



Inhoudsopgave

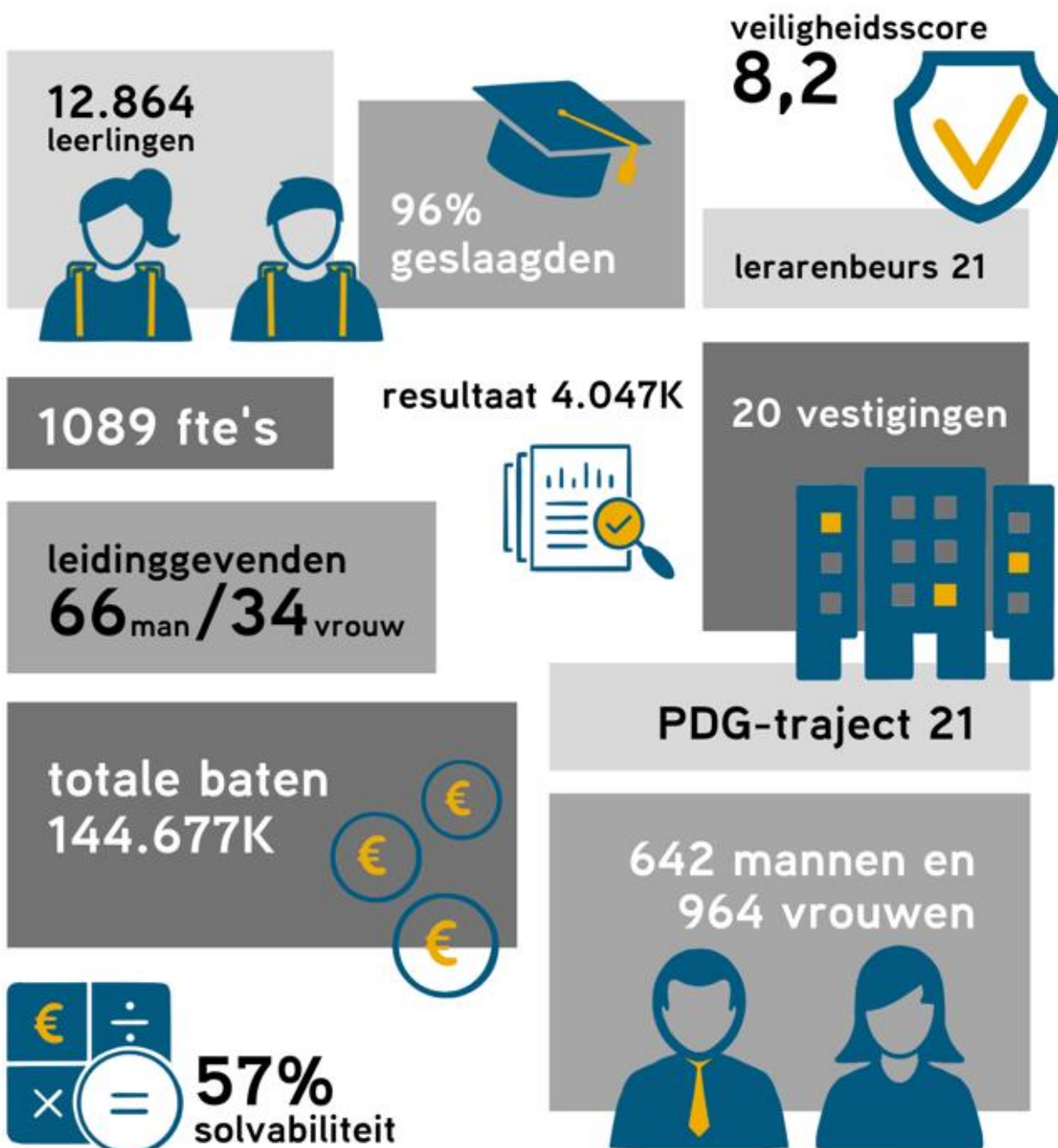
Infographics	5
Voorwoord.....	6
Leeswijzer	7
Deel 1: Bestuursverslag.....	8
1 Inleiding.....	9
1.1 Missie Landstede Groep	9
1.2 Landstede Groep	10
1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep.....	11
1.4 Juridische structuur.....	11
1.5 Interne structuur.....	11
1.6 Coronapandemie	12
1.6.1 Regieteam Corona.....	12
1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs.....	13
2 Sociaal jaarverslag.....	14
2.1 Beleidsuitvoering.....	14
2.2 Scholing	16
2.3 Personeelsgegevens	17
2.4 Werving en selectie.....	18
2.5 Verzuim	18
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag.....	20
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering	21
2.8 Medewerkeronderzoek	21
3 Onderwijs	22
3.1 Beleidsuitvoering.....	22
3.2 Nationaal Programma Onderwijs.....	26
3.2.1 Extra begeleiding en nazorg mbo	31
3.3 Kwaliteitszorg.....	32
3.3.1 Kwaliteitszorg mbo	32
3.3.2 Kwaliteitsagenda MBO 2022	33
3.3.3 Werkagenda mbo 2024 – 2027: onderbekostiging niveau-2	40
3.3.4 Mbo-studentenfonds	40
3.3.5 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs.....	40
3.3.6 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs.....	41
3.4 Prestaties	42
3.4.1 Prestaties mbo	42
3.4.2 Prestaties voortgezet onderwijs.....	45
3.5 Ondersteuning en begeleiding.....	51
3.5.1 Passend Onderwijs in het mbo	51
3.5.2 Voortijdig schoolverlaten in het mbo.....	52
3.5.3 Financiële verantwoording Passend Onderwijs (mbo-scholen).....	54

3.5.4	Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's (mbo-scholen)	54
3.5.5	Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv) in het voortgezet onderwijs	54
3.5.6	Samenwerkingsverbanden (SWV) in het voortgezet onderwijs	56
3.6	Onderwijskundige doelen mbo	56
3.6.1	Examenorganisatie mbo	56
3.6.2	Exameninstrumenten mbo	57
3.6.3	Onderwijskundige doelen voortgezet onderwijs	58
3.7	Macrodoelmatigheid	58
3.8	Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio	58
3.8.1	Opleidingsportfolio mbo	59
3.8.2	Onderwijsportfolio voortgezet onderwijs	59
3.9	Talentvol ontwikkelen en e-TO Evaluatie	59
3.10	Onderzoek/Practoraat	60
3.10.1	Practoraat Docentprofessionalisering	60
3.10.2	Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen	61
3.10.3	Practoraat Verschillen waarderen	63
3.11	Samen Opleiden voor mbo en vo	63
3.11.1	De Opleidingsschool voor het mbo	64
3.11.2	De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs	66
3.12	Samenwerkingstrajecten	66
3.12.1	Zwolse samenwerkingen	66
3.12.2	Regionale Aanpak Personeelstekort	69
3.12.3	RIF - Industriële Robotica	70
3.12.4	RIF - Veiligheidsacademie	71
3.12.5	RIF - Innovatiecluster Kind en Educatie	71
3.12.6	RIF - Start.route	72
3.12.7	Doorlopende leerroutes vmbo-mbo	72
3.12.8	Doorlopende leerroutes mbo-hbo "De ontdekkingsreis"	74
3.12.9	Keuzedeel mbo-hbo	74
3.12.10	Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs	74
3.13	Verbetering basisvaardigheden	74
3.14	Internationalisering	75
4	Organisatie-ondersteuning	77
4.1	Communicatie & marketing	77
4.1.1	Beleidsuitvoering	77
4.1.2	Zichtbaarheid	77
4.2	Huisvesting	77
4.2.1	Beleidsuitvoering	77
4.2.2	Locaties	78
4.3	ICT	79
4.3.1	Beleidsuitvoering	79

4.3.2	Verbinding en zichtbaarheid	79
4.4	Inkoop	79
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	79
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen	79
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	79
5	Governance	80
5.1	Governance structuur	80
5.2	Risico inschattingen en beheer.....	81
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	83
5.4	Treasury	84
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	84
5.6	Horizontale verantwoording	85
5.7	Notitie Helderheid	86
6	Inleiding op financiële cijfers	88
6.1	Toelichting uitkomsten	88
6.2	Continuïteitsparagraaf.....	90
	Deel 2: Verslag Raad van Toezicht	98
7	Verslag Raad van Toezicht.....	99
	Deel 3: Jaarrekening.....	103
8	Jaarrekening	104
8.1	Balans per 31 december 2022.....	105
8.2	Staat van baten en lasten over 2022	106
8.3	Kasstroomoverzicht over 2022	107
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2022.....	108
8.5	Goedkeuring en vaststelling.....	142
	Deel 4: Overige gegevens	143
9	Resultaatbestemming	143
10	Gegevens rechtspersoon	143
11	Verklaring accountant	144
	Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....	148
	Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur	149
	Bijlage C: Begrippenlijst.....	150
	Bijlage D: Mbo-studentenfonds.....	151
	Bijlage E: Detailoverzicht voortgang prestatie maatregelen kwaliteitsagenda MBO	154

STICHTING LANDSTEDE

IN CIJFERS



Voorwoord

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

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

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

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

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

We wensen u veel leesplezier.

College van bestuur Landstede Groep
Theo Rietkerk en Tjeerd Biesterbosch



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



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

De Strategienota 2019-2022 (verlengd naar 2023 als gevolg van de coronapandemie) met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' en de daaropvolgende jaarlijkse Voorjaarsbrief vormen de basis voor het bestuursverslag. De Strategienota bevat onze ambities en doelstellingen voor de langere termijn. Speerpunten van deze ambities en doelstelling voor het lopende jaar worden geformuleerd in de Voorjaarsbrief. Deze documenten zijn bepalend voor onze beleidskeuzes en activiteiten.

Het jaarverslag bestaat uit vier onderdelen:

- Deel 1 Bestuursverslag
- Deel 2 Verslag Raad van Toezicht
- Deel 3 Jaarrekening

- Deel 4 Overige gegevens

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

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

Deel 1: Bestuursverslag



Figuur 1. Missie en strategie in beeld

1.1 Missie Landstede Groep

‘Waarde(n)vol leren leven’.

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

Onze waarden

Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen én anderen helpen dat ook te doen. Vanuit een christelijke oorsprong laten wij ons inspireren door deze vijf waarden, in beeld gebracht in Figuur 1:

▪ *We willen ontwikkelen*

Liefde voor leren zit in ons DNA. Wij (her)kennen onze talenten en die van onze leerlingen, studenten en cursisten. Daardoor kunnen we hen op maat begeleiden. We willen ook zelf elke dag beter

worden. Want of we nu jong of oud zijn: we gaan voor een leven lang ontwikkelen.

▪ *We zoeken de ontmoeting*

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

▪ *We werken aan brede persoonsvorming*

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

▪ *We verleggen grenzen*

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

▪ *We zijn betrokken*

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

Onze strategische beloftes

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

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

Persoonlijk onderwijs te bieden

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

Te investeren in medewerkers

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om flexibele professionals. Daarom hebben we de ruimte om ons te ontwikkelen en steeds waardevol en succesvol te zijn in ons vakgebied en daarbuiten. We ondersteunen elkaar om duurzaam inzetbaar te blijven. We bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren.

Aandacht te geven aan brede vorming

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt. Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'brede vorming': vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons

beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te handelen.

Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)

Toekomstbestendig onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen scholen. Daarom staan we midden in de maatschappij en leggen we krachtige, duurzame verbindingen binnen onze groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstellingen en met andere onderwijsorganisaties.

We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid, met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

Te innoveren en te excelleren

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad, die we uitwerken in samenwerkingsverbanden zowel nationaal en internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen.

1.2 Landstede Groep

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

In Stichting Bestuur Landstede Groep zijn centrale diensten en het bestuur voor alle scholen die onder Landstede Groep vallen ondergebracht. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel. De missie, waarden en beloftes zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Landstede Groep heeft naast bovengenoemde stichtingen nog drie stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.

1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep

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

1.4 Juridische structuur

De stichting verzorgt onderwijs vanuit het christelijke perspectief. De stichting zal daarbij acht slaan op de regels, zoals deze gelden voor het Katholiek en Protestants Christelijk onderwijs vanuit de Nederlandse Katholieke schoolraad en de Nederlands Protestants-Christelijke Schoolraad (artikel 2 van de statuten). De stichting kent de volgende organen:

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

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

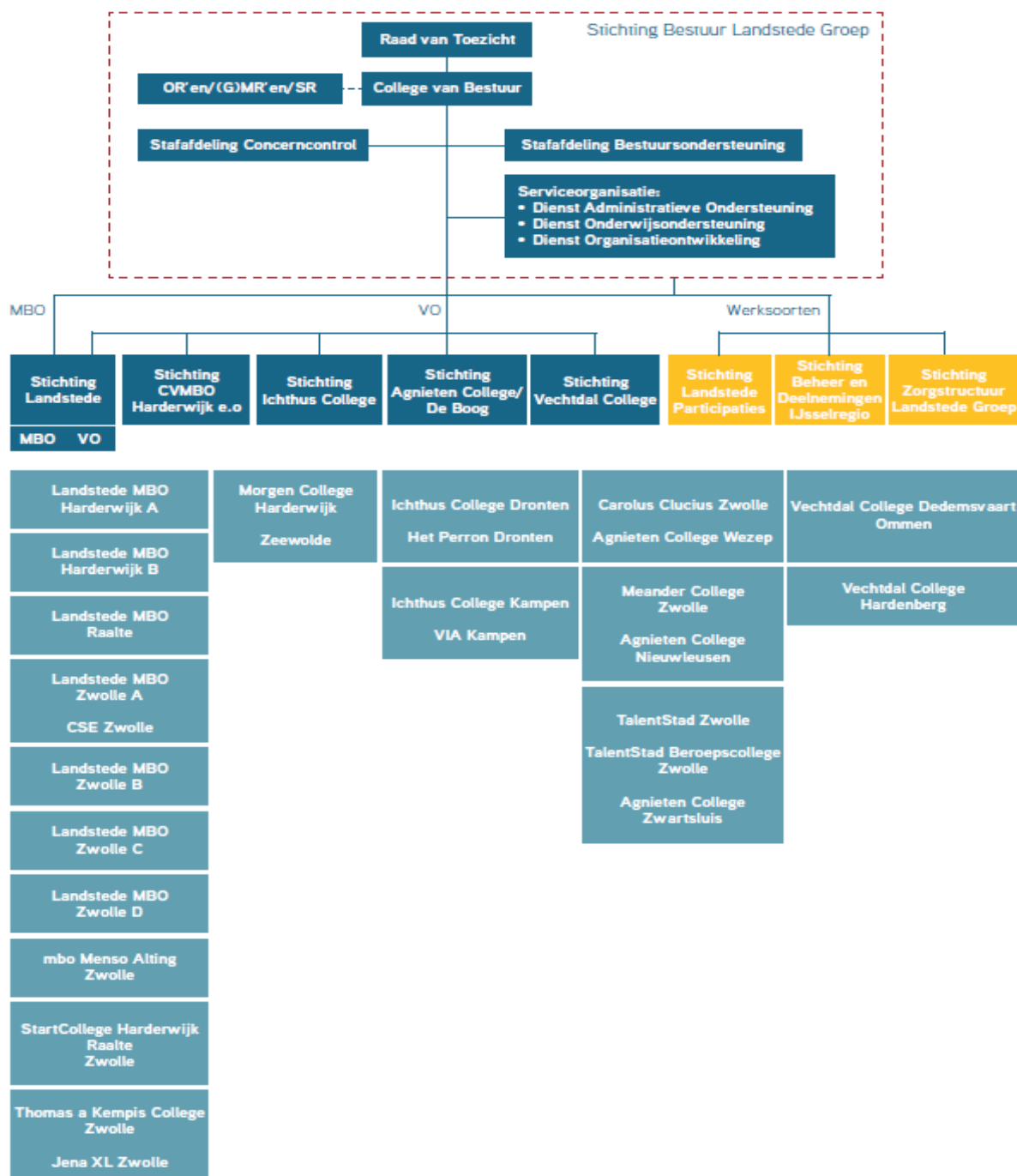
De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB) en de wijze waarop toezicht

wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement. De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk bestuurder. Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de instelling en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De strategische doelen worden jaarlijks met de 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 sinds 31 december 2020. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen. Hoe de zeggenschap en medezeggenschap is georganiseerd is terug te vinden in hoofdstuk 5.1 Governancestructuur.

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



Figuur 2. Organogram Landstede Groep

1.6 Coronapandemie

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

1.6.1 Regieteam Corona

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

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

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

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

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

1.6.2 Regieteam Corona Onderwijs

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

vraagstukken rondom lessen in de coronapandemie, de uitvoering van het NPO en het verduurzamen van opbrengsten en ervaringen uit deze coronaperiode.

De coronapandemie

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

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

Verduurzamingsthema's

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

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

Interventies mbo, vo en vavo

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

2 Sociaal jaarverslag

2.1 Beleidsuitvoering

Human Resources beleid (HR) Landstede Groep

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

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

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

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

HRD-beleid gekoppeld aan strategienota

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

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

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

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

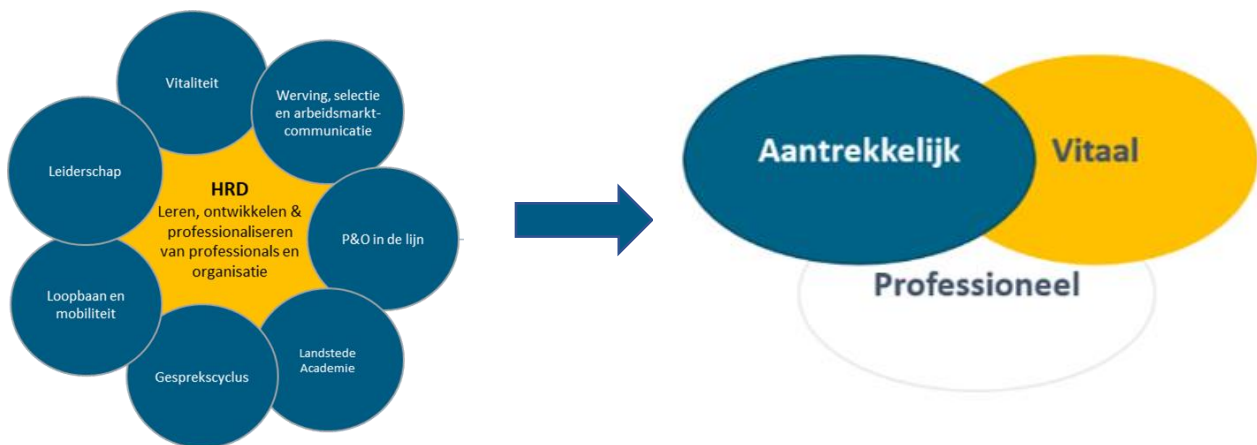
Een integrale HR-werkagenda dient als kapstok voor het meerjarig HR-beleid en vormt de basis voor verdere implementatie.

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

De HR-ambitie

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

Ons HR-beleid steunt op drie pijlers, te weten: Aantrekkelijk, Professioneel en Vitaal (Figuur 3). De pijlers zijn te zien als hoofdthema's van het HR-beleid; daarbinnen en daartussen vormen de instrumenten de praktische hulpmiddelen en interventies die operationeel worden ingezet.



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

De drie pijlers nader bezien:

1. Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever, met andere woorden, Landstede Groep:
 - Is een professionele organisatie met passie voor leren;
 - Is een lerende organisatie: stimuleert en faciliteert continu leren, ontwikkeling en zingeving;
 - Heeft een positief imago op de arbeidsmarkt;
 - Investeert in professionele en vitale medewerkers;
 - Is in staat om (potentiële) medewerkers te binden en te boeien;
 - Streeft naar diversiteit en inclusiviteit;
 - Is een goede werkgever met een modern arbeidsvoorwaardenpakket.
2. Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met professionele medewerkers, wat wil zeggen dat Landstede Groep:
 - Een professionele schoolorganisatie is met een duidelijke koers en kernwaarden;
 - Bekwame en gemotiveerde medewerkers heeft, die betrokken en bevlogen zijn;
 - Medewerkers het vertrouwen geeft en de ruimte om eigenaarschap te tonen;
 - Het versterken van (persoonlijk) leiderschap stimuleert, investeert in vakmanschap en (persoonlijke) ontwikkeling van haar medewerkers;
 - Streeft naar een optimale verbinding tussen talenten en wensen van medewerkers en de mogelijkheden en behoeften van de organisatie.
3. Landstede Groep is een aantrekkelijke werkgever met vitale medewerkers, wat wil zeggen dat Landstede Groep:
 - Medewerkers heeft die energiek, gemotiveerd en veerkrachtig zijn;

Oog heeft voor het mentale, fysieke, sociale en emotionele welzijn en welbevinden van haar medewerkers;

- Bijdraagt aan zingeving en betekenis in het werk en leven van haar medewerkers;
- Een sociaal en veilig werkklimaat bevordert;
- Rekening houdt met de balans tussen energiebronnen en taakeisen;
- Medewerkers faciliteert bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé.

De drie pijlers staan nadrukkelijk in verbinding met elkaar, ze versterken elkaar. Het is geen indelingsprincipe maar een weergave van hoofdthema's die met elkaar samenhangen. Vandaar dat we aan drie pijlers tegelijk en in samenhang werken. We borgen de samenhang door de verbinding van de speerpunten en maatregelen op strategisch, tactisch en operationeel niveau inzichtelijk te maken.

Thema Vitaliteit

Landstede Groep gelooft in de meerwaarde van gezonde, gelukkige en vitale medewerkers. Gezondheid en vitaliteit zijn hulpbronnen bij het werk en hebben een positieve invloed op het werkklimaat. In een vitale organisatie zijn medewerkers energiek, gemotiveerd en veerkrachtig, staan mentaal, fysiek, sociaal en emotioneel in hun kracht en ervaren betekenis in hun werk en leven.

In 2022 is het vitaliteitsbeleidskader opgesteld. Ons vitaliteitsbeleid is gericht op het onderhouden van een werkklimaat dat sociaal veilig, uitdagend en qua energiebronnen en taakeisen in balans is. In 2023 wordt het beleid middels een plan geïmplementeerd. Hiervoor zijn de behoeften voor het vitaliteitsaanbod in de organisatie opgehaald.

Waarde(n)vol leren leven, dat is de missie van Landstede Groep. Het Leiderschapstraject is een belangrijk middel om deze missie te realiseren. Binnen het Leiderschapstraject worden drie doelen bereikt:

- 1. Persoonlijk leiderschap;*
- 2. Sterk collectief met gezamenlijk referentiekader;*
- 3. (Onderwijskundige) Managementvaardigheden.*

Deze drie doelen leiden tot waarneembare ontwikkeling in de schoolleiders overleggen en in de managementteams.

Thema Leiderschapsprogramma 'De reizende leiders'

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

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

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

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

De opgedane ervaring en verzamelde input is gebruikt om een goede invulling te geven aan het vervolg van het programma. In 2023 wordt het leiderschap van directeuren en teamleiders binnen Landstede Groep doorontwikkeld en verder geïmplementeerd, geïnternaliseerd naar alle medewerkers van de organisatie als onderdeel van 'Landstede Groep als lerende organisatie'.

Thema Gesprekscyclus

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

In 2022 is een nieuwe gesprekscyclus voor directeuren ingevoerd. In 2023 wordt de gesprekscyclus voor heel Landstede Groep doorontwikkeld. Voor deze ontwikkeling worden de ervaringen van de gesprekscyclus voor directeuren gebruikt. Het beleidskader en het procesplan voor implementatie zitten in de besluitvormingsfase.

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP gaat over het realiseren van de benodigde inzet van personeel nu en in de toekomst en daar gericht op sturen. Door zicht te hebben op wat het werk in de toekomst van medewerkers vraagt en het huidige personeelsbestand eraanast te leggen kan er gericht gestuurd worden en gerichte actie worden ondernemen op mogelijke personeelstekorten in de toekomst.

In 2020 heeft Landstede Groep een grootschalige analyse uitgevoerd met behulp van een externe partij. De aanbevelingen die naar voren kwamen zijn op teamniveau doorgevoerd. In het najaar 2022 is het SPP-proces geanalyseerd en worden plannen gemaakt om het proces in 2023 ontwikkelingsgericht te versterken en verder uit te bouwen naar eenheids- en groepsniveau.

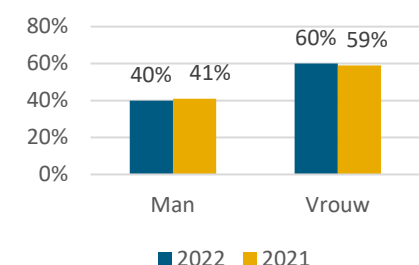
2.2 Scholing

Binnen Stichting Landstede zijn in 2022 105 medewerkers aan het studeren; zij volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1^e- of 2^e-graads bevoegdheid.

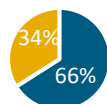
2.3 Personeelsgegevens

Binnen Stichting Landstede waren op 31 december 2022 **1606** medewerkers werkzaam (in 2021 waren er dit 1539). De gemiddelde leeftijd is bij de mannen

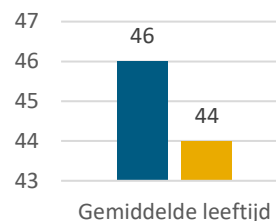
46 jaar en bij de vrouwen **44** jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



% M/V in leidinggevende functie (directeur en teamleider)

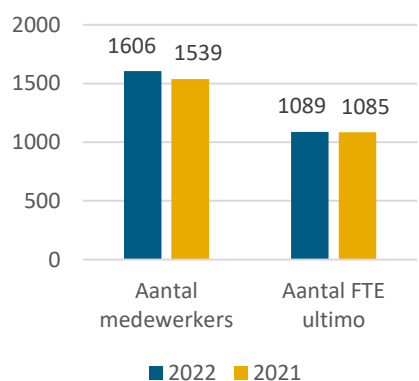


■ Man ■ Vrouw

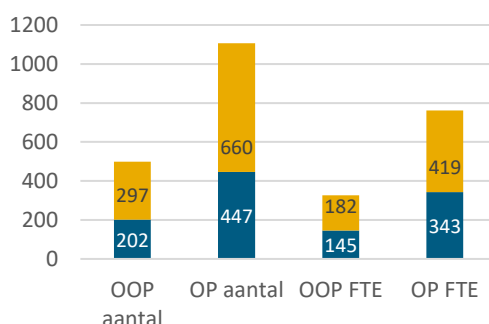


Gemiddelde leeftijd

■ Man ■ Vrouw

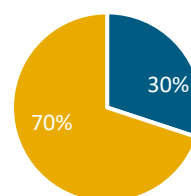


■ 2022 ■ 2021

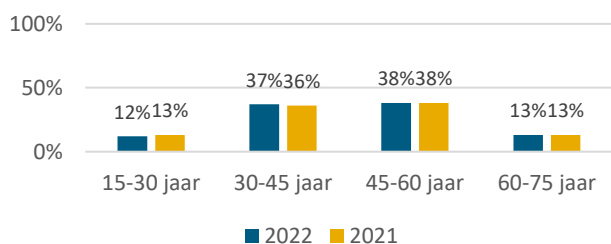


■ Man ■ Vrouw

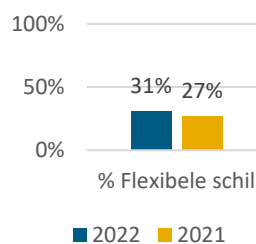
% Totaal aantal medewerkers - OOP/OP



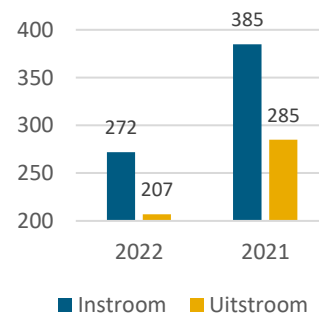
■ OOP ■ OP



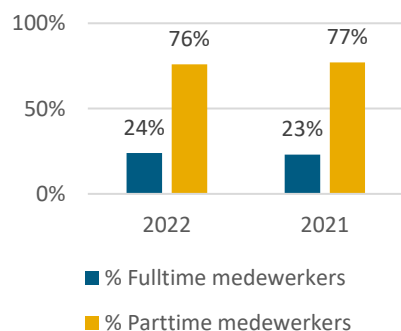
■ 2022 ■ 2021



■ 2022 ■ 2021

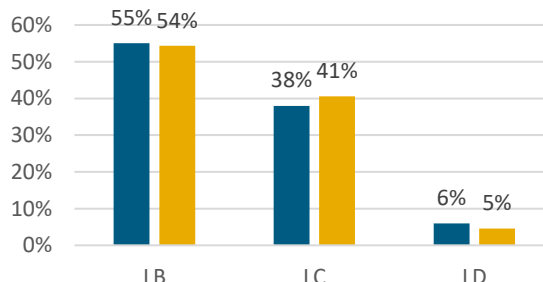


■ Instroom ■ Uitstroom



■ % Fulltime medewerkers
■ % Parttime medewerkers

Functiemix (exclusief vervangingsdienstverbanden)



■ 2022
■ Landelijk mbo 2021

Toelichting op de personeelsgegevens:

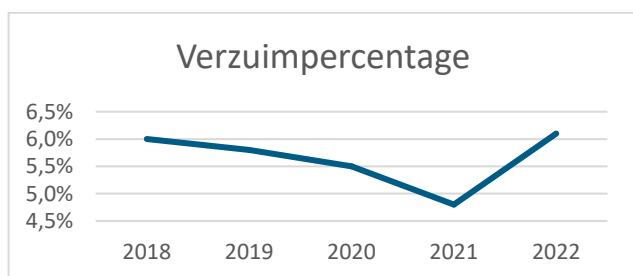
Het aantal medewerkers van Stichting Landstede is in 2022 met 67 toegenomen ten opzichte van 2021. In 2022 scoort Stichting Landstede met 24% ook weer het hoogst op het aantal parttimers binnen Landstede Groep. De flexibele schil is met 4% toegenomen. De instroom is met 113 medewerkers afgenomen en de uitstroom met 78 medewerkers. Met betrekking tot de functiemix zit Stichting Landstede qua % dicht bij het landelijke gemiddelde MBO-cijfer.

2.4 Werving en selectie

In 2022 heeft Landstede Groep ongeveer 450 vacatures gepubliceerd, waarvan 156 vacatures voor Stichting Landstede. 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 2022 hebben 114 interne kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of voor een job-alert. Voor externe kandidaten is het mogelijk om via de website een job-alert aan te maken voor extern gepubliceerde vacatures. In 2022 hebben 2.165 externe kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of voor een job-alert. Na publicatie van vacatures op de website van Landstede Groep worden vacatures door de afdeling Communicatie & Marketing (C&M) gedeeld via sociale media. Met name op LinkedIn, Twitter of Facebook. Met de inzet van sociale media en met het job-alert vergroten we de zichtbaarheid en wervingskracht van de vacatures.

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2022 gestegen tot boven het niveau van 2018 (respectievelijk 6,1% en 6,0% (Figuur 4). Aandacht voor de beheersing van het verzuim blijft, daarom zijn de volgende beheeractiviteiten uitgevoerd:



Figuur 4. Verloop verzuimpercentage 2018-2022

Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA-project)

Landstede Groep is als werkgever financieel verantwoordelijk voor de WGA-uitkeringen die (ex)-medewerkers ontvangen. Deze uitkering ontvangt Landstede Groep op voorschrift van de wet via de premiecomponent in de premie Werkhervattingskas van de Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)-regeling. Sinds maart 2019 heeft team Arbeid & Gezondheid, met behulp van een externe partner, De Verzuimspecialist, via een traject van herbeoordelingen van de gezondheidssituatie voor diverse ex-medewerkers de uitkering weten te wijzigen naar een volledige en duurzame uitkering (IVA²). Voor de ex-medewerkers resulteert dat in een hogere uitkering, voor Landstede Groep in lagere doorbelasting in de toekomstige loonheffingen. Vanwege de belangen die aan beide kanten spelen, geniet het de voorkeur dit project samen met de externe partner te blijven uitvoeren, in plaats van het vervolg in eigen beheer uit te voeren.

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

In 2022 zijn voorts acht nieuwe dossiers van medewerkers van Stichting Landstede voorgelegd aan het UWV. Twee van deze zes medewerkers zijn ingestroomd in een WGA-traject en twee zijn aan een IVA-traject gekoppeld. Tevens werd van twee medewerkers vastgesteld dat het arbeidsongeschiktheidspercentage onder de 35% is waardoor geen WGA is toegekend. Daarnaast heeft het UWV over één medewerker geoordeeld dat deze voor einde wachttijd volledig arbeidsgeschikt is. Eén aanvraag voor de WIA loopt nog.

In 2022 zijn er geen loonsancties opgelegd door het UWV.

Inzet externe deskundigen

Binnen Landstede Groep is de aandacht voor curatieve zorg verschoven naar meer aandacht voor

² Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsgeschikten

preventieve zorg met meer verantwoordelijkheid voor de medewerker en de betreffende leidinggevende. Hierbij kunnen beiden rekenen op goede toerusting vanuit deskundigen intern of extern.

Bedrijfsmaatschappelijk werker

In 2022 is de begeleiding van medewerkers door een bedrijfsmaatschappelijk werker voortgezet. De bedrijfsmaatschappelijk werker is gedurende twee dagdelen per week werkzaam voor de medewerkers van Landstede Groep. Naast de inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker, is voor de kortdurende preventieve begeleidingstrajecten in 2022 gebruik gemaakt van (externe) coaches.

Arbeids- en Organisationspsycholoog (A&O)

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

Bedrijfsarts

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

Werkplekonderzoeken en WIA³

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

Vertrouwenspersoon

Naast de diverse vertrouwenspersonen voor studenten heeft Landstede Groep een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen

en integriteit) voor medewerkers. Het CvB heeft hiervoor gekozen om medewerkers, die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon, beter te ondersteunen. Deze voorziening past in het kader van goed werkgeverschap en het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting: een veilige werkplek voor en door iedereen, zoals ook te lezen valt in de Strategienota van Landstede Groep.

Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

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

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

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

RI&E, Risico-Inventarisatie en Evaluatie

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

³ Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

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

1. Selecteren van een RI&E volgsysteem.
Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
2. Inrichten en beheren van de RI&E.
De inrichting betreft vragen over beleid en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze delen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft de keuze gemaakt om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. Zo worden beide delen afzonderlijk beheerd door de verantwoordelijke functionarissen, regiocoördinatoren FD&H- en P&O-adviseurs.
3. Regiocoördinatoren FD&H.
Alle regiocoördinatoren hebben in 2021 RI&E's opgesteld en deze zijn getoetst of ter toetsing aangeboden. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Op veel aspecten vindt beleidsontwikkeling plaats en door de Coronapandemie is er heel veel aandacht geweest voor gezondheid maar heeft dit nog niet zijn uitwerking gevonden in de RI&E. Fysiek veilig werken en de aanpak van incidenten en calamiteiten zijn bij deze ontwikkeling een speerpunt.
4. PO&J.
In 2022 heeft de afdeling PO&J een vervolg gegeven aan het uitwerken van beleidsthema's en vindt begin 2023 besluitvorming plaats op het arbobeleidsplan en het introductieplan.
5. Preventiemedewerkers.
Landstede Groep heeft gekozen deze taak te beleggen bij diverse functionarissen; acht décentrale- en één centrale preventiemedewerkster. Alle regiocoördinatoren zijn décentraal preventiemedewerker.
De centrale preventiemedewerkster:
 - Adviseert en ondersteunt de décentrale preventiemedewerkers bij de inventarisatie;
 - Ondersteunt de organisatie om optimale arbeidsomstandigheden te realiseren;
 - Werkt samen met Arbo-deskundigen, medezeggenschap en afdeling PO&J aan de te nemen maatregelen voor een goed arbeidsomstandigheden uitvoeringsprogramma.

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

Melding ongevallen

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

Melding klachten

Gedurende het jaar 2022 zijn op de klachtenmeldpunten van Landstede Groep in totaal 24 klachten binnengekomen. Dat waren in de jaren hieraan voorafgaand respectievelijk: 22 (2021), 14 (2020), 25 (2019) en 17 (2018).

Van de 24 klachten in 2022 waren er 16 vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs en 8 vanuit mbo-eenheden. Van de 24 klachten zijn er 6 door de externe Klachtencommissie behandeld en zijn daarmee 18 intern in de school afgehandeld. Van de 24 klachten waren er 23 door een ouder/student/leerling tegen een besluit van een directeur van de school ingebracht en 1 klacht van een personeelslid.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag is in 2022 ongewijzigd gebleven. Dit beleid is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2022 hebben 22 oud-medewerkers van Stichting Landstede een WW-uitkering ontvangen. In 2021 waren dat er 12 en in 2020 in totaal 29.

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering

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

Voor werkdrukvermindering ontvangen de medewerkers vallend onder de cao vo voor het schooljaar ('22/'23) extra klokuren 'Persoonlijk Budget (PB)-uren'. Medewerkers, werkzaam op de voortgezet onderwijs scholen van Stichting Landstede vallen onder de cao mbo, aangezien Stichting Landstede voornamelijk een mbo-school is. Het College van Bestuur van Landstede Groep wil voor deze specifieke groep vo-medewerkers een soortgelijke uitvoering van de besteding van werkdrukkiddelen van toepassing laten zijn als voor de vo-medewerkers die onder de cao vo vallen. De cao-mbo wordt medio januari 2023 in overleg met de MBO Raad en de vakbonden aangepast. Op basis van deze aanpassing zal het CvB hierover een besluit nemen.

Voor het collectieve deel is voor Stichting Landstede een bedrag van € 354K en € 366K voor respectievelijk kalenderjaar 2022 en 2023 beschikbaar gesteld. In 2023 wordt een besluit genomen over de verdeling van deze middelen over de onderwijseenheden, de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD) en de Buitenschoolse Zorgvoorziening (BZV)-medewerkers van de SO & BD en BZV vallen ook onder de cao vo.

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

2.8 Medewerkeronderzoek

Landstede Groep wil een aantrekkelijke werkgever zijn, waar werknemers graag werken. Zichtbaar en merkbaar investeren in vitale en professionele medewerkers heeft een positief effect op het verminderen van zorgen en het vervullen en creëren van ambities.

Het Medewerkeronderzoek is een belangrijke graadmeter hiervoor. Met de uitkomsten worden gericht verbeteracties geformuleerd en geïnitieerd om de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren. In 2022 is door Effectory het tweejaarlijkse Medewerkeronderzoek voor Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle, StartCollege (onderdelen van Stichting Landstede) en de Service Organisatie & Bestuursdienst (onderdeel van Stichting Bestuur Landstede Groep) uitgevoerd. De scholen van het voortgezet onderwijs maken voor deze metingen gebruik van de tool 'Kwaliteitscholen'. Ook een meting met een tweejaarlijkse cyclus, hoewel deze bij de meeste scholen van Landstede Groep jaarlijks afgenomen.



3.1 Beleidsuitvoering

Onderwijs bij de scholen van Landstede Groep

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

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

Visie op onderwijs

Mbo

Het uitgangspunt in het onderwijs is dat studenten verschillend zijn en zich dus ook verschillend ontwikkelen qua stijl, qua tempo en tot verschillende

niveaus. Vanuit dat perspectief kiest Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle voor maatwerk binnen haar onderwijsvisie 'Talentvol Ontwikkelen', waarmee de student meer eigenaar en regisseur wordt van het eigen leerproces. Talentvol Ontwikkelen ondersteunt hierin vanuit een centrale visie, met een aantal belangrijke uitgangspunten. Met deze visie wordt vanuit een holistisch perspectief een krachtige leeromgeving geboden aan studenten met de beroepspraktijk als uitgangspunt. Kernwaarden zijn: de student start waar hij gebleven is, kiest wanneer hij eraan toe is en werkt op zijn hoogste niveau. Uitgangspunten zijn geformuleerd vanuit pedagogische, onderwijskundige en didactische uitgangspunten.

In 2022 is een driejarig project afgerond, waarbij onderwijsadviseurs samen met opleidingsteams hebben gewerkt aan de verdere implementatie van Talentvol Ontwikkelen. In 2023 zal de borging in de scholen verder worden vormgegeven.

Voortgezet onderwijs

Voor Landstede Groep is de school een ontmoetingsplaats om van en met elkaar te leren.

School vormt de samenleving in het klein. Het is een leeromgeving die in dienst staat van het leren van de leerlingen. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt, waarbinnen leerlingen afwijkende keuzes mogen maken en waar maatwerk wordt geboden. Maatwerk wat goed aansluit op de capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften van leerlingen en hen maximaal de ruimte biedt om vorm te geven aan het eigen leerproces. De school als ontmoetingsplaats faciliteert ook het proces waarin de school een lerende organisatie is. Een proces waarin oude structuren verdwijnen en nieuwe structuren ontstaan die een klimaat scheppen zonder beperkingen. Onze onderwijskundige visie maakt duidelijk welke belofte Landstede Groep doet aan de leerlingen en de functie die ze voor de samenleving vervult. Het inlossen van deze belofte krijgt inkleuring met de volgende, leidende principes. Deze zes principes hanteren de onderwijsseenheden met de onderwijsteams bij de inrichting van het onderwijs in onze voortgezet onderwijs-scholen.

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

De leerlingen ontvangen hulp om in toenemende mate regie te voeren op het eigen leerproces. Regie kunnen voeren werkt motiverend en ondersteunt een leven lang blijven leren en ontwikkelen. Dat wordt gestimuleerd door leerlingen vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten en door leerlingen steeds vaker verantwoordelijk te maken voor keuzes rond het eigen leerproces.

2. We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving

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

3. We bieden een veilige en uitdagende leeromgeving

Werken vanuit een pedagogische relatie bevordert de mate waarin de leerling zich gezien en begrepen voelt. Deze relatie karakteriseert zich door het bieden van veiligheid, maar ook begeleiden, stimuleren, uitnodigen, uitdagen, feedback geven en confronteren. Van zowel de docenten en

coaches, als van de leerlingen en hun opvoeders mag worden verwacht dat zij investeren in deze relatie opdat er gezamenlijk geleerd en gereflecteerd kan worden.

4. We dagen de leerlingen uit hun talenten maximaal te ontplooien

Aan leerlingen ruimte bieden in hun leerloopbaan stimuleert ze om keuzes te maken voor verbreding of verdieping middels activiteiten, projecten of thema's. Op deze wijze krijgen leerlingen mogelijkheden om eigen talenten en drijfveren te ontdekken en te ontplooien. Een ontplooiing die de leerlingen leert eigen initiatief te nemen in het kenbaar maken van interesses en talenten en daar actief mee aan de slag te gaan.

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

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

6. We bewaken en bevorderen de kwaliteit van de leerprocessen

Door dialoog en reflectie scherp te blijven op de vraag of de goede dingen gedaan worden en of de dingen op de goede manier uitgevoerd worden. De zorg voor de kwaliteit van het leerproces wordt kleinschalig georganiseerd. In deze kleinschalige setting geeft data uit 'learning analytics', observaties en gesprekken met leerlingen, directe collega's en direct leidinggevenden ondersteuning.

Relevante beleidsontwikkelingen in 2022

Nationaal Programma Onderwijs mbo en vo

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

Alle scholen hebben maatregelen genomen om verdere vertraging en achterstanden te voorkomen of ze zo snel mogelijk in te halen. In 2022 is de Coronapandemie in hevigheid afgenomen. Nieuwe

confrontaties met schoolsluitingen bleven uit. De effecten van de pandemie zijn echter nog elke dag zichtbaar in de scholen. Landstede Groep heeft als voorbeeld haar formatie voor extra begeleiding vanuit onderwijsondersteuning met behulp van deze gelden uitgebreid met ca. 7 fte.

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

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

Kwaliteitszorg mbo

In 2022 is een vervolg gegeven aan de verdere ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid met de gewenste onderwijskwaliteit als uitgangspunt. Dit heeft vorm gekregen in een verbeterde PDCA-cyclus, waarbij alle actoren worden betrokken van bestuur tot student. De focus heeft gelegen op het voeren van gesprekken op de scholen met een grote betrokkenheid van kwaliteitszorgmedewerkers die op alle eenheden zijn aangesteld. Deze gesprekken leiden ertoe dat de managementvoortgangsgesprekken tussen bestuur en directeur meer diepgang krijgen en de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg breder gedragen wordt door de werking van het lemniscaat.

Binnen het mbo worden al jaren interne audits uitgevoerd. Ook is Landstede Groep aangesloten bij het Kwaliteitsnetwerk mbo. In 2022 heeft Landstede Groep deelgenomen aan een instellingsdialoog van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Door als instelling bij elkaar in de keuken te kijken, wordt van elkaar leren en elkaar helpen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren gestimuleerd. Elk jaar verschijnt een jaarverslag examinering mbo. Dit document wordt extern gepubliceerd op de website van Landstede Groep.

Kwaliteitsagenda mbo 2019-2022

Alle mbo-instellingen voeren vanaf 2019 een kwaliteitsagenda waarin doelen en maatregelen zijn beschreven om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten. De kwaliteitsagenda heeft een looptijd van 4 jaar, maar is inmiddels met een jaar verlengd tot 31 december 2023. Landstede Groep heeft op basis van een evaluatie een verantwoordingsdocument opgesteld. Deze is als bijlage E opgenomen in dit jaarverslag.



Kwaliteitszorg vo

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

De impulsen vanuit de kwaliteitsagenda vo leiden ertoe dat de voortgangsgesprekken tussen bestuur en directeur meer diepte worden en de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg breder gedragen wordt. Door het lemniscaat op deze manier in te zetten wordt op alle niveaus binnen Landstede Groep het gesprek gevoerd.

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

In 2021 is op elke school een audit uitgevoerd met betrekking tot de schoolexamens in het vo met het

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

Macrodoelmatigheid

Alle instellingen hebben vanuit de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB) de zorgplicht om te komen tot een doelmatig opleidingsaanbod, dat is afgestemd op het aanbod van andere instellingen en voldoende rekening houdt met het arbeidsmarktperspectief in de regio. Binnen de Regio Zwolle hebben de mbo- en hbo-instellingen een netwerk ingericht. De formulering van gezamenlijke ambities en afstemming over het wederzijdse opleidingsaanbod komen in deze netwerken gezamenlijk tot stand.

Zo wordt een basis gelegd voor een regionaal ecosysteem waarin onderwijsinstellingen samen met het regionale bedrijfsleven werken aan een krachtig opleidingsaanbod dat past bij de arbeidsbehoefte in de regio en bijdraagt aan de ambitieuze doelen die de Regio Zwolle zichzelf heeft gesteld. Ook in de regio NW-Veluwe zijn vergelijkbare initiatieven.

Strategisch opleidingsportfolio mbo

In mei 2022 heeft het College van Bestuur na een uitgebreide onderzoeksfase met een looptijd vanaf 2020 het strategisch opleidingsportfolio mbo definitief vastgesteld. Het bestuur wil 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 bestuur mogelijk om weloverwogen keuzes te maken bij toekomstige investeringen en het aangaan van toekomstige samenwerkingsrelaties.

Onderwijsportfolio vo

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

Onderzoeken en practoraten mbo en vo

Landstede Groep heeft twee practoraten ingericht: 'Docentprofessionalisering' en 'Gezondheid, sport

en bewegen'. Deze laatste is verbonden aan sportopleidingen Landstede Groep. Daarnaast participeert Landstede Groep in het practoraat 'Verschillen waarderen' met zeven instellingen van de Federatie Christelijk mbo en Verus.

De practoraten van Landstede Groep worden ingericht met eigen docent-onderzoekers onder leiding van een practor, die deze rol vervult in het kader van promotieonderzoek. De bevindingen, verzameld uit onderzoeken, worden vertaald naar producten en dragen bij aan het delen en benutten van ontwikkelde kennis en aan het op gang brengen van de discussie bij teams en beleidsmedewerkers.

De bevindingen worden landelijk gedeeld, o.a. door publicaties, deelname aan netwerken en gezamenlijk onderzoek met andere mbo- en hbo-instellingen.

(Regionale) samenwerking aanpak lerarentekorten mbo en voortgezet onderwijs

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

Deelname aan RIF-projecten mbo

Binnen alle sectoren is de vraag naar personeel groot. Dit heeft geleid tot het starten van een aantal innovatieve samenwerkingsprojecten, die worden gefinancierd vanuit het Regionaal Investeringsfonds van OCW (RIF-gelden). In 2022 heeft Landstede Groep deelgenomen aan drie RIF-projecten: de Veiligheidsacademie, Cluster Kind en Educatie en de Start.route gericht op jongeren met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Doorlopende leerroutes mbo en vo

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



3.2 Nationaal Programma Onderwijs

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

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

scholen ruimte om in te gaan op de eigen situatie en problematiek.

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

Scholen zijn volop bezig met de uitvoering van hun (bijgestelde) individuele schoolprogramma's. Om deze uitvoering te begeleiden is per eenheid een team aangesteld bestaande uit een projectleider NPO-verantwoording, een projectleider NPO-onderwijs en een kwaliteitsmedewerker). Onder leiding van de directeur zorgt dit team voor het verbinden van de interventies en over een verantwoording in lijn met het schoolprogramma. De uitvoering wordt meegenomen in de reguliere planning & controlcyclus (P&C-cyclus) binnen

Landstede Groep. Onderdeel van deze P&C-cyclus is een triaal-rapportage. Een triaal-rapportage geeft op drie momenten in een schooljaar inzicht in de stand van zaken van actuele onderwerpen. In de triaal-rapportage wordt per NPO-schoolprogramma inzicht gegeven over de beoogde en bereikte doelen, interventies, effecten en bestede middelen. Vanaf schooljaar 22-23 wordt tevens het duurzame effect van de interventies in deze rapportage meegenomen. Dit geheel geeft uiteindelijk op stichtingsniveau inzicht in de uitvoering.

In 2022 is naast het werken aan korte termijn interventies een richting ingeslagen naar het toewerken naar interventies met meer duurzame effecten. Over deze duurzame effecten is Landstede breed in 2022 de keuze gemaakt om te werken aan vijf verduurzamingsthema's, te weten:

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

Ook dit jaar hebben kennisdelingssessies plaatsgevonden met de projectleiders NPO-onderwijs, de projectleiders NPO-verantwoording en de kwaliteitsmedewerkers met als doel samen te werken aan de kwaliteit en uitvoering van de schoolplannen. Leren met én van elkaar.

Van de toegekende NPO-middelen heeft Stichting Landstede Groep in 2022 € 4,4 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming. Voor het mbo inclusief vavo € 2,9 mln. en voor de scholen van het voortgezet onderwijs € 1,5 mln.

In 2022 is 9% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst. Vooral het behouden van de flexibiliteit in het personeelsbestand speelt hierin een rol. Voor deze (incidentele) projectgelden is derhalve waar nodig gekozen voor tijdelijke externe inzet.

Tabel 1

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

Thema	Bedrag
1 - Soepele in- en doorstroom	1.923.375
2 - Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	622.108
3 - Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	254.634
6 - Aanpak jeugdwerkloosheid	0
7 - Thema Buiten de lijst	74.839
Totaal bestedingen	2.874.956

Tabel 2

Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid (bedragen in €) inzake het mbo

Thema	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach	2.874
2. Veranderende rol van de docent	379.431
3. Zicht op onze leerlingen en studenten	765.493
4. Welzijn van leerlingen en studenten	120.471
5. Welzijn van onze professionals	0
Totaal bestedingen	1.268.269

Tabel 3

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

Thema	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	162.124
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	573.881
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	101.020
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	39.455
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	481.079
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	137.882
G. Eigen subthema	0
Totaal bestedingen	1.495.441

Tabel 4

Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid (bedragen in €) inzake het vo

Thema	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach	4.350
2. Veranderende rol van de docent	451.515
3. Zicht op onze leerlingen en studenten	0
4. Welzijn van leerlingen en studenten	118.500
5. Welzijn van onze professionals	122.316
Totaal bestedingen	696.682

Interventies mbo

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

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

- Het organiseren van extra schoolkampen en sociale activiteiten zoals een schoolfeest. Vanuit de schoolscan (gemaakt in 2021) bleek dat de sociale cohesie tussen studenten onder druk stond. Tevens werd bij studenten een gebrek aan motivatie en toekomstperspectief vastgesteld. Daarom is tevens ingestoken op scholing van studenten op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.
Merkbare effect: studenten voelen zich meer met elkaar en de opleiding verbonden. De sfeer in de school is beter geworden.
- Voor studenten die dreigen uit te vallen is een vervolg gegeven aan de doorstartklas.
Merkbare effect: uitvallende studenten herplaatst in passend vervolgtraject.
- Extra ondersteuning is geboden aan studenten bij het zoeken van een stageplaats en bij de vertraging in de uitvoering van de beroepspraktijkvorming (bpv).
Merkbare effect: studenten halen hun achterstanden in, om zo hun opleiding met positief resultaat af te ronden.
- Extra ondersteuning en begeleiding bij de voorbereiding op het examen
Merkbare effecten: verdere uitloop door vertraging is voorkomen. Door meer tijd in individuele gesprekken zijn studenten beter in beeld en kunnen ze gericht worden begeleid. Studenten maken vordering op NT2-gebied⁴, ontstane achterstanden zijn (deels) ingelopen en studenten ervaren structurele aandacht. Door studenten te helpen in regelzaken is er meer ruimte voor onderwijs.
- Extra investering in coaching van docenten.
Merkbare effect: door de coaching zijn de kennis en vaardigheden van docenten op het gebied van groepsdynamica vergroot.
- Extra ondersteuning in specifieke vakken, kleinere groepen en extra ondersteuning ouderejaars studenten. Daarnaast zijn

vormingsdagen, een werkweek en contactmomenten gericht op sociale cohesie ingezet om het welzijn van leerlingen en studenten te verbeteren.

Merkbare effecten: vermindering van uitloop en het wegwerken van achterstanden.

- Intervisie en activiteiten gericht op sociale binding.
Merkbare effect: studenten begonnen beter voorbereid aan examens. Ook bleken meer vertragers alsnog voor de zomer zijn afgestudeerd.
- Persoonlijke coaching, uitgebreide intake, kleinere klassen, extra begeleiding, inzet van activiteiten voor de verbinding binnen de klassen en eerdere inzet van het zorgcentrum Student Advies & Begeleiding (SAB).
Merkbare effect: het welzijn van studenten is verbeterd. Studenten zijn beter geplaatst en beter op hun plek in de opleiding.

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

- Extra ondersteuning keuzevak Engels;
- Extra ondersteuning in NT2-klassen;
- Het geven van extra gast- en profiellessen. Studenten krijgen les vanuit team horeca en pedagogische ondersteuning door een docent van het StartCollege.

De volgende duurzame effecten zijn merkbaar:

- Keuzemogelijkheden zijn vergroot, waardoor leerlingen hun kennis in Engels beter kunnen richten op hun behoeften;
- Er zijn minder NT2-studenten;
- De aanpak van de extra gast- en profiellessen resulteert in gemotiveerde studenten: studenten beginnen al met het leren van beroepsgerichte skills op het hoger gelegen niveau (mbo2), terwijl ze nog gebruik mogen maken van het vangnet bij StartCollege.

Interventies voortgezet onderwijs

De scholen van het voortgezet onderwijs hebben met name besloten om de komende jaren aandacht te besteden aan:

- De sociaal-emotionele ontwikkeling en vaardigheden van leerlingen;
- Het ontwikkelen van bekwaamheid bij leerlingen op het gebied van studievaardigheden en cognitieve vaardigheden. De juiste ondersteuning aan

⁴ NT2 staat voor Nederlands als tweede taal en is het vak dat gegeven wordt aan anderstaligen binnen Nederland.

leerlingen bieden om hen te begeleiden naar het meest passende diploma;

- Effectieve inzet van onderwijs en kennis en vaardigheden bijspijkeren. Dit binnen het bestaande curriculum en lettend op opgelopen vertragingen.

Uitgevoerde interventies met de merkbare effecten zijn:

- Extra ondersteuningslessen Engels, scheikunde, natuurkunde, wiskunde bij TAK.
Merkbare effecten:
 - Achterstanden zijn weggewerkt in de eindexamenklassen van havo en vwo.
 - Leerstofachterstand natuurkunde en scheikunde is weggewerkt in de gehele bovenbouw van havo/vwo.
 - In de eindexamenklassen is de achterstand bij wiskunde ingehaald en is hiervoor een start gemaakt met overige leerjaren.
 - Bij Jena XL is een extra stamgroep (mentorgroep) in de middenbouw (jaarlag 3,4,5).

Merkbare effect: snel(ler) inzichtelijk welke leerling(en) achterstand in cognitieve en metacognitieve vaardigheden hebben opgelopen en vervolgens daarvoor een actieve strategie ontwikkelt.

- Extra inzet van een taal assistent/huiswerkbegeleider met daardoor meer aandacht voor lees- en schrijfvaardigheden bij de moderne vreemde talen.

Merkbare effect: De docenten bij Jena XL waren hier erg enthousiast over. De werkelijke effecten zullen in het schooljaar '22/23 blijken.

- Extra onderwijsassistenten, individuele begeleiding en extra bijlessen bij CSE.
Merkbare effect: achterstanden zijn verlaagd wat zichtbaar werd in het aantal geslaagde leerlingen en leerlingen die na een leerjaar over zijn gegaan.

Voor de IKS-leerlingen zijn onder meer de volgende interventies gekozen:

- Voor de langzame leerders een ISK-begingroep en een ISK-uitstroomgroep. Extra aandacht wordt besteed aan kleinere groepjes door een aangepast rooster voor deze doelgroep. De procesbegeleidster houdt de ontwikkelingen, het effect en de vorderingen van de leerlingen in deze groepen bij;
- Extra inzet van conciërges om de leerlingen te begeleiden en te ondersteunen met alle vragen en problemen die ervaren worden.

- Extra ondersteuning van leerlingen door een orthopedagoog en een remedial teacher;
- Meer aandacht voor de leerlingen, door extra inzet van onderwijsassistenten tijdens de lessen, door technieken aan te leren voor begrijpend lezen en door gesproken taalinterventies.
- Persoonlijke begeleiding van de leerlingen door de schoolcoach in een op een-gesprekken, waarin de leerontwikkeling van de leerling besproken wordt;
- Het organiseren van een schoolreis naar Walibi waarbij nagenoeg alle leerlingen meegingen;
- Het aanbieden van een gericht programma voor de ISK-leerling die wil doorstromen naar een Entree-opleiding: een individueel programma ten aanzien van persoonlijke vorming, kennis en vaardigheid

De effecten van de interventies zijn merkbaar:

- Door extra inzet onderwijsassistenten beter zicht in leerling en kan sneller geschakeld worden in benodigdheden leerproces;
- Leerlingen geven aan steviger in hun schoenen te staan, hebben meer zelfvertrouwen en kunnen beter voor zichzelf opkomen;
- Alle leerlingen met een gericht individueel programma zijn doorgestroomd Entree.

Interventies vavo

Onderstaande interventies zijn ingezet in het vavo in 2022:

- In schooljaar 2022-2023 werd voor het eerst een introductiemiddag voor alle leerlingen van het vavo georganiseerd. Een middag om kennis te maken met de andere leerlingen, de mentoren, het docententeam van het vavo, de school in het algemeen en het onderwijs en schoolregels;
- Inzet van een extra docent bijles bèta-vakken. De lessen worden onder andere volgens het principe train de trainer aangeboden;
- Scholing van docenten in ICT-gebruik;
- Het aanbieden en volgen van een studie coaching aan docenten;
- Activiteitenmiddagen georganiseerd voor leerlingen, wat leidde tot een merkbaar positief effect op sociaal en mentaal welbevinden studenten.

Merkbare effecten:

- Leerlingen zijn positief over extra bijlessen. Het biedt hun vertrouwen waardoor ze zich goed kunnen voorbereiden op het staatsexamen.
- De studie coaching aan docenten voorziet in de behoefte van leerlingen aan extra instructie bij

'leren-leren' bij het plannen en uitvoeren van schooltaken. Dit geeft bij leerlingen vooral meer vertrouwen en een gevoel van een 'beter aansluiting' bij de lesstof en voorbereiding op toetsen.

3.2.1 Extra begeleiding en nazorg mbo

Het ministerie van OCW heeft de subsidie Extra begeleiding en nazorg mbo (EBEN) beschikbaar gesteld als extra investering in jongeren die kwetsbaar zijn op de huidige arbeidsmarkt en om de, in de coronaperiode snel oplopende, jeugdwerkloosheid aan te pakken. Deze subsidie is in 2021 aangevraagd en in 2022 toegekend. Over de uitvoering van EBEN is in regio Zwolle afstemming met de volgende partners:

- Het Deltion College via de Start.route
- Actieteam jeugd & werk (werkgroep jeugdwerkloosheid) vanuit het regionale crisis- en herstelaanpak Regio Zwolle – Werk & Ontwikkeling
- Werkgeversservicepunt via de Start.route om bemiddelingen naar arbeidsplekken voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt te realiseren en scholingen aan te bieden voor docenten rondom banenafspraken en voorzieningen die beschikbaar zijn.
- RMC (regio IJsselVecht en NW Veluwe) en belangenorganisatie Ingrado zijn betrokken om tot een nauwere samenwerking te komen.

Buiten de regio zijn ook intensieve contacten opgepakt in de samenwerking met andere mbo's zoals o.a. met mboRijnland uit Alphen aan den Rijn, mbo-Horizon uit Alkmaar, en als laatste mbo Aventus uit Apeldoorn vanuit de samenwerking met de stedendriehoek Noordwest-Veluwe.

Onderstaande inspanningen zijn gedaan om jongeren te bereiken.

- 373 studenten die het opleidingstraject van kansarme sectoren hebben verlaten, kregen conform de activiteitenplanning, via de teamleiders het aanbod om gebruik te maken van de dienstverlening van het SAB bij het vinden van een baan.
- Aanbod van begeleiding bij loopbaanoriëntatie (LOB) aan studenten van Entree t/m mbo4. Uit de publicaties van het UWV blijkt dat kansarme en kansrijke sectoren meebewegen met de arbeidsmarktontwikkelingen; derhalve is gekozen voor realisatie van een zo groot mogelijk bereik zonder specifiek te focussen op één van de opleidingssectoren. In

samenwerking met het leerwerkloket, de Human Capital Agenda (HCA) Zwolle, de Zwolse mbo-scholen en het RM(A)T zijn filmpjes gemaakt om de stappen naar de arbeidsmarkt te benoemen. RM(A)T is het Regionaal Mobiliteits (en Actie) Team en houdt zich bezig met crisis- en herstelaanpak in de arbeidsregio's. In april 2022 zijn de filmpjes gepubliceerd en in tenminste 49 klassen (circa 1.000 studenten) tijdens de lessen getoond.

- In het voorjaar van 2022 zijn (gast)lessen uitgevoerd om tachtig jongeren van de Entree- en mbo2-opleidingen te informeren over mogelijke ondersteuning vanuit het onderwijs en WSP
- Bij diplomeringen in regio Zwolle zijn in samenwerking met actieteam "Jeugd & Werk" 480 chocoladerepen uitgedeeld met informatie over ondersteuningsmogelijkheden voor het vinden van werk of een vervolgopleiding.

Nazorg

488 jongeren van de Entree- en mbo2-opleidingen die het opleidingstraject voor september 2021 hebben afgerond (met en zonder diploma) zijn vanuit de doorleer- en doorwerk-coaching benaderd. Jongeren met een hulpvraag worden in samenwerking met RMC, het RM(A)T/actieteam Jeugd & Werk en het WerkgeversServicepunt verder geholpen.

Van Extra Begeleiding naar Nazorg mbo

Bij een aantal opleidingsteams is het niet gelukt om de jongeren actief te benaderen. Deze ervaringen zijn input om de nieuwe groep oud-studenten anders te benaderen. De ervaringen hebben ons geleerd om in het opleidingstraject te starten met het inrichten van de doorleer- en doorwerkcoaching. Het aanbod van de doorleer- en doorwerk-coaching is vanaf schooljaar 22-23 onderdeel van het alumni-beleid geworden. De extra begeleiding vindt plaats vanuit de opleidingen zelf, nazorg maakt onderdeel uit van alumni. De nazorg is beschikbaar voor iedere jongere die dat wil.

3.3 Kwaliteitszorg

3.3.1 Kwaliteitszorg mbo

In 2022 is een vervolg gegeven aan de verdere ontwikkeling van de Planning & Controlcyclus, van onderwijskwaliteit en van het kwaliteitsbeleid, waarbij de dialoog over onderwijskwaliteit het uitgangspunt is. De dialoog wordt nog meer gepositioneerd in het nieuwe kwaliteitsbeleid wat in ontwikkeling is. Daarbij wordt de kern van het kwaliteitsbeleid: *de bedoeling is het leren en de essentie is de cultuur waarin het leren en werken tot stand komt*. In 2022 zijn vier themabijeenkomsten voor de mbo- en voortgezet onderwijsberaden (directeuren en het CvB) op dit thema uitgevoerd, met als uitgangspunt: de student/ het onderwijs. De studentenraad van Landstede MBO en andere studenten zijn in gesprek gegaan met de directeuren en het CvB over het onderwijs en de kwaliteit.

Vanuit de dialoog en vanuit data wordt gestuurd op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Om teams te ondersteunen is een professionaliseringprogramma voor medewerkers ingezet en wordt, waar mogelijk maatwerk gegeven. Op aanvraag en behoefte zijn er in 2022 verscheidene teams projectmatig aan het werk gegaan om met elkaar te werken aan duurzame onderwijsverbetering.

Er is zicht op de kwaliteit door zorgvuldige dataverzameling en -analyse, waarbij in 2022

ingezet is op het voeren van kwaliteitsgesprekken met de directeuren en de kwaliteitszorgmedewerker per eenheid. Dit ligt in lijn met de voortgangsgesprekken tussen het CvB en de directeur. Het zicht op de kwaliteit van het onderwijs is daardoor sterk verankerd. De waarde van het gesprek staat centraal. Dit sluit aan bij het verder versterken van de professionele dialoog over onderwijskwaliteit en het transparant willen zijn.

De samenwerking in de verschillende netwerken is geprofessionaliseerd. Netwerken waarin auditoren en eenheidsmedewerkers kwaliteit elkaar ontmoeten en informeren. Ook hierin is de dialoog het uitgangspunt. Het reflecterend en ontwikkelend vermogen binnen de netwerken wordt gestimuleerd en daardoor groter en draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Landstede MBO participeert in verschillende landelijke netwerken. Het netwerk van auditoren van het christelijke mbo 'De Kloostergroep' heeft de visie en uitgangspunten herijkt en de besturen hebben deze vastgesteld. De meerwaarde van netwerken is niet alleen het uitlenen van auditoren maar vooral het leren van en met elkaar.

Kijkend naar de ontwikkelagenda van de instellingsdialoog van 2021 met daarin de vijf aandachtsgebieden die we met elkaar hebben vastgesteld zijn we als Landstede MBO goed op weg om het onderwijs elke dag beter te maken voor onze studenten.



3.3.2 Kwaliteitsagenda MBO 2022

In het Bestuursakkoord 2018-2022 heeft de minister van OC&W mbo-instellingen gevraagd een Kwaliteitsagenda op te stellen. Het doel is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, waarbij het regionale werkveld wordt betrokken en invulling wordt gegeven aan de door het ministerie geformuleerde landelijke speerpunten. In 2019 is de 'Kwaliteitsagenda Landstede MBO en mbo

Menso Alting Zwolle 2019-2022 vastgesteld. De kwaliteitsagenda verbindt de strategische beloften en bijbehorende speerpunten met de maatregelen die zijn uitgezet bij de onderwijseenheden.

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



Figuur 5: Schematische weergave maatregelen kwaliteitsagenda Landstede MBO

Inrichting en aansturing Kwaliteitsagenda

Het College van Bestuur heeft de Kwaliteitsagenda 2019-2022 voor de Landstede Groep vastgesteld in nauwe samenspraak met het mbo-beraad. Het mbo-beraad is een intern overleg van mbo-directeuren die één of meer eenheden aansturen. Alle eenheden hebben de doelen en maatregelen vanuit de Kwaliteitsagenda vastgelegd in jaarlijkse eenheidskaderbrieven en teamplannen (tweejarige cyclus)

De betrokkenheid van de mbo-directeuren van de eenheden is ook belegd bij de afzonderlijke maatregelen. Op alle maatregelen is een aandachtsfunctionaris aangesteld. Deze directeur wordt ondersteund door een beleidsmedewerker die de voortgang bewaakt en zorg draagt voor rapportages. Vanuit de Dienst Onderwijsondersteuning is een algemeen projectleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de rapportage en monitoring van de Kwaliteitsagenda.

Inhoudelijke verantwoording/Voortgang Kwaliteitsagenda

In Bijlage E is de voortgang per speerpunt/maatregel opgenomen in relatie tot de einddoelen voor de periode 2019-2022. Hierbij is gerapporteerd per afzonderlijke maatregel. Elk speerpunt begint met een 'stoplicht' en een verantwoording van de meetbare doelstellingen. Daarna wordt elke maatregel inhoudelijk verantwoord en wordt het mogelijke vervolg in 2023 benoemd. De besluitvorming hierover is nog niet afgerond.

Financiële verantwoording

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt primair plaats bij de onderwijseenheden, daarom zijn de bijbehorende middelen verdeeld over de eenheden. De studentaantallen per onderwijseenheid is de verdeelsleutel. In Tabel 5 is de besteding van de middelen per onderwijseenheid en speerpunt weergegeven.

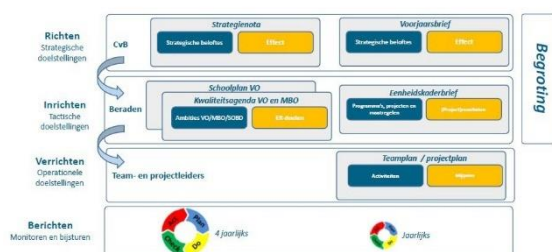
Tabel 5*Financiële verantwoording Kwaliteitsafspraken over 2022*

Speerpunt (bedragen * € 1.000)	Initiële begroting 2019 - 2022	Realisatie 2019 - 2022	Verschuivingen	Ophoging budget 2019 - 2022	Verwacht resultaatdeel 2023
1.1 Talentvol Ontwikkelen	8.668	9.381	713	547	1.366
1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	4.883	5.566	683	308	769
1.3 Gelijke kansen	2.567	2.771	204	162	405
2.1 School als lerende en wendbare organisatie	3.909	5.551	1.642	247	616
2.2 Teamprofessionalisering	841	799	-42	53	133
2.3 Leiderschapsontwikkeling	430	284	-146	27	68
3.1 Het leven leren	1.732	1.577	-155	109	273
4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO)	2.866	2.679	-187	181	452
4.2 Regionale verbindingen	1.720	1.451	-269	109	271
5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt	4.364	4.276	-88	276	688
5.2 Toekomstbestendig Groen onderwijs	420	364	-56	26	66
Totaal	32.400	34.699	2.299	2.045	5.107

In het overzicht is het initiële budget per speerpunt weergegeven. Dit betreft het verwachte budget 2019 tot en met 2022 bij aanvang van de kwaliteitsagenda. Daarnaast is de realisatie tot en met 2022 opgenomen in het overzicht. De kolom verschuivingen toont de verschillen tussen de begroting en realisatie. Als gevolg van het ophogen van het landelijk budget is het budget toegenomen ten opzichte van het initiële budget. Deze toename is zichtbaar in de kolom ophoging budget. In de laatste kolom is het verwachte resultaatafhankelijk budget voor 2023 opgenomen. Uiterlijk op 1 oktober 2023 besluit de minister van OCW of de resultaten van de uitvoering van de kwaliteitsagenda kwalitatief voldoende zijn. Bij een voldoende oordeel wordt het resultaatafhankelijk budget vastgesteld. Het komende kalenderjaar 2023 is een overbruggingsjaar. Enerzijds worden lopende projecten afgerond, anderzijds wordt de werkagenda MBO 2024 - 2027 opgestart

Monitoring kwaliteitsagenda

Kwaliteitszorg in de P&C-cyclus



Figuur 6: Kwaliteitszorg in de P&C-cyclus

Themabijeenkomst met mbo-beraad

Het mbo-beraad komt elke twee weken bijeen onder voorzitterschap van de voorzitter van het

College van Bestuur. Het mbo-beraad formuleert een advies voor het College van Bestuur, waarna besluitvorming plaatsvindt. Naast de reguliere overleggen die zijn gericht op voorgenomen besluitvorming worden inhoudelijke thema's besproken in aparte bijeenkomsten. De voortgang van de thema's uit de Kwaliteitsagenda zijn frequent onderwerp van gesprek geweest tijdens deze themabijeenkomsten, waardoor de verbinding tussen voornemens en uitvoering en implementatie van de maatregelen zijn geborgd.

Triaalrapportage

Drie keer per jaar wordt door Concern Control een rapportage opgeleverd aan het College van Bestuur waarin gerapporteerd wordt over de financiële en inhoudelijke doelen van de afzonderlijke mbo-eenheden. Deze triaalrapportages dienen als onderlegger voor de voortgangsgesprekken die het College van Bestuur voert met alle directeurs van de eenheden. Zo houdt het College van Bestuur zicht op de voortgang en kan worden bijgestuurd als de resultaten achterblijven.

Audits

Audits worden regelmatig uitgevoerd (algemeen, examinerende en passend onderwijs).

Raad van Toezicht

Het College van Bestuur informeert de Raad van Toezicht, o.a. door het beschikbaar stellen van de triaalrapportages, waardoor zij hun toezicht goed kunnen uitvoeren en in de gelegenheid zijn voor het geven van feedback. Ook worden voor de Raad van Toezicht themabijeenkomsten georganiseerd, waarbij inhoudelijke thema's worden besproken en zij kennismaken met andere organen in de organisatie, zoals de medezeggenschap en met de directeurs van eenheden.

Raad van Inzicht

Het College van Bestuur heeft een Raad van Inzicht ingesteld, bestaande uit twaalf leden. Het betreft hier personen die de eindverantwoordelijkheid dragen voor een bedrijf of instelling waar veel mee wordt samengewerkt en die daarnaast maatschappelijk actief zijn in de regio Zwolle en/of regio Noordwest-Veluwe. De Raad van Inzicht wordt bevraagd om mee te denken en feedback te geven op diverse thema's met betrekking tot de strategie van de instelling en het vergroten van de verbondenheid van de Landstede Groep in de regio.

Kwaliteitsagenda MBO Regio Zwolle

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld, wordt de samenwerking met de regio (onderwijs, bedrijfsleven en overheid) versterkt. Dat maakt flexibeler inspelen op de veranderende eisen mogelijk en houden we het onderwijsaanbod actueel. Landstede MBO participeert actief in verschillende regionale overleggen om te komen tot een regionale aanpak en samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn de Economic Board van de Noordwest-Veluwe en regio Zwolle, de Zw4lse (een samenwerking tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college, Landstede Groep en het Deltion College) en de Zw8lse (een samenwerkingsverband van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen).

In 2018 is door de Zw4lse een gemeenschappelijk vertrekpunt gekozen voor de Kwaliteitsagenda's. Op grond van de regio-specifieke uitdagingen is gezamenlijk gekozen voor de volgende speerpunten:

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

Deze speerpunten vormen samen de Kwaliteitsagenda MBO van de regio Zwolle 2019-

2022. In het gelijknamige stuk zijn de ambities en voornemens voor gemeenschappelijkheid in de aanpak vastgelegd. Dit stuk is ook ondertekend door de Economic Board Regio Zwolle en het Regionaal Werkbedrijf. In bijlage E worden concrete uitwerkingen van deze samenwerking benoemd.

Reflectie op de Kwaliteitsagenda

De afronding van de Kwaliteitsagenda valt samen met het proces om te komen tot een nieuwe Strategienota voor de Landstede Groep. In diverse geledingen wordt in deze periode de huidige Strategienota geëvalueerd. Aangezien de Kwaliteitsagenda volledig is ingericht op basis van de strategische beloftes is voor de reflectie gebruik gemaakt van de bevindingen uit deze evaluatie. In deze reflectie willen we inzicht geven waar we trots op zijn, wat we hebben geleerd in de periode van de Kwaliteitsagenda

Midterm review

In april 2022 heeft een midterm-beoordeling plaatsgevonden door de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO). Vanwege Corona was dit een digitale bijeenkomst. Uitgangspunt voor het gesprek was de verantwoording van de Kwaliteitsagenda in het jaarverslag 2021. Bij het overleg waren directeuren, beleidsmedewerkers, docenten en studenten betrokken. In de bijeenkomst zijn drie maatregelen inhoudelijk toegelicht:

- Persoonlijk onderwijs bieden – Talentvol ontwikkelen;
- Gelijke kansen - Jongeren in een kwetsbare positie;
- Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt.

Het oordeel van de commissie was positief. De verantwoording was van voldoende kwaliteit. De voortgang is als voldoende beoordeeld.

Op de volgende drie pagina's is de reflectie van het College van Bestuur te lezen. De reflectie is gebaseerd op vragen uit de brief van het CKMBO van 24 januari 2023)

Vraag 1: Wat is er veranderd in de context van de mbo-school ten opzichte van 2018?

Op weg naar een lerende en ontwikkelings-gerichte cultuur op basis van het goede gesprek.

Aansluitend bij de strategienota 2019-2022 heeft het College van Bestuur vier bestuurlijke thema's geagendeerd:

1. Verbeteren onderwijskwaliteit;
2. Versterken financiële situatie;
3. Verminderen complexe organisatie;
4. Werken aan cultuur van permanente verbetering;

De bestuurlijke thema's die we verbonden hebben aan de uitvoering van de Strategienota 2019-2022 hebben uiteindelijk hetzelfde doel. Het onderwijs begint en eindigt bij de student en al het andere is daaraan ondergeschikt. Door de thema's steeds meer integraal te benaderen, komen we tot de goede dialoog op alle gespreksniveaus*, die drie pijlers kent:

- Verantwoording: Hoe tevreden ben je over een resultaat en waarom?
- Duiding: Welke zorg wil je delen?
- Ambitie: Wat wil je ontwikkelen?

Hierbij hoort een integraal kwaliteitsbeleid dat recent is herschreven en binnenkort door het College van Bestuur wordt vastgesteld.

Uitgangspunten zijn:

- Kwaliteit in beleidsontwikkeling: Wat we doen is van waarde en merkbaar voor de student;
- Kwaliteitszorg: We meten cyclisch en samenhangend en verantwoorden ons volgens de P&C- cyclus.
- Kwaliteitsdialoog: We voeren het goede

gesprek over onze ambitie om ons onderwijs continu te verbeteren;

- Kwaliteitscultuur: We leren van elkaar onder andere middels lerende netwerken en kenniskringen.

De Kwaliteitsagenda heeft daarin een belangrijke functie gehad. Het stelde ons in staat om onze ambities te vertalen naar een helder kwaliteitsbeleid en operationele doelen met meetbare indicatoren. Daardoor hebben we de onderwijskwaliteit verbeterd en lukt het ons steeds beter om te werken aan een cultuur van permanente verbetering ("elke dag een beetje beter onderwijs").

Leiderschapsontwikkeling "de reizende leider"

We hebben ingezet op een leiderschapsprogramma voor ons management om met elkaar een collectief te vormen met een gezamenlijk referentiekader. Leidinggevend ontwikkelen zich in de (onderwijskundige) managementvaardigheden en persoonlijk leiderschap, bestaande uit persoonlijke identiteit, professionele identiteit en organisatie-identiteit. Daarin hadden we verder willen zijn om hierin ook een vertaling te maken naar de individuele medewerker. Dit zal opgenomen worden in de doelen van de Werkagenda 2023-2027.

* Gesprekken op verschillende niveaus: RvT-CvB, CvB-directeur, directeur-teams/sectie, docent-leerling/student

Vraag 2: Op welke resultaten zijn we het meest trots?

Sturing op de ontwikkeling in de landschappen:

De doelen en maatregelen in de Kwaliteitsagenda hebben geholpen om de focus te houden op het belang van de samenwerking met elkaar en anderen (werkveld, regio en Zw8lse) om met elkaar de krachten te bundelen om te komen tot gezamenlijke ambities om het onderwijs te innoveren voor de toekomstige vraag op de arbeidsmarkt. Het strategisch opleidingsportfolio dat tot stand is gekomen in de periode van de Kwaliteitsagenda speelt daar op in.

De landschappen hebben daarin intensief met elkaar samengewerkt om te komen tot een opleidingsaanbod dat onderscheidend is, aantrekkelijk is voor studenten en hen goed voorbereidt op een vervolgstap naar arbeidsmarkt of vervolgonderwijs.

Onderwijsaanbod en pedagogisch klimaat

Het onderwijs begint en eindigt bij de student en al het andere is daaraan ondergeschikt. Dit vertalen we in onze onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen.

Deze onderwijsvisie wordt al meerdere jaren gehanteerd binnen de Landstede Groep. Toch zagen we dat een aantal opleidingsteams moeite hadden om de nieuwe kwalificatiedossiers en innovaties te vertalen naar Talentvol Ontwikkelen. Met behulp van de kwaliteitsgelden hebben we een projectorganisatie ingericht, die onze onderwijsvisie weer actueel en innovatief heeft gemaakt, waar opleidingsteams de komende jaren weer invulling aan kunnen geven.

Samenwerking landelijk en in de regio

De uitvoering van ons onderwijs, zoals verwoord in onze onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen, is gebaseerd op een intensieve relatie met het werkveld (leren in, van en aan de praktijk). Dit heeft in de periode van de Kwaliteitsagenda mooie samenwerkingen opgeleverd, waardoor onze studenten leren in de context van het beroep en vinden we het belangrijk dat de opleidingen die we verzorgen bijdragen aan de ambities van de Regio Zwolle en Noordwest-Veluwe.

Onze relaties	Gezamenlijke resultaten (voorbeelden)
▪ Raad van Inzicht ▪ Werkveld Adviesraden ▪ Zwolse4 en Zwolse8 ▪ Platform techniek ▪ Economic Board Regio Zwolle ▪ HCA Regio Zwolle ▪ Regionaal Werkbedrijf ▪ Factor Werk ▪ Overheden (wethouders, gedeputeerden, bewindslieden) ▪ DG: OCW, EZ en SZW	▪ Sterk Techniekonderwijs ▪ CSE (sport en educatie) ▪ RIF Robotica en Start.route ▪ Cluster Kind en Educatie ▪ Veiligheidsacademie ▪ Co-creatie opleidingen Zorg en Welzijn met werkveld / Care Academie NW-Veluwe

Ook in de voorbereiding voor de Werkagenda 2024-2027 trekken we gezamenlijk op. Recent heeft de Zw8lse haar gezamenlijke ambities vastgelegd (Agenda Zw8lse 2022-2026). Door de Werkagenda van de Zw4lse op elkaar af te stemmen ontstaat een brede basis om de gezamenlijke doelen ook uit te voeren.

Onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur

De opleidingsteams krijgen steeds meer instrumentarium om hun leeropbrengsten in kaart te brengen, deze te analyseren en te verbinden aan doelen om te komen tot kwaliteitsverbetering. Op elke eenheid is een medewerker kwaliteit aangesteld die teams hierbij ondersteunt. De eenheidsmedewerkers Kwaliteit worden functioneel

aangestuurd door de beleidsmedewerkers van de Dienst Onderwijsondersteuning.

Zo ontstaat een leeromgeving, die transparant is, waar met elkaar geleerd wordt, en de dialoog gevoerd wordt over kwetsbaarheden. Zo worden analyses niet langer een verplichting om te verantwoorden, maar een bron om te leren en van daaruit komen tot kwaliteitsverbetering. Op dit moment vindt het vierjaarlijks onderzoek van de Onderwijsinspectie plaats. We zien dat opleidingsteams beter dan vroeger in staat zijn om een 'foto' te maken van hun leeropbrengsten en deze te analyseren. Niet alle teams zijn al even ver, maar iedereen is op weg

Vraag 3: Wat is tegengevallen, waar zaten de belemmeringen en wat hebben we hiervan geleerd?

Corona

Het mag duidelijk zijn dat de coronapandemie veel van studenten en onderwijsseenheden heeft gevraagd. Dit had ook zijn weerslag op de voortgang van de kwaliteitsagenda. Het College van Bestuur was genooddacht om te prioriteren, waardoor een aantal beleidsplannen en -maatregelen in tijd naar achteren zijn geschoven. Ook had het soms een weerslag op het uitvoeren van maatregelen, met name waar fysiek contact essentieel was.

De coronaperiode heeft ook goede dingen gebracht, mede door de financiële impulsen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. Zo is een enorme stap voorwaarts gezet op het gebied van digitalisering en blended learning waar de student en het onderwijs nu nog van profiteert. Vanuit het Regieteam Corona Onderwijs, dat is ingesteld om uitvoering te geven aan het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gaan we de positieve punten en de lessen die wij geleerd hebben in de coronaperiode verduurzamen.

Integraal werken

De doorontwikkeling naar een lerende en ontwikkelgerichte cultuur vraagt ook om meer integraal te gaan werken. Alle goede intenties ten spijt zien we nog te vaak dat eenheden, opleidingsteams of diensten langs elkaar heen gaan werken en de aansluiting met de oorspronkelijke bedoeling uit het oog verliezen. We realiseren ons dat een lerende organisatie tot stand komt door het voeren van dialoog in gesprekken en bijeenkomsten op meerdere tafels. Onze doelen zijn:

Meer multidisciplinair overleg in het aansturen van de organisatie (directeuren onderwijs, directeuren SO&BD en College van Bestuur). Daarbij is het onze ambitie om onze analyses beter te verbinden aan beleidsontwikkeling, waardoor de pdca-cyclus nog beter gaat werken.

Beleidsontwikkeling op onze collectieve agenda en het gevraagde (gespreide) leiderschap. Daarbij is het onze ambitie om onderwijskundig leiderschap in alle lagen van de organisatie zichtbaar en merkbaar te laten zijn

We investeren in een scholingsprogramma om alle medewerkers van de ondersteunende diensten op te leiden om projectmatig te gaan werken.

Werkagenda 2023-2027

Over het uiteindelijke resultaat van de Kwaliteitsagenda 2019-2022 zijn we tevreden. De

meeste doelen die we hebben gesteld zijn behaald, of zijn opnieuw belegd voor 2023. Wel hebben we geleerd van het belang om onze doelen scherp te volgen en ook bij te stellen als daar aanleiding voor is, zoals nieuwe innovaties of bijsturing als doelen te veel uit beeld raken.

Ook zien we aanleiding om het aantal maatregelen te beperken. De huidige 55 maatregelen hadden vaak overlap met elkaar, terwijl ze afzonderlijk uitgevoerd werden. Met meer focus ontstaat wat ons betreft ook een groter effect. Wij zullen vanuit de nieuwe Strategienota 2024-2028 komen tot een invulling van de Werkagenda, waarin we o.a. de volgende thema's een plaats willen geven:

- Verduurzaming Nationaal Programma Onderwijs;
- Doorlopende leerroutes: uitbreiding naar niveau 3 en niveau 4;
- Aantrekkelijk werkgeverschap;
- (Onderwijskundig) Leiderschapsontwikkeling;
- Leven lang ontwikkelen;
- Vanuit Practoraat docentprofessionalisering nieuwe practoraten ontwikkelen;
- Examinering: dialogisch valideren, aanscherping met betrekking tot doelgroep LLO;
- Burgerschap;
- Basisvaardigheden.

Medewerkers

In december 2022 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar leeropbrengsten van de strategienota 2019-2022. De kwaliteitsagenda maakt hier onderdeel van uit. Een brede en betrokken groep van honderd medewerkers (uit alle geledingen) heeft vanuit dialoog een betekenisvol gesprek gevoerd over de koers van de organisatie. Hieronder een aantal van de uitkomsten:

Positief:

- Meer tijd en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van studenten.
- Het realiseren van doorlopende leerroutes vo/mbo.
- Krachtige samenwerking in de regio met leerwerkbedrijven.
- Professionalisering managementteam d.m.v. leiderschapsprogramma.
- Innovaties die bijdragen aan kansengelijkheid in de samenleving, b.v. Start.route.
- Succesvolle samenwerking met interne en externe stakeholders (RIF e.d.).

Aandachtspunten:

- Kansengelijkheid en welzijn zijn belangrijke thema's voor nu en in de toekomst;
- Zijn we voldoende herkenbaar voor de buitenwereld?
- Mate van investeren in medewerkers verschilt en is afhankelijk van team en leidinggevende;
- Ontwikkeling strategisch personeelsbeleid vraagt aandacht;
- De digitalisering van het onderwijs moet nog worden doorontwikkeld. Tijdens Corona is er veel geleerd hoe we digitaal lesgeven, maar blended learning gaat veel verder;
- Meer delen is een gevoelde behoefte die kan zorgen voor versterking en verbreding van innovaties en het vergroten van het gevoel van trots op de eigen organisatie
- Verbindingen met externe partijen worden krachtiger als ze niet alleen op individuele relaties zijn gebaseerd

Veel zaken uit de kwaliteitsagenda komen terug in de teamplannen van de onderwijsteams. Teamplannen zijn binnen Landstede Groep een interactief proces. Hiermee kunnen docenten niet alleen uitvoering geven aan de maatregelen van de kwaliteitsagenda, maar deze ook verder ontwikkelen en innoveren.

Studenten

Studenten worden betrokken via de studentenraad, klankbordgroepen, panels op de eenheden en enquêtes. De uitkomsten van de JOB-enquête worden ook uitgebreid besproken in het MBO-Beraad. In 2022 hebben we een applicatie ingericht in ons managementsysteem QlikSense, waarin alle vragen van de Job-enquêtes zijn ingevoerd met terugwerkende kracht tot 2018

Raad van Inzicht

De Raad van Inzicht wordt betrokken bij de evaluatie van de herkenbaarheid van de strategische doelen die Landstede Groep heeft verwoord in de Strategienota 2019-2022. Dit leverde onder andere de volgende waarnemingen op:

- Binnen de Isala Klinieken is de trend zichtbaar dat opleidingsteams innovatiever denken en handelen. Er blijft aandacht voor de operationele kant van het opleiden, maar er wordt veel meer gestuurd op ontwikkeling van de samenwerking en gezamenlijke professionalisering met alle mbo- en hbo-instellingen op het niveau van de Zw8lse. In de zorg wordt technologie steeds belangrijker. Dat vraagt niet alleen om strategische personeelsplanning, maar zeker ook om strategische opleidingsplanning. Het aanpassen van het curriculum is moeizaam, waardoor er niet snel genoeg op veranderingen wordt ingespeeld. We hebben jonge mensen nodig die nadenken over innovatieve oplossingen om meer zorg op afstand mogelijk te maken (Lid Raad van Bestuur Isala Klinieken Zwolle). De betrokkenheid en het zicht op studenten wordt herkend in de contacten die de bedrijven ervaren. Docenten zijn in de gesprekken met het bedrijfsleven meer gefocust op de vraag hoe bedrijfsleven en school samen kunnen optrekken in de ontwikkeling van studenten (Directeur Zwolse Theaters).
- In de regio Zwolle is de arbeidsparticipatie hoog, maar de arbeidsproductiviteit relatief gezien laag. Vraag is of innovaties wel snel genoeg gaan als het gaat om de arbeidsmarkt. Demografische ontwikkelingen wijzen erop dat de verhouding ouderen – jongeren verandert. Maar we zoeken wel 50.000 extra mensen in de kinderopvang en mensen in de zorg, de horeca, de techniek. Innovatie is van het grootste belang (Algemeen directeur ELLLA).
- Het gebruik van data en marketing intelligence wordt belangrijk en onmisbaar. Opleidingen zijn hier nog onvoldoende mee bezig en een deel van de ondernemers ook. Technologie binnen de gastvrijheidsbranche heeft zijn intrede gedaan, zoals de introductie van de bedienrobots. Soms uit noodzaak geboren, gelet op het grote personeelstekort (Directeur-bestuurder Marketing Oost).



3.3.3 Werkagenda mbo 2024 – 2027: onderbekostiging niveau-2

In 2022 heeft het ministerie van OCW aanvullende middelen uitgekeerd voor de reparatie van de onderbekostiging van niveau 2. Deze middelen worden door OCW gezien als onderdeel van de werkagenda mbo 2024-2027. Voor 2022 betreft dit circa € 1,4 miljoen extra kwaliteitsmiddelen voor de stichting Landstede.

Landstede heeft in het verleden beleid ontwikkeld vanwege de onderbekostiging van niveau 2. De afgelopen jaren is bij de interne verdeling extra rijksbekostiging aan niveau 2 toegekend uit de niveau 3- en 4-bekostiging. In 2022 is dit beleid gecontinueerd en is intern extra rijksbekostiging verdeeld en ingezet voor de niveau 2 studenten. In 2022 zijn daarom de ontvangen, aanvullende middelen van OCW gebruikt ten gunste van alle onderwijseenheden. In 2023 vervalt de interne verrekening en worden de aanvullende middelen 2023 één op één ingezet ten gunste van de niveau 2 studenten.

3.3.4 Mbo-studentenfonds

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

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

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

1. Studenten (BOL of BBL) die
 - a. Lid zijn van de centrale studentenraad (CSR);
 - b. Lid zijn van een andere vorm van medezeggenschap of bestuur van studentenorganisatie;
2. Studenten (BOL of BBL) die zich bestuurlijk en/of maatschappelijk inzetten in het belang van Landstede en/of van het onderwijs dat de

student volgt, dit naar het oordeel van bevoegd gezag (CvB) binnen Landstede;

3. Studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden, te weten:
 - a. BOL-studenten tot 18 jaar (en diens wettelijke vertegenwoordigers) die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (verplichting vanuit de WEB);
 - b. Studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden;
4. BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering

In het schooljaar 2021-2022 is het beleid, het proces en de aanvraagprocedure geëvalueerd op inhoud en uitgaven. Op basis van de evaluaties zijn aanpassingen in de procedure gedaan en worden beleidswijzigingen verwacht in 2023.

Een overzicht van de uitkeringen van het mbo-studentenfonds wordt in Bijlage D gegeven.

3.3.5 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

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

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

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

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

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

professionaliseren van de audits hebben de auditoren van de onderwijskundige audit een externe training gehad.

3.3.6 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs

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

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



3.4 Prestaties

3.4.1 Prestaties mbo

Voor Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gelden de mbo-indicatoren zoals DUO deze openbaar heeft gemaakt. Tabel 6 toont de resultaten. De scores liggen voor het schooljaar 2021-2022 lager dan het voorgaande jaar. Ook landelijk zijn de scores gedaald. In 2021-2022 liggen de Landstede scores iets lager dan de landelijke scores.

Op het VSV-resultaat scoort Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle al jaren beter dan het landelijke gemiddelde. Wel zien we een stijging van VSV en dit is een landelijke tendens.

De cijfers van de JOB-monitoring in Tabel 6 worden op de volgende pagina uitgelegd.

Tabel 6

Indicatoren mbo en vsv

MBO indicatoren (in percentages)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Jaarresultaat				
Landstede	70,9	72,6	73,7	67,3
MBO-Nederland	70,3	73,0	72,2	67,9
Diplomaresultaat				
Landstede	71,2	73,2	74,0	68,2
MBO-Nederland	71,0	73,4	72,7	69,2

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

VSV-resultaat (percentage nieuwe vsv-ers)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Landstede	4,0	3,2	3,9	5,3
MBO-Nederland	5,6	4,7	5,2	6,6

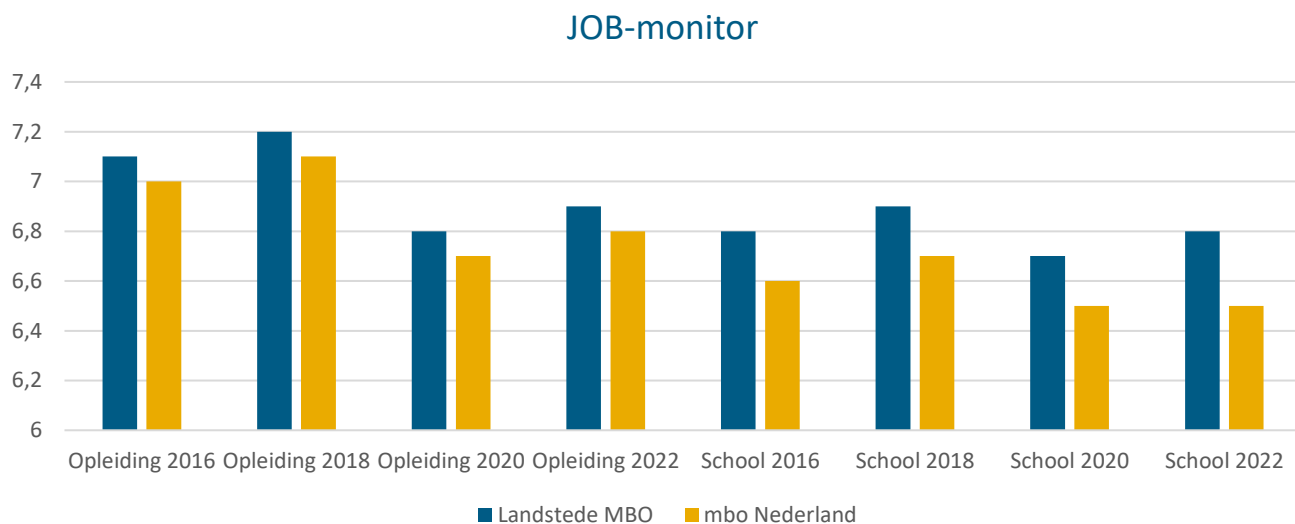
Bron: mbo indicatoren per instelling (www.duo.nl/open_onderwijsdata)

MBO Tevredenheid JOB-monitor (tweejaarlijks, in percentage)	2016	2018	2020	2022
Landstede				
Opleiding	7,1	7,2	6,8	6,9
School	6,8	6,9	6,7	6,8
Nederland				
Opleiding	7,0	7,1	6,7	6,8
School	6,6	6,7	6,5	6,6

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

De tevredenheid van mbo-studenten wordt weergegeven in de JOB-monitor, een tweejaarlijks onafhankelijk onderzoek, georganiseerd door de landelijke vakbond voor mbo-studenten: de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB).

In 2022 scoorden we een schoolrapportcijfer 6,8 (dit was een 6,7 in 2020) en een opleidingsrapportcijfer 6,9 (in 2020 was dat een 6,8). Beide cijfers zijn boven de benchmark (het landelijk gemiddelde). Figuur 7 toont de resultaten van de afgelopen vier metingen (zie hiervoor Tabel 6) in een staafdiagram zien.



Figuur 7. Cijfers JOB-monitor 2016-2022

Daarnaast is de vraag gesteld of de student een hoger of lager cijfer zou geven als er geen corona zou zijn geweest (nieuwe vraag). Hier geeft aan 45% in dat geval een beetje hoger of een veel hoger cijfer te geven. Anderzijds geeft 55% aan dat het cijfer hetzelfde (54%) of een beetje lager (1%) zou zijn.



3.4.2 Prestaties voortgezet onderwijs

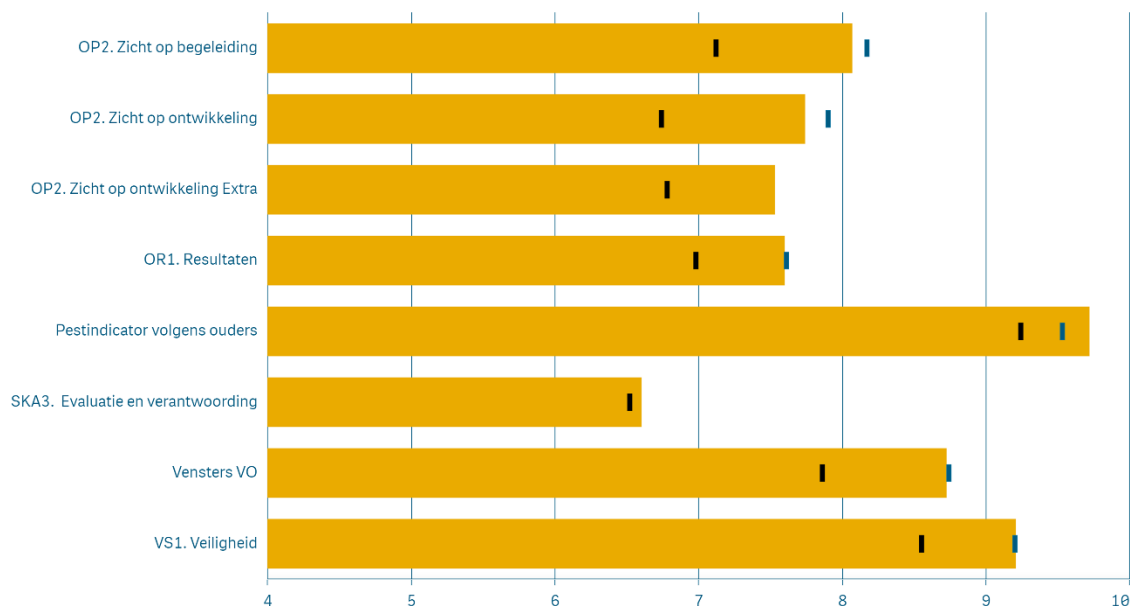
Tabel 7 geeft een indruk van de resultaten van het Centre for Sport & Education (CSE) in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 7

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

www.onderwijsinspectie.nl internet schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

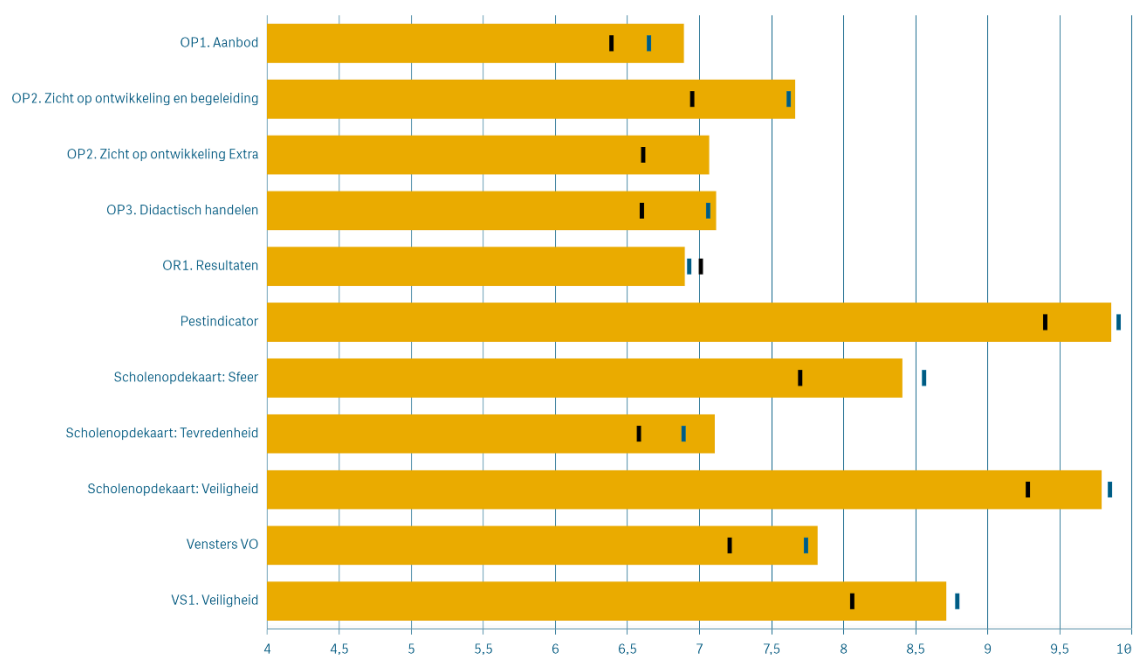
	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings- percentage Jaarresultaat
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	
VMBO-KADER									
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	92,59%	92,13%	6,50	6,27	100%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	96,97%	94,51%			100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	97,44%	95,96%			100%
VMBO-TL									
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	91,55%	86,46%	6,62	6,28	100%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	90,00%	88,38%			100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	92,54%	91,35%			100%
HAVO									
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	86,57%	81,95%	6,74	6,67	100%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	92,62%	86,51%			100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	88,32%	89,29%			100%
VWO									
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	81,31%	80,82%	6,58	6,44	100%
2021	14,08%	-2,86%	98,91%	98,00%	86,02%	81,94%			100%
2022	2,53%	-0,46%	98,89%	97,82%	86,87%	84,62%			100%



Figuur 8. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).

Legenda ■ 2022 — Vorig jaar — BM Brugklas Leerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl.



Figuur 9. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Legenda ■ 2022 ■ Vorig jaar ■ BM Brugklas Leerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl.

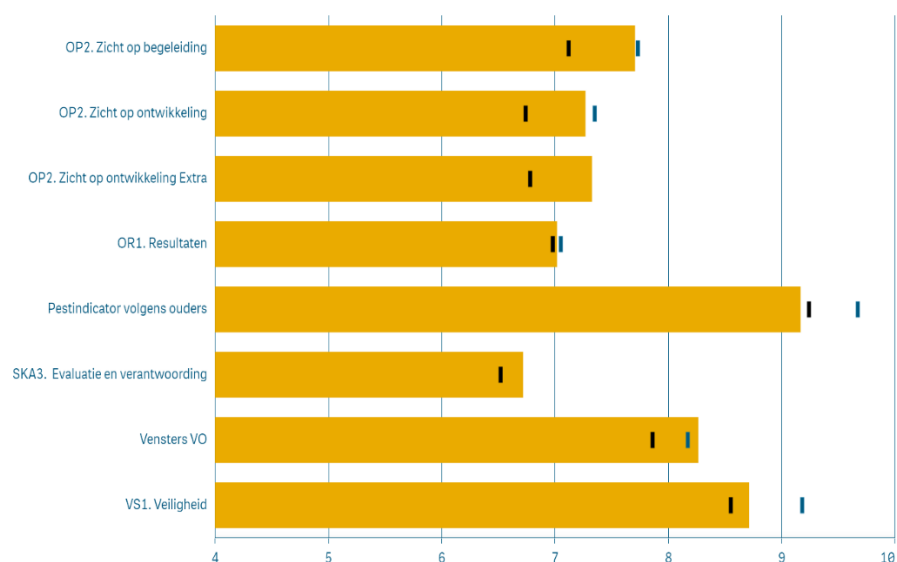
Figuur 8 en 9 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het CSE te Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2022 en zijn door respectievelijk 43,9% van de ouders en 79,4% van de leerlingen ingevuld.

Tabel 8 geeft een indruk van de resultaten van Jena XL in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 8

Opbrengstenoverzicht Jena XL in Zwolle, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).

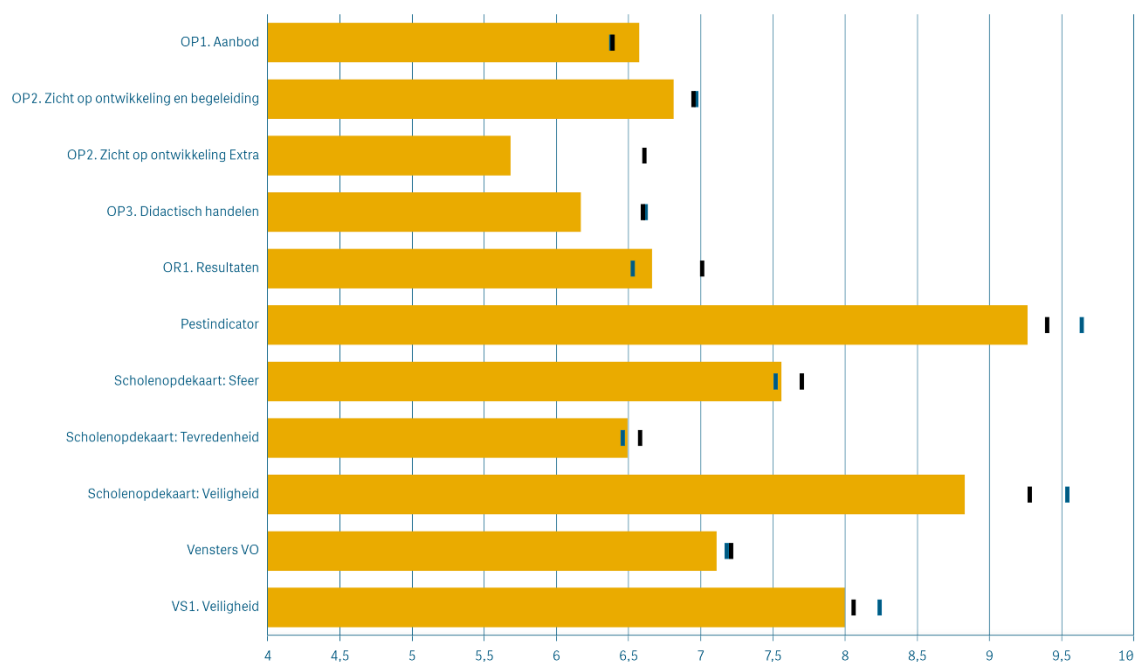
	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings- percentage Jaarresultaat
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	
VMBO-KADER									
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%					100%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	90,91%				100%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	90,48%	90,70%			100%
VMBO-TL									
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	78,72%	85,84%	6,51	6,49	100%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	95,16%	87,86%			97%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	91,89%	89,62%			97%
HAVO									
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	77,08%	73,17%	6,45	6,62	100%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	84,78%	75,97%			100%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	77,78%	78,89%			100%
VWO									
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	87,80%	88,70%	6,52	6,79	91%
2021	25,00%	12,89%	96,55%	97,91%	81,82%	86,61%			100%
2022	5,69%	14,29%	94,30%	96,52%	86,05%	85,16%			100%



Figuur 10. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).

Legenda ■ 2022 — Vorig jaar — BM Brugklas Leerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.



Figuur 11. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Legenda ■ 2022 ■ Vorig jaar ■ BM Brugklas Leerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl.

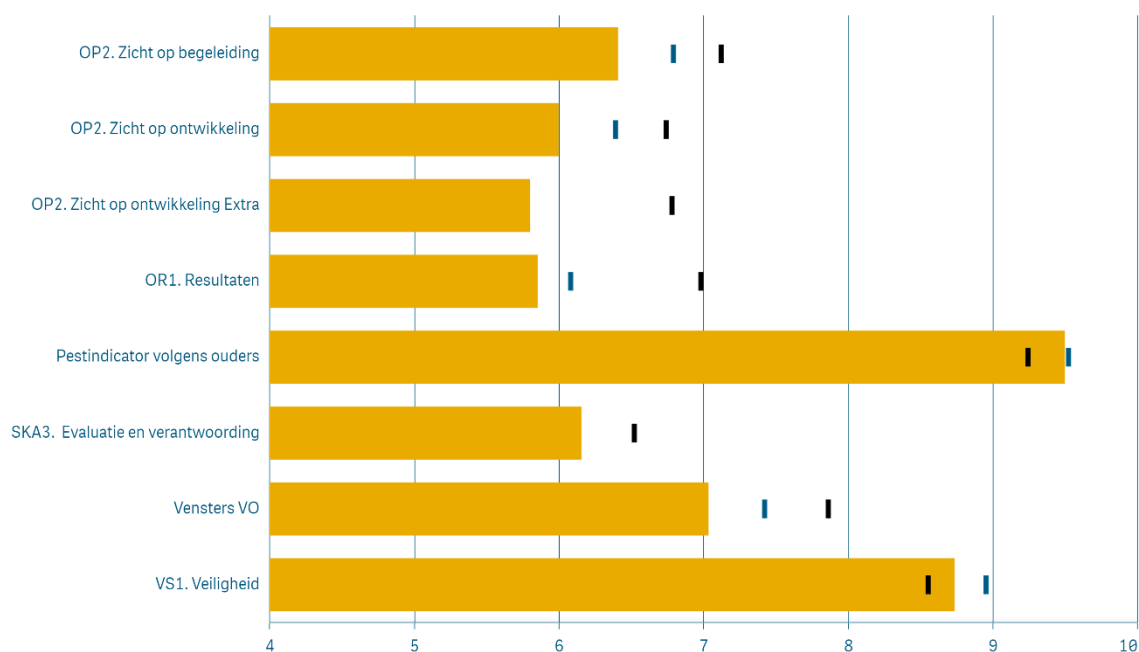
Figuur 10 en 11 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van Jena XL in Zwolle. De enquêtes zijn afgenomen in 2022 en zijn door respectievelijk 36,4% van de ouders en 60,6% van de leerlingen ingevuld.

Tabel 9 geeft een indruk van de resultaten van het Thomas à Kempis College in Zwolle. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 9

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

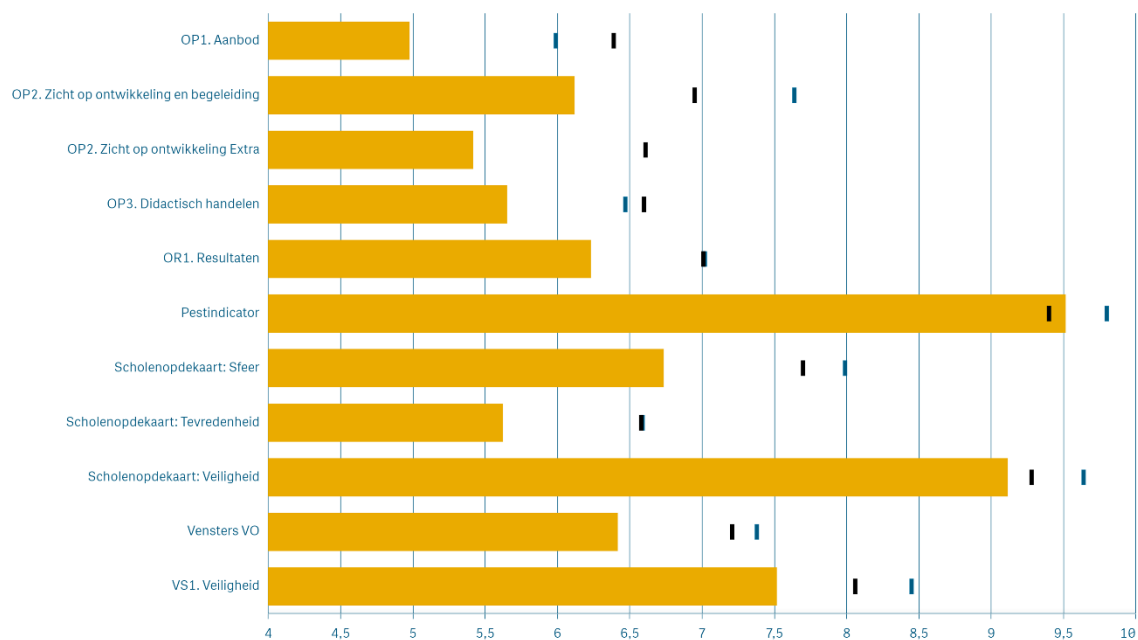
	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings- percentage
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaarresultaat
VMBO-TL									
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	93,94%		6,79		100%
2021			98,46%		99,14%	96,37%			97%
2022			95,45%	96,27%	87,79%	93,40%			98%
HAVO									
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	82,42%	80,92%	6,39	6,39	100%
2021	31,44%	19,44%	99,34%	98,40%	95,24%	85,66%			86%
2022	29,55%	20,99%	98,14%	98,80%	84,97%	86,97%			92%
VWO									
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	86,31%	85,62%	6,35	6,31	96%
2021	31,44%	19,44%	99,34%	98,40%	93,60%	89,64%			93%
2022	29,55%	20,99%	98,14%	98,80%	93,28%	91,51%			91%



Figuur 12. Vensters volgens ouders (leerjaar 3).

Legenda ■ 2022 ■ Vorig jaar ■ BM Brugklas Leerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl.



Figuur 13. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3).

Legenda ■ 2022 — Vorig jaar — BM Brugklas Leerlingen

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl

Figuur 12 en 13 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Thomas à Kempis College. De enquêtes zijn afgenomen in 2022 en zijn door respectievelijk 52,0% van de ouders en 81,0% van de leerlingen ingevuld.



3.5 Ondersteuning en begeleiding

Voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben op school geldt de zorgplicht, dat is landelijk zo geregeld. Daarvoor is een kleine tien jaar geleden Passend Onderwijs ingevoerd. Passend onderwijs staat voor onderwijs dat aansluit bij de mogelijkheden en talenten van iedere mbo-student. Dus ook voor studenten met een stoornis, ziekte of handicap. Zij kunnen op school extra hulp krijgen. Tegelijkertijd wordt op scholen ingezet op het terugdringen van voortijdig schoolverlaters (vsv), waarbij jongeren aangemoedigd worden het diploma toch te halen of terug naar school begeleid worden. De aandacht en begeleiding voor de leerling vanuit Passend Onderwijs en de inzet om te voorkomen dat een leerling voortijdig school verlaat overlappen en ondersteunen elkaar.

3.5.1 Passend Onderwijs in het mbo

Visie van de instelling op Passend Onderwijs

Landstede MBO werkt vanuit de visie 'Talentvol Ontwikkelen'. Het uitgangspunt van Talentvol Ontwikkelen, de visie van Landstede Groep is dat elke student het onderwijs dat het beste bij zijn of haar talenten en mogelijkheden. De pedagogisch-didactische relatie staat centraal en de werknemer werkt op een handelingsgerichte wijze. De student wordt daarbij uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen, passend bij zijn/haar ontwikkeling.

Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle zetten zich in voor alle studenten. Passend onderwijs geldt dus voor de student die meer ondersteuning nodig heeft om de opleiding succesvol te (ver)volgen, maar ook voor de student die meer wil en kan dan nodig is voor het (ver)volgen van de opleiding. De inzet en inspanning van eenieder is erop gericht dat elke jongere zich als mens en als toekomstige werknemer optimaal ontwikkelt, zijn opleiding met succes doorloopt, met een diploma afrondt, (intern) doorstroomt naar een opleiding met een hoger niveau of uitstroomt naar het hbo of naar een passende werkplek. Voor het mbo ligt de zorgplicht verankerd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) en de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (Wgbh/cz).

Organisatie van Passend Onderwijs

Passend Onderwijs start zodra de aspirant-student zich aanmeldt. Vanuit de pedagogisch-didactische relatie heeft de student het eerste loopbaangesprek: het individuele plaatsingsgesprek met de scout. Wederzijdse kennismaking en het in gezamenlijkheid onderzoeken of de gekozen studie passend is en welke factoren nodig zijn voor een

succesvol verloop van de studieloopbaan. De scout kan een adviesvraag stellen aan Student Advies en Begeleiding (SAB) om de specifieke onderwijsbehoefte van de aspirant-student in kaart te brengen. SAB biedt – in de tweede lijn – extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams.

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

Tijdens de leerloopbaan wordt de informatie van de aanmelding en extra ondersteuning inzichtelijk gemaakt voor de student en de betrokken medewerkers in het digitale studentvolgsysteem e-TO. Passend Onderwijs, aannamebeleid en voortijdig schoolverlaten zijn nauw met elkaar verbonden en hebben allemaal als doel om jongeren op te leiden (het liefst met diploma) voor de arbeidsmarkt of een vervolgopleiding.

Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

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

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

Deze begeleiding is laagdrempelig en wordt zo georganiseerd dat het zo goed mogelijk bij de student past. Daarnaast is door verschillende eenheden ingezet op meer begeleidingstijd voor coaches en/of op deskundigheidsbevordering van docenten en coaches in het kader van Passend Onderwijs.

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

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

Extra begeleiding en/of ondersteuning wordt individueel of in groepsverband gegeven. De studentadviseur werkt handelingsgericht en stelt indien nodig, en in afstemming met student, coach en eventueel ouder/verzorger/begeleider, een individueel ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). In 2023 zal het ondersteuningsplan op een andere manier worden vastgelegd, vanwege de wetwijziging “verbetering rechtsbescherming mbo-studenten” die per 1 augustus 2023 in zal gaan. De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan. De studentadviseur adviseert daarnaast ook coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan bij complexe groepsdynamiek.

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

betrokkenheid van de wettelijk vertegenwoordiger(s) staat hoog in het vaandel.

Omvang van extra begeleiding en ondersteuning

De studentadviseurs zagen in 2022 ongeveer 3.680 studenten voor individuele begeleiding. Daarnaast namen ongeveer 99 studenten deel aan groepstrainingen van het SAB. Vorig jaar ontvingen ca. 3.775 studenten individuele begeleiding van studentadviseurs en 90 studenten werden begeleid via groepstraining. We spreken dus van een kleine daling van het aantal hulpvragen. De complexiteit is echter toegenomen. Studentadviseurs bieden individuele trajecten op het gebied van loopbaan, leren en gedrag, of psychosociale ondersteuning. Deze trajecten bestaan uit twee tot vijf gesprekken per student. Een groepstraining bestaat uit zes tot acht bijeenkomsten van twee uur plus individuele intake, voor- en nameting. Daarnaast zijn er door de studentadviseurs met ruim 47 aspirant-studenten PlaatsingsPlusgesprekken gevoerd, waarna een plaatsingsadvies wordt verstrekt aan de scout om de onderwijsbehoeften in kaart te brengen in het kader van passend onderwijs.

Ongeveer 131 studenten zijn via de schakelfunctionaris begeleid naar (hulpverlenings-) instanties binnen het sociaal domein. We zien hierin een afname van 30. De schakelfunctionarissen worden regelmatig ingeschakeld als ‘crisismanager’ en procesbegeleider op de locaties i.v.m. diverse crisissen en conflicten. Daarnaast worden zij anoniem geconsulteerd voor collegiale consultaties rondom veiligheid en handelwijze.

De Plusvoorziening in Zwolle zag 70 studenten, de plusvoorziening in Harderwijk zag er 51 waarvan 5 een langere periode verbleven en dus eigenlijk dubbel geteld moeten worden, ten opzichte van respectievelijk 70, 120 en 166 studenten in de drie voorgaande kalenderjaren. Enkele keer is een tussentijdse (kortdurende) aanmeldingsstop ingelast, omdat de Plusvoorziening niet meer studenten kon plaatsen.

3.5.2 Voortijdig schoolverlaten in het mbo

De regionale aanpak voortijdig schoolverlaten in Nederland is verdeeld in 40 regio's. Binnen een regio maken scholen en gemeenten samen afspraken over maatregelen om schooluitval tegen te gaan en over de begeleiding van jongeren in een kwetsbare positie. Elke regio heeft een contactgemeente voor de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie (RMC) voortijdig schoolverlaten. Ook heeft elke regio een contactschool, die de andere scholen vertegenwoordigt.

De mbo-scholen van Stichting Landstede bevinden zich in Dronten, Raalte, Harderwijk en Zwolle. Het mbo-onderwijs wordt in diverse gemeenten binnen drie RMC-regio's aangeboden, namelijk; regio

IJssel-Vecht, regio Noordwest-Veluwe en regio Flevoland. Figuur 14 toont deze drie regio's. Landstede MBO is penvoerder (contactschool) van regio Noordwest-Veluwe.



Figuur 14. RMC-regio IJssel-Vecht

RMC regio Flevoland

RMC regio Noordwest-Veluwe

Per regio zijn samenwerkingen van en tussen gemeenten ingesteld met als doel om schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten (vsv) te voorkomen. De (wettelijke) opdracht om op regionaal niveau voortijdig schoolverlaten te verminderen middels regionale samenwerking in de RMC-regio's bestaat uit de volgende initiatieven:

1. Het versterken van de Loopbaan, Oriëntatie en Begeleiding (LOB)-ondersteuning (vo en mbo), waaronder Professionaliseren LOB en versterken gezamenlijke intake 'van warme overdracht naar warme overstap';
2. Meelopen in het mbo: uitval en switchgedrag voorkomen/verminderen door het bieden van de mogelijkheid om een dag mee te lopen van de mbo-opleiding naar keuze; dit staat wel op de agenda maar door corona en de lockdowns weinig tot uitvoering gekomen;
3. Mentoring@work: studenten ontvangen tijdens BPV (beroepspraktijkvorming) op de werkvloer aanvullende begeleiding van een bedrijfsmaatje (vrijwilliger, gelieerd aan het bedrijf), waardoor zij hun opleiding succesvol kunnen voortzetten/afronden. Dit is tot nu toe nog niet succesvol geweest, mede ook door corona;
4. Verzuimaanpak 3.0: het optimaliseren van een sluitende aanpak wat betreft verzuim 18- en 18+, waaronder de verzuimkaart en de inzet van de GGD-jeugdarts. Daarnaast wordt er zowel in Harderwijk als in Zwolle een plusvoorziening aangeboden;
5. Playing for Success: een (sport)programma dat (preventief) kan worden ingezet als vangnet voor dreigend schooluitval waardoor jeugdigen in staat worden gesteld weer hun eigen regie te pakken t.a.v. hun schoolloopbaan;

6. Intergrip: digitaal systeem waarbij de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo wordt gemonitord.

De uitvoering van een aantal projecten leiden tot een meer integrale samenwerking binnen Landstede. Diverse vraagstukken worden vanuit verschillende disciplines benaderd en daar waar mogelijk wordt samen opgetrokken.

Afgelopen jaar zijn er een aantal interventies uitgezet zoals de implementatie van de M@ZL methodiek binnen het SAB. Deze methodiek is gericht op de samenwerking met jeugdartsen in het kader van medische advisering van ziekgemelde studenten. Daarnaast zijn er- naast individuele begeleiding- ook groepstrainingen opgestart. Een greep uit het aanbod van het SAB:

- Faalangstreductie;
- Mindfulness trainingen;
- Grip op je dip;
- Omgaan met hoog sensitiviteit;
- Empowermenttrainingen.

Bovendien heeft het SAB het afgelopen jaar geïnvesteerd in het leveren van co-trainers van trainingen zoals boksens opvoeden en vuurkracht.

Ondanks de gepleegde interventies loopt het aantal voortijdig schoolverlaters op. Dit beeld is overeenkomstig met het beeld dat geschetst is door Minister Wiersma in maart 2022. Vanuit de stuurgroepen uit de diverse regio's kijkt men naar vervolgacties voor het programma van 2023-2024.

3.5.3 Financiële verantwoording Passend Onderwijs (mbo-scholen)

De middelen Passend Onderwijs 2022, hoog € 1.529.823, werden als volgt beschikbaar gesteld:

1. € 228.000 voor centrale activiteiten voor:
 - Integraal beleid Passend Onderwijs;
 - Ondersteuning vanuit het SAB.
2. € 1.301.823 voor de eenheden voor:
 - Het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of studiecentrum;
 - Inzet op minder zelfredzame jongeren;
 - Deskundigheidsbevordering van docenten en teams gericht op de werkwijze Passend Onderwijs;
 - Hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen;
 - Mogelijke bijstelling groepsgrootte.

3.5.4 Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's (mbo-scholen)

De gelden uit de regiomiddelen zijn per regio ingezet voor:

RMC-regio IJssel-Vecht

In 2022 is in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 73.000 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede, en bij de samenwerkende onderwijsinstellingen ten gunste van de zes initiatieven van de wettelijke opdracht.

RMC-regio Noordwest-Veluwe

In het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk is € 556.000 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede. Dit is inclusief de inzet van de andere partners in de uitvoering van dit gezamenlijke project. Het is o.a. besteed aan

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

Plusvoorziening:

Voor de uitvoering van de plusvoorziening, ter voorkoming van uitval uit het onderwijs zijn voor de regio's IJssel-Vecht en Noordwest-Veluwe aparte budgetten beschikbaar gesteld namelijk; € 87.500 voor de regio IJssel- Vecht en € 65.000 voor de regio Noordwest- Veluwe. Deze middelen zijn ingezet voor de uitvoering van het middel 'plusvoorziening'. Hierbij vallen onder andere:

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

VSV regio Flevoland stelde een bedrag van € 69.000 aan plusmiddelen beschikbaar voor Landstede MBO. Deze werd ingezet voor extra begeleiding van studenten op de locatie, de plusvoorziening en de doorstroom tussen onderwijsinstellingen.

3.5.5 Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv) in het voorgezet onderwijs

Het Samenwerkingsverband regio IJssel Vecht VO-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 in 2026 terug te brengen naar maximaal 4,17%. In de praktijk betekent dit dat meer leerlingen en passende plek moeten krijgen in het reguliere onderwijs. Sinds oktober 2020 is het deelnamepercentage, na een aanvankelijke daling, weer licht gestegen en ligt het nog steeds boven het beoogde gemiddelde. Hierdoor neemt het resterende ondersteuningsbudget vanuit het Samenwerkingsverband voor de diverse besturen af. 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 sub-regio's ingericht met als doel nog meer lokaal te werken aan verlaging van het verwijzingspercentage. De sub-regio's worden aangestuurd door een projectleider. Alle eenheden van Stichting

Landstede participeren in de sub-regio Zwolle. De sub-regio 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 Stichting Agnieten College, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede, alle drie behorende tot Landstede Groep, én tot het samenwerkingsverband VO IJssel-Vecht hebben samen een afspraak. De drie stichtingen 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.

In het kader van monitoring en kwaliteitszorg, is er 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 resulteerde in een combi-audit op 2 kleine schoollocaties in 2022. In de toekomst zullen alle scholen aan deze combi-audit deelnemen.

De interventies vanuit Samenwerkingsverband en de voortgezet onderwijsscholen van Stichting Landstede hebben veel positieve ontwikkelingen in de scholen 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 (0-4 leerlingen), 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.

De coronapandemie 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.

Het creëren van Passend Onderwijs en toewerken naar meer inclusief onderwijs is waar de voortgezet onderwijsscholen van Stichting Landstede binnen het Samenwerkingsverband regio IJssel-Vecht 23-05 voor staan.

3.5.6 Samenwerkingsverbanden (SWV) in het voortgezet onderwijs

Tabel 10

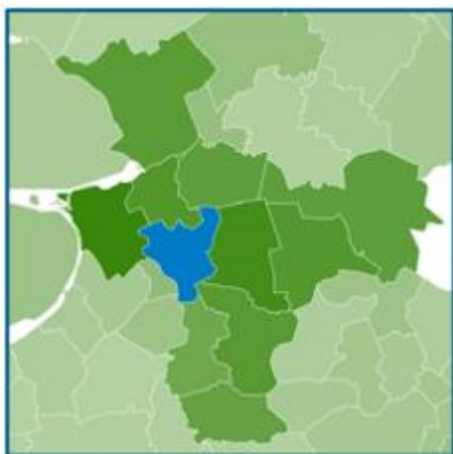
Realisatie samenwerkingsverbanden 2021-2022

in € 1000	Realisatie	Realisatie
	2022	2021
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	178	171
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	407	415
Verwijzingskosten VO	-264	-254
LWOO	478	602
Uitbetaling resultaat 2021	56	42
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	855	976

De Samenwerkingsverbanden zijn ingericht met de volgende 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 onderwijsscholen van Landstede Groep in de regio Zwolle zijn aangesloten bij het Samenwerkingsverband VO IJssel-Vecht (23.05), zie Figuur 15.



Figuur 15. Samenwerkingsverband IJssel-Vecht VO-23-05

3.6 Onderwijskundige doelen mbo

3.6.1 Examenorganisatie mbo

Vanaf het schooljaar 2020-2021 zijn vier examencommissies ingesteld, die worden geleid door een vaste voorzitter en secretaris. In de

examencommissies zitten daarnaast vier tot vijf leden die de landschappen vertegenwoordigen en een externe werkveldvertegenwoordiger. De examencommissies vergaderen tweewekelijks. Om de eenduidigheid te vergroten zijn vaste taken bij secretarissen belegd. Zij behandelen de verzoeken voor faciliteiten bij examens en de aanvragen voor vrijstellingen voor alle examencommissies.

De groep studenten die afstudeert voor 1 oktober 2022 heeft nog te maken gehad met de aangepaste examinering, ingesteld vanwege de coronapandemie. Op basis van het landelijk "Servicedocument mbo-aanpak coronavirus COVID-19" is een vertaling gemaakt naar het beleid van Landstede Groep. Dit is beschreven in een eigen Servicedocument. Hierin zijn beleidskaders opgenomen voor aanpassing onderwijstijd, beroepspraktijkvorming (bpv) en examinering. Alle aanpassingen in het onderwijsprogramma zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Daarnaast is een addendum gemaakt op het handboek examinering 2021-2022 en het examenreglement 2021-2022. Beide documenten zijn van toepassing voor studenten die afstuderen vóór 1 oktober 2022. Zowel de Ondernemingsraad als Studentenraad hebben ingestemd met deze werkwijze. Monitoring door de examencommissies heeft plaatsgevonden zowel bij de reguliere als bij de aangepaste examinering.

De examencommissies hebben de opleidingen in mei 2022 aangespoord zoveel mogelijk weer over te gaan op de reguliere wijze van examineren volgens het oorspronkelijke examenplan. De afgelopen twee jaar hebben we in verband met de coronapandemie voor alle examendeelnemers het besluit genomen om in de periode tot 1 april 2022 af te zien van het vragen van inschrijfgeld en bijdrage per examen.

Onderwijstijd:

Tijdens de coronapandemie is gebruik gemaakt van de ruimte die is geboden in het landelijk Servicedocument om af te wijken van de wettelijk voorgeschreven verhouding in uren begeleide onderwijstijd en beroepspraktijkvorming en een flexibele verdeling over begeleide onderwijstijd, bpv en overige uren, zoals zelfstudie. De aanpassingen die zijn gedaan met betrekking tot onderwijstijd zijn geborgd in een verantwoordingsdocument, waarin scholen elke onderwijsperiode (meestal per kwartaal) vastgelegd hebben welke aanpassingen zijn gedaan. Hiermee kon worden ingespeeld op de actuele situatie.

Beroepspraktijkvorming

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

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

Examinering

De examencommissies hebben hun jaarverslagen over het schooljaar 2021-2022 op 18 november 2022 opgeleverd. Dit is gebundeld in een Landstede-breed Jaarverslag Examinering MBO. De manier waarop we onze mbo-examens hebben gevalideerd (route 1) is eveneens terug te vinden in dit verslag. De examencommissies melden in hun jaarverslag dat in alle examencommissies het beeld is ontstaan van risico's die steeds meer incidenteel zijn en verschillend van aard. Ook is in de examinering van keuzedelen een verbetering waargenomen. Het introduceren van de examenplaat als instrument voor onderwijsteams om de examenprocessen in beeld te krijgen heeft een positieve uitwerking gehad. Het maakt duidelijk

waar teams wel of nog onvoldoende zicht hebben op (onderdelen van) de examenprocessen.

Vanaf cohort 2022-2023 zijn er nieuwe rekeneisen voor alle mbo-studenten. Deze nieuwe rekeneisen hebben als gevolg dat rekenen mee gaat tellen in de zak-slaagregeling waarbij er minimaal één 5 gehaald mag worden voor rekenen of Nederlands (niveau 2 en 3) of rekenen, Nederlands en Engels (niveau 4). Het rekenexamen wordt een instellingsexamen dat ingekocht wordt bij de Coöperatie Examens MBO.

In het kader van Leven Lang Ontwikkelen ontstaan nieuwe verzoeken voor opleidingstrajecten, die niet worden afgesloten met een diploma, maar met mbo-certificaten of met de mbo-verklaring. Landstede Groep neemt deel aan de landelijke pilot Lerend netwerk - 'anders verantwoorden diplomabesluit' van het Kennispunt Onderwijs en Examinering. De leeropbrengsten uit deze pilot worden onder andere benut om examinering vanuit een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) verder vorm te geven.

Landstede Groep verantwoordt de procedure rondom de organisatie van keuzedelen onder andere in het jaarverslag, conform de Wet educatie beroepsonderwijs (WEB) artikel 7.2.7. Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle hanteren een keuzedelenportfolio, waarbij de examencommissie controleert of het aanbod keuzedelen geen overlap heeft met het kwalificatiedossier. Keuzedelen worden vooraf vastgesteld door de examencommissie. Studenten kunnen een alternatief keuzedeel aanvragen om te volgen of om te gebruiken als vrijstelling. Een vrijstelling is aan de orde wanneer een student op een ander ROC een keuzedeel heeft afgerond en een diploma, een mbo-verklaring of een certificaat kan overleggen of wanneer een student intern doorstroomt naar een ander landschap. Dit gebeurt met enige regelmaat. Met ingang van 1 augustus 2022 is de keuzedeelverplichting voor vierjarige niveau-4 opleidingen veranderd. De keuzedeelverplichting voor deze opleiding is dan 720 uren.

3.6.2 Exameninstrumenten mbo

Landstede Groep kiest ervoor om alle examens in te kopen bij gecertificeerde examenleveranciers. Dit geldt voor alle beroepsgerichte examens, instellingsexamens en examens voor keuzedelen. Alleen als er geen examenproducten beschikbaar zijn kunnen examens zelf worden geconstrueerd. Daarmee voldoet Landstede Groep aan de richtlijn die geldt sinds 1 augustus 2018, waarin de MBO Raad, het bedrijfsleven, het ministerie van OCW, de

Onderwijsinspectie van het Onderwijs en examenleveranciers met elkaar een afspraak hebben gemaakt. Het gaat hier om de afspraak dat vanaf 1 augustus 2018 alleen nog valide examens ingezet mogen worden voor alle opleidingen na de invoering van de herziening van de kwalificatiestructuur vanaf 2016. Hoewel de inzet van valide exameninstrumenten nog geen wettelijke verplichting is, hebben alle mbo's zich hieraan geconformeerd. Centrale examens, examens van wettelijke beroepsvereisten en examens van keuzedelen vallen niet onder deze collectieve afspraak. Vanuit deze afspraak zijn drie routes ontwikkeld om tot valide examenproducten te komen:

Route 1: Inkoop van examenproducten bij een gecertificeerde examenleverancier.

Route 2: Zelf ontwikkelen van examenproducten binnen de collectieve afspraken (alléén construeren als er geen producten voorhanden zijn in route 1).

Route 3: Zelfontwikkelde examenproducten aanbieden voor externe validering. Dit kan van toepassing zijn voor examens die niet mogen worden ontwikkeld in route 2.

3.6.3 Onderwijskundige doelen voortgezet onderwijs

In 2022 is door de voortgezet onderwijsscholen van Landstede Groep ingezet op verdere versterking van de positie van het schoolexamen. De uitkomsten van de thema-audit examineringsproces rapport laat zien wat de stand van zaken is op het gebied van het examineringsproces per school en Landstede breed. De audits hebben inzichtelijk gemaakt op welke onderwerpen stappen ondernomen moeten worden, welke ondersteuning hierbij nodig is en welke bestuurlijke handelingen nodig zijn. In 2023-2024 zal een thema-audit op expertise toetsing en examinering worden uitgevoerd.

Ook is ingezet op verdere professionalisering van de examencommissies. Een kenniskring van voorzitters examencommissies en examensecretarissen is gestart met als doel om met elkaar te leren en kennis uit te wisselen. Deze kenniskringen hebben een structurele plek in de kwaliteitsplanner. Ook is een format ontwikkeld voor het jaarverslag van de examencommissies.

3.7 Macrodoelmatigheid

Alle instellingen hebben vanuit de Wet educatie beroepsonderwijs de zorgplicht om te komen tot een doelmatig opleidingsaanbod, dat is afgestemd

op het aanbod van andere instellingen en voldoende rekening houdt met het arbeidsmarktperspectief in de regio. Landstede Groep staat open voor samenwerking en neemt daarin regelmatig het voortouw. De uitkomsten van het strategisch opleidingsportfolio zijn richtinggevend voor de opleidingen die in aanmerking komen voor samenwerking en/of uitruil met andere instellingen.

In 2021 hebben de instellingen die mbo-onderwijs verzorgen in de regio (Deltion College, Landstede Groep, Zone College en Cibap, ook aangeduid als de Zw4lse) het bureau Berenschot opdracht gegeven om een benchmark te doen naar het opleidingsportfolio van alle instellingen die mbo-onderwijs verzorgen in de regio Zwolle.

De rapportage is in 2022 besproken op bestuurlijk niveau. Instellingen hebben bepaald op welke dossiers zij met elkaar op korte termijn afstemmingsoverleg willen voeren. Een concreet resultaat is de overdracht van de opleiding Musical Performer en Danser naar het Deltion College. Daarnaast worden gesprekken gevoerd over samenwerking op lange termijn. Aangezien Landstede Groep en het Deltion College beiden een breed opleidingsaanbod hebben, vraagt dit bijzondere aandacht en is gekozen voor het aanstellen van een extern gespreksleider. De heer A. Slob, voormalig minister voor Basis en Voortgezet Onderwijs en Media in het kabinet Rutte III, is bereid gevonden om deze rol op zich te nemen.

Een ander thema is de samenwerking in het kader van Leven Lang Ontwikkelen. Op initiatief van de Zw4lse (mbo- en hbo-instellingen in de regio Zwolle) is het onderzoeksbureau Turner gevraagd om een portfolio-analyse te maken van het aanbod in de regio Zwolle. Doel is om te komen tot meer samenwerking en zo bij te dragen aan de Regio Deal van de Regio Zwolle. Dit is een investeringsprogramma, gericht op het ontwikkelen van de regio op een aantal terreinen (sociaal, circulair, innovatief en klimaatbestendig) met de ambitie om in 2030 de vierde economische topregio te zijn van Nederland.

Jaarlijks publiceert Landstede een overzicht van opleidingen waarvoor een numerus fixus van toepassing is. Deze worden vastgesteld door het College van Bestuur en gepubliceerd op de openbare websites van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Beperkt aantal opleidingsplekken | Landstede MBO Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio

3.8 Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio

3.8.1 Opleidingsportfolio mbo

Het College van Bestuur wil voor het mbo komen tot een strategisch opleidingsportfolio dat toekomstbestendig is en herkenbaar in de regio. Dit portfolio geeft de scholen een kader om te komen tot een kansrijk opleidingsaanbod en maakt het voor het College van Bestuur mogelijk om weloverwogen keuzes te maken bij toekomstige investeringen en het aangaan van toekomstige samenwerkingsrelaties. Dit proces is gestart in 2019, waarna in 2021 een eerste versie van het opleidingsportfolio is vastgesteld.

Zes landschappen hebben een aanvullende businesscase geschreven, omdat hun strategische waarde niet goed aangetoond kon worden. In mei 2022 heeft het College van Bestuur het strategisch opleidingsportfolio mbo vastgesteld en een vervolgopdracht gegeven.

Landschappen met strategische waarde maken een positionerings- en profileringsplan en afhankelijk van de uitkomsten een innovatieplan om de opleidingsprofielen en het onderwijs in te richten op de vraag naar personeel op de arbeidsmarkt en vormen van onderwijs, die daarbij passen (zoals de toenemende vraag naar scholing in het kader van LLO).

Twee landschappen hebben geen strategische waarde. Zij maken een plan van aanpak met als doel om de samenwerking met andere opleidingen binnen Landstede te versterken of op zoek gaan naar regionale samenwerking en/of uitwisseling van opleidingen.

Het proces om te komen tot een strategisch opleidingsportfolio met heldere doelen en gerichte activiteiten heeft een positief effect gehad om vanuit een landschapsgedachte meer samen te werken tussen opleidingsteams en het versterken van de banden met andere opleidingsinstellingen in de regio. De samenwerking in de regio zal de komende jaren steeds belangrijker worden, mede in relatie tot de landelijke ontwikkelagenda voor het mbo ("MBOin2030").

3.8.2 Onderwijsportfolio voortgezet onderwijs

In de scholen van het voortgezet onderwijs is in 2021 een traject ingezet om in een proces van co-creatie met de vo-directeuren een strategische verkenning te doen in hoeverre het huidige

opleidingsaanbod van de scholen in het voortgezet onderwijs die vallen onder Landstede Groep toekomstbestendig is en voldoende innovatief. Er blijft ruimte voor de eigenheid en profilering van de afzonderlijke scholen.

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

3.9 Talentvol ontwikkelen en e-TO Evaluatie

Door de werkgroep "Doorontwikkeling TO" – onderdeel van projectgroep TO – is een onderzoeksopzet over de voortgang op de uitgangspunten van TO uitgezet naar de directies, met het verzoek deze uit te rollen binnen de eenheid. Op grond van de aangeleverde gegevens kwam naar voren dat:

- De visie breed gedragen wordt binnen de onderwijsteams;
- Behoeft zit in ondersteuning op de uitvoering van de visie;
- Een aantal grote verschillen tussen teams aanwezig is, wat lijkt te vragen om een aanpak op maat.

Dit was aanleiding om tijdens de oplevering van de resultaten tot een doorontwikkeling te komen.

Doorontwikkeling

De werkgroep "Doorontwikkeling TO" schetst een aantal scenario's voor de doorontwikkeling van de ondersteuning in relatie tot het verder brengen van het onderwijskundige proces "Talentvol Ontwikkelen". Hierbij zien we het onderwijskundig proces van Talentvol Ontwikkelen breder aangehaakt vanuit de andere beleidsgebieden. In de scenario's die geschetst worden door de werkgroep wordt ingespeeld op twee kaders.

Namelijk; de behoeftes in ondersteuning voor uitvoering van de visie "Talentvol Ontwikkelen" én de aanpak op maat.

Inhoudelijk voorbeeld van doorontwikkeling

Het project TO heeft bij ieder onderwijsteam een IST (huidige situatie) -curriculumscan afgenomen. In deze scan wordt in een dialoog vragen gesteld over de uitwerking van Talentvol Ontwikkelen in het onderwijs. Op basis van de scans wordt er of een implementatieplan gemaakt of de vervolgstappen worden opgenomen in het teamplan. De meerwaarde van het afnemen van deze scans wordt als positief ervaren, doordat teams(teamleiders) weten waar ze staan en welke stappen ze zouden kunnen nemen om kwaliteit van onderwijs te waarborgen. De wens is gedeeld dat deze scan een doorontwikkeling moet krijgen. De scan zou cyclisch moeten worden en zou onderdeel van de kwaliteitscyclus moeten zijn. De volgende aandachtspunten zijn hierin van belang:

- Welke gegevens kunnen een basis zijn als meetpunt voor kaders van de onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen;
- Hoe wordt Talentvol Ontwikkelen onderdeel van de kwaliteitscyclus;
- Hoe kan de visie Talentvol Ontwikkelen geborgd worden binnen het instellingsniveau, binnen het landschap, de eenheid en de teams;
- Hoe kan blijvende doorontwikkeling op strategisch, tactisch en operationeel niveau op de onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen geborgd worden;
- Hoe blijft het onderwijskundige gesprek over TO en de kwaliteit van het onderwijs op de agenda.

Aandachtspunten

Een aandachtspunt voor de doorontwikkeling van TO zijn de landelijke ontwikkelingen op het gebied van o.a. modulair onderwijs, leereenheden in keuzedelen (KD's), Skills SBB (Vaardigheden Stage Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) in combinatie met de uitgangspunten binnen TO "we werken vanuit het geheel". Verder hebben de onderwijseenheden behoefte aan een onderwijskundige leider, een huisadviseur op de eenheid. Onderzoek/Practoraat

3.10 Onderzoek/Practoraat

3.10.1 Practoraat Docentprofessionalisering

Het practoraat Docentprofessionalisering heeft in 2022 door het uitvoeren van praktijkonderzoek bijgedragen aan de ontwikkeling van (praktijk)kennis, producten, beleid en expertise over eigentijdse professionalisering van mbo-docenten

en het toekomstig docentschap in het mbo. Er zijn diverse onderzoeksactiviteiten uitgevoerd binnen de onderzoekslijnen en binnen aanvullende onderzoeksprojecten. De activiteiten zijn in samenwerking met docenten, teamleiders, Samen Opleiden, en diverse betrokkenen en experts buiten de organisatie uitgevoerd. De kennis die we ontwikkelen is vertaald naar producten die praktisch, uitnodigend en uitdagend zijn voor schoolleiders, beleidsmedewerkers, docenten en opleiders. De producten dragen concreet bij aan het delen en benutten van ontwikkelde kennis, aan het op gang brengen van de discussie bij teams en beleidsmakers en aan de beweging van Landstede Groep als lerende organisatie.

Activiteiten onderzoekslijn 1: Toekomstig docentschap in het mbo

- Literatuuronderzoek naar *Perspectieven op het docentschap* (in afronding);
- Praktijkonderzoek naar *Opvattingen en overtuigingen over het toekomstig docentschap* (in uitvoering);
- Ontwerp *Eigentijds functieprofiel van de docent vanuit vermogensperspectief* (in ontwerp);
- Diverse dialoogsessies en workshops.

Activiteiten onderzoekslijn 2: Creëren van gemeenschappelijke taal en stimuleren van de dialoog over docentprofessionalisering

- Literatuuronderzoek naar theoretische concepten (in afronding);
- Ontwikkelen van dialoog-instrument voor teams (in afronding);
- Onderzoek naar de *Gemeenschappelijke taal over docentprofessionalisering* (in ontwerp);
- Diverse dialoogsessies.

Activiteiten onderzoekslijn 3 en 4: Stimuleren van innoverend- en onderzoekend vermogen van mbo-docenten

- Literatuuronderzoek naar Innoverend vermogen en -gedrag (in afronding);
- Praktijkonderzoek naar *Innoverend vermogen van docenten* (in afronding);
- Begeleiden en monitoren onderzoekswerkplaatsen locatie Salland;
- Bijdrage aan visieontwikkeling op onderzoek en onderzoekend werken;
- Diverse workshops en presentaties.

Onderzoeksprojecten

Aanvullend op de onderzoekslijnen van het practoraat zijn in 2022 diverse (gefinancierde) onderzoeksprojecten en -activiteiten in samenwerking uitgevoerd:

- Praktijkonderzoek naar het *Docentschap in doorlopende leerroutes vo-mbo* (in afronding),

in samenwerking met het project 'Doorlopende leerroutes'.

- Onderzoek naar de *Werkplaats als instrument voor professionalisering* bij mbo Menso Alting Zwolle (in ontwerp).
- Innovatieproject *Lesson Study in het mbo* (LS4VET, Erasmus+ project) (in uitvoering), in samenwerking met Hogeschool Utrecht.
- Survey-onderzoek naar *Beroepsbeelden en ondersteuningsbehoefte* (onderdeel van Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) (in afronding), in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Hogeschool VIAA en Hogeschool KPZ.
- Explorierend onderzoek naar *Rol van docentonderzoeker in het mbo* (in uitvoering), in samenwerking met Hogeschool Utrecht en mboRijnland.
- PhD-onderzoek naar *Professionele ontwikkeling van mbo-docenten* (in uitvoering), in samenwerking met Open Universiteit en Hogeschool Utrecht.
- Deelname klankbordgroep onderzoek *Expeditie Lerarenagenda*.

- Deelname klankbordgroep onderzoek naar *Samenwerken in effectieve teams in het mbo*.
- Deelname landelijk Netwerk hoogleraren, lectoren en practoren Beroepsonderwijs.

Publicaties 2022

- Tool: Durf-in-dialoog; tool voor dialogische werkvormen over docentprofessionalisering.
- Artikel: [De werkplaats](#). Gereedschap voor docentprofessionalisering in het mbo.
- Congresbijdrage: Hagedoorn, M., Koopman, M. & de Bruijn, E. (2022, juni). *VET teachers' professional development; a study on the impact of formal and informal activities*. [[poster presentatie](#)]. EarliSIG11 conferentie, Oldenburg, Duitsland.
- Congres-bijdrage: Hagedoorn, M., Koopman, M. & de Bruijn, E. (2022, juli). *Een longitudinaal onderzoek naar professionalisering van ervaren mbo-docenten: ontwikkelen van analyse-aanpak van data uit verschillende bronnen*. [Discussietafel]. OnderwijsResearchDagen, Hasselt, België.
-

3.10.2 Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen

Het practoraat is in maart 2021 gelanceerd met een themadag 'Elke jongere actief en gezond' (zie: https://www.youtube.com/watch?v=tL_Ue8wSTgY).

Op deze dag heeft Marieke Fix haar rede uitgesproken. Inhoudelijk focust het practoraat zich op drie programmalijnen:

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

Het practoraat neemt deel aan landelijke en regionale netwerken o.a. HEALTH HOLLAND, Zwolle Gezonde Stad, Platform sport en gezonde leefstijl, de beweegalliantie en de taskforce zorgtransitie van de MBO Raad. Het practoraat maakt ook onderdeel uit van een groep experts die meedenkt over beweegarmoede bij jongeren (kenniscentrum sport en bewegen) en werkt samen met partijen uit de zorg, welzijn en sport.

Projecten

Het practoraat werkt aan een aantal projecten, hieronder volgt een overzicht.

Afgeronde projecten

- Pedagogisch sportkompas: Onderzoek naar de ontwikkeling van de professie van



buurtsportcoach in het bijzonder hun taak op de sportvereniging. Aangevraagd in kader van RAAKPRO samen met Universiteit Utrecht en Windesheim Hogeschool lectoraat Sportpedagogiek (afgewezen voorjaar 2022)

- Youth Health Care in transition: Enhancing Resilience among Intermediate Vocational Education student: in het kader van subsidiecall Preventie in transitie: consortium Erasmus MC, NJI, TU Delft en Landstede (afgewezen)
- Participatief onderzoek naar leefstijl (september 2021-februari 2022). Uitvoerend onderzoeker: Kimberly Spijker.
- Evaluatie van 'Fit for Life' (januari-september 2022). Betrokken onderzoeker: Jorien Mater
- Explorerend onderzoek bij Maatschappelijke Zorg naar de percepties van studenten op een gezonde leefstijl en de rol die hun opleiding hierin kan spelen. (januari 2022-mei 2022) Betrokken onderzoeker: Martine Soepenbergh

Lopende projecten (intern)

- Sport en bewegen bij Landstede mbo: onderzoek gericht op 1) in beeld brengen van sport en bewegen in de dagelijkse praktijk van het mbo 2) ontwikkelen van nieuw aanbod en 3) betrekken van studenten bij de ontwikkeling van het aanbod. Start onderzoek oktober 2021, uitvoerend onderzoeker Stijn Soeters.
- Sport- en ontwikkelklimaat bij CSE: praktijkonderzoek i.o. van CSE gericht op optimale talentontwikkeling en leerklimaat in een uniek onderwijsconcept zoals dat bij het CSE wordt uitgevoerd. Uitvoerend onderzoeker: Marieke Fix in samenspraak met het CSE, Lectoraat Sportpedagogiek en Hogeschool Arnhem Nijmegen.
- Participatief onderzoek naar leefstijl (tweede verdiepende pilot). Uitvoerend onderzoeker: Annemie Scherpenzeel.
- Positieve gezondheid in de praktijk: onderzoek gericht op het implementeren van het concept van positieve gezondheid in de onderwijspraktijk. Subsidie ZONMW gehonoreerd. Start januari 2022 uitvoerend onderzoeker: Judith Tjokrotaroen.
- De sportende (V)MBO'er heeft de toekomst: practor heeft deelgenomen aan Sandpit, het consortium (bestaand uit 25 praktijkorganisatie en onderzoeksinstituten). Doel het vergroten van sport en beweegdeelname onder jongeren van het (v) mbo. Uitvoerend onderzoeker: Sanne Weijschedé en Steven Balstra (TAK).
- Buursportcoach 2.0. Onderzoek naar de ontwikkeling van de professie van buurtsportcoach in het bijzonder hun taak op de

sportvereniging. Verbeterd en opnieuw aangevraagd in kader van RAAKPRO samen met Universiteit Utrecht en Windesheim Hogeschool lectoraat Sportpedagogiek (in afwachting).

- Acces to care in the living environment. Aangevraagd in kader van ZonMW call. Consortium met penvoerder Saxion Hogeschool (in afwachting).
- Het bevorderen van gezondheid en welzijn bij studenten door mbo-instellingen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit Maastricht in samenwerking met het practoraat. Coördinator: Marieke Fix.
- Vrijegeest, een onderzoek naar psychische stigma's en de ontwikkeling van vriendschap binnen de klas. Uitgevoerd door de Vrije Universiteit in samenwerking met het practoraat.

Projecten in voorbereiding

- Complottheorieën in het mbo. Een verkennend onderzoek. Samenwerking met Rijksuniversiteit Groningen.

Publicaties en zichtbaarheid

Het practoraat heeft zich actief laten zien zowel intern, regionaal als landelijk.

Publicaties

- Fix, M. 2022. Elke jongere gezond en actief. Practorale rede. Zwolle.
- Fix, M. (2022). Motivatie hoe werkt dat? Workshop Landstede VO VIP dag. Zwolle.
- Fix, M. (2022). Succes hè! Motivatietheorie. Workshop werkveldbijeenkomst Sport en bewegen Zwolle
- Fix, M. (2022). Motivatie. Knoppen om aan te draaien. Workshop werkveldbijeenkomst Sport en Bewegen Zwolle.
- Fix, M. (2022). Leefstijlontwikkeling op het mbo. Pecha kucha. NJC. Utrecht.
- Fix, M. (2022). Practoraten en samenwerking met onderwijsteams. Workshop Landelijke practoratendag. Barneveld.
- Fix, M., & Den Ouden, M. (2022). De zorg transitie. Vanuit onderwijsperspectief. Workshop TOPFIT event. Deventer.
- Fix, M., Weijschedé, S., & Halsema M. (2022). Het vmbo sportlab. Denkt u mee? Interactieve sessie. Dag van het Sportonderzoek. Zwolle.
- Soepenbergh, M. (2022). A healthy lifestyle according to Maatschappelijke Zorg students. Bachelor scriptie.

- Spijker, K. (2022). Hoe kunnen mbo-jongeren actief participeren in onderzoek gericht op leefstijlontwikkeling? Procesbeschrijving.
- Spijker, K. (2022). Kwalitatief actieonderzoek naar opvattingen van jongeren over leefstijl. Master scriptie.
- Spijker, K., Fix, M., & Schreuder, P. (2022). Jongerenparticipatie en leefstijl. Posterpresentatie Onderwijs research Dagen. Hasselt. België.

Digitale bronnen:

<https://www.landstedegroep.nl/practoraten/practoraat-gezondheid-sport-en-bewegen/boek/>
<https://www.landstedegroep.nl/practoraten/practoraat-gezondheid-sport-en-bewegen/practorale-rede/>

3.10.3 Practoraat Verschillen waarderen

In het practoraat Verschillen Waarderen werkt Landstede MBO samen met andere ROC's van de Federatie Christelijk MBO aan de bevordering van inclusie in het onderwijs en in de onderwijsorganisatie.

In samenhang met het practoraat ging in 2021 'Team Inclusief' van start. Met begeleiding van de practor doet Team Inclusief onderzoek naar diversiteit en inclusie binnen het mbo. Dit team van vijf docenten, twee studenten en een beleidsmedewerker interviewde ruim zeventig medewerkers en studenten in twaalf focusgroepen over hun ervaringen met diversiteit en inclusie. De practor werkt deze onderzoeken uit in het eerste kwartaal van 2023. Team Inclusief ontwikkelt interventies die de kansen voor inclusie versterken en de belemmeringen oplossen. In 2022 hebben tweedaagse bijeenkomsten van de teams plaatsgevonden, waren teams aan de slag op hun school en zijn data verzameld voor rapportage in 2023.

Het practoraat organiseerde drie keer de online sessie 'Met andere ogen', in aanloop naar het festival 'Met andere ogen' in Utrecht. De practor deelde daarin bevindingen uit haar recente onderzoek, onder meer over perspectiefwisseling en caleidoscopisch kijken. Vanuit Landstede Groep heeft een beleidsmedewerker de online sessies gehost. Leden van Team Inclusief boden een workshop aan op het festival. In totaal hebben vijftien medewerkers van Landstede deelgenomen aan een of meer van deze activiteiten.

Drie LIO-studenten van Windesheim namen binnen Landstede MBO deel aan het onderzoek van het practoraat over het thema van de MBO Raad, Gelijke kansen, Diversiteit en Inclusie op school. Onderzocht zijn beleidsdocumenten en

vacatureteksten. Docenten en adviseurs zijn bevraagd in hoeverre de visie rondom Diversiteit en Inclusie terug is te zien in hun praktijk. De resultaten zijn samengevat in een artikel dat in 2023 zal verschijnen in Profiel. Een aanbeveling voor een vervolgonderzoek is het onderzoeken hoe aandacht aan levensbeschouwelijke diversiteit vorm kan krijgen in het mbo. Ook bij dit onderzoek betreft Landstede MBO de LIO-studenten.

De practor heeft de methode '[Caleidoscopisch Kijken naar Complexe Vraagstukken](#)' ontwikkeld.

De publicatie en het daarbij ontwikkelde werkmaterieel is gepresenteerd in juni 2022, tijdens het festival Met Andere Ogen. De bijbehorende lezing en workshop kregen goede respons.

Samenwerking

Het practoraat Verschillen Waarderen is een initiatief van de Federatie Christelijk MBO. De stuurgroep wordt gevormd door een wisselend drietal bestuurders van de aangesloten instellingen. In de kenniskring van het practoraat participeert ook de beleidsmedewerker van Landstede Groep. De Federatie heeft onlangs besloten tot verlenging van het practoraat tot april 2026.

Het practoraat Verschillen Waarderen werkt voor het deel dat Team Inclusief betreft samen met MBO Utrecht en ROC Twente, het lectoraat Wereldburgerschap van ROC Twente en het lectoraat Inclusive Education van de Haagse Hogeschool.

De practor heeft geadviseerd bij besturen en Raden van Toezicht bij verschillende scholen van de Federatie en bij de herijking van het kennispunt Gelijke kansen, Diversiteit en Inclusie. In Samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam (VU) en de Thomas Moore Hogeschool werkt de practor mee in de kenniswerkplaats: The Home we Build together. Doel van deze samenwerking is om de impact van het practoraat op de wetenschappelijke kennis rondom inclusie in het mbo te vergroten.

3.11 Samen Opleiden voor mbo en vo

De Opleidingsschool heeft een stevige bijdrage geleverd aan het curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het Werkplekleren en de vorming van de Brede Leergemeenschap. Zowel de mbo- als de vo-locaties hebben allemaal meegedaan met de pilot Werkplekleren 1 (WPL1) en Werkplekleren 2 (WPL2). Verkenning is gedaan op het vormen van een gezamenlijk Beroepsbeeld en het werken met leeruitkomsten.

Hiervoor is ook actief een samenwerking aangegaan met twee andere Zwolse

Opleidingsscholen: de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep en het Deltion College. Samen vormen we ROZ (Regionale Opleidingsschool Zwolle). Zonder de eigen identiteit als Opleidingsschool te verliezen gaan we in de toekomst op meerdere terreinen samenwerken om onze studenten een divers en groter scala aan leerwerkplekken te bieden in onze regio. Daarnaast moet de samenwerking leiden tot meer maatwerk, waarbij ook het generieke deel van het curriculum op de leerwerkplek wordt aangeboden. Op deze wijze creëren we betere afstemming tussen theorie en praktijk.

3.11.1 De Opleidingsschool voor het mbo

Een Leven Lang Ontwikkelen en de daaraan gekoppelde noodzaak van voortdurende om- en bijscholing, staat hoog op de politieke agenda en is gekoppeld aan de strategische beloften van Landstede Groep. Docenten worden steeds vaker opgeleid in een leeromgeving waarin sprake is van intensieve samenwerking tussen lerarenopleidingen en besturen/scholen. De gezamenlijke ambitie is om van Samen Opleiden de norm te maken voor het opleiden van *alle* toekomstige docenten. Door 'samen op te leiden' binden we jong talent aan Landstede Groep en levert het een bijdrage aan het versterken van een verdere professionele ontwikkeling van docenten binnen Landstede MBO. Onze Opleidingsschool is een partnerschap tussen Landstede MBO/mbo Menso Alting Zwolle en Hogeschool Windesheim. Het Opleidingsteam bestaat uit zeven schoolopleiders en vijf instituutopleiders. Zij versterken in toenemende mate de verdere positionering en implementatie van Samen Opleiden. We werken vanuit een gezamenlijke visie op opleiden: VIP (Verbinden, Innoveren en Professionaliseren). Ook de samenwerking en uitwisseling met de PDG in company is geïntensiveerd. De Opleidingsschool is sinds juni 2019 officieel geaccrediteerd. In schooljaar 2021-2022 is de matching en begeleiding van in totaal 129 studenten (Lerarenopleiding 77 studenten en PDG 52 studenten) gerealiseerd. Daarnaast maakten natuurlijk ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten als Hogeschool Utrecht (HU) en Hogeschool Aeres dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende locaties aanwezig is. We verkennen momenteel de structurele aansluiting van de HU bij ons partnerschap.

Leergemeenschap

De opleidingsschool ontwikkelt zich steeds meer tot een leergemeenschap waarin de pedagogisch en didactische bekwaamheden van startende leraren en zittende docenten centraal staan. Het Opleidingsteam is het afgelopen jaar gegroeid door te werken met een aantal vaste instituutopleiders (IO) die de ontwikkelgroepen versterken. De kennisdeling en afstemming met de Trajectcoaches PDG is een structureel onderdeel van de agenda geworden. Het hart van de opleidingsschool is de relatie tussen de Docent in Opleiding (DIO) en de Werkplekbegeleider (WPB). De rol van de WPB's heeft onze aandacht. Afgelopen schooljaar is de basistraining WPB verder doorontwikkeld en is er een verdiepend aanbod gerealiseerd. De training voor werkplekbegeleiders wordt in samenwerking met het Deltion College ontwikkeld en uitgevoerd. Daarnaast is in samenwerking met de RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort) een starterscoach training uitgevoerd. Er hebben 10 docenten van het mbo aan deelgenomen. In maart 2022 is er een online WPB-conferentie georganiseerd met als thema 'Verbinding'.

Pedagogisch didactisch getuigschrift (PDG)

Binnen het in company PDG-traject (sinds 2015) werken Trajectcoaches (Landstede MBO) en docenten (Hogeschool Windesheim) structureel en intensief samen om de kwaliteit en het maatwerk van deze opleiding op een hoog peil te houden. Gezamenlijk wordt curriculum geschreven waarin integraal de visie en uitwerking van ons mbo-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen is verweven, met aandacht voor bijvoorbeeld coachende vaardigheden, onderzoekend vermogen en loopbaancompetenties. Docenten in opleiding maken gebruik van onze digitale leeromgeving e-TO om hun studievoortgang te monitoren. De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek en een assessment, afgenomen door een assessor van Hogeschool Windesheim en een werkveld assessor. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze opleiding. De opleiding duurt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 schooljaren en start twee keer per jaar (voor-en najaar). In 2021-2022 hebben 16 (PDG 7,8,9) deelnemers hun PDG succesvol afgerond. In 2021 zijn 38 (PDG 10,11,12) deelnemers gestart met dit traject.

Onderzoek

Structureel werken we samen met het Practoraat docentprofessionalisering. Minimaal twee keer per jaar gaan we in gesprek over diverse thema's. De coördinerend schoolopleider is lid van de programmaraad. Jaarlijks leveren we gezamenlijke een bijdrage aan diverse landelijke evenementen. Met de drie practoraten Docentprofessionalisering, Gezondheid Sport en Bewegen en Verschillen waarderen hebben we voor de tweede keer een Onderzoeksparade georganiseerd. Zowel LIO-studenten (Leraren in opleiding) als PDG-studenten als Masteropgeleide collega's hebben de mogelijkheid gekregen hun eindonderzoek te presenteren. LIO-studenten en PDG-studenten konden hun onderzoek uitvoeren langs de programmalijnen van de practoraten met ondersteuning van docentonderzoekers. Volgend jaar voeren we de Onderzoeksparade uit in samenwerking met het masternetwerk. Een verkenning op Lesson Study binnen de PDG wordt uitgevoerd en volgend jaar geëvalueerd.

Kwaliteitscultuur

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

Samen Opleiden en Professionaliseren. Vier waarborgen (de lerende leraar, de leeromgeving, organisatie en kwaliteitscultuur) zijn uitgangspunt voor het bepalen van de basiskwaliteit op grond waarvan een partnerschap in de toekomst wordt erkend. Vanuit waarborg 1 'de lerende leraar' hebben we veel DIO's de mogelijkheid gegeven om ervaring op te doen in gevarieerde onderwijssituaties. Binnen waarborg 2 'de leeromgeving' heeft het accent gelegen op de ontwikkeling van een gezamenlijk opleidingsprogramma (ROZ). Een heldere definiëring van de rollen is afgestemd en vastgelegd in het opleidingsplan (waarborg 3 'organisatie'). Gekoppeld aan de kwaliteitsagenda van Landstede Groep heeft de opleidingsschool actief samengewerkt met Opleidingsschool Zwolle (OSZ) en P&OJ. Een gezamenlijk introductie- en inductiebeleid voor Landstede Groep is opgesteld (waarborg 4).

Het toetsen van de kwaliteit van de partnerschappen vindt in de toekomst plaats via 'peer review'. De Opleidingsschool heeft deelgenomen aan de landelijke 'pilot peerreview' en heeft kennis in inzichten gedeeld binnen het Platform Samen Opleiden (PSO) van Hogeschool Windesheim. We zijn betrokken bij diverse programmalijnen van de RAP. Tot slot levert onze Opleidingsschool een actieve bijdrage aan kennisdeling en kennisontwikkeling binnen het landelijke Platform Samen Opleiden en Professionaliseren.



3.11.2 De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs

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

Tijdens afgelopen schooljaar hebben in totaal 289 gesubsidieerde studenten van Hogeschool Windesheim stagegelopen op één van de participerende partnerscholen. Daarnaast maakten ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten, als universiteiten en andere hogescholen als bijv. ArtEZ, dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende partnerscholen aanwezig is.

De laatste jaren zien we landelijk dat Samen Opleiden steeds meer de norm wordt voor het opleiden van toekomstige docenten. Bijkomend voordeel daarbij is dat we er steeds beter in slagen om net opgeleid onderwijzend talent te binden aan onze scholen binnen Landstede Groep. Daarnaast levert het Samen Opleiden een bijdrage aan het versterken van een verdere professionele ontwikkeling van docenten binnen onze voortgezet onderwijs scholen.

Het opleiden van nieuwe docenten

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

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

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

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

Ontwikkelgroepen

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

Kwaliteitszorg

Georganiseerd wordt gewerkt aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling afgestemd op het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Afgelopen schooljaar is voor het eerst de kwaliteit van de Opleidingsschool gemeten aan de hand van landelijke tevredenheidsonderzoeken die via Kwaliteitsscholen onder zowel studenten als medewerkers zijn uitgezet. De uitkomsten, gerelateerd aan de landelijke benchmark, stemmen tot tevredenheid. OSZ heeft verder een succesvol 'midterm-peerreview' ondergaan waaruit zowel de kwaliteiten als een aantal aandachtspunten naar voren kwamen. Tot slot is er een interne peerreview georganiseerd om te bepalen of het Morgen College in Harderwijk als laatste voortgezet onderwijs school van Landstede Groep per 1 augustus 2022 bij onze Opleidingsschool kan aansluiten. De uitkomst was positief.

3.12 Samenwerkingstrajecten

3.12.1 Zwolse samenwerkingen

Samenwerking Zwolse4 (Zw4lse)

De Zw4lse is een samenwerking tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college,

Landstede Groep en het Deltion College. De vier instellingen werken nauw samen op het gebied van macrodoelmatigheid en de kwaliteitsagenda mbo. Zij komen viermaal per jaar met bij elkaar voor afstemming en tweemaal per jaar in een breder verband met het Alfa College en Drenthe College.

De Zw8lse werkt aan de hand van vijf speerpunten van de Kwaliteitsagenda MBO. De invulling en ontwikkelingen van de speerpunten bij de scholen verschilt. De gezamenlijke aanpak is op gang gekomen met onder andere de volgende merkbare resultaten: de Zwolse leerwerkroute, keuzedeel mbo-hbo in het economisch domein, MoveDigi: digitale werkplaats regio Zwolle en Upgrade Jezelf.

De coronapandemie heeft naast negatieve effecten ook positieve effecten gehad:

- Er is extra ondersteuning voor jongeren en (jong)volwassene in kwetsbare posities opgestart.
- De ontwikkeling van blended learning, een combinatie van leeractiviteiten die fysiek en online plaats hebben, heeft een versnelling doorgemaakt.
- De grote vraag naar werknemers in specifieke sectoren heeft de ontwikkeling van LLO versneld.
- De coronapandemie heeft veel energie gevraagd voor de continuering van het onderwijs en de examinering. Daardoor is er minder ruimte geweest voor ontwikkelingen, innovaties etc.

Het algemene beeld is dat de studentenaantallen teruglopen. Er zijn verschillen tussen de domeinen zichtbaar. Bij het Zone.college is bijvoorbeeld geen terugloop in de aanmeldingen en dit is ook het beeld bij de groene opleidingen. Het lijkt om complexe factoren te gaan: nasleep van corona, voortzetting van de trend van latere aanmeldingen wat afgelopen jaren al zichtbaar werd, demografische ontwikkeling, uitstelgedrag (tussenjaar) en wachten op andere studiefinanciering terwijl de regeling voor het mbo anders is dan die voor het hbo.

Samenwerking Zwolse8 (Zw8lse)

De Zw8lse is een belangrijk samenwerkingsverband in de regio: acht mbo- en hbo-instellingen bieden beroepsonderwijs aan 57.000 talentvolle en ondernemende studenten. De Zw8lse bestaat uit: Zone.college, Hogeschool ArtEZ, Cibap, Deltion College, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim en Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. Samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van de door-, op- en uitstroom. Daarnaast staat de rol van de opleidingsinstellingen in de werk- en ontwikkelregio Regio Zwolle centraal. Een aantal voorbeelden waarbij de scholen van de Zw8lse samenwerken:

1. Ambitiedocument

De Zw8lse heeft in 2022 een nieuw ambitiedocument opgesteld. In dit ambitiedocument worden de ambities en activiteiten beschreven voor de periode 2022-2026. Wat kan Regio Zwolle de komende vier jaar van de acht Zwolse instellingen voor beroepsonderwijs verwachten? Deze agenda bouwt met drie ambities voort op de notitie van de Zw8lse uit 2019: 'De kracht van verbindend onderwijs'. De Zw8lse investeert met deze drie ambities in sterk beroepsonderwijs en innovatief praktijkgericht onderzoek. Gericht op de aantrekkingskracht van Zwolle als onderwijsstad, de aansluiting van onderwijs op regionale arbeidsmarkt vraagstukken en de intensivering van samenwerking tussen de Zw8lse onderwijsinstellingen.

De drie ambities van de Zw8lse zijn:

1. Zwolle als onderwijsstad van de regio. De Zw8lse draagt bij aan de verdere ontwikkeling van Zwolle als bruisende onderwijsstad, een aantrekkelijke plek waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken.
2. Versterken regionale arbeidsmarkt. De Zw8lse versterkt de regionale arbeidsmarkt door middel van een Leven Lang Ontwikkelen voor individuen, zodat werkgevers beschikken over voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel.
3. Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek. Binnen de Zw8lse werken de acht instellingen voor beroepsonderwijs samen aan praktijkgericht onderzoek en de flexibilisering van het onderwijsaanbod. Met als doel: toekomstbestendig beroepsonderwijs.

2. Strategische onderwijsagenda "Ieder kind telt"

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

Om hen deze kansen te geven, is een goede samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs, gemeente en andere maatschappelijke organisaties cruciaal. Daarom is deze nieuwe Strategische onderwijsagenda "Ieder kind telt" gezamenlijk opgesteld. De Strategische onderwijsagenda 2022 – 2026 is een agenda waarin de gezamenlijke thema's en de speerpunten staan voor het onderwijs aan kinderen en jongeren, van de voorschool tot en met het voortgezet onderwijs, in verbinding met het mbo en het hbo. Het is een borging van bestaand beleid, aangevuld met nieuwe opgaven. De strategische onderwijsagenda geeft

uitvoering aan een motie van de gemeenteraad om te komen tot een Zwols onderwijsverhaal.

3. Mbo-hbo doorstroom

De netwerkgroep mbo-hbo Zwolle bestaande uit beleidsadviseurs en directeurs hebben zich beziggehouden met de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten afkomstig uit het mbo. De samenwerking met Noord-Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen) heeft geleid tot een gezamenlijke instructie voor docenten en studenten en eenzelfde afrondingsadvies in de regio Noord-Nederland en Zwolle en omgeving. In hoofdstuk 3.12.9. is meer te lezen over het keuzedeel mbo-hbo

4. Teststraat COVID-19

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

5. Ode aan de docent

Onder het motto: 'Laten we mooie dingen (blijven) maken' zijn wederom dit schooljaar de docenten en het ondersteunend personeel van de acht Zwolse mbo- en hbo-scholen in het zonnetje gezet. De 'Ode aan de Docent' reisde woensdag 5 oktober door heel Zwolle om - op de internationale dag van de leraar - de acht onderwijsinstellingen met elkaar te verbinden.

6. Bruisweken

29 augustus 2022 was de start van de Bruisweken & Bruisdag. Er is emancipatie van mbo-studenten zichtbaar. De inrichting Bruisweken is echter nog niet gelijkwaardig wat betreft mbo en hbo. De Zw8lse streeft naar gelijkwaardigheid en dit wordt meegenomen in evaluaties en nieuwe plannen.

7. Samenwerking Academiehuis

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

8. Zw8lse in de regio Zwolle

In Regio Zwolle zijn dertien reguliere mbo- en hbo-instellingen aangesloten op de triple helix

samenwerking van de regio. De acht Zwolse onderwijsinstellingen zijn hierbij formeel verbonden als 'Zw8lse'. De onderwijsinstellingen zijn bestuurlijk vertegenwoordigd binnen de Economic Board Regio Zwolle en de Human Capital Agenda.

Verder investeert het beroepsonderwijs in de verbinding met Regio Zwolle via bestaande samenwerkingsverbanden, zoals bijvoorbeeld de Economic Board en Kennispoort Regio Zwolle. Deze samenwerking is door de coronapandemie nog sterker geworden. Via een veelheid aan initiatieven zoals Centres of Expertise, Centra voor Innovatief Vakmanschap, Regionale Investeringsfondsen (RIF's) en de lectoraten van de hbo-instellingen wordt aansluiting gezocht met het regionale bedrijfsleven.

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

9. Kenniseconomie

In Regio Zwolle zijn, vergeleken bij het landelijke gemiddelde, relatief veel lager en middelbaar opgeleide werknemers. Het verder ontwikkelen van deze groep werknemers draagt bij aan een economisch robuuste regio waarin veel hoogwaardige, toegevoegde waarde wordt gegenereerd. Het beroepsonderwijs in Regio Zwolle wil hieraan bijdragen met een opleidingsaanbod dat aansluit bij de behoeftes van de (toekomstige) arbeidsmarkt. Zo wordt bijvoorbeeld ondernemerschap actief gestimuleerd in het beroepsonderwijs. Het vindt zijn uiting in instellingsplannen, projecten, activiteiten en het onderwijs zelf. Te denken valt aan de succesvolle mbo-opleiding Vakmanschap Ondernemerschap die door Landstede Groep en het Deltion College gezamenlijk wordt vormgegeven of de startup community ZWINC van Hogeschool Windesheim. Regio Zwolle ziet een cruciale rol voor de toepassing van kennis om de economie te stimuleren. Dit doet de regio met vak- en kenniswerkers en door een nauwe samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Het mbo en hbo in Regio Zwolle investeren in deze vak- en kenniswerkers. Zowel via jongeren die gaan studeren aan het mbo en hbo in Regio Zwolle, als via professionals die bij- of omgeschoold willen worden.

3.12.2 Regionale Aanpak Personeelstekort

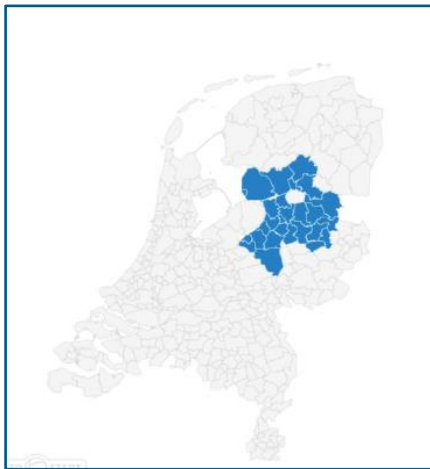
Landstede Groep participeert in het programma voor een Regionale Aanpak Personeelstekort RAP en is samen met Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim penvoerder. Vanaf 2019 werken de besturen en opleidingsinstituten samen aan de Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL) en later de Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP) met een gemeenschappelijk programma. De verlengde RAP heeft als looptijd 2022-2023.

De subsidieaanvragen 2022-2023 voor de Regionale Aanpak Personeelstekorten zijn bij het

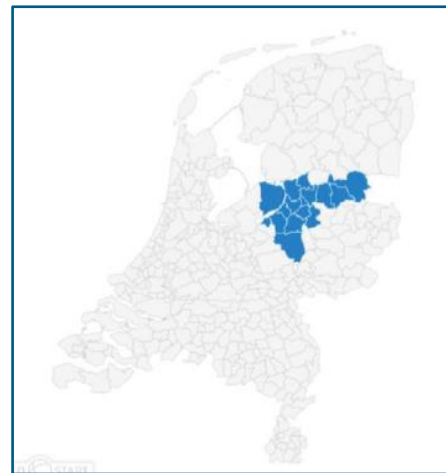
ministerie van OCW ingediend en gehonoreerd voor de regio's:

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

In Figuur 16 wordt weergegeven vanuit welke gemeenten schoolbesturen verbonden zijn vanuit het primair en speciaal onderwijs, Figuur 17 toont vanuit welke gemeenten schoolbesturen verbonden zijn vanuit het voortgezet onderwijs en mbo.



Figuur 16. Gemeenten met RAP-scholen primair en speciaal onderwijs



Figuur 17. Gemeenten met RAP-scholen voortgezet onderwijs en mbo

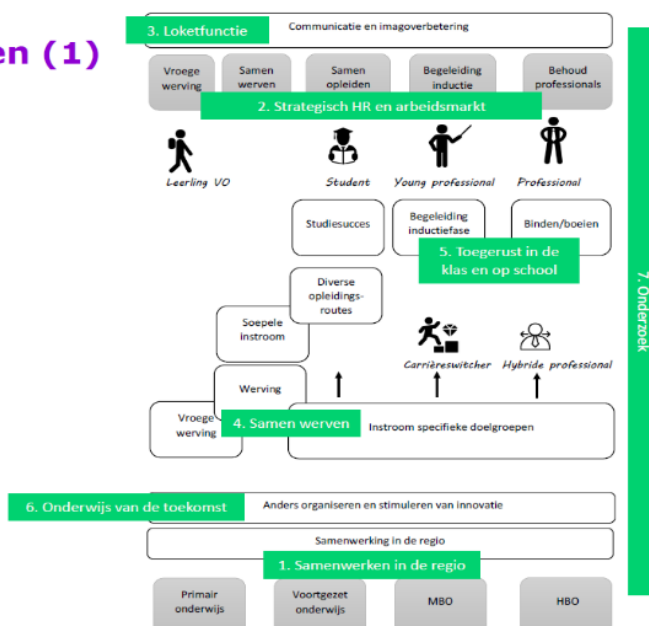
De vijf RAP's in de regio Zwolle hebben in de afgelopen jaren een belangrijke aanjaagfunctie gehad voor de samenwerking tussen de lerarenopleidingen en werkgevers, tussen de werkgevers onderling, in het primair en voortgezet onderwijs en in het mbo en een basis gelegd voor een structurele regio aanpak.

Het plan van aanpak beschrijft vanuit een projectstructuur de zeven programmalijnen. Voor iedere programmalijn is door deelprojectleider, in samenwerking met de werkgroepen, projectplannen opgesteld. Deze zijn geaccordeerd door de stuurgroep. In Figuur 18 zijn de programmalijnen weergegeven.

Samenhang programmalijnen (1)

Programmalijnen afgezet tegen loopbaanfasen professional

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



Figuur 18. Samenhang programmalijnen (1) RAP

Participatie Landstede Groep

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

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

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

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

3.12.3 RIF - Industriële Robotica

Het RIF-project ‘Industriële Robotica’ is in 2021 afgesloten. De verantwoording is beschreven in de het jaarverslag 2021 van Landstede Groep. De eindrapportage is vervolgens ingediend en na ontvangst van de accountantsverklaring bij de jaarrekening 2021 door het ministerie van OCW goedgekeurd en vastgesteld. Deze goedkeuring ging vergezeld van complimenten: het ministerie van OCW heeft zijn complimenten uitgesproken voor de resultaten die het samenwerkingsverband onder dynamische omstandigheden heeft behaald.



3.12.4 RIF - Veiligheidsacademie

Kalenderjaar 2022 was het vijfde en tevens laatste uitvoeringsjaar van het Regionaal Investerings Fonds van de Veiligheidsacademie Noordwest Veluwe van Landstede MBO Harderwijk B.

De voortgang van het project heeft ook in 2022 nog hinder ondervonden van corona. Gedurende de eerste zes maanden was het complex om de partnerbijdrage in te brengen in het onderwijs. Het RIF-project is afgesloten met een Veiligheidsdag, waarbij studenten konden kiezen uit 35 verschillende workshops verzorgd door partners en professionals uit de branche.

In het kader van de verduurzaming zijn een aantal belangrijke stappen gezet. Zo is het Expertise-Centrum Extended Reality (ECXR) opgericht waarin de opgedane kennis en ervaring is geborgd. Met het ECXR beschikt Landstede MBO, als een van de eerste mbo's in Nederland, over een expertgroep om onderwijsteams te ondersteunen in het ontwikkelen en toepassen van extended reality in het beroepsonderwijs. Voor het breed toegankelijk maken van de ontwikkelde applicaties en de doorontwikkeling te borgen is het platform Extended Reality in het Veiligheidsdomein opgericht. Binnen het platform fungeert het ECXR als kenniscentrum. Om te kunnen focussen op haar kerntaak 'onderwijs' zijn alle niet onderwijsinhoudelijke processen extern belegd. Onderwijsinstellingen, opleiders, brancheorganisaties en overheden, met een relatie tot het veiligheidsdomein' kunnen zich via een abonnementsvorm aansluiten. Inkomsten komen geheel ten goede aan het onderhoud, de doorontwikkeling en ontwikkeling van nieuwe applicaties van XR-producten, het inrichten van een helpdesk etc.

Samen met onze partners kijken wij met trots terug om een mooi project, waar naast mooie resultaten de gestelde doelen zijn gerealiseerd. Zo is er een state of the art Extended Reality Lab gerealiseerd met een gamification en virtuele reality leeromgeving, zijn de ontwikkelde applicaties opgenomen in het curriculum, worden studenten in de fysieke leeromgeving uitgedaagd om hun fysieke en mentale grenzen op te zoeken, is er een hightech camerasysteem beschikbaar om studenten te trainen en praktijklessen te evalueren, kunnen onderwijsteams worden ondersteund door het ECXR bij de ontwikkeling en implementatie van XR in het onderwijs en is de doorontwikkeling van applicaties geborgd in het Platform XR in het Veiligheidsonderwijs. Tegelijkertijd is een sterk

landelijk en regionaal netwerk gerealiseerd om de stap richting het "MBOin2030" mogelijk te maken.

3.12.5 RIF - Innovatiecluster Kind en Educatie

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

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

Uit de terugkoppeling van de beoordelingscommissie is vastgesteld dat de commissie de meerwaarde en het draagvlak voor de samenwerking als voldoende beoordeelt. Ook de voortgang van het project is als voldoende beoordeeld. De afgelopen maanden zijn we, conform planning, aan het werk gegaan met een herijking van ons project. Uit diverse evaluaties komt naar voren dat mooie resultaten zijn geboekt. Het belang van interprofessioneel leren en werken wordt alom erkend, zowel bestuurlijk als op de werkvloer.

Het RIF-project 'Innovatiecluster Kind en Educatie – Interprofessioneel leren en werken' voorziet in een duidelijke behoefte van het werkveld en wordt gezien als een aanjager. Het project sluit aan bij de landelijke agenda 'MBOin2030' waarin een van de speerpunten is dat mbo en hbo elkaar versterken (de zogeheten 'naadloze beroepskolom'). Het keuzedeel voor het mbo is toegekend en wordt dit schooljaar door studenten vanuit het mbo gevolgd.

Momenteel werken 24 leerteams met studenten aan een interprofessioneel vraagstuk. Dit zijn er drie meer dan binnen de huidige aanvraag begroot. Naast het oprichten van leerteams zetten we nadrukkelijker in op samenwerking met de wijk. Bij voorkeur in verbinding met bestaande programmalijnen en initiatieven. Momenteel lopen er al drie initiatieven waarin studenten participeren en waar gewerkt wordt aan een wijkgerichte opdracht.

Om goed in een leerteam te kunnen functioneren of aan een interprofessioneel vraagstuk te kunnen werken, is het noodzakelijk dat de studenten al binnen hun opleiding ervaring opdoen over wat interprofessioneel werken inhoudt en breder opgeleid worden dan veelal het geval is. Het gaat om een mindset, om een manier van werken. Het doel is dat interprofessioneel werken een verplichte competentie is van de opleidingen en dat elke mbo- en hbo-student beschikt over deze competentie als hij/zij het diploma behaalt. Ook hebben alle betrokken opleidingen een visie op interprofessioneel werken opgenomen in de strategische plannen van de betrokken opleidingsinstellingen. Een aantal opleidingen heeft het expliciet onderdeel gemaakt van hun curriculum.

De afgelopen jaren was het aanbod rondom professionalisering met name gericht op de participerende leerteambegeleiders vanuit werkveld en opleidingen. Uit gesprekken met alle deelnemende partners en leerteambegeleiders is gebleken dat de expertise, kennis en ervaring rondom interprofessioneel werken enorm uiteenloopt bij de verschillende participerende partners.

In onze doorontwikkeling richten we onze professionalisering in rondom de vraag vanuit de desbetreffende organisatie/docententeam/professional.

Dit betekent dat onze trainingen op maat zijn en aansluiten bij de typering van de desbetreffende praktijkorganisatie. De scope van onze trainingen is breder vergeleken met de training voor de leerteambegeleiders. Ons basisdocument 'Leren interprofessioneel werken in het domein Kind en Educatie' bevat een goed theoretisch kader en wordt tijdens de trainingen ingezet.

Binnen de opleidingen verbinden we de professionalisering nadrukkelijk aan het curriculum en de daarbij behorende lessen en opdrachten. Ook maken we de verbinding tussen de thema's professionalisering en onderzoek. Kennis vanuit Ad-opleidingen, masters en het betrokken lectoraat zijn en worden in beeld gebracht en deze kennis delen we met docenten in docententeams die verbonden zijn aan dit project

Nog een wezenlijk onderdeel van het project is kennis en onderzoek. Het leren van ervaringen en vervolgens bepalen waar naartoe te werken. De ervaringen van de leerteams en hun resultaten omzetten in instructies en de toegevoegde waarde van de leerteams te valideren. Zo worden jaarlijks vragenlijsten uit onder studenten, leerteambegeleiders en docenten uitgezet en

worden ze bevestigd op ervaringen met het leren en werken in interprofessionele leerteams. Bij de doorontwikkeling wordt ingezet op het opdoen van kennis om te helpen bij het definiëren van vraagstukken in de praktijk. Deze kennis delen we tijdens professionaliseringsbijeenkomsten binnen het werkveld en de opleidingsinstellingen.

Tevens worden de banden met het hbo versterkt en dan met name rondom de kennis die aanwezig is in de Ad-opleidingen, de minors, de masters en binnen de lectoraten. Vanuit het Lectoraat Kansrijke Ontwikkeling van kinderen en jeugd van Hogeschool KPZ en het Lectoraat Goede Onderwijspraktijken van Hogeschool Viaa participeren collega's in het ontwerpteam van Onderzoek en kennisdelen. Ook vanuit het Practoraat Docentprofessionalisering van Landstede MBO is verbinding met dit project. De website staat online en tweejaarlijks verschijnt een nieuwsbrief.

In 2022 hebben we presentaties gegeven tijdens verschillende events en congressen om onze ervaringen vanuit het innovatiecluster te delen.

Afgelopen jaar werd dit project uitgebreid naar Deventer. Tussen mbo Aventus, Hogeschool Saxion en drie werkveldpartners binnen onderwijs, opvang en welzijn is een nieuwe samenwerking gestart rondom interprofessioneel leren en werken. Dit is een voortzetting van het project in Zwolle en zorgt tevens voor een stuk verduurzaming. Er zijn inmiddels vier interprofessionele leerteams opgestart.

3.12.6 RIF - Start.route

Onder de naam Start.route wordt door Landstede Groep samengewerkt met het Deltion College aan onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere entree- en mbo2-student. In gezamenlijkheid worden intakes afgenomen en het onderwijs opgesteld en aangeboden. In het afgelopen jaar is door een duidelijke afstemming en samenwerking met het bedrijfsleven de stagebegeleiding verbeterd, zowel op school als op de werkplek. Het uitwisselen van ervaringen en ideeën versterkte de aandacht voor de student, wat tot uiting kwam in de geboden nazorg na het afronden van het opleidingstraject.

3.12.7 Doorlopende leerroutes vmbo-mbo

Landstede Groep wil optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de wet doorlopende leerroutes vmbo-mbo (Sterk beroepsonderwijs)

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

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

De gehanteerde twee projectlijnen zijn schematisch weergegeven in onderstaande Figuur 19. De onderzoekslijnen resulteren in een samenwerkingsovereenkomst tussen de scholen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep en Landstede MBO. Vanuit deze samenwerkingsovereenkomst krijgt het

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

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



Figuur 19. Projectlijnen doorlopende leerroutes

3.12.8 Doorlopende leerroutes mbo-hbo “De ontdekkingsreis”

Het persoonlijk coachingsprogramma “De ontdekkingsreis” betreft een gezamenlijk project met Stichting Landstede, het Deltion College en Hogeschool Windesheim. Het doel van het project is de overgang tussen mbo-hbo voor specifiek mbo-studenten in de economische opleidingen beter te begeleiden zodat voortijdige uitval en switchgedrag worden beperkt. Het project is gestart in december 2018 en heeft een looptijd van drie jaar, met een jaar verlenging. Het project is in 2022 afgerond.

In 2022 zijn de resultaten van het project geborgd binnen Landstede MBO en verbreed naar andere domeinen. De opbrengsten van het project, materiaal voor het traject persoonlijke coaching en een portfolio en opdrachtenbundel voor de student zijn gekoppeld aan het keuzedeel doorstroom mbo-hbo dat voor alle domeinen beschikbaar is. Daarnaast is verder geschreven aan materie voor de Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB) Landstede MBO-breed. Hiermee is het project afgerond en zijn de resultaten verduurzaamd.

3.12.9 Keuzedeel mbo-hbo

De netwerkgroep mbo-hbo Zwolle bestaande uit beleidsadviseurs en directeurs hebben zich beziggehouden met de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten afkomstig uit het mbo. In 2022 is de samenwerking met Noord-Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen) voortgezet. Er ligt een gezamenlijke instructie voor docenten en studenten en eenzelfde afrondingsadvies in de regio Noord-Nederland en Zwolle en omgeving. Het hbo heeft de begeleiding binnen het hbo opgezet en de interne communicatie geregeld over de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten.

Verder zijn vier speerpunten benoemd waar in 2022 verder mee aan het werk is gegaan:

- Inclusie en diversiteit = gelijke kansen = thuis voelen op het hbo;
- Doorlopende Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB), koppelen aan keuzedelen = goede keuze
- Wegnemen van drempels in de doorstroom = keuzedelen en leren leren
- Voorlichting mbo-hbo Webinar = goede keuze

Vanaf september 2022 worden in duo's mbo-hbo, de netwerkbijeenkomsten v(s)o-mbo-hbo vormgegeven. Doel voor de invulling van de bijeenkomsten is aansluiten bij de nieuwe strategische koers vanuit de Zw8lse met drie ambities:

- Zwolle als onderwijsstad van de regio;
- Versterken regionale arbeidsmarkt;
- Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek.

Het netwerk wil de Zw8lse op de strategische koers voorzien van input en good-practice. Zo is het thema mbo2030 behandeld en hebben Landstede Groep en VIAA het thema ‘brugmodule’, besproken. Hierin geven docenten van mbo en hbo samen vorm aan een hbo module/mbo keuzedeel.

Daarnaast is een netwerkbijeenkomst v(s)o – mbo - hbo georganiseerd met het thema doorlopende begeleidingslijn en gelijke kansen. Door het delen van ervaringen, interviews met studenten, het geven van informatie en werksessies zijn deze thema's aanbod gekomen.

3.12.10 Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs

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

3.13 Verbetering basisvaardigheden

In 2022 heeft het ministerie van OCW extra geld beschikbaar gesteld om basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap) binnen het basis- en voortgezet onderwijs te verbeteren. Alle bij Landstede Groep aangesloten scholen in het voortgezet onderwijs hebben een aanvraag ingediend. Uiteindelijk hebben in het najaar van 2022 drie scholen binnen Landstede Groep een toewijzing van de subsidie ontvangen, waarvan Centre for Sports & Education (CSE) er één is. Eind januari 2023 is, volgens de voorwaarden, een plan van aanpak aangeleverd, met daarin een onderbouwing van de subsidie-aanvraag. De uitvoering vindt vervolgens plaats in 2023 en 2024.

3.14 Internationalisering

Binnen het mbo-onderwijs zijn wereldburgerschap en internationalisering een onmiskenbaar onderdeel van het curriculum voor de studenten en de professionalisering van de medewerkers. Elk jaar organiseren de teams van de mbo-scholen allerlei activiteiten die zowel in de klas (internationalisation@home/wereldburgerschap) kunnen plaatsvinden als over de grens (internationalisation@abroad/internationalisering). In deze paragraaf volgt een overzicht van wat in 2022 op het gebied van wereldburgerschap en internationalisering heeft plaatsgevonden.

Internationale mobiliteiten en projecten

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

Het consortium I-CNN (Alfa College, ROC Friese Poort en Landstede) vraagt jaarlijks subsidie aan bij het Europese fonds Erasmus+ voor de financiering van de internationale mobiliteiten. Het consortium heeft in 2022 een bedrag van € 892.451 aan subsidie ontvangen. Deze subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook voor die van medewerkers. De medewerkers van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gaan regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering, het leggen van nieuwe contacten of job shadowing. De docenten bezoeken buitenlandse scholen, bezoeken een internationale conferentie of volgen een training. In het nieuwe Erasmus+-programma kan een deel van de subsidie worden aangewend voor een stage of studiereis buiten Europa. In 2022 is hier voor het eerst gebruik van gemaakt. Zo hebben studenten en docenten Sport & Bewegen voor twee weken een mbo-school in Sulawesi bezocht, waarbij zij met elkaar gezamenlijke activiteiten hebben ondernomen.

Vanaf augustus 2021 is het aantal internationale mobiliteiten weer toegenomen. In 2022 groeide het aantal mobiliteiten naar het niveau van voor de corona. Toch had het consortium nog de beschikking over te veel subsidie. Om die reden heeft het consortium I-CNN besloten van Call 2020 een bedrag van € 275.000 aan subsidie terug te storten. Tevens hebben we een contractverlenging van een jaar aangevraagd voor Call 2021. Het consortium I-CNN gaat er van uit dat de subsidie van Call 2021 volledig wordt benut.

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

Landstede MBO neemt deel aan vijf internationale projecten:

1. **Excellent Education.**
Landstede MBO is penvoerder van het project wat aangevraagd door BrainBoost. Het project is gericht op het uitwisselen van 'good practices' op het gebied van excellent onderwijs. Daarnaast organiseren drie partners onderwijsactiviteiten voor studenten en docenten voor de deelnemende partners. Het project is in november afgerond bij Landstede MBO met studenten en docenten van alle betrokken partners. Tijdens deze bijeenkomst zij alle behaalde resultaten gepresenteerd.
2. **LS4VET.**
Dit project heeft tot doel de methode van Lesson Study binnen Landstede MBO te introduceren. Lesson study is een veel onderzochte professionaliseringsactiviteit voor docenten, gericht op het ontwikkelen van reflecterend- en onderzoekend vermogen. Dit jaar is binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle met de pilot 'Lesson Study gestart. Tot en met januari 2023 doorlopen drie groepen mbo-docenten (in opleiding) samen de Lesson Study-cyclus. Zij maken op deze manier kennis met een veelbelovende manier van docentprofessionalisering voor het mbo. De groepen worden begeleid door docenten van Landstede MBO en Hogeschool Utrecht die daarvoor een trainingsprogramma hebben gevolgd. De uitvoering van het project ligt bij het practoraat docentprofessionalisering van de Dienst Onderwijsondersteuning. Het project wordt in september 2023 afgesloten.
3. **Western Balkan,**
Een project wat zich richt op het brengen van kennis over het aanleren van beroepsvaardigheden (zowel de 'hard skills' als ook de 'soft skills'). Western Balkan werkt vanuit een West-Europees kader aan een aantal good practices die gedeeld worden met scholen in de westerse Balkanlanden Albanië, Bosnië Herzegovina, Kosovo en Montenegro. Het project bestaat uit onderzoek en het uitwisselen van docenten en studenten om bovengenoemde doelstelling te behalen. Dit jaar hebben twee onderwijsadviseurs van de Dienst Onderwijsondersteuning een training over lesvaardigheden verzorgt voor een

twaaftal docenten van een mbo-school in Montenegro.

4. Eduapp
De opleiding Gezond en Wel is partner van het project Eduapp. Een project gericht op het verbeteren van het digitale onderwijs. Aanleiding voor het project is de coronapandemie die scholen hebben gedwongen om met name digitaal les te gaan geven.

Landstede MBO is dit jaar partner geworden in drie projecten:

1. Future in Tourism
Het team van de Toerisme-opleiding participeert in het project 'Future in Tourism', waarvan de Italiaanse partner APRO-projectleider is. Het doel van het project is de kloof tussen onderwijs en de toeristische branche te verkleinen door het verbeteren van de digitale competenties van de docenten, de generieke competenties van de studenten en de professionele competenties

van zowel de docenten als studenten. Het project loopt tot en met augustus 2024.

2. Sport Education through internationally (SETI)
Het team van de opleiding Sport & Bewegen is partner geworden van het project SETI. Het doel van het project is het versterken van elkaars curriculum door uitwisseling van studenten en docenten. Het project is geschreven door HHKS uit Leuven. Zij hebben met name een theoretische benadering van de opleiding, terwijl Landstede MBO meer een praktische benadering kent. Zo kunnen beide scholen van elkaar leren. Het project loopt tot en met augustus 2024.
3. DiMiCare
Het team Dienstverlening/Sociaal Werk is partner geworden van het project DiMicare, aangevraagd door de Oostenrijkse partner Berater Unternehmensberatungs Gesellschaft mbH. Het doel van het project is om docenten digitale vaardigheden te geven om zo de studenten goed voor te bereiden in de digitale toepassingen in de ouderenzorg. Het project loopt tot en met oktober 2024.



4 Organisatie-ondersteuning

4.1 Communicatie & marketing

4.1.1 Beleidsuitvoering

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

4.1.2 Zichtbaarheid

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

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

Daarbij is een setting gecreëerd waarin het team de ruimte krijgt om te creëren, te stimuleren, te controleren, te evalueren en te produceren. Door het doorlopen van de PDCA-cyclus, hanteert het team een werkwijze van onderzoeken, ontdekken, uitvinden en experimenteren.

Om verder te kunnen groeien naar een gezonde basis waaruit ontwikkeling en vernieuwing mogelijk is, is geïnvesteerd in:

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

4.2 Huisvesting

4.2.1 Beleidsuitvoering

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

Realisatie op strategisch niveau:

- In 2022 is verder gewerkt aan de voorbereidingen voor de realisatie van "Beroepsonderwijs Harderwijk" (werktitel). Dit project waarin Christelijk VMBO, StartCollege, mbo-onderwijs en De Techniek Academie in Harderwijk worden samengebracht in één schoolgebouw, bevindt zich in de besluitvormingsfase.
- In 2022 is de ver- en nieuwbouw van Thomas & Kempis College opgeleverd.
- Vanuit het, in 2022 opgeleverde, Integrale huisvestingsplan (IHP) is het de bedoeling om in 2022/2023 twee panden in Zwolle, het pand aan de Gelijkheid 3 en het pand Doepark Nooterhof af te stoten.

Realisatie op operationeel niveau

- In 2022 is de voorbereiding gestart voor de verbouw van het pand Wilhelminastraat 93. Dit is nodig om in september 2023 de opleiding Jena XL te kunnen verhuizen vanuit Zwolle zuid naar deze, voor hun, nieuwe locatie. Jena XL is nu gehuisvest in het pand Gelijkheid 3 in Zwolle zuid. Dit pand is te klein geworden waardoor verhuizing noodzakelijk is.

4.2.2 Locaties

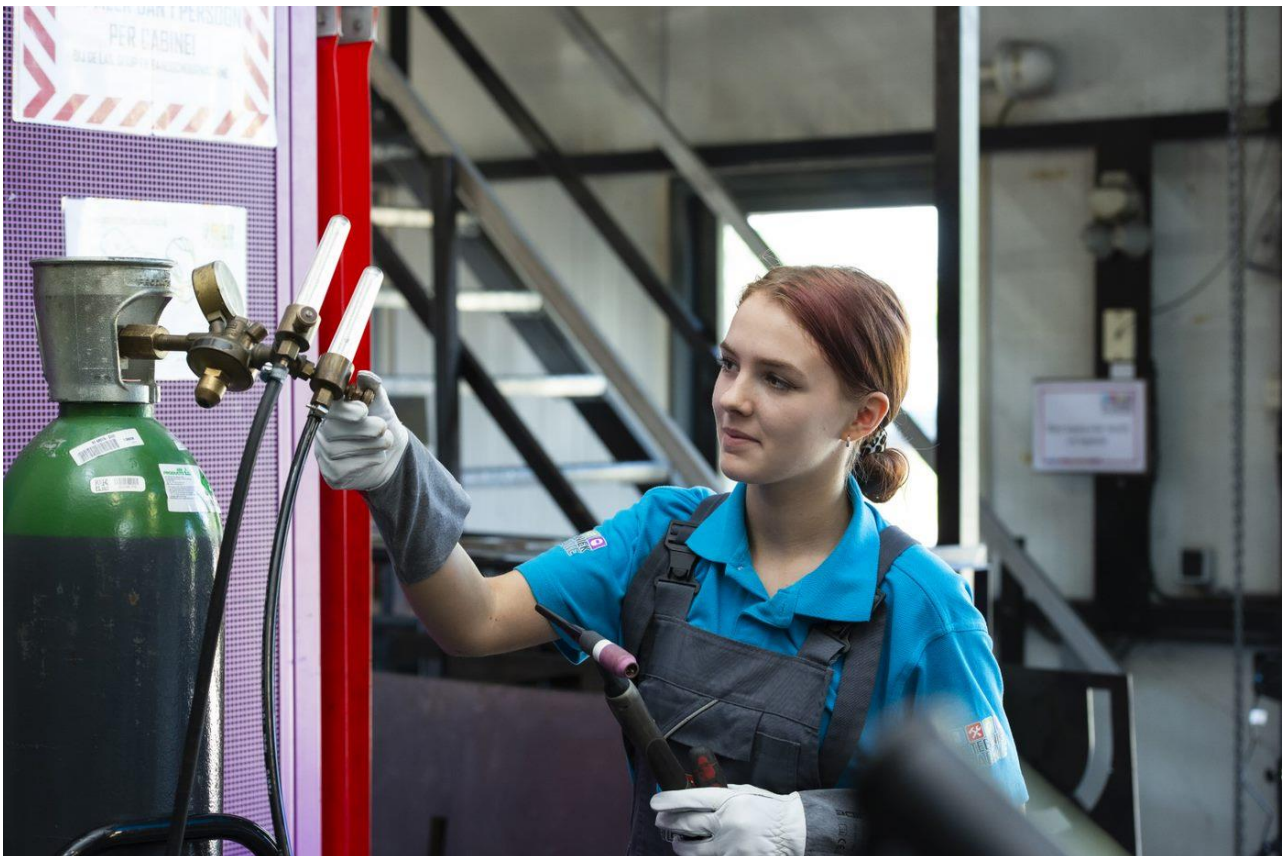
Landstede voortgezet onderwijs

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

Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle

- Ichthus: locatie Het Perron Dronten, De Arend 4, Dronten

- Landstede MBO (locatie Kranenburg): Mecklenburglaan 3, Harderwijk
- Landstede MBO: Westeinde 31-33, Harderwijk
- Landstede MBO: Parkweg, Harderwijk
- Landstede MBO: Het Ravelijn 1 t/m 11, Lelystad
- Landstede MBO: Zwolsestraat 63A en B, Raalte
- Landstede MBO: Raarhoeksweg 34, Raalte
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle: Fuchsiastraat 1, Zwolle
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle
- Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle
- Landstede Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD): Rechterland 1, Zwolle
- Landstede MBO: Rechterland 1, Zwolle
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle
- ZBC Hal: Ossenkamp 5, Zwolle
- Landstede MBO: Stadionplein 9-12, Zwolle
- DOC 93, Wilhelminastraat 93, Zwolle



4.3 ICT

4.3.1 Beleidsuitvoering

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

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

4.3.2 Verbinding en zichtbaarheid

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

4.4 Inkoop

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

4.4.1 Beleidsuitvoering

Eind 2021 is er gestart met het regelmatig informeren van de directeuren over de voortgang

van 'spend versus rechtmatig inkopen'. Deze werkwijze is in 2022 voortgezet. De spend-analyse geeft de directeuren inzicht en grip op de uitgaven binnen hun eenheid. Vanuit de afdeling Inkoop wordt onder andere de mate van compliance (inkopen bij de hiervoor geselecteerde leveranciers) en het risico op onrechtmatige inkopen voortdurend getoetst.

Afdeling Inkoop houdt continue verbinding met de organisatie door aan te sluiten bij overleggen met de directeuren van de onderwijseenheden, bij schoolleiders-overleggen en bij besprekingen van het managementteam. Daarnaast organiseert de afdeling inkoop informatiebijeenkomsten voor facilitaire medewerkers. Naast verbinding borgen wij hiermee kennis over het inkoopbeleid en de wijze van inkopen.

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

In 2022 zijn ca. twintig Europese of meervoudig onderhandse aanbestedingen doorlopen of opgestart. Prioriteit is gelegd bij diensten en producten waarvan lopende overeenkomsten aflopen (continuïteit) en de projecten rondom de nieuwbouw van de scholen in Kampen en Harderwijk. In 2022 zijn de aanbestedingen van architecten en aannemers voor beide projecten afgerond.

Waar mogelijk wordt met andere ROC's verbinding gezocht of wordt deelgenomen in een collectief, zoals bijvoorbeeld SURF en Energie voor Scholen of samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld FSR.

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

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

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

5.1 Governance structuur

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

Landstede Groep heeft vijf uitgangspunten geformuleerd en gerealiseerd:

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

Zeggenschap

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

Medezeggenschap

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

- Het mbo-onderwijs heeft één ondernemingsraad onderwijs, het centraal orgaan van de mbo-scholen (en decentraal zijn er onderdeelcommissies). Verder heeft de stichting de Centrale Studentenraad, een studentenraad waar mbo-studenten zitting in hebben;
- Iedere stichting van de scholen van het voortgezet onderwijs heeft een medezeggenschapsraad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
- Het SO & BD, dat valt onder Stichting Bestuur Landstede Groep, heeft één ondernemingsraad (OR- SO & BD).

5.2 Risico inschattingen en beheer

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

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

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

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

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers

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

Ad c. Organisatiecultuur

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

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Het risicomanagement raamwerk van Landstede Groep bevat een Planning en Controlcyclus. De P&C-cyclus is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het CvB, vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten.

De gesprekken in de P&C-cyclus worden door bestuur, directie en kwaliteitsmedewerkers gebruikt om de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur te verbeteren. Om tijdig inzicht in de ontwikkelingen op onderwijskwaliteit te hebben, is het waarderende gesprek over de bedoeling aan de juiste tafel gevoerd. Hiermee wordt een gezonde dialoog over onderwijskwaliteit gevoerd die ten goede komt aan de student en leerling.

Met de invoering en vastlegging van de Planning en Control cyclus is helder en duidelijk wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. Bij de vastlegging van deze verantwoordelijkheden is zorgvuldig rekening gehouden met de geldende wettelijke voorschriften.

De jaarlijkse cyclus is in grote lijnen als volgt. De vastgestelde hoofdlijnen uit de strategienota worden jaarlijks door het CvB vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van de voorjaarsbrief stellen de eenheden een eenheidskaderbrief op en maken van daaruit de teamplannen. Binnen de kaders zijn de directeuren vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. Vervolgens starten de directeuren van de eenheden met het formatieproces waarin een vertaling wordt gemaakt van de landelijke en interne ontwikkelingen naar de inzet van medewerkers. De resultaten van het formatieproces liggen vervolgens vast in het formatieplan. Dit formatieplan omvat de vastlegging van de uitgangspunten van de keuzes en het resultaat op de formatie. Het formatieplan wordt vervolgens voor de zomer aangeboden aan de Medezeggenschapsraad. Op basis van de begrotingsuitgangspunten, het formatieplan en de beleidskeuzes worden de begrotingen door de directeuren opgesteld en besproken met het CvB. Daarnaast voegt Internal Audit een risicoanalyse toe. Uitgaande van de resultaten van de begroting of benoemde risico's kan het CvB bestuurlijke hantering formuleren. De begroting is daarmee het sluitstuk van de beleidscyclus. De begroting van Landstede Groep wordt door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door het CvB vastgesteld.

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

vormen hiervoor de basis. In deze rapportages komen de volgende onderwerpen aan bod:

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

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

De functie van Internal Auditor geeft het risicomanagement-raamwerk voldoende basis om beter te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, met name in kwalitatieve zin. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht handelen zijn punten van aandacht om nog verder te ontwikkelen. De organisatie ziet geen risico's met materiële impact die de organisatie op korte of middellange termijn kunnen beïnvloeden. De beschikbare reserves zijn voldoende om (beperkte) risico's te kunnen opvangen en in continuïteit te kunnen blijven voldoen aan de kengetallen boven de signaleringswaarden.

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

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

Afgelopen jaar is uitvoering gegeven aan het Audit Plan 2022. Internal Audit richt zich op de gehele bedrijfsvoering en heeft als doel het verkrijgen van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie. Daartoe analyseert Internal Audit de processen binnen de organisatie vanuit haar objectieve en onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan het CvB. In 2022 is gestart met het opstellen van een AO/IB handboek waarin de belangrijkste en meest kritische (financiële) ketenprocessen worden vastgelegd. Met het Audit Plan 2023 wordt een vervolg gegeven aan de weg die we zijn ingeslagen. Het Key Control Dashboard (KCD) zal verder worden geïmplementeerd, met als doel een

integraal en actueel inzicht in de processen en risico's te realiseren voor meer grip en sturing hierop.

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

De verwachte ontwikkelingen zijn verwerkt in de beleidsrijke begroting. Voor het beheersbaar houden van thema's en risico's werken de onderwijseenheden en diensten met scenario's rond cruciale processen. In hoofdstuk 6.2 Continuïteitsparagraaf is een samenvatting opgenomen van deze thema's en risico's en hun impact op de toekomstige ontwikkelingen.

Personele lasten

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de student-, deelnemers- en leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Zeker in tijden met incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde (tijdelijke) extra inzet. Dit verlangt enerzijds een grotere flexibele schil wat in strijd is met de behoefte aan binding van medewerkers in verband met de krappere arbeidsmarkt. In de noodzakelijke flexibele schil wordt voorzien door medewerkers eerst tijdelijk in dienst te nemen. Veelal op basis van payrolling via het binnen Landstede Groep aanwezige Innotiq Zwolle B.V. Dit instrument wordt als gevolg van de effecten uit de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) minder gebruikt dan voorheen. De voordelen ten opzichte van rechtstreekse tijdelijke contracten bij de stichting zijn nagenoeg verdwenen.

Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee sluiten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen goed op elkaar aan. Het risico van over- of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden om personeel bij één van de andere scholen van Landstede Groep (tijdelijk) in te zetten.

Investerings

Veel waarde wordt gehecht aan de faciliteiten die passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten op de kerncijfers. Op basis van de

behoefte op het gebied van onderhoud, renovatie en nieuwbouw vanuit het meerjarenonderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen bekeken of de behoeften ook financieel haalbaar zijn. Voor grootschalige investeringen, zoals de plannen voor de locatie in Harderwijk en Zwolle worden uitgebreide businesscases uitgewerkt en doorgerekend inclusief de eventuele noodzaak voor extra financiering. Als gevolg van deze omvangrijke plannen wordt de meerjarenbegroting intern jaarlijks voor een termijn van 5 jaar doorgerekend. De meerjarenbegroting is in de continuïteitsparagraaf, hoofdstuk 6.2 opgenomen.

Studenten, deelnemers en leerlingen

De studenten-, deelnemers- en leerlingenontwikkeling wordt gevolgd door middel van prognosemodellen waarin demografische ontwikkelingen worden meegenomen met de impact daarvan op de organisatie. Flexibilisering van de kosten (met name personeel) op middellange termijn moet de risico's verminderen. De effecten van de ontwikkelingen op de aantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 6.2) voor de komende vijf jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

In het afgelopen boekjaar hebben zich voorzienbare en onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. De onzekerheden rondom de coronapandemie en de effecten van de daarmee gepaard gaande overheidsmaatregelen zijn inmiddels ingedaald. De organisatie heeft haar routines gevonden voor de momenten dat de scholen haar locaties moesten sluiten of andere beperkende maatregelen werden opgelegd. Gelukkig lijkt voorlopig geen nieuwe sluiting noodzakelijk.

Belangrijkste impact is de toename van de leerlingen in het voortgezet onderwijs en een daling van het aantal studenten in het beroepsonderwijs. De leerlingen- en studentenontwikkeling was reeds onderkend in de prognoses. De effecten van de coronapandemie zijn groot geweest voor alle betrokkenen. De ontvangen extra gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs worden volop ingezet voor de doelen waarvoor deze gelden zijn verstrekt.

De ontwikkelingen in 2022 hebben niet geleid tot aanpassing van waarderingen van de verantwoorde

activa. De externe ontwikkelingen van de inflatie en de reactie van de financiële markten hierop leidt wel tot herziening van de uitgangspunten voor de bepaling van de hoogte van de voorziening en verplichtingen. De stijgende inflatie zal mogelijk leiden tot grotere salarisstijgingen en daarmee aanvullende dotatie aan de personele voorzieningen. Anderzijds heeft de stijgende marktrente een verlagend effect als gevolg van de hogere disconteringsvoet. Deze financiële effecten vangen elkaar deels op, waardoor de effecten niet van materiële invloed zijn.

De onzekerheid rondom de in het verleden verzorgde bedrijfsgerichte trajecten, waarbij organisaties met Landstede Groep een praktijkleervereenkomst zijn aangegaan en in discussie zijn geraakt met de Belastingdienst over de juiste toepassing van de Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premies (WVA), is in het boekjaar afgenomen door het verloop in de tijd (verjaring). De risico's zijn echter nog steeds ongewis, waardoor nog onvoldoende zekerheid bestaat of daadwerkelijk een betalingsverplichting gaat ontstaan of in het geheel niet.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

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

5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

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

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

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

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

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

5.4 Treasury

In 2021 heeft de vijfjaarlijkse evaluatie van het Treasurystatuut plaatsgevonden en zijn op enkele onderdelen toevoegingen of aanpassingen uitgevoerd, onder andere een andere samenstelling van de Treasurycommissie. De Raad van Toezicht maakt hier niet langer onderdeel van uit, zodat zij haar toezicht rol hierop onafhankelijk kunnen uitvoeren. In het statuut staan de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken functionarissen beschreven. Het statuut sluit aan bij de bepalingen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en de overige wet- en regelgeving. In lijn met het Treasurystatuut wordt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten gemaakt.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn, zijn gezien de rentestanden in 2022, niet vastgezet in de vorm van deposito's. Vanaf het 4^e kwartaal 2022 verstrekken de banken en de schatkist weer rente op een positief banksaldo.

Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is verspreid bij drie banken: ING Bank, ABN AMRO en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasurystatuut.

Stichting Landstede heeft financiering verstrekt aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (ultimo 2022 € 148K). Deze stichting exploiteert de gezamenlijke onderwijslocatie Het Perron Dronten. Hierin werkt de stichting samen met Stichting Ichthus College en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (Almere College). Aan deze stichting is financiering verstrekt ten behoeve van de gezamenlijke investeringen in inventaris, benodigde leermiddelen en ICT-middelen. De

looptijd van deze leningen is gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de hiermee gedane investeringen, variërend van 2 tot 15 jaar.

Ten aanzien van deze financiering is door de vorige accountant aan het ministerie van OCW gerapporteerd dat deze financiering niet voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In afstemming met onze huidige accountant, Almere College en haar accountant, wordt betoogd dat de financiering aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten wel voldoet aan de gestelde criteria van de regeling.

Stichting Landstede heeft naast deze financieringen geen gelden belegd. Daarmee voldoet de stichting aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Inzake de financiering van het onroerend goed zijn in het verleden langlopende financieringen aangegaan. De rente op deze leningen is voor de volledige looptijd vastgezet. In 2022 is op de langlopende leningen een bedrag van € 3,4 mln. afgelost en zijn geen nieuwe financieringen aangegaan. Gezien de positieve kasstroom uit operationele activiteiten en de hiermee in 2022 gedane investeringen was dit niet nodig. Ultimo 2022 bedragen de uitstaande leningen € 39,6 mln. Als volgt te specificeren.

in € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
Leningen OG		
BNG	39.320	42.461
OCW	293	550
Totaal	39.613	43.011

Looptijd		
< 1 jaar	3.242	3.314
1-5 jaar	12.251	12.519
> 5 jaar	24.120	27.178
Totaal	39.613	43.011

De kaspositie (enkelvoudig) van Stichting Landstede neemt in 2022 af met € 1,5 mln. tot € 46,7 mln.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep maakt leerlingen bewust van hun verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, jezelf, maar vooral ook voor de medemens. Doordat Landstede Groep in kleine eenheden werkt, op veel plaatsen in de regio, wordt de rol voor gemeenschapsvorming in kleinere kernen concreet ingevuld. Door met het onderwijs

dichtbij, in de woon- en leefomgeving van mensen aanwezig te zijn, is Landstede Groep vraaggericht, actief en betrokken aanwezig. Dit komt ook terug in de strategische beloftes. Hierbij wordt andere aandacht aan zinnige vorming. Op deze wijze trachten wij politieke en maatschappelijke impact te realiseren.

5.6 Horizontale verantwoording

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

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

Met ouders van leerlingen in het voortgezet onderwijs is contact via de ouderraden/-panels van de verschillende scholen. Verder zijn ouders en leerlingen in het voortgezet onderwijs vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraad. Studenten in het mbo zijn vertegenwoordigd in studentenpanels per eenheid en in de Centrale Studentenraad op stichtingsniveau. Deze raad heeft, conform het reglement voor de

deelnemersraad, op verschillende beleidsdossiers instemmings- of adviesrecht.

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

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

Als men kijkt naar het toeleverend onderwijs binnen Landstede Groep, dan kan men stellen dat het hierbij gaat om alle basisscholen uit de diverse gemeenten en regio's waarvan leerlingen instromen, zowel regulier als speciaal basisonderwijs. Ook stromen leerlingen in van ander voortgezet onderwijs, vanwege het programma-aanbod van Landstede Groep. Bij de mbo-scholen gaat het om leerlingen die van mbo-scholen uit een brede regio rond Zwolle, Harderwijk en Raalte komen. Het betreft ook studenten van andere mbo-instellingen.

Leerlingen met een mbo- of havodiploma of een overgangsbewijs naar havo-4 stromen (deels) het mbo in. Daarbij zijn ook leerlingen van andere mbo-scholen, van scholen voor voortgezet speciaal onderwijs of van andere eenheden van Landstede Groep. Met hbo-instellingen zijn goede doorstroomafspraken gemaakt. Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen naast de instroom in het mbo, stromen leerlingen van het voortgezet onderwijs uit naar het hbo en het wetenschappelijk onderwijs. Vanuit de eenheden van Landstede Groep 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.

Bedrijven en instellingen

Hierbij gaat het om organisaties die stageplaatsen beschikbaar stellen waar leerlingen, studenten en cursisten arbeidservaring kunnen 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 Landstede Groep.

Medewerker

De belangen van medewerkers zijn vastgelegd in de cao vo en cao mbo. Aanvullend is er centraal HRD-beleid en eenheid-gebonden HRD-beleid. Landstede Groep spant zich in om de ontwikkeling, de gezondheid en het welbevinden van haar medewerkers zo goed mogelijk te dienen. Dit gebeurt onder andere door de resultaten van de jaarlijkse gesprekkencyclus en door de uitkomsten van het Medewerkertevredenheidsonderzoek te verwerken in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid.

Klachtenafhandeling

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

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

De ontvangen rijksbijdragen worden binnen de stichting verdeeld naar de scholen. Hierbij worden de middelen op basis van het aantal leerlingen en studenten toegewezen naar schoolniveau gebaseerd op de bekostigingsregels vanuit het ministerie van OCW. Een aantal posten wordt op stichtingsniveau geregistreerd, deze posten stijgen boven de scholen uit. Het gaat hier om uitgaven met betrekking tot de centraal binnen Landstede Groep ondersteunende diensten, huisvesting, centrale personeelskosten, alsmede reserveringen voor calamiteiten en innovaties die, onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, beschikbaar zijn voor de scholen binnen de stichting. De centrale personeelskosten betreffen senioren-, ouderschaps-, zwangerschaps- en langdurig ziekteverlof. Deze kosten worden centraal verantwoord zodat de school budgettaire ruimte heeft voor vervanging.

5.7 Notitie Helderheid

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

Thema 1. Uitbesteding

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

Thema 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

Binnen Landstede Groep vinden publieke activiteiten (onderwijs) plaats. De contractactiviteiten van Landstede Groep zijn private activiteiten en worden ook zo verantwoord. Binnen Stichting Landstede is sprake van private activiteiten bij Landstede Groei Opleidingen, volwasseneneducatie inburgering, alsmede binnen de opleiding Horeca (opleidingsrestaurant) en de kappersopleiding (kapsalon). De activiteiten binnen de opleidingen hebben een meerwaarde voor onze studenten en dragen bij aan het uitvoeren van de wettelijk bekostigde taak. De kostendekkendheid van deze activiteiten is in 2022 nader geanalyseerd ter voorbereiding op verslagjaar 2023. Vanaf 2023 geldt de verantwoordingsplicht zoals door de nieuwe beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten voorgeschreven. De andere activiteiten worden verzorgd vanuit het brede aanbod als mbo-instelling, al dan niet in het kader van het faciliteren van Leven Lang Ontwikkelen. De totale omzet van deze activiteiten is < 1% van de totale baten van Stichting Landstede in 2022. De activiteiten zijn ingebed in de normale organisatorische inrichting en management verantwoording.

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

De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Om dit proces mogelijk te maken zijn in het verleden afboekingen gedaan ten laste van het private vermogen. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van deze historische onttrekkingen eind 2022 € 6,2mln. negatief (31-12-2021 € 5,6 mln. negatief). De

onttrekking in 2022 betreft enerzijds het positieve resultaat van de private deelneming Innotiq Zwolle B.V., anderzijds leidt de afwaardering van het belang in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. en het tekort op de contractactiviteiten van met name Groei tot een onttrekking aan de private reserves. Het publieke vermogen compenseert het negatieve private vermogen zodat het eigen vermogen als geheel voldoende op peil is.

De rekening-courantverhouding met Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio betreffen oude posities die het gevolg zijn van het hiervoor genoemde proces.

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

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Thema 4. Les- en cursusgeld

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

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

Uit onderzoek is gebleken dat 47 studenten in oktober 2022 Landstede Groep verlieten. Daarvan vertrokken er 19 met een diploma, 28 verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 47 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking. In oktober 2022 veranderden 30 studenten van opleiding binnen Landstede Groep. Eveneens in oktober zijn 18 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. In het schooljaar 2021-2022 was geen sprake van een structureel aantal studenten dat binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle van leerweg wisselde. Van de beroepsopleidende leerweg (BOL) stapten 82 studenten over naar de beroepsbegeleidende

leerweg (BBL). Daarnaast gingen 24 studenten van BBL naar BOL.

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

Er zijn geen studenten die een andere opleiding volgen dan waarvoor zij zijn ingeschreven. Stapeling van diploma's komt alleen voor als dit reëel te onderbouwen is en in het belang is van de student. Over het algemeen gaat het hier om de studenten die de dubbelkwalificatie Verzorgende-IG en Maatschappelijke Zorg volgen. 75 studenten hebben een diploma op hetzelfde niveau ontvangen in het kalenderjaar 2022. Voor 0 studenten is er een dubbele diploma bekostiging ontvangen.

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

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

Thema 8. Buitenlandse studenten

In 2022 stonden acht studenten die in het buitenland woonden bij Stichting Landstede ingeschreven.



6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting uitkomsten

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2022 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 4,0 mln. Dit resultaat is positief beïnvloed door:

- Ontvangen middelen collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering € 0,5 mln. Deze middelen zijn in 2022 nog niet ingezet. Gezien het moment van bekend worden van het onderwijsakkoord bij aanvang van het schooljaar 2022-2023 kon hier niet meer naar gehandeld worden bij de formatie planning en jaartaken voor dit schooljaar.
- Ontvangen en verantwoorde NPO-middelen vanuit de regelingen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs waarvoor in 2022 geen besteding heeft plaats gevonden € 1,8 mln.

Zonder deze nog niet bestede baten zou het resultaat uitkomen op € 1,7 mln. Dit resultaat is € 1,9 mln. hoger dan het genormaliseerde begrote resultaat en € 1,4 mln. lager dan 2021.

Naast de reeds genoemde verklaringen is de exploitatie beïnvloed door de effecten van de CAO-verhoging per 1 juli 2022, de loon- en prijsbijstelling van de rijksbijdragen, de extra ontvangen rijksbijdragen voor individuele werkdrukmiddelen, maar ook door:

- Niet ingezette innovatiemiddelen en calamiteitenreserve (gezaamenlijk € 0,5 mln.)
- Niet ingezette middelen van de begrotingsreserve vanuit het transferium ad € 1,9 mln.
- Extra nieuwkomers bekostiging in verband met de grote instroom, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne. De extra instroom heeft ook geleid tot extra kosten bij de eenheid ISK Zwolle, maar dit is gedekt uit de extra ontvangen bekostiging. Daarnaast staat nog een latente vordering op OCW inzake de aanvullende nieuwkomers bekostiging over de periode april 2022 tot en met december 2022 € 0,2 mln. Dit betreft een lumpsum bekostiging en zal daarmee pas in 2023 verantwoord gaan worden.
- Negatieve resultaat Landstede Groei Opleidingen ad € 0,7 mln.

Staat van baten en lasten				
		Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000		2022	2022	2021
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	135.135	130.616	131.029
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	915	829	1.426
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	792	518	835
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.408	2.014	2.052
3.5	Overige baten	5.427	3.822	3.582
Totaal baten		144.677	137.799	138.924
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	107.174	106.869	99.900
4.2	Afschrijvingen	6.084	6.309	6.426
4.3	Huisvestingslasten	9.034	9.435	9.111
4.4	Overige lasten	16.491	12.231	14.062
Totaal lasten		138.783	134.844	129.499
Saldo baten en lasten		5.894	2.955	9.425
5	Gerealiseerde herwaardering	407	406	693
6	Financiële baten en lasten	-2.150	-2.200	-2.319
Resultaat		4.151	1.161	7.799
8	Resultaat deelnemingen	-104	141	155
Totaal resultaat		4.047	1.302	7.954

Resultaat bestemming

	Realisatie	Budget	Realisatie
In € 1.000	2022	2022	2021
Resultaat boekjaar	4.047	1.302	7.954
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-1.827	-1.491	-4.888
Dotatie: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	-519		0
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen	1.701	-189	3.066
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige	0		200
Vrijval: Bestemmingsreserve privaat	569		116
Dotatie: Algemene reserve	2.270	-189	3.382

Het positieve resultaat draagt bij aan de verdere verbetering van de belangrijkste financiële kengetallen van de stichting zoals liquiditeit en solvabiliteit. Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans

Het balanstotaal is met € 1,1 mln. afgenomen tot € 134,1 mln. Vooral het gevolg door de gedane aflossingen en lagere investeringen dan verantwoorde afschrijvingen in het jaar.

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2022	31-12-2021
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	80.982	81.237
1.1.3	Financiële vaste activa	2.219	2.478
	Vaste Activa totaal	83.201	83.715
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Vorraden	0	15
1.2.2	Vorderingen	4.226	3.261
1.2.4	Liquide middelen	46.722	48.243
	Vlottende Activa totaal	50.948	51.519
	Activa totaal	134.149	135.234
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	70.382	66.742
2.2	Voorzieningen	5.499	5.793
2.3	Langlopende schulden	36.371	39.697
2.4	Kortlopende schulden	21.897	23.002
	Passiva totaal	134.149	135.234

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

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2022 versterkt door het positieve resultaat ad € 4,0 mln. wat voornamelijk gevolg is van de NPO en werkdrukmiddelen. Hierdoor bedraagt het eigen vermogen per 31 december 2022 € 70,4 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 52,4%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 56,6% en daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0.85 (ultimo 2020 0,83). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2022 is dit gecontinueerd waarbij het verschil tussen de ontvangen NPO-middelen en de bestede NPO-middelen op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. In 2022 is € 6.199K ontvangen en € 4.370K besteed, per saldo een dotatie aan de bestemmingsreserve van € 1.892K. Anderzijds is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 65K besteed.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord “Samen voor het beste onderwijs” middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd, aangevuld met de eveneens ontvangen maar nog niet bestede middelen voor de professionalisering van het personeel.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2022 afgenomen met € 1,5 mln. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 7,3 mln. en is ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 6,0 mln.) en aflossingen op de bestaande langlopende financieringen (€ 3,4 mln.). De liquiditeitsratio (current ratio) stijgt mede hierdoor van 2,24 naar 2,33. Dit is ruim boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,75) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 12 mln.

6.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de richtlijnen van het ministerie van OCW wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. De vastgestelde begroting 2023 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2027 is gebruikt als input voor de te rapporteren informatie.

Begroting 2023

De begroting 2023 en de meerjarenbegroting 2023-2027 is in het najaar van 2022 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2023 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. In de begroting 2023 is rekening gehouden met extra inzet van personele lasten voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's waarvoor subsidie is ontvangen als gevolg van de COVID-19-pandemie. Op basis van de baten en lasten is het begrote resultaat voor de stichting +/- € 4.585K, zie Tabel 19. In het negatieve resultaat is rekening gehouden met aanvullende lasten i.h.k.v. NPO (€ 2.989K). Dit betreffen NPO-middelen die in 2023 ingezet worden en in de resultaatverdeling ten laste gebracht worden van de bestemmingsreserve. Zonder deze aanvullende lasten bedraagt het begrote resultaat voor de stichting +/- € 1.596K. In het begrote resultaat ad +/- € 1.596K is een bijzonder resultaat opgenomen van +/- € 1.245K in

verband met de tijdelijke huisvesting voor de ver- en nieuwbouw Harderwijk. Het begrote resultaat exclusief dit bijzondere resultaat bedraagt -/- € 351K.

Meerjarenbegroting 2023-2027

De meerjarenbegroting 2023-2027 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Voor een groot gedeelte zijn de ontwikkelingen van de baten afhankelijk van politieke besluitvorming. Het is van belang beleid continu af te stemmen op politieke besluitvorming. Daarnaast is het essentieel om beleid toe te snijden op verwachte ontwikkelingen in leerlingenaantallen, personeelsverloop, huisvestingssituaties. Beleid aangaande investeringswensen, financieringsmogelijkheden, schoolplannen en strategienota dienen eveneens structureel te worden overwogen.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), zie toelichting op de toekomstige ontwikkelingen in de balans.

De ontwikkeling in het aantal leerlingen/studenten is gebaseerd op een verwachte afname van 3,3% van de studenten in het MBO in de periode 2022 tot 2027. Voor het VO wordt een groei van het aantal leerlingen verwacht van 2,0% in de periode 2022 tot 2027. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per student conform de publicaties van OCW. De verwachting is dat de contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten op het niveau van de afgelopen jaren blijven. De meerjarenbegroting wijkt af van het vastgestelde IHP, vanwege een hogere investering en daaraan gerelateerde afschrijvingslasten als gevolg van de prijsstijgingen op de investeringen.

In het basisjaar voor de meerjarenbegroting 2023 is sprake van een negatief genormaliseerd exploitatieresultaat -€0,4 miljoen terwijl in 2023 de t-2 bekostiging wordt gerealiseerd in welke de bekostiging 3,3% hoger is dan het gemiddeld aantal deelnemers in 2023. Daarnaast is sprake van een relatief hoge personele inzet (gewend geraakt aan NPO-bezetting) en is een taakstelling opgenomen om de personele inzet vanaf 2024 te verlagen. Per 2024 zal de ratio studenten/leerlingen per fte verhoogd moeten worden waarmee de personele bezetting vanaf 2025 op het niveau van 2021 uitkomt (realisatie van circa 935 fte's). In vergelijking met de pre-coronaperiode (2019) blijft de personele bezetting vanaf 2025 hoger (941 in 2025 versus 847 fte's in 2019) en de ratio leerlingen/studenten per fte lager (13,4 versus 15,8 in 2019).

Het exploitatieresultaat bevat vanaf 2023 een aantal posten die het resultaat incidenteel beïnvloeden. Het gaat hierbij om de effecten inzake de NPO-middelen, boekverlies bij sloop gebouw Harderwijk, tijdelijke huisvestingskosten Westeinde Harderwijk (€1.245K in 2023 en €2.491K in 2024), boekverlies deel slooppand Harderwijk (€1.043K in 2023), alsmede boekwinsten bij geplande afstoting van de panden (€3.159K in 2024). In 2023, 2024 en 2025 is sprake van NPO-bestedingen uit de bestemmingsreserve. Dit beïnvloedt het verwachte exploitatieresultaat incidenteel negatief in 2023 (€2.989K), in 2024 (€1.606K) en in 2025 (€960K). In 2021 en 2022 zijn meer NPO-gelden ontvangen dan besteed kon worden. Hiervoor is een reserve aangelegd en de NPO-bestedingen van 2024 en 2025 worden uit de reserve gefinancierd.

De Rijksbijdragen dalen in 2024 ten opzichte van 2023 doordat het aantal deelnemers daalt vanaf 2022 (t-2 bekostiging in het MBO) en doordat in 2023 incidenteel sprake is van NPO-bekostiging. Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging VO heeft in 2022 een inhouding plaatsgevonden op de bekostiging in verband met een overgangsbekostiging. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het positieve effect op de VO-bekostiging van deze afbouw is 0,6% in 2023 tot 2,3% in 2026. Een gedeelte van vaste bekostiging in de Rijksbijdragen voor kwaliteitsmiddelen MBO wordt vanaf 2024 verplaatst van een vaste bekostiging naar lumpsum en stijgt vanaf 2024 met €0,9 miljoen. De Rijksbijdragen MBO dalen in de jaren 2024 t/m 2027 door een daling van het aantal deelnemers; de VO-bekostiging stijgt door een stijging van het aantal leerlingen.

De Overige baten stijgen in 2024 incidenteel als gevolg van genoemde boekwinst van panden. Als gevolg van voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen stijgen de afschrijvingskosten vanaf 2024. De financiële lasten dalen tot en met 2027 als gevolg van aflossingen van leningen. In 2024 en 2025 bestaat wel de behoefte aan aanvullende financiering.

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

Continuïteit, kengetallen	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers	12.953	12.864	12.735	12.615	12.600	12.591	12.567
Personele bezetting, vast en tijdelijk							
Bestuur / management (fte)	13	12	13	13	13	13	13
Personeel primair proces (fte)	689	722	756	680	670	660	659
<i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>							
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	145	142	165	164	163	163	163
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	88	144	97	96	95	95	95
Ondersteunend personeel (fte)	233	286	262	260	259	259	258
Totale personele bezetting (fte)	934	1.019	1.031	953	941	931	930

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten. Door de inzet van NPO gelden is sprake van hogere fte inzet in 2021 t/m 2025. Hierdoor daalt de ratio aantal leerlingen en studenten per fte totaal personeel (13,9 fte personeel in 2021 ten opzichte van 12,3 fte in 2023). Als gevolg van de taakstelling verlagen personele inzet, neemt de ratio vanaf 2024 toe naar 13,2 tot 13,5 vanaf 2026. De personele bezetting in fte's is daarmee circa 930-940 fte's vanaf 2025. Dit ligt gelijk aan de gerealiseerde fte's in 2021. In vergelijking met de pre-coronaperiode is de personele bezetting vanaf 2025 hoger (941 versus 847 fte's in 2019) en de ratio leerling en studenten per fte lager (13,4 versus 15,8 in 2019).

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

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
ICT	Investeren in ICT, mogelijk worden niet alle toekomstige investeringen voorzien	Het is van belang om ICT te verbeteren voor aantrekkelijkheid/kwaliteit van het onderwijs, om mee te kunnen blijven gaan met onderwijsvernieuwingen/afstandsleren/bieden van eigentijds onderwijs.	midden	midden
Personeel	Onvoldoende flexibele schil bij krimp aantal leerlingen	Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.	midden	hoog
Personeel	Onvoldoende mogelijkheden om bekwaam personeel aan te trekken.	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.	midden	midden
Personeel	Bekostiging van onderwijs beweegt niet gelijkmatig mee met kosten van onderwijs	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.	midden	hoog
Personeel	Kosten ondersteunend en directiepersoneel beweegt onvoldoende mee met de daling van het leerlingenaantal	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat de benodigde hoeveelheid werk niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.	midden	midden
Projecten	Terugbetalen geoormerkte subsidies	Indien geoormerkte subsidies onvoldoende worden verantwoord door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en goede koppeling (mensen, middelen en doelen) ontstaat een risico tot terugbetalingsverplichting.	hoog	hoog
Demografie	Daling in leerlingen-/studentenaantal	Mogelijke daling in leerlingen-/studenten-daling door onvoorziene demografische ontwikkelingen. Hierdoor minder Rijksbijdrage i.c.m. gelijkblijvende kosten, bijv. personeelskosten.	midden	midden
Beleid	WVA-claim St. Landstede (private activiteiten)	Het juridische onderzoek naar de bedrijfsgerichte trajecten die zijn uitgevoerd i.h.k.v. de WVA (Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekering) loopt nog. Het risico dat Landstede aansprakelijk wordt gesteld door de leerbedrijven voor door hen te betalen naheffingsaanslagen is klein.	laag	hoog
Huisvesting	Vaste kosten bewegen onvoldoende mee met de daling van het leerlingenaantal	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.	midden	midden
Huisvesting	Onderhoudskosten worden hoger dan gepland	Er is na 2019 nog geen geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan beschikbaar ter verwerking in de meerjarenbegroting.	midden	hoog
Huisvesting	Er kan sprake zijn van een grotere stijging van energielasten dan is ingeschat	Door onvoorziene ontwikkelingen kunnen de energiekosten sterk fluctueren.	midden	midden
Huisvesting	Huisvestingsinvesteringen worden hoger dan verwacht	De investeringen uit het IHP zijn weergegeven op basis van prijspeil 01-01-2022. Er is door afdeling huisvesting facilitair een inschatting gemaakt betreffende jaarlijkse prijsontwikkeling.	midden	hoog
Huisvesting	Afschrijvingskosten worden hoger dan verwacht nadat de definitieve afschrijvingspercentages per component van de huisvestingsinvesteringen zijn ingevuld	Er is een globale inschatting opgesteld betreffende de afschrijvingskosten per component en de weging per component.	hoog	hoog

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
Huisvesting	We komen niet in aanmerking voor DUMAVA-subsidie (€1 miljoen st. CVMBO HW; €2,5 miljoen st. Landstede)	Er is nog geen overeenkomst.	midden	hoog
Huisvesting	Groot onderhoudsinvesteringen moeten op langere termijn worden gerealiseerd op basis van investering zonder subsidiesaldering	Valt buiten de scope van de MJB 2023-2027, maar is wel van toepassing op de investeringsbegroting vanaf 2029.	hoog	hoog
Huisvesting	Aannames betreffende aanvullende bekostigingen en vergoedingen van gemeente zijn niet allen realiseerbaar	Er zijn nog geen definitieve afspraken vastgelegd met gemeente Harderwijk	midden	hoog
Huisvesting	Een aantal aanpassingen op het IHP en uitgangspunten betreffende nieuwbouw zijn gebaseerd op mondelinge mededelingen zonder bronvermelding of overeenkomst. Er is een risico dat deze aanpassingen en uitgangspunten niet realiseerbaar zijn.	Betreft: lening Energiefonds Overijssel, looptijd en rentepercentage leningen, Dumava subsidie, salderen investeringen en subsidies, prijsindexaties.	hoog	midden
Beleid	Personele kosten bewegen onvoldoende mee met afloop van projectsubsidies	Personeel met een vaste aanstelling is gedeeltelijk verwerkt onder NPO en STO-verantwoording in de begroting 2023.	midden	midden
Beleid	De besparingsopdracht in personele kosten bij st. Landstede vanaf 2024 gaat niet worden gehaald	In basisjaar 2023 wordt t-2 bekostiging gerealiseerd in welke de bekostiging 3,3% hoger is dan het gemiddeld aantal deelnemers in 2023 terwijl dat niet in het begrote exploitatieresultaat tot uiting komt. Besparingsopdracht vanaf 2024 is €2.917k. Daarnaast is vanaf 2024 sprake van een besparingsopdracht van €600k om het verwachte exploitatietekort te elimineren.	midden	hoog
Beleid	We voldoen niet aan de minimale liquiditeitsratio	Betreffende het gewenst niveau aan investeringen en het benodigd volume aan financiering is gestuurd op de minimale in plaats van gewenst liquiditeitsratio. Er is een kans dat nu onvoorziene ontwikkelingen veroorzaken dat de minimale ratio wordt overschreden. Daarnaast is signaleringswaarde voor de minimale liquiditeitsratio aangepast van 0,50 naar 0,75.	midden	hoog
Beleid	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.	midden	midden
Beleid	Ontbreken van plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn.	Indien plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn onvoldoende in beeld zijn, kan dat resulteren in onverwachte kosten en investeringen.	midden	midden
Financiële baten en lasten	stijging kosten financieringsrente	Rentepercentage van voorgenomen toekomstige leningen kunnen hoger worden dan momenteel is ingeschat.	midden	hoog

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit, raming staat baten en lasten		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
in 1.000		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	131.029	135.135	130.268	127.932	126.307	125.648	125.670
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.426	915	894	885	876	875	875
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	835	792	1.044	1.027	1.030	1.038	1.044
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.052	2.408	2.252	2.252	2.252	2.252	2.252
3.5	Overige baten	3.582	5.427	4.345	7.460	4.231	4.596	4.223
Totaal baten		138.924	144.677	138.803	139.557	134.696	134.410	134.063
4. Lasten								
4.1	Personeelslasten	99.900	107.174	110.502	103.361	102.236	101.372	101.270
4.2	Afschrijvingen	6.425	6.084	6.403	8.328	7.728	7.965	8.048
4.3	Huisvestingslasten	9.111	9.034	11.289	12.795	11.512	10.079	10.072
4.4	Overige lasten	14.062	16.491	13.816	13.484	13.362	13.266	13.255
Totaal lasten		129.499	138.783	142.010	137.968	134.838	132.682	132.645
Saldo baten en lasten		9.426	5.894	-3.207	1.589	-142	1.727	1.417
5.	Gerealiseerde herwaardering	694	407	406	408	408	346	346
Financiële bedrijfsvoering, overig								
6.	Financiële baten en lasten	-2.319	-2.150	-1.825	-1.821	-1.873	-1.722	-1.570
8.	Resultaat deelnemingen	155	-104	41	0	0	0	0
Buitengewoon resultaat								
Totaal resultaat		7.955	4.047	-4.585	176	-1.607	352	193
Continuïteit, Balans		Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
in 1.000		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activa								
1.1 Vaste Activa								
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2	Materiële vaste activa	81.237	80.982	98.309	111.480	110.750	106.803	103.350
1.1.3	Financiële vaste activa	2.478	2.219	2.245	2.245	2.245	2.245	2.245
Vaste Activa totaal		83.715	83.201	100.555	113.726	112.996	109.048	105.595
1.2 Vlottende Activa								
1.2.1	Voorraden	15	0	15	15	15	15	15
1.2.2	Vorderingen	3.261	4.226	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768
1.2.3	Effecten							
1.2.4	Liquide middelen	48.243	46.722	20.980	8.297	8.230	8.902	8.920
Vlottende Activa totaal		51.520	50.948	23.763	11.080	11.013	11.685	11.703
Activa totaal		135.234	134.149	124.318	124.806	124.009	120.733	117.299
Passiva								
	Algemene reserve	56.341	58.042	56.631	58.413	57.765	58.117	58.310
	Bestemmingsreserve privaat	-5.832	-5.832	-5.832	-5.832	-5.832	-5.832	-5.832
	Bestemmingsreserve NPO middelen	4.888	7.234	2.566	960			
	Herwaarderingsreserve	11.345	10.938	10.532	10.124	9.717	9.371	9.025
2.1	Eigen vermogen	66.742	70.382	63.897	63.665	61.650	61.656	61.503
2.2	Voorzieningen	5.793	5.499	5.721	5.721	5.721	5.721	5.721
2.3	Langlopende schulden	39.697	36.371	33.057	33.776	34.995	31.713	28.431
2.4	Kortlopende schulden	23.003	21.897	21.644	21.644	21.644	21.644	21.644
Passiva totaal		135.234	134.149	124.318	124.806	124.009	120.733	117.299

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP. De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP. Voor het berekenen van de afschrijvingskosten van de nieuwbouwinvesteringen is de componentenmethode toegepast. De huisvestingslasten zijn in de jaren 2024 tot en met 2026 hoger als gevolg van de (tijdelijke) huurlasten voor: Beoogde nieuwe onderwijslocatie voor mbo Menso Alting in Zwolle op basis van een langdurige huurovereenkomst; Tijdelijke huisvesting bij de grootschalige investeringsplannen waarbij de huidige locatie tijdelijk niet of verminderd beschikbaar is.

De rentelasten ontwikkelen in lijn met de aflossingen op de externe financiering en de noodzakelijke nieuw aan te trekken financieringen in 2025 t/m 2026. Hierbij is rekening gehouden met een aflossingstermijn van 20 jaar en een rentepercentage van 4,5%.

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

- Ver-/nieuwbouw locatie Westeinde te Harderwijk
- Upgrade locatie Kranenburg Harderwijk
- Afstoting bestaande gebouwen als gevolg van overschot m2 door voorgaande plannen
- Revitalisering/upgrade/verbeteren klimatologische omstandigheden

Deze investeringen vragen inzet van de aanwezige liquiditeit, maar ook aanvullende financieringen. Op basis van de periode 2023-2027 zal bij reguliere aflossing op de bestaande leningen in 2024 (€4,0 mln.) en 2025 (€4,5 mln.) aanvullende financiering benodigd zijn. Uitgangspunt is het op peil houden van de minimale liquiditeitsratio. Ultimo 2027 komt de liquiditeitsratio uit op 0,54. Dit is ten opzichte van de ratio ultimo 2022 een aanzienlijke daling. Het gevolg van de inzet van de aanwezige liquide middelen in 2024 en 2026 voor de financiering van de investeringsplannen. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting is er geen rekening mee gehouden dat de minimale liquiditeitsratio is gestegen van 0,50 naar 0,75. Hiertoe moet de benodigde financieringsbehoefte worden heroverwogen in een scenario van de meerjarenbegroting, zodat de organisatie blijvend voldoet aan de gestelde norm van de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie met betrekking tot de liquiditeit. Bij het aantrekken van aanvullende financiering worden de bestaande financieringen ook betrokken. Het is een natuurlijk moment om de lange termijn financiering met het oog op de toekomst te optimaliseren.

Doel is een toekomstbestendige onderwijsinstelling te realiseren, waarbij:

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

De herwaarderingsreserve wordt jaarlijks voor het deel gerealiseerd in lijn met de afschrijvingstermijn van de onderliggende gebouwen of bij verkoop van het onroerend goed. Binnen de herwaarderingsreserve betreft een bedrag ad € 7,7 mln. inzake de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt hierdoor in de periode tot 2027.

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

De solvabiliteit 2 blijft met een ratio van 50%-60% nog boven de signaleringswaarde ad 30% van de onderwijsinspectie.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2022 bedraagt deze voor de stichting 0,85. De komende jaren zal de verhouding dalen naar 0,49 in 2027 door de stijging van het normatief eigen vermogen door de geplande investeringen in huisvesting.

Ten aanzien van de minimale hoogte van de algemene en specifieke bestemmingsreserves dient nader beleid gemaakt te worden. Deze signaleringswaarde kan een goede aanleiding zijn om dit op te zetten en te bespreken met de betrokken stakeholders van de organisatie.

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

Continuïteit, Financiële kengetallen		Realisatie 2021	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027
Kengetallen financiële positie		norm						
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten		12.953	12.864	12.735	12.615	12.600	12.591	12.567
Rentabiliteit 1 jaar		5,7%	2,8%	-3,3%	0,1%	-1,2%	0,3%	0,1%
Rentabiliteit 2 jaar			4,2%	-0,2%	-1,6%	-0,5%	-0,5%	0,2%
Rentabiliteit 3 jaar				1,8%	-0,1%	-1,5%	-0,3%	-0,3%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		76,2%	79,3%	84,8%	80,8%	80,9%	80,7%	80,6%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten		78,6%	78,4%	78,8%	75,9%	76,9%	77,4%	77,3%
Huisvestingsratio		10,0%	9,1%	11,0%	13,1%	12,9%	12,0%	12,1%
Liquiditeit (current ratio)		2,24	2,33	1,10	0,51	0,51	0,54	0,54
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	2,24	2,33	1,10	0,51	0,51	0,54	0,54
Solvabiliteit I		0,49	0,52	0,51	0,51	0,50	0,51	0,52
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,30	0,54	0,57	0,56	0,56	0,54	0,56	0,57
Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen		0,83	0,85	0,61	0,56	0,51	0,50	0,49
Kengetallen overig								
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten		41%	41%	41%	42%	43%	43%	43%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten		4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten		94%	93%	94%	92%	94%	93%	94%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Investerings huisvesting / Totaal baten plus financiële baten		0%	3%	14%	17%	1%	1%	1%
Investerings inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële ba		0%	1%	2%	4%	4%	3%	3%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten		21%	20%	2%	-8%	-8%	-7%	-7%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten		1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Deel 2: Verslag Raad van Toezicht



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

Missie en waarden

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

Betrokken en ontmoeting

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

gekozen, voldoende duurzaam is.

Daarnaast bezoeken we elk jaar, meestal in tweetallen, op locatie de directies en op een ander moment de medezeggenschap van elke school en van de SO & BD. En natuurlijk ontmoeten we in dat kader ook de studentenraad. Deze gesprekken vinden plaats buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. Het is bijzonder en mooi te constateren dat in deze open gesprekken blijkt dat de onderwerpen die besproken worden ook onderwerp van gesprek zijn tussen de respectievelijk directies en het College van Bestuur en tussen medezeggenschap, directies en College van Bestuur. In 2022 hebben we een volgende stap gezet om het contact met de organisatie verder te intensiveren. Voor het eerst bezochten we voltallig een aantal scholen. We zagen leerlingen, studenten en medewerkers aan het werk en konden met hen spreken. Het bleek een goede aanvulling op de contacten die we al hadden. Ook uit deze mooie 'eerste keer' trokken we lessen voor een vervolg in 2023.

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

Uitgangspunten bij het toezicht

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

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

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

Cruciaal voor het kunnen houden van toezicht is tijdige, toegankelijke en betrouwbare informatie. Dit is nagenoeg volledig ook de informatie die de organisatie zelf nodig heeft om te sturen. Raad van Toezicht en College van Bestuur hebben met elkaar afgesproken dat er, indien ook maar enigszins mogelijk, geen informatie uitsluitend ten behoeve van de Raad van Toezicht wordt gegenereerd. Er zijn in 2022 opnieuw goede stappen gezet in het optimaliseren van de informatieverstrekking. In de voorbereiding van de agenda door de agendacommissie en het College van Bestuur is er meer aandacht voor de vraag welke stukken ter tafel dienen te komen en wat de vragen zijn die aan de orde moeten komen. De kwaliteit van de opleggers is dit jaar verder verbeterd. In de T-rapportage krijgt de feitelijke informatie een steeds beleidsrijkere duiding door het College van Bestuur. Deze duiding is het aangrijpingspunt voor de dialoog tussen de Raad van Toezicht en het College van bestuur. De optimalisering van de informatieverstrekking is een continu proces waarbij we in 2022 met succes stappen hebben gezet om meer te focussen op de bestuurlijke hantering van de onderwerpen die we bespreken. In 2022 heeft de Raad van Toezicht, na een aanbestedingsprocedure, in Van Ree Accountants een nieuwe accountant gevonden.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2022 uit zeven leden. In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord, als werkgever. De leden van de Raad van Toezicht brengen ervaringen in vanuit verschillende segmenten van de samenleving. De Raad van Toezicht kent een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken (PIJZ) en een remuneratiecommissie. De commissie PIJZ bestaat sinds dit jaar uit drie leden, de andere commissies uit twee leden. In de commissies worden zaken

voorbereid en uitgediept. Hiervan wordt in de Raad van Toezicht verslag uitgebracht. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk.

Gedurende het jaar werd duidelijk dat Petra de Weerd-Nederhof, door het aanvaarden van een andere hoofdfunctie in het zuiden van het land, haar lidmaatschap van de Raad van Toezicht niet langer hiermee kon combineren.

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

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

De Raad van Toezicht wordt in ieder geval samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van Landstede Groep en met een spreiding van - en complementariteit in - deskundigheden, achtergronden, competenties en stijlen.

Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De Raad van Toezicht heeft in 2022 viermaal vergaderd. Conform de jaarcyclus zijn de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag behandeld. In aanwezigheid van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening 2021 besproken en goedgekeurd.

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

Rol als werkgever

De Raad van Toezicht is dankbaar voor de wijze waarop de heren Theo Rietkerk als voorzitter van het College van Bestuur, en de heer Tjeerd Biesterbosch als lid van het College van Bestuur in een mooie en complementaire samenwerking hun verantwoordelijkheid hebben genomen. De remuneratiecommissie heeft in 2022 naast het individuele jaarlijkse functioneringsgesprek, ook twee gesprekken gezamenlijk met het College van Bestuur gevoerd. De bedoeling daarvan was enerzijds om aan het begin van het jaar stil te staan bij de plannen en aan het einde van het jaar bij de realisatie ervan. Daarmee wilden we een scherper onderscheid realiseren tussen de gesprekken over doelrealisatie waarvoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid geldt en persoonlijk functioneren en ontwikkeling. Ter voorbereiding op de individuele functioneringsgesprekken hebben de leden van het College van Bestuur hun eigen feedback georganiseerd. De verslagen van al deze gesprekken zijn besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

Bestuursleden vervullen geen toezichthoudende taken bij een andere onderwijsinstelling. Bij de aanstelling van een bestuurder wordt een inventarisatie gemaakt van eventuele nevenfuncties. Op basis daarvan wordt getoetst of

formeel sprake is van onverenigbaarheid, dan wel of de Raad van Toezicht het samenlopen van hoofd- en nevenfuncties ongewenst vindt.

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

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en nevenfuncties

De Raad van Toezicht heeft in haar jaarlijkse zelfevaluatie gesproken over de wijze waarop zij invulling geeft aan haar toezichthoudende verantwoordelijkheden. Dit is in 2022 gebeurd in bijeenkomst in aanwezigheid van het College van Bestuur onder leiding van twee externe begeleiders van onderwijsadviesbureau B&T. In deze bijeenkomst is gezamenlijk gezocht naar een rolvulling en samenwerking die voldoet aan de bedoeling van intern toezicht en tegemoetkomt aan de wensen van de betrokkenen. Uiteindelijk gaat het om de vraag wat Landstede Groep nu en in de toekomst helpt.

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

schijn kan worden gewekt en wat dan de juiste oplossing is.

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen – Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang (VTOI-NVTK). Individuele leden hebben deelgenomen aan scholingsbijeenkomsten gericht op ethiek en governance, de werkgeversrol van de Raad van Toezicht, een masterclass voor toezichthouders van nu. Onze nieuwe toezichthouders volgden respectievelijk de filosofische denktraining Pathos & Logos van Overdenkwerk en het 'New Board Program' bij Nijenrode.

Vergoedingen toezichthouders

De Raad van Toezicht heeft in 2017 besloten de in de WNT beschikbare ruimte in de vergoedingsmogelijkheid voor de Raad van Toezicht vooralsnog niet volledig te gebruiken. Op basis van een analyse van de feitelijke werkbelasting in uren zijn vergoedingsbedragen ingevoerd voor Landstede Groep die op ca. 60% van de algemene norm liggen. Jaarlijks worden deze vergoedingen geïndexeerd. Deze werkwijze en de grondslagen ervan hebben we in 2022 geëvalueerd. Daarbij is met name gekeken naar de grote complexiteit van de organisatie, de verantwoordelijkheden en tijdsbelasting die het werk met zich meebrengt. Besloten is voor 2023 af te zien van de gebruikelijke indexatie en in plaats daarvan de vergoedingen aan te passen op basis van het procentuele verschil tussen de één na hoogste klasse en de hoogste klasse van de WNT zoals die binnen het onderwijs geldt. De vergoeding blijft daarmee ruim liggen onder het toegestane maximum op basis van de toepasselijke WNT. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht over 2022 is vermeld in de jaarrekening.

Zwolle, 31 december 2022.

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

Deel 3: Jaarrekening

8 Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2022

Balans			
In € 1.000	na resultaatbestemming	Realisatie 31-12-2022	Realisatie 31-12-2021
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	80.982	81.237
1.1.3	Financiële vaste activa	2.219	2.478
Vaste Activa totaal		83.201	83.715
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Voorraden	0	15
1.2.2	Vorderingen	4.226	3.261
1.2.4	Liquide middelen	46.722	48.243
Vlottende Activa totaal		50.948	51.519
Activa totaal		134.149	135.234
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	70.382	66.742
2.2	Voorzieningen	5.499	5.793
2.3	Langlopende schulden	36.371	39.697
2.4	Kortlopende schulden	21.897	23.002
Passiva totaal		134.149	135.234

8.2 Staat van baten en lasten over 2022

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	135.135	130.616	131.029
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	915	829	1.426
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	792	518	835
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.408	2.014	2.052
3.5	Overige baten	5.427	3.822	3.582
Totaal baten		144.677	137.799	138.924
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	107.174	106.869	99.900
4.2	Afschrijvingen	6.084	6.309	6.426
4.3	Huisvestingslasten	9.034	9.435	9.111
4.4	Overige lasten	16.491	12.231	14.062
Totaal lasten		138.783	134.844	129.499
Saldo baten en lasten		5.894	2.955	9.425
5	Gerealiseerde herwaardering	407	406	693
6	Financiële baten en lasten	-2.150	-2.200	-2.319
Resultaat		4.151	1.161	7.799
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	-104	141	155
Resultaat na belastingen		4.047	1.302	7.954
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		4.047	1.302	7.954

In € 1.000		Realisatie 2022	Budget 2022	Realisatie 2021
Resultaat boekjaar		4.047	1.302	7.954
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO		-1.827	-1.491	-4.888
Dotatie: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus		-519		0
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		1.701	-189	3.066
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige		0		200
Vrijval: Bestemmingsreserve privaat		569		116
Dotatie: Algemene reserve		2.270	-189	3.382

8.3 Kasstroomoverzicht over 2022

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2022	2021
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	5.894	9.425
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	6.084	6.426
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	-123	104
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	-294	609
Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		5.667	7.139
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	15	-7
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-965	44
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	-1.124	504
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-2.074	541
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		9.487	17.105
Ontvangen interest	8)	0	0
Betaalde interest	9)	-2.234	-2.270
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		7.253	14.835
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	10)	-5.955	-3.324
Desinvesterings in materiële vaste activa	11)	424	0
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	12)	155	230
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.376	-3.094
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	13)	-3.398	-3.218
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.398	-3.218
Mutatie liquide middelen		-1.521	8.523

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Afboekingen activa conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden (1.2.1)
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest (2.4.18)
- 10) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2) vermeerderd met gerealiseerde boekwinst
- 12) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)
- 13) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2022

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

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

Verslaggevingsperiode

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

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Continuïteit

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

Vrijstelling consolidatie

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een actief wordt niet langer in de balans opgenomen indien nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen tot een actief aan een derde zijn overgedragen. Een verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een verplichting aan een derde zijn

overgedragen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

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

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

- De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn;

- De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

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 waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroomgenererende eenheid geschat.

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

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Toelichting per post

Materiële vaste activa

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

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

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

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

Binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

Binnen de overige categorieën gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

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

Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten verantwoord voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode). Indien een eventueel tekort wordt verwacht wordt dit direct in de staat van baten en lasten verantwoord.

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

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

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

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

Segmentatie

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen en	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	1.1.2.5 Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitb. op nva	1.1.2 Totaal
In € 1.000						
Materiële vaste activa, verloop						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	71.990	23.502	30.688	50	1.674	127.904
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-25.714	-134	-20.818	-1	0	-46.667
Materiële vaste activa, begin	46.276	23.368	9.870	49	1.674	81.237
Verloop gedurende de periode						
Investerings	4.000	224	1.931	119	-144	6.130
Desinvesteringen	-259	-176	0	0	0	-435
Afschrijvingen	-3.856	-27	-2.184	-17	0	-6.084
Afschrijving op desinvesteringen	134	0	0	0	0	134
Mutatie gedurende de periode	19	21	-253	102	-144	-255
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	75.731	23.550	32.619	169	1.530	133.599
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-29.436	-161	-23.002	-18	0	-52.617
Materiële vaste activa, eind	46.295	23.389	9.617	151	1.530	80.982

Het saldo van de desinvesteringen is € 301K. Dit betreft voornamelijk de desinvestering van het onroerend goed te Diepenveen, wat verhuurd werd aan Stichting Landstede Kinderopvang. Dit was per 1 januari 2019 reeds verkocht in het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang, maar in afwachting van de juridische beschikkingsmacht voor de overdracht van het onroerend goed nog niet geleverd.

Dit heeft nu per jaareinde plaats gevonden. Voor de periode van verkoop tot dat het pand is geleverd is door de koper een gebruiksvergoeding betaald. Bij de verkoop is een boekwinst gerealiseerd van € 0,1 mln.

Daarnaast zijn enkele afboekingen op de bestaande gebouwen doorgevoerd in verband met het uitgevoerde vervangende groot onderhoud.

Einde boekjaar zijn volledig afgeschreven activa items verantwoord met een aanschafwaarde van € 14,6 mln. (31-12-2021: 11,6 mln.).

In het boekjaar is het investeringsproject “ver- en nieuwbouw Thomas & Kempis College” afgerond en opgeleverd. De totale investering onder gebouwen (1.1.2.1) hiervoor is € 2,9 mln.

Per eind 2019 zijn alle gebouwen getaxeerd op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 93 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ-waarde van alle gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2022 € 87 mln. De verzekerde waarde per 31 december 2022 bedraagt € 252,2 mln. (31 december 2021: €242,2 mln.). waarvan herbouwwaarde € 198,6 mln. inzake de gebouwen en € 53,6 mln. op bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang investeringen in de panden.

1.1.3 Financiële vaste activa

	1.1.3.1 Deelnemingen in groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal
In € 1.000			
Financiële vaste activa, verloop			
Financiële vaste activa, begin	2.329	149	2.478
Mutatie leningen	0	-1	-1
Dividenduitkering	-154	0	-154
Aandeel in resultaat deelnemingen	46	0	46
Financiële vaste activa, eind	2.071	148	2.219

Het verloop van 1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

	Innotiq Zwolle B.V. (51%)	Veluvine Nunspeet Beheer C.V. (49,5%)	Landstede Molijn Beheer B.V. (50%)	Totaal
In € 1.000				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen, verloop				
Begin	317	2.000	12	2.329
Dividenduitkering	-154	0	0	-154
Waardeveranderingen	0	-150	0	-150
Aandeel in resultaat deelnemingen	46	0	0	46
Eind	209	1.850	12	2.071

De deelnemingen in groepsmaatschappijen betreffen:

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

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

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	1.573	927
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	292	626
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	181	182
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	0	2
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	438	408
1.2.2.8 Overige overheden	0	112
1.2.2.10 Overige vorderingen	672	498
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	1.217	613
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	17	28
1.2.2.14 Te ontvangen interest	0	0
1.2.2.15 Overlopende activa overige	28	1
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-192	-136
Totaal	4.226	3.261

De post 1.2.2.1 is ultimo 2022 onder andere hoger als gevolg van toename ingeschreven VAVO-leerlingen van externe scholen en contractactiviteiten die op het eind van het jaar zijn gefactureerd.

De vordering op gemeenten (1.2.2.3) was ultimo 2021 hoger als gevolg van een te verwachten incidentele bijdrage.

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

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake huur en lesmateriaal, schooljaar 2022-2023, die toegerekend worden aan de periode januari – juli 2023. Deze zijn eind 2022 hoger door vooral vooruitbetaalde huur (€ 402K).

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

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2022	31-12-2021
1.2.4.1 Kasmiddelen	70	38
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	46.652	48.205
Totaal	46.722	48.243

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

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

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	2.1.1.1	2.1.1.2.A	2.1.1.2.B	2.1.1.2.C	2.1.1.2	2.1.1.3	2.1.1.6	2.1.1
	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek NPO	Bestemmings-reserve publiek werkdruk-middelen plus	Bestemmings-reserve publiek overige	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Herwaarderings-reserve	Groeps-vermogen
In € 1.000								
Eigen vermogen, verloop								
Stand per 1 januari 2021	52.959	0	0	200	200	-5.716	12.038	59.481
Resultaat 2021	3.382	4.888	0	-200	4.688	-116	0	7.954
Overige mutaties 2021	0	0	0	0	0	0	-693	-693
Stand per 1 januari 2022	56.341	4.888	0	0	4.888	-5.832	11.345	66.742
Resultaat 2022	2.270	1.827	519	0	2.346	-569	0	4.047
Overige mutaties 2022	0	0	0	0	0	0	-407	-407
Stand per 31 december 2022	58.611	6.715	519	0	7.234	-6.401	10.938	70.382

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,85 (31-12-2021: 0,83). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2022 is dit gecontinueerd waarbij het verschil tussen de ontvangen NPO-middelen en de bestede NPO-middelen op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. In 2022 is € 6.199K ontvangen en € 4.370K besteed, per saldo een dotatie aan de bestemmingsreserve van € 1.829K. Anderzijds is uit de resterende IOP-EHK middelen een bedrag van € 65K besteed.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord "Samen voor het beste onderwijs" middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd, aangevuld met de eveneens ontvangen maar nog niet bestede middelen voor de professionalisering van het personeel.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

In 2009 heeft een eerste segmentatie plaatsgevonden van het eigen vermogen in een publiek en privaat deel. De contractactiviteiten binnen Stichting Landstede worden door ons aangemerkt als activiteiten die bekostigd worden uit private middelen. Activiteiten die door landelijke, provinciale of lokale overheden worden bekostigd, worden aangemerkt als publiek. Het aandeel in het positieve resultaat 2022 deelnemingen ad € 46K, de afwaardering op de deelneming Veluvine Nunspeet Beheer C.V. ad 150K en het tekort op de contractactiviteiten ad € 465K wat als private activiteiten/private kosten is gedefinieerd, is (per saldo) ten laste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

2.1.1.6 Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve betreft de herwaardering inzake het onroerend goed wat tot en met 2015 gewaardeerd werd op actuele waarde. Door de stelselwijziging per 1 januari 2016 naar waardering van het onroerend goed op historische kostprijs op basis van de overgangsbepalingen is de herwaarderingsreserve gefixeerd en vindt vanaf 2016 alleen nog realisatie van de herwaarderingsreserve plaats op basis van de gerealiseerde afschrijving op de gebouwen. De herwaardering inzake de terreinen (per 31 december 2022 € 7,2 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

De gerealiseerde herwaardering in 2022 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. In 2021 en 2022 is geen deel van de herwaarderingsreserve gerealiseerd als gevolg van verkoop van onroerend goed.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2022
Resultaat boekjaar	4.047
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek NPO	-1.827
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	-519
Vrijval: Bestemmingsreserve privaat	569
Dotatie: Algemene reserve	2.270

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

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkeloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	3.326	1.764	155	548	5.793
Dotaties	491	0	240	552	1.283
Onttrekkingen	-513	-71	-194	-513	-1.291
Vrijval	0	-162	0	0	-162
Overdracht	0	-124	0	0	-124
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	0	0	0	0	0
Voorzieningen, eind	3.304	1.407	201	587	5.499
Bedrag looptijd max 1 jaar	365	68	201	587	1.221
Bedrag looptijd > 1 jaar	2.939	1.339	0	0	4.278

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

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

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Dit betreft de voorziening uit hoofde van de regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof). Dit betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling.

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

In de meest recent afgesloten cao is een aanvullend recht voor de werknemers opgenomen, voor als zij vijf jaar voor hun AOW-datum nog geen gebruik hebben gemaakt van deze regeling. Zij kunnen dan vanaf deze datum met een lagere eigen bijdrage gaan deelnemen. Gezien de ontbrekende gegevens voor een betrouwbare schatting van de daarmee gepaard gaande extra kosten is hier in de berekening van de voorziening ultimo 2022 geen rekening mee gehouden.

De voorziening is berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,66% (31-12-2021: 2,56%). Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,4% (31-12-2021: 0,3%).

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

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

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

Bij de berekening wordt rekening gehouden met een verwachte loonkostenstijging van 2,22%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie.

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

2.2.1.6 Langdurig zieken

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

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

2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

	2.3.3	2.3.4	2.3
	Schulden aan kredietinstellingen	Schulden aan OCW / EZ	Totaal
In € 1.000			
Langlopende schulden, verloop			
Stand langlopend deel, begin	39.404	293	39.697
Stand kortlopend deel, begin	3.057	257	3.314
Langlopende schulden, begin	42.461	550	43.011
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-3.141	-257	-3.398
Stand aan het einde van de periode	39.320	293	39.613
Stand kortlopend deel, eind	2.973	269	3.242
Stand langlopend deel, eind	36.347	24	36.371
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.227	24	12.251
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	24.120	0	24.120

2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd
Langlopende schuld aan Kredietinstellingen, verloop													
BNG 40.100666	5.120	640	5.760		-640	5.120	640	4.480	2.560	1.920	3,95%	Vast	24-8-2030
BNG 40.102031	5.250	600	5.850		-600	5.250	600	4.650	2.400	2.250	4,55%	Vast	1-8-2031
BNG 40.103149	5.251	333	5.584		-417	5.167	250	4.917	1.333	3.584	4,85%	Vast	1-7-2038
BNG 40.104392	4.700	400	5.100		-400	4.700	400	4.300	1.600	2.700	5,27%	Vast	3-8-2034
BNG 40.106044	17.733	934	18.667		-934	17.733	933	16.800	3.734	13.066	4,75%	Vast	15-12-2040
BNG 40.106972	1.350	150	1.500		-150	1.350	150	1.200	600	600	4,65%	Vast	23-11-2031
Totaal	39.404	3.057	42.461	0	-3.141	39.320	2.973	36.347	12.227	24.120			

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij de Stichting Waarborgfonds MBO, behalve lening BNG 40.106972 voor het pand dat verhuurd wordt aan de Internationale School Eerde B.V. (saldo 31 december 2021 € 1.500.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000. Ultimo 2022 wordt voldaan aan de door BNG gestelde criteria ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een Debt Service Coverage Ratio (hierna: DSCR) van 1,2.

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

- (i) Aandeel resultaat derden.
- (ii) Resultaat deelnemingen.
- (iii) Belastingen,
- (iv) Het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken),
- (v) Het nettoresultaat uit financiële lasten en financiële baten,
- (vi) Afschrijvingen, en
- (vii) Jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2023 en 2024 aan deze verplichtingen zal worden voldaan.

2.3.4 Langlopende schuld aan OCW/EZ

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan OCW/EZ														
OCW/EZ	293	257	550		-257	293	269	24	24	0	5,00%	vast	31-1-2024	nee
Totaal	293	257	550	0	-257	293	269	24	24	0				

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

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2022	31-12-2021
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	1.138	663
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	2.973	3.057
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	269	257
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	89	87
2.4.8	Crediteuren	3.205	2.892
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.868	3.560
2.4.10	Pensioenen	1.157	1.186
2.4.12	Overige kortlopende schulden	1.470	1.357
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	617	99
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	2.521	4.202
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringsubsidies	48	0
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	1.385	2.436
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.933	2.890
2.4.18	Te betalen interest	193	277
2.4.19	Overige overlopende passiva	31	39
Totaal		21.897	23.002

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

De posten 2.4.3 en 2.4.4 betreffen met name het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie post 2.3.

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

Het saldo 2.4.13 Vooruit wettelijk cursusgeld ultimo 2022 valt hoger uit als gevolg van het weer volledig, maar ook tijdig factureren van het wettelijk cursusgeld voor het schooljaar 2022-2023. Voorgaand jaar was de facturering verlaet en was tevens sprake van halvering van het wettelijk cursusgeld in het kader van compensatie voor de studenten vanuit het Nationaal Programma Onderwijs.

De post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2022 vooral lager als gevolg van het nog niet ontvangen prestatiedeel van de kwaliteitsmiddelen (kwaliteitsafspraken MBO 2019-2022) inzake het jaar 2022. Ultimo 2021 was inzake de kwaliteitsmiddelen circa € 2,6 mln. op de balans als vooruit ontvangen subsidie verantwoord. Ultimo 2022 is dit omgeslagen in een vordering van € 0,3 mln. Bij een positieve beoordeling van de eindrapportage van de kwaliteitsmiddelen inzet zal naar verwachting nog circa € 5,0 mln. ontvangen gaan worden inzake het jaar 2022. Deze beoordeling zal gaan plaatsvinden in het 3^e kwartaal van 2023. Anderzijds is in het kader van de subsidie basisvaardigheden een bedrag van € 0,8 mln. ontvangen waarvoor in 2022 nog geen inzet heeft plaats gevonden. Conform de regelgeving hieromtrent moet in het 1^e kwartaal 2023 eerst een plan van aanpak ingediend worden.

De vooruit ontvangen bedragen (2.4.16) betreffen hoofdzakelijk vooruitontvangen projectsubsidies ad € 0,5 mln. (31-12-2021: € 1,6 mln.) en de overige vooruitontvangen baten uit (VAVO, ouderbijdragen en contractactiviteiten). De daling van de vooruitontvangen projectsubsidie vloeit voort uit de timing van de ontvangsten inzake de Erasmus internationaliseringssubsidies en het deels doorbetalen hiervan naar de partnerscholen in deze projecten.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

Het maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt (op basis van de enkelvoudige balans) bedraagt € 3,3 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

- Overige leningen	148K
- Rekening-courant groepsmaatschappijen	181K
- Debiteuren (inclusief vorderingen ouders/leerlingen/studenten)	2.011K
- Gemeenten/overige overheden	292K
- Overige vorderingen	672K

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

De liquide middelen staan ultimo het boekjaar ter vrije beschikking.

Reële waarde

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

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

In € 1.000	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Meerjarige financiële verplichtingen				
Huur	2.150	5.931	5.867	13.948
Energie (Gas, water, licht)	1.942	2.748	896	5.586
Schoonmaak	2.295	9.181	765	12.241
Licenties	102	78	0	180
Leermiddelen	707	0	0	707
	7.196	17.938	7.528	32.662

* 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.

Afgegeven garanties

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

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

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

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Landstede de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2022 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Landstede € 144K (2021: € 161K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Fiscale eenheid

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

Stichting Waarborgfonds MBO

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

Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2020 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,5 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In augustus 2022 is door Moody's aan Stichting Waarborgfonds MBO een kredietrating gegeven van Aa1 met een "stable outlook".

Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 mln. (stand onderliggende schulden ultimo 2022: € 38,0 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	122.456	119.037	113.673
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	11.822	10.941	16.380
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	857	638	976
Totaal		135.135	130.616	131.029

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 3,4 mln. hoger uitgekomen dan de begroting, ondanks de lagere ontvangen algemene NPO-middelen ad € 0,2 mln. voor het VO. Deze vallen lager uit doordat begroot was dat de NPO-middelen voor het gehele schooljaar 2022-23 zouden worden ontvangen. Dit is slechts voor 5/12^e deel in 2022 ontvangen. Anderzijds is het bedrag per leerling aanzienlijk hoger uitgevallen dan begroot. Basisbedrag € 820 per leerling in plaats van € 500 per leerling. Deze afwijking wordt opgevangen door meer dan begrote verhoging rijksbijdrage voor de loon- en prijsbijstelling VO ad € 0,2 mln., wijzigingen macrobudget MBO meer dan begroot € 2,3 mln. en de extra ontvangen middelen uit het onderwijsakkoord voor de werkdrukmiddelen VO et cetera ad € 0,9 mln.

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 0,9 mln. hoger uit dan begroot, met name vanuit de kwaliteitsmiddelen (€ 0,4 mln.). Deze vallen lager uit dan in 2021 vooral door bijdragen vanuit de subsidieregelingen uit de inhaal- en ondersteuningsprogramma COVID-19 (IOP) en Extra Handen Voor de Klas (EHK) in 2021 van in totaal € 4,5 mln. Deze regelingen zijn vervangen door lumpsum bekostiging inzake de NPO. Hoewel lumpsum zijn hier wel aanzienlijke verantwoordingsverplichtingen aangekoppeld om te laten zien waar deze aanvullende middelen voor worden ingezet.

Ten aanzien van de verwerking van de middelen inzake de kwaliteitsafspraken MBO 2019-2022 heeft de stichting gekozen deze te verwerken als een subsidie. Toerekening aan de exploitatie vindt plaats op basis van de voortgangsrapportages, de toegekende budgetten en de gedane aanpassingen hierop. Tot en met 2022 zijn de verantwoorde bestedingen cumulatief hoger dan het ontvangen bedrag. Hierdoor slaat ultimo 2022 het vooruitontvangen bedrag (31-12-2021: € 2,6 mln.) om in een te vorderen bedrag ad € 0,3 mln. (31-12-2021: € 2,6 mln.) op de balans. Zie verder de toelichting onder de vooruitontvangen subsidies OCW (2.4.14).

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband VO 23.05 IJssel-Vecht. De baten zijn € 219K hoger dan begroot, voornamelijk als gevolg van een nabetaling van het resultaat 2021 van € 56K en een normverhoging voor LWOO-leerlingen. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.5 in het bestuursverslag.

In € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.2.1.1 Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	163	230	346
3.2.1 Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	163	230	346
3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	10
3.2.2.2 Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	15	241	641
3.2.2.3 Overige overheden	737	358	429
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	752	599	1.080
Totaal	915	829	1.426

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

In € 1.000	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Raalte	36	70
Raalte (verrekening 2021)	-25	
Dalfsen	13	13
Ommen	19	19
Steenwijk	96	103
Zwolle	98	97
Harderwijk (inclusief Nijkerk/Oldebroek)	19	44
Harderwijk (inclusief Nijkerk/Oldebroek) (verrekening oude jaren)	-93	0
Totaal	163	346

Het participatiebudget is ten opzichte van 2021 verder afgenomen. Mede doordat in 2022 in de baten correcties verwerkt zijn inzake ten onrechte verantwoorde baten over 2020 en 2021. Dit verklaart de extra daling ten opzichte van de begroting 2022.

De overige gemeentelijke bijdragen zijn in 2022 beïnvloed door het terugboeken van de in 2021 verantwoorde eenmalige te verwachten gemeentelijke bijdrage van € 0,3 mln. tegenover de hierbij te verwachten lasten. Zowel de lasten als deze te verwachten bijdrage is in 2022 teruggeboekt naar aanleiding van nieuw gemaakte afspraken.

Onder 3.2.2.2 is de subsidie van de gemeente Harderwijk verantwoord inzake “specifieke uitkering regionale aanpak VSV 2021-2024” met kenmerk h210072994 d.d. 15 juli 2021. De uitvoering van dit project heeft gezamenlijk plaats gevonden met de voor RMC-regio 17 ontvangen subsidie Regionaal Programma Voortijdig Schoolverlaten 2020-2024 onder leiding van de daarvoor ingerichte stuurgroep. In 2022 is een totaalbedrag besteed van € 262.568. Dit is € 39.744 meer dan het inzake 2022 nog te ontvangen bedrag ad € 222.824. Dit kan nagenoeg volledig gedekt worden uit in 2022 terugbetaalde saldo inzake 2021 ad € 39.205 wat beschikbaar blijft voor inzet in subsidie periode tot en met 31 december 2024.

De toename ten opzichte van de begroting en voorgaand jaar vloeit voort uit de besteding van de Erasmus internationaliseringssubsidies. Dit was in 2020 en 2021 nagenoeg stil komen te liggen als gevolg van de beperkingen door de COVID-19 maatregelen.

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

De opbrengst Cursusgelden sector MBO is in 2022 hoger dan begroot. In de begroting was hele jaar gerekend met halvering van het cursusgeld. Dit is alleen voor het schooljaar 2021-2022 het geval geweest. Daarnaast is sprake van toename van het aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL)

volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. Ten opzichte van 2021 is het aantal BBL studenten (18 jaar of ouder) licht gegroeid (2%).

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

In € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	1.933	1.481	1.765
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	475	533	287
Totaal	2.408	2.014	2.052

De stijging omzet vanuit contractonderwijs komt voornamelijk vanuit VAVO Harderwijk (2022: 581K; 2021: 345K). De hogere baten versus de begroting vloeit ook voort uit VAVO. Dit was in de begroting onder 3.5.6 Deelnemersbijdragen verantwoord (€ 390K).

3.5 Overige baten

In € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
3.5.1 Opbrengst verhuur	600	605	473
3.5.2 Detachering personeel	892	666	805
3.5.4 Sponsoring	0	0	0
3.5.5 Ouderbijdragen (PO/VO)	453	324	296
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	809	666	385
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	0	0	0
3.5.9 Opbrengst catering	1.017	645	406
3.5.10 Overige	1.656	916	1.217
Totaal	5.427	3.822	3.582

De opbrengst verhuur (3.5.1) is in lijn met begroting en weer op niveau van voor de COVID-19 pandemie. In 2021 was duidelijk sprake van minder losse verhuur van (sport)zalen als gevolg van COVID-19. Voor deze lagere verhuur van de sportzalen aan de sportverenigingen is in 2021 compensatie ontvangen via de gemeente Zwolle vanuit de daarvoor landelijk beschikbare subsidieregelingen.

De detacheringsbaten (3.5.2) zijn hoger dan begroot door het tijdelijk detacheren van personeel vanuit het interne transferium wat niet was begroot.

De ouderbijdragen (3.5.5) en deelnemersbijdragen (3.5.6) vallen weer hoger uit dan 2021 en begroting. Door het einde van de COVID-19 pandemie konden weer activiteiten georganiseerd worden. Doordat de scholen en sportzalen zo goed als open konden blijven zijn ook de catering opbrengsten weer sterk toegenomen.

De post overige (3.5.10) is grotendeels om dezelfde redenen hoger dan begroot door de hogere baten inzake (buitenlandse) reizen en excursies (€ 0,4 mln. meer dan 2021).

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
	Lonen en salarissen verloond	64.997	85.524	59.322
	Doorbelast binnen Landstede Groep	-6.177	-6.557	-7.172
4.1.1.1	Lonen en salarissen	58.820	78.967	52.150
4.1.1.2	Sociale lasten	8.974	3	8.214
4.1.1.5	Pensioenlasten	10.433	4	9.984
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	78.227	78.974	70.348
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	1.121	771	2.042
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	26.210	23.997	27.159
4.1.2.3	Overige	2.352	3.512	1.325
4.1.2	Overige personele lasten	29.683	28.280	30.526
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-736	-385	-974
Totaal		107.174	106.869	99.900

	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,8%	13,8%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	16,1%	16,8%

Personeelsbestand

	Aantal FTE 2022	Aantal FTE 2021
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	1.098	1.040

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 11,2% ten opzichte van 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) alsmede de sterke instroom van nieuwkomers in het ISK-onderwijs. Het gemiddeld aantal betaalde fte is mede daardoor gestegen van 1.040 fte in 2021 naar 1.098 fte in 2022 (+5,6%). Dit ondanks dat de medewerkers van de SO&BD die nog in dienst waren van Stichting Landstede per 1 november 2022 qua werkgever zijn overgegaan naar Stichting Bestuur Landstede Groep. Hierdoor is de stijging van het gemiddeld aantal FTE's lager uitgevallen dan voor de inzet van Stichting Landstede zelf. Hiermee rekening houdend is de stijging van de loonkosten door de toename van het aantal FTE's 0,9% hoger uitgekomen op 6,5%. Het gemiddeld aantal FTE is in 2022

De verdere stijging wordt veroorzaakt door de structurele cao-loonsverhoging 1 juli 2021 (1,6%, effect op jaarkosten 2022 0,8%) en 1 juli 2022 (4,2%, effect op jaarkosten 2022 2,1%). Naast de andere cao-effecten zoals de eenmalige uitkering in 2021 en 2022 heeft ook de toekenning van extra budget aan het individuele keuze budget (PB uren) voor de medewerkers op de VO-scholen geleid tot een verhoging van de loonkosten. Daarnaast is sprake van stijging van het salaris als gevolg van promotie en/of extra salaristreden, wat deels wordt opgevangen door het natuurlijke verloop van senioren medewerkers die hoog in de schalen zitten door jongere medewerkers met nog salarisperspectief binnen de aan hen toegekende salarisschalen en of toekomstige promoties.

De premies van de sociale lasten zijn in 2022 ten opzichte van 2021 licht gestegen (0,13%), desondanks zijn de lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen nagenoeg gelijk gebleven. Dit komt door de wijzigingen in de mix van medewerkers die qua salaris boven de maximale grondslagen uitkomen. Het werkgeversdeel van de pensioenpremies zijn in 2022 gelijk gebleven. De daling is onder andere het gevolg van het na-ijleffect in 2021 van de incidentele eenmalige cao-uitkering uit 2020 die pas in 2021 onderdeel uit ging maken van de pensioengrondslag waarover de premie wordt afgedragen.

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen Landstede Groep. In dit geval vooral met betrekking tot inzet van personeel van de SO&BD dat historisch gezien nog op de loonlijst staat van Stichting Landstede ad € 6,3 mln. (2021: € 7,6 mln.) en daarmee valt onder de cao MBO.

De daling is het gevolg van de overgang van het personeel van de SO&BD dat nog op de loonlijst van Stichting Landstede stond naar werkgever SBLG per 1 november 2022. In 2023 zal dit nog een sterkere daling met zich meebrengen. Anderzijds is de interne detachering vanuit Stichting Landstede naar Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in 2022 toegenomen van € 0,6 mln. naar € 1,1 mln. De door de extra instroom nieuwkomers extra benodigde personele inzet bij ISK Harderwijk is georganiseerd vanuit de eenheid StartCollege met hoofdzakelijk activiteiten vanuit Stichting Landstede, maar ook ISK Harderwijk dat valt onder Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

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	2022	2022	2021
Doorbelasting personele kosten SO&BD	15.734	15.384	14.762
Doorbelasting personele kosten BZV	907	611	775
Overige interne doorbelasting	13	-280	295
Inhuur extern personeel	9.556	8.282	11.327
Totaal	26.210	23.997	27.159

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

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO&BD doorbelast. Begroot is een totale doorbelasting ad € 19,7 mln. De realisatie bedraagt € 20,8 mln. (2021: € 20,1 mln.). De hogere doorbelasting wordt voornamelijk veroorzaakt door extra dekking als gevolg van cao-verhoging die bij de stichting is gedekt uit de hogere ontvangen rijksbijdragen ter dekking hiervan alsmede extra dekking inzake grote projecten, voornamelijk als gevolg van niet begrote aanvullende inzet voor het SAB vanuit de NPO-middelen.

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

Een deel van de doorbelasting is verantwoord onder 4.4.5 Overige lasten. Gezamenlijk begroot € 0,8 mln. De realisatie komt uit € 1,0 mln. als gevolg van de toename van de inzet in het kader van de NPO-ondersteuningsprogramma's.

De inhuur van extern personeel is met € 1,8 mln. afgenomen ten opzichte van 2021. De extra inzet voor met name de NPO-programma's is in 2022 meer met eigen personeel en minder met personeel niet in loondienst (PNIL) uitgevoerd dan in 2021.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen inzake materiële vaste activa (4.2.2) blijven iets achter bij de begroting, vooral als gevolg van het vertraagd uitvoeren van de begrote investeringen (realisatie € 6,1 mln. versus begroot € 7,0 mln. De afname ten opzichte van 2021 is het gevolg van de activa die in 2021 en 2022 aan het einde zijn gekomen van de ingeschatte bedrijfseconomische levensduur.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
4.3.1	Huurlasten	3.029	2.678	2.617
4.3.2	Verzekeringslasten	256	230	239
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.246	1.343	1.497
4.3.4	Energie en water	2.144	2.640	1.934
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.634	2.439	2.501
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	599	575	625
4.3.8	Overige huisvestingslasten	-874	-470	-302
Totaal		9.034	9.435	9.111

De huurlasten (4.3.1) zijn hoger dan begroot door het niet correct begroten van een tweetal huurlocaties. Daarnaast heeft afkoop van een oud huurcontract plaats gevonden. Hier werd al langere tijd geen gebruik van gemaakt.

De onderhoudslasten (4.3.3) zijn lager uitgekomen door het terughoudend zijn in de uitgaven op een aantal locaties in afwachting van de voorziene plannen voor de nabije toekomst en de actualisering van het meerjaren onderhoudsplan.

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

In post 4.3.8 Overige huisvestingslasten zit de tegenhanger voor de incidentele gemeentelijke bijdrage welke in 2022 is gecorrigeerd. Zie toelichting op 3.2.2.2.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
4.4.1	Administratie en beheer	693	431	860
4.4.2	Inventaris en apparatuur	1.297	916	1.207
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	7.431	4.946	5.081
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	49	0	-97
4.4.5	Overige	7.021	5.938	7.011
Totaal		16.491	12.231	14.062

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn € 0,3 mln. hoger dan begroot, hoofdzakelijk door hogere inzet van deskundigenadvies op diverse terreinen.

De extra kosten voor inventaris en apparatuur (4.4.2) betreffen onder andere ICT kosten bij de onderwijseenheden, implementatiekosten salesforce en diverse projectkosten.

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn € 2,5 mln. meer dan begroot. Hier is zichtbaar dat na de COVID-19 pandemie weer reizen/excursies/activiteiten konden door gaan. In de begroting was hier net als bij de daaraan gekoppelde bijdragen terughoudend mee omgegaan. Ook de extra uitgaven gedaan in het kader van de ondersteuning/begeleiding leerlingen binnen de programma's voor het NPO en de hogere inkooprijzen voor de kantines/catering speelt hierin een rol.

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

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

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2022	2022	2021
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	5.040	4.287	5.356
Doorbelasting materiële kosten BZV	58	221	55
Overige interne doorbelasting	386	281	340
Totaal doorbelasting Landstede Groep	5.484	4.789	5.751
Overige kosten	1.537	1.149	1.260
Totaal	7.021	5.938	7.011

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

5 Gerealiseerde herwaardering

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

6 Financiële baten en lasten

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2022	2022	2021
6.1 Financiële baten	0	0	0
6.2 Financiële lasten	-2.150	-2.200	-2.319
Totaal	-2.150	-2.200	-2.319

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2021 gedaald. Daar tegenover zijn als gevolg van de verhoogde tarieven, verlaagde vrije voeten en het oplopende saldo van liquiditeiten de rentelasten inzake de negatieve rente over de creditsaldi hoger uitgevallen dan voorgaand jaar. Vanaf 1 oktober 2022 brengen de banken geen creditrente meer in rekening en vergoeden zelfs eventueel weer rente over de bij de banken gestalde liquide middelen.

Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW
G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Uitgevoerd en afgerond ultimo verslagjaar. *
Lerarenbeurs studieverlof	9/094/39998	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	124588 ABLTINS-334386	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	124616 ABLTINS-335710	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	124811 ABLTINS-334465	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	125250 ABLTINS-334634	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	125580 ABLTINS-334745	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	125693 ABLTINS-336193	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	126431 ABLTINS-333805	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	126636 ABLTINS-335027	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	127023 ABLTINS-335130	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	127337 ABLTINS-336664	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	127763 ABLTINS-333023	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	128114 ABLTINS-336763	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	128438 ABLTINS-333785	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	130557 ABLTINS-336897	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	125998 ABLTINS-336307	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	126888 ABLTINS-333972	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	128281 ABLTINS-335702	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	128312 ABLTINS-334145	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	128667 ABLTINS-334307	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	129135 ABLTINS-334019	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	129981 ABLTINS-334345	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	130934 ABLTINS-333566	20-8-2021	ja
Lerarenbeurs studieverlof	130931 ABLTINS-339038	21-9-2021	ja
Instructeursbeurs studieverlof	126831 SIBTINS-339761	21-9-2021	ja
Instructeursbeurs studieverlof	131200 SIBTINS-339734	21-9-2021	ja
Instructeursbeurs studieverlof	131441 SIBTINS-363850	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	131915 ABLTINS-366913	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	132204 ABLTINS-367118	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	133125 ABLTINS-367852	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	133061 ABLTINS-367802	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	132662 ABLTINS-367476	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	132595 ABLTINS-367424	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	137918 ABLTINS-365044	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	137332 ABLTINS-365546	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	137705 ABLTINS-364429	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	135829 ABLTINS-364901	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	136122 ABLTINS-364102	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	134897 ABLTINS-365837	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	137362 ABLTINS-365792	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	137099 ABLTINS-365302	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	135001 ABLTINS-364122	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	136353 ABLTINS-364321	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	133513 ABLTINS-365307	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	135504 ABLTINS-364272	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	134541 ABLTINS-366506	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	136423 ABLTINS-364841	22-8-2022	nee
Lerarenbeurs studieverlof	137221 ABLTINS-364671	22-8-2022	nee

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule (vervolg)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Uitgevoerd en afgerond ultimo verslagjaar. *
Zij-instroom	28339981	21-12-2020	ja **
Zij-instroom	28339979	21-12-2020	ja
Zij-instroom	28339979	21-12-2020	ja
Zij-instroom	32139997	20-1-2021	nee
Zij-instroom	33539988	22-2-2021	ja
Zij-instroom	35039995	22-2-2021	ja
Zij-instroom	103539997	15-4-2021	ja
Zij-instroom	101539993	22-3-2021	ja
Zij-instroom	101539992	22-3-2021	ja
Zij-instroom	104939984	19-5-2021	ja
Zij-instroom	104939986	19-5-2021	ja
Zij-instroom	104939987	19-5-2021	ja
Zij-instroom	106139984	20-7-2021	ja
Zij-instroom	116639993	20-8-2021	ja
Zij-instroom	117339995	20-8-2021	nee
Zij-instroom	117339996	20-8-2021	ja
Zij-instroom	117539995	20-8-2021	ja
Zij-instroom	120239997	21-9-2021	ja
Zij-instroom	120239998	21-9-2021	nee
Zij-instroom	125839996	22-11-2021	nee
Zij-instroom	127739993	22-11-2021	ja
Zij-instroom	127239999	22-11-2021	nee
Zij-instroom	13213999	22-2-2022	nee
Zij-instroom	13213998	22-2-2022	nee
Zij-instroom	13213997	22-2-2022	nee
Zij-instroom	13213996	22-2-2022	nee
Zij-instroom	13213995	22-2-2022	nee
Zij-instroom	2/028/39999	22-3-2022	nee
Zij-instroom	2/038/39999	22-3-2022	nee
Zij-instroom	2/046/39990	20-5-2022	nee
Zij-instroom	1/134/39986	22-2-2022	nee
Zij-instroom	283/39981	26-4-2022	nee
Zij-instroom	2/097/39989	20-5-2022	nee
Zij-instroom	2/160/39996	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/160/39995	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/160/39994	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/165/39990	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/174/39986	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/174/39985	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/187/39996	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/173/39997	22-8-2022	nee
Zij-instroom	2/244/39995	24-10-2022	nee
Zij-instroom	2/273/39991	22-11-2022	nee

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Uitgevoerd en afgerond ultimo verslagjaar. *
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2021-2022	2021/2/17334162	22-11-2021	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2022-2023	2022/2/21045395	22-11-2022	nee
Regionale aanpak personeelstekort (RAP) 2020-2022	RAP20004	27-7-2020	ja
Regionale aanpak personeelstekort (RAP) 2022-2023	RAP220035	28-7-2022	nee
Extra begeleiding en nazorg mbo 2021/2022 (aanpak jeugdwerkloosheid)	EBEN21042	31-3-2021	ja
Nazorg mbo 2022/2023	NBMO 022025	28-2-2022	nee
Doorstroming MBO-HBO 2018/2019	DHBO19024	30-10-2018	nee
Basisvaardigheden (01AA61 CSE)	VBV22-VO-2921	11-11-2022	nee

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
RIF 17026 Veiligheidsacademie NW-Veluwe	RIF17026	13-10-2017	719.510	719.510	986.573	0	0	148.392	0
Totaal			719.510	719.510	986.573	0	0	148.392	0

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
RIF 19007 Innovatiecluster Kind en Educatie	RIF19007	23-5-2019	1.403.164	1.008.704	723.820	284.884	263.093	299.786	248.191
Flexibel beroeps onderwijs 3e leerweg	FLEX21002	14-4-2022	498.750	0	0	0	299.250	88.274	210.976
Regionaal Programma VSV 2020-2024 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2020/3601 M	30-9-2020	1.087.368	543.684	208.623	335.061	271.842	213.960	392.943
Totaal			2.989.282	1.552.388	932.443	619.945	834.185	602.020	852.110

Segmentatie

			MBO	VO	Totaal	MBO	VO	Totaal	MBO	VO	Totaal
			Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Realisatie	Realisatie	Realisatie
In € 1.000			2022	2022	2022	2022	2022	2022	2021	2021	2021
3	Baten										
3.1	Rijksbijdragen		109.777	25.358	135.135	110.182	20.434	130.616	108.501	22.528	131.029
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden		897	18	915	797	32	829	1.114	312	1.426
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden		792	-	792	518	-	518	835	-	835
3.4	Baten werk in opdracht van derden		2.407	1	2.408	2.014	-	2.014	2.052	0	2.052
3.5	Overige baten		4.124	1.303	5.427	3.049	774	3.823	2.917	665	3.582
	Totaal baten		117.998	26.679	144.677	116.559	21.240	137.799	115.419	23.505	138.924
4	Lasten										
4.1	Personeelslasten		85.835	21.339	107.174	87.360	19.510	106.869	81.893	18.007	99.900
4.2	Afschrijvingen		5.325	759	6.084	4.873	1.437	6.309	5.490	935	6.426
4.3	Huisvestingslasten		6.870	2.164	9.034	7.065	2.369	9.435	7.196	1.915	9.111
4.4	Overige lasten		13.121	3.370	16.491	10.004	2.227	12.230	11.291	2.770	14.062
	Totaal lasten		111.152	27.631	138.783	109.301	25.542	134.844	105.871	23.628	129.499
	Saldo baten en lasten		6.846	-952	5.894	7.257	-4.302	2.955	9.549	-123	9.425
5	Gerealiseerde herwaarding		307	101	407	306	100	406	597	96	693
6	Financiële baten en lasten		-1.925	-226	-2.150	-1.962	-238	-2.200	-2.177	-142	-2.319
	Resultaat		5.228	-1.077	4.151	5.601	-4.439	1.161	7.969	-169	7.799
8	Resultaat deelnemingen		-84	-20	-104	114	27	141	127	28	154
	Totaal resultaat		5.144	-1.097	4.047	5.715	-4.413	1.302	8.095	-142	7.954

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

Het resultaat van het voortgezet onderwijs is negatief, doordat de verhouding leerlingen ten opzichte van het aantal fte in het VO lager is. Met name door de klassengrootte bij het Centre for Sports & Education en de Internationale Schakelklas. Daarnaast heeft de Internationale Schakelklas in 2022 meer kosten gemaakt door de toename van de tussentijdse instroom van nieuwkomers. Hiervoor zijn in 2022 maar gedeeltelijk extra baten ontvangen. Voor 2022 wordt het negatieve resultaat grotendeels opgevangen door de te verantwoorden ontvangen NPO-middelen, waarvoor in 2022 nog slechts beperkte inzet heeft plaats gevonden.

Voor het VO-deel van de stichting is het resultaat 2022 circa € 1,0 mln. lager dan 2021. Dit komt vooral door de stijging van de lasten in 2022. In de verdeling van de kosten over 2022 is het aandeel van het VO ten opzichte van het MBO toegenomen door de groei van het aantal leerlingen, het aantal personeelsleden en het groter aandeel vierkante meters huisvesting. De rijksbijdragen zijn daarbij verhoudingsgewijs minder sterk gestegen.

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

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

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

	Aantal ln 2022	Aantal ln 2021
--	-------------------	-------------------

Stichting Landstede, BRIN nummer(s) 01AA

VAVO bij diverse onderwijsinstellingen

22

23

bron: Magister

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

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

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

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

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2022	Realisatie 2022	Omzet 2022	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	34.194	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	14.867	1.879	48.964	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	7.076	17	28.493	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Hardenwijk eo	Stichting	Hardenwijk	Overige	9.295	2.171	13.336	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	9.643	513	36.913	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	70.382	4.047	144.677	Nee	100,0%	100,0%
Innotiq Zwolle B.V. 1)	B.V.	Zwolle	Overige	410	90	5.654	Nee	75,5%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V.	B.V.	Nunspeet	Overige	12	0	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.716	13	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	345	-57	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	683	-3	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	23	-15	207	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.020	1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	769	-120	0	Nee	100,0%	100,0%
Djopzz Beheer B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	1.407	-239	1.264	Nee	50,0%	50,0%
Djopzz B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	627	152	3.302	Nee	50,0%	50,0%
Internationale School Eerde B.V. 2)	B.V.	Deventer	Overige	164			Nee	30,0%	0,0%
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	934	152	338	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	992	Nee	3)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	728	Nee	4)	0,0%
Met invloed van betekenis									
Innotiq Cibap B.V.	B.V.	Zwolle	Overige				Nee	24,5%	0,0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 5)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%
Stichting GroenEnorm	Stichting	Ede	Overige				Nee	8,3%	0,0%

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

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

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

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

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

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

Honoraria accountant

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

In € 1.000	Realisatie 2022	Realisatie 2021
Kosten onderzoek jaarrekening	107	82
Andere controleopdrachten	34	19
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	0	0
Totaal accountants honoraria	141	101

De kosten onderzoek jaarrekening in het jaar 2021 zijn lager als gevolg van een forse vrijval van de reservering voor de te verwachten meerwerkkosten uit het jaar 2020.

De hogere kosten voor de andere controleopdrachten vloeit voort uit de opdracht met de nieuwe accountant Van Ree voor specifiek de bekostigingscontrole van het BO, die door Van Ree in de totaal opdracht anders wordt toegerekend dan de vorige instellingsaccountant EY.

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000 (Onderwijs klasse G).

in €	1-1-2022 - 31-12-2022	1-1-2021 - 31-12-2021
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	9	8
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	4	4
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	5	5
Totaal complexiteitspunten	18	17
Bezoldigingsklasse	G	F
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	216.000	190.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	32.400	28.500
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	21.600	19.000

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk	T.F. Biesterbosch
	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,6217	0,5406
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	104.182	85.820
Beloningen betaalbaar op termijn	14.515	12.553
Subtotaal	118.697	98.373
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	134.287	116.770
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	118.697	98.373
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2021		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,6085	0,5290
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	92.621	76.380
Beloningen betaalbaar op termijn	14.004	11.974
Subtotaal	106.625	88.354
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	115.615	100.510
Totale bezoldiging	106.625	88.354

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

in €	S.A. Terpstra	S.A. Terpstra	W. Boerma	P. Bosma	F. Eefting
	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12		1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	9.270		6.714	5.435	5.435
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400		21.600	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	9.270		6.714	5.435	5.435
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2021

Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	2.936	3.442	6.378	5.164	5.164
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	9.526	12.649	19.000	19.000	19.000

in €	A.J.M. de Winter	P.C. de Weerd - Nederhof	J. van Zanen	B. Breunissen	H.P. de Vlieger
	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12		
Bezoldiging	5.435	5.435	5.435		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	21.600		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Bezoldiging	5.435	5.435	5.435		
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		

Gegevens 2021

Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/9-31/12	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/8
Bezoldiging	5.164	1.721	1.721	5.872	3.442
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.000	6.351	6.351	18.974	12.649

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

In €	T.W. Rietkerk	
Functiegegevens	0	
Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en)		
als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris		
	Datum aanvang dienstbetrekking	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	37.692
Stichting Ichthus College	1-10-2020	19.273
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.788
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.905
Stichting Landstede	1-10-2020	118.697
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		208.355
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		216.000
Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling		
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.
Bedrag van de overschrijding		N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.

Gegevens 2021

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	34.894
Stichting Ichthus College	1-10-2020	18.088
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.451
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	25.663
Stichting Landstede	1-10-2020	106.625
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		190.721
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		209.000

In €	T.F. Biesterbosch	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende andere WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris		
	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	31.238
Stichting Ichthus College	1-10-2020	16.005
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.805
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	22.343
Stichting Landstede	1-10-2020	98.373
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		172.764
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		216.000
Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling		
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.
Bedrag van de overschrijding		N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.

Gegevens 2021

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	28.971
Stichting Ichthus College	1-10-2020	15.051
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.509
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	21.427
Stichting Landstede	1-10-2020	88.354
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		158.312
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		209.000

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de verantwoording vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

Het College van Bestuur heeft vijf zelfstandige dienstverbanden bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting Landstede.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 14 juni 2023.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

P. Bosma

F. Eefting

A. Mourik

M. Roeters

J. van Zanen

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

Ingevolge de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) wordt het resultaat van het verslagjaar toegevoegd aan de reserve van de instelling.

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting Landstede
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor BVE en voortgezet onderwijs
Brinnummers:	01AA
Nummer Bevoegd gezag:	40810
Accountantskantoor:	Van Ree Accountants B.V. Koolhovenstraat 11, 3772 MT Barneveld

11 Verklaring accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Landstede.

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijscontroleprotocol OCW 2022. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

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

Barneveld, 14 juni 2023

Van Ree Accountants

J. Goossen RA MSc

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Raad van Toezicht			
Naam	Functies	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
dhr. W. (Wieb) Boerma	Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede	– geen	– Lid van de Generale Synode van Zoetermeer van de Gereformeerde Kerken Vrijgemaakt'
dhr. P. (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Optimum Advocaten	– geen	– Secretaris Rotaryclub Zeewolde
mw. F. (Fenna) Eefting	Bestuurder de Vogellanden	– Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal	– Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle – Voorzitter Adviesraad Werkgevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland – Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland) – Lid Bestuurlijke Tafel Sectoren Regio Zwolle – Bestuurslid Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie (ABR), Euregio Zwolle – Bestuurslid Regionale Zorgketens Zwolle (RZZ) – Bestuurslid Onderwijs en Opleidingen Regio (OOR) NO Nederland voor medisch specialisten – Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle
dhr. S.A. (Sam) Terpstra (voorzitter)	Eigenaar van Sam Terpstra (voor goed bestuur en waardevol toezicht)	– Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; – Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht – Penningmeester Stichting Trainees in Onderwijs, Driebergen. – Lid Commissie Goed bestuur VO, Utrecht (tot 1-9-2022)	– Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld – Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. – Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen
Mw. P.C. (Petra) de Weerd-Nederhof	Hoogleraar Organisatiestudies en Innovaties, Universiteit Twente (tot 1-8-2022). Decaan faculteit Bètawetenschappen bij de Open Universiteit (vanaf 1-2-2022)	- Lid Commissie Accreditatie, Raad voor Accreditatie (RvA) - Toezichthouder woningcorporatie De Woonplaats (tot 1-10-2022) - Trustee Advisory Board Wittenborg University of Applied Sciences	- Lid Investeringscommissie, NWB Waterinnovatiefonds - Lid bestuur KIVI Netwerk Vrouwelijke Ingenieurs (met ingang van oktober 2022)
dhr. A.J.M. (Ton) de Winter	President Navico Group EMEA	- geen	- geen
Mw. J. (Jolanda) van Zanen	Directeur BAM Energie & Water b.v.	- geen	- Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen

Bijlage B: Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur

College van Bestuur			
Naam	Functie	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
dhr. T.W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	– Lid Eerste Kamer – Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep	– Voorzitter VV Go Ahead Kampen
dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	– geen	– geen

Bijlage C: Begrippenlijst

A	
Alumni	Alumni is het meervoud van alumnus. Een alumnus is een afgestudeerde student. Het zijn beide Latijnse woorden.
Audit	Een methode om erachter te komen hoe een organisatie het doet. Vaak gaat het om een controle door een extern, onafhankelijk bedrijf.
B	
Blended learning	Blended learning is een Engelse term voor gemengd onderwijs. Een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek (klassikaal) en online plaatsvinden.
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg. Deze opleidingsvorm is een combinatie van werken en leren
BOL	Beroepsopleidende leerweg. Bij deze opleidingsvorm ga je elke dag naar school. Ook loop je stage bij een leerbedrijf.
BPV	Beroepspraktijkvorming. BPV-periode staat voor de stageperiode die je loopt tijdens een BOL-opleiding.
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneducatie. Het is een sector en het is een vorm van onderwijs.
C	
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst. In deze overeenkomst staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden.
Crebo	Centraal Register Beroepsopleidingen. In het Crebo staan alle Nederlandse beroepsopleidingen die erkend zijn, dus goedgekeurd.
D	
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid is een beleid om alle medewerkers inzetbaar te houden, gelet op levensfase, loopbaanwensen en persoonlijke omstandigheden.
E	
Exploitatie	Exploitatie zijn de uitkomsten van de behaalde financiële resultaten van een organisatie en komt tot uitdrukking in de staat van baten en lasten. Dit is onderdeel van de jaarrekening.
F	
Fte	Fulltime-equivalent. Het is een manier om uit te drukken hoeveel iemand werkt. 1 fte staat volgens onze cao gelijk aan een werkweek van 36,86 uur.
G	
Gamificatie	Het aanwenden van spelprincipes en speeltechnieken in een niet-spelcontext om menselijk gedrag op een positieve wijze te sturen
H	
Hybride onderwijs	Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.
K	
Kasstromen	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld er binnenkomt en hoeveel geld er wordt uitgegeven.
Kengetallen	Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.
Keuzedelen	Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een 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 Engels woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie
V	
vsv	vsv is de afkorting van voortijdig schoolverlaten. Met vsv'ers bedoelen we leerlingen/ studenten die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.

Bijlage D: Mbo-studentenfonds

Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds

In 2022 is budget € 230.000 beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds. In 2022 is een totaalbedrag van € 106.664 besteed aan het mbo-studentenfonds.

Omschrijving	Aantal studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van toekenning per student	Totaal uitgekeerd bedrag	Gemiddeld uitgekeerd bedrag per student	Gemiddelde duur van de toekenningen
Doelgroep 1a: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van de centrale studentenraad	Aanvragen: 19 Toekenningen: 19 Afgewezen: 0	Bedrag: € 3.325	Bedrag: € 175	Bedrag: € 3.430	Bedrag: € 181	n.v.t.
Doelgroep 1b: studenten (BOL/BBL) die lid zijn van een andere vorm van medezeggenschap of bestuur van een studentenorganisatie	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0 Afgewezen: 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 2: studenten (BOL of BBL) die zich bestuurlijk en/of maatschappelijk inzetten in het belang van Landstede en/of van het onderwijs dat de student volgt	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0 Afgewezen: 0	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	Bedrag: -	n.v.t.
Doelgroep 3a: BOL-studenten tot 18 jaar (en diens wettelijke vertegenwoordigers) die aantoonbaar onvoldoende middelen voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden (verplichting vanuit de WEB)	Aanvragen: 121 Toekenningen: 120 Afgewezen: 1	Bedrag: € 75.828	Bedrag: € 654	Bedrag: € 63.001	Bedrag: € 578	n.v.t.

Doelgroep 3b: studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden	Aanvragen: 83 Toekenningen: 83 Afgewezen: 0	Bedrag: € 35.084	Bedrag: € 481	Bedrag: € 30.470	Bedrag: € 455	n.v.t.
Doelgroep 4: BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering	Aanvragen: 4 Toekenningen: 3 Afgewezen: 1	Bedrag: € 11.081	Bedrag: € 3.694	Bedrag: € 9.762	Bedrag: € 3.254	7 maanden

Bijlage E: Detailoverzicht voortgang prestatie maatregelen kwaliteitsagenda MBO

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Belofte 1 Persoonlijk onderwijs bieden.....	2
Ambitie 1.1 Talentvol Ontwikkelen	3
Ambitie 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	9
Ambitie 1.3 Gelijke kansen	16
Belofte 2 Investeren in Medewerkers	20
Ambitie 2.1 School als lerende en wendbare organisatie	20
Ambitie 2.2 Teamprofessionalisering	27
Ambitie 2.3 Persoonlijk leiderschap	28
Belofte 3 Aandacht geven aan zinnige vorming	29
Ambitie 3.1 Het leven leren	30
Belofte 4 Krachtige verbindingen leggen in de regio.....	35
Ambitie 4.1 Leven Lang Ontwikkelen	35
Ambitie 4.2 Regionale verbindingen.....	38
Belofte 5 Innoveren en excelleren	43
Ambitie 5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt.....	43
Ambitie 5.2 Toekomstig bestendig groen onderwijs.....	49

Inleiding

Dit is de evaluatie en verantwoording op thema's van de Kwaliteitsagenda 2019 – 2022.

Elk speerpunt begint met een 'stoplicht' waardoor duidelijk wordt wat is behaald en waar nog uitdagingen liggen. Vervolgens wordt elke maatregel verantwoord en tot slot wordt het mogelijke vervolg in 2023 benoemd. Het is aan het mbo-beraad* om de prioriteit van de thema's te bepalen, welke maatregelen doorgang vinden in de kwaliteitsagenda 2023 en welke geagendeerd worden in de Kwaliteitsagenda MBO 2024-2027.

* Het mbo-beraad is een overleg van directeurs die één of meer eenheden aansturen. Het mbo-beraad komt elke twee weken bijeen onder voorzitterschap van de voorzitter van het College van Bestuur. Het mbo-beraad formuleert een advies voor het College van Bestuur, waarna besluitvorming plaatsvindt. Naast de reguliere overleggen die zijn gericht op voorgenomen besluitvorming worden thema's inhoudelijk besproken in aparte bijeenkomsten.

Belofte 1 Persoonlijk onderwijs bieden

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door persoonlijk onderwijs te bieden.

We stimuleren en inspireren leerlingen, studenten en cursisten om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de individuele ontwikkeling 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 geïntegreerd zijn en natuurlijk met begeleiding op maat.

Meetbare doelen voor 2020

- Iedere nieuwe medewerker heeft binnen een jaar na aanstelling een bewijs van deelname aan professionalisering betreffende TO in het personeelsdossier/ lerarenregister. Doelstelling behaald: zie 1.1.3 en 2.1.5
- De JOB-enquête 2020 toont dat studenten tevredener zijn over begeleiding in persoonlijk leren en leren in de praktijk. Het gemiddelde van de score op de JOB zal in ieder geval bij de BBL van 60,5% naar 61% en bij de BOL van 68,5% naar 69% moeten stijgen.
- Bij 40% van alle keuzedelen wordt samengewerkt met andere onderwijsinstellingen (zowel intern als extern).

Meetbare doelen in 2022

- In de JOB-monitor 2022 verbetert de score over de herkenbaarheid van persoonlijk onderwijs bij de student t.o.v. 2020. Het gemiddelde van de score uit de JOB-enquête zal bij de BBL minstens 62% en bij de BOL minstens 70% zijn.
- De ambitie om in 40 % van de keuzedelen samen te werken met andere onderwijsinstellingen was achteraf niet realistisch. Er zijn wel externe keuzedelen ontwikkeld met het bedrijfsleven (7 keuzedelen, met name in de horeca) en sommige teams hebben afspraken met Deltion College dat studenten wederzijds kunnen deelnemen aan keuzedelen. Er is een gezamenlijk keuzedeel 'voorbereiding HBO' met Deltion College en Windesheim. Alle examens voor keuzedelen worden vanaf 2021 ingekocht bij gecertificeerde examenleveranciers.



Thema gemiddelden voor onderzoeksjaren 2020, 2022

Thema	JaarOnderzoek	
	2020	2022
Onderwijs en begeleiding	3.3	3.4
Na de opleiding moet je kiezen: verder leren of gaan werken. Hoe helpt je school je bij deze keuze?	3.1	3.1
Wat vind je van de begeleiding tijdens je opleiding?	3.4	3.5
Wat vind je van de manier waarop school je helpt om goed te presteren?	3.4	3.5
Wat vind je van het nut van de lessen voor jouw toekomst?	3.3	3.4
Wat vind je van hoe je school luistert naar jouw mening?	3.2	3.4
Wat vind je van hoe jouw docenten lesgeven?	3.5	3.6

Thema gemiddelden voor onderzoeksjaren 2020, 2022

Thema	JaarOnderzoek	
	2020	2022
Stage (bbl) leerbedrijf	4.0	3.9
Wat vind je van hoe het leerbedrijf je begeleidt/ heeft begeleid tijdens je stage/bpv?	3.9	3.8
Wat vind je van wat je leert op je stage/bpv?	4.1	4.0
Stage (bbl) school	3.2	3.2
Wat vind je van hoe opdrachten van school aansluiten bij het werk dat je doet op je stage-/bpv-plek?	3.2	3.1
Wat vind je van hoe school je begeleidt/ heeft begeleid tijdens je stage/bpv?	3.2	3.2
Wat vind je van hoe school jou heeft voorbereid op je stage/bpv?	3.2	3.2

Thema gemiddelden voor onderzoeksjaren 2020, 2022

Thema	JaarOnderzoek	
	2020	2022
Werkplek (bbl) school	3.4	3.6
Wat vind je van de mogelijkheid om jouw werkervaring te bespreken op school?	3.7	3.8
Wat vind je van hoe opdrachten van school aansluiten bij het werk dat je doet op je werkplek?	3.2	3.3
Werkplek (bbl) werkplek	3.9	4.1
Wat vind je van de manier waarop het leerbedrijf je begeleidt?	3.8	4.0
Wat vind je van wat je leert op je werkplek?	4.0	4.2

Ambitie 1.1 Talentvol Ontwikkelen

We vergroten het studiesucces van onze studenten doordat ieder teamlid het onderwijsbeleid Talentvol Ontwikkelen (TO) kent, begrijpt, evalueert en daaruit werkt. Teams zijn verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling en richten dit in vanuit TO. Hierdoor realiseren we gepersonaliseerd onderwijs, ook tijdens de beroepspraktijkvorming (BPV). Dat is de belofte die we doen aan onze studenten en die we dus moeten waarmaken.



Figuur 1 De pedagogische, onderwijskundige en didactische uitgangspunten verbeeldt in een overzichtelijke visual

1.1.1 Onderzoek en pilots

Er zijn huisadviseurs aangesteld vanuit de Dienst Onderwijsondersteuning. Deze huisadviseurs hebben de volgende producten opgeleverd: het ontwikkelen van een basiscursus TO en begeleiding van de opleidingsteams bij het opstellen van een IST-SOLL analyse en facultatief een curriculumscan. Het bestaande brondocument is geactualiseerd en is kader voor de verdere implementatie van het onderwijs binnen TO.

Landstede Groep heeft een digitale leeromgeving, e-TO. Deze wordt niet door alle teams gebruikt. Er zijn ook andere systemen in omloop. Er zijn richtlijnen geformuleerd aan welke eisen deze systemen moeten voldoen om aan te sluiten bij de onderwijsvisie.

Om teams nog meer te ondersteunen bij de verdere implementatie is een visual en een filmpje gemaakt, die de essentie en daarmee de bedoeling vanuit TO nog meer inzichtelijk maakt. (Zie figuur 1 hierboven).

Realisatie en reflectie

- We hebben een doelstelling geformuleerd over de tevredenheid van ons persoonlijk onderwijs (69 % BOL en 61 % BBL). Dit hebben we gemeten via de JOB-enquete waarbij geen onderscheid is gemaakt tussen BOL en BBL en gescoord is op een vijf puntsschaal. De gemiddelde score is gestegen van 3.3 naar 3.4. De doelstelling is daarmee behaald (zie schema), aandachtspunt is de waardering van studenten bij ondersteuning voor vervolgonderwijs of arbeidsmarkt (score 3.1).
- Landstede Groep werkt al meerdere jaren met de onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen. De huisadviseurs hebben ervoor gezorgd dat de onderwijsvisie is gerevitaliseerd en verrijkt, en de komende jaren opnieuw kan dienen als brondocument voor ons onderwijskundig handelen.

Vervolg:

Kwaliteitsagenda 2023

Het brondocument Talentvol Ontwikkelen beschrijft vorm en instrumentarium, maar kan nog meer de vertaling maken naar de essentie van onze onderwijsvisie zoals vastgelegd in de visual en het filmpje.

Het project Talentvol Ontwikkelen is afgerond in december 2022. Voor de komende periode is het van belang om de onderwijsvisie te bestendigen in vigerend beleid en te borgen in de opleidingsteams. Het mbo-beraad stelt vast of deze expertise geborgd moet blijven.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

De onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen is een dynamische visie. Landelijke ontwikkelingen, zoals modulair onderwijs, skills, dialogisch valideren, hybride leeromgevingen in regionale ecosystemen zullen een plaats moeten krijgen binnen Talentvol Ontwikkelen.

1.1.2 Professionaliseren teams op maat – subdoel van 1.1.1

Alle teams hebben op basis van de IST- situatie een nieuwe SOLL-situatie gedefinieerd, waarin de professionalisering van TO binnen het curriculum verder uitgewerkt is. Nieuwe doelen zijn opgenomen in teamplannen, die binnen Landstede Groep in een cyclus van twee jaar worden vastgesteld. De implementatie van TO is nog niet bij alle teams afgerond.

De behoefte aan flexibel onderwijs wordt door opleidingsteams steeds sterker gevoeld, mede door de samenloop met het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Op dit moment worden onderzocht welke logistieke onderwijsondersteuning hiervoor nodig is; (zie 1.1.7)

Realisatie en reflectie

Zie 1.1.1

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Er wordt in kaart gebracht welke opleidingsteams nog ondersteuning nodig hebben vanuit de beleidsmedewerkers TO van de Dienst Onderwijsondersteuning.

1.1.3 Onderwijskundig leiderschap teamleiders – subdoel van 1.1.1

De teamleiders hebben geleerd, onder begeleiding van de huisadviseurs, om het professionele leergesprek met teams te voeren over inrichting en werken binnen de onderwijsvisie a.d.h.v. de Talentvol Ontwikkelen praatplaat en de visiefilm. Deze dialoogsessies helpen om draagvlak bij de teams te vergroten. In 2022 is een evaluatie gedaan over de voortgang van de implementatie:

- De meeste teams zijn gemotiveerd om vanuit de visie TO hun onderwijs verder te professionaliseren. Niet alle opleidingsteams voldoen al aan het gewenste eindniveau;
- Docenten hebben meer inzicht gekregen in de bedoeling van TO. Sturen vanuit de bedoeling en docenten hierin professionaliseren helpt bij het vergroten van de kwaliteit van het onderwijs, en daardoor verschuift de vraag vanuit opleidingsteams vooral naar "hoe kunnen we dat nog beter realiseren"?
- Meer professionaliseringsvragen op curriculum niveau, (didactische) coachen, onderwijslogistiek, digitale systeemondersteuning en formatief handelen (zie ook 1.1.2);

Realisatie en reflectie

Zie 1.1.1

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Er wordt in kaart gebracht welke opleidingsteams nog ondersteuning nodig hebben vanuit de beleidsmedewerkers TO van de Dienst Onderwijsondersteuning. Op termijn kunnen de eenheden een beroep doen op onderwijsadviseurs die per 30 augustus 2023 zijn aangesteld.

1.1.4 Professionaliseren docenten TO

Landstede groep heeft een brede expertise in huis door de inzet van TO-experts (huisadviseurs) Zij sluiten aan bij de actuele (leer)ontwikkeling van de teams. Belangrijk hierbij is hun zichtbaarheid en de relatie die zij hebben met de onderwijsteams. Huisadviseurs maken zichtbaar wat collega's al doen en verbinden dit aan de visie TO. Landstede Groep heeft een PDG-traject voor zij-instromers ontwikkeld samen met Hogeschool Windesheim. In deze leergang is er specifieke aandacht voor de onderwijsvisie TO. De basis cursus TO voor docenten in dit traject krijgt een actief vervolg tijdens professionaliserings-bijeenkomsten die in de opleidingsteams worden georganiseerd.

Realisatie en reflectie

- We hebben afgezien van het verstrekken van een bewijs van deelname aan alle zittende docenten die deelgenomen hebben aan een professionaliseringsprogramma van Talentvol Ontwikkelen. We hebben ervoor gekozen om de professionalisering te koppelen aan teamgericht werken.
- In hoofdstuk 2.1.5 lichten we toe welke acties we hebben ondernomen om de onderwijsvisie van Talentvol Ontwikkelen te verbinden aan de PDG-trajecten voor zij-instromers.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Teams ontwikkelen hun eigen bedoeling van onderwijs in relatie tot TO door. Kennis en expertise over TO en landelijke ontwikkelingen worden ingezet in de gehele organisatie. Vanuit Dienst Onderwijsondersteuning sluiten tot augustus '23 huisadviseurs aan bij de eenheden/teams. Advisering, onderwijsinnovatie en docentprofessionalisering vindt plaats met TO als onderlegger.

1.1.5 Verbinding onderwijsprogramma werkveld

De Dienst Onderwijsondersteuning ondersteunt opleidingsteams bij het vormgeven van leren in, aan en van de praktijk (praktijkonderwijs en BPV). De beleidsmedewerker die hiervoor is aangesteld heeft samen met de huisadviseurs TO een praktijklerenscan gemaakt, waarin opleidingsteams zijn bevraagd over de ontwikkeling van praktijkleren gerelateerd aan de onderwijsvisie TO.

In de kwaliteitsagenda was een maatregel opgenomen om te komen tot een beleidsplan praktijkleren en BPV. Vanwege aangepaste prioriteiten vanwege Covid is deze maatregel niet uitgevoerd. Dit beleidsplan is geen maatregel op zich geweest, maar een manier om verschillende BPV-maatregelen vorm te geven.

Er zijn diverse initiatieven gestart om de kwaliteit van praktijkleren en BPV te verbeteren. Enkele voorbeelden hiervan:

- Samenwerking met de Zwolse vier mbo's (Zw4lse) voor uitwisseling en inspiratie van hybride onderwijstrajecten richting het werkveld en onze docenten. Om meer samenwerking tussen het werkveld en opleiding te initiëren is een magazine gemaakt met informatie en inspiratie binnen de regio Zwolle. Via het emailadres Werkenlijklernen@landstedegroep kunnen opleidingsteams nieuwe initiatieven aanmelden. Zie ook www.werkenlijklernen.nl;
- Landstede Groep heeft alumni beleid vastgesteld. Eén van de speerpunten is om alumni een actieve rol te geven om het onderwijsprogramma te verrijken en de verbinding met het werkveld te versterken. Hiervoor is een menukaart ontwikkeld en verspreid ter inspiratie voor opleidingsteams. Daarnaast heeft iedere eenheid een contactpersoon voor dit thema (zie ook 4.1.5);
- Docenten hebben behoefte om zelf stage te kunnen lopen in de beroepspraktijk. Dit is door een aantal teams uitgevoerd, en, mits gefaciliteerd, positief ervaren. Sommige teams hebben noodgedwongen afgezien van een stageprogramma vanwege Corona.

Realisatie en reflectie

- We hebben een doelstelling geformuleerd over de tevredenheid van ons persoonlijk onderwijs inclusief BPV en stage (69 % BOL en 61 % BBL). Dit hebben we gemeten via de JOB-enquete, waarin gescoord is op een vijf puntsschaal. Hierin wordt wel een onderscheid gemaakt tussen Bol en BBL. We zijn binnen de gestelde doelen gebleven (BOL = 3.9 voor het leerbedrijf en 3.2 voor het onderwijs op school, BBL = 4.1 voor het leerbedrijf en 3.6 voor het onderwijs op school.

- We zien een lichte terugloop bij de BOL leerbedrijf (van 4.0 naar 3.9) en een score bij het onderwijs op school, die gelijk is gebleven, terwijl de BBL is gestegen. We leggen hierin een verband met de Corona-periode, waarbij in de BOL de BPV bij een aantal sectoren onder druk stond vanwege maatregelen.
- Met een score van 3.2 voor de begeleiding vanuit de school bij de BOL zijn we niet tevreden. We gaan in de Kwaliteitsagenda 2024-2027 in het kader van het Stagepact hier nieuwe doelstellingen op formuleren.
- De samenwerking op het terrein van de BPV met de vier Zwolse ROC's is in deze periode toegenomen. We delen steeds meer best practices met elkaar en willen in de Kwaliteitsagenda 2023-2027 een regionaal meldpunt inrichten voor stagediscriminatie.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Uit evaluaties van docentenstages blijkt dat er behoefte is aan verbreding van docentprofessionalisering in het contact met het werkveld. Er ligt een onderzoeksplan i.s.m. het Practoraat Docentprofessionalisering voor een vervolg op dit onderwerp. Deze moet nog worden aangeboden aan het mbo-beraad ter besluitvorming.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

We willen het beleidsplan opnieuw agenderen voor de Kwaliteitsagenda 2024-2027, waarbij we de uitvoering van het stagepact meenemen en laten aansluiten op de nieuwe Strategienota Landstede Groep 2024-2028.

1.1.6 Van excellentie naar excelleren

Brain Boost

Vanuit de Strategienota 2019-2023 is een excellentieproject gestart, Brain Boost. Dit programma is in eigen beheer ontwikkeld en begeleid door een beleidsmedewerker van de Dienst Onderwijsondersteuning. Er zijn tussentijds evaluaties gedaan onder studenten, docenten en opdrachtgevers uit het werkveld om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren. Er was grote tevredenheid, ook bij het werkveld. Zij waren verrast over het niveau van de studenten en de oplossingen die zij aandroegen. Het project loopt door en heeft geleid tot een keuzedeel Persoonlijk Profileren. Dit keuzedeel is Landstede-breed beschikbaar voor alle studenten die willen werken aan hun executieve vaardigheden.

Er is een training Brain Boost ontwikkeld voor docenten (gericht op didactisch coachen in het kader van LLO.) De training wordt ook extern aangeboden aan werkveld en ROC's in de regio en met het landelijk netwerk 'Excellentie voor het mbo' van de MBO-Raad wordt samengewerkt.

Skills Heroes

Tot voor kort deden studenten van Landstede Groep nauwelijks mee aan de vakwedstrijden van Skills Heroes. Vakwedstrijden vormen een middel om jongeren enthousiast te maken voor beroepen waarbij met hoofd en handen gewerkt wordt. De wedstrijden zijn zowel leuk als leerzaam: talentontwikkeling, beroepenoriëntatie en promotie staan centraal en sluiten volledig aan bij de onderwijsvisie TO. Landstede MBO neemt sinds 2019 deel aan deze wedstrijden. In het schooljaar 2021-2022 hebben 23 studenten deelgenomen aan de voorrondes, waarvan 8 studenten zijn doorgedrongen tot de landelijke finales (met een zilveren medaille voor een student van de opleiding Beveiliging). Dit schooljaar (2022-2023) hebben 45 studenten zich aangemeld om aan 29 vakwedstrijden mee te doen.

Realisatie en reflectie:

- Voor Skills Heroes zijn geen meetbare doelen geformuleerd. Wel zien we dat het aandeel studenten dat deelneemt aan vakwedstrijden van Skills Heroes verdubbeld is (van 23 naar 45). Hier is ook gericht op gestuurd door een beleidsmedewerker voor dit doel in te zetten. De beleidsmedewerker zet zich inmiddels ook landelijk in voor de promotie van Skills Heroes en de

mbo-ambassadeur. We zien dat studenten veel plezier halen uit hun deelname aan deze wedstrijden en zich graag meten met studenten van andere ROC's. In onze onderwijsvisie neemt talentontwikkeling een centrale plaats in. We zien deelname aan deze wedstrijden dus niet als "excelleren", wel om je persoonlijke talenten te ontwikkelen.

- Het programma Brain Boost is ontwikkeld, omdat we zowel bij een aantal studenten als docenten de behoefte zagen om op zoek te gaan naar een nieuwe onderwijsmethode voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Het project is aan het einde van deze periode afgelopen. In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 zullen we opnieuw een doelstelling formuleren voor het doorontwikkelen van excellent onderwijs, waarbij de ervaringen bij Brain Boost meegenomen worden.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

- Het mbo-beraad neemt in 2023 een besluit over de wijze waarop de expertise ontwikkeld door Brain Boost (en Skills Heroes) in de staande organisatie geborgd wordt.
- Er is behoefte aan de ontwikkeling van een beleidsplan excellent onderwijs. Dit wordt verbonden aan de Strategienota 2024-2028 en doelstelling 3.4 van de Kwaliteitsagenda 2024-2027.

1.1.7 Flexibele instroom (focus op instroom Entree en Mbo-2, zie verder onder 1.2.1 en 1.2.3)

De behoefte aan flexibel onderwijs wordt door opleidingsteams steeds sterker gevoeld, mede door de samenloop met het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Voor de doelgroep jongeren in kwetsbare posities is flexibele instroom en doorstroom naar een hoger niveau urgent. Aangezien deze studenten meer behoefte hebben aan begeleiding is hier flankerend beleid op gemaakt.

- Er zijn twee vaste instroommomenten per jaar, maar er is ruimte voor tussentijdse instroom, afhankelijk van de situatie van de student en de opbouw van de opleiding. De intakeprocedure is hierop aangepast (intake sluitende aanpak). Voor de flexibele instroom in niveau 3-4 zijn criteria beschreven in het beleid met betrekking tot aanmelden en plaatsen.
- Studenten van Entree in Zwolle en Salland kunnen starten met onderdelen van de mbo2-opleiding zonder dat de entree-opleiding volledig is afgerond. Op deze manier is er flexibele instroom mogelijk voor studenten die intern doorstromen. Om dit administratief mogelijk te maken is er in september '22 een beleidsnota "leren en kwalificeren op naast gelegen hoger niveau" aangenomen.

Realisatie en reflectie:

Zie onder 1.1.2 en 1.2.3

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023.

Onderwijslogistiek is de crux waar de student journey en implementatie van TO om draait. De systemen die Landstede Groep daarvoor heeft, dienen daarop aan te sluiten en dienen de ontwikkeling ondersteunen. De bedoeling van TO, is daarin leidend. Het is belangrijk om te onderzoeken hoe ICT en Informatie Management dit proces kunnen ondersteunen en versnellen.

1.1.8 Doorontwikkelen keuzedelen

Een beleidsnotitie is geschreven om de kwaliteit van het aanbod te verhogen en keuzedelen te ontwikkelen met het regionale werkveld. Een van de instrumenten was het uitvoeren van een enquête onder studenten, docenten en werkveld. De uitkomsten van de enquêtes zijn o.a. besproken met de Studentenraad en contactpersonen keuzedelen vanuit de eenheid (zie ook 4.2.4).

In de projectperiode is het keuzedelen aanbod sterk uitgebreid: van 79 keuzedelen in 2019 naar 341 keuzedelen in 2022. Alle keuzedelen worden opgenomen in een opleidingsportfolio. Vier keer per jaar kunnen opleidingsteams nieuwe keuzedelen voorstellen. Hierover wordt besloten door het mbo-

beraad. Daarnaast is een procedure ingericht dat studenten altijd een verzoek kunnen indienen voor een alternatief keuzedeel. Deze verzoeken lopen via de Examencommissie.

De ambitie om meer keuzedelen te ontwikkelen met het werkveld is vanwege Corona niet goed van de grond gekomen. Het overgrote deel van de keuzedelen zijn reguliere keuzedelen vanuit de bestaande kwalificatiestructuur. Er zijn twee keuzedelen ontwikkeld vanuit Landstede: een keuzedeel 'Voorbereiding HBO' in samenwerking met het Deltion College en Windesheim en een keuzedeel 'Persoonlijk Profileren'. Dit keuzedeel is ontwikkeld in het project "Brain Boost". Sommige opleidingsteams werken samen met andere ROC's (bv. Landstede Sport en Bewegen met het Deltion College) om studenten die keuzedelen te laten uitvoeren.

Opleidingsteams zijn steeds meer keuzedelen gaan toevoegen op basis van aanvullende beroepscompetenties. Een belangrijke stap om de keuzedelen beter aan te laten sluiten bij de beroepsopleiding is het loslaten van het principe dat alle keuzedelen binnen Landstede moeten worden afgenomen met eenzelfde examen. Hiermee is meer ruimte gekomen om keuzedelen aan te passen aan de 'kleur van de opleiding'. Voorwaarde is wel dat ingekocht wordt bij gecertificeerde examenleveranciers en de verbinding met het werkveld beter is geborgd (zie verder maatregel 4.2.4).

Realisatie en reflectie:

- We hebben hier een meetbare doelstelling aan verbonden om minimaal 40 % van alle keuzedelen in samenwerking te ontwikkelen met andere (onderwijs)instellingen en bedrijven. Deze ambitie bleek veel te ambitieus, ook in relatie tot de impact van Corona op onderwijsinnovatie.
- Zie verder maatregel 4.2.4

Vervolg

Het proces van ontwikkelen, aanvragen en toekennen van keuzedelen is opgenomen in de staande organisatie.

Ambitie 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie

Studenten en cursisten in een kwetsbare positie helpen door passend onderwijs en op maat gesneden begeleiding en ondersteuning te bieden. Met partners in de regio werken we samen toe naar onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere student en cursist. Wij ondersteunen studenten en cursisten bij het verwerven van die vaardigheden en competenties die nodig zijn om op een stabiele en bestendige manier te (blijven) leren en leven in de snel veranderende samenleving. Uitgangspunten zijn: opleiden tot het hoogst haalbare niveau, duurzame instroom op de arbeidsmarkt, en voorkomen van tussentijdse uitval.



Meetbare doelen in 2020

- Alle studenten en cursisten waarvan de verwachting is dat ze niet leer- of schoolbaar zijn, krijgen een 'intake sluitende aanpak', uitgevoerd door samenwerkende ketenpartners in de Regio Zwolle/ Noord-Veluwe. Hierdoor worden zij ondersteund om terug naar school of aan het werk te gaan.
- Er zijn minimaal twee (sociale werk)bedrijven die als partner in de keten samenwerken in het programma Start.Route, die op jaarbasis voor minimaal acht studenten van Landstede in een kwetsbare positie leerwerkarrangementen aanbieden. 20 studenten (Deltion en Landstede) hebben een BBL-Entree traject in samenwerking met Tiem Zwolle (nieuwe organisatie sinds januari 2019 van voormalig Wezo en de afdeling WRA van de gemeente Zwolle) en vanuit de regio Noordwest- Veluwe met Inclusief Groep in Nunspeet doorlopen met gegarandeerd werk.
- Het percentage VSV'ers op niveau 2 is in de periode 2019-2022 gemiddeld maximaal gelijk aan het behaalde percentage uit het convenantjaar 2016/2017: 6,96%. Voor niveau 3 streven we naar maximaal 3,34%. Voor niveau 4 naar maximaal 2,85%.

Meetbare doelen in 2022

- Er zijn minimaal 5 (sociale werk)bedrijven die als partner in de keten samenwerken in het traject Start.Route en op jaarbasis voor minimaal 20 studenten van Landstede in een kwetsbare positie leerwerkarrangementen. Doelstelling behaald: zie 1.2.1

Uitkomsten VSV (zie 1.2.2)

2	Opleidingsniveau	Gestelde doelen 2022	Landelijk gemiddelde	Actuele data sept.'22
	Niveau 2	6,96%	12,17	11,42
	Niveau 3	3,34%	5,06	4,21
	Niveau 4	2,89%	4,18	3,41

Realisatie en reflectie

- De doelstelling voor VSV hebben we niet gehaald, maar we blijven wel bij alle niveaus onder de landelijke benchmark (zie schema). De doelstelling voor niveau 2 is te ambitieus geweest en zal in de kwaliteitsagenda 2024-2027 meer realistisch worden geformuleerd.
- We zijn ondanks de stijging tevreden met het behaalde resultaat. We hebben in de Corona-tijd veel geïnvesteerd om de studenten bij de school betrokken te houden en hebben hiervoor ook eigen servicedocumenten gemaakt (als afgeleide van de landelijke service-documenten) om dit proces te faciliteren (zoals verruiming onderwijstijd en examinering en wegvallen van bindend studie-advies).
- De behaalde resultaten bij de doelstelling inzake samenwerking met het bedrijfsleven voor jongeren in kwetsbare posities wordt toegelicht in de onderstaande hoofdstukken zie 1.2.1 (80 praktijkbegeleiders opgeleid via de Harrie-trainingen), en 1.2.7 en 1.2.8 (inzake bereik maatjesprojecten)

1.2.1 Start.route Entree

De Start.route is een samenwerkingsverband, waarbinnen een RIF-project actief is (met een looptijd van 4 jaar tot 31-08-2024). Bij dit traject zijn 29 partijen betrokken bestaande uit onderwijsinstellingen, gemeentes, bedrijfsleven en sociale werkbedrijven. De RIF richt zich op Entree studenten. Vanuit de kwaliteitsgelden zijn deze activiteiten verbreed naar mbo-2 opleidingen.

Activiteiten die ontwikkeld zijn vanuit de Start.route:

- De intake sluitende aanpak (met het Paspoort voor Succes als middel) is ontwikkeld vanuit de Start.route (RIF) en wordt (vanuit de kwaliteitsgelden) geïmplementeerd bij mbo2 – opleidingen. Hiervoor zijn de eerste pilots gestart. Het Paspoort voor Succes (PVS) is opgenomen als integraal onderdeel in de aanmeldprocedure voor nieuwe studenten. Er wordt nog onderzocht of het PVS onderdeel kan worden van LOB-onderwijs binnen zowel VO als MBO t/m niveau 2 om de kwaliteit van de doorstroom nog verder te verbeteren (zie ook 1.2.4).
- Conform de voorwaarden van RIF Start.route zijn er tenminste vijf bedrijven aangesloten, waar studenten een deel van hun opleiding doen (hybride leren). Deltion en Landstede Groep werken steeds meer samen in de gezamenlijke benadering van bedrijven voor stage- en/of werkplekken. Ook binnen de MBO-2 opleidingen worden hybride leertrajecten ontwikkeld. Deze worden voor een deel gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden en deels vanuit reguliere middelen.
- Samen met het Werkgevers Service Punt (WSP) is binnen het RIF-traject een training ontwikkeld voor werkbegeleiders om hen te scholen in het werken met jongeren en volwassenen die extra ondersteuning nodig hebben (de Harrie-training). Deze trainingen hebben alleen al in 2022 gezorgd voor tachtig geschoolde werkbegeleiders volgens deze methodiek. De Harrie-training wordt verzorgd door medewerkers van het WSP en medewerkers van de aangesloten onderwijsinstellingen.
- Voor alle studenten Entree en niveau 2 zijn doorleer- doorwerkcoaches opgeleid binnen Landstede Groep. Zij richten zich in hun aanpak op de loopbaanontwikkeling van de student

om te komen tot duurzame arbeidsinpassing of vervolgstudie op een hoger niveau. Studenten kunnen tijdens hun opleiding, maar ook als ze zijn doorgestroomd naar regulier werk, gebruik maken van deze coaching. Dit traject wordt niet gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden (wel vanuit gelden van OC & W: 'Extra begeleiding en nazorg en Nazorg MBO').

Realisatie en reflectie:

- We hadden oorspronkelijk de intentie om voor alle studenten, ongeacht niveau, een intake sluitende aanpak (passend onderwijs) te verzorgen. We hebben ervoor gekozen om dit gefaseerd in te voeren en te starten met Entree en niveau 2. Op dit moment wordt het intakeproces binnen Landstede geëvalueerd en zal bekeken worden of deze intake ook wordt uitgebreid naar andere niveaus.
- De "Harrie-trainingen" die zijn ontwikkeld samen met het UWV en worden verzorgd door medewerkers van het Werkgevers Service Punt en docenten van Landstede Groep en Deltion College. De trainingen zijn zeer succesvol en een goed voorbeeld om de samenwerking met het UWV inzake de verbetering van kansen voor jongeren (en ouderen) in kwetsbare posities verder te versterken. In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 zullen doelstellingen worden opgenomen om de samenwerking met het UWV verder uit te breiden.
- De doelstelling om in 2022 met tenminste vijf bedrijven een hybride-leertraject te starten is behaald. De continuïteit is wel een aandachtspunt. Soms hebben bedrijven te hoge verwachtingen van studenten en hebben studenten nog geen goed beroepsbeeld. De inzet van de 'Harrie-trainingen' voor de praktijkbegeleiders en de inzet van doorleer-doorwerkcoaches bij studenten is een goed instrumentarium om het gezamenlijk opleiden van jongeren in kwetsbare posities mogelijk te maken.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Voor de uitvoering van de extra activiteiten in de Start.route wordt jaarlijks een bedrag beschikbaar gesteld vanuit de Kwaliteitsgelden voor StartCollege. In 2023 ontvangen alle eenheden extra financiële middelen voor de doelgroep niveau 2.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Wordt opnieuw geagendeerd in de Kwaliteitsagenda MBO 2024-2027 doelstelling 1.3 thema: kansengelijkheid.

1.2.2 VSV opdrachten borgen en uitvoeren

In de RMC Regio's waarin Landstede MBO participeert (IJsselland, Noordwest Veluwe en Flevoland) werken we aan een gezamenlijke verzuimaanpak. Binnen Landstede Groep is (al meerdere jaren) een zorgstructuur ingericht voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben op het gebied van loopbaan, leren en gedrag en psychosociale problematiek, Student Advies en Begeleiding (SAB) als onderdeel van de Dienst Onderwijsondersteuning. De coördinatie van VSV is belegd bij het team SAB.

Het VSV-beleidsplan is herzien in 2020. In dit beleidsplan wordt vertaling gegeven aan de maatschappelijke opdracht van Landstede Groep om voortijdig schoolverlaten terug te dringen. Er is een verdieping gemaakt in aannamebeleid, borging in de onderwijsvisie TO, begeleiding op maat, verzuimregistratie en actief volgen van examendeelnemers. (zie ook 1.3.2)

Medewerkers van SAB hebben deelgenomen aan een "train de trainer" programma in het kader van de M@ZL methodiek. (Medische advisering ziekgemelde leerling). Deze methodiek is ontwikkeld is om proactief te reageren op signalen van ziekteverzuim samen met JGZ-instellingen, jeugdartsen en leerplichtambtenaren. Deze medewerkers vervullen nu de rol van ambassadeur binnen de Landstede Groep en trainen op verzoek opleidingsteams.

Landstede Groep volgt de landelijke trend dat na een daling in 2020 de VSV-cijfers vanaf 2022 weer oplopen. Landstede blijft daarmee nog wel onder het landelijk gemiddelde. De effecten van Corona zijn de meest voor de hand liggende verklaring, en vragen permanente aandacht. Dit wordt binnen de Landstede Groep georganiseerd vanuit een Regieteam Onderwijs Corona.

Realisatie en reflectie:

- Voor een toelichting op de meetbare doelen inzake VSV, zie 1.2 (algemeen gedeelte)
- In de afgelopen periode is er actief geïnvesteerd op de activiteiten die onze afdeling Student, Advies en Begeleiding uitvoert. We zijn gestart met een proces waarbij hun expertise niet alleen curatief (begeleiding en onderzoek van en met studenten) naar een preventieve aanpak, gericht op het verbeteren van het studentenwelzijn. In de komende Kwaliteitsagenda 2024-2027 zal dit verder worden uitgewerkt, waarbij de samenwerking met regionale samenwerkingspartners verder wordt uitgebouwd.
- Tijdens de Corona-pandemie zagen we ook bij de Landstede Groep dat studenten eerder en gerichtere ondersteuning nodig hadden van begeleiders van SAB. We hebben geïnvesteerd in tijdelijke uitbreiding van de formatie. Daarmee hebben we niet alleen meer studenten kunnen helpen, maar hebben we ook tijd gecreëerd voor ontwikkelen van nieuwe methodes en producten en training van docenten op sociaal-emotionele situaties. De expertise die we daarin hebben ontwikkeld willen we borgen. Dit is nog wel een aandachtspunt, omdat dit ook formatieruimte vraagt nu de NPO-gelden op termijn hiervoor niet meer beschikbaar zijn.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

De formatie van SAB is voor een periode van twee jaar (2021-2023) uitgebreid met 7,7 fte. Voor 2023 wordt 7,2 fte extra ingezet. De extra formatie wordt gefinancierd vanuit NPO-middelen. Daarnaast maken we gebruik van extra middelen die vanuit OC&W zijn toegekend, zoals "Nazorg MBO" en "Aanpak Jeugdwerkloosheid" (zie ook 1.2.1).

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Afhankelijk van de samenwerkingsafspraken die gemaakt worden in de VSV regio's over de komende projectperiode (2024-2027), worden nieuwe initiatieven ontwikkeld, die aanvullend zijn op de bestaande financiering, alsnog ondergebracht bij de Kwaliteitsagenda 2024-2027 doelstelling 1.3, thema Kansengelijkheid.

1.2.3 Symbiosetrajecten/doorlopende leerroutes vmbo-entree-mbo-2 en integratie Praktijkonderwijs (Pro)

90% van de jongeren verlaat het entree-opleidingstraject van Landstede Groep met een volgende, passende stap. De samenwerking wordt gezocht door verschillende onderwijsvormen niet na elkaar maar naast elkaar aan te bieden waardoor expertise en specialistische begeleiding specifieker op maat kan worden geboden aan een groep jongeren die zich in kwetsbare positie bevindt.

Naast de activiteiten die zijn ontwikkeld in de Start.route (zie 1.2.1) heeft Landstede Groep proactief ingezet op het creëren van doorlopende leerroutes samen met het vmbo voor studenten Entree en mbo-2. Op dit moment kennen we 11 onderscheiden leerroutes, waarvan er 6 operationeel zijn. We werken daarin samen met VO-scholen onder de Landstede Groep, maar ook met scholen daarbuiten zoals het Carmel College en Nuborgh College. We kennen twee verschillende routes: de doorlopende leerroute waar vmbo-leerlingen een mbo-2 diploma kunnen behalen en de geïntegreerde leerroute waar een leerling rechtstreeks een mbo-diploma behaalt (en geen vmbo-diploma meer). Binnen de doorlopende leerroutes en geïntegreerde leerroutes wordt gewerkt met multidisciplinaire teams bestaande uit vo- en mbo-docenten. De leeropbrengsten uit de doorlopende leerroutes worden benut om te komen tot een visie op effectief mbo-2 onderwijs. Bij elke doorlopende of geïntegreerde leerroute wordt een samenwerkingsovereenkomst afgesloten.

Vrijwel alle Pro-studenten starten met Entree. Docenten van praktijkonderwijs en Entree werken actief samen om jongeren zo optimaal mogelijk te begeleiden tijdens de opleiding met het doel om te komen tot een startkwalificatie. Zij krijgen een plaatsingsplusgesprek, waarin het belang van het behalen van een startkwalificatie uitgebreid wordt besproken. Zij worden tijdens de opleiding actief gecoacht, waarbij de praktijkbegeleider Pro ook nog actief betrokken is. Op sommige locaties met doorlopende leerroutes en praktijkonderwijs wordt gewerkt aan integratie van Pro in de doorlopende leerroute. Landstede Groep onderzoekt de mogelijkheden om de bestaande niveau 2 opleidingen onder te brengen in een breed opleidingsprogramma. Het aangekondigde sectordoorsnijdend dossier bood

hiervoor goede mogelijkheden. Nu het dossier van tafel is, zoekt Landstede Groep alsnog naar een betere aansluiting tussen Entree en MBO-2.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep heeft de unieke combinatie in huis dat we zowel vo-onderwijs als mbo-onderwijs aanbieden. Dit is voor ons aanleiding geweest om actief in te zetten op doorlopende en geïntegreerde leerroutes met VO-scholen, waarbij we ook samenwerken met vo-scholen buiten de regio. We horen overal in landelijke overleggen terug dat ons ROC hierin een voortrekkersrol vervult. In onze strategische profilering, die momenteel wordt uitgewerkt in de Strategienota 2024-2028, zullen we ons onderscheidend karakter verder uitbouwen, o.a. naar niveau 3 en niveau 4-trajecten en combinaties met ons VAVO richting een beroepshavo.
- We hebben hiervoor, in afstemming met de Pro-scholen, geen meetbare doelen gesteld. We werken al meerdere jaren samen in de VSV-regio's en werken vooral aan de optimalisering van de warme overdracht.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Vanuit de kwaliteitsgelden wordt jaarlijks een bedrag beschikbaar gesteld voor doorontwikkeling doorlopende leerroutes en verbetering onderwijs t/m niveau 2. Het bedrag loopt door in 2023. Daarnaast volgt oriëntatie op niveau 3 en 4.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

De doorontwikkeling van doorlopende leerroutes en het bevorderen van multidisciplinair onderwijs wil Landstede Groep verder uitbouwen in de Kwaliteitsagenda 2024-2027 en zal opgenomen worden in de Strategienota 2024-2028.

1.2.4 Warme overdracht naar warme overstap vo-mbo

Het Paspoort voor Succes (PVS) wordt ingezet om ervoor te zorgen dat de vo-leerling een warme overstap kan maken naar het MBO, op een passende opleiding en daarin de juiste ondersteuning krijgt. Het Paspoort voor Succes wordt binnen het VO als onderdeel van LOB-onderwijs door de leerlingen ingevuld (portfolio) en wordt meegenomen bij de intakegesprekken op het MBO. Het PVS is ontwikkeld binnen de VSV Regio IJssel-Vecht en Noordwest Veluwe. Landstede heeft het PVS binnen haar intakeprocedure opgenomen, inclusief scholing van intakers (scouts). Binnen de regio is afgesproken dat alle VO-scholen in de regio het PVS gebruiken. Het is voor VO en MBO nog een uitdaging om samen te zorgen voor de warme overstap. De warme overstap heeft een nauwe samenhang met 'intake sluitende aanpak' en 'student journey', waarbij het PVS middel en geen doel is. De verwachting is dat de doelstelling op deze maatregel aankomend jaar volledig kan worden gerealiseerd.

Realisatie en reflectie:

- We hebben hiervoor, in afstemming met de VSV-regio's, geen meetbare doelen gesteld. We werken al meerdere jaren aan het Paspoort voor Succes (PVS), en zijn gestart met het invoeren van het PVS in onze intakeprocedure.
- Regelmatig hebben we overleg met onze "scouts" die de intake doen met nieuwe studenten. Zij constateren dat het PVS lang niet in alle gevallen wordt gebruikt, omdat het sterk afhankelijk is of en hoe het PVS wordt ingevuld op het voortgezet onderwijs. Ook is de tekst geschreven op het niveau van de schoolverlater van 16-17 jaar. We hebben nagedacht om een aangepast PVS in te voeren voor alle andere studenten, die zich aanmelden. We zien daar op dit moment van af, omdat we blijvend willen inzetten in persoonlijk contact met studenten. Op dit moment evalueren we ons proces rond aanmelden en plaatsen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

De verantwoordelijkheid voor het verder ontwikkelen van het Paspoort voor Succes ligt binnen de VSV-Regio's (speerpunt tot 2024). Tot 2024 wordt gebruik gemaakt van de gelden die beschikbaar zijn vanuit de VSV-regio.

1.2.5 Schakelfunctionarissen

De schakelfunctionaris is een medewerker die verbonden is aan het SAB en deze legt de verbinding met hulpverleningsinstanties binnen het brede sociaal domein van de regio's binnen Landstede. Door het leggen van deze verbindingen en het samenwerken met deze partners krijgen studenten passende ondersteuning en begeleiding wat bijdraagt aan hun welzijn. Dit komt vervolgens ten goede aan hun schoolloopbaan, het behalen van een diploma en de stap richting een duurzame plek op de arbeidsmarkt.

De meerwaarde van de schakelfunctionaris is zichtbaar. In de rapportageperiode van de kwaliteitsagenda is het aantal studenten dat is doorgeleid elk jaar gegroeid met honderd studenten. Landstede Groep ziet een toename aan doorverwijzingen naar huisartsen (i.v.m. GGZ) en politiecontacten. In de hulpvragen die de schakelfunctionaris binnen krijgt, ziet hij het afgelopen jaar meer problemen die te maken hebben met geweld, social media en intimidatie. De Corona-tijd heeft hier waarschijnlijk ook invloed op gehad. De schakelfunctionaris is ook beschikbaar voor collegiale consultatie en ondersteuning van coaches in opleidingsteams met betrekking tot veiligheidsissues binnen de opleiding. Ook worden trainingen gegeven in klassensituaties en op professionaliseringsdagen van docenten.

Realisatie en reflectie:

- We hebben geen meetbaar doel gesteld in de Kwaliteitsagenda, maar intern hebben we daar wel een doelstelling aan verbonden (> 5% per jaar). Dit was geen kwantitatief doel, maar een kwalitatief doel om studenten betere zorg te bieden door een goede ondersteuning en begeleiding vanuit de keten.
- Het studentenvolgsysteem van Landstede is opleidingsgericht en geeft weinig ruimte voor het vastleggen van studentinformatie die betrekking heeft op persoonlijk welzijn en interventies die daarop worden ondernomen. Landstede Groep gaat in 2023 een uitvraag doen naar een nieuw systeem voor studentadministratie en studentvolgsystemen. De behoefte van de schakelfunctionaris om ook een persoonlijk dossier voor de student te hebben, moet worden opgenomen in het Programma van Eisen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

De inzet van de schakelfunctionarissen wordt gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden en wordt verlengd tot 31 december 2023. Gedurende dit jaar wordt gekeken naar de mogelijkheid om dit project te verduurzamen in de staande organisatie vanaf 2024.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Past binnen prioriteit 1 (kansengelijkheid), doelstelling 1.2 studentenwelzijn. De keuze voor de invulling van deze prioriteit wordt in het komende half jaar verder ingevuld.

1.2.6 Keten in beeld

Er zijn binnen Landstede meerdere medewerkers die zich bezighouden met begeleiding en ondersteuning van de student. Er is een beschrijving gemaakt van alle rollen en taken en vastgesteld door het MBO-Beraad. Er is een visual gemaakt, die is gepubliceerd op onze Connectpagina.

Realisatie en reflectie:

- De visual die is ontwikkeld, heeft voorzien in een behoefte aan helderheid. Het is een dynamisch document geworden, waarin nieuwe ontwikkelingen, zoals instrumentarium voor toeleiding naar de arbeidsmarkt, worden opgenomen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Er is behoefte aan uitbreiding van de visual richting de toeleiding tot de arbeidsmarkt (relatie met doorleer-doorwerkcoach in de Start.route). De kosten hiervan worden gedragen vanuit de financiële middelen van de Start.route en het project Aanpak Jeugdwerkloosheid.

1.2.7 Maatje op Maat

Maatje op Maat (MOM) werkt vraaggestuurd met inzet van vrijwilligers. MOM is maatwerk: de student bepaalt in samenspraak met het maatje welke aanvullende ondersteuning nodig is. Dit gebeurt op advies van de coach en/of de studentadviseur vanuit het SAB. MOM is in 20 jaar van project een reguliere activiteit geworden binnen Landstede Groep.

In 2022 zijn vanuit MOM 122 studenten een-op-een begeleid door een maatje op maat. Daarnaast zijn veertig studenten begeleid door maatjes in de studiecetra vanuit het concept 'ondersteuning aan de Keukentafel'. 85% van de studenten die vanuit MOM zijn begeleid blijft op school of behaalt een diploma. Uit hun verhalen blijkt dat zij hun schoolsucces voor een belangrijk deel in verband brengen met de begeleiding en steun van hun maatje.

In de looptijd van de kwaliteitsagenda is gewerkt aan het ontwikkelen van een uitgeschreven visie op deze activiteit, de gewenste begeleiding en de borging binnen de staande organisatie. De coördinator MOM was jarenlang de spil in het netwerk. Deze rol is nu verdeeld over medewerkers bij het SAB die betrokken zijn bij studenten met een extra ondersteuningsbehoefte.

Medewerkers die met pensioen gaan krijgen vanuit P&O altijd een uitnodiging om verbonden te blijven aan Landstede Groep als onbetaald maatje.

Realisatie en reflectie:

- Hier zijn geen meetbare doelstellingen voor geformuleerd, en dat is ook niet de bedoeling van dit mooie project dat we beschouwen als een parel van de Landstede Groep. Het is een individueel programma dat ingezet wordt voor studenten met een zeer kwetsbare achtergrond die zo een steun in de rug krijgen om hun studie positief af te sluiten en tegelijkertijd geholpen worden om hun leven op de rit te krijgen. De inzet van vrijwilligers is hierbij essentieel, omdat daardoor een vertrouwensband ontstaat tussen begeleider en student.
- In 2023 vieren we het 20-jarig jubileum met een conferentie in het Academiehuis in Zwolle.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

MOM is inhoudelijk opgevoerd in de Kwaliteitsagenda, maar gefinancierd vanuit de eigen lumpsum van Landstede. De coördinator gaat in de loop van 2023 met pensioen. Dit vraagt nog enige aandacht voor verduurzaming van zijn rol in de staande organisatie. Landstede Groep moet gaan besluiten of zij de kosten voor MOM langjarig wil financieren.

1.2.8 Mentoring@Work.

Mentoring@work is een project dat door Landstede Groep is ontwikkeld en ingebracht binnen de VSV Regio IJssel-Vecht. Het project is gestopt als regionaal VSV- project, maar nog wel actief binnen Landstede Groep. Dit project is een variant op MOM, bedoeld om jongeren preventief extra steun te bieden tijdens hun stage. Bedrijfsmaatjes, benoemd door het bedrijf, bieden extra steun aan stagiaires door hen het vak te leren naast de begeleiding vanuit de reguliere werkbegeleider, die eindverantwoordelijk blijft.

Realisatie en reflectie:

- De doelstelling van het project was om 8 erkende leerbedrijven in te zetten. Op dit moment zijn er drie (grote) bedrijven die participeren. In 2022 zijn op deze manier 26 studenten begeleid. Corona heeft een negatieve impact gehad op het werven van bedrijven. Op dit moment worden er weer veel nieuwe contacten gelegd met bedrijven, waaronder aansluiting bij de Sallandse Praktijkroute met dertien zorginstellingen in de regio.

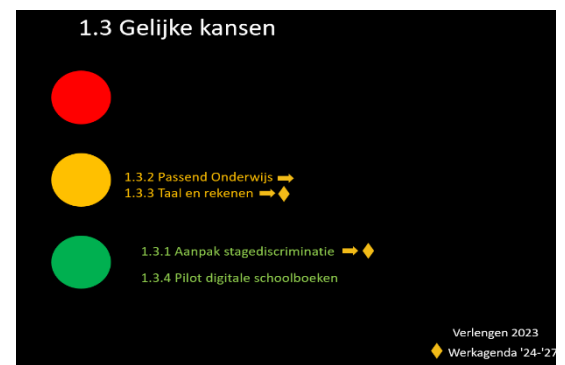
Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

De ontwikkeling van Mentoring@Work wordt gefinancierd uit de Kwaliteitsgelden. Hiervoor is een jaarlijks bedrag beschikbaar. Deze gelden worden gecontinueerd in 2023. Vanuit deze gelden wordt o.a. een congres georganiseerd om bedrijven te informeren en enthousiast te maken voor inzet van bedrijfsmaatjes vanuit dit project.

Ambitie 1.3 Gelijke kansen

Studenten en deelnemers die dat nodig hebben, krijgen extra ondersteuning o.a. bij hun identiteitsontwikkeling en loopbaankeuzes. Ook wil Landstede Groep zich inspannen om samen met regionale partners de beschikbaarheid van praktijkplaatsen verder te vergroten en het doorstromen naar een vervolgopleiding of arbeidsmarkt gemakkelijker te maken.



Meetbare doelen in 2020

- Bewustwording thema stagediscriminatie bij teams en verkenning werkwijzen met werkveld.
- Het kader voor het opstellen van een (individueel) Ondersteuningsplan is vastgesteld.
- Er is een actueel beleidsplan in het kader van taal en rekenen.
 - Voor zowel taal als rekenen scoren we op het niveau van het landelijk gemiddelde.
 - Het resultaat op de betreffende JOB-vraag is minimaal 2,8 (schaal 0-5).

Meetbare doelen in 2022

- We hebben maatregelen genomen om stagediscriminatie te voorkomen aan de hand van Landstede breed beleid dat in 2019 ontwikkeld wordt.

Realisatie doelen: (toelichting bij de afzonderlijke items)

- Stagediscriminatie: deels behaald. Beleid is niet vastgelegd, wel zijn acties ondernomen: zie 1.3.1
- Ondersteuningsplan: doelstelling behaald, zie 1.3.2
- Taal en rekenen: doelstellingen behaald: er is een actueel beleidsplan
- Landstede scoort bij het centraal examen boven het landelijk gemiddelde op alle items. Zie 1.3.3.

Thema gemiddelden voor onderzoeksjaren 2018, 2020, 2022			
Thema	JaarOnderzoek		
	2018	2020	2022
● Lessen	3.3	3.3	3.3
Hoe tevreden ben je over de lessen Engels?	3.3	-	-
Hoe tevreden ben je over de lessen Nederlands?	3.3	-	-
Hoe tevreden ben je over de lessen rekenen?	3.3	-	-
Wat vind je van de lessen Engels?	-	3.3	3.4
Wat vind je van de lessen Nederlands?	-	3.3	3.4
Wat vind je van de lessen rekenen?	-	3.2	3.2

1.3.1 Aanpak stagediscriminatie

Doel van deze maatregel is geweest om bewustwording bij opleidingsteams en bedrijven te creëren voor dit thema en beleid te ontwikkelen om stagediscriminatie tegen te gaan. Alle opleidingsteams hebben een praktijklerenscan ingevuld en gerapporteerd of hun studenten geconfronteerd worden met stagediscriminatie. Studenten zijn uitgenodigd om stagediscriminatie te melden. Hiervoor zijn communicatiemiddelen ontwikkeld, zoals posters en stickers om studenten bewust te maken dat Landstede stagediscriminatie wil aanpakken.

Binnen Landstede is een werkgroep (Team Inclusief), bestaande uit docenten en studenten en begeleid door medewerkers van de Dienst Onderwijsondersteuning, die het thema stagediscriminatie verder uitdiepen als onderdeel van inclusiviteit.

Daarnaast neemt Landstede Groep deel aan overleggen (landelijk en regionaal) over dit thema en gaat aansluiten bij het stelselonderzoek vanuit OC & W rondom stagediscriminatie in februari 2023. Landstede Groep, Deltion College, ROC van Nijmegen, en ROC van Amsterdam/West vormen samen met OC&W een landelijke werkgroep om gezamenlijk mee te denken over inspirerende voorbeelden en projecten om stagediscriminatie aan te pakken.

Realisatie en reflectie:

- onze doelstelling om te komen tot een beleidsplan, waarvan een beleid is opgenomen om stagediscriminatie tegen te gaan, hebben we niet behaald. Vanwege Corona hebben we andere prioriteiten moeten stellen.
- We hebben op het terrein van stagediscriminatie niet stil gezeten. We hebben communicatiemiddelen ontwikkeld, en zijn aangesloten bij een landelijk overleg vanuit OC & W. De ingezette lijn van de Landstede Groep past goed in het stagepact dat recent is verschenen en onderdeel uitmaakt van de Kwaliteitsagenda 2024-2027. Dit wordt verder ingericht, waarbij we het voornemen hebben om de doelen 1:1 te implementeren.
- Met de Zw4lse wordt gewerkt aan de inrichting van een gezamenlijk regionaal meldpunt.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Het mbo-beraad neemt een besluit of er voor de aanpak van stagediscriminatie in 2023 extra maatregelen en financiële middelen worden genomen om dit actuele thema te versnellen.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Het aanpakken van stagediscriminatie is onderdeel van de Kwaliteitsagenda MBO, doelstelling 2.2 en het stagepact.

1.3.2 Passend onderwijs

Landstede Groep heeft vigerend beleid voor passend onderwijs. Eén van de maatregelen was om te komen voor een format voor een ondersteuningsplan. Er is een format vastgesteld. Het ondersteuningsplan wordt opgesteld door de studentbegeleider van SAB, en afgestemd met de coach, student/verzorger en eventuele externe begeleiders.

Tijdens de looptijd van de kwaliteitsagenda was een evaluatie gepland van het beleidsplan passend onderwijs, en op basis van de bevindingen nieuwe kaders en doelen te stellen. Het College van Bestuur heeft besloten om dit proces te verschuiven naar 2023 om aansluiting te houden met een vergelijkbare evaluatie binnen de VO-scholen van de Landstede Groep.

Landstede Groep kent een Plusvoorziening. Deze voorziening is ingericht voor jongeren die tijdelijk een reboundperiode nodig hebben, waarna ze kunnen terugkeren naar hun opleiding of met begeleiding van doorleer/doorwerkcoaches begeleid worden naar een andere opleiding of arbeidsmarkt. Voor de uitvoering van de Plusvoorziening zijn vanuit VSV regio's IJssel-Vecht en Noordwest-Veluwe aparte budgetten beschikbaar gesteld. Vanwege de grote druk op de plusvoorziening heeft Landstede voor het schooljaar 2022 een aanvulling gedaan vanuit de NPO-gelden. Vanuit deze aanvullende middelen konden er extra medewerkers worden ingezet en werd de openstelling van de plusvoorziening verruimd.

Realisatie en reflectie:

- Ons streven om te komen tot een integraal beleidsplan op basis van een uitgebreide evaluatie zowel binnen het vo als mbo voor passend onderwijs is niet gerealiseerd. Landstede Groep wil werken met een integraal plan dat niet alleen passend onderwijs beschrijft in de afzonderlijke scholen, maar tegelijk ook ingaat op de doorlopende leerroutes en warme overdracht van vo-leerlingen naar het mbo. Daarvoor is meer afstemming nodig. In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 zal de evaluatie van passend onderwijs opnieuw worden opgenomen in het kader van kansengelijkheid in het onderwijs.
- Er is een format ontwikkeld en geïmplementeerd waarin het ondersteuningsplan wordt beschreven. De bruikbaarheid van het format zal worden meegenomen in de evaluatie van passend onderwijs.

Vervolg

kwaliteitsagenda 2023

De NPO-gelden voor de Plusvoorziening zullen doorlopen tot einde 2023. Het mbo-beraad neemt een besluit of de uitvoering van de plusvoorziening wordt opgenomen in de staande organisatie.

Voor de evaluatie van het beleidsplan passend onderwijs kunnen de reguliere financiële middelen Passend Onderwijs van DOW ingezet worden. Op basis van de uitkomsten van de evaluatie wordt de inzet voor de Kwaliteitsagenda 2024 bepaald. Het mbo-beraad zal hierover nog een besluit nemen.

1.3.3 Taal en rekenen

In 2019 is een beleidsplan opgesteld met een visie op taal-en rekenonderwijs, aansluitend bij de onderwijsvisie Talentvol ontwikkelen. In dit beleidsplan zijn kaders vastgelegd op verschillende thema's, zoals onderwijs dat aansluit op de beroepscontext, maatwerk, deskundigheid van docenten, examineren en beoordelen, onderhoudsplicht en versterken taalvaardigheden bij anderstaligen en taalzwakke studenten (project taalactivering, gestart in derde kwartaal 2022).

Elk jaar worden de resultaten van centrale examens en instellingsexamens geanalyseerd.

Bij de centrale examens scoort Landstede op alle items boven het landelijk gemiddelde (cursief weergegeven)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022
CE Nederlands 2 F	6,89 / 6,74	6,83 / 6,67	6,75 / 6,48
CE Nederlands 3 F	5,95 / 5,77	5,92 / 5,78	5,83 / 5,60
CE Engels B1	7,50 / 7,61	7,63 / 7,63	7,60 / 7,51
CE Engels B 2	6,10 / 6,21	6,79 / 6,54	6,55 / 6,37

* cursief = landelijk gemiddelde

Vanaf het schooljaar 2022-2023 gelden de resultaten van het rekenexamen mee bij diplomering. De scores geven reden tot zorg (rekenniveau 2022 voor 2F: 5,21 en 3F: 4,90). Landstede heeft maatregelen genomen om de kwaliteit van de rekenexamens te verhogen, zoals scholing van rekendocenten op basis van rekendidactiek en differentiëren in de rekenles, keuze voor een passende rekenmethode en een opdracht aan de eenheden om een verbeterplan op te stellen.

Samen met Bureau ICE wordt gekeken naar de innovatie van beroepsgerichte taalexamen Nederlands en Engels (bredere kijk op taal en meer samenwerking tussen de beroepsgerichte vakken). Recent is een project gestart om taalzwakke studenten bij Entree extra te ondersteunen bij een vervolgniveau hoger.

Realisatie en reflectie:

- Op dit thema hebben we twee meetbare doelen geformuleerd: scoren op het niveau van het landelijk gemiddelde en een tevredenheid van studenten in de Job-enquete van 2.8. Beide doelen zijn gerealiseerd (zie bij ambitie 1.3 voor de scores)
- Het beleidsplan is geactualiseerd. De aandacht die het ministerie van OC & W vraagt voor het vergroten van de basisvaardigheden wordt op dit moment verder uitgewerkt binnen de Landstede Groep. Met name het rekenniveau baart ons zorgen, ook nu dit resultaat meetelt in de zak/slaagbeslissing voor het diploma.
- De resultaten van de centrale examens zijn binnen de Landstede Groep vrijwel overal voldoende. Daarmee volgt Landstede Groep de landelijke trend niet. Wel is er blijvende aandacht nodig om studenten leesvaardiger te maken, en zijn er binnen de scholen ook allerlei projecten gestart om het lezen van studenten te bevorderen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Er is een budget gereserveerd voor de kwaliteitsverbetering van rekenexamens. Dit betreft een bijdrage voor licenties, training en aanschaf van leermiddelen.

Het project taalactivering Entree wordt betaald uit het budget voor de Start.route.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Dit thema moet opnieuw worden opgenomen in Kwaliteitsagenda MBO 2024-2027, prioriteit 1, doelstelling 1.5 basisvaardigheden op orde.

1.3.4 Pilot digitale route schoolboeken via de MBO Webshop

Toen het project voor aansluiting bij de MBO Webshop startte in 2018 was er geen standaard proces voor het bestellen van leermiddelen en schooleigen middelen. Scholen hadden verschillende aanbieders, verschillende bestelprocessen en de centrale administratie ondersteunde hen zo goed mogelijk. Dit project is gerealiseerd in twee fases: eerst een aantal pilots, waarna de Webshop is ingevoerd bij alle opleidingen binnen Landstede.

Via de webshop kan de student sneller en beter inzien welke leermiddelen op welk moment in het studie jaar relevant zijn. Ook kan idealiter per periode besteld worden zodat maximaal kan worden ingespeeld op de flexibiliteit van Talentvol ontwikkelen. Met de Webshop wordt de student dus nog beter op maat bediend.

Realisatie en reflectie:

- De webshop voorziet in een regeling dat niet gebruikte leermiddelen teruggekocht kunnen worden door de leverancier. Landstede had deze terugkoopregeling echter nog niet opgenomen in het Oer. Dit is inmiddels hersteld.

Belofte 2 Investeren in Medewerkers

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door te investeren in medewerkers

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en van elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om flexibele professionals. Daarom hebben we de ruimte om ons te ontwikkelen en om steeds waardevol en succesvol te zijn in ons vakgebied of daarbuiten. We ondersteunen elkaar om duurzaam inzetbaar te blijven. En we bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren.



Ambitie 2.1 School als lerende en wendbare organisatie

Wij willen aansluiten bij de doelen van de Human Capital Agenda (HCA) van de Regio Zwolle door op eigen wijze te investeren in continue ontwikkeling, scholing en initiatief van eigen medewerkers. De medewerker bij Landstede Groep neemt initiatief in scholing en ontwikkeling, zodat hij of zij aansluit als professional op de werkomgeving (kennis, houding, vindbaarheid). Onze studenten en cursisten merken dat zij leren van eigentijdse (onderwijs)professionals die weten wat de praktijk vraagt.

Nb. op dit thema zijn een aantal doelen, met name met betrekking tot HR-beleid niet of niet volledig gerealiseerd. De belangrijkste oorzaak is een gebrek aan continuïteit in de bezetting van de afdeling P&OJ.

Meetbare doelen in 2020

- In 2019: het practoraat docentprofessionalisering opstarten.
- Verhoging van 0.2% in MTO op thema Werkgeverschap.
- Vanaf 2019 is Landstede geaccrediteerd als opleidingsschool.
- Op elke school een schoolopleider aanstellen die volgens het protocol "Samen Opleiden" vormgeeft aan het begeleiden van alle stagiaires van de lerarenopleiding.

Meetbare doelen in 2022

- Verhoging van 0.3% in MTO op thema Werkgeverschap.
- In 2023: het practoraat docentprofessionalisering is bestendigd in de organisatie.

Realisatie: (toelichting bij de afzonderlijke items)

- Doelen practoraat docentprofessionalisering behaald: zie 2.1.2
- Accreditatie opleidingsschool en op elke school een schoolopleider. Doelstelling behaald: zie 2.1.5
- Verhoging scores werkgeverschap binnen MTO:
 - het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is in het laatste kwartaal van 2017 afgenomen, de data waren begin 2018 bekend.
Nulmeting op dat moment: De medewerker voelt zich gewaardeerd door de organisatie: 6,0 (was 5,2 - Benchmark mbo 6,1).
 - Realisatie: deze vraagstelling komt niet 1-op-1 terug in het MTO van 2020 en 2022. Wel in een algemene term: werkgeverschap. Doelstelling zoals hierboven beschreven is behaald. Er is wel sprake van een daling t.o.v. 2020, maar doel > 6.3 is behaald.

Werkgeverschap



2020

Werkgeverschap



2022

2.1.1 HR-Beleid en strategische personeelsplanning

In 2020 is er voor de Landstede Groep ten behoeve van de strategische personeelsplanning (SPP) een kwalitatieve en kwantitatieve analyse uitgevoerd o.l.v. een externe partij. Vervolgens hebben de scholen een verbeterplan gemaakt en rapporteren zij over de voortgang via de managementvoortgangsrapportage bij het College van Bestuur. In 2023 wil Landstede Groep de strategische personeelsplanning nog meer uniform maken voor onderwijs en serviceorganisatie. Daarnaast is Landstede Groep gestart met het opstellen van een meerjarig formatieplan.

In het schooljaar 2021-2022 zijn er veel nieuwe collega's benoemd binnen P&OJ en heeft het College van Bestuur het besluit genomen om voor deze stafdienst een eigen directeur aan te stellen, rechtstreeks onder het CvB. Daarvoor werd gewerkt met een teamleider. Dit heeft geleid tot een kwaliteitsimpuls. Deze wordt vertaald in een HR- Beleidsplan op basis van drie pijlers: 'Aantrekkelijk, Professioneel en Vitaal'.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep laat elke twee jaar een Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) afnemen. In 2018 waren de scores boven de landelijke benchmark. Op basis van de uitkomsten die wat minder goed scoorden ten opzichte van andere items is een doelstelling geformuleerd om te komen tot een stijging van > 0,3% hoger op het thema 'werkgeverschap'. De resultaten van het MTO 2020 vertoonden een stijging, maar in 2022 een daling met 0,6 punt. Corona zal ook daarin

een effect hebben gehad, maar het toont ook de noodzaak aan voor het herzien van het huidige HR-beleid.

- De afdeling PO & J heeft een beleidsplan dat is ingericht op basis van de doelstellingen die zijn geformuleerd in de Kwaliteitsregeling 2024-2027. Dit beleidsplan wordt na goedkeuring van het College van Bestuur omgezet in concrete maatregelen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Uitwerking HR-Beleidsplan en koppelen aan de Strategienota 2024-2028 en Kwaliteitsagenda 2024-2027 prioriteit 3, doelstelling 3.3 . Uniformering Landstede Groep m.b.t. strategische personeelsplanning. Om dit te realiseren is vanuit de kwaliteitsgelden een bedrag beschikbaar gesteld aan P&OJ.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Invulling geven aan prioriteit 3 doelstelling 3.3 inzake carrièreperspectief voor docenten en professionaliseren van medewerkers.

2.1.2 Practoraat Docentprofessionalisering

Binnen Landstede zijn twee practoraten ingericht:

- Docentprofessionalisering
- Gezondheid Sport en Bewegen, verbonden aan de opleidingen Sport & Bewegen en Gezond & Wel

Het practoraat Docentprofessionalisering wordt (grotendeels) gefinancierd uit de Kwaliteitsagenda, aangevuld door externe financiering en wordt in het algemene deel van het jaarverslag beschreven. Het practoraat is gestart naar aanleiding van het urgente vraagstuk hoe eigentijdse en effectieve professionalisering ingericht kan worden in het mbo en hoe het toekomstig docentschap in het mbo eruitziet. Aansluitend op het eerder gestart promotieonderzoek naar dit thema door een Senior Beleidsmedewerker is het practoraat in begin 2020 gestart. De practor en docentonderzoekers voeren onderzoeksopdrachten uit vanuit de beschreven onderzoekslijnen en op basis van de actuele vraag van opleidingsteams en/of eenheden. Het practoraat werkt daarbij intensief samen met Samen Opleiden, collega practoraten, de lectoraten in de regio Zwolle en Hogeschool Utrecht. De activiteiten van het Practoraat Docentprofessionalisering zijn opgenomen in het algemeen deel van het Jaarverslag.

Realisatie en reflectie:

- Het practoraat docentprofessionalisering heeft haar bestaansrecht in de afgelopen vier jaar aangetoond. De onderzoeken zijn van hoog niveau, praktisch toepasbaar en komen tot stand via docentonderzoekers, die nauw samenwerken met collega's op de werkvloer en externe partners.
- Binnen de Landstede Groep zijn nog twee andere practoraten ingericht: het practoraat 'verschillen waarderen' samen met een vijftal scholen die verenigd zijn in de Verus Groep en een practoraat 'Gezondheid, sport en bewegen' dat is verbonden aan de mbo-opleidingen binnen het landschap Sport en Bewegen.
- De huidige practoraten worden op dit moment geëvalueerd, en worden, al dan niet aangevuld met nieuwe practoraten of doelstellingen, meegenomen naar de Kwaliteitsagenda 2024-2027.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023:

De looptijd van het practoraat docentprofessionalisering is vier jaar en heeft een looptijd tot en met 31-12-2023. De bijdrage vanuit de kwaliteitsgelden zal in deze periode doorlopen. Ook voor het practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen wordt een bedrag beschikbaar gesteld.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

In 2023 wordt een aanvraag voor continuering voorbereid passend bij de Kwaliteitsagenda MBO 2024 – 2027 van Landstede Groep.

2.1.3 MD-traject en Corporate Academy

Landstede Groep heeft een grootschalig MD-programma ontwikkeld “de Reizende Leider”, bestemd voor directeurs en teamleiders. (zie ook 2.3.1.). De kosten van dit programma zijn gefinancierd vanuit de Kwaliteitsgelden.

In het schooljaar 2020-2021 is daarnaast door het College van Bestuur een opdracht verstrekt om te onderzoeken of en hoe een ‘corporate academy’ kan bijdragen aan de ontwikkeling van een lerende organisatie, waarin aandacht is voor professionele ontwikkeling van alle medewerkers.

Realisatie en reflectie:

- De focus op het MD-programma ‘De reizende leider’ heeft ertoe bijgedragen dat het leiderschap binnen de Landstede Groep en binnen de eenheden is toegenomen. Ook heeft de combinatie met mbo en vo ertoe geleid dat de wederzijdse samenwerking (en afhankelijkheid van elkaar) meer wordt gevoeld.
- De corporate academy is niet gerealiseerd. In het beleidsplan dat recent is opgesteld door PO & J worden de kaders voor een lerende organisatie verder uitgewerkt. De keuze of een corporate academy daarvan deel moet uitmaken, is nog niet gemaakt.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

In 2023 ontwikkelt Landstede Groep zijn visie en gaat verder met de invulling van een lerende organisatie. Dit wordt opgenomen in de Strategienota 2024-2028. Vanuit de kwaliteitsgelden is hiervoor een bedrag gereserveerd. Een deel van dit bedrag zal worden besteed aan de afronding van het MD traject.

Kwaliteitsagenda 2024 - 2027

Invulling geven aan prioriteit 3, doelstelling 3.3 professionaliseren van medewerkers.

2.1.4 Startende docenten – inductieprogramma

Met een inductieprogramma wordt actief ingezet op de professionalisering van de startende leraar. Door hier zorgvuldig planmatig aan te werken vindt de startende leraar sneller zijn weg in het onderwijs. Docenten die voldoende worden toegerust met pedagogisch en didactische vaardigheden dragen bij aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Er is door de Opleidingsscholen in samenwerking met P&OJ een collectief inductieprogramma opgezet voor Landstede.

Realisatie en reflectie:

- Er is een beleidsplan ontwikkeld, dat in 2023 is vastgesteld en daarna wordt geïmplementeerd. De monitoring en continue doorontwikkeling wordt gerealiseerd door ‘de Startwijzer dialoog’ (van het ‘platform samen opleiden’ van de mbo-raad).
- Landstede Groep levert een actieve bijdrage aan het regionale overleg RAP/RAL (=Regionale Aanpak Personeelstekort en Regionale Aanpak Lerarentekort). In dit overleg delen voortgezet onderwijs, mbo en hbo-kennis, inzichten en ervaringen op het gebied van inductie, en zijn programma's b.v. de starterscoachtraining en het professionaliseringsaanbod voor begeleiders van starters ontwikkeld. Er is een nieuwe subsidieaanvraag ingediend om te komen tot een onderwijsregio Regio Zwolle, die ook door Landstede is ondertekend.
- Gekoppeld aan RAP is het practoraat Docentprofessionalisering verbonden aan een van de zeven programmalijnen waarin onderzoek naar de starter wordt gedaan.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Focus op monitoring en borging van het inductiebeleid. Het mbo-beraad neemt een besluit of hiervoor alsnog middelen beschikbaar worden gesteld vanuit de Kwaliteitsgelden.

Invulling geven aan prioriteit 3, doelstelling 3.3 begeleiden startend onderwijs personeel.

2.1.5 Samen opleiden

Sinds 2010 hebben Landstede mbo/vo en Hogeschool Windesheim een samenwerkingsverband in het kader van gezamenlijk opleiden van docenten die les willen geven op het mbo en voortgezet onderwijs. In 2013 is een gezamenlijke aanvraag gedaan vanuit de regeling "Versterkingsregeling opleidingen en scholen". Vanaf 2016 is de status als aspirant opleidingsschool toegekend en vanaf 2019 geformaliseerd op basis van de Regeling Tegemoetkoming Studiekosten, inclusief accreditatie door NVAO.

Dit heeft binnen Landstede mbo een positieve impuls gegeven aan het verder ontwikkelen en verankeren van het belang om samen op te leiden. Per jaar worden minimaal 100 startende docenten, afkomstig vanuit lerarenopleiding en pdg (=pedagogisch didactisch getuigschrift) opgeleid. Zij worden begeleid vanuit de opleidingsschool. Dit wordt uitgevoerd door werkplekbegeleiders (vijftig personen) en schoolopleiders van Landstede en instituutbegeleiders en relatiebeheerders van Windesheim (zeven personen). De onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen is basis voor het opleidingsprogramma. Twee keer per jaar wordt een evaluatie uitgezet onder deelnemers aan de opleidingsschool.

De opleidingsschool wordt gezien als een professionele leergemeenschap. Het hart van de opleidingsschool is de relatie tussen de leraar in opleiding en de werkplekbegeleider. Zij leren van en met elkaar en brengen ontwikkeling bij de startende leraar maar ook bij de werkplekbegeleider.

In 2020 is het 'Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie en werkwijze peer review' vastgesteld. Dit besluit betekent voor partnerschappen Samen Opleiden dat het kwaliteitskader op landelijk niveau richtinggevend is voor kwaliteitsborging en ontwikkeling van samen opleiden en inductie. Na een overgangsregeling wordt vanaf schooljaar (2022-2023) de tegemoetkoming in de kosten van de opleidingsschool volledig berekend op basis van het nieuwe financieringsmodel. Dit is uitgewerkt in het opleidingsplan Samen Opleiden.

Landstede hecht veel waarde aan de samenwerking binnen de Opleidingsschool. Samen opleiden draagt bij aan een beleid voor noodzakelijke duurzame professionalisering, schoolontwikkeling, innovatie en het realiseren van praktijkonderzoek. De samenwerking beperkt zich niet alleen tot Windesheim. Er wordt ook samengewerkt met Deltion College en andere samenwerkingsverbanden, zoals de academische werkplaatsen, onderwijsonderzoek, samenwerking in het kader van RAP/RAL en met ons eigen practoraat Docentprofessionalisering. Er lopen nieuwe ontwikkelingen, waaronder de samenwerking met Hogeschool van Utrecht.

Realisatie en reflectie:

- De doelen die we onszelf hebben gesteld, zijn behaald.
- De opleidingsschool van Windesheim en Landstede Groep is geaccrediteerd.
- De organisatie is hierop ingericht. Op centraal niveau is een coördinerend schoolopleider aangesteld. Op elke eenheid is een opleider en een werkbegeleider aangesteld die de startende leraren begeleiden en ondersteunen.
- De opleidingsschool kan de komende jaren verder ontwikkelen als onderdeel van de ambitie van de po, vo en mbo scholen om te komen tot in de plannen van de Regio Zwolle om te komen tot een onderwijsregio Zwolle (zie 2.1.4).

Vervolg

De beleidsmedewerker 'samen opleiden' wordt gefinancierd vanuit de subsidie van OC&W.

2.1.6 PDG trajecten

Elke zij-instromer start binnen twaalf maanden na indiensttreding met de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) en krijgt een intern geschoolde coach/werkplekbegeleider toegewezen tijdens het traject. PDG'ers krijgen op meerdere momenten in de opleiding gelegenheid om hun opleiding te evalueren. De opbrengsten worden besproken en meegenomen in de optimalisering van de leertrajecten.

Er is een training ontwikkeld voor werkplekbegeleiders samen met Deltion College. Deze wordt twee keer per jaar aangeboden. Na ieder traject vindt een evaluatie plaats. Momenteel verkennen we de verdieping/verbreding van dit aanbod samen met de RAP (starterscoachtrainingen). Andere mogelijkheden tot samenwerking voor leertrajecten worden verkend in het regionale platform Samen Opleiden. In samenwerking met de huisadviseurs TO is een voorstel gemaakt voor scholing om de visie TO nog verder te verdiepen.

In 2022 is de facilitering voor PDG opnieuw vastgesteld conform Raamwerk PDG en CAO MBO.

Realisatie en reflectie:

- Het PDG-traject is vooral bestemd voor zij-instromers. Landstede Groep vindt het belangrijk dat zij onderdeel uitmaken van docententeams. Zij zijn vaak goed in staat om de beroepspraktijk verder te versterken en dragen zo bij aan onze doelstellingen inzake leren in, aan en van de praktijk. Dit is een van de pijlers onder onze onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen.
- We werken al met een aantal hybride leertrajecten, met name in de zorg. Zij-instromers, die afkomstig zijn uit de bedrijven waarmee deze trajecten worden vorm gegeven, versterken de beroepscomponent in het bestaande curriculum.

Vervolg

De projectleider van het opleidingsprogramma PDG wordt gefinancierd vanuit de subsidie van OC&W. Sluit ook aan bij de Kwaliteitsagenda 2024-2027 prioriteit 3, doelstelling 3.3 intensiveren van de inzet op zij-instromers in het aanname beleid.

2.1.7 Masternetwerk Landstede Groep

In de afgelopen jaren hebben veel docenten van Landstede de mogelijkheid gekregen om een masteropleiding te volgen. De opgedane kennis en expertise kan nog beter worden benut voor het collectief van de Landstede Groep. Dit is aanleiding geweest om te starten met een master-netwerk. Vanwege Corona is het Masternetwerk in het netwerk eind 2022 van start gegaan. Een beleidsmedewerker van de Dienst Onderwijsondersteuning is gestart met het inventariseren van thema's en is een eerste bijeenkomst van het netwerk geweest. Het netwerk komt minimaal drie keer per jaar bijeen.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep vindt het belangrijk dat haar medewerkers zich kunnen professionaliseren. Het upgraden van een bestaande lerarenopleiding met een masteropleiding vergroot de vaardigheden van de docent en daarmee de kwaliteit van het onderwijs.
- Medewerkers die deelnemen aan een master traject kunnen gebruik maken van het master netwerk. Daarnaast is het een goed gebruik binnen de Landstede Groep dat een beroep gedaan kan worden op een interne begeleider vanuit de instelling. Vaak is dit een medewerker die deze opleiding zelf eerder heeft gevolgd.
- Het master netwerk is nog in de opstartfase. Er zijn 60 medewerkers die onderdeel uitmaken van het netwerk. De diversiteit in de groep is nog groot: meerdere opleidingsrichtingen en verschil in studiejaar. De komende periode zal het netwerk zichzelf moeten bewijzen als goede aanvulling op het vigerende HR-beleid van de organisatie.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Voor het master-netwerk is een bedrag beschikbaar gesteld vanuit de Kwaliteitsagenda. Dit wordt in 2023 gecontinueerd. Het netwerk past in het HR-beleid inzake professionalisering van medewerkers en sluit aan bij de Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 3, doelstelling 3.4 practoraten en onderzoek.

2.1.8 Aansluiten bij doelen professionalisering vanuit Human Capital Agenda (HCA)

De Regio Zwolle heeft in de Human Capital Agenda (HCA) een ambitieuze doelstelling opgenomen. Om groeikansen voor de regio te benutten en uitdagingen aan te kunnen, zijn voldoende en geschikte werknemers nodig (beschikbaarheid), die beschikken over de vaardigheden en flexibiliteit om te kunnen omgaan met veranderingen op de arbeidsmarkt (wendbaarheid). Daarnaast is het van belang dat iedereen de kans krijgt om te participeren op de arbeidsmarkt (inclusiviteit). Binnen de HCA werken 20 van de 22 regiogemeenten, 4 provincies, het Rijk, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderwijs, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) en UWV samen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt door te investeren in mensen. Er zijn 8 sectortafels ingericht, waarin één of meerdere bestuurders van de aangesloten instellingen zijn aangewezen als kartrekker.

Landstede Groep is kartrekker voor twee sectortafels: de sectortafel Zorg en Welzijn (samen met de bestuurder van zorginstelling de Vogellanden en voorzitter van de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn) en de sectortafel Kind en Educatie (samen met de Katholieke PABO Zwolle en OOOZ = Openbaar Onderwijs Zwolle).

Daarnaast is een grootschalig investeringsprogramma gestart om de brede welvaart in de regio Zwolle te versterken, de zogenaamde Regio Deal. Hiermee versterken we de regio als sociale, circulaire, innovatieve en klimaatbestendige groeiregio en wil de regio Zwolle zich ontwikkelen naar de vierde economische topregio van Nederland. De overheid en de regio investeren bijna 90 miljoen euro in achttien projecten. De onderwijsinstellingen in de regio hebben een belangrijke inbreng bij deze projecten.

Landstede Groep wil aansluiten bij de doelen van de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle en de projecten in de Regio Deal door actieve participatie vanuit de bestuurders en met behoud van eigen identiteit te investeren. Dit vraagt om een continue ontwikkeling, scholing en initiatief van eigen medewerkers. De medewerker bij Landstede neemt initiatief in scholing en ontwikkeling, zodat hij of zij aansluit als professional op de werkomgeving (kennis, houding, vindingrijkheid). Onze studenten en cursisten merken dat zij leren van eigentijdse (onderwijs)professionals die weten wat de praktijk vraagt.

De onderwijsinstellingen trekken op meerdere niveaus samen op bij de uitvoering van de diverse projecten vanuit de Regio Zwolle. Dit gebeurt vanuit een georganiseerd verband. Zo is er een samenwerkingsverband met hbo- en mbo-instellingen (de Zw8lse) en een overleg met de vier mbo-instellingen (de Zw4lse). Voorbeelden van samenwerking zijn het programma Upgrade jezelf, afstemming van het reguliere opleidingsaanbod en het scholingsaanbod in het kader van Levenlang Leren en Ontwikkelen (LLO). (zie ook 4.1.1).

Realisatie en reflectie:

- De Regio Zwolle heeft zich ontwikkeld tot de vierde economische topregio van Nederland. Er is een goede samenwerking met onderwijsinstellingen en dat resulteert o.a. in een aantal rif-trajecten. Ook zijn er sectortafels ingericht, waar met name directeuren van de mbo-eenheden aansluiten. Ons doel is om een maximale bijdrage te leveren aan de doelen van de regio Zwolle, en werken daarin nauw samen de Zwolse mbo- en hbo-instellingen.
- De komende periode wil Landstede Groep daarin nog meer positie innemen in de sectortafels om ons onderwijs af te stemmen op de tekorten op de arbeidsmarkt. Dit is voor ons ook aanleiding om deze indicator niet op “groen” te zetten. Er zijn in de regio Zwolle, maar ook binnen onze eigen organisatie, nog voldoende verbeterpunten om deze samenwerking verder te versterken.
- Zie verder de reflectie van het College van Bestuur in het algemeen deel van het jaarverslag.

Vervolg

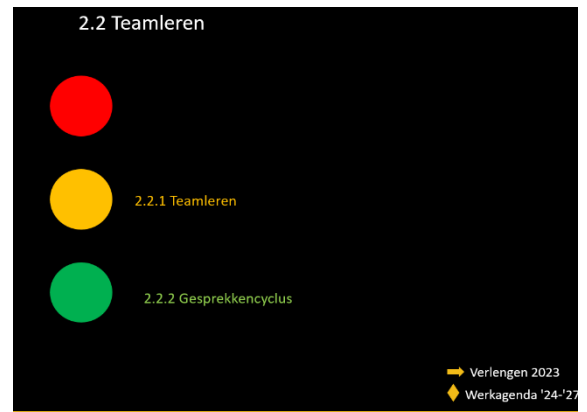
Kwaliteitsagenda 2023

Er wordt gekeken naar een nieuwe invulling voor Regio Opleiders om vanuit een gezamenlijk loket in de regio de vraag van het werkveld te bedienen. Landstede Groep en Deltion College voeren hierover

oriënterende gesprekken. Het is nog niet duidelijk of dit ook om een financiële impuls vraagt vanuit de kwaliteitsgelden.

Ambitie 2.2 Teamprofessionalisering

Om persoonlijk onderwijs aan onze studenten te kunnen bieden wil Landstede Groep de professionalisering van medewerkers meer in teams organiseren. Studenten, werkveld en onderwijsprofessionals hebben elkaar nodig om te komen tot maatwerk in persoonlijke onderwijsprogramma's. Om Talentvol Ontwikkelen te realiseren wil Landstede Groep teams laten door ontwikkelen naar extended teams waarin de samenwerking niet alleen binnen de teams plaats vindt, maar juist ook met de partners uit de praktijk: professionals die duurzaam inzetbaar zijn en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het onderwijs, waardoor studenten een succesvolle overstap maken naar de arbeidsmarkt.



Het meetbare doel in 2020

Verhoging van 0,2% in MTO op thema ontwikkelingsmogelijkheden.

Het meetbare doel in 2022

Verhoging van 0,3% in MTO op thema ontwikkelingsmogelijkheden.

Realisatie:

- In MTO 2017 wordt 6,4 gescoord op het thema ontwikkelingsmogelijkheden.
- Realisatie: In 2020 is de score 6,6 en in 2022 is de score 6,7. Hiermee is de doelstelling behaald.

Ontwikkelingsmogelijkheden

4a Ontwikkelingsmogelijkheden organisatie



2020

Groei en ontwikkeling

16a Tevreden over ontwikkelingsmogelijkheden



2022

2.2.1 Teamleren

Met deze maatregel wil Landstede Groep het teamleren bevorderen en professionaliseren. Dit ontstaat door formele en informele professionaliseringsactiviteiten geïntegreerd op te pakken, waardoor teams meer leren van en met elkaar en deze opgedane kennis en ervaring in verbinding kunnen brengen met de werkpraktijk. Dit draagt bij aan de doelen van Talentvol Ontwikkelen. Het teamleren is nog niet geformaliseerd. Vanuit de begeleiding door huisadviseurs Talentvol Ontwikkelen wordt het teamleren steeds meer ingebed in teams. Ook nemen teams scholingsactiviteiten op in hun teamplan, dat elke twee jaar wordt opgesteld.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep denkt nog een verbeterslag te kunnen maken in het kader van een lerende organisatie. De (geoordeelde) gelden vanuit de Kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 3, doelstelling 3.3 professionaliseren onderwijspersoneel worden omgezet in maatregelen om deze doelstelling verder vorm te geven. Ook in de Strategienota 2024-2028 zet Landstede Groep in op dit thema.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023:

In 2023 komt een uitwerking van de lerende organisatie en de rol daarbinnen van een corporate academy. In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 zullen hierover maatregelen worden opgenomen.

2.2.2 Gesprekscyclus

De medewerkers hebben behoefte om zich te ontwikkelen. De cyclus van ontwikkel- en beoordelingsgesprekken is hierop herzien en vastgelegd voor alle medewerkers binnen de Landstede Groep.

Realisatie en reflectie:

- Er is een beleidskader en een procesplan ontwikkeld in 2020.
- De gesprekscyclus is geïmplementeerd binnen de scholen.
- P&OJ onderzoekt momenteel hoe de huidige gesprekscyclus functioneert en welke behoeftes er zijn. In dit onderzoek vindt ter vergelijking ook een landelijk benchmark onderzoek plaats.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023:

In 2023 gaat Landstede Groep op basis van de uitkomsten van onderzoek en benchmark de herziene gesprekscyclus implementeren.

Ambitie 2.3 Persoonlijk leiderschap

Leiderschapsontwikkeling is een wezenlijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directieleden en teamleiders, maar ook voor onderwijsgevend en andere medewerkers. Leiderschap heeft vooral betrekking op de rol, de verantwoordelijkheid die iemand op zich wil nemen om te staan voor wat hij wil bereiken. Hierbij is het van belang dat iedereen persoonlijk leiderschap toont. En laat zien dat hij verantwoordelijk wil zijn voor zijn eigen professionalisering en de te bereiken resultaten. Voor onze studenten en cursisten is merkbaar dat zij contact hebben met professionele medewerkers.

Het meetbare doel in 2020

80% van de medewerkers gebruikt in het 4e kwartaal van 2020 het individueel professionaliseringsplan. Daarmee verbetert de professionalisering verder met als uiteindelijk effect beter onderwijs aan de student. Uitzondering hierop zijn nieuwe medewerkers die nog geen 90 dagen in dienst zijn van Landstede en medewerkers die binnen 90 dagen hun contract bij Landstede denken te beëindigen.

Het meetbare doel in 2022

100% van de medewerkers (uitzondering zie hierboven) heeft een individueel professionaliseringsplan.

Realisatie: zie 2.3.1



2.3.1 Persoonlijk leiderschap

Voor leidinggevendenden is in 2021 het leiderschapsprogramma 'De Reizende Leiders' gestart. Hierin wordt volop aandacht besteed aan (persoonlijk) leiderschap, teamleren en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling. Het programma loopt tot en met medio 2023.

Als vervolgstap zal iedere medewerker cyclisch bezig gaan met persoonlijk leiderschap en persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit draagt mede bij aan een basis om collectieve thema's te formuleren, te prioriteren en vervolgens (bijvoorbeeld vanuit een Corporate Academy) op te pakken. Hierdoor wordt mede het collectieve en organisatiekundig leiderschap versterkt. In de eerste helft van 2023 zal PO&J een advies uitbrengen aan het College van Bestuur hoe leiderschap in de brede zin van het woord (persoonlijk, individueel en collectief, organisatiekundig) binnen Landstede Groep verder kan worden ontwikkeld en ingebed.

Realisatie en reflectie:

- Directeuren en teamleiders die deelnemen aan het programma "De Reizende Leider" maken een individueel professionaliseringsplan, als onderdeel van het programma. De verdieping naar de medewerkers is een vervolgstap.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Het leiderschapsprogramma "De Reizende Leiders" loopt door tot medio 2023 en wordt gefinancierd vanuit de Kwaliteitsgelden, zie 2.1.1.

In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 worden maatregelen opgenomen in het kader van carrièreperspectief om het professionaliseringsprogramma uit te breiden naar alle medewerkers.

Belofte 3 Aandacht geven aan zinnige vorming

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door aandacht te geven aan zinnige vorming.

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en waarin mensen verantwoordelijkheid willen 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 'zinnige vorming' en "brede vorming met oog voor zingevingsvragen". We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te kunnen en durven handelen.

Ambitie 3.1 Het leven leren

'Het leven leren' geeft de grondgedachten weer van de levensbeschouwelijke en beroepsethische vorming van studenten en leerlingen in het christelijk mbo. We ondersteunen studenten en leerlingen in hun (levens)-loopbaan- en kennisontwikkeling. Daarbij stimuleren we hen zich breed te ontwikkelen met ruim aandacht voor hun vermogen tot moreel afwegen en kritisch denken. Door het aanbieden van brede vorming én professionele ontwikkeling kunnen studenten zich breed ontwikkelen en zijn zij in staat om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan onze (veranderende) maatschappij. Samen leren is essentieel voor betekenisvol en succesvol onderwijs.



Meetbare doelen in 2020

- Studenten ervaren dat zij leren om zelf maatschappelijke keuzes te maken. We meten dit effect met de JOB-enquête; een specifieke Landstede-vraag in de JOB-monitor (1x per twee jaar): *Ik leer in mijn opleiding ook om zelf de maatschappelijk goede keuzes te maken*. De minimum JOB-score is Landstede breed 2.5 (schaal 0-5).
- 10% van de teams heeft Wereldburgerschap & Globalisering geïmplementeerd in het curriculum, waardoor medewerkers en studenten structureel worden toegerust voor samenleven en -werken als wereldburger.
- Er hebben minimaal 20 deelnemers actief geparticipeerd in het practoraat “Verschillen waarderen”.
- Er is tot op team- en docentenniveau een duidelijke verbinding voelbaar van de missie en waarden van de organisatie.

Meetbare doelen in 2022

- De minimum score in de JOB-monitor is Landstede breed 2.7 (schaal 0-5).
- 100% van de teams heeft Wereldburgerschap & Globalisering geïmplementeerd in het curriculum, waardoor medewerkers en studenten meer structureel worden toegerust voor samenleven en samenwerken als wereldburger.
- Er hebben minimaal 30 deelnemers actief geparticipeerd in het practoraat “Verschillen waarderen”.
- Er is tot op team- en docentenniveau een duidelijke verbinding voelbaar van de missie en waarden van de organisatie, die studenten herkennen.

Realisatie:

- In de Job-monitor heeft Landstede Groep eigen vragen toegevoegd inzake het maken van maatschappelijke keuzes. Met een score van 3.3 (ten opzichte van een gewenste score van 2.7) is de doelstelling ruimschoots behaald.
- Wereldburgerschap en globalisering: doelstelling behaald. Alle studenten hebben binnen Landstede de mogelijkheid om deel te nemen aan buitenlandse stages, en de teams hebben een activiteit opgenomen in het curriculum om te werken aan wereldburgerschap, zie verder 3.1.3.
- Participatie medewerkers in practoraat verschillen waarden. Doelstelling behaald: er was ingezet op minimaal 20 medewerkers, die betrokken zijn bij het practoraat. Dit zijn er uiteindelijk 30 geworden, zie ook 3.1.4
- Teams en docenten zijn actief betrokken geweest bij de evaluatie van de Strategienota 2019-2022 ter voorbereiding op de nieuwe Strategienota 2024-2027. (zie 3.1.5).
- Het beleidsplan brede en zinnige vorming is vanwege Corona nog niet vastgesteld door het College van Bestuur. De vertaling zal opnieuw aan de orde komen bij de implementatie van de nieuwe Strategienota 2024-2027.

Thema gemiddelden voor onderzoeksjaren 2020, 2022

Thema Vraag		JaarOnderzoek	
		2020	2022
Eigen vragen		3.3	3.3
Hoe vind je dat jouw opleiding je leert om het verschil te ontdekken tussen wat (moreel of ethisch) goed of slecht is?		3.1	3.1
Hoe vind je dat jouw opleiding je leert om positief bij te dragen aan de maatschappij?		3.4	3.4
Vind je dat je voldoende wordt uitgedaagd om het maximale uit jezelf te halen in jouw leerproces?		-	3.3

3.1.1 en 3.1.2 Brede en zinnige vorming

Landstede Groep wil studenten actief ondersteunen in hun (levens)-loopbaan en kennisontwikkeling met ruime aandacht voor het ontwikkelen van hun vermogen tot kritisch denken op basis van waarden. Onze strategische waarden in de Strategienota dienen daarvoor als inspiratie. Dit past ook in onze onderwijsvisie van Talentvol Ontwikkelen, die is gebaseerd op de drie pijlers van subjectivering, socialisatie en kwalificatie. De ambitie om te komen tot een beleidsplan brede vorming met input van docenten en studenten via dialoogsessies heeft vanwege Corona geen prioriteit gekregen. In 2022 is de invulling van brede vorming opnieuw geagendeerd in het mbo-beraad en wordt alsnog gewerkt aan een beleidsplan.

Realisatie en reflectie:

- Het beleidsplan brede vorming is in concept gereed en zal ter besluitvorming worden aangeboden aan het College van Bestuur.
- In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 wordt fors ingezet op het kwalitatief aanscherpen van het LOB-aanbod en de kwaliteit van de docenten burgerschap. Het beleidsplan moet hierop nog worden aangepast. Met name op de voorbereiding op de arbeidsmarkt (inclusief het werken in kansrijke beroepen) zal een aanvulling nodig zijn.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Landstede Groep zal het beleidsplan actualiseren op basis van de keuzes die gemaakt worden in de Kwaliteitsagenda 2024-2027 rondom doelstelling 2.1 LOB en 3.2 Burgerschap en in relatie tot de Strategienota 2024-2028.

3.1.3 Wereldburgerschap en globalisering

Landstede Groep vindt het belangrijk dat studenten en medewerkers zich bewust worden van hun rol als wereldburger in de moderne samenleving. Wij stellen hen graag in staat om interculturele

vaardigheden te ontwikkelen en als dat past in de individuele ontwikkelbehoefte van studenten en medewerkers deel te nemen aan projecten en stages in het buitenland. Daarnaast draagt internationalisering bij aan de persoonlijke ontwikkeling (koppeling met brede vorming). Alle opleidingsteams hebben de opdracht om een activiteit op te nemen in het curriculum met het thema 'wereldburgerschap'.

Landstede heeft een 'International office' ingericht, bestaande uit twee beleidsmedewerkers en coördinatoren vanuit de eenheden. Dit kantoor is een loket waar iedereen terecht kan met vragen over internationale stage en wereldburgerschap.

De studenten- en docentenstages waren vanwege de landelijke maatregelen vanuit OC&W niet mogelijk. Het thema wereldburgerschap, onderdeel van de LOB-programma's, stonden vooral in het teken van begeleiding van studenten in Corona-tijd, waardoor de ontwikkeling van dit thema minder aandacht heeft gekregen.

De mogelijkheden voor internationale stages zijn vanaf 2022 weer opgestart. De belangstelling bij studenten is onverminderd groot nu de maatregelen vanwege Corona in vrijwel alle landen zijn opgeheven. Er wordt gesproken met de Economic Board van de Regio Zwolle om te werken aan een gezamenlijke ambitie om meer studenten vanuit het buitenland naar de regio te halen. Dit is nog in ontwikkeling.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep heeft al meerdere jaren een sterk beleid voor studenten die in het buitenland stage willen lopen. We werken daarin samen met een consortium, bestaande uit ROC Firda en het Alfa College. Hierbij zijn ook andere lokale, nationale en internationale partijen bij betrokken.
- De inrichting van een centraal loket (the international office) geeft alle studenten de gelegenheid om zich te informeren over de mogelijkheden van buitenlandse stages. Ook worden ze actief ondersteund als ze stage gaan lopen.
- Door Corona konden veel stages niet doorgaan. Dit heeft wel een boost gegeven aan het ontwikkelen van activiteiten in het kader van wereldburgerschap. Er ontbreken meetbare gegevens hoeveel teams een activiteit doen in dit kader.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Optioneel: ontwikkeling project Economic Board in de regio Zwolle. De activiteiten vanuit internationalisering worden niet gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden, dit project zou daaruit wel betaald kunnen worden. Hier is nog geen besluit over genomen door het College van Bestuur.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Dit past naast 2.1 LOB en 3.2 Burgerschap ook bij 1.1 wereldburgerschap wordt onderdeel van LOB-programma's.

3.1.4 Deelnemen practoraat Verschillen Waarderen (inclusiviteit)

Landstede participeert in het Practoraat "Verschillen Waarderen". Het practoraat is ingesteld in 2018 als een gezamenlijk project van zeven instellingen van de Federatie Christelijk MBO en Verus. De practor is werkzaam als lector bij Hogeschool Windesheim. Het practoraat "Verschillen Waarderen" heeft een drieledig doel:

1. Onderzoek: docenten en bestuurders op de verschillende scholen worden bevraagd over wat werkt in hun praktijk, en waar men handelingsverlegenheid constateert op het gebied van 'verschillen waarderen' binnen de scholen.
2. Ontmoeting: het practoraat organiseert fysieke en digitale ontmoetingen met leidinggevend en docenten om met elkaar van gedachten te wisselen, elkaar aan te spreken en verder te helpen. Daarnaast kan de practor op verzoek een bijdrage leveren aan studiedagen e.d.
3. Inspiratie: Het practoraat ontwikkelt en geeft workshops rondom het thema Verschillen Waarderen. Het practoraat organiseert een inspiratietour langs de verschillende ROC's en zorgt voor kennisdeling.

Realisatie en reflectie:

- Doelstelling in deze maatregel was om in 2022 ten minste dertig docenten van Landstede Groep actief te betrekken bij het practoraat. Deze doelstelling is behaald. De practor heeft een aantal inspiratiesessies begeleid tijdens themabijeenkomsten van opleidingsteams en vip-event, die Landstede Groep jaarlijks organiseert. Ook worden beleidsmedebeleidsmedewerkers, docenten en een student betrokken bij onderzoeken die uitgevoerd worden binnen het practoraat.
- Binnen Landstede Groep is een werkgroep "Team Inclusief" gestart waarbij docenten en studenten met elkaar nadenken over een inclusieve school. Het practoraat ondersteunt dit team.
- Het practoraat wordt gefinancierd vanuit de Kwaliteitsgelden. Dit betreft een bedrag voor het project binnen het practoraat "Verschillen Waarden". Het practoraat loopt door tot 01-04-2024. Er is nog niet besloten over een mogelijke continuering van dit practoraat.
- We constateren ook dat practoraten in eigen beheer meer leiden tot verbinding en gedragsverandering dan practoraten die met meerdere instellingen worden uitgevoerd.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Het practoraat wordt gefinancierd vanuit de Kwaliteitsgelden. Dit betreft een bedrag voor het project binnen het practoraat "Verschillen Waarden". Het practoraat loopt door tot 01-04-2024. Er is nog niet besloten over een mogelijke continuering van dit practoraat.

We constateren ook dat practoraten in eigen beheer meer leiden tot verbinding en gedragsverandering dan practoraten die met meerdere instellingen worden uitgevoerd.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Dit thema valt onder prioriteit 3, doelstelling 3.4 practoraten en onderzoek. Hierin zullen keuzes gemaakt gaan worden voor borging en evt. nieuw te starten practoraat.

3.1.5 Vertaling waarden strategienota 2019-2022

Landstede Groep heeft deze maatregel ingesteld om te bevorderen dat de missie en waarden, vertaald in strategische beloftes in de Strategienota, erkend en herkend worden door studenten en opgenomen zijn in teamplannen. Er is een toolbox ontwikkeld om met teams en studenten het gesprek hierover aan te gaan.

In veel teams is de onderlinge aandacht voor persoonlijk welbevinden gegroeid. De Coronacrisis maakte dit thema ook urgent en actueel. Vanuit de besteding van de NPO-gelden zijn maatregelen en acties binnen scholen opgenomen om aandacht voor persoonlijk welbevinden meer aandacht te geven en verder te verduurzamen. Als afsluiting van het project wordt een steekproef gedaan bij een aantal teamplannen over de wijze waarop missie en waarden vertaald zijn. Dit gebeurt ook bij studentenpanels.

Realisatie en reflectie:

- We maken ons zorgen over het persoonlijk welbevinden van onze studenten. Door de Corona-crisis is dit nog eens extra duidelijk geworden. Steeds meer jongeren worstelen met somberheid en depressieve gevoelens. Ze maken zich grote zorgen om de wereld om hun heen en ervaren een enorme prestatiedruk. In de nieuwe Kwaliteitsagenda 2024-2027 zullen we maatregelen opnemen om het sociaal welbevinden van studenten te vergroten. De Studentenraad zal actief meedenken met deze maatregelen.
- Landstede Groep is gestart met het proces om te komen tot een nieuwe Strategienota. Eén van de onderdelen is een evaluatie vanuit dialoogsessies met medewerkers, studentenraad, Raad van Toezicht en Raad van Inzicht met de focus op het in kaart brengen van leeropbrengsten voor vervolg.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Binnen de Dienst Onderwijsondersteuning wordt een bedrag ingezet vanuit de kwaliteitsgelden voor de ontwikkeling van activiteiten met betrekking tot waardengericht onderwijs. Er vindt nog een

afweging plaats over de continuering van deze activiteiten in relatie tot de nieuwe Strategienota 2024-2028 en de Kwaliteitsagenda 2024-2027.

3.1.6 Strategische profielen: zie verantwoording

Is verder uitgewerkt onder thema 5.1.7.

Belofte 4 Krachtige verbindingen leggen in de regio

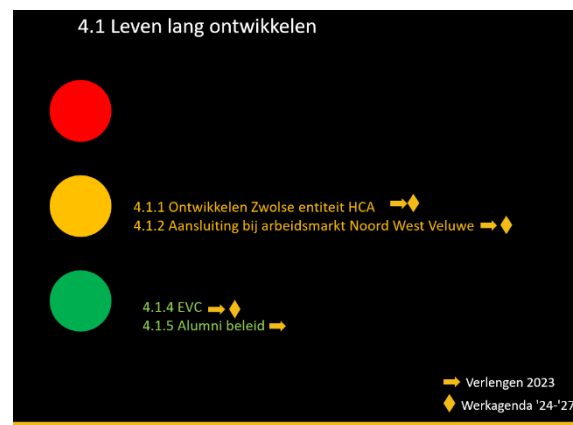
We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door krachtige verbindingen te leggen (in de regio).

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 de Landstede Groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstituten en met andere onderwijsorganisaties. We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid met een open, nieuwsgierige en betrokken houding

Ambitie 4.1 Leven Lang Ontwikkelen

Meetbare doelen in 2020

- De entiteit LLO in de Regio Zwolle is opgericht. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan arbeidsmarktrelevant opleiden op basis van kennis van en in verbinding zijn met de regionale economie. Hiermee vormt LLO een schakel op het gebied van opleiden naar werk.
- Regiodeal Diamant van Midden-Nederland is gereed. Hier worden gezamenlijke afspraken gemaakt voor het aanpakken van arbeids- en scholingsvraagstukken in de regio Midden-Nederland.
- 5% meer omzet dan in 2019, omdat Groei Opleidingen een krachtige partner met leer- en ontwikkeltrajecten is voor professionals die zich willen ontwikkelen binnen de eigen functie, willen ontwikkelen en groeien naar andere functies of de eigen mobiliteitsmogelijkheden willen vergroten.
- 100% van de teams heeft het centraal en vastgesteld alumni-beleid geïmplementeerd, waardoor gestart kan worden met het opbouwen van de relatie met alumni.
- Bij 40% van de teams is flexibel instromen mogelijk (Entree en niveau 2)



Meetbare doelen in 2022

- De bekendheid met en de tevredenheid over de entiteit LLO is met 5% verhoogd ten opzichte van 2021.
- 10% meer omzet dan in 2019 bij het onderdeel Groei Opleidingen
- 40% van de alumni van Landstede is aangesloten bij het alumninetwerk, waardoor er gebouwd wordt aan een duurzame relatie met volwassenen en bedrijven in de regio.
- Bij 70% van de teams is flexibel instromen mogelijk (niveau 2)

Realisatie en reflectie:

- In 2021 is Landstede Groei ingericht als aparte eenheid voor LLO op basis van een businesscase voor een periode van drie jaar. Hierna wordt besloten of de aparte eenheid blijft bestaan, of wordt geïntegreerd in de bestaande landschappen. De grootste vraag naar LLO is in de sector Zorg en Welzijn, Veiligheid en Techniek. De begroting in de businesscase in 2022 is voor 94 % gerealiseerd.
- Regiodeal Diamant is tussentijd beëindigd vanwege een afsplitsing van een aantal gemeentes in de regio, zie 4.1.2

- Alumni: doelstellingen grotendeels behaald: zie 4.1.5.
- Flexibele instroom Entree en niveau 2: doelen behaald: zie 1.1.7

4.1.1 Ontwikkelen Zwolse identiteit Human Capital Agenda (HCA)

Met deze maatregel willen we voor de regio Zwolle investeren op een gezamenlijk LLO-aanbod, waarin samengewerkt wordt om te komen tot opleidingen die bijdragen aan de regionale economie. In de regio Zwolle is de coöperatie Regio Opleiders U.A. opgericht met 16 partijen. In deze coöperatie werken mbo- en hbo-instellingen in de regio en een aantal commerciële aanbieders samen en bieden ze een loketfunctie voor bedrijven voor scholingsvragen. Op basis van de vraag wordt de meest geschikte aanbieder gezocht.

In oktober 2022 is een evaluatie uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten wordt de huidige coöperatie niet voortgezet. De hbo-instellingen gaan zich terugtrekken. Aangezien de meeste vragen uit de regio Zwolle komen, wordt gezocht naar een nieuwe vorm van samenwerking, waarbij Deltion en Landstede Groep het voortouw nemen en daarin willen samenwerken met omliggende ROC's en commerciële aanbieders.

Realisatie en reflectie:

- De coöperatie Regio Opleiders U.A. is begin 2023 ontbonden.
- Het onderzoeksbureau Turner voert in opdracht van de Zw8lse een onderzoek uit naar de ontwikkeling van het LLO-aanbod in de regio Zwolle met aandacht voor gezamenlijke opleidingsactiviteiten voor de kansrijke beroepen in de regio.
- Landstede Groep heeft hetzelfde onderzoeksbureau gevraagd om een evaluatie te doen naar de activiteiten van LLO binnen de Landstede Groep. Dit vindt deels plaats binnen de eenheden en deels vanuit een aparte eenheid, die alle commerciële trajecten verzorgt (Landstede Groei Opleidingen). Het College van Bestuur wil nog in 2023 een besluit nemen over definitieve positionering van het LLO-aanbod.
- Het aanbieden van een LLO-aanbod is ook nodig om de demografische krimp van het mbo op te vangen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Voor de ontwikkeling van investeringen in de regio (Regio Zwolle en Noordwest Veluwe) is een jaarlijks bedrag opgenomen en toegevoegd aan de begroting van Communicatie en Marketing. In 2023 zal opnieuw een bedrag worden gereserveerd. Dit bedrag kan worden bijgesteld afhankelijk van de gezamenlijke ambities op dit thema.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

In de nieuwe Kwaliteitsagenda zullen we opnieuw een doelstelling formuleren voor onze LLO-agenda. Daarbij willen we nog meer dan vroeger de samenwerking zoeken met andere stakeholders, zoals gemeentes, sectortafels en werkbedrijf UWV wordt opgenomen in de nieuwe Kwaliteitsagenda prioriteit 2, doelstelling 2.3 sterk aanbod LLO.

4.1.2 Aansluiting bij arbeidsmarktregio NW Veluwe (Regiodeal Diamant)

Doel was om analoog aan de regio Zwolle een vergelijkbaar netwerk te starten met partijen in de regio Noordwest Veluwe (Regiodeal Diamant) Deze samenwerking is tussentijds beëindigd. De belangrijkste reden is dat een aantal gemeentes vanuit Noordwest Veluwe hebben gekozen om zich aan te sluiten bij de regio Zwolle, waardoor het draagvlak te klein werd. Een gezamenlijke LLO – agenda voor de regio is daarmee niet van tafel. De samenwerking wordt nu vooral gezocht binnen branche-overleggen en binnen de Factor Werk, het Werkbedrijf van het UWV in de regio.

Realisatie en reflectie:

- In Harderwijk heeft Landstede Groep besloten om een nieuw onderwijsconcept in te voeren, het Beroepsonderwijs Harderwijk. In dit concept ontstaat een nieuw onderwijsmodel met doorlopende

leerroutes met vo, een mbo-opleidingsaanbod dat is afgestemd op de vraag vanuit de regio en dat, waar mogelijk, wordt uitgevoerd samen met het bedrijfsleven, waaronder de Techniek Academie en de Care Academie (hybride leeromgeving). Om deze ambities uit te voeren is een nieuwbouw noodzakelijk. De opdracht hiertoe is in het vierde kwartaal 2022 verstrekt.

- Vanuit de Techniek Academie en Care Academie zijn de laatste jaren nieuwe verbindingen ontstaan met zorginstellingen, die hun personeel willen (bij)scholen.
- Landstede Groep heeft ook een aantal opleidingen in Lelystad als onderdeel van MBO Harderwijk. Het model van de Care Academy wilden we ook implementeren op deze locatie. Dit proces loopt nog.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Zie 4.1.1

Kwaliteitsagenda 2024-2027

De samenwerking in de regio om te komen tot een regionaal ecosysteem valt onder doelstellingen van de kwaliteitsagenda 2024-2027 en zal, in samenhang met de Strategienota 2024-2028 opgenomen worden.

4.1.4 EVC Certificering

Doel van deze maatregel is om zelfstandig, of in samenwerking met andere opleidingsinstituten, ruimte te creëren voor studenten om eerdere werkervaring te verzilveren, hetzij via EVC's, dialogisch valideren en certificering op basis van leereenheden, die leiden tot een mbo-certificaat. Landstede Groep wil graag aansluiten bij initiatieven die zijn geborgd in de samenwerking met OC & W en MBO-Raad. Daarmee vergroten we de expertise en blijven we binnen de vigerende wet- en regelgeving.

Realisatie en reflectie:

- Met name vanuit het team Gezond en Wel van onze vestiging in Harderwijk wordt al jaren gekeken naar een opleidingsaanbod dat inspeelt op de vraag van de bedrijven en instellingen. Dit heeft een boost gegeven aan de doorontwikkeling van instrumenten als EVC en dialogisch valideren, met name bij zorginstellingen in de regio NW-Veluwe.
- In eerste instantie is gekeken naar mogelijkheden om bij het toekennen van EVC's samen te werken met Deltion College. Zij hebben hiervoor een samenwerkingsovereenkomst met een commerciële aanbieder gesloten. De examencommissie heeft na een grondig onderzoek besloten om deze EVC's toe te kennen als hiervan gebruik gemaakt wordt.
- Daarnaast is er gezocht naar mogelijkheden om binnen het opleidingstraject zelf dialogisch te valideren. Recent is bekend geworden dat Landstede een Challenge van het MBO 2030 heeft gewonnen, waardoor een bedrag van € 25.000 beschikbaar komt om dit verder te ontwikkelen. Op dit moment wordt een projectplan geschreven. Als daarop een aanvulling nodig is, wordt dit ondergebracht bij de gelden van de Kwaliteitsagenda.
- Tot slot neemt Landstede Groep deel aan de landelijke pilot 'Anders verantwoord diplomabesluit' van de MBO Raad met het nieuwe kwalificatiedossier Business Services.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Voor de ontwikkeling van EVC is jaarlijks een bedrag beschikbaar. Dit bedrag wordt ook in 2023 hiervoor beschikbaar gesteld. Vanuit de organisatie van MBO 2030 wordt een bedrag toegekend voor het project dialogisch valideren.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Deze thema's vallen onder kwaliteitsagenda 2024-2027, prioriteit 2 doelstelling 2.3 (LLO / modulair scholen/bijblijven van werkenden en werkzoekenden).

4.1.5 Alumni beleid

Landstede Groep heeft alumnibeleid vastgesteld. Hierbij anticiperen we op om- en bijscholingsvragen van onze alumni, verhogen we de kwaliteit van ons onderwijs en versterken we de banden met het bedrijfsleven in de regio. Alle opleidingsteams hebben een opdracht om dit beleid te implementeren. Daarbij worden ze ondersteund door een beleidsmedewerker vanuit de Dienst Onderwijsondersteuning.

Realisatie en reflectie:

Activiteiten die zijn ondernomen:

- De ontwikkeling van een menukaart alumni-activiteiten voor docenten en studenten. De menukaart is landelijk ter beschikking gesteld voor andere partners in de MBO-Raad en daar positief ontvangen.
- Alle alumni zijn sinds kort opgenomen in Sales Force. De oplevering daarvan is recent gedaan, waardoor de database steeds verder wordt gevuld. Hierdoor kunnen alumni gerichter worden benaderd door opleidingsteams. Steeds meer teams voeren een actief alumnibeleid in. Daarbij is 100 % van de teams bereikt, de implementatie verloopt goed, omdat het belang steeds meer gevoeld wordt.
- De MBO-Raad voert tevredenheidsonderzoeken uit naar alumni ('Het Echte Studiesucces' van Customeyes). Landstede participeert vanaf het begin in deze onderzoeken. Daarnaast neemt de beleidsmedewerker alumnibeleid deel aan een werkgroep in de MBO-Raad (expertisegroep)
- Landstede Groep gaat ook participeren in een pilot van de MBO-Raad over het ontwikkelen van een gespreksleidraad voor alumni in verbinding met LOB-activiteiten tijdens de opleiding en in relatie met het belang van een leven lang leren en ontwikkelen (LLO).

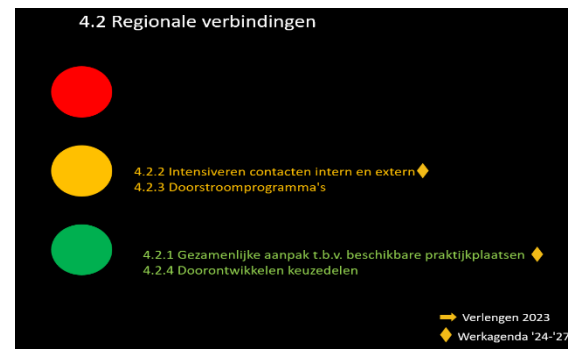
Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

De implementatie is niet afgerond. Het mbo-beraad neemt een besluit of er vanuit de kwaliteitsgelden nog middelen ingezet moeten worden om opleidingsteams te ondersteunen.

Ambitie 4.2 Regionale verbindingen

Bijdragen aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt door onderwijs te bieden dat nauw aansluit bij de ontwikkelingen van beroepen in de regio. Arbeidsmarktkansen van alle studenten optimaliseren door toekomstgericht onderwijs aan te bieden en door studenten uit te dagen zich te onderscheiden en hun eigen grenzen te verleggen.



Meetbare doelen in 2020

- De score van de BPV-monitor, thema 'Probleemoplossing' verbetert in 2020 naar 70%.
- De score van de JOB-monitorvraag 'Ben je tevreden over de begeleiding door de school tijdens je stage/BPV' is minstens 3,5 (schaal 0-5).

Meetbare doelen in 2022

- De score van de BPV-monitor, thema 'Probleemoplossing' verbetert in 2022 naar 71%.
- De score van de JOB-monitorvraag 'Ben je tevreden over de begeleiding door de school tijdens je stage/BPV' wordt minimaal behouden (3,5 op een schaal van 0-5).
- De doorstroom van mbo-gediplomeerden uit de economische sector naar het hbo en het studiesucces van mbo-gediplomeerden in het economisch domein van het hbo zijn verbeterd.
- Elke mbo-school (eenheid) heeft in 2022 een samenwerkingsprogramma met het vmbo, dat zorgt voor minder uitval van studenten.

- Keuzedelen zijn breed en opleidingsoverstijgend inzetbaar en versterken de regionale aansluiting op leer en werk behoefte.

Realisatie:

- De begeleiding vanuit school voor BPV is voor BBL wel behaald (3.6 in 2022) maar niet voor de BOL (3.2 in 2022). We leggen hierin een relatie met twee jaar Corona, waarin veel studenten te maken hadden met beperkingen in de BPV. Zie 4.2.1
- Doorstroom binnen economisch domein: doelen behaald. Zie 4.2.3
- Doelstelling behaald voor verbetering samenwerking met vmbo: actieve samenwerking met meeloopdagen, het verbeteren van de warme overdracht (paspoort voor succes), en het creëren van doorlopende en geïntegreerde leerroutes gestart met het vmbo. Zie daarvoor 1.2.3 en 1.2.4.
- Doelstelling mbt breed aanbod keuzedelen is behaald. Zie hiervoor 4.2.4 en 1.1.8.

4.2.1 Gezamenlijke aanpak t.b.v. beschikbare praktijkplaatsen

Doel van deze maatregel was om de tevredenheid over de beschikbaarheid van stageplaatsen te vergroten en op te nemen in een beleidsplan BPV. Dit plan is vanwege andere prioriteiten door Corona nog niet geschreven. Dit gebeurt na verschijnen van de Strategienota 2024-2028.

Er zijn doelstellingen geformuleerd op basis van de JOB-Monitor en BPV-Monitor om de tevredenheid van studenten actief te meten. Tijdens de Corona-periode is de tevredenheid afgenomen, maar dat is volledig te verklaren doordat veel stages anders ingevuld moesten worden. Vanuit het landelijk Servicedocument van OC&W werden alternatieven aangedragen voor stages. Landstede Groep heeft hiervoor een handleiding gemaakt voor opleidingsteams en studenten om hen zo breed mogelijk te faciliteren om hun beroepspraktijkvaardigheden af te ronden. De examencommissie heeft een exameninstrument goedgekeurd, het Landstede Criterium Gericht Interview, waardoor eerdere praktijkervaring en simulaties alsnog afgerond konden worden. Dit gold met name in sectoren waar BPV niet kon worden gedaan. Ook is zowel op regionaal niveau met collega-instellingen als de SBB gezocht naar verruiming van de mogelijkheden om een stageplaats geheel of gedeeltelijk te erkennen. Hierin zijn docenten actief betrokken om mee te denken over oplossingsrichtingen om het aantal stageplaatsen te vergroten.

Landstede Groep zit ook aan sectortafels, sectorale werkveldbijeenkomsten en activiteiten in de regio Zwolle en neemt deel aan landelijke BTG-bijeenkomsten (bedrijfstakgroepen binnen de MBO Raad die samenwerken in belangenbehartiging binnen de sector, kennisdeling en gezamenlijke projecten). Dit biedt mogelijkheden om ook op dit niveau het belang voor voldoende stageplaatsen onder de aandacht te brengen. Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt zijn er voldoende bpv-plaatsen (beroepspraktijkvorming als onderdeel van de opleiding) in de meeste sectoren. Als de economie krimpt, vraagt dit thema opnieuw aandacht. Ook ligt hier een relatie met het voorkomen van stagediscriminatie, omdat sommige studenten te maken hebben met afwijzingen zonder aantoonbare motivatie, behalve etnische achtergrond.

Realisatie en reflectie:

- We hebben meetbare doelen gesteld vanuit de JOB-monitor (zie ambitie 4.2 regionale verbanden). De doelstellingen zijn behaald. Dat betekent niet dat we helemaal tevreden zijn. Er zit nog een significant verschil tussen de waardering van de begeleiding voor de school en het bedrijf en dit geldt vooral voor de bol-opleidingen. Wij verwachten dat de maatregelen in het stagepact zullen leiden tot een nog grotere tevredenheid. Ook heeft de Corona-periode een rol gespeeld, waarbij sommige stages (bpv) niet volgens planning konden worden uitgevoerd. We zijn wel tevreden over de oplossingen die opleidingsteams vonden om de studenten toch in staat te stellen om praktijkgericht onderwijs te volgen.
- Wij verwachten dat de maatregelen in het stagepact zullen leiden tot een nog grotere tevredenheid bij studenten. Op dit moment zijn we al druk bezig met de invoering van het stagepact. Onze beleidsmedewerkers hebben een actief netwerk met bpv-coördinatoren op de eenheden. Hierdoor kunnen maatregelen snel worden gedeeld en vervolgens geïmplementeerd.
- De BPV-begeleiders hebben recent de mogelijkheid gehad om een internationale bpv-ervaring op te doen, zodat zij hun studenten nog beter kunnen begeleiden bij internationale bpv.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Geen financiële bijdrage, activiteiten worden via de reguliere bekostiging uitgevoerd.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

De invoering van het stagepact zal worden uitgewerkt in maatregelen, prioriteit 2, doelstelling 2.2

4.2.2 Intensiveren contacten intern en extern

In de regio Zwolle is een netwerk van bestuurders van mbo en hbo-instellingen, de Zw8lse, die acht keer per jaar bijeenkomt. De Zw8lse is opgericht in 2011 en bestaat uit de 4 mbo- en 4 hbo-instellingen in Zwolle. De mbo-instellingen zijn Cibap, Zone.college, Landstede Groep en Deltion College. De hbo-instellingen zijn Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, ArtEZ University of the Arts en Hogeschool Windesheim.

De Zw8lse werkt vanaf 2022 met een gezamenlijke agenda. In deze agenda wordt gedeeld waar de instellingen gezamenlijk voor staan en voor gaan. De Zw8lse investeert met drie ambities in sterk beroepsonderwijs en innovatief praktijkgericht onderzoek voor de Regio Zwolle:

1. Zwolle als onderwijsstad van de regio
2. Versterken regionale arbeidsmarkt
3. Samenwerking Zw8lse in onderwijs en onderzoek

Realisatie en reflectie:

- Dit is toegelicht in hoofdstuk 2.1.8 en hoofdstuk 5.1.7 voor toelichting op de samenwerking in de Zw4lse en sociale partners inzake macrodoelmatig opleidingsaanbod.
- Zie verder de reflectie van het College van Bestuur in het algemeen deel van het jaarverslag.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Geen financiële bijdrage, activiteiten worden via de reguliere bekostiging uitgevoerd.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 is het belang van regionale samenwerking duidelijk geagendeerd. Landstede Groep zal vooral de bestaande samenwerkingsrelaties versterken. Er zullen maatregelen worden opgenomen om deze ambitie verder uit te bouwen.

4.2.3 Doorstroomprogramma's

Vanuit de Zw8lse zijn diverse samenwerkingsprojecten gestart. Onderwerpen zijn o.a. inclusie en diversiteit en het wegnemen van drempels voor doorstroom, waaronder het verbeteren van de voorlichting over vervolgonderwijs hbo. Landstede Groep heeft, samen met Deltion College en Windesheim, al een aantal jaren een keuzedeel 'Voorbereiding hbo'. Deze is beschikbaar binnen alle opleidingen.

Uit landelijk onderzoek van 2015 kwam naar voren dat 77% van de studenten, die zijn gestart op het HBO, na het eerste jaar nog steeds zijn ingeschreven. De economische opleidingen kent echter een veel hoger uitvalpercentage. Dit is voor de samenwerkende scholen in de regio Zwolle (Windesheim, Landstede Groep en Deltion College) aanleiding geweest om projecten voor de economische opleidingen te ontwikkelen om de uitval in het eerste jaar van het HBO terug te dringen. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van een speciaal lesprogramma: 'de Ontdekkingsreis'. Het programma bestaat uit een opdrachtenbundel, het verzamelen van leeropbrengsten in portfolio en gebruik van een speciaal voor dit doel ontwikkelde app "study together". Vanuit dit programma is een doorlopende begeleidingslijn opgezet die is geïmplementeerd in de staande organisatie van Windesheim. De begeleiding vindt plaats in een hybride context: tijdens het laatste jaar van de mbo-opleiding wordt de student mede begeleid door een docent van Windesheim en in het eerste jaar van Windesheim door een docent van Landstede MBO.

De leeropbrengsten vanuit het project 'de Ontdekkingsreis' zijn geïntegreerd in het keuzedeel 'Voorbereiding HBO'. Naast een soepelere doorstroom van mbo-studenten naar het hbo, heeft dit onderdeel van het doorstroomprogramma in hoge mate bijgedragen aan de werkrelatie tussen mbo- en hbo-docenten. Er is over en weer meer kennis en begrip voor elkaars werkveld. Ook heeft het programma een aantal kritische succesfactoren aan het licht gebracht, zoals het belang van een doorlopende begeleidingslijn om overlap voorkomen in het curriculum. Docenten worden actief betrokken bij de doorontwikkeling, o.a. via intervisiegroepen.

Ook is een innovatieve samenwerking gestart, de Zwolse Koers, waarin Deltion College, Landstede Groep en Windesheim in co-creatie met het werkveld samenwerken om nieuw elan te geven aan de economische opleidingen. Tegelijkertijd zien deze scholen het als hun maatschappelijke opdracht om jongeren te begeleiden naar een plek die hen past en uitval tegen gaat. De Zwolse Koers is daarmee dé scholingspartner in de regio en samen bouwen zij zo aan het 'human capital' van de toekomst.

Vanuit het alumnibeleid, dat is ontwikkeld tijdens de periode van de Kwaliteitsagenda 2019-2022, kan Landstede Groep ontwikkelingen rondom doorstroom en studiesucces beter monitoren (zie ook 4.1.5).

Realisatie en reflectie:

- Vanuit het project 'de ontdekkingsreis' en vanuit het keuzedeel 'voorbereiding hbo' is een doorlopende begeleidingslijn opgezet die is geïmplementeerd in de staande organisatie van Windesheim en Landstede Groep. De begeleiding vindt plaats in een hybride context: tijdens het laatste jaar van de mbo-opleiding wordt de student mede begeleid door een docent van Windesheim en in het eerste jaar van Windesheim door een docent van Landstede MBO.
- Het programma van de Zwolse Koers loopt door tot 31-12-2023. Op dit moment wordt gesproken over voortzetting van de ingezette samenwerking. Een concreet product is de ontwikkeling van een Ad-traject voor de financiële beroepen. We maken ons zorgen over de verder dalende instroom in de economische beroepen, die in alle instellingen zichtbaar is. Op dit moment zijn docenten van Landstede Groep, die participeren in het traject van de Zwolse Koers, in gesprek met bedrijven om meer zicht te krijgen of de huidige curricula nog passen bij de vraag die bedrijven hebben. Dit is divers, omdat deze beroepen vrijwel in alle branches voorkomen en daarmee ook een andere context hebben in de reële beroepspraktijk.
- We hebben geen analyse uitgevoerd of de doorstroom naar het hbo in de periode van de Kwaliteitsagenda is toegenomen. Dit heeft te maken met de relatief kleine aantallen, waardoor het trekken van conclusies niet betrouwbaar genoeg is.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Kan opnieuw opgenomen onder prioriteit 2, doelstelling 2.1. Dit is een gezamenlijke ambitie van de onderwijsinstellingen (versterken beroepskolom).

4.2.4 Doorontwikkelen keuzedelen

Doel van deze maatregel is geweest om te komen tot een beleidsplan om de kwaliteit van de keuzedelen te versterken, zoals uitbreiding van het aanbod en samenwerking met het bedrijfsleven in de ontwikkeling van keuzedelen. Ter voorbereiding op het beleidsplan is een uitgebreide enquête uitgezet onder studenten, opleidingsteams en praktijkbegeleiders voor keuzedelen waarin een BPV-periode is opgenomen. Het onderzoek heeft veel verbeterpunten opgeleverd:

- Er was weinig samenwerking tussen opleidingsteams in het aanbieden van keuzedelen. Een aantal eenheden heeft hierop verbeteringen doorgevoerd, zoals het gezamenlijk roosteren van keuzedelen op hetzelfde tijdstip.
- Sommige opleidingsteams hebben de samenwerking gezocht met Deltion College en Zone College om studenten in de gelegenheid te stellen een keuzedeel elders te volgen.
- Keuzedelen bieden de mogelijkheid om beter aan te sluiten op de regionale arbeidsmarkt. Toch geven praktijkbegeleiders in de enquête aan dat ze nog onvoldoende betrokken worden bij de ontwikkeling van het programma; de regionale aansluiting op leer- en werkbehoeften en het aansluiten bij de leerbehoefte van de student. Een aantal opleidingsteams heeft de samenwerking

met het werkveld actief opgezocht, zoals bij Techniek en Logistiek. De meeste opleidingsteams hebben een werkveldcommissie. Het belang en de mogelijkheid voor verdiepende keuzedelen maken steeds vaker deel uit van de agenda van de opleidingsteams.

- De verwachtingen bij studenten zijn divers: er is behoefte aan zowel verdiepende, verbredende als generieke keuzedelen. Dit is actief opgepakt. Het keuzedelen aanbod is de afgelopen vier jaar fors uitgebreid (zie ook 1.1.8).

Realisatie en reflectie:

- Het beleidsplan is niet geschreven vanwege andere prioriteiten door Corona.
- Uit de uitgevoerde enquête kwam duidelijk naar voren dat studenten verschillende verwachtingen hebben bij de keuzedelen. Er is behoefte aan zowel verdiepende, verbredende als generieke keuzedelen. Dit is actief opgepakt. Het keuzedelen aanbod is de afgelopen vier jaar fors uitgebreid (zie ook 1.1.8). Ook wordt steeds beter samengewerkt met instellingen in de regio om studenten in staat te stellen keuzedelen bij een andere instelling te volgen (zoals Sport en Bewegen, die daarin voorop loopt binnen de Landstede Groep).
- De ontwikkeling van keuzedelen met het beroepenveld was te ambitieus gesteld (zie 1.1.8), maar we vinden het wel belangrijk om deze lijn met het beroepenveld verder door te zetten. Daarmee kunnen we nog beter aansluiten bij de behoeftes van het regionale bedrijfsleven. We vinden het jammer dat de landelijke besluitvorming over het laten verdwijnen van de overlap met bestaande beroepsopleidingen nog niet is genomen. Dit zou namelijk een impuls geven aan het doorontwikkelen van verdiepende keuzedelen met het beroepenveld.
- Het bedrijfsleven heeft meer vraag naar certificerende keuzedelen (en mbo-certificaten). Ook hier zou verruiming van de overlap helpen. Nu kan alleen een keuzedeelcertificaat worden uitgereikt voor een opleiding, waar geen sprake is van overlap, en waardoor vervreemding ontstaat.
- Er zijn nog teveel studenten die het volgen van keuzedelen eigenlijk zonde van hun studietijd vinden. Dit signaal is ook afgegeven door onze Studentenraad. We hebben een breed aanbod, maar niet alle opleidingen geven studenten voldoende ruimte om daarin eigen keuzes te maken. Het uitbreiden van het aanbod dat meer gericht is op de verdieping op de bestaande beroepscontext is ook voor de komende periode van de Kwaliteitsagenda 2024-2027 een thema.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Valt onder doelstelling 2.1 (versterken aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt en maatwerk voor studenten).

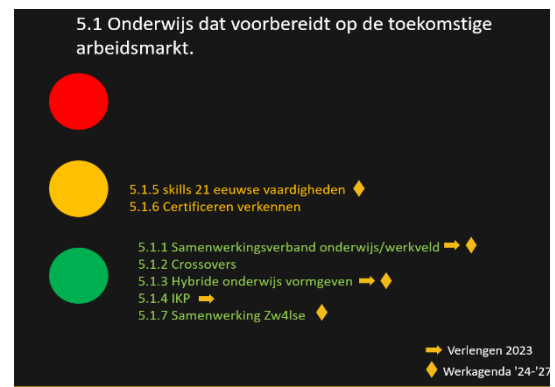
Belofte 5 Innoveren en excelleren

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door te innoveren en excelleren.

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij daarom 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 als internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen.

Ambitie 5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld wil Landstede Groep de samenwerking met de regio versterken (overheid, onderwijs, ondernemers en onderzoek) in de doorontwikkeling van het onderwijs. Hierdoor kunnen we flexibeler inspelen op de veranderende eisen en ons onderwijsaanbod actueel houden. Dit doen we onder meer in diverse (innovatie)projecten met partners uit het onderwijsveld en het werkveld. We helpen studenten om hun eigen talenten te ontdekken en dagen ze uit om die verder te versterken om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.



Meetbare doelen in 2020

- Iedere opleiding (als onderdeel van een Landschap) werkt in 2020 duurzaam samen met het werkveld aan (onderwijs)innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap.
- Mogelijke crossovers tussen opleidingen zijn verkend. Zo kunnen we nieuwe opleidingen vormgeven die vooruitlopen op de ontwikkeling van nieuwe toekomstige beroepen.
- Studenten trainen in een reële, dynamische en soms al (deels) hybride leeromgeving. Enerzijds door samen met de branche op te leiden in de beroepscontext, anderzijds door gebruik te maken van de nieuwste faciliteiten en trainingsmethoden.
- Docenten zijn op de hoogte van de ontwikkelingen in de branche en de vertaling ervan naar het onderwijs.
- Opleidingen kunnen aantonen op welke manier de opleiding de ontwikkeling van 21ste eeuwse vaardigheden van studenten en opleiders stimuleert.
- Landstede Gezond & Wel Harderwijk participeert in de pilot mbo-certificering voor beroepsgerichte onderdelen van kwalificaties. G&W deelt de kennis en ervaringen intern en extern.
- Er zijn minimaal 2 gezamenlijke keuzedelen ontwikkeld m.b.t. groen onderwijs i.s.m. andere partners. Hierop volgend zal minimaal één student het keuzedeel volgen bij een ander instituut dan waar hij of zij is ingeschreven.
- In de studentenraad vragen we studenten naar de tevredenheid over de aansluiting met de toekomstige arbeidsmarkt (2-jaarlijks).

Meetbare doelen in 2022

- Iedere opleiding (als onderdeel van een Landschap) werkt in 2022 duurzaam samen met het werkveld aan (onderwijs)innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap.
- We kunnen nieuwe opleidingen vormgeven, vooruitlopend op de ontwikkeling van nieuwe toekomstige beroepen.
- Studenten trainen in een reële, dynamische en (deels) hybride leeromgeving. Enerzijds door samen met de branche op te leiden in de beroepscontext, anderzijds door gebruik te maken van de nieuwste faciliteiten en trainingsmethoden.
- Studenten leren in, aan en van de praktijk bij woonvormen, waardoor het onderwijs zich volstrekt aanpast aan het werkveld

Realisatie en reflectie:

- We hebben op deze ambitie een aantal meetbare doelen gesteld, waar we geen kwantitatieve doelstellingen aan verbonden hebben. Dit is een leerpunt dat we willen meenemen in de maatregelen in de Kwaliteitsagenda 2024-2027.
- Er zijn meerdere initiatieven ontwikkeld om de onderwijsinnovatie met het werkveld op te pakken en af te stemmen op de behoefte van de arbeidsmarktregio's. zie 5.1.1, 5.1.3, 5.1.4, 5.1.7 en 4.2.3
- Na een verkenning is besloten om alleen aan te sluiten bij cross-overs die het bestaande opleidingsaanbod versterken (zie 5.1.2). Er is geïnvesteerd om op landschapniveau te komen tot een strategisch opleidingsportfolio: zie 5.1.7.
- Hybride leeromgevingen worden met name gerealiseerd in de zorgsector. Zie 5.1.3 en 4.1.2.
- Doelstelling m.b.t. implementatie 21ste eeuwse vaardigheden is deels behaald. Er zijn initiatieven zoals het excellentieprogramma Brainboost, maar het algemene beeld van alle opleidingen ontbreekt. Zie 1.1.6 en 5.1.5
- Landstede Groep en Deltion College werken nauw samen om werkervaring te certificeren in het kader van LLO. De systemen die dit proces ondersteunen zijn echter hierop nog niet ingericht, zie 5.1.6.
- De studentenraad heeft input geleverd voor het alumnibeleid (menukaart met activiteiten) dat het afgelopen jaar is vastgesteld. Oud-studenten worden ingezet voor o.a. het verbeteren van kwaliteit van opleidingen, aansluiting op de arbeidsmarkt en het geven van gastlessen.
- Doelstelling groen onderwijs en beroepenveld gerealiseerd: zie 5.2.1

5.1.1 Samenwerkingsverbanden onderwijs-werkveld

Doel is dat opleidingen duurzaam samenwerken met het werkveld in het vormgeven van innovatief onderwijs leidend tot vakmanschap dat aansluit bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Niet alle opleidingen hebben hiervoor nu al een aanbod, maar hebben wel ambities geformuleerd in teamplannen om deze samenwerking verder uit te bouwen. We werken daarin samen met meerdere partijen in de regio, zoals de stichting Kennispoort Regio Zwolle. Deze stichting helpt bedrijven om te innoveren en vernieuwend te ondernemen. Onze studenten voeren voor deze bedrijven opdrachten uit. Alle scholen binnen de Zwolse 8 zijn aangesloten bij Kennispoort. Landstede Groep werkt al jaren samen met het beroepenveld in gezamenlijke opleidingstrajecten. De subsidies uit het Regionaal Investeringsfonds zijn gebruikt om bestaande samenwerkingstrajecten verder uit te bouwen of nieuwe projecten te starten. Voorbeelden zijn: de Start.route, het Zorg Trainings Centrum, de Veiligheidsacademie, Industriële Robotica, de Campus Kind en Educatie. Ook zijn er buiten de RIF-trajecten hybride leeromgevingen ontstaan. Zie hiervoor 5.1.3.

Realisatie en reflectie:

- De RIF-trajecten hebben een positieve invloed op de ontwikkeling van een beroepsgericht curriculum en versterken de samenwerking met bedrijven en instellingen in de regio.
- Een beleidsmedewerker vertegenwoordigt de Landstede Groep bij Kennispoort. De vraag van bedrijven naar inzet van studenten neemt toe. Tot nu toe werden alle verzoeken rechtstreeks gesteld aan de opleidingen zelf. We constateren dat hierop meer sturing nodig is. Eén van de maatregelen in Kwaliteitsagenda 2024-2027 zal zijn om een praktijk hub in te richten, zodat we studenten en bedrijven sneller en gericht in verbinding kunnen brengen met elkaar.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Vanuit de Kwaliteitsgelden is een bedrag gereserveerd voor verduurzaming van de RIF-projecten. Dit bedrag wordt voortgezet in 2023 en wordt ingezet om de samenwerkingsverbanden in de regio verder te versterken. Scholen kunnen tijdens 2023 een aanvraag doen voor budget.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Past in prioriteit 2, doelstelling 2.3 sterk LLO aanbod.

5.1.2 Cross-overs

Landstede heeft een uitgebreide studie gedaan in hoeverre de landelijk ontwikkelde crossovers bijdragen aan ons doel om nieuwe opleidingen vorm te geven, vooruitlopend op de ontwikkeling van

nieuwe toekomstige beroepen. Deze studie heeft geleid tot deelname aan drie cross-overs: de Servicemedewerker, (niveau 2) de Persoonlijk Begeleider Zorgboerderij (niveau 4) en de Werkbegeleider Zorgbedrijf Dierhouderij. (niveau 3). Voor andere opleidingen is gekozen voor het ontwikkelen van keuzedelen met bedrijfsleven. Ook is er veel geïnvesteerd in het opbouwen van een strategisch opleidingsportfolio (zie 5.1.7).

Realisatie en reflectie:

- De twee opleidingen die als cross-over zijn gestart in de groene sector hebben hun meerwaarde aangetoond. Ze sluiten aan bij de ontwikkelingen in de sector zelf, waarbij boeren worden uitgedaagd om zich in hun bedrijfsvoering ook te richten op andere activiteiten. Bovendien heeft het geleid tot een gezamenlijke ontwikkeling met de zorgopleidingen. Op dit moment wordt een kwalificatiedossier ontwikkeld voor de persoonlijk begeleider zorgboerderij. Hierover is nog discussie met de Sectorkamer ZWS. De groene opleidingen zijn van strategische waarde voor de Landstede Groep en wij hopen dat deze opleiding definitief wordt toegevoegd aan de landelijke kwalificatiestructuur.
- We betreuren het besluit van de sectorkamers om de bestaande crossover Servicemedewerker niet om te zetten in een sectordoorsnijdend dossier. Wij denken dat dit voor de doelgroep een goede gelegenheid is om zich breed te oriënteren en gericht de overstap kunnen maken naar een vervolgniveau hoger of naar een goede startpositie op de arbeidsmarkt.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

De cross-over opleidingen mogen niet meer worden aangeboden, en worden afgebouwd.

5.1.3 Hybride onderwijs vormgeven

Landstede Groep heeft, vanuit de onderwijsvisie Talentvol Ontwikkelen, ingezet op krachtige leeromgevingen met inzet van het bedrijfsleven. Dit heet leren in, van en aan de praktijk. De invulling van de bpv-periode is een belangrijke fase voor studenten om hun beroepsvaardigheden te vergroten. Veel praktijkexamens worden afgenomen in de reële beroepspraktijk.

In toenemende mate komen hybride leeromgevingen tot stand in het bedrijf of de instelling zelf. Soms gebeurt dit door het bedrijfsleven in de school te halen d.m.v. gastlessen, workshops, etc. Een ontwikkeling die al meerdere jaren is ingezet binnen de Landstede Groep is het samen opleiden met het werkveld. Dit betreft veel hybride leertrajecten (BBL) in de zorg, waarbij studenten op de werkplek zelf hun hele opleiding volgen en de docenten van Landstede Groep onderwijs verzorgen op de werkplek. Vaak worden deze trajecten uitgevoerd met een ander ROC (Deltion College en ROC Aventus). In 2021 is ook een hybride leerroute opgezet met een keten van kapsalons (Provalliance) voor een BOL-opleiding niveau 2 (zie ook 1.1.5).

Realisatie en reflectie:

- In elk opleidingsteam is een docent aangewezen als BPV-coördinator. Deze coördinatoren hebben een gezamenlijk overleg op eenheidsniveau om opleiding overstijgend informatie uit te wisselen, te inspireren, te informeren en samen te werken aan nieuwe innovaties, zoals het doorontwikkelen van hybride leertrajecten, internationale BPV, etc. Deze overleggen vinden vier tot acht keer per jaar plaats. Een beleidsmedewerker van de Dienst Onderwijsondersteuning woont deze bijeenkomsten bij en zorgt voor afstemming tussen de eenheden.

- Het belang van hybride leren wordt bij vrijwel alle landschappen gevoeld en georganiseerd. De ontwikkelingen in de zorgsector zijn nog steeds de meest voorkomende vorm, maar ook bij andere opleidingen wordt meer gewerkt met gastdocenten, zij-instromers, etc. Ook is een mooi voorbeeld de samenwerking met Defensie bij onze VEVA-opleidingen, waarbij instructeurs vanuit Defensie een groot deel van de opleiding verzorgen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Er is jaarlijks een bedrag gereserveerd vanuit de kwaliteitsgelden. Het mbo-beraad neemt een besluit of er voor deze maatregelen extra financiële middelen worden opgenomen om dit actuele thema te versnellen.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Opnieuw opnemen onder doelstelling 1.4 (versterken van de beroepsgerichte route).

5.1.4 IKP (Innovatie en Kennis Platform)

Landstede Groep heeft voor elk landschap een Innovatie- en Kennis Platform (IKP) ingericht, waaraan een onderwijskundig adviseur is verbonden. Landschappen zijn ingericht naar branche en afgeleid van de bestaande domeinindeling. Aangezien Landstede decentraal werkt, worden opleidingen op meerdere plaatsen onder hetzelfde Brin-nummer aangeboden. Dit vraagt om afstemming over OER en exameninstrumentarium.

Per 1 augustus 2017 is de Wet Educatie en Beroepsonderwijs aangescherpt en zijn aanvullende eisen gesteld aan de onafhankelijke rol van examencommissies. De examencommissies volgen de IKP-indeling. In eerste instantie is gekozen voor een driejarige projectorganisatie, waarin intensief gewerkt aan de professionalisering van alle actoren in de examenorganisatie. Na een uitgebreide evaluatie is per 1 augustus 2020 de definitieve positionering van de examencommissies vastgelegd. Er zijn nu vier decentrale examencommissies die dezelfde voorzitter en examensecretarissen delen, de overige leden zijn aangesteld vanuit de diverse landschappen. De kosten van de examenorganisatie, inclusief een uitgebreid professionaliseringsprogramma zijn onderdeel van de Kwaliteitsgelden.

Daarnaast vormt het IKP vooral een overlegplatform om gezamenlijk op te trekken bij onderwijsinnovaties, al dan niet in afstemming met het bedrijfsleven. Ook wordt landelijke informatie gedeeld vanuit Bedrijfstakgroep, Sectorraad, werkgroepen MBO-Raad, etc. Docenten zijn zo actueel geïnformeerd over de ontwikkelingen in de branche en kunnen dit vertalen naar gezamenlijke onderwijsprogramma's. Er is een jaarplanner opgesteld die ertoe bijdraagt dat gestructureerd en cyclisch wordt samengewerkt.

Realisatie en reflectie:

- Binnen de Dienst Onderwijsondersteuning is een pilot gestart om het IKP (innovatie kennis platform) nog verder te professionaliseren, de samenhang tussen de IKP's aan te scherpen, en ontwikkelingen die in de werkvelden en branches spelen breder te delen dan alleen binnen het eigen landschap. Vanuit de reguliere bekostiging zijn twee beleidsmedewerkers aangesteld bij de Dienst Onderwijsondersteuning voor de uitvoering van deze maatregel. Zij organiseren Landstede-brede IKP's en begeleiden IKP's met opdrachten inzake strategische opleidingsprofielen (zie 5.1.7). De inzet van de twee onderwijsadviseurs wordt bekostigd vanuit de reguliere bekostiging tot 1 januari 2024.
- De ontwikkeling van de examencommissies heeft dankzij de inzet van de gelden uit de Kwaliteitsagenda 2019-2022 een boost gekregen. Na een projectperiode van drie jaar, waarin hard gewerkt is aan deskundigheidsbevordering en inrichting in de staande organisatie is de examenorganisatie voldoende geborgd. In de Kwaliteitsagenda 2024-2027 zullen we hiervoor niet opnieuw maatregelen nemen. Wel zullen we doorgaan met de ontwikkeling van processen zoals dialogisch valideren, certificering van werkervaring en exameninstrumentarium voor activiteiten in het kader van LLO.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023:

Voor de financiering van de examenorganisatie is jaarlijks een bedrag opgenomen. Dit bedrag wordt ook in 2023 voor dit doel gereserveerd.

De twee IKP-adviseurs worden duurzaam toegevoegd aan de streefformatie van de Dienst Onderwijsondersteuning.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Dit valt onder prioriteit 3, doelstelling 3.4 onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie. We wachten hierin nog op nadere richtlijnen van OC & W naar aanleiding van de opbrengsten van de innovatie Challenge mbo 2030 (Landstede doet hieraan mee met de pilot dialogisch valideren).

5.1.5 skills (21ste eeuwse vaardigheden)

De maatschappij verandert door technologie en digitalisering van een industriële naar een kennis- en netwerksamenleving. Gevolg is bijvoorbeeld dat meer mensenwerk wordt gedaan door machines. En bij steeds meer werk worden computers en ICT gebruikt. Werk verandert, functies veranderen. Jongeren hebben 21ste eeuwse vaardigheden nodig om hierop voorbereid te zijn. Het gaat bijvoorbeeld om vaardigheden als kritisch denken, creatief denken, probleem oplossen, ict-basisvaardigheden, informatievaardigheden, computational thinking (praktisch en creatief inzetten van digitale tools om een probleem op te lossen) en mediawijsheid.

In het verleden (2016) heeft Landstede een groot project uitgevoerd op basis van de Feuerstein-methodiek, waarin gefocust wordt op het ontwikkelen van leervaardigheden. In een aantal opleidingsteams heeft dit geleid tot een structurele plaats van "leren leren" activiteiten in het curriculum en individuele begeleiding in studiecentra.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep heeft het excellentieprogramma BrainBoost ontwikkeld. Hierin worden studenten uitgedaagd om hun skills op basis van de 21-ste eeuwse vaardigheden te ontwikkelen. Onze ambitie was breder. BrainBoost was een eerste stap naar het ontwikkelen van een skills paspoort voor alle studenten door in het curriculum hiervoor opleidingsprogramma's in te richten. Dit doel is niet behaald, met name door andere prioriteiten vanwege Corona. (zie ook 1.1.6).
- We willen de expertise die we opgedaan hebben met programma's als BrainBoost en Skills Heroes benutten om te komen tot een breed gedragen excellentieprogramma, dat voor alle studenten toegankelijk moet zijn. Landstede gaat in haar onderwijsvisie uit van talentontwikkeling als basis, waarbij studenten op basis van individueel maatwerk zich breed kunnen ontwikkelen. Dit vraagt ook om een breed programma met meerdere varianten.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Zie 1.1.6 excellentiebeleid.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Past binnen doelstelling 3.4 (onderwijs voor de toekomst: kwaliteit, onderzoek en innovatie): ontwikkelen maatschappelijke sociale en kritische denkvaardigheden.

5.1.6 Certificeren verkennen

Door de ontwikkeling van LLO zijn de mogelijkheden om anders te certificeren groter geworden (zie voor een uitgebreide toelichting bij 4.1.4.).

Recent heeft Landstede Groep samen met Deltion College deelgenomen aan een challenge 'Leerervaringen mee laten tellen in het mbo' van het innovatieplatform MBO 2030. Bij deze challenge werd gezocht naar succesvolle hulpmiddelen die helpen om kennis en ervaring van

studenten in beeld te brengen, zodat onnodig leren voorkomen kan worden. Het initiatief van Landstede, Deltion College en Sherpa was één van de winnaars. Naast een bedrag van €25.000 is ook extra expertise beschikbaar gesteld om de praktijkgestuurde leerroute verder te professionaliseren.

Realisatie en reflectie:

- Landstede Groep neemt deel aan twee pilots: dialogisch valideren vanuit MBO 2030 en de pilot “anders verantwoorden diplomabesluit” vanuit het Kennispunt mbo.
- Deze nieuwe vormen van certificering hebben een grote impact op de inrichting van de bestaande systemen van Landstede Groep, die hierop nu nog onvoldoende zijn ingericht. Landstede Groep gaat haar systemen opnieuw Europees aanbesteden, waarbij aansluiting bij nieuwe vormen van certificering opgenomen wordt bij het programma van eisen.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023:

In 2023 zal een project gestart worden om de aanbesteding te begeleiden. Dit wordt gefinancierd vanuit de reguliere bekostiging.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Dit thema valt onder prioriteit 2, doelstelling 2.3 sterk aanbod LLO.

5.1.7 Zwolse 4/ macrodoelmatigheid

Landstede Groep onderscheidt zich ten opzichte van andere instellingen in de regio door de directe verbinding met VO-scholen, onze streekfuncties in locaties in Harderwijk en Raalte en ons merkenbeleid (Mbo Menso Alting Zwolle, StartCollege en Landstede Groei). Dit geeft ons veel kansen en mogelijkheden om op eigen kracht, al dan niet in samenwerking met andere instellingen, te komen tot een doelmatig opleidingsaanbod dat regionaal herkend en erkend wordt. Hiervoor is een traject gestart om te komen tot een strategisch opleidingsportfolio Landstede MBO. Dit strategisch opleidingsportfolio is in mei 2022 definitief vastgesteld, en zal in een jaarlijkse cyclus worden geëvalueerd.

Met het vaststellen van het strategisch opleidingsportfolio wil het College van Bestuur de eenheden handvatten bieden om te komen tot een kansrijk opleidingsaanbod dat past bij de strategie van Landstede en inspeelt op de regionale arbeidsmarktontwikkelingen. Het strategisch opleidingsportfolio is voor het College van Bestuur een richtlijn om weloverwogen keuzes te maken bij toekomstige investeringen en toekomstige samenwerkingsrelaties. Ook hiervoor worden in de regio initiatieven ontwikkeld.

Zo is er in 2021 een onderzoek uitgevoerd naar een doelmatig opleidingsaanbod vanuit de Zwolse 4 door het bureau Berenschot. De uitkomsten van het onderzoek zijn aanleiding geweest om op bestuurlijk niveau tussen de drie ROC's en CIBAP-gesprekken te voeren over afstemming van dossiers die gezamenlijk worden aangeboden, mede in relatie tot het arbeidsmarktperspectief in de regio. Dit proces loopt door in 2023.

Landstede Groep neemt haar verantwoordelijkheid voor het creëren van een doelmatiger opleidingsaanbod. Er wordt uitvoering gegeven aan de numerus fixus regeling, die is ingesteld vanuit Beleidsregel Macrodoelmatigheid als onderdeel van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs. Dit heeft ertoe geleid dat Landstede haar opleiding Musical Performer en Mode/Maatkleding niveau 3 en niveau 4 heeft overgedragen aan Deltion College.

Ook wordt bij een groot aantal landschappen intensief gesproken over samenwerking met andere ROC's, met name Deltion College om samen op te trekken in onderwijsontwikkeling en projecten met bedrijven in de regio (zie ook 5.1.3).

Realisatie en reflectie:

- In 2021 is een onderzoek uitgevoerd naar een doelmatig opleidingsaanbod vanuit de Zwolse 4 door het bureau Berenschot. De uitkomsten van het onderzoek zijn aanleiding geweest om op bestuurlijk niveau tussen de drie ROC's en CIBAP-gesprekken te voeren over afstemming van

dossiers die gezamenlijk worden aangeboden, mede in relatie tot het arbeidsmarktperspectief in de regio. Dit proces loopt door in 2023.

- De ontwikkeling van een regionaal ecosysteem, zoals is beschreven in MBO 2030 is een grote uitdaging in de regio. Dit proces pakken we op met onze collega-instellingen. Juist in deze tijd is het essentieel om in dit proces ook zelf de regie te voeren, vast te houden aan onze strategie en keuzes te maken die passen bij onze strategie. Dit wordt uitgewerkt in de Strategienota 2024-2028, waarbij niet alleen wordt gekeken naar het mbo, maar vooral ook naar de samenhang en samenwerking met onze vo-scholen, die vallen onder de Landstede Groep.
- Een kansrijk opleidingsaanbod wordt in de visie van Landstede Groep niet alleen gekenmerkt door een hoge instroom op de arbeidsmarkt of doorstroom naar verwant vervolgonderwijs, maar, net zo belangrijk, door persoonsvorming: het afleveren van zelfbewuste studenten met een eigen identiteit, die hun rol kunnen nemen in zowel een beroepsmatige als maatschappelijke context en daarnaast beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden voor het beroep waar ze voor opgeleid zijn. In dat kader zullen we ook LOB en burgerschap laden in de maatregelen die we nemen in de Kwaliteitsagenda 2024-2027.
- Landstede heeft een breed opleidingsaanbod dat aansluit bij de landelijke behoefte om meer op te leiden voor de kansrijke beroepen. De beroepsgroepen die daarin zijn opgenomen zijn ook landschappen, die strategische waarde hebben gekregen in het strategisch opleidingsportfolio (zoals Zorg, Bouw & Techniek, Onderwijs/kinderopvang en Veiligheid). We vinden het wel belangrijk om ook in de toekomst een breed opleidingsportfolio te blijven bieden.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

De ontwikkeling van het strategisch opleidingsportfolio is gefinancierd vanuit de reguliere bekostiging.

Kwaliteitsagenda 2024-2027

Meenemen onder doelstelling 2.1 (verbeteren aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt).

5.1.9 Extended Care Academy (Noordwest Veluwe).

Zie 4.1.2

Ambitie 5.2 Toekomstig bestendig groen onderwijs

Landstede Groep heeft als een van de weinige ROC's groene opleidingen in haar opleidingsportfolio. De opleidingen worden verzorgd vanuit de eenheid Salland. In deze regio is de landbouwsector sterk vertegenwoordigd. De samenwerking met het bedrijfsleven is intensief. Zij worden op meerdere manieren betrokken bij de ontwikkeling van het curriculum, gastlessen, delen van materialen en inhuren van experts bij onderwijsinnovatie. Naast de samenwerking met het agrarische bedrijfsleven zijn er goede contacten met andere (groene) mbo-scholen, zoals het gezamenlijk aanbieden van keuzedelen en gezamenlijk optrekken in de landelijke overlegplatforms.



Realisatie en reflectie:

- Voor de ontwikkeling van de crossover opleidingen in dit landschap: zie 5.1.2
- Met de groene opleidingen die vooral sterk vertegenwoordigd zijn in de regio Salland vervullen we al meerdere jaren een maatschappelijke opdracht om te zorgen voor kwalitatief goed opgeleide medewerkers voor de agrarische sector. Ook in deze tijd zijn er veel aanmeldingen voor deze opleidingen, binnen, maar ook buiten de regio. Wij willen deze opleidingen ook in de toekomst een belangrijke rol geven binnen ons strategisch opleidingsportfolio en willen samen met het agrarisch bedrijfsleven de weg inslaan naar een nieuwe toekomst voor deze sector.

Vervolg

Kwaliteitsagenda 2023

Het landschap Groen en Dier wordt meegenomen in het Strategisch Opleidingsportfolio en wordt regulier bekostigd.
