



Jaarverslag 2025

Stichting Landstede
24 juni 2026

Inhoudsopgave

Infographics	5
Voorwoord	6
Leeswijzer	7
Deel 1: Bestuursverslag	8
1 Inleiding	9
1.1 Missie Landstede Groep	9
1.2 Landstede Groep	11
1.3 Juridische structuur	11
1.4 Interne structuur	11
1.5 Duurzaamheid	12
2 Sociaal jaarverslag	13
2.1 Beleidsuitvoering	13
2.2 Scholing	17
2.3 Personeelsgegevens	18
2.4 Werving en Selectie	19
2.5 Verzuim	19
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag	22
2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting	22
2.7.1 Werkdrukverlichting en professionalisering mbo	22
2.7.2 Werkdrukverlichting en professionalisering vo	23
2.8 Banenafspraken	23
2.9 Medewerkeronderzoek	23
2.9.1 Medewerkeronderzoek mbo	23
2.9.2 Medewerkeronderzoek voortgezet onderwijs	24
2.10 Onderwijsregio - scholing personeel onderwijs	24
2.10.1 Onderwijsregio Zwolle	24
2.10.2 Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) in het mbo	25
2.10.3 Samen Opleiden in het voortgezet onderwijs	26
2.11 Practoraat docentenprofessionalisering	26
3 Onderwijs	29
3.1 Beleidsuitvoering	29
3.2 Nationaal Programma Onderwijs	31
3.3 Kwaliteitszorg	33
3.3.1 Kwaliteitszorg mbo	33
3.3.2 Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027	34
3.3.3 Mbo-studentenfonds	34
3.3.4 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs	36
3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering	37
3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het mbo	37
3.4.2 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs	38
3.4.3 Schorsing en verwijdering in het mbo	38
3.4.4 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs	38
3.5 Prestaties	39
3.5.1 Prestaties mbo	39
3.5.2 Prestaties voortgezet onderwijs	40

3.6	Onderwijskundige doelen.....	43
3.6.1	Examenorganisatie mbo.....	43
3.6.2	Adviesraad Examinering & Kwaliteit mbo.....	43
3.6.3	Examenorganisatie voortgezet onderwijs.....	44
3.6.4	Adviesraad Examinering & Kwaliteit	44
3.7	Ondersteuning en begeleiding	44
3.7.1	Passend onderwijs in het mbo.....	45
3.7.2	Voortijdig schoolverlaten	45
3.7.3	Financiële verantwoording Passend Onderwijs mbo-scholen.....	46
3.7.4	Financiële verantwoording voortijdig schoolverlaters per RMC-regio's mbo-scholen	46
3.7.5	Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs.....	47
3.7.6	Passend Onderwijs SWV Hanzeland.....	48
3.7.7	Passend Onderwijs SWV St. Leerlingenzorg NW-Veluwe.....	51
3.8	Macrodoelmatigheid.....	52
3.9	Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio	53
3.9.1	Strategisch onderwijsportfolio mbo.....	53
3.9.2	Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs.....	54
3.10	Onderzoek - practoraat	54
3.10.1	Practoraat Docentprofessionalisering	54
3.10.2	Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen.....	54
3.10.3	Practoraat Verschillen waarderen.....	55
3.11	Onderzoek - auctoraat	56
3.12	Samenwerkingstrajecten.....	56
3.12.1	Doorlopende leerroute primair naar voortgezet onderwijs	56
3.12.2	Doorlopende leerroutes vmbo-basis beroeps naar mbo-niveau 2.....	56
3.12.3	Maatschappelijke Diensttijd (MDT)	57
3.12.4	Nazorg mbo-Landstede Next.....	57
3.12.5	Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs.....	58
3.12.6	RIF Regionaal Investeringsfonds mbo.....	58
3.12.7	Sterk Techniekonderwijs	59
3.12.8	Zwolse samenwerkingen – Zw4lse	59
3.12.9	Zwolse samenwerkingen – Zw8lse	59
3.13	Projecten en aanvullende programma's	60
3.13.1	Gemengde leerweg-theoretische leerweg (GL-TL)	60
3.13.2	Impuls Open Leermateriaal	61
3.13.3	Maatje op Maat	61
3.13.4	Internationalisering.....	61
3.13.5	Onderwijskansen	63
3.13.6	Ontwikkelkracht.....	63
3.13.7	School en omgeving.....	64
3.13.8	VABOK	64
3.13.9	Techkwadraat.....	65
3.13.10	Verbetering basisvaardigheden.....	65
4	Organisatieondersteuning.....	67
4.1	Communicatie & Marketing	67
4.1.1	Beleidsuitvoering	67
4.1.2	Verbinding en zichtbaarheid.....	68

4.1.3	Trends en ontwikkelingen.....	68
4.2	Facilitaire dienstverlening & huisvesting.....	68
4.2.1	Beleidsuitvoering.....	68
4.2.2	Locaties.....	69
4.3	ICT en informatiemanagement.....	70
4.3.1	Beleidsuitvoering.....	70
4.4	Inkoop.....	71
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	71
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen.....	71
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).....	72
5	Governance.....	73
5.1	Governance structuur.....	73
5.2	Risico, inschattingen en beheer.....	73
5.3	Algemene verordening gegevensbescherming.....	77
5.4	Treasury.....	77
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	78
5.6	Horizontale verantwoording.....	78
5.7	Notitie Helderheid.....	79
5.8	Investeren van publieke middelen in private activiteiten.....	80
6	Inleiding op financiële cijfers.....	84
6.1	Toelichting verwerking fusie.....	84
6.2	Toelichting uitkomsten.....	86
6.3	Continuïteitsparagraaf.....	89
Deel 2:	Raad van Toezicht.....	95
7	Verslag Raad van Toezicht.....	96
Deel 3:	Jaarrekening.....	99
8	Jaarrekening.....	100
8.1	Balans per 31 december 2025.....	100
8.2	Staat van baten en lasten over 2025.....	101
8.3	Kasstroomoverzicht over 2025.....	102
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2025.....	103
8.5	Goedkeuring en vaststelling.....	145
Deel 4:	Overige gegevens.....	146
9	Resultaatbestemming.....	147
10	Gegevens rechtspersoon.....	147
11	Verklaring accountant.....	148
Bijlage A:	Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....	152
Bijlage B:	Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur.....	153
Bijlage C:	Begrippenlijst.....	154
Bijlage D:	Mbo-studentenfonds.....	155
Bijlage E:	Kwaliteitsagenda mbo.....	156

STICHTING LANDSTEDE IN CIJFERS

13.064
studenten/leerlingen



92%
geslaagden



veiligheidsscore

7,7



1.205 fte's

resultaat € -1.814 K
incl. reserves € 385 K



25 vestigingen



leidinggevenden %

57 / 43

man vrouw

totale baten
€ 179.830 K



712 mannen en
1.025 vrouwen



60%
solvabiliteit

Landstede Groep

Voorwoord

Iedere dag wordt op alle scholen en eenheden van Landstede Groep door onze 3.500 medewerkers gewerkt aan het verzorgen van goed onderwijs aan ruim 25.000 leerlingen, studenten en deelnemers. Goed onderwijs waarin we niet alleen aandacht hebben voor kennisoverdracht, maar ook voor brede ontwikkeling. Onze jongeren en volwassenen bereiden we voor op de uitdagingen en kansen die buiten de schoolmuren en in de toekomst op ze wachten. We willen veerkrachtige mensen opleiden, die positief de uitdagingen van deze tijd aangaan. Zodat ze hun plek in de wereld vinden, bijdragen aan de maatschappij en zich bovenal vitaal en gelukkig voelen.

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

Voor alle jongeren is een goede basis van de Nederlandse taal, rekenen en burgerschap van groot belang. Daarom is op alle scholen en eenheden van het mbo en het voortgezet onderwijs in 2025 aandacht voor deze basisvaardigheden. Door onderzoek en audits hebben we inzicht in de kwaliteit en het niveau van de basisvaardigheden. Vanuit het goede gesprek leren we van elkaar en formuleren we realistische doelen.

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

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

Wij luisteren naar elkaar en helpen onze medewerkers vitaal, gemotiveerd en veerkrachtig te zijn. Het is voelbaar en zichtbaar dat Landstede Groep investeert in haar medewerkers. In 2025 is aandacht geweest voor de implementatie van de gesprekscyclus, vitaliteitsbeleid en het functiehuis. In 2025 willen we daarom vooral aandacht hebben voor de implementatie. Daarnaast hebben we een aantrekkelijk secundair arbeidsvoorwaardenpakket met keuzemogelijkheden geïmplementeerd, zorgen we voor een aantrekkelijk scholingsaanbod gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling via Mijn Academie en is een leiderschapsprogramma voor leidinggevenden gestart.

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

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

Leeswijzer

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

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

Het jaarverslag bestaat uit vier onderdelen:

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

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

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



Deel 1: Bestuursverslag

1 Inleiding

1.1 Missie Landstede Groep

Strategische koers

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

Landstede Groep wil een lerende en ontwikkelingsgerichte organisatie zijn. Strategievorming moet vooral een proces worden van leren waarin uiteindelijk formulering en implementatie niet meer van elkaar te scheiden zijn.



Theo Rietkerk (College van Bestuur).

Onze medewerkers zijn actief betrokken, ontwikkelen hun kennis en vaardigheden voortdurend, om zo waarde(n)volle professionals te blijven. We willen een omgeving zijn waarin leren en professionele groei samengaan met het ontmoeten van anderen, het ontwikkelen van individuele en collectieve capaciteiten en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden.

Onze missie

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

Onze visie

Landstede Groep is een onderwijsgroep en biedt op ruim 40 locaties in de wijde regio's Zwolle, Harderwijk, Vechtdal, Lelystad, Dronten en Raalte

voortgezet onderwijs van praktijkonderwijs tot en met gymnasium, middelbaar beroepsonderwijs, VAVO, ISK en volwassenenonderwijs.



Tjeerd Biesterbosch (College van Bestuur).

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



Bastiaan Pellikaan (College van Bestuur).

We moedigen elkaar aan om te leren en te doen, en daarop steeds te reflecteren. We hebben oog voor persoonlijke groei en ontwikkeling en helpen

iedereen het beste uit zichzelf te halen. Iedere dag leren en ontdekken we, zodat we inspirerend onderwijs kunnen bieden waarin je mag worden wie je bent. We zijn trots op wat we doen en stralen dit uit!

Onze waarden

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

Identiteit

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

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

Onze strategische beloftes

We werken aan persoonlijke ontwikkeling.

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

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

We zijn een aantrekkelijke werkgever

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

We zijn van waarde in onze omgeving

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

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

Figuur 1
Strategische koers 2024-2028



1.2 Landstede Groep

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

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

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

1.3 Juridische structuur

De onderwijsstichting verzorgt onderwijs vanuit het christelijke perspectief. De stichting zal daarbij acht slaan op de regels, zoals deze gelden voor het Katholiek en Protestants Christelijk onderwijs vanuit de Nederlandse Katholieke schoolraad en de Nederlands Protestants-Christelijke Schoolraad (artikel 2 van de statuten). Het bestuur oefent haar taken uit in aansluiting bij de uitgangspunten die daarvoor geformuleerd zijn, met name in de landelijk vastgestelde Governance Codes (van de MBO Raad, VO-raad, VTOI-NVTK en Code Goed Bestuur). Het College van Bestuur waakt individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als bestuurders met aandacht voor integriteit en voor (potentiële) tegenstrijdige belangen. Zij zijn daarop aanspreekbaar. Mogelijke dilemma's bespreken zij in hun collegiaal CvB-overleg. In 2025 hebben zich geen afwijkingen van de Governance Code voorgedaan

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

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

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

In 2025 zijn de scholen in de Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk en omgeving onderdeel geworden van de Stichting Landstede. Het College van Bestuur heeft in april 2024 het besluit genomen tot het invoegen van deze scholen in de verticale scholengemeenschap van Stichting Landstede.

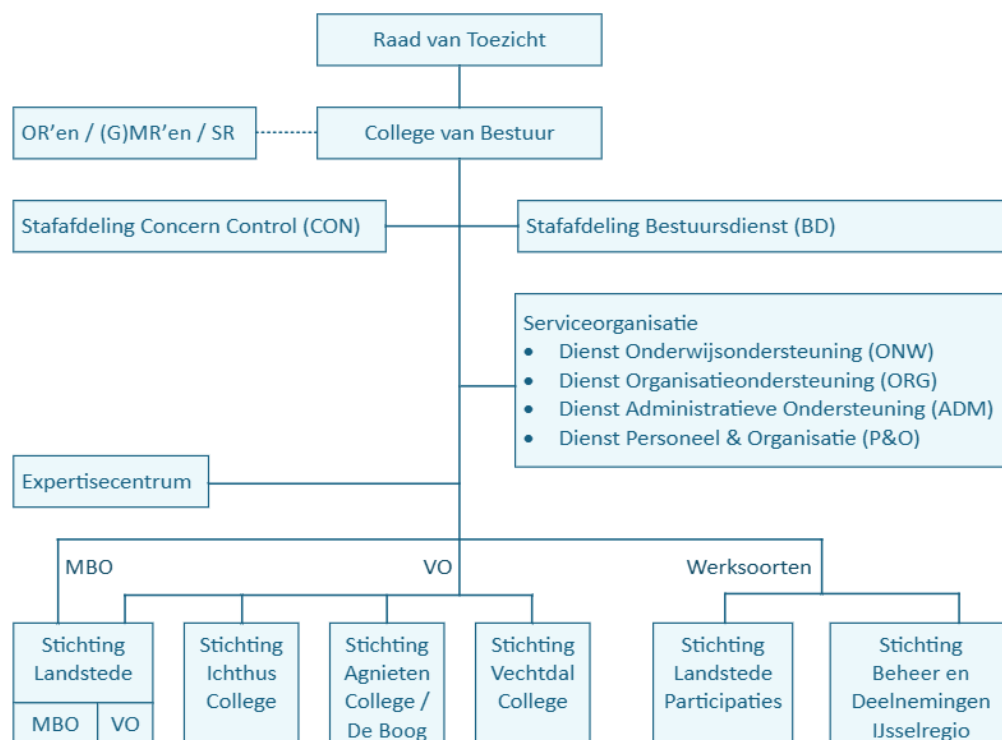
De minister van OCW heeft op basis van artikel 3.30 tweede lid van de Wet op het voortgezet onderwijs besloten om goedkeuring te geven aan de overdracht van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan de Stichting Landstede per 1 januari 2025 en de institutionele fusie per 1 augustus 2025.

1.4 Interne structuur

Figuur 2 op de volgende pagina, toont het organogram van Landstede Groep per 31 december 2025. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen. Hoe de zeggenschap en medezeggenschap is georganiseerd is terug te vinden in hoofdstuk 5.

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

Figuur 2
Organogram Landstede Groep



1.5 Duurzaamheid

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

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

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

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

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

2 Sociaal jaarverslag

2.1 Beleidsuitvoering

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

Algemeen

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

Realisatie

De afgelopen jaren heeft de dienst P&O o.a. de volgende resultaten behaald:

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

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

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

Implementatie, borging en evaluatie

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

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

Figuur 3

Strategische focus Landstede Groep rondom haar medewerkers

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

Thema Leiderschapsprogramma

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

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

Professionaliseren) op 7 oktober zijn bovendien diverse workshops en keynotes voor leidinggevendend aangeboden.

3. **Ontwikkeltrajecten voor potentiële leidinggevendend**
Hiermee wordt aangesloten op de behoefte aan doorgroeimogelijkheden en loopbaanperspectief.
4. **Persoonlijk leiderschap voor alle medewerkers.**
Tijdens het VIP-event zijn diverse workshops georganiseerd rond persoonlijk leiderschap, met thema's zoals focus, communicatie, effectief werken, veerkracht en eigenaarschap.

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

Figuur 4
Fasering Mijn Academie



FASERING MIJN ACADEMIE



Thema Landstede Huisacademie

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

Resultaten per deelproject:

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

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

Thema Vitaliteit

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

Belangrijke initiatieven:

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

diverse workshops zorgden voor inspiratie en energie.

Thema Gesprekscyclus

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

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP is in 2025 verder geborgd binnen Landstede Groep. De focus lag op het versterken van de strategische rol van HR en het ondersteunen van leidinggevendend bij het anticiperen op personeelsontwikkelingen. Verschillende eenheden hebben een vlootstroom uitgevoerd en vervolgstappen gezet in het formuleren van toekomstige personeelsbehoeften. De HR-adviseurs zijn toegerust met kennis en tools om SPP lokaal te ondersteunen. Regionaal is samengewerkt binnen de Werkgroep SPP Onderwijsregio. In 2025–2026 wordt het SPP-project herijkt, met voor het mbo een aansluiting op de Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027.

Thema Generiek Functiehuis

In 2022 is besloten tot één uniform generiek functiehuis voor Landstede Groep. Het doel is een duidelijke en consistente functiestructuur die loopbaanontwikkeling ondersteunt en flexibiliteit bevordert. Het project is uitgevoerd in fases, met betrokkenheid van medewerkers via webinars, bijeenkomsten en klankbordsessies. De definitieve indeling is in april 2025 vastgesteld, met ruimte voor bezwaar via interne en landelijke commissies. De financiële gevolgen voor medewerkers zijn zorgvuldig beperkt: hogere functies zijn per 1 april doorgevoerd en medewerkers behouden hun huidige salaris bij een lagere waardering. Met de afronding van het functiehuis is een belangrijke stap gezet richting een toekomstbestendige organisatie-inrichting.

Thema Werkkostenregeling (WKR) en secundaire arbeidsvoorwaarden

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

Persoonlijk keuzebudget

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

Thema lerende organisatie

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

Figuur 5

Lerende organisatie Landstede Groep



Collectief leren betekent dat medewerkers structureel van en met elkaar leren, op alle niveaus in de organisatie. Dit omvat zowel het verbeteren van onderwijs als het versterken van het gezamenlijke leervermogen. Via dialoogsessies is een gedeelde taal en richting ontstaan, wat samenwerking en eigenaarschap bevordert. Persoonlijk leiderschap is hierbij een belangrijk uitgangspunt: medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling én dragen bij aan die van collega's en de organisatie. Door ruimte te geven aan initiatief en professionalisering, stimuleren we reflectie, nieuwsgierigheid en innovatie. Door leiderschap, collectief leren en professionalisering te verbinden ontstaat een cultuur waarin continue verbetering centraal staat en waarin zowel medewerkers als leerlingen en studenten tot bloei komen.

VIP-event

Op 7 oktober 2025 vond het jaarlijkse VIP-event plaats, de tweede keer voor alle medewerkers van Landstede Groep. De dag stond in het teken van ontdekken, ontmoeten en ontwikkelen en heeft inmiddels een vaste plek in de organisatie. Medewerkers, leerlingen en studenten verzorgden

bijdragen, en het netwerk groeit elk jaar. Het programma bestond uit een plenaire opening, keynotes en ruim honderd workshops op het gebied van technologie, leiderschap, innovatie en welzijn. Met drie themapleinen en drie locaties bood het event een breed aanbod. Door het VIP-event te verbinden aan Mijn Academie en de strategische doelen wordt innovatie en professionele groei verder versterkt.

Kerncijfers:

- 57 workshops door medewerkers;
- 42 workshops door externen;
- 3 themapleinen, 3 locaties;
- 1.000 inschrijvingen in 1^e uur na openstelling workshops;
- >180 leerlingen en studenten betrokken;
- ca. 2.500 deelnemers.

Projectmatig creëren

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

2.2 Scholing

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



2.3 Personeelsgegevens

1737 medewerkers waren op 31 december 2025 werkzaam binnen Stichting Landstede (in 2024 waren er dit 1620). Het opgaan van Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. in Stichting Landstede per 1-1-2025 is de voornaamste reden voor deze stijging. De gemiddelde leeftijd is bij de mannen 45 en bij de vrouwen 43,5 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



Toelichting op de personeelsgegevens¹:

Het aantal medewerkers van stichting Landstede is in 2025 toegenomen vanwege de samenvoeging met Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. Hierdoor is een toename in de meeste personele cijfers en zijn de cijfers niet één op één vergelijkbaar met de cijfers uit 2024.

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

2.4 Werving en Selectie

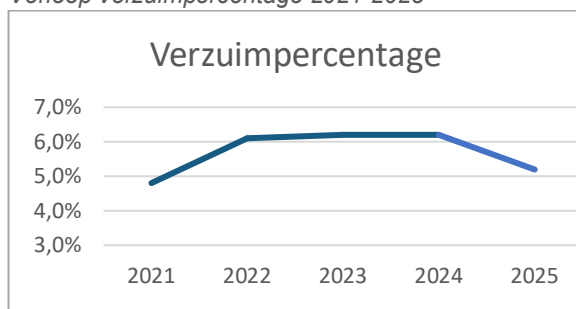
In 2025 heeft Landstede Groep ongeveer 260 vacatures gepubliceerd, waarvan 107 vacatures voor Stichting Landstede. Ter vergelijking de cijfers van 2024: respectievelijk ongeveer 380, waarvan 163 voor Stichting Landstede. De daling wordt veroorzaakt vanwege krimp van het personeel.

2.5 Verzuim

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

Figuur 6

Verloop verzuimpercentage 2021-2025



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

A. Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA-project)

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

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

Het toekennen of voortzetten van een WGA-uitkering wordt bepaald door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Inhoudelijk beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV heeft doorlopen om tot een WGA-beschikking te komen. Bij twijfels over de kwaliteit van dit onderzoek, dient Landstede Groep bezwaar in. Met behulp van inzet van een extern arts-gemachtigde is het mogelijk ook het medische stuk in het onderzoek van het UWV te laten checken. Ondanks de wet- en regelgeving voert het UWV niet altijd een herbeoordelingsonderzoek uit aan het

einde van een Loon Gerelateerde Uitkeringsperiode (WGA-LGU). In die situaties loopt het voorheen vastgestelde arbeidsongeschiktheidspercentage door. Landstede Groep dient in zo'n geval bezwaar in om een onderzoek af te dwingen. Vervolgens beoordeelt Landstede Groep het onderzoek dat het UWV in deze herbeoordeling doorloopt, op dezelfde manier als bij een eerste WGA-beschikking. Het doel van deze herbeoordeling is tweeledig. Enerzijds krijgen (ex-)medewerkers een uitkering die past bij hun situatie, anderzijds krijgt Landstede Groep grip op de kosten die gemoeid zijn met arbeidsongeschiktheid.

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

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

B. Vitaliteitsbeleid

In hoofdstuk 2.1 is het onderwerp al beschreven. Het doel van het vitaliteitsbeleid is met z'n allen, als Landstede Groep, vitaliteit doorleven en voorleven. Voor onszelf, elkaar als medewerkers en onze leerlingen/studenten. Daarmee levert het vitaliteitsbeleid een bijdrage aan het verlagen van de verzuimcijfers, het terugdringen van ongewenste uitstroom van medewerkers en het vergroten van de medewerkerstevredenheid.

C. Inzet externe deskundigen

In 2025 heeft Landstede Groep verschillende externe deskundigen ingezet:

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

verband met de overgang naar de dienstverlening van OpenUp.

3. Overige externe deskundigen.

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

D. Werkplekonderzoeken

In 2025 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep werkplekonderzoeken uitgevoerd. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn adviezen gegeven ter verbetering.

E. Vertrouwenspersoon

Naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen, studenten en cursisten heeft Landstede Groep een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen en integriteit) voor medewerkers. Per juni 2025 is naast de al jaren aanwezige (mannelijke) vertrouwenspersoon een vrouwelijke vertrouwenspersoon aangesteld. Het CvB heeft hiervoor gekozen om medewerkers, die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon, te ondersteunen. Deze voorziening past in het kader van goed werkgeverschap en het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting: een veilige werkplek voor en door iedereen. Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

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

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

Het aantal meldingen in 2025 (30) is in vergelijking met 2024 (33) iets afgenomen. De verhouding man-

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

F. RI&E, Risico-Inventarisatie en Evaluatie

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

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

1. Selecteren van een RI&E volgsysteem.
Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
2. Inrichten en beheren van de RI&E.
De inrichting betreft vragen over beleid en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze delen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft de keuze gemaakt om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. Zo worden beide delen afzonderlijk beheerd door de verantwoordelijke functionarissen, regiocoördinatoren FD&H- en P&O-adviseurs.
3. Regiocoördinatoren FD&H.
Alle regiocoördinatoren hebben in 2021 RI&E's opgesteld en deze zijn getoetst of ter toetsing aangeboden. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Op veel aspecten vindt beleidsontwikkeling plaats en door de Coronapandemie is veel aandacht geweest voor gezondheid, maar heeft dit nog niet zijn uitwerking gevonden in de RI&E. Fysiek veilig werken en de aanpak van incidenten en calamiteiten zijn bij deze ontwikkeling een speerpunt.

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

De centrale preventiemedewerkster:

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

In ArboNed heeft Landstede Groep een partner gevonden. De arbeidsdeskundigen van ArboNed hebben voor een aantal locaties de risico-

inventarisatie volledig uitgevoerd, voor andere locaties voerden regiocoördinatoren de risico-inventarisatie uit en leveren de arbeidsdeskundigen alleen de verplichte rapportage voorzien van een advies (de toetsing).

Veilige school

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



In 2025 zijn binnen de organisatie de volgende beleidsdoelen gerealiseerd:

- Alle scholen hebben een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) opgesteld.
- Alle scholen hebben een schoolveiligheidsplan ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Kennis en documentatie zijn structureel beschikbaar gesteld via de Connect-site (intranet) Veilige School.
- Vertrouwenspersonen zijn gefaciliteerd en versterkt via centrale, inhoudelijke bijeenkomsten.

- Binnen het thema schoolveiligheid is systematische samenwerking geborgd met interne diensten:
 - ICT: inzet van SERT (Security Emergency Response Team) bij oefeningen en onderlinge advisering;
 - FD&H: borging van brandpreventie en gebouwveiligheid;
 - P&O: ondersteuning bij Arbo- en juridische vraagstukken;
 - Organisatie Ondersteuning: betrokkenheid bij casuïstiek en onderwijskwaliteit.
 - Bij incidenten is gewerkt volgens AVE (Aanpak Voorkoming Escalatie).
- Scholen hebben gebruikgemaakt van OTO (Opleiden, Trainen, Oefenen) ten behoeve van versterking van veiligheidscompetenties.
- Landstede Groep is actief vertegenwoordigd geweest in relevante lokale, regionale en landelijke veiligheidsnetwerken.

Bijdrage van de Serviceorganisatie

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

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

G. Melding ongevallen

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

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

H. Melding klachten

Gedurende het jaar 2025 zijn op de klachtenmeldpunten van Landstede Groep in totaal 33 klachten binnengekomen. Dat waren in de jaren hieraan voorafgaand respectievelijk: 40 (2024), 35 (2023), 24 (2022), 22 (2021), en 14 (2020). Van de 33 klachten in 2025 kwamen er 11 vanuit de scholen van het voortgezet onderwijs en 22 vanuit mbo-eenheden. 5 van de 33 klachten zijn door de externe klachtencommissie behandeld en 28 intern binnen de eenheden afgehandeld.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van uitkeringen na ontslag is in 2025 ongewijzigd gebleven. Het beleid is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, om de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2025 is aan 25 oud-medewerkers van Stichting Landstede een (B)WW-uitkering toegekend.

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting

2.7.1 Werkdrukverlichting en professionalisering mbo

Landstede Groep zet via verschillende thema's in op het verlichten van de werkdruk en op het professionaliseren van het mbo:

1. Strategisch beleid en practoraat docentprofessionalisering
Landstede Groep heeft het Practoraat Docentprofessionalisering ingericht als onderdeel van haar strategische koers. Dit practoraat onderzoekt en ontwikkelt kennis over het mbo-docentschap en stimuleert duurzame professionele ontwikkeling van medewerkers. Het richt zich op:
 - Professionalisering van docenten en teams binnen een lerende organisatie;
 - Het toekomstig functieprofiel van de mbo-docent;
 - Verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk.
2. Werkdrukverlichting en duurzame inzetbaarheid
In de cao-mbo 2025 is een nieuw systeem van inzetbaarheid, verlof en professionalisering geïntroduceerd. Dit systeem:
 - Geeft medewerkers meer regie over hun inzet en ontwikkeling;
 - Draagt bij aan werkplezier en vermindering van werkdruk;
 - Biedt een persoonlijk budget aan medewerkers;

- Geeft iedere medewerker het recht op een jaarlijks budget t.b.v. scholing en/of professionalisering.
- 3. Mentaal welzijn en financiële zorgen hebben invloed op je vitaliteit en daarom is het belangrijk om hierbij stil te staan en hulp te zoeken wanneer dat nodig is, om zo samen te werken aan een gezonde en stabiele toekomst.
 - OpenUp: een online platform voor mentaal welzijn, volledig anoniem en gratis. Medewerkers kunnen gebruikmaken van 1-op-1 sessies met psychologen, groepsessies, mindfulness en online cursussen;
 - Grip Werk & Schuld: specialisten staan klaar om te helpen bij financiële vraagstukken.

Met deze initiatieven creëren we een veilige, gezonde en inspirerende werkomgeving waarin medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Daarnaast bieden we via onze academie verschillende trainingen, waaronder de timemanagementtraining, aan.

2.7.2 Werkdrukverlichting en professionalisering vo

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

Onze aanpak

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

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

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

Belangrijkste stappen en resultaten

- Opstellen van collectieve werkdrukplannen door SO & BD volgens het VOION-model
- Vastlegging van afspraken binnen het interne VO-beraad en afstemming met schooldirecties

- Actieve deelname van medewerkers aan het ontwerpen en uitvoeren van de plannen
- Goedkeuring van de plannen door de PDMR, inclusief afspraken over evaluatie en eventuele bijstelling
- Periodieke voortgangsgesprekken onder leiding van het College van Bestuur

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

2.8 Banenafpraak

Ook in 2025 heeft Landstede Groep zich actief ingezet om uitvoering te geven aan de landelijke Banenafpraak en daarmee bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vormt een belangrijk onderdeel van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Net als in de landelijke onderwijstrend bleek het een uitdaging om voldoende geschikte kandidaten te vinden voor de beschikbare functies. Binnen de doelgroep van de Banenafpraak sluiten vaardigheden en opleidingsniveau niet altijd aan op functies in het onderwijs, waar vaak zelfstandigheid, flexibiliteit en specifieke kwalificaties gevraagd worden. Hierdoor vraagt het realiseren van passende werkplekken regelmatig om maatwerk en aanvullende begeleiding.

Binnen de ondersteunende diensten, zoals facilitaire en administratieve teams, wordt actief onderzocht welke mogelijkheden er zijn voor functiecreatie en taakafsplitsing. Daarnaast vindt intensieve samenwerking plaats met gemeenten, sociaal ontwikkelbedrijven en regionale partners om kandidaten te werven, te begeleiden en duurzaam te plaatsen. Landstede Groep blijft zich inzetten om — binnen de mogelijkheden van de organisatie — verdere groei te realiseren. De focus ligt daarbij op samenwerking, kennisdeling en duurzame plaatsingen die zowel medewerkers als de organisatie versterken.

2.9 Medewerkeronderzoek

2.9.1 Medewerkeronderzoek mbo

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

van Stichting Landstede is 2025 geen meetjaar voor het medewerkeronderzoek. Eind 2025 heeft de MBO Raad Effectory aangewezen als uitvoerder van het komende medewerkeronderzoek voor het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. De voorbereidingen zijn van start gegaan zodat het medewerkeronderzoek in het voorjaar van 2026 uitgevoerd kan worden.

2.9.2 Medewerkeronderzoek voortgezet onderwijs

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



2.10 Onderwijsregio - scholing personeel onderwijs

2.10.1 Onderwijsregio Zwolle

De Onderwijsregio Zwolle is een regionale samenwerking van schoolbesturen uit het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, evenals de hbo-lerarenopleidingen. Samen werken zij aan een sterke, toekomstbestendige onderwijsarbeidsmarkt. Door deze brede samenwerking ontstaat een integrale aanpak die aansluit bij regionale ontwikkelingen en behoeften. Voor Landstede Groep sluit deelname naadloos aan bij de visie dat goed onderwijs staat of valt met voldoende en goed opgeleide professionals: leraren, schoolleiders en ondersteunend personeel. Regionale samenwerking is essentieel om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te borgen.

Daarnaast biedt de onderwijsregio kansen om de onderwijssector stevig te positioneren binnen de Human Capital Agenda. De betrokkenheid past binnen de missie en visie van Landstede Groep, waarin maatschappelijke relevantie en samenwerking centraal staan.

Bijdrage van Landstede Groep

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

1. Strategische en tactische inzet:
 - Deelname aan de stuurgroep en regiegroep, waar koers, governance en samenwerkingsafspraken worden vastgesteld;
 - Bijdragen aan verbinding tussen programmalijnen en de interne organisatie;
 - Het leveren van input voor regionale beleidsontwikkeling;

- Actieve deelname in vijf programmalijnen

2. Operationele inzet:

- Regionale samenwerking: HR-professionals werken aan governance, HR-netwerken en het werkgeversportaal.
- Onderzoek en monitoring: docent-onderzoekers en practoren analyseren trends en monitoren regionale interventies.
- Werven en matchen: recruiters, projectleiders en HR-adviseurs ontwikkelen gezamenlijke wervingsinitiatieven en mobiliteitsoplossingen.
- Opleiden en begeleiden: schoolopleiders en projectleiders ontwikkelen opleidingsroutes en ondersteunen starters en zij-instromers.
- Professionaliseren: docent-onderzoekers en beleidsadviseurs werken aan visieontwikkeling en beleid rondom professionalisering.

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

Samenwerking binnen partnerschappen in de onderwijsregio

- Professionalisering
In samenwerking met de onderwijsregio Zwolle e.o. werd een starterscoachtraining georganiseerd, waaraan zes deelnemers uit het vo en zes uit het mbo deelnamen. De training, waarin professionele identiteit centraal staat, krijgt een vaste plek binnen de professionaliseringsagenda van de Regionale Opleidingsschool Zwolle (ROZ).
Daarnaast biedt de samenwerking met Hatseklas geïnteresseerden de mogelijkheid om mee te lopen in het onderwijs. In het afgelopen jaar maakten 11 deelnemers uit het vo en 32 uit het mbo hiervan gebruik.
De samenwerking tussen de Opleidingsscholen van Landstede Groep en het Deltion College is in 2024-2025 succesvol voortgezet binnen de ROZ. Opleidingsschool & Wij nam deel aan de maandelijkse overleggen en zal mogelijk integreren in Opleidingsschool Zwolle. Binnen de ROZ wordt actief meegedacht over de toekomstige rol van Samen Opleiden binnen de onderwijsregio.
In het voorjaar van 2025 vond voor de vierde keer de gezamenlijke conferentie Samen Opleiden plaats op het Deltion College, met brede deelname van werkplekbegeleiders, schoolopleiders en instituutopleiders. Het

thema luidde: "Laten we weer gewoon goed onderwijs geven."

De Opleidingsschool MBO werkt structureel samen met het Practoraat Docentprofessionalisering. In dat kader zijn kennisnetwerkbijeenkomsten georganiseerd over onder meer beroepsgerichte didactiek en de impact van praktijkonderzoek en creativiteit. Vanaf 2026 worden deze bijeenkomsten structureel voortgezet.

- Kwaliteitscultuur binnen partnerschappen
De Opleidingsscholen werken continu aan kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling, mede aan de hand van het kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit van partnerschappen en ondersteunt zowel de ontwikkeling van individuele partnerschappen als die van het landelijke geheel. Het kwaliteitskader is opgebouwd uit vier waarborgen:
 - De lerende leraar
 - De leeromgeving
 - De organisatie
 - De kwaliteitscultuur
 De kwaliteitsbewaking vindt plaats via ontwikkelingsgerichte peerreviews. Beide Opleidingsscholen hebben inmiddels een peerreview doorlopen en hebben deelgenomen aan panels bij andere Opleidingsscholen. Vanaf 2026 wordt gewerkt met het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio.

2.10.2 Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) in het mbo

Het ministerie van OCW werkt samen met de sectorraden aan de ambitie om vóór 2030 alle studenten in lerarenopleidingen op te leiden binnen Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P). Binnen de onderwijsregio's spelen deze partnerschappen een belangrijke verbindende en versterkende rol.

De Opleidingsschool van Landstede Groep, opgericht in 2019, is een samenwerking tussen Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Utrecht. Door gezamenlijk op te leiden wordt jong onderwijstalent aan Landstede Groep gebonden en wordt bijgedragen aan de verdere professionele ontwikkeling van docenten binnen Landstede MBO. In het afgelopen schooljaar zijn binnen de Opleidingsschool 109 studenten gematcht en begeleid:

- 66 vanuit Hogeschool Windesheim;
- 5 vanuit Hogeschool Utrecht;

- 38 binnen het PDG-traject.

Daarnaast maakten ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere hogescholen gebruik van de opleidings- en begeleidingsstructuur.

Het Opleidingsteam bestaat uit zeven schoolopleiders en vijf instituutopleiders, die een belangrijke rol vervullen in de kwaliteitsborging, begeleiding en verdere implementatie van Samen Opleiden. Het team werkt vanuit de gezamenlijke visie VIP: Verbinden, Innoveren en Professionaliseren.

Zij-instroomtrajecten (PDG)

Binnen het PDG-traject werken trajectcoaches van Landstede MBO en docenten van Hogeschool Windesheim intensief samen om vakprofessionals op te leiden tot docent in het mbo. Het curriculum sluit nauw aan op het onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen en bevat onder andere coachende vaardigheden, onderzoekend vermogen en loopbaanontwikkeling.

Het afgelopen jaar startten 38 deelnemers in twee cohorten (PDG 15 en PDG 16). De opleiding duurt gemiddeld anderhalf tot twee schooljaren en wordt jaarlijks aangeboden. Hogeschool Windesheim borgt de kwaliteit van het traject.

Begeleiding en professionalisering

Om nieuwe zij-instromers goed voor te bereiden is in het voorjaar de tweedaagse Eerste Hulp bij Lesgeven (EHBL) ontwikkeld. Dit programma ondersteunt startende docenten bij het ontwikkelen van basisvaardigheden in pedagogiek, didactiek en begeleiding. In 2026 wordt het programma structureel voortgezet binnen het inductietraject van Samen Opleiden.

De Opleidingsschool ontwikkelt zich steeds verder tot een lerende gemeenschap. Schoolopleiders werken intensief samen met instituutopleiders van de hogescholen en organiseren intervisie- en themabijeenkomsten.

Zowel studenten als zij-instromers worden begeleid door werkplekbegeleiders. Afgelopen schooljaar volgden 18 medewerkers de basistraining WerkPlekBegeleider.

Door de versterking van partnerschappen, de groei in studentenaantallen en de verdere uitbouw van begeleiding en professionalisering heeft Landstede Groep in 2025 belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van Samen Opleiden. Daarmee levert de organisatie een structurele bijdrage aan de kwaliteit en continuïteit van het mbo-onderwijs én aan de ontwikkeling van toekomstige docenten.

2.10.3 Samen Opleiden in het voortgezet onderwijs

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

Studentbegeleiding en tevredenheid

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

Professionalisering van begeleiders

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

2.11 Practoraat docentenprofessionalisering

In 2025 heeft het Practoraat Docentprofessionalisering verdere stappen gezet binnen het onderzoeksprogramma, dat wordt

gefinancierd vanuit de Kwaliteitsagenda 2024–2027. Het practoraat heeft nieuwe inzichten ontwikkeld over eigentijdse professionalisering van mbo-docenten en over het toekomstig docentschap in het mbo. Deze inzichten zijn vertaald naar praktische, uitnodigende en toepasbare producten voor schoolleiders, beleidsmedewerkers, docenten en opleiders. Daarmee leveren ze een waardevolle bijdrage aan het voeren van de dialoog over professionalisering en het versterken van Landstede Groep als lerende organisatie. De interesse in de expertise van het practoraat blijft groot, zowel binnen Landstede Groep als regionaal en landelijk. Dit blijkt uit de vele uitnodigingen voor gesprekstafels, kennisdelingsactiviteiten, onderzoeksbijeenkomsten en beleidsplatforms, waar de practor en docent-onderzoekers in 2025 actief aan hebben bijgedragen. De ontwikkelde kennis wordt onder meer benut in denksessies, innovatie- en kennisplatforms, congressen en netwerkbijeenkomsten.

Onderzoeksprojecten

Ook in 2025 zijn, passend bij de onderzoekslijnen van het practoraat, diverse onderzoeksprojecten en innovatieactiviteiten uitgevoerd in samenwerking met partners binnen en buiten Landstede Groep.

Nieuw gestarte projecten in 2025

- Onderzoeksproject *Van Zin naar les (blijven) geven*, i.s.m. Hogeschool Windesheim, Hogeschool VIAA en Hogeschool KPZ (subsidie NRO).
- Onderzoeksproject *Professionalisering en XR in onderwijs*, i.s.m. Veilig & Beschermd (Harderwijk B) en het practoraat Digitalisering (subsidie RIF).
- Onderzoeksproject *LLO binnen Landstede Groep*, i.s.m. projectleiders (subsidie LLO-Katalysator).
- Onderzoeksproject *Lesson Study in het mbo*, i.s.m. Hogeschool Arnhem & Nijmegen (subsidie NRO).
- Onderzoeksproject *Taalbewust Lesgeven*, i.s.m. StartCollege en projectteam.
- Onderzoeksproject *Eigenaarschap voor leren en ontwikkeling in teams*.

Reeds lopende projecten met een vervolg in 2025

- Onderzoek naar collectief leren binnen de Onderzoekswerkplaats ICT (Room-for-Care) bij zorg- en welzijnsopleidingen (Zwolle B) (subsidie MBODigitaal).
- Innovatieproject *De Werkplaats* als vorm voor docentprofessionalisering.
- Onderzoeksproject *Co-constructie van responsieve leeromgevingen*, i.s.m. Hogeschool

Utrecht, Fontys, MBORijnland en opleidingen Zorg (Zwolle B) en Sport & Bewegen (Zwolle A) (subsidie RAAKPRO).

- Praktijkonderzoek naar factoren die bijdragen aan innoverend vermogen van mbo-docenten.
- Onderzoeksproject *Docentschap bij ISK, Entree en niveau 2*, i.s.m. projectleiders en StartCollege.
- Onderzoeksproject *Prof-craften in het team*.
- Innovatieproject *Train-de-trainer Lesson Study*, i.s.m. Samen Opleiden.
- Ontwerp *De betekenis van onderzoek in de Onderwijsregio Zwolle e.o.*, i.s.m. projectleiders.

Projecten in aanvraag in 2025

- Innovatieproject *Centre for Teaching and Learning (CTL)*.
- Innovatieproject *RIF Startroute*.
- Onderzoeksproject *Leren van studenten binnen het Mediahuis* (Comeniusbeurs).

Afgeronde projecten in 2025

- Innovatieproject *Serious game voor studenten over samen zorgen*, i.s.m. Hogeschool VIAA.
- Onderzoeksproject *Welzijn, motivatie en leren bevorderen met de Motivatie-motor MBO*, i.s.m. Universiteit Leiden, Avans Hogeschool, welzijnsopleidingen Zwolle E en Harderwijk B (subsidie NRO).
- Praktijkonderzoek *Lesson Study in het mbo: de stem van de beroepspraktijk*, i.s.m. diverse opleidingsteams en Samen Opleiden (subsidie MBO2030 Challenge).
- Praktijkonderzoek *Teamprofessionalisering: onderbouwde keuzes maken*, i.s.m. opleiding welzijn Zwolle B.
- Onderzoek naar *Starterscoachtraining en interventies voor strategisch HR-beleid*, i.s.m. Windesheim, VIAA en KPZ.
- Wetenschappelijk onderzoek naar *Beroepskennis van mbo-docenten*, i.s.m. Open Universiteit en Hogeschool Utrecht.
- Wetenschappelijk onderzoek naar *Professionele ontwikkeling van mbo-docenten*, i.s.m. Open Universiteit en Hogeschool Utrecht.

Netwerken en bijeenkomsten

Het practoraat was in 2025 vertegenwoordigd in diverse interne en externe netwerken, waaronder:

- Schoolleidersoverleggen.
- Leiderschapsdagen
- Eenheidsdagen
- Landelijk Netwerk hoogleraren, lectoren en practoren Beroepsonderwijs
- Practoratendag 2025
- Lesson Study-congres
- OnderwijsResearchDagen

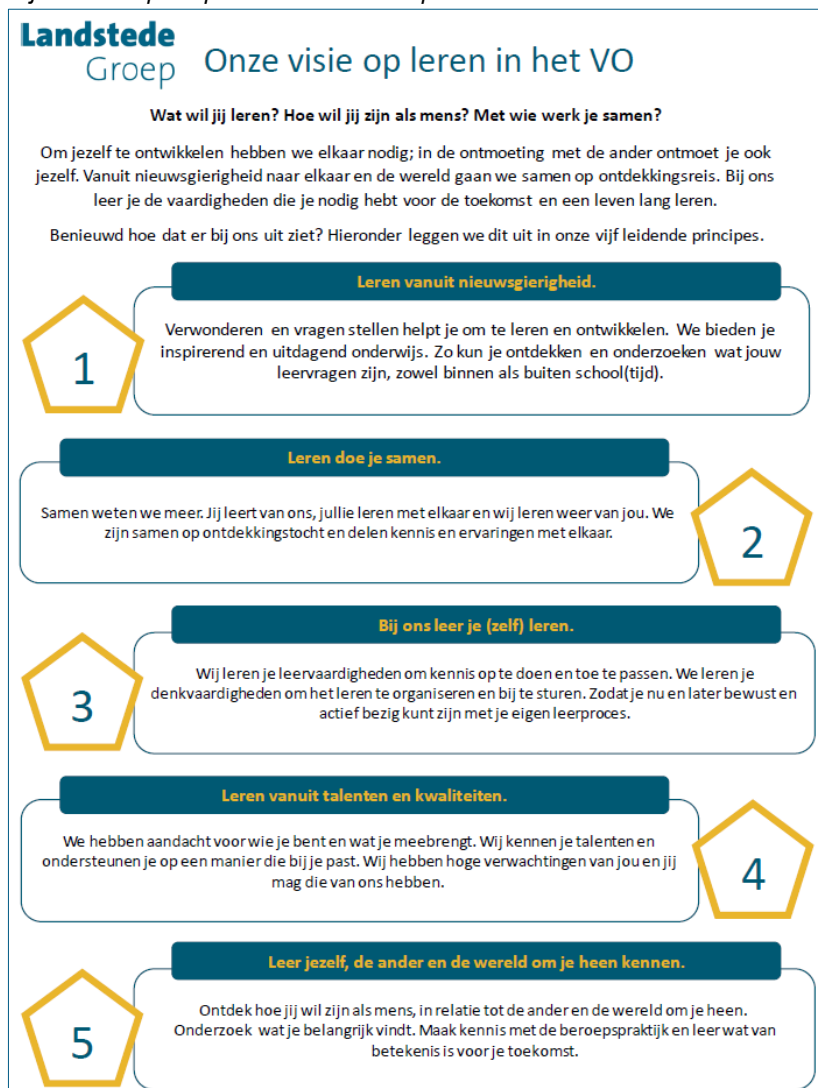
- Deep Dive-congres
- Kennisnetwerkbijeenkomsten
- Beoordelingscommissie Comeniusbeurs

3.1 Beleidsuitvoering

School is een ontmoetingsplaats om van en met elkaar te leren, een samenleving in het klein. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt. Leerlingen en studenten worden gestimuleerd om hun eigen leerproces vorm te geven dat goed aansluit op hun capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften.

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

Figuur 7
Vijf leidende principes Landstede Groep.



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

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

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

Visie op middelbaar beroepsonderwijs

Landstede Groep biedt een krachtige leeromgeving aan studenten met de beroepspraktijk als uitgangspunt. De onderwijsvisie 'Talentvol Ontwikkelen' ondersteunt de student om meer regisseur van het eigen leerproces te worden. Dit vraagt maatwerk van het onderwijs.

Beleidsuitvoering voortgezet onderwijs

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

Beleidsuitvoering middelbaar beroepsonderwijs

Binnen het middelbaar beroepsonderwijs is in 2025 verder gewerkt aan de ontwikkeling van wendbaar

en flexibel onderwijs, met als doel een betere aansluiting op de arbeidsmarkt, met name in sectoren met tekorten. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ambitie om van betekenis te zijn voor de omgeving en de arbeidsmarkt. De focus verschuift naar een combinatie van aanbod- en vraaggericht opleiden, waarbij flexibel wordt ingespeeld op de behoeften van studenten en het werkveld. Hybride leeromgevingen, waarin leren op school en in de beroepspraktijk worden gecombineerd, spelen hierin een steeds grotere rol. Het onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen vormt daarbij het uitgangspunt en stimuleert studenten regie te nemen over hun eigen leerproces. In het verslagjaar is gestart met de ontwikkeling van overstijgende curricula voor opleidingen op meerdere locaties, gericht op versterking van kwaliteit, herkenbaarheid en efficiëntie, evenals op het bevorderen van collectief leren tussen teams. Daarnaast is in 2025 een transitie gestart om Leven Lang Ontwikkelen (LLO) te integreren binnen de reguliere onderwijsteams. Deze loopt door tot de zomer van 2027 en draagt bij aan een samenhangend en flexibel onderwijsaanbod. Ook is een collectieve digitaliseringsagenda in ontwikkeling, met verdere implementatie in 2026. In samenhang hiermee wordt ingezet op het versterken van doorlopende leerlijnen binnen het mbo en in de aansluiting met het voortgezet onderwijs. De uitvoering van deze ontwikkelingen wordt ondersteund door onderwijsadviseurs, die scholen en onderwijsteams begeleiden bij de vertaling naar de onderwijspraktijk

Toekomstige ontwikkelingen onderwijs

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

De ontwikkeling naar wendbaar en flexibel onderwijs wordt voortgezet, evenals de beweging naar een combinatie van aanbod- en vraaggericht opleiden in nauwe samenwerking met het werkveld. De integratie van de leerwegen BOL, BBL en LLO krijgt verder vorm, waarbij de transitie van LLO naar verwachting in 2027 wordt afgerond. Daarnaast worden de overstijgende curricula binnen het mbo verder uitgewerkt en geïmplementeerd. De collectieve digitaliseringsagenda's voor vo en mbo worden in 2026 verder uitgerold en ondersteunen toekomstgericht en flexibel onderwijs. Tot slot blijft de inzet gericht op het versterken van doorlopende leerlijnen tussen vo en mbo en op de verdere implementatie van passend onderwijs, met aandacht voor inclusie, gelijke kansen en het welbevinden van leerlingen en studenten.

3.2 Nationaal Programma Onderwijs

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

Binnen Landstede Groep was de aanpak vastgelegd in het overkoepelende schoolprogramma, dat voor alle scholen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep de gezamenlijke kaders beschreef. Iedere school had daarnaast een eigen schoolprogramma ontwikkeld,

dat aansloot op de specifieke onderwijsbehoeften en context. De uitvoering van deze programma's werd op schoolniveau ondersteund door een NPO-team bestaande uit een projectleider onderwijs, een projectleider verantwoording en een kwaliteitsmedewerker. Onder leiding van de directeur bewaakte dit team de samenhang tussen interventies en verantwoording.

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

Naast de korte termijn aanpak was binnen Landstede Groep blijvend aandacht voor duurzame onderwijsverbetering. Hierbij stonden vijf thema's centraal: de veranderende rol van mentor/coach, de veranderende rol van de docent, zicht op leerlingen, het welzijn van leerlingen en het welzijn van professionals. Door middel van structurele kennisdeling tussen projectleiders en kwaliteitsmedewerkers werd continu gewerkt aan de versterking van het onderwijs en de uitvoering van de schoolprogramma's

Van de toegekende NPO-middelen heeft het voortgezet onderwijs van Stichting Landstede in 2025 € 1,6 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming.

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

Van de totaal voor de NPO ontvangen middelen (inclusief IOP en EHK) is uiteindelijk € 270K. niet specifiek als inzet verantwoord.

Tabel 1

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

Thema	in € 1.000	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren		0
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		475
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen		333
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen		42
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning		349
F. Faciliteiten en randvoorwaarden		377
G. Eigen subthema		0
Totaal bestedingen		1.576

Tabel 2*Financiën duurzaamheid: inzicht bestedingen 5 thema's duurzaamheid inzake het vo*

Thema	in € 1.000	Bedrag
1. Veranderende rol van de mentor/coach		0
2. Veranderende rol van de docent		0
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		0
4. Welzijn van leerlingen en studenten		0
5. Welzijn van onze professionals		155
Totaal bestedingen		155

De scholen van het voortgezet onderwijs gaven aandacht aan:

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

Interventies van het Morgen College:

- Door de extra inzet van personeel en ondersteuning is klassenverkleining gerealiseerd, waardoor er meer aandacht voor de leerlingen is en een positievere sfeer in de klas ontstaat.
- Dankzij een effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden te versterken, staan leerlingen beter in beeld en ontvangen zij waar nodig gerichte extra begeleiding.
- Om de sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen te bevorderen, zijn gedurende het jaar diverse ontspannende activiteiten georganiseerd die de onderlinge verbinding versterken.



Interventies van het Thomas à Kempis College:

- Door een effectievere inzet van onderwijs gericht op het versterken van kennis en vaardigheden kan één-op-één begeleiding

worden aangeboden, waardoor leerlingen meer persoonlijke aandacht ontvangen.

- Daarnaast heeft de inzet van het expertisebureau tot resultaat gehad dat leerlingen op vaste momenten in kleine groepen werken aan het ontwikkelen van strategieën voor organiseren en plannen.



ISK Harderwijk en Zwolle

- Burgerschapsprogramma's zijn in samenwerking met de betrokken COA-locaties georganiseerd, met uitvoering door onder andere Tactus en de GGD.
- Voor de sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling is het GGNet-programma Leerlingalert geïntegreerd in het schoolprogramma. Daarnaast hebben leerlingen praktijkgericht onderwijs gevolgd, waaronder kooklessen, muziek- en kapperslessen, sport en spel, en activiteiten op het gebied van hout en techniek.
- Met de inzet van extra onderwijsassistenten zijn BBL-opleidingsplekken tot stand gekomen in samenwerking met regionale MBO-opleidingen.
- Ter versterking van ouderbetrokkenheid is een ouder- en verzorgersmiddag georganiseerd.
- Voor een effectievere inzet van onderwijs gericht op het versterken van kennis en vaardigheden is het contact tussen Nidos, COA, schoolmentoren, het ondersteuningsteam en de orthopedagoog geïntensiveerd. Daarnaast is

extra aandacht besteed aan samenwerking met vervolgonderwijs en met GGD/GZA.

- Voor het welzijn van professionals zijn de praktijklokalen uitgebreid en is het leesaanbod verder verrijkt en opgenomen in het schoolaanbod.

3.3 Kwaliteitszorg

In het Beleidskader Kwaliteitszorg van Landstede Groep staat leren centraal. Als lerende organisatie onderzoeken we continu of ons onderwijs actueel en passend is en werken we gericht aan verbeteringen. De eenheden vertalen dit beleid naar hun eigen kwaliteitszorg, waarbij het vakmanschap van docenten en leidinggevendenden een belangrijke rol speelt.

3.3.1 Kwaliteitszorg mbo

In 2025 is het mbo-deel van het beleidskader geactualiseerd en heeft het referentiewaardengedachtegoed een stevige plek gekregen. Nieuwe auditvormen zijn inmiddels geïntegreerd en de kwaliteitszorg rond basisvaardigheden heeft een duidelijke en versterkte positie. Daarnaast was 2025 een belangrijk jaar voor de verdere verankering van waardengedreven onderwijs: directeuren en het CvB namen deel aan professionaliseringssessies, onderwijsadviseurs en kwaliteitszorgmedewerkers zijn getraind, en Landstede werd op de landelijke conferentie van de Stichting Kwaliteitsnetwerk als good practice benoemd. Deze ontwikkelingen onderstrepen onze inzet voor duurzame kwaliteitsontwikkeling, eigenaarschap en ontwikkelingsgericht leren en geven vertrouwen in de koers die we varen.

Uitkomsten herstelonderzoek steekproefsgewijze kwaliteitsonderzoeken Inspectie

In september 2025 voerde de Inspectie van het Onderwijs het herstelonderzoek uit bij de mbo-opleidingen van Landstede.

- Leidinggevende Keuken: Bij deze opleiding waren de standaarden Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) en Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2) eerder als onvoldoende beoordeeld. Naar aanleiding daarvan is een herstelopdracht uitgevoerd. In september heeft de inspectie vastgesteld dat de opleiding op beide onderdelen voldoende is hersteld.
- Sport & Bewegen: Bij deze opleiding blijft het oordeel over Studiesucces binnen de beroepscode onvoldoende. In het vervolgtoezicht worden alle betrokken opleidingen meegenomen om de

onderwijsresultaten nauwgezet te volgen en verdere verbeteracties te ondersteunen.

Interne audits – kwaliteitsborging en resultaten

In het cohortjaar 2024–2025 zijn acht interne audits uitgevoerd binnen verschillende opleidingen op niveau 2 tot en met 4. Deze audits hebben als doel de naleving van de basiskwaliteit te beoordelen en aandachtspunten in kaart te brengen. De audits richtten zich onder meer op het onderwijsaanbod, pedagogisch-didactisch handelen, borging van diplomering, studiesucces en kwaliteitszorg. Studiesucces blijft een belangrijk ontwikkelpunt binnen onze organisatie: in recente audits scoorde 50% van de beoordeelde onderdelen op dit thema onvoldoende. Ook de kwaliteitszorg vraagt om verdere versterking; zowel SKA3 als SKA1/SKA2 laten zien dat structurele verbetering gewenst is. De onderwijsprocessen zijn in de basis op orde, maar er zijn incidentele knelpunten zichtbaar op het gebied van basisvaardigheden en pedagogisch handelen. Deze bevindingen vragen om blijvende aandacht en gerichte acties om de kwaliteit van ons onderwijs verder te versterken en te borgen.

Afwijking van de urennorm volgens vastgestelde procedure

Het is aan de mbo-opleiding om een volwaardig, evenwichtig en uitdagend onderwijsprogramma te bieden met voldoende uren, een goede mix van werkvormen en adequate begeleiding. Een team kan een voorstel indienen om af te wijken van de urennorm, mits dit is gebaseerd op een duidelijke onderwijskundige visie en doorloopt daarvoor een vastgestelde procedure.

In 2025 kende Landstede MBO één opleiding die afweek van de inrichtingseisen: Leidinggevende op basis van Vakmanschap (niveau 4, specialistenopleiding, éénjarig). Deze afwijking is door het bevoegd gezag goedgekeurd op grond van de doorlopen procedure.

Binnen Landstede MBO zijn geen risico's gesignaleerd aanzien van de naleving van de onderwijstijdnorm. Dit wordt bevestigd door zowel interne audits als extern toezicht. Als uit toezichtbevindingen twijfel zou ontstaan over de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld in de vorm van lage opbrengsten of signalen van ontevredenheid bij studenten, medewerkers of werkgevers, kan sprake zijn van een risicobeoordeling. In dit verslagjaar hebben zich dergelijke signalen bij Landstede MBO niet voorgedaan.

3.3.2 Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024.2027

In 2025 is het programma *Kwaliteitsagenda mbo* het tweede jaar ingegaan. Het programma richt zich op drie doelen voor 2027: kansengelijkheid vergroten, de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt verbeteren, en kwaliteit, onderzoek en innovatie versterken. Landstede werkt daarnaast met aparte programma's voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en Student Journey, terwijl Passend onderwijs en Doorstroom vo-mbo via bestuurlijke opdrachten zijn geborgd, waarvan de opdracht Passend onderwijs in 2025 is afgerond: het vastleggen van de visie Passend onderwijs. Een samenvatting van de voortgang op de drie doelen en op de regionale samenwerking is hieronder puntsgewijs weergegeven: In Bijlage E staan de details per prioriteit weergegeven.

1. Bevorderen van kansengelijkheid

(prioriteit 1 Werkagenda, doelst. 1.1 t/m 1.5):

- Veel maatregelen zijn gestart, maar samenhang en bekendheid ervan kunnen beter;
- Studenten missen o.a. een fysieke studentenpas en meer regio-overstijgende voorzieningen;
- Internationalisering, gezonde leefstijl en studentbegeleiding lopen volgens planning, hoewel afstemming met centrale ondersteuning beter kan;
- Studenten voelen zich veilig, maar uitstroom naar werk vanuit entree/niveau 2 daalt;
- Er is sterke voortgang op vo-mbo-hbo doorstroom en VABOK-projecten, al blijft afstemming tussen initiatieven een uitdaging.

2. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt' (prioriteit 2 Werkagenda, doelstelling 2.1 t/m 2.3, inclusief afspraken Stagepact, opgenomen bij doelstelling 2.2):

- In 2025 daalde de tevredenheid over ondersteuning bij loopbaanoriëntatie (2.1), diverse LOB-maatregelen hebben vertraging opgelopen. Professionalisering op LOB is ingezet en de pilot oriëntatieprogramma's loopt volgens planning;
- Stagebegeleiding blijft hoog gewaardeerd;
- Op het herkennen en erkennen van stagediscriminatie via trainingen is stevig ingezet, maar studenten melden nauwelijks incidenten;
- Alle LLO-indicatoren liggen op koers; regionale samenwerking versterkt om- en bijscholing.

3. Kwaliteit, onderzoek en innovatie (prioriteit 3, doelstelling 3.1 t/m 3.4):

- Bij Nederlands en rekenen daalt de tevredenheid; maatregelen verlopen vertraagd. Extra inzet op basisvaardigheden is gestart;
- Burgerschapsonderwijs toont een positieve start: De studenttevredenheid bij burgerschap (3.2) ligt boven de streefwaarde en professionalisering via leergangen verloopt volgens planning. De doorontwikkeling naar heldere beleidskaders voor LOB en burgerschap vraagt blijvende aandacht;
- Op de doelstelling 'Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk' (3.3) zijn sterke resultaten zien: alle indicatoren staan op groen, de werkdruk daalt en ontwikkelmogelijkheden blijven stabiel gewaardeerd. Acties zoals het nieuwe functiehuis, leiderschapsprogramma's en vitaliteitsbeleid zijn in 2025 breed geïmplementeerd. Eenheden zetten daarnaast stevig in op docentprofessionalisering met eigen jaarplannen.
- Beide practoraten en de aanvraag voor het CTL en Mijn Academie lopen door. Het CTL is een centrale plek - onderdeel van de huisacademie van Landstede - waar uitwisseling van expertise van docenten op het gebied van digitale innovaties en digitalisering plaats vindt.

Regionale samenwerking

- In de regio Zwolle Zw4lse) is ingezet op tegengaan van stagediscriminatie; bestuurders ondertekenden een gezamenlijk statement;
- Het Bruisfestival bevorderde gelijkwaardigheid onder studenten;
- In Harderwijk is intensief samengewerkt aan Beroepsonderwijs Harderwijk;
- Partnerships ondersteunen verdere groei van LLO-activiteiten.

3.3.3 Mbo-studentenfonds

Per 1 augustus 2021 is artikel 8.1.5 WEB voor onbepaalde tijd in werking getreden. Deze bepaling houdt onder meer in dat iedere mbo-school vanaf deze datum verplicht is een studentenfonds in te stellen. Het mbo-studentenfonds biedt financiële ondersteuning aan specifieke groepen mbo-studenten die bij Landstede staan ingeschreven. Het doel van dit fonds is om te voorkomen dat studenten vanwege financiële omstandigheden afzien van het volgen of voortzetten van een opleiding, of afzien van deelname aan organisaties of (studenten)raden die het mbo ten goede komen. Het fonds maakt het mogelijk om deze studenten passende ondersteuning te bieden. De volgende vier doelgroepen hebben recht op steun vanuit het mbo-studentenfonds:

1. Studenten die lid zijn van de Centrale Studentenraad (CSR) of een andere vorm van medezeggenschap, bestuur of studentenorganisatie.
2. Studenten die zich bestuurlijk of maatschappelijk inzetten in het belang van hun opleiding of school (Landstede MBO).
3. Studenten (BOL, jonger dan 18 jaar) die onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van verplichte onderwijsbenodigdheden.
4. Studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering.

Landstede heeft ervoor gekozen deze regeling onder voorwaarden uit te breiden naar:

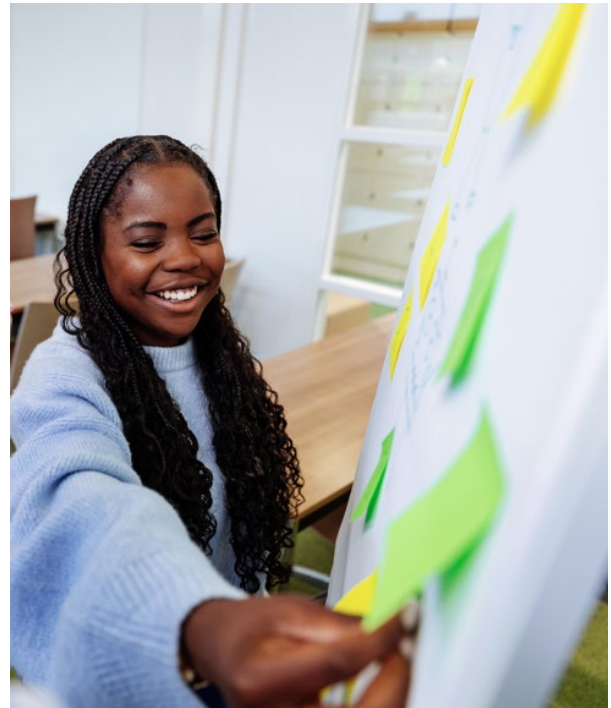
- Studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van verplichte onderwijsbenodigdheden en kunnen aantonen dat zij zich in een financieel kwetsbare positie bevinden.

Het in 2023 vastgestelde gewijzigde beleid biedt duidelijke kaders voor de toetsingscommissie bij het beoordelen van aanvragen.

Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds 2025

In 2025 is een budget van € 230.000, - beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het

mbo-studentenfonds. Een specificatie is terug te vinden in Bijlage D. Opvallend is dat in het huidige cohort (vanaf augustus 2025) een stijging zichtbaar is in het aantal aanvragen binnen de categorie 18+. Dit betreft voornamelijk studenten die verblijven in een AZC en geen recht hebben op ondersteuning via DUO.



3.3.4 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

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

In het Beleidskader Kwaliteitszorg van Landstede Groep is gekozen om helder te beschrijven wat we

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

In 2025 is het vo-deel van dit beleidskader geactualiseerd. Daarbij is vastgesteld dat de nieuwe vormen van audits inmiddels stevig zijn ingebed in onze praktijk. Daarnaast heeft de kwaliteitszorg rondom de basisvaardigheden binnen ons onderwijs een duidelijke en belangrijke plek gekregen.



Alle scholen hebben de subsidie Verbetering basisvaardigheden ontvangen of bevinden zich momenteel in de subsidieperiode. Met deze subsidie zijn de scholen planmatig aan de slag gegaan om de leerprestaties voor taal, rekenen en wiskunde te versterken. Een belangrijk onderdeel hiervan is het analyseren van de beschikbare gegevens over leerprestaties en het omzetten van deze inzichten in concrete interventies. De voortgang wordt hierbij systematisch gevolgd en waar nodig aangepast.

Daarnaast bezoekt een projectgroep voor basisvaardigheden alle scholen om een

ontwikkelgerichte zelfevaluatie af te nemen. De bevindingen uit deze zelfevaluatie worden eveneens vertaald naar gerichte interventies, die cyclisch worden geëvalueerd en geoptimaliseerd. In hoofdstuk 3.13 zijn de ontwikkelingen per eenheid te lezen

Ter voorbereiding op de implementatie van het nieuwe curriculum worden verschillende sporen gevolgd. De onderwijsadviseurs en kwaliteitszorg volgen de ontwikkelingen nauwlettend en brengen een advies uit aan het vo-beraad over de gewenste sturingsaanpak. Ondertussen vindt voortdurende

afstemming plaats met landelijke ontwikkelingen, onder andere door het volgen van aangeboden webinars en het bijwonen van conferenties van het ministerie van OCW.

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

Collectieve agenda

In maart 2025 heeft het vo-beraad besloten een Collectieve Agenda VO te ontwikkelen en deze vorm te geven in een programmastructuur. Voor dit programma wordt de methodiek programmatisch creëren toegepast. De looptijd van het programma is 2025–2029. Het volgende strategische doel is daarbij vastgesteld:

Het gezamenlijk werken aan urgente strategische thema's versterkt de kwaliteit van onze scholen, onze positie als groep en stimuleert onderwijsontwikkeling.

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

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

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

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

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

3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering

3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het mbo

Toegankelijkheid

Toekomstige studenten vinden op de website van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle informatie over het aanmelden. Aanvullende vragen worden via de telefoon, de mail of een whatsapp bericht door de infoshop beantwoord. De aanmelding verloopt via cambo (centraal aanmelden mbo) op basis van de Digid van de toekomstige student. Toekomstige studenten kunnen zich tegelijkertijd aanmelden voor een meeloopdag op de opleiding van de betreffende keuze



Sinds de invoering van de nieuwe wet verbeterde rechtsbescherming mbo-studenten (augustus 2023) wordt in het aanmeldproces, in het kennismakingsgesprek en eventueel in een aanvullend plaatsingsplusgesprek, gevraagd naar een mogelijke ondersteuningsbehoefte van de aspirant-kandidaat. Een juiste ondersteuning draagt bij aan het succesvol afronden van de opleiding. De ondersteuningsafspraken worden voorgelegd aan de aspirant-kandidaat en bij akkoord wordt hij/zij geplaatst en ingeschreven.

Voor een aantal opleidingen heeft Landstede MBO bepaald dat een beperkt aantal opleidingsplaatsen beschikbaar zijn. Dit betreft opleidingen waarvoor Landstede MBO meer aanmeldingen krijgt dan dat er stageplaatsen/banen in de regio zijn of om opleidingen die populair zijn, maar waarvoor de voorzieningen (nu nog) beperkt zijn. In samenspraak met de Zwolse4 worden de beschikbare plaatsen op volgorde van ontvangst van de aanmeldingen toegewezen. Op de website van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle

kunnen toekomstige studenten deze informatie vinden.

Toelatingseisen

Landstede MBO heeft een drempelloze instroom met enkel het kennismakingsgesprek als verplichte intakeactiviteit, met uitzondering op de opleidingen waar aanvullende eisen vanuit wetgeving van toepassing zijn zoals bijvoorbeeld bij enkele VEVA en Sport en Bewegen-opleidingen.

Het beleid van Landstede MBO sluit aan bij de betreffende wet- en regelgeving. Naast de reguliere instroomseisen kan er gebruik worden gemaakt van de optie bijzondere toelating (directeuren zijn gemandateerd voor inschrijvingen) indien na onderzoek blijkt is gegeven van geschiktheid voor het betreffende onderwijs.

3.4.2 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs

Toegankelijkheid

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

Toelating

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

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

3.4.3 Schorsing en verwijdering in het mbo

Voor het mbo geldt voor de studenten vanaf 1 augustus 2023 het studentenstatuut dat is opgenomen op de website van Landstede MBO. Daarin is in artikel 26 een bepaling opgenomen over schorsing. Voor studenten die in een eerder cohort gestart zijn geldt de onderwijsovereenkomst (OOK) nog, tenzij de wet (die per 1 augustus 2023 is aangepast) hiermee in strijd is. Dan geldt de wet. Beide documenten, dus zowel de OOK en het studentenstatuut, voldoen aan de wet- en regelgeving. Voor het mbo geldt tevens dat Landstede zich voor schorsing en verwijdering houdt aan de regels in de WEB. In 2025 zijn elf studenten verwijderd van school en zestien studenten geschorst.

3.4.4 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs

Binnen de stichtingen van het voortgezet onderwijs van Landstede Groep hanteert elke eenheid een eigen schorsings- en verwijderingsprotocol. Om meer eenheid aan te brengen in de procedure is een protocol Schorsing en Verwijdering Landstede Groep VO opgesteld. Deze zal in werking treden in 2026, of zoveel eerder als definitief vastgesteld kan worden. Zowel de protocollen van de scholen als het protocol Schorsing en Verwijdering Landstede Groep VO voldoen aan de regelgeving, zoals verwoord in de Wet op het voortgezet onderwijs 2020. Verwijdering van leerlingen wordt terughoudend ingezet en voordat tot verwijdering van leerlingen wordt overgegaan is er een alternatieve onderwijsplek voor de betreffende leerling beschikbaar.

3.5 Prestaties

3.5.1 Prestaties mbo

Voor Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle gelden de mbo-indicatoren zoals DUO deze openbaar heeft gemaakt. Tabel 3 toont de resultaten. De scores liggen voor het schooljaar 2024-2025 hoger dan het voorgaande jaar. Ook landelijk zijn de scores gestegen. In 2024-2025 liggen de Landstede MBO scores hoger dan de landelijke scores.

Op het VSV-resultaat scoort Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle al jaren beter dan het landelijke gemiddelde. De laatste jaren stijgt het landelijke VSV-resultaat. Het VSV-resultaat van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle is in 2024-2025 beter dan in 2023-2024.

Tabel 3
Indicatoren mbo en vsv

MBO indicatoren (in percentages)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Jaarresultaat				
Landstede	67,3	70,0	72,4	73,6
MBO-Nederland	68,2	69,0	70,9	71,8
Diplomaresultaat				
Landstede	68,2	70,9	72,4	74,2
MBO-Nederland	69,4	70,4	71,9	72,4

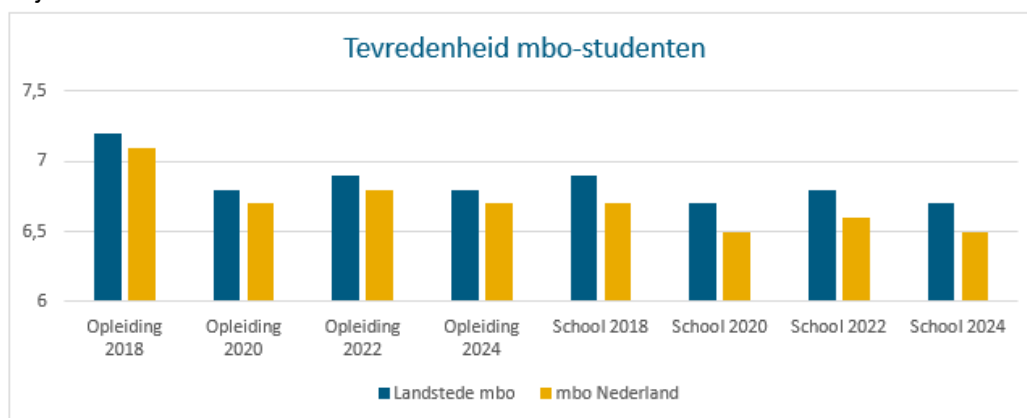
Bron: mbo indicatoren per instelling (www.duo.nl/open_onderwijsdata)

VSV-resultaat (percentage nieuwe vsv-ers)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Landstede	5,3	5,1	4,9	4,8
MBO-Nederland	6,7	6,7	6,3	6,0

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

De tevredenheid van mbo-studenten wordt weergegeven vanuit de JOB-monitor en Onderwijsspiegel. De tevredenheid wordt gemeten in een tweejaarlijks onafhankelijk onderzoek, georganiseerd door de landelijke vakbond voor mbo-studenten: de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB). Vanaf 2024 maakt stichting Landstede gebruik van de Onderwijsspiegel om de studenttevredenheid te meten. Figuur 9 laat de resultaten van de afgelopen vier metingen zien in een staafdiagram.

Figuur 9
Cijfers JOB-monitor 2018-2024



3.5.2 Prestaties voortgezet onderwijs

Tabel 4 t/m 7 geven een indruk van de onderwijsresultaten van de drie scholen voor voortgezet onderwijs van Stichting Landstede zoals in 2025 is vastgesteld door inspectie van het onderwijs. Tabel 8 toont de slagingspercentages 2025 per schoolsoort. In de pictogrammen onder de tabellen (Figuur 10) is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 4

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

CSE	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel
	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	
VMBO-B	16,67%	7,80%	98,87%	98,62%	-	-	-	-	Geen
	norm	-7,00%	norm	94,96%	norm	88,00%	norm	6,50	
VMBO-K	16,67%	7,80%	98,87%	98,62%	96,88%	91,49%	6,58	6,67	Voldoende
	norm	-7,00%	norm	94,96%	norm	85,93%	norm	6,22	
VMBO-(G)T	16,67%	7,80%	98,87%	98,62%	91,07%	88,78%	6,70	6,80	Voldoende
	norm	-7,00%	norm	94,96%	norm	85,30%	norm	6,15	
HAVO	16,67%	7,80%	98,87%	98,62%	84,72%	79,85%	6,55	6,60	Voldoende
	norm	-7,00%	norm	94,96%	norm	80,05%	norm	6,25	
VWO	16,67%	7,80%	98,87%	98,62%	88,33%	84,81%	6,56	6,51	Voldoende
	norm	-7,00%	norm	94,96%	norm	79,53%	norm	6,21	

Tabel 5

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

JenaXL	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel
	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	
VMBO-K	18,48%	7,20%	98,29%	98,26%	90,91%	87,88%	6,90	6,70	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,35%	norm	86,10%	norm	6,22	
VMBO-(G)T	18,48%	7,20%	98,29%	98,26%	93,85%	91,75%	6,53	6,59	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,35%	norm	86,44%	norm	6,18	
HAVO	18,48%	7,20%	98,29%	98,26%	81,93%	89,55%	6,81	6,68	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,35%	norm	81,31%	norm	6,25	
VWO	18,48%	7,20%	98,29%	98,26%	80,49%	97,93%	6,28	6,36	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,35%	norm	81,34%	norm	6,27	

Tabel 6

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

Thomas a Kempis	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel
	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	
VMBO-(G)T	6,36%	17,87%	98,08%	98,53%	92,68%	-	6,42	-	Geen
	norm	-0,55%	norm	95,24%	norm	86,35%	norm	6,17	
HAVO	6,36%	17,87%	98,08%	98,53%	83,65%	80,19%	6,41	6,3	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,24%	norm	81,25%	norm	6,25	
VWO	6,36%	17,87%	98,08%	98,53%	89,64%	86,60%	6,28	6,27	Voldoende
	norm	-0,55%	norm	95,24%	norm	81,36%	norm	6,25	

Tabel 7

Onderwijsresultaat Morgen College Harderwijk aangepast overgenomen van
[Internet Schooldossier](#) | [Inspectie van het onderwijs](#)

Morgen College	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel
	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	j.r. res.	3 j.r. gem.	2025
VMBO-B	8,33%	12,21%	95,40%	96,13%	77,92%	78,70%	6,51	6,42	Onvoldoende
	norm	-10,05%	norm	94,90%	norm	86,19%	norm	6,43	
VMBO-K	8,33%	12,21%	95,40%	96,13%	86,36%	85,33%	6,30	6,26	Voldoende
	norm	-10,05%	norm	94,90%	norm	85,54%	norm	6,22	
VMBO-(G)T	8,33%	12,21%	95,40%	96,13%	88,89%	-	6,24	-	Voldoende
	norm	-10,05%	norm	94,90%	norm	87,00%	norm	6,16	

Tabel 8

Slagingspercentages 2025 per schoolsoort (bron: Magister/MMP)

Schoolsoort	Aantal leerlingen	Slagings %
VMBO-B	27	100%
VMBO-K	80	95%
VMBO-(G)T	168	96%
HAVO	148	86%
VWO	111	92%



Figuur 10

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



3.6 Onderwijskundige doelen

3.6.1 Examenorganisatie mbo

Vanaf 2024–2025 is het aantal decentrale examencommissies (DEC's) teruggebracht van vier naar drie, wat heeft geleid tot een stevigere organisatie en meer efficiency. De commissies werken met vaste voorzitters en secretarissen en maken gebruik van expertgroepen voor actuele thema's (o.a. lerend kwalificeren, AI en examinering). Secretarissen behandelen centraal de aanvragen voor examenfaciliteiten en vrijstellingen.

In november 2025 zijn de jaarverslagen van de examencommissies gebundeld in een Landstede breed Jaarverslag Examinering MBO. Hieruit blijkt dat de examinering op veel punten goed verloopt, met valide examens, tijdige examenplannen en complete diplomadossiers. Waar dat nodig is, worden interventies ingezet. Gesignaleerde risico's binnen teams of opleidingen worden besproken met de resultaathouders voor kwaliteitszorg (rvk's) en, indien relevant, met de schoolleiding. Gelijktijdig is aandacht nodig voor enkele terugkerende en urgente thema's, waarbij de verbetering van bepaalde onderdelen van het examenproces sneller mag verlopen. De kwaliteit van examinering in de beroepspraktijkvorming (BPV) vraagt extra aandacht: in meerdere teams is het zicht op examinering in de praktijk beperkt, en betrokkenheid bij afname en beoordeling kan worden versterkt. Daarnaast is verdere investering in deskundigheid gewenst, vooral bij rvk's en deels bij interne en externe beoordelaars. Tegelijkertijd ontstaat een toename van flexibele en alternatieve leer- en examenroutes, zoals certificatroutes, Lerend kwalificeren, microcredentials en vo-mbo-routes.

Landstede Groep legt de werkwijze rond de organisatie van keuzedelen vast in het jaarverslag, conform de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), artikel 7.2.7. Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle werken met een keuzedelenportfolio, waarbij teams controleren of het aanbod geen overlap vertoont met het kwalificatiedossier. In navolging van de door OCW gepubliceerde beleidswijziging, inhoudende dat de koppeling tussen keuzedelen en kwalificaties dan wel kwalificatiedossiers is losgelaten, heeft Landstede deze lijn gevolgd. Conform deze werkwijze wordt de koppeling binnen de organisatie niet langer bijgehouden. Keuzedelen worden vooraf vastgesteld door de examencommissie. Studenten kunnen een alternatief keuzedeel aanvragen, of een vrijstelling wanneer zij een keuzedeel eerder aan

een ander ROC hebben afgerond en dit kunnen aantonen met een diploma, mbo-verklaring of certificaat, of wanneer zij intern doorstromen naar een ander landschap.

Landstede Groep koopt alle examens in bij gecertificeerde examenleveranciers en volgt hiermee de landelijke afspraken voor het gebruik van valide exameninstrumenten. Wanneer producten ontbreken, worden examens zelf ontwikkeld of extern gevalideerd via de vastgestelde routes. Hiermee wordt aangesloten bij de gezamenlijke richtlijn die sinds 1 augustus 2018 geldt en waarin de MBO Raad, het bedrijfsleven, het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs en examenleveranciers hebben afgesproken dat mbo-opleidingen valide examens inzetten voor alle opleidingen die vallen onder de herziening van de kwalificatiestructuur van 2016. Hoewel deze verplichting niet wettelijk is vastgelegd, volgen alle mbo-instellingen deze afspraak. Centrale examens, examens voor wettelijke beroepsvereisten en examens voor keuzedelen vallen buiten deze collectieve afspraak. Binnen de kaders zijn drie routes vastgesteld voor het verkrijgen van valide examenproducten:

- Route 1: Inkoop van examenproducten bij een gecertificeerde examenleverancier.
- Route 2: Ontwikkeling van examenproducten volgens de collectieve afspraken, wanneer producten via route 1 niet beschikbaar zijn.
- Route 3: Extern laten valideren van zelfontwikkelde examenproducten, wanneer deze niet via route 2 ontwikkeld mogen worden.

3.6.2 Adviesraad Examinering & Kwaliteit mbo

Het College van Bestuur heeft voor het mbo in 2017 een Adviesraad Examinering ingesteld. In 2023 is dit de Adviesraad Examinering & Kwaliteit geworden. De Adviesraad Examinering & Kwaliteit (AE&K) brengt examinering en onderwijskwaliteit samen op bestuursniveau, wat de verbinding tussen scholen en bestuur versterkt. Door onderwijskundige kwesties en examineringsvraagstukken samen te brengen, kunnen deze elkaar versterken. Dit leidt tot adviezen met een bredere onderbouwing. Soms is een diepgaandere bestuurlijke verkenning nodig, waarbij het onderwerp als verkennend item op de agenda wordt geplaatst, inclusief richtvragen.

De raad, die ongeveer vijf keer per schooljaar bijeenkomt, agendeert onderwerpen die aandacht vereisen en draagt zo bij aan de verbetering van de kwaliteit en examinering binnen de instelling. De

uitkomsten die van belang zijn worden teruggekoppeld op het interne mbo-beraad, waarin alle directeuren van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn. Leden van de Adviesraad Examinering en Kwaliteit mbo zijn: een lid van het CvB, de directeur van de Dienst Onderwijsondersteuning, een directeur als verbindingsofficier namens het mbo-beraad, een beleidsmedewerker kwaliteit, een beleidsmedewerker examinering en de voorzitter van de examencommissie. Het lid van het CvB is technisch voorzitter van de AE&K. In 2025 is de AE&K vier keer bijeengekomen. De volgende onderwerpen hebben op de agenda gestaan:

- Adviezen AI en examinering;
- Adviezen ontwikkelingen examinering;
- Adviezen fraude in de zorg;
- Verder brengen aanbevelingen uit het jaarverslag examinering;
- Doorbreken van patronen (dialoog);
- Instellingsdialoog;
- Kwaliteit en examenprocessen;
- Thema-audit;
- Jaarverslag examencommissie.

3.6.3 Examenorganisatie voorgezet onderwijs

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

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

3.6.4 Adviesraad Examinering & Kwaliteit

In 2024 heeft het College van Bestuur in navolging van het mbo een Adviesraad Examinering & Kwaliteit (AE&K) ingesteld voor het voortgezet

onderwijs (vo). De AE&K brengt examinering en onderwijskwaliteit samen op bestuursniveau, wat de verbinding tussen scholen en bestuur versterkt. De adviesraad agendeert vraagstukken die de scholen raken en adviseert en informeert het CvB en/of VO-beraad. Dit kunnen onderwerpen zijn n.a.v. wettelijke wijzigingen of signalen vanuit de kenniskringen of bevindingen uit de thema-audit examinering.

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

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

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

De volgende onderwerpen hebben in 2025 op de agenda gestaan:

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

3.7 Ondersteuning en begeleiding

Voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben, geldt de landelijke zorgplicht zoals vastgelegd in de Wet op Passend Onderwijs. Passend onderwijs betekent dat het onderwijs aansluit bij de mogelijkheden en talenten van iedere mbo-student, inclusief studenten met een ziekte, stoornis of beperking. Met de invoering van de Wet verbetering rechtsbescherming mbo-studenten (1 augustus 2023) is dit nog sterker verankerd. Studenten met een chronische ziekte of beperking maken voorafgaand aan de start afspraken met de mbo-instelling over de benodigde ondersteuning. Tegelijkertijd wordt op scholen actief gewerkt aan het terugdringen van voortijdig schoolverlaten (vsv), waarbij jongeren worden gestimuleerd hun opleiding

af te ronden of terug te keren naar school. De inzet binnen Passend Onderwijs en de inspanningen om vsv te voorkomen versterken elkaar.

3.7.1 Passend onderwijs in het mbo

In 2025 is een vernieuwde visie op passend onderwijs vastgesteld. Deze visie draait om relaties en vertrouwen, werken op basis van wetenschappelijke inzichten en het hanteren van duidelijke kaders voor een veilige leeromgeving. Daarnaast is er aandacht voor een stevige basis van kennis en vaardigheden en voor samenwerking binnen de organisatie. Het nieuwe kader is opgebouwd uit negen leidende principes, die de komende periode verder worden uitgewerkt. Deze visie sluit aan bij Talentvol Ontwikkelen, waarin centraal staat dat elke student onderwijs ontvangt dat past bij zijn of haar talenten en mogelijkheden. De pedagogisch-didactische relatie vormt daarbij het uitgangspunt. Medewerkers werken handelingsgericht en stimuleren studenten om zich optimaal te ontwikkelen. Passend onderwijs geldt voor alle studenten: zowel voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben als voor studenten die meer uitdaging aankunnen. De inzet is dat iedere jongere zich optimaal ontwikkelt, de opleiding succesvol doorloopt en uitstroomt met een diploma, doorstroomt naar een hoger niveau of een goede plek op de arbeidsmarkt vindt. De zorgplicht is verankerd in de WEB, de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte en de Wet op de Rechtsbescherming mbo-student.

Organisatie van passend onderwijs

Passend onderwijs start bij de aanmelding van de aspirant-student. Tijdens het individuele kennismakingsgesprek met de scout wordt verkend of de gekozen opleiding passend is en welke voorwaarden bijdragen aan een succesvolle leerroute. Indien nodig brengt Student Advies en Begeleiding (SAB) de ondersteuningsbehoefte verder in kaart. SAB biedt extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams.

Na de start van de opleiding zet de coach het loopbaangesprek voort. Onderwijsteams verzorgen het onderwijs, de loopbaancoaching en – indien nodig – extra begeleiding. Studenten kunnen terecht bij het Studiecentrum (indien aanwezig), bij hun coach of bij SAB voor aanvullende ondersteuning. Voor studenten met zwaardere of complexe problematiek zijn Plusvoorzieningen beschikbaar, waar maatwerktrajecten bijdragen aan het succesvol vervolgen van de opleiding. Waar mogelijk worden extra kansen geboden aan studenten die dreigen uit te vallen. Alle relevante

informatie over ondersteuning wordt vastgelegd in het studentvolgsysteem eTO.

Het aannamebeleid, Passend Onderwijs en het terugdringen van voortijdig schoolverlaten zijn nauw met elkaar verbonden en hebben als gezamenlijk doel jongeren op te leiden voor een duurzame toekomst op de arbeidsmarkt of in het onderwijs.

Samenwerking binnen het sociaal domein

Wanneer sprake is van problematiek buiten het onderwijs, ondersteunen schakelfunctionarissen studenten en studentadviseurs bij het leggen van contact met passende hulpverleningsinstanties. Zij werken domeinoverstijgend en verbinden onderwijs, zorg, welzijn en externe partners om passende ondersteuning te realiseren. In het afgelopen jaar hebben schakelfunctionarissen een actieve rol gespeeld in het organiseren van de kenniskring studentenwelzijn. Deze kenniskring verzorgt bijeenkomsten en inspiratiesessies voor medewerkers van Landstede Groep, vaak samen met externe partners die aansluiten bij het betreffende thema. Daarnaast zijn zij betrokken bij initiatieven op het gebied van inclusief onderwijs, zoals de Week tegen Pesten en activiteiten rondom mantelzorg.

Vertrouwenspersoon studenten

Binnen Landstede Groep heeft elke mbo-eenheid een eigen vertrouwenspersoon. Studenten kunnen contact opnemen met de vertrouwenspersoon van de eigen eenheid. Contactgegevens staan duidelijk zichtbaar in de school en in de digitale studentenomgeving. De vertrouwenspersonen binnen het mbo leggen twee keer per jaar (met anonieme gegevens) verantwoording af aan de directeur van de betreffende eenheid. Daarnaast komen ervaringen en bevindingen aan bod tijdens intervisiebijeenkomsten, eveneens anoniem en eveneens twee keer per schooljaar.

3.7.2 Voortijdig schoolverlaten

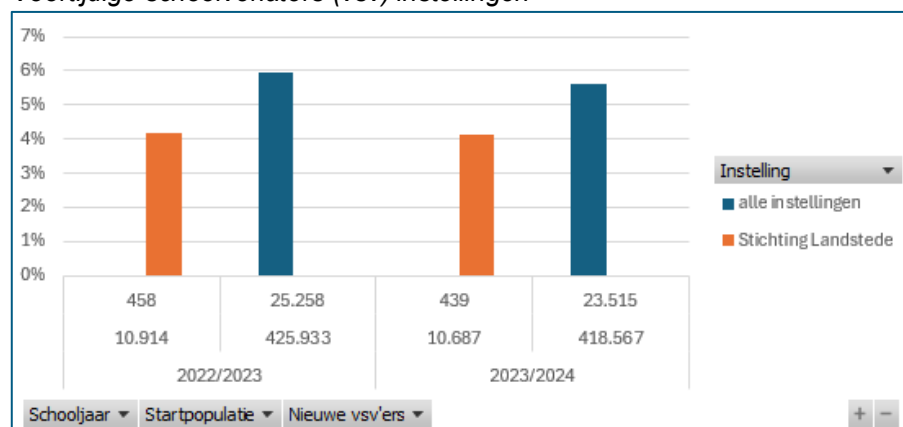
Landstede Groep biedt onderwijs in meerdere gemeenten binnen de regio's IJssel-Vecht, Noordwest-Veluwe en Flevoland. In deze regio's zijn samenwerkingsverbanden tussen gemeenten ingericht met als doel schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten (vsv) te voorkomen. Het huidige programma liep tot eind 2024, met een verlengingsjaar in 2025. In dit jaar is gewerkt aan de ontwikkeling van de regionale agenda's voor 2026–2030. Contactscholen hebben hiervoor samen met ketenpartners een regionale analyse uitgevoerd. De drie regionale plannen worden momenteel afgerond en waar mogelijk op elkaar afgestemd.

Het nieuwe programma bouwt voort op de bestaande aanpak en biedt ruimte om succesvolle initiatieven verder te versterken. Het huidige programma richtte zich onder andere op LOB, meelopen in het mbo, verzuimaanpak, Playing for Success en een warme overdracht. Deze lijnen worden in de nieuwe periode voortgezet. Bij de verzuimaanpak verschuift de focus naar schoolaanwezigheid; verschillende opleidingen hebben hier al stappen in gezet, onder andere via de inzet van een trainer schoolaanwezigheid. De plusvoorziening, onderdeel van de huidige agenda, is ook dit jaar volledig benut. De personele middelen worden deels gefinancierd vanuit de regionale agenda's en deels door Landstede Groep. In de voorbereiding op de nieuwe agenda is ingezet op het behoud van deze voorziening. Het werken aan de regionale agenda's heeft binnen Landstede Groep geleid tot meer onderlinge samenhang, onder andere in samenwerking met

'Aanmelden en Plaatsen', 'Jongeren in kwetsbare positie' en de Student Journey. Naast individuele begeleiding door SAB worden diverse groepstrainingen aangeboden, zoals faalangstreductie, mindfulness, Grip op je Dip, omgaan met hoogsensitiviteit en empowerment. Ook is geïnvesteerd in co-trainers voor programma's als Boksens Opvoeden en Vuurkracht.

Ondanks deze inspanningen blijft het aantal voortijdig schoolverlaters zorgwekkend, zie ook Figuur 11. Landstede Groep kende in 2023–2024 een percentage van 4,11%, onder het landelijk gemiddelde van 5,62%. Voortijdig schoolverlaten wordt beschouwd als een complex vraagstuk. Landstede Groep sluit aan bij landelijke ontwikkelingen gericht op schoolaanwezigheid, zodat vroegtijdige interventies kunnen bijdragen aan het verminderen van verzuim en vsv.

Figuur 11
Voortijdige schoolverlaters (vsv) instellingen



Bron: <https://informatieproducten.duo.rijkscloud.nl/public/dashboardvsvopen/>

3.7.3 Financiële verantwoording Passend Onderwijs mbo-scholen

De middelen Passend Onderwijs 2025, groot € 1.729.232, werden als volgt beschikbaar gesteld:

- € 278.053 voor centrale activiteiten voor:
 - Integraal beleid Passend Onderwijs;
 - Ondersteuning vanuit het SAB.
- € 1.451.179 voor de eenheden ten behoeve van:
 - Het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of studiecentrum;
 - Inzet op minder zelfredzame jongeren;
 - Deskundigheidsbevordering van docenten en teams gericht op de werkwijze Passend Onderwijs;

- Hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen;
- Mogelijke bijstelling groeps grootte.

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

De gelden uit de regiomiddelen zijn voor één jaar verlengd.

RMC-regio IJssel-Vecht

In 2025 is in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 47.400 ontvangen voor de vo- en mbo-eenheden van Landstede, en bij de samenwerkende

onderwijsinstellingen ten behoeve van de zes initiatieven van de wettelijke opdracht

RMC-regio Noordwest-Veluwe

In het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk is € 222.824 ontvangen voor de vo- en mbo-eenheden van Landstede. Dit is inclusief de inzet van de andere partners in de uitvoering van dit gezamenlijke project. Het is o.a. besteed aan

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

Verder wordt vanuit de vsv-middelen de projectleider bekostigd.

Plusvoorziening:

Voor de uitvoering van de plusvoorziening, ter voorkoming van uitval uit het onderwijs zijn voor de regio's IJssel-Vecht en Noordwest-Veluwe aparte budgetten beschikbaar gesteld namelijk; € 122.509 voor de regio IJssel- Vecht en € 384.561 voor de regio Noordwest-Veluwe.

RMC-regio Flevoland

RMC-regio Flevoland stelde een bedrag van € 79.183 aan plusmiddelen beschikbaar voor

Landstede MBO. Deze werd ingezet voor extra begeleiding van studenten op de locatie, de plusvoorziening en de doorstroom tussen onderwijsinstellingen.

3.7.5 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft bepaald dat vo-scholen worden georganiseerd in regionale samenwerkingsverbanden (swv's). Deze samenwerkingsverbanden, opgericht in 2014, vervullen diverse belangrijke taken. Zo stellen zij ondersteuningsplannen op, verdelen zij de middelen voor extra ondersteuning en registreren zij het schoolverzuim. Daarnaast zorgen zij voor een goed dekkend ondersteuningsnetwerk en richten zij een ouder- en jeugdstuntpunt in. De voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep zijn aangesloten bij drie verschillende samenwerkingsverbanden. Dit hangt samen met de regionale ligging van de scholen en de grenzen tussen de verschillende samenwerkingsverbanden. Hieronder in Figuur 12 is de verdeling weergegeven. De voortgezet onderwijs scholen van Stichting Landstede vallen deels onder het SWV Hanzeland (zie hoofdstuk 3.7.6) en deels onder Stichting Leerlingenzorg NW-Veluwe (zie hoofdstuk 3.7.8).

Figuur 12

Verdeling regionale samenwerkingsverbanden waarin Landstede Groep participeert

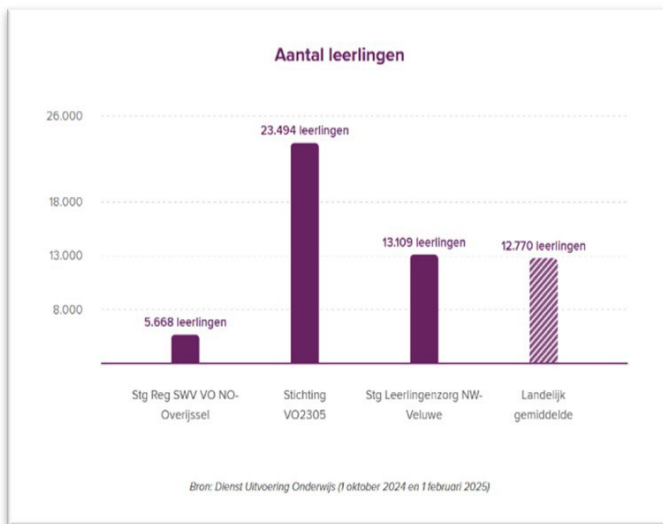
 Stichting Regionaal Samenwerkingsverband VO Noord Oost Overijssel	 Stichting VO2305	 Stichting Leerlingenzorg NW-Veluwe
 Stelling 8a, 7773ND Hardenberg	 Ossenkamp 8, 8024AE Zwolle	 Gelreweg 22, 3843AN Harderwijk
 5668 leerlingen	 23494 leerlingen	 13109 leerlingen
 2 gemeenten	 11 gemeenten	 7 gemeenten
 6 scholen	 50 scholen	 23 scholen
'SWV Klasse' Scholen van Landstede Groep: DEDEMSVAART – Vechtdal College HARDENBERG – Vechtdal College OMMEN – Vechtdal College	'SWV Hanzeland VO' Scholen van Landstede Groep: DRONTEN - Ichthus College KAMPEN - Ichthus College NIEUWLEUSEN - Agnieten College WEZEP- Agnieten College ZWARTSLUIS - Agnieten College ZWOLLE – CCC, CSE, DOC, ISK, JenaXL, Meander College, TalentStad, TAK	'SWV Noordwest-Veluwe' Scholen van Landstede Groep: HARDERWIJK - Landstede VAVO, Landstede StartCollege ISK, Morgen College

3.7.6 Passend Onderwijs SWV Hanzeland

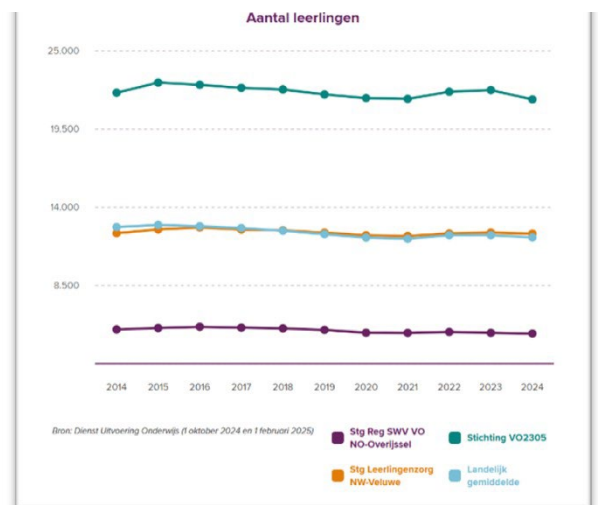
Besturen en scholen binnen eenzelfde SWV werken samen met andere besturen en scholen aan de inrichting van de wet Passend Onderwijs. De belangrijkste opdracht vanuit die wetgeving is om voor elke leerling een passend onderwijsaanbod te faciliteren, bij voorkeur binnen een reguliere setting. Om dit te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

te creëren. In Figuur 13 is weergegeven hoeveel leerlingen er van alle scholen onder de drie SWV's vallen bij de laatste telling op 1 februari 2025. In Figuur 14 is een historische lijn weergegeven waarbij een trend van 10 jaar zichtbaar is. In alle drie de SWV's is in meerdere of mindere sprake van krimp.

Figuur 13
Leerlingaantallen per SWV



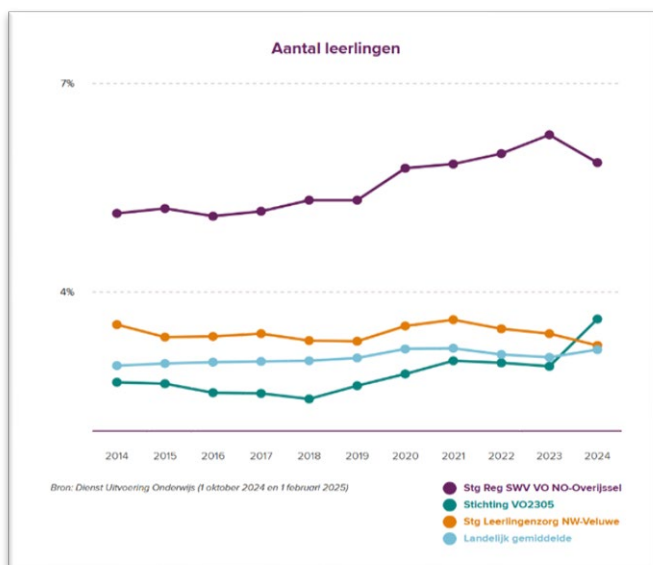
Figuur 14
Historische lijn leerlingaantallen per SWV



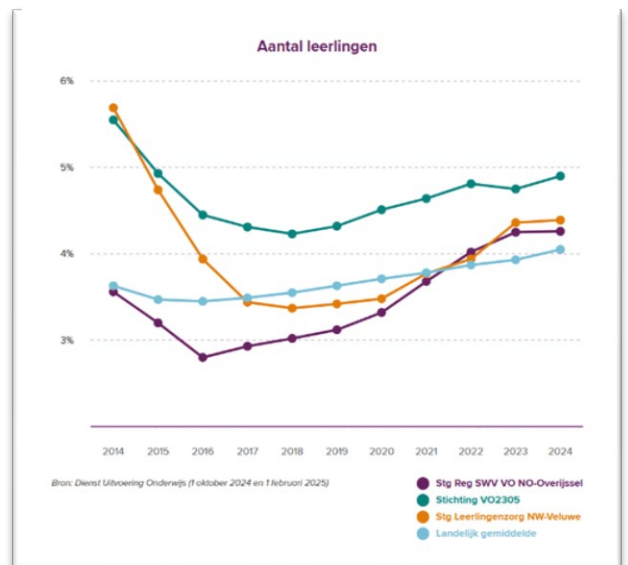
De indicator Deelnamepercentage toont hoeveel procent van de bekostigde leerlingen gebruik maakt van ondersteuning. In het voortgezet onderwijs zijn

dit de leerlingen op het praktijkonderwijs (pro) Figuur 15 en op het voortgezet speciaal onderwijs (vso) Figuur 16.

Figuur 15
Percentage bekostigde leerlingen Praktijkonderwijs



Figuur 16
Percentage bekostigde leerlingen Voortgezet Speciaal



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

Passend Onderwijs; de leerling wordt gezien, gehoord en begrepen

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

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

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

Het financiële doel is om het aantal leerlingen in het vso terug te brengen tot 4,3% in 2025-2026, wat neerkomt op een afname van ongeveer 150 leerlingen. Tot op heden stijgt het vso-percentage, een ontwikkeling die ook landelijk wordt waargenomen. Een hoger aantal leerlingen in het vso resulteert in een lager budget voor zware ondersteuning dat beschikbaar blijft voor de reguliere vo-scholen. Het SWV blijft beleidsrijk begroten om de gestelde doelen scherp te houden. Tabel 9 geeft weer waaraan de gelden door het voortgezet onderwijs van Stichting Landstede zijn besteed.

Tabel 9

Realisatie samenwerkingsverband Hanzeland 2025

in € 1.000	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	99	197
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	379	444
Verwijzingskosten VO	-266	-304
LWOO	980	779
Uitbetaling vanuit bestemmingsreserve	45	33
Lokale netwerkkring	22	
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	1.259	1.149

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

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

bestuur, waarin drie leden het dagelijks bestuur vormden en beleidsvoorbereidende taken uitvoerden. Op aandringen van OCW is meer onafhankelijk toezicht gewenst, wat sinds 2024 leidde tot de aanstelling van een onafhankelijke raad van toezicht die het bestuur ondersteunt en kritisch volgt. Tegelijkertijd is een nieuwe overlegstructuur ingevoerd om de samenwerking tussen regio's te versterken (Figuur 17).

Figuur 17
Overlegstructuur SWV Hanzeland



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

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

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

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

1. Overgang van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs
Een soepele overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs is van groot belang om te voorkomen dat leerlingen zich verloren voelen bij de start van hun middelbare schoolcarrière. Per school wordt in kaart gebracht welke ondersteuning beschikbaar is en waar verbeteringen mogelijk zijn. Hierbij wordt samengewerkt met andere scholen en regionale partners om gezamenlijke, lokale initiatieven te ontwikkelen en versterken.
2. Overleg externe partijen
Bij het nastreven van deze doelen vindt samenwerking plaats met andere scholen en ketenpartners binnen het samenwerkingsverband. Jeugdzorgmedewerkers, leerplichtambtenaren en ondersteuningsteams worden bij casuïstiek betrokken om gezamenlijk een passende onderwijsplek voor de leerling te realiseren.

Met de landelijke organisatie

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

3. Dekkend netwerk
Het streven is om voor elke leerling een passende plek binnen het samenwerkingsverband te bieden. Het samenwerkingsverband richt zich op het verbeteren van de ondersteuning in het reguliere voortgezet onderwijs voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Dit vraagt niet alleen om aanvullende middelen, maar ook om gerichte ondersteuning en bijscholing van onderwijspersoneel.
4. Schoolaanwezigheid: Elke school een plan!
Het schoolverzuim neemt de laatste jaren toe, zowel landelijk als binnen het samenwerkingsverband. De oorzaken zijn divers en vragen om uiteenlopende interventies. Daarom heeft OCW de scholen verplicht om een plan van aanpak voor verzuim op te stellen. Elke school beschikt over een zorgcoördinator en een verzuimcoördinator die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering hiervan.

Swv Hanzeland heeft twee subsidies ontvangen. Deze middelen worden ingezet om de schoolaanwezigheid te bevorderen voor twee groepen:

- Leerlingen die langdurig thuiszitten kunnen gebruikmaken van Digitaal Afstandsonderwijs. Hiervoor worden zogenoemde 'digi-mentoren' opgeleid om deze leerlingen digitaal op afstand te begeleiden in hun onderwijsproces.

- Voor leerlingen met een hoog- of meerbegaafdheidsprofiel wordt beter aansluitend onderwijs gerealiseerd.

Vormgeving van passend onderwijs binnen Landstede Groep

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

- Expertisecentrum vo.
De drie stichtingen voor voortgezet onderwijs in deze regio maken gezamenlijk gebruik van diverse voorzieningen, waaronder een Expertisecentrum met orthopedagogen, psychologen, schoolcoaches, remedial teachers en dyslexiespecialisten. Vanuit dit Expertisecentrum ontvangen de scholen verschillende diensten, zoals begeleidingsuren door een specialist en ondersteuning bij toelatingstrajecten en diagnostisch onderzoek.
- Bijdrage aan sociale veiligheid en gelijke behandeling
Het Expertisecentrum VO heeft ook in het verslagjaar een belangrijke bijdrage geleverd aan de sociale veiligheid en gelijke behandeling van leerlingen binnen de scholen van Landstede Groep. Vanuit multidisciplinaire expertise ontvangen scholen ondersteuning bij het vormgeven en versterken van passend en inclusief onderwijs, zodat leerlingen met diverse ondersteuningsbehoeften binnen de reguliere onderwijssetting optimale ontwikkelkansen krijgen. Daarnaast wordt actief bijgedragen aan een positief en veilig leerklimaat door onderwijsprofessionals te begeleiden in hun handelen en door de ondersteuningsstructuur binnen scholen verder te versterken. In de werkwijze staan relatie, competentie en autonomie centraal, evenals openheid, dialoog, betrokkenheid en het waarderen van diversiteit. Op deze manier ontstaat een structurele bijdrage aan een schoolomgeving waarin iedere leerling zich gezien, veilig en gelijkwaardig behandeld kan voelen.
De bijdrage aan een positief en veilig leerklimaat is geborgd via een vaste structuur van overleg en reflectie. Schoolcoaches bespreken hun bevindingen per school per kwartaal een kernteamoverleg binnen het EC of binnen de eenheid waarin ze werken. Daarnaast vindt een aantal keer in het schooljaar afstemming plaats met de betrokken schoolleiding, zodat signalen over het leerklimaat tijdig worden opgepakt. In de jaarplanning zijn vaste momenten opgenomen waarop de aanpak en resultaten worden geëvalueerd.

Vertrouwenspersoon leerlingen

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

- Tussenvoorziening.
Andere bovenschoolse voorzieningen zijn het Didactisch Orthopedagogisch Centrum (DOC) in Zwolle en de Tussenvoorziening Dronten (TVD). Deze instellingen bieden leerlingen die tijdelijk niet kunnen deelnemen aan het reguliere onderwijs maximaal twee jaar intensieve pedagogische en didactische begeleiding. De focus ligt hierbij vooral op leerlingen met gedragsproblematiek.
- Visie Passend Onderwijs.
Het bestuur van Landstede Groep herzielt de komende jaren de huidige visie op inclusief onderwijs. De nadruk ligt op de krachten en specialismen van de diverse scholen binnen de groep, waardoor een samenhangend netwerk kan ontstaan waarin alle leerlingen een passende plek vinden. Daarbij wordt meer aandacht besteed aan het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid, zowel binnen de klas als binnen de docententeams.
- Audits.
Op de scholen worden audits uitgevoerd, waarbij de vormgeving en uitvoering van passend onderwijs centraal staan. Deze audits maken zichtbaar wat goed functioneert en waar verdere ontwikkeling mogelijk is, met als doel het gezamenlijk leren en het versterken van het passend onderwijsaanbod.

3.7.7 Passend Onderwijs SWV St. Leerlingenzorg NW-Veluwe

In het kader van Passend Onderwijs hebben de samenwerkingsverbanden de taak om een samenhangend systeem van ondersteuning te organiseren voor alle leerlingen van de deelnemende scholen. Het Morgen College maakt deel uit van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO2509, dat is ondergebracht bij Stichting Leerlingenzorg Noordwest-Veluwe. Het samenwerkingsverband werkt vanuit de visie: "Het geld volgt de leerling, en onderwijs wordt zo veel mogelijk dichtbij huis en regulier georganiseerd, tenzij...". Passend Onderwijs richt

zich erop dat iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen. Wanneer leerlingen extra ondersteuning nodig hebben, wordt – binnen de beschikbare middelen - een passend

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

Tabel 10

Realisatie samenwerkingsverband Stichting Leerlingenzorg NW-Veluwe 2025

in € 1.000	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Samenwerkingsverbanden		
Ambulante begeleiding	205	204
Aanvullende bijdrage ondersteuningsplan LWOO	71	31
	826	
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	1.102	235

Doelen van het samenwerkingsverband zijn:

- Het gezamenlijk organiseren van ondersteuning, zo dicht mogelijk bij de leerling.
- Onderwijs dat aansluit bij de ondersteuningsbehoefte van jongeren.
- Het verminderen van uitval binnen het schoolproces.
- Goede afstemming van de ondersteuning tussen alle betrokken partijen.

Vanaf schooljaar 2024–2025 past het samenwerkingsverband een nieuwe werkwijze toe voor Leerwegondersteunend Onderwijs (LWOO). LWOO-scholen, waaronder het Morgen College, ontvangen voortaan een bedrag per school in plaats van per leerling. Hierdoor verdwijnt de term LWOO en wordt gesproken over leerlingen met lichte ondersteuning. Basisscholen en vo-scholen zorgen samen voor een zorgvuldige overdracht, waarvan de verdere uitwerking momenteel in ontwikkeling is.

Het samenwerkingsverband stemt af met gemeentebestuurders, jeugdhulp, scholen en andere partners via het OOGO (Op Overeenstemming Gericht Overleg). Het Morgen College werkt actief, nauw en structureel samen met diverse organisaties om een breed ondersteuningsaanbod te bieden:

- Stichting Leerlingenzorg Noordwest-Veluwe/ SWV VO2509 – gezamenlijke organisatie van passend onderwijs.
- VSO-clusters 3 en 4 – samenwerking voor specialistische ondersteuning.
- Dr. Verschoorschool (VSO, cluster 4) – samenwerkingsovereenkomst voor leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften.
- Leerplichtconsulent (gemeente) – toezicht op leerplicht en afstemming met het OOP.
- GGD (jeugdarts en jeugdverpleegkundige) – monitoring van gezondheid en ontwikkeling, preventieve spreekuren.

- Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) – advies over opvoeden, opgroeien en gezondheid; coördinatie jeugdhulp.
- Zorgdat – ondersteuning van leerlingen die risico lopen op uitval, via jongerenwerk in de school.
- Move On – begeleiding van leerlingen met een migratieachtergrond, gericht op motivatie en toekomstperspectief.
- Halt – preventie van grensoverschrijdend gedrag door voorlichting en kortdurende interventies.
- Tactus Verslavingszorg – preventie van risicovol middelengebruik en gamen; advies en vroegsignalering.
- Politie (jeugdagente) – preventieve inzet voor een veilige schoolomgeving.

Ondersteuningsteam

Het ondersteuningsteam biedt specialistische begeleiding binnen het Morgen College, afgestemd op de behoeften van leerlingen. Dit kan bestaan uit cognitieve, didactische en sociaal-emotionele ondersteuning. Het doel is leerlingen te helpen in hun ontwikkeling naar zelfstandigheid en hen te begeleiden naar een passend diploma.

Morgen op Maat (MOM)

Sinds 2019 beschikt het Morgen College over Morgen op Maat. Onder leiding van een pedagogisch medewerker krijgen leerlingen die tijdelijk niet in de reguliere les kunnen functioneren door externaliserend gedrag intensieve begeleiding en coaching. Het doel is terugkeer naar de reguliere lesomgeving, tenzij een andere onderwijssetting beter aansluit bij de behoeften van de leerling.

3.8 Macrodoelmatigheid

Landstede Groep voldoet aan de zorgplicht uit de Wet Educatie en Beroepsonderwijs door een

doelmatig opleidingsaanbod te realiseren dat aansluit op regionale arbeidsmarktvraag. In alle arbeidsmarktregio's waarin Landstede actief is, bestaan tekorten in vrijwel alle sectoren. Dit heeft geleid tot:

1. Uitbreiding van bpv-plaatsen en intensievere samenwerking met bedrijven
2. Ontwikkeling van hybride onderwijs in sectoren zoals techniek, gezondheidszorg, veiligheid, sport & bewegen, onderwijs & opvoeding en in de agrarische sector. Deze samenwerking is vastgelegd in meerjarige arrangementen.
3. Nieuwe initiatieven in andere sectoren, zoals horeca met het regionaal initiatief "Zwolle voedt de toekomst" welke wordt doorgezet in een convenant waarbij Landstede als onderwijspartner is aangesloten; Economie met het ontwikkelen van het keuzedeel Familiebedrijven waarbij nauw samengewerkt wordt met lectoraat familiebedrijven Hogeschool Windesheim.

Daarnaast werkt Landstede Groep samen met andere mbo-instellingen (Deltion College, Aventus, Zone.college) om het opleidingsaanbod af te stemmen op arbeidsmarktvraag. De overheid ondersteunt deze samenwerking via subsidies en andere regelingen.

De instroom van studenten wordt nauw gevolgd om balans tussen vraag en aanbod te waarborgen.

Landelijk dalen studentenaantallen al enkele jaren; in 2025 bleef dit vrij stabiel, maar het blijft een aandachtspunt mede vanuit de verwachting van demografische krimp. Onderdeel van de mbo-werkagenda 'Samen werken aan talent' is de regeling aanvullende middelen studentendaling mbo. De regeling is bedoeld ter ondersteuning van het middelbaar onderwijs in krimpregio's om kwaliteit en toegankelijkheid te waarborgen.

Stichting Landstede heeft geen aanspraak kunnen maken op deze regeling omdat geen van haar mbo-eenheden behoort tot de regio's waarvoor deze regeling van toepassing is. Binnen Regio Zwolle werken onderwijsinstellingen samen in de Zwolse 8 (Zw8lse), waarvan vier mbo-instellingen de Zwolse 4 (Zw4lse) vormen. Gesprekken over macrodoelmatigheid vinden plaats in dit verband. In 2021 analyseerde Berenschot het gezamenlijke opleidingsportfolio wat leidde tot intensievere samenwerking, met name in gezondheidszorg, onderwijs en economie. Het College van Bestuur stelt jaarlijks, op advies van het mbo-beraad, een overzicht vast van opleidingen met numerus fixus. Dit wordt gepubliceerd op de websites van Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle.

Voor schooljaar 2025-2026 geldt numerus fixus voor enkele opleidingen binnen de landschappen

Gezond & Wel en Media & Sign i.v.m. beperkte bpv plaatsen en arbeidsmarktperspectief. Landelijke afspraken hierover zijn gemaakt binnen de Veva-opleidingen. Voor 2026-2027 geldt dit voor enkele opleidingen binnen het landschap Veilig & Beschermd, Gezond & Wel en voor de Oriëntatieroute.

<https://www.landstedembo.nl/aannamebeleid/beperkt-aantal-opleidingsplekken/>

3.9 Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio

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

3.9.1 Strategisch onderwijsportfolio mbo

Het College van Bestuur werkt aan een strategisch opleidingsportfolio voor het mbo dat toekomstbestendig is en herkenbaar in de regio. Dit portfolio biedt scholen een kader voor een kansrijk opleidingsaanbod en stelt het CvB in staat om weloverwogen keuzes te maken bij investeringen en samenwerkingsrelaties.

Het traject is in 2019 gestart met als doel een toekomstbestendig strategisch opleidingsportfolio te realiseren. In 2021 werd de eerste versie van dit portfolio vastgesteld, gevolgd door de definitieve goedkeuring door het College van Bestuur in 2022. Daarbij kregen alle landschappen de opdracht om positionerings- en profileringsplannen op te stellen. In 2023 zijn deze plannen uitgewerkt met actieve betrokkenheid van de opleidingsteams, wat heeft geleid tot een breed gedragen visie op profilering. Het jaar 2024 stond in het teken van een externe analyse van de positionering van de mbo-scholen binnen Landstede Groep.



Op basis van onderwijskwaliteit, arbeidsmarktinformatie, instroomgegevens en landelijke afspraken is het opleidingsportfolio herijkt. Tevens is de identiteit van het mbo scherper geformuleerd, wat bijdraagt aan een duidelijke profilering in de regio.



In 2025 is het proces voortgezet en bevindt het zich in de afrondende fase. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor een doelmatig en onderscheidend opleidingsaanbod dat aansluit bij regionale, maatschappelijke en arbeidsmarktontwikkelingen. Het opleidingsportfolio wordt jaarlijks herzien en vastgesteld door het CvB, in samenwerking met scholen en andere mbo-instellingen (op crebo niveau), zodat het aansluit bij de regionale arbeidsmarkt en toekomstbestendig blijft.

3.9.2 Strategisch onderwijsportfolio voortgezet onderwijs

Een proces dat verbonden is aan het strategisch onderwijsportfolio, is het opstellen van een collectieve ontwikkelagenda binnen het interne overleg. De gemeenschappelijke onderwerpen uit de schoolplannen vormen hiervoor de basis. Er wordt een prioritering aangebracht voor de korte en langere termijn. In de paragraaf Kwaliteitszorg is de collectieve agenda al besproken.

3.10 Onderzoek - practoraat

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

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

3.10.1 Practoraat Docentprofessionalisering

Dit practoraat over het eigentijds professionaliseren van mbo-docenten is in het sociale jaarverslag (hoofdstuk 2) beschreven in de paragraaf over de Onderwijsregio/samen opleiden.

3.10.2 Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen

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

1. Leefstijl als basis voor gezondheid en preventie
2. Technologie en innovatie binnen gezondheid, sport en bewegen
3. Toerusting en ontwikkeling van de (toekomstige) mbo-professional

Het practoraat is actief betrokken bij verschillende landelijke en regionale netwerken, waaronder:

- Platform Sport en Gezonde Leefstijl (MBO Raad)
- De Beweegalliantie (VWS)
- Sportinnovator
- Programma MOOI in Beweging
- Coalitie Leefstijl in de Zorg
- TOPFIT (kerngroep)
- Klankbordgroep Positief Gezond IJsselland
- Sportnetwerk Overijssel

Binnen Landstede MBO Zwolle werkt het practoraat nauw samen met diverse opleidingen. De activiteiten breiden zich verder uit naar Raalte en Harderwijk. In Raalte vond een succesvolle vitaliteitsmaand plaats, en in Harderwijk worden de mogelijkheden voor structurele samenwerking momenteel verkend.

Onderwijsinnovatie

Het practoraat ontwikkelt een duurzaam vitaliteitsprogramma voor Landstede Raalte. Dit gebeurt via ontwerpgericht onderzoek, waarbij een prototype wordt getest en stapsgewijs aangescherpt. Zo sluit het programma optimaal aan bij de behoeften van studenten en medewerkers op deze locatie.

Afgeronde projecten (2025)

- VMBO Sportlab – Onderzoek naar het vergroten van sport- en beweegdeelname onder jongeren in het (v)mbo.
- Scholing Zwolle X – Inspiratiesessies en scholing over Positieve Gezondheid en muziek.

- Actieve werkvormen in het curriculum – Ontwikkeling van activerende onderwijsactiviteiten.
- Beweegcirkel Vitaal MBO – Project gericht op het stimuleren van beweging bij mbo-studenten.
- MOOI in Beweging 0–3 jaar – Consortium gericht op actieve leefstijlontwikkeling bij jonge kinderen (uitvoering vanaf 2026).
- Positief Gezondheidscafé – Initiatief in Zwolle B gericht op leefstijlbevordering.
- Comenius: Voetjes van de vloer – Praktijkonderzoek naar het inzetten van de beweegvloer binnen de opleiding Onderwijsassistent.
- Stimuleringsregelingen Beroepsvitaliteit – Onderwijsproject binnen de Gezonde School-aanpak met vervolg in 2026.
- Comenius: Music was my first love – Onderzoek naar de rol van muziek in brede gezondheid en welzijn.
- Beroepsvitaliteit – Langlopend traject gericht op ontwikkeling, implementatie en evaluatie binnen verschillende opleidingen.

Nieuwe initiatieven en aanvragen (2025)

- NRO-aanvraag (onder review): Een beweegrijke schooldag
Gericht op het versterken van welzijn, motivatie en concentratie door meer beweging tijdens de schooldag, o.a. in samenwerking met het Alfa-college.
- Comenius-aanvraag (onder review): Zinvol leren
Ontwikkeling van een onderwijsconcept waarin rust, reflectie en verbinding bijdragen aan mentale gezondheid en inclusie. Partners: Hogeschool VIAA en De Twijn Zwolle.
- ZonMw-aanvraag (in voorbereiding)
Onderzoek naar hoe interventies rond Positieve Gezondheid en vitaliteit bijdragen aan veerkrachtige, toekomstbestendige zorgprofessionals.
- Practoratenplatform Sport en Bewegen (toegekende subsidie)
Een landelijk platform dat samenwerking, kennisdeling en profilering versterkt, met ondersteuning van Sportinnovator en ZonMw.

Presentaties en kennisdeling

- Presentatie over het practoraat voor de gemeente Zwolle;
- Bijdragen aan de VIP-dag van Landstede, met meerdere presentaties en workshops.

Onderzoek en publicaties

Artikelen in review:

- Participatieve interventies voor brede gezondheid in het mbo;
- Rookgedrag en motivatie bij mbo-studenten tijdens Stoptober, een verkennende studie.

Publicaties in voorbereiding:

- Onderzoeksrapport Beweegidentiteit Raalte;
- Dynamische factsheet Jongeren & Bewegen – Evidence- en practice-based tool op basis van het VMBO Sportlab;
- Overzicht van sport- en beweegprogramma's in het mbo.

Nieuwe output (2025):

- Leefstijlmonitor Trendrapportage mbo-studenten;
<https://www.mбораad.nl/nieuws/trendrapportage-leefstijl-mbo-studenten-fundament-voor-een-vitale-toekomst>
- Leergang Beweegrijke Schooldag.

2025 was een jaar van verdere groei, verdieping en samenwerking. Het practoraat heeft zijn rol als kennispartner binnen het mbo verder versterkt. Met nieuwe onderzoekslijnen rondom mentale gezondheid, zingeving, beroepsvitaliteit en studentenwelzijn draagt het practoraat bij aan een inspirerende en vitale leeromgeving, en aan de ontwikkeling van toekomstgerichte professionals.

3.10.3 Practoraat Verschillen waarderen

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

In 2025 zette het Practoraat Verschillen Waarderen zich in voor het versterken van inclusieve onderwijs- en onderzoekspraktijken binnen en buiten Landstede. Daarbij lag de nadruk op het mbo en op participatieve, minder talige werkvormen.

Binnen Landstede verzorgde het practoraat een workshop Verschillen Waarderen voor de opleiding Docent Burgerschap, in samenwerking met Firda, Stenden en Landstede. Ook nam het practoraat deel aan bredere samenwerkingsverbanden, waaronder de taskforce van de NWA-route Jeugd, Opvoeding en Onderwijs.

Voor een breder mbo-publiek werden meerdere workshops georganiseerd, zoals Arts-based werken in het mbo tijdens de MBO-dag Burgerschap van de MBO Raad, en twee workshops Inclusief werven

voor Onderwijsregio Zwolle en Campus Kind en Educatie Zwolle.

Op onderzoeksgebied werkte het practoraat aan participatief onderzoek naar arts-based werken in het mbo, waarbij studenten actief betrokken waren. Daarnaast liep het onderzoek Inclusive research methods in het mbo, waarvan een artikel in 2026 verschijnt in Profiel.

In 2025 werd eveneens gestart met de voorbereidingen voor de afronding van het practoraat. Voor het slotevent op 12 maart 2026 werd gewerkt aan diverse publicaties, waaronder een kenniswerkboek en een beeldende eindrapportage, evenals aan de organisatie van de bijeenkomst To be continued.

3.11 Onderzoek - auctoraat

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

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

3.12 Samenwerkingstrajecten

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

3.12.1 Doorlopende leerroute primair naar voortgezet onderwijs

De PO-VO-subsidie voor het Morgen College in Harderwijk is in 2025 toegekend onder voorwaarde van een goedgekeurd verbindingsplan. Na de goedkeuring door DUS-I is de uitvoering gestart, gericht op een soepele en kansrijke overgang van primair naar voortgezet onderwijs. Scholen versterken de warme overdracht, stimuleren kennisuitwisseling tussen leraren en betrekken

ouders actief bij het overgangsproces. Groep 8-leerlingen nemen deel aan voorbereidende activiteiten binnen het voortgezet onderwijs. De structurele samenwerking wordt geborgd via een stuurgroep en gezamenlijke werkbijeenkomsten. De subsidie ondersteunt hiermee een duurzame samenwerking tussen PO en VO en draagt bij aan toekomstbestendige kansen voor alle leerlingen.

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

Landstede Groep ontwikkelt en realiseert doorlopende leerroutes (DLR) en geïntegreerde leerroutes (GLR) van vmbo-basis naar mbo-2, in lijn met de Wet doorlopende leerroutes. Deze routes sluiten aan bij regionale onderwijsbehoeften en arbeidsmarktvraagstukken. Op meer dan tien locaties wordt gewerkt aan nieuwe of doorontwikkelde trajecten. De pedagogische relatie tussen jongere en docent staat centraal en vormt de basis voor maatwerkonderwijs, verzorgd door gezamenlijke vmbo- en mbo-docententeams. Jongeren oriënteren zich breed en behalen waar mogelijk een mbo-2-diploma.

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

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

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

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

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



3.12.3 Maatschappelijke Diensttijd (MDT)

MDT is een programma van het ministerie van OCW, in samenwerking met jongeren, maatschappelijke organisaties, scholen, gemeenten en andere ministeries. MDT biedt jongeren de kans hun talenten te ontdekken, anderen te ontmoeten en iets terug te doen voor de samenleving. MDT zet jongeren hierbij zelf aan het roer en draagt bij aan positief en preventief jeugdbeleid. Zo kan MDT op waardevolle manieren bijdragen aan de beleidsdoelen in jouw gemeente. Stichting Landstede neemt deel aan drie trajecten:

1. Hey, jij daar! Van Stichting Travers Welzijn. Met Impacter zijn afspraken gemaakt vanuit een intentieverklaring tussen Stichting Landstede en Travers Welzijn.
2. Jong Leaders van Stichting Jong in de buurt Rouveen. Binnen de geïntegreerde leerroute Landstede-Vechtdal College Ommen hebben in 2025 twee groepen deelgenomen.
3. No-Tricks van Stichting Ollie's Production.

Sport en Bewegen is voor het 2e jaar betrokken bij een MDT-traject met Team Ollie. De trainers van Team Ollie werken aan het doel van No-Tricks: eerstejaars studenten de vaardigheden, inspiratie en het perspectief mee te geven nodig om succesvol hun (studie)loopbaan in te kunnen vullen en vsv te beperken.

3.12.4 Nazorg mbo-Landstede Next

In 2021 is Landstede gestart met het project Extra Begeleiding en Nazorg (EBEN) vanuit de landelijke subsidie Nazorg mbo. Vanaf 2023 draagt dit project de naam Landstede Next en valt het binnen de kaders van Jongeren in Kwetsbare Positie. Landstede Next richt zich op het blijven volgen van studenten met een Entree- of niveau 2-diploma, zodat zij waar nodig ondersteuning krijgen bij de doorstroom naar vervolgonderwijs of bij het vinden van een passende startpositie op de arbeidsmarkt. Het project sluit aan bij de werkwijze van doorleeren doorwerk-coaching die binnen de Start.Route wordt toegepast.

De coaches van de opleidingsteams spelen een belangrijke rol in het behouden van contact met (oud)studenten. Dit gebeurt zowel door hen voor te bereiden op de overstap naar een nieuwe opleiding of werk, als door hen gedurende het jaar na diplomering te blijven volgen. De inzet is zo veel mogelijk preventief, met voorlichting, vroegtijdige interventies en warme overdrachten. Waar nodig wordt tijdens de opleiding of na diplomering opgeschaald richting de studie- en loopbaanadviseurs van SAB of externe partners zoals het Doorstroompunt (RMC), het Werkgeversservicepunt (WSP) en het Regionaal Mobiliteitsteam/Regionaal Werkcentrum.

Vanaf januari 2026 wordt nazorg een wettelijke taak voor het mbo. De werkwijze van Landstede Next sluit aan op deze aankomende wetgeving. Met de brede ervaring die de afgelopen jaren is opgebouwd, ligt de focus op het verder versterken van nazorg en het borgen van deze wettelijke taak binnen de begeleiding van school naar duurzaam werk. Samen met het Doorstroompunt, de gemeente en de Zw4lse-instellingen (Cibap, Zone, Deltion en Landstede) wordt gewerkt aan een regionale aanpak om de samenwerking rondom VSV en succesvolle doorstroom naar duurzame arbeid te versterken.

Landstede Next vormt inmiddels ook een vast onderdeel van Alumni. In samenwerking met de beleidsadviseur LOB wordt onderzocht hoe nazorg kan worden geïntegreerd in het loopbaandenken binnen Talentvol Ontwikkelen. Daarnaast worden met de projectleider van Alumni afspraken gemaakt over het proces rondom aanmeldingen voor Landstede Next binnen de online Alumni-omgeving. Een belangrijk aandachtspunt vormt de groep jongeren die tot nu toe niet bereikt kon worden en daardoor buiten beeld blijft.

3.12.5 Nieuwkomers in het voorgezet onderwijs

Het aantal nieuwkomers aan wie les wordt gegeven, was in 2025 net zo hoog als in 2024. Wat opvalt, is dat veel leerlingen slechts tijdelijk op de ISK in Zwolle of Harderwijk verblijven, omdat zij regelmatig worden verhuisd naar een andere locatie.

In het afgelopen jaar is op de ISK's sterk ingezet op deelname aan praktijkgericht leren. Daarnaast zijn samenwerkingen met vo-scholen en maatschappelijke organisaties verder uitgebouwd. Om de doorstroom van ISK-leerlingen te bevorderen, is gestart met taalbewust lesgeven in het mbo. In 2025 is besloten dat alle teams van het mbo hierin geschoold gaan worden. De gedachte hierachter is dat de kansen voor nieuwkomers om

succesvol te zijn in een vervolgopleiding hiermee worden vergroot

3.12.6 RIF Regionaal Investeringsfonds mbo

RIF-subsidies (Regionaal Investeringsfonds mbo) zijn financiële bijdragen van de overheid die publiek-private samenwerkingen tussen mbo-scholen en bedrijven stimuleren. Het doel is de aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren door duurzame projecten.

RIF Innovatiecluster Kind en Educatie

In de regio Zwolle is sterk geïnvesteerd in interprofessioneel samenwerken en in het opleiden van studenten tot T-shaped professionals. In 2019 startten verschillende mbo- en hbo-instellingen samen met het werkveld met het Innovatiecluster Kind en Educatie, mede mogelijk gemaakt door het Regionaal Investeringsfonds mbo. Het cluster richtte zich vijf jaar lang op het voorbereiden van studenten op interprofessionele samenwerking, onder andere via interprofessionele leerteams, professionalisering van docenten en vernieuwde curricula. Het initiatief groeide uit tot een voorloper in het domein kind en educatie en ontwikkelde zich verder tot de Campus Kind en Educatie.

De volgende stap is het verder versterken van de Campus, het verdiepen van de leerteams, het verbinden van curricula en het uitbreiden van professionalisering. Ook wordt praktijkgericht onderzoek voortgezet en wordt ingezet op bredere samenwerking in Zwolse wijken met partners uit kinderopvang, onderwijs, welzijn en gemeente. Om deze opschaling mogelijk te maken, is eind 2024 een nieuwe ondersteuningsaanvraag gedaan bij het Regionaal Investeringsfonds mbo. Om dit initiatief te kunnen opschalen, hebben de samenwerkende partijen in 2025 een ondersteuningsaanvraag ingediend bij het Regionaal Investeringsfonds mbo.

RIF SMART

Het RIF-project SMART is één jaar actief en richt zich op het versterken van de beroepspraktijkvorming bij Landstede MBO met behulp van immersieve technologie en AI. In het eerste jaar lag de focus op het vormen van werkgroepen, het opbouwen van samenwerking, het delen van kennis en het vergroten van zichtbaarheid via een website en social media. Partners onderzochten behoeften, ontwikkelden visie en beleid en werkten aan onderzoeksmethoden. Daarnaast vonden centrale bijeenkomsten plaats, waaronder de Community of Practice-dag met 180 deelnemers en brede partnerbetrokkenheid. In oktober 2025 sloot de 43e

partner, GGZ Centraal, zich aan, waardoor vrijwel alle zorgdisciplines in de regio vertegenwoordigd zijn.

De opbrengsten uit het eerste jaar vormen een stevige basis voor het tweede jaar, waarin de aandacht verschuift naar het ontwikkelen van concrete producten zoals een exameninstrument met immersieve technologie, een VR-applicatie met AI en de eerste onderzoeksresultaten. De samenwerking tussen onderwijs-, veiligheids- en zorgpartners wordt als zeer waardevol ervaren, met groeiende kennisdeling en betrokkenheid, ook richting niet-aangesloten teams en LLO-trajecten.

3.12.7 Sterk Techniekonderwijs

Sterk Techniekonderwijs (STO) stimuleert jongeren om te kiezen voor techniek en versterkt het technisch onderwijs door samenwerking tussen scholen, mbo-instellingen en bedrijven. Bij het Morgen College in Harderwijk ligt vanaf 2025 de focus op drie thema's: onderbouw, bovenbouw en professionalisering.

In de onderbouw is een vijfde TechLab geopend en zijn nieuwe technieklessen ontwikkeld, waaronder lessen voor niet-technische vakken. De Dag van de Ontdekkers trok bijna 4.000 bezoekers en vergrootte de interesse in techniek.

Binnen de bovenbouw is een doorlopende leerlijn uitgewerkt die binnenkort wordt ingevoerd. Het Morgen College heeft praktijkgerichte programma's toegevoegd en leerlingen doen ervaring op in het TechLab en bij partners zoals Humancare. Daarnaast wordt geïnvesteerd in moderne techniefaciliteiten en worden XR- en VR-toepassingen ingezet.



Voor professionalisering is een gezamenlijk communicatieplan opgesteld en wordt gewerkt aan een aanpak waarin docenten coachend begeleiden en vakmensen bijdragen aan het onderwijs. Ook wordt een regionaal platform ontwikkeld om de samenwerking met het bedrijfsleven structureel te versterken.

3.12.8 Zwolse samenwerkingen – Zw4lse

De Zw4lse is een samenwerkingsverband tussen de vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.college, Landstede Groep en het Deltion College. Deze instellingen werken nauw samen op het gebied van macrodoelmatigheid, de doorstroom van vmbo naar mbo en de kwaliteitsagenda mbo. Voor afstemming vindt in principe viermaal per jaar overleg plaats, aangevuld met twee bredere bijeenkomsten per jaar met het Alfa College en het Drenthe College. Het samenwerkingsverband laat zich onder andere leiden door de Regeling Kwaliteitsafspraken 2024–2027, waarbij de invulling en ontwikkelingen per school kunnen verschillen. De gezamenlijke aanpak komt onder meer tot uiting in de samenwerking rondom het terugdringen van voortijdig schoolverlaten (vsv). Daarnaast zijn thema's zoals stagevergoeding, stagediscriminatie en de gelijkwaardigheid van studenten in het mbo en hbo als belangrijke onderwerpen aangemerkt.

3.12.9 Zwolse samenwerkingen – Zw8lse

De Zw8lse is een belangrijk samenwerkingsverband in de regio Zwolle, waarin acht mbo- en hbo-instellingen gezamenlijk beroepsonderwijs aanbieden aan talentvolle en ondernemende studenten. De deelnemende instellingen zijn Zone.college, Hogeschool ArtEZ, Cibap, Deltion College, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim, Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle. De samenwerking richt zich onder andere op doorstroom, opstroom en uitstroom, evenals op de rol van de onderwijsinstellingen binnen de werk- en ontwikkelregio Regio Zwolle.

Ambitiedocument

Voor de periode 2022–2026 is een gezamenlijk ambitiedocument opgesteld. Hierin worden de gezamenlijke doelen en activiteiten beschreven, voortbouwend op de eerdere notitie De kracht van verbindend onderwijs. De ambities richten zich op sterk beroepsonderwijs, innovatief praktijkgericht onderzoek en een hecht onderwijsnetwerk in Zwolle.

De drie centrale ambities zijn:

1. Zwolle als onderwijsstad van de regio: bijdragen aan een bruisende, aantrekkelijke leeromgeving waar studenten en werkenden samen leren, leven en werken;
2. Versterken van de regionale arbeidsmarkt: stimuleren van een Leven Lang Ontwikkelen zodat werkgevers kunnen beschikken over

voldoende, kwalitatief opgeleid en duurzaam inzetbaar personeel;

3. Samenwerking binnen onderwijs en onderzoek: gezamenlijk werken aan praktijkgericht onderzoek en flexibilisering van het onderwijsaanbod om toekomstbestendig beroepsonderwijs te realiseren.

Zwolle als Onderwijsstad

De uitvoeringsagenda voor beroepsonderwijs richt zich op gezamenlijke profilering van Zwolle als onderwijsstad. De gemeente Zwolle ondersteunt dit door lokale samenwerking te versterken op de thema's:

1. Gelijkwaardiger waarden (kansengelijkheid);
2. Interprofessioneel samenwerken in Zwolse wijken;
3. Innovatief onderwijsklimaat en versterking van het academisch klimaat;
4. Aansluiting op de arbeidsmarkt binnen Regio Zwolle.

Versterken regionale arbeidsmarkt

Binnen Regio Zwolle werken 22 gemeenten, vier provincies, ondernemers en onderwijsinstellingen samen aan brede welvaart. De meerjarige agenda 2024–2028 vormt hiervoor het kader, gericht op een duurzame economie, een toekomstbestendige arbeidsmarkt, klimaatbestendige groei en goede bereikbaarheid.

Strategische onderwijsagenda “Ieder kind telt”

De agenda Ieder kind telt (2022–2026) is gezamenlijk opgesteld door kinderopvang, onderwijs, gemeente en maatschappelijke partners. Doel is om kinderen en jongeren optimale kansen te bieden, van voorschool tot en met voortgezet onderwijs, in verbinding met mbo en hbo. De agenda borgt bestaand beleid en benoemt nieuwe opgaven richting een gezamenlijk Zwols onderwijsverhaal.

Overige samenwerkingsinitiatieven

- Bruisweken: jaarlijkse startactiviteiten waarbij gelijkwaardigheid tussen mbo- en hbo studenten steeds zichtbaarder wordt;
- Veiligheidsaanpak: Deltion College, Landstede MBO en Hogeschool Windesheim werken met gemeente en politie samen aan onderwijsveiligheid;
- Studentenhuisvesting: onderwijsinstellingen, SSH en SOOZ benadrukken al langere tijd het tekort aan betaalbare en kwalitatief goede studentenwoningen;
- Samenwerking met Academiehuis: het Academiehuis biedt ruimte voor gezamenlijke Zw8lse activiteiten en fungeert als gratis

studieplek voor studenten, wat ontmoeting en verbinding versterkt;

- Kwikstart: een digitale omgeving met essentiële informatie voor jongeren die 18 worden;
- Zw8lse in de regio.

Dertien mbo en hbo instellingen zijn aangesloten bij de regionale triple helix samenwerking, waarbij de Zwolse instellingen formeel vertegenwoordigd zijn als Zw8lse. De instellingen nemen bestuurlijk deel aan de Economic Board Regio Zwolle, de Human Capital Agenda en de Board Arbeidsmarkt.

Het beroepsonderwijs in Regio Zwolle investeert daarnaast actief in regionale samenwerking via initiatieven zoals Kennispoort Regio Zwolle, Centres of Expertise, Centra voor Innovatief Vakmanschap, RIF projecten en lectoraten. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij het regionale bedrijfsleven. Kenniseconomie

Regio Zwolle kent relatief veel lager en middelbaar opgeleide werknemers. Verdere ontwikkeling van deze groep draagt bij aan een economisch sterke regio met hoogwaardige toegevoegde waarde. Het beroepsonderwijs speelt hierop in met een passend opleidingsaanbod dat aansluit bij toekomstige arbeidsmarktverwachtingen. Ondernemerschap wordt daarbij actief gestimuleerd.

3.13 Projecten en aanvullende programma's

Met projecten worden alledaagse onderwerpen of onderbelichte zaken unieker. Door net wat meer aandacht te geven aan bepaalde thema's of onderwijskundige programma's kan een ontwikkeling versnellen en worden gewenste doelen eerder of met een verdiepend resultaat gehaald. Projecten kunnen geïnitieerd worden door expliciet daarvoor verstrekte subsidies door het ministerie van OCW, maar ook door beleidsmatige beslissingen van Landstede Groep. In de vorige paragraaf kwamen de overkoepelende samenwerkingsprogramma's aan bod. In deze paragraaf worden de meer stichting gebonden projecten en programma's van 2025 toegelicht en verantwoord.

3.13.1 Gemengde leerweg-theoretische leerweg (GL-TL)

De gemengde leerweg (GL) in het vmbo is een onderwijsvorm die theorie (zoals de theoretische leerweg/mavo) combineert met een beroepsgericht praktijkvak. Zowel het Morgen College als het Thomas a Kempis College versterken hun praktijkgerichte onderwijs in de bovenbouw van het vmbo. Het Morgen College heeft praktijkgerichte programma's (PGP) volledig geïntegreerd in

leerjaar 3 en 4, waarbij leerlingen levensecht leren via projecten met bedrijven en organisaties. Leerlingen kiezen uit drie richtingen — Design & Innovation, Zorg & Welzijn en Techniek & Vakmanschap — en ronden in leerjaar 4 voor het eerst een geïntegreerd traject af waarin PGP is gekoppeld aan het profielwerkstuk. Dit stimuleert ondernemerschap, creativiteit en een betere voorbereiding op vervolgonderwijs, met ambities tot verdere groei en samenwerking met het mbo. Het Thomas a Kempis College bouwt eveneens aan een stevig praktijkgericht programma. In leerjaar 3 krijgen projecten een vaste plek in het curriculum en werken leerlingen ook buiten de school om praktijkervaring op te doen. In leerjaar 4 verdiepen zij hun interesses via stages of opdrachten binnen een eigen vakgebied, gekoppeld aan loopbaanontwikkeling en het profielwerkstuk. Het college werkt daarnaast toe naar de invoering van Dienstverlening & Producten. Met behulp van subsidie wordt het programma duurzaam versterkt, met nadruk op motiverend onderwijs, eigenaarschap en voorbereiding op vervolgstudies en beroep.

3.13.2 Impuls Open Leermateriaal

Gedurende kalenderjaar 2025 heeft het projectteam Burgerschap ISK Harderwijk een gezamenlijke visie op het burgerschapsonderwijs ontwikkeld. De sterke groei in leerling- en medewerkers aantallen in 2024 leidde tot uiteenlopende kennisniveaus over de inhoud en doelen van burgerschapsonderwijs binnen de ISK. Om die reden heeft het projectteam gewerkt aan het verduidelijken, definiëren en afbakenen van de burgerschapsdoelen en het bijbehorende onderwijsaanbod. Dit traject bevindt zich op dit moment in de afrondende fase. Daarnaast is gestart met het vormgeven van een vakoverstijgend aanbod van burgerschapsvaardigheden en het bewust toepassen van deze vaardigheden in materiaal en dagelijks handelen. Deze ontwikkeling heeft tevens inzicht gegeven in de behoefte aan versterking van onder andere de mentorlessen, het onderliggende leerplan en het lesaanbod dat hieruit voortvloeit.

3.13.3 Maatje op Maat

Binnen Landstede Groep bestaat Maatje op Maat. In 2004 ontstaan als idee voor extra begeleiding van studenten met participatie van vrijwilligers, is het inmiddels een gevestigd aanbod met contacten binnen en buiten Landstede Groep. De missie van Maatje op Maat is om aanvullende ondersteuning te bieden aan studenten in hun schoolloopbaan, zowel op het gebied van studie als sociaal-emotionele

ontwikkeling en praktische zaken. Dit wordt gedaan met behulp van een volwassen vrijwilliger, die als "maatje" fungeert en de student ondersteunt bij verschillende aspecten van hun leven binnen en buiten de schoolomgeving. Maatje op Maat is gericht op het creëren van een proactief ondersteuningsprogramma dat schooluitval helpt voorkomen en studenten helpt om hun volle potentieel te bereiken.

3.13.4 Internationalisering

Middelbaar beroepsonderwijs

In het schooljaar 2024–2025 kreeg internationalisering binnen de schoolgroep een sterke impuls. Een verhoogd Erasmusbudget maakte het mogelijk om aanzienlijk meer studenten en medewerkers deel te laten nemen aan internationale activiteiten. Hierdoor namen mobiliteiten, uitwisselingen en internationale projecten zichtbaar toe, zowel binnen Europa als daarbuiten.

Studenten maakten gebruik van IBPV-mogelijkheden in onder meer Ierland, Spanje, Duitsland en Malta en verzamelden waardevolle praktijkervaring in internationale leeromgevingen. Deelname aan internationale skillswedstrijden resulteerde in diverse prijzen, waaronder meerdere gouden medailles in Italië en Turkije. Daarnaast vonden verschillende studiereizen plaats, zoals bezoeken aan Berlijn, de Vendée en de Dordogne, waar studenten hun vakinhoudelijke en culturele perspectief verbreedden. De langdurige samenwerkingen in Namibië, India en Bolivia werden voortgezet. Het Namibiëproject kende een multidisciplinaire aanpak met bijdragen vanuit sport, onderwijs, zorg en bouw. De toenemende interesse in deze projecten leidt tot voorbereiding op uitbreiding naar meer opleidingen.



Medewerkers namen deel aan scholing, trainingen en jobshadowing in onder andere Finland, Noorwegen, België, Ierland, Turkije en Spanje.

Deze trajecten leverden nieuwe inzichten op in didactiek, curriculumontwikkeling en praktijkgericht onderwijs.

Binnen de scholen werd internationalisering verder verankerd door middel van activiteiten op de eigen locaties. Het MixUp-programma bracht studenten uit verschillende landen samen in gesprekken over burgerschapsthema's. Daarnaast vonden inkomende mobiliteiten plaats vanuit Letland, Turkije, Oostenrijk en Zweden, wat zorgde voor waardevolle culturele uitwisseling in de klas. De internationale netwerken werden uitgebreid met nieuwe partners in onder andere Italië en Noorwegen. Bestaande samenwerkingen, zoals die met een Finse partnerschool, werden verder verdiept. Deelname aan internationale platforms zoals EFVET versterkte de positie van de schoolgroep binnen Europese onderwijsnetwerken. De belangstelling voor internationale activiteiten blijft toenemen. Dit blijkt uit de hoge opkomst bij voorlichtingsbijeenkomsten, het groeiend aantal aanmeldingen voor projecten zoals Expeditie Bolivia en een voortdurende stijging van deelnemers aan het keuzedeel Internationaal.

Voortgezet onderwijs scholen

Samenwerking Hogeschool Windesheim en de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep
Sinds 2024 bundelden Hogeschool Windesheim en de voortgezet-onderwijsscholen van Landstede Groep de krachten om zowel internationale studenten als lokale leerlingen een inspirerende leerervaring te bieden. Buitenlandse studenten van Windesheim brengen letterlijk een stukje van hun eigen cultuur naar de klaslokalen van het voortgezet onderwijs binnen Landstede Groep. Met hun enthousiasme en kennis dragen zij bij aan een betekenisvolle en leerzame samenwerking. De studenten verrijken lessen, projecten en voorbereidingen op uitwisselingen met unieke perspectieven en culturele ervaringen. Door het delen van verhalen, tradities en gebruiken ontstaat een dynamische leeromgeving die de nieuwsgierigheid van leerlingen stimuleert en hen ondersteunt in het ontwikkelen van vaardigheden voor een internationale en diverse samenleving. Deze samenwerking biedt zowel internationale studenten als leerlingen de kans om hun wereldbeeld te verbreden en om zich te ontwikkelen tot bewuste wereldburgers.



Na het eerste projectjaar, waarin onder andere projectdoelen zijn uitgewerkt, pilots zijn uitgevoerd en samenwerkingen op de locaties zijn verstevigd, wordt verder gebouwd aan een keuzemenu voor de scholen van Landstede Groep. Dit keuzemenu biedt verschillende mogelijkheden om wereldburgerschap te versterken. Voorbeelden hiervan zijn het verrijken van taallessen met ondersteuning van Duitse of Franse studenten, het oefenen van mondelinge vaardigheden met studenten die geen Nederlands spreken, of het voorbereiden van buitenlandse reizen met hulp van studenten uit landen zoals Italië, Spanje, Slowakije of Noorwegen. Zij verlagen drempels voor leerlingen en bieden waardevolle inzichten in de te bezoeken landen.

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

Morgen College

Tijdens de activiteitenweek in klas 3, naast de keuze voor kamp of stage, wordt een uitwisseling georganiseerd met de Gesamtschule Fröndenberg en het Morgen College Harderwijk. Leerlingen uit TL2 kunnen zich aanmelden voor deelname aan deze uitwisseling. De deelnemers van het Morgen College worden gekoppeld aan leerlingen van de Gesamtschule Fröndenberg. Via een aanmeldformulier delen zij hun interesses, waarna docenten passende koppelingen maken. Deze uitwisseling heeft als doel leerlingen kennis te laten maken met het Duitse onderwijs en het dagelijks leven. Door te verblijven bij gastgezinnen ervaren leerlingen tradities en gewoontes van dichtbij en krijgen zij alle ruimte om de Duitse cultuur verder te ontdekken.

In december reist het Morgen College vijf dagen naar Fröndenberg, een periode waarin de Duitse kerstsfeer volop aanwezig is. Het programma biedt een evenwichtige combinatie van lessen en

culturele activiteiten, zodat leerlingen zowel het schoolleven als de omgeving leren kennen.

CSE – Internationale Sport- en Leerervaringen

Het CSE stimuleert leerlingen om internationale sport- en studiekansen te benutten. Buitenlandse stages, toernooien en trainingsweken dragen bij aan sportieve, persoonlijke en culturele groei. Leerlingen verzamelden ervaringen in diverse Europese landen en namen deel aan internationale wedstrijden op hoog niveau. Jaarlijks volgen gemiddeld circa 60 leerlingen een buitenlandse sportstage.

Bezoeken van internationale trainers versterken de kwaliteit van het onderwijs. Voorbeelden zijn trainingsweken met Ierse coaches, die leerlingen laten kennismaken met nieuwe sportculturen en professionele topsportomgevingen. Daarnaast vond de jaarlijkse sessie “Studeren en Sporten in de VS” plaats, gericht op het informeren van leerlingen en ouders over mogelijkheden aan Amerikaanse universiteiten. Leerlingen uit 3 vmbo, 4 havo en 5 vwo namen in juni deel aan de werkweek in de Ardennen. De activiteiten, waaronder een culturele speurtocht in Leuven, leverden waardevolle internationale en persoonlijke ervaringen op.

Internationalisering in de toekomst

Het opnieuw verhoogde Erasmusbudget voor 2025–2026 creëert ruimte voor verdere groei. De komende periode staat in het teken van duurzame internationale partnerschappen, uitbreiding van projecten en verdere integratie van internationale competenties in het curriculum. Het huidige Erasmus+-programma loopt tot 2027. Nuffic bereidt momenteel de nieuwe programmaperiode voor, die zal gelden van 2028 tot 2034. Ter voorbereiding op deze nieuwe periode wordt binnen de scholen van Landstede Groep een inventarisatie uitgevoerd om de toekomstige participatie vorm te geven.

In 2025 beschikten drie voortgezet-onderwijseenheden van Landstede Groep over een Erasmus+-accreditatie. Daarnaast had het mbo-onderwijs een gezamenlijke KA1-accreditatie en twee KA2-accreditaties. In 2026 worden naar verwachting twee extra KA2-aanvragen ingediend. Het mbo onderzoekt de mogelijkheden om het consortium I-CNN voort te zetten richting de nieuwe Erasmus+-programmaperiode. Daarnaast vindt voor de tweede keer een netwerkbijeenkomst plaats tussen het vo en mbo van Landstede Groep, gericht op verdere versterking van internationalisering.

3.13.5 Onderwijskansen

De regeling Onderwijskansen ondersteunt scholen sinds 2024 met extra middelen om leerlingen te helpen die door omgevingsfactoren minder goed tot hun recht komen. Het doel is om hun leerpotentieel beter te benutten en te voorkomen dat zij afstromen, doubleren of voortijdig uitvallen. Het Morgen College zet de subsidie in voor extra ondersteuning binnen de lessen.

Onderwijsassistenten helpen om de voortgang van leerlingen nauwkeurig te volgen en waar nodig extra aandacht te bieden. Daarnaast is er gratis huiswerkbegeleiding beschikbaar via het HOME voor leerlingen die thuis minder goed kunnen studeren.

ISK Zwolle, op de locaties Rechterland en Rieteweg, gebruikt de middelen om klassen klein te houden en extra instructeurs in te zetten. Zo kunnen leerlingen intensiever begeleid worden, zowel tijdens de les als in huiswerkklassen. Ook hebben de zorgcoördinatoren extra uren gekregen om leerlingen te ondersteunen, en zijn er extra laptops aangeschaft om digitale vaardigheden te versterken en een betere aansluiting op vervolgonderwijs te realiseren. Bij ISK Harderwijk worden de middelen ingezet voor extra onderwijssteuning en om de doorstroom naar speciaal onderwijs en praktijkonderwijs in de regio te bevorderen. Deze maatregelen dragen samen bij aan betere ontwikkelkansen en een stevige begeleiding voor leerlingen die dat het meest nodig hebben.

3.13.6 Ontwikkelkracht

Groeikracht is een programma binnen Ontwikkelkracht dat scholen ondersteunt bij het duurzaam verbeteren van onderwijs met behulp van evidence-informed methoden, co-creatie en een lerende aanpak. Voor JenaXL sluit Groeikracht aan bij de ambities uit het schoolplan, zoals het versterken van de kwaliteitscyclus, het stimuleren van samen leren en het creëren van een duidelijke en structurele werkwijze binnen het team. Het programma helpt JenaXL bij het planmatig vormgeven van teambijeenkomsten, het verbeteren van de doorgaande lijn en het versterken van de jenaplanprincipes in de lespraktijk. Hierdoor kan het team doelgericht samenwerken en ontstaat er meer helderheid en ondersteuning in het dagelijkse werk. In 2025 vonden een draagvlaksessie en de voorbereidingen voor de start plaats. Eind november 2025 is de school officieel gestart met de Groeikracht-methodiek. De komende twee jaar wordt JenaXL begeleid door twee expertcoaches,

en het implementatieteam neemt deel aan een breder onderwijsnetwerk binnen Groeikracht.

3.13.7 School en omgeving

In schooljaar 2024/2025 is gestart met het programma School en Omgeving, de opvolger van Rijke Schooldag. In dit programma werken scholen, gemeenten en maatschappelijke organisaties samen om leerlingen te ondersteunen via naschoolse en extra activiteiten. Het doel is hun leefwereld te vergroten en de kansengelijkheid te versterken.

StartCollege ISK Zwolle biedt het programma op beide locaties aan.

- Rechterland richt zich onder andere op sport, huiswerkbegeleiding en culturele activiteiten, en onderzoekt welke aanvullende activiteiten het beste aansluiten bij de leerlingen.
- Rieteweg biedt onder de naam Plusklas diverse praktijkgerichte lessen, zoals techniek en het behalen van een heftruckdiploma, naast sport- en cultuuraanbod. Leerlingen kiezen activiteiten die bij hen passen, en ook hier wordt gekeken naar verdere uitbreiding.



Ook op het Morgencollege wordt met School en Omgeving gewerkt aan brede ontwikkeling van leerlingen, met aandacht voor sport, cultuur, jongerenparticipatie en de verbinding tussen school en wijk. Via evaluaties wordt het programma verder verdiept en verbreed.

Stichting Landstede vervult daarnaast de rol van regievoerder binnen de Harderwijker coalitie School en Omgeving. Met partnerscholen en de gemeente wordt gewerkt aan een rijk programma gericht op sport, cultuur, taal, techniek en sociale ontwikkeling. Hiermee worden ontwikkelkansen vergroot en de verbinding tussen school en thuis versterkt. De aanpak sluit aan bij de gemeentelijke ambitie van gelijke kansen voor alle kinderen en jongeren en

draagt bij aan de maatschappelijke opdracht van Landstede in de regio.

3.13.8 VABOK

In 2024–2025 heeft Landstede Groep opnieuw belangrijke stappen gezet in het versterken van de aansluiting binnen de beroepskolommen (VABOK). Naast de reeds lopende VABOK-trajecten voor Retail & Economie en ICT & Techniek, zijn dit jaar drie nieuwe VABOK's gestart binnen de richtingen Onderwijs, Zorg & Welzijn, Techniek & ICT en Sport & Bewegen. In deze samenwerkingsverbanden werken vo-, mbo- en hbo-instellingen intensief

samen aan het verbeteren van doorstroom en studiesucces.

De VABOK's richten zich op concrete opbrengsten voor leerlingen en studenten, waaronder:

- Betere voorbereiding op een passende studiekeuze, dankzij versterkt LOB en meer mogelijkheden voor kennismaking met opleidingen en beroepen;
- Een soepele overgang tussen vo, mbo en hbo, doordat de inhoud van programma's en de studievaardigheden beter op elkaar is afgestemd;
- Meer duidelijkheid over het beroep door versterking van het beroepsbeeld, wat helpt om met realistische verwachtingen te starten aan een vervolgopleiding;
- Minder studie-uitval, door het verstevigen van begeleiding tijdens en na de overstap met aandacht voor welzijn en vroegtijdige signalering van risico's;
- Vergroting van studiesucces, doordat leerlingen en studenten beter toegerust starten en zich sneller verbonden voelen aan de opleiding en beroepskolom.

Binnen iedere beroepskolom zijn gezamenlijke projectlijnen uitgewerkt, gericht op onder andere curriculumafstemming, doorlopende leerlijnen studiebegeleiding/LOB en het versterken van beroepsbeeld en studiekeuzebewustzijn. Deze projectlijnen worden verder uitgewerkt en waar mogelijk verbonden aan al bestaande samenwerkingen tussen vo-, mbo- en hbo-instellingen in de regio. Verschillende pilots zijn inmiddels gestart en worden de komende periode doorontwikkeld. Het doel is om de vernieuwde leerroutes en werkwijzen duurzaam te verankeren binnen de deelnemende scholen, zodat deze structureel onderdeel worden van de onderwijspraktijk.

De VABOK's dragen hiermee bij aan een sterke, duurzame regionale samenwerking tussen vo, mbo en hbo, met als einddoel dat iedere leerling en student een goed voorbereide en kansrijke doorstroom maakt naar het vervolgonderwijs en zijn of haar plek vindt binnen de gekozen beroepskolom.

3.13.9 Techkwadraat

Techkwadraat wordt ingezet op het Morgen College en heeft als doel jongeren in het primair onderwijs en in de havo-, vwo- en tl-leerwegen van het voortgezet onderwijs te enthousiasmeren voor techniek. Het programma vormt een uitbreiding op Sterk Techniekonderwijs (STO) en draagt bij aan het versterken en vernieuwen van het techniekonderwijs. Daarnaast ondersteunt het

docenten en legt het verbindingen tussen scholen en het bedrijfsleven. Zo ontdekken leerlingen hun talenten en worden zij goed voorbereid op een toekomst waarin techniek een belangrijke rol speelt. In september kwam het bericht dat de plannen zijn goedgekeurd en dat het programma kon starten. Techkwadraat richt zich op drie thema's:

1. Primair onderwijs
2. Voortgezet onderwijs
3. Beeldvorming, verdieping en buitenschools leren

Een stuurgroep is ingericht die nauw aansluit op de stuurgroep van STO. Daarnaast zijn twee kernteams gevormd: één voor het primair onderwijs en één voor het voortgezet onderwijs. In het eerste jaar voeren deze teams nulmetingen uit om de huidige situatie in kaart te brengen. Op basis daarvan worden concrete doelen geformuleerd en plannen van aanpak opgesteld. Voor het derde, overkoepelende thema werken de kernteams gezamenlijk aan de inventarisatie en uitwerking. De kernteams zijn inmiddels gestart met het analyseren van de huidige situatie binnen de deelnemende scholen. Daarnaast zijn scholen die nog niet eerder waren aangesloten opnieuw benaderd. Dit heeft geleid tot de instroom van achttien extra basisscholen, waardoor het bereik van Techkwadraat verder is vergroot.

3.13.10 Verbetering basisvaardigheden

In 2023 heeft het ministerie van OCW extra geld beschikbaar gesteld. Het is de ambitie dat elk kind kan rekenen, de Nederlandse taal (lezen, schrijven en mondelinge taalvaardigheid) beheerst, leert over omgangsvormen in Nederland en het onderwijs verlaat met de benodigde digitale vaardigheden op zak. Het zijn vaardigheden waar het in de basis om draait. Want deze vaardigheden zijn noodzakelijk om andere kennis en vaardigheden op te kunnen doen. Op die manier kan ieder kind zich ontwikkelen en meedoen in de maatschappij. Drie eenheden van Stichting Landstede werken met de subsidie Verbetering Basisvaardigheden.

Jena XL en Thomas à Kempis

In 2025 hebben zowel het Thomas a Kempis College als JenaXL belangrijke stappen gezet om de basisvaardigheden taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap structureel te versterken. Beide scholen werkten aan het ontwikkelen en aanscherpen van doorlopende leerlijnen en deden onderzoek naar de mate waarin huidige doelen al worden gerealiseerd. Hiervoor werden analyses uitgevoerd, zoals een uitgebreide

leerlingpopulatieanalyse en een nulmeting, die waardevolle inzichten opleverden.

Het Thomas a Kempis College richtte zich op het verder uitwerken van vakoverstijgende leerlijnen en op de voorbereiding van integratie in vakspecifieke leerlijnen. Vakgroepen sluiten hierbij aan afhankelijk van hun ontwikkelstadium, waardoor sommige groepen de doelen al integreren en anderen dit begin 2026 oppakken.

JenaXL werkte aan het in kaart brengen van de bestaande leerlijnen per vak en aan het inventariseren van gedekte kerndoelen. Op basis daarvan ontwikkelen coördinatoren en docenten een beleidsplan voor duurzame versterking van de basisvaardigheden. Daarnaast worden ondersteunende stappen gezet, zoals het opzetten van een schoolbibliotheek en het vergroten van de zichtbaarheid van basisvaardigheden in de school.

Samen laten beide trajecten een doelgerichte en samenhangende aanpak zien om de basisvaardigheden binnen het onderwijs duurzaam te verbeteren.

ISK Zwolle

Het project Basisvaardigheden ISK Zwolle is tijdelijk uitgebreid, wat het team de mogelijkheid geeft om extra te investeren in het versterken van belangrijke basisvaardigheden. Op beide ISK-locaties – Rechterland en Rieteweg – wordt actief nagedacht over passende manieren om deze vaardigheden te verbeteren, met aandacht voor zowel kennis als praktische toepassing.

Binnen het project worden verschillende initiatieven uitgevoerd. Leerlingen krijgen ondersteuning bij het ontwikkelen van een duidelijk en leesbaar handschrift, wat hen helpt bij zowel taal als rekenen. Daarnaast worden typlessen aangeboden door een externe opleider, waarbij leerlingen in veertien weken kunnen toewerken naar een typdiploma. Ook wordt gewerkt met (digitale) portfolio's om de leerontwikkeling van leerlingen inzichtelijk te maken voor henzelf, docenten en vervolgonderwijs. Voor rekenen wordt extra oefensoftware ingezet om belangrijke routines, zoals tafels en decimale eenheden, beter te automatiseren. Dit sluit aan bij de brede variatie in niveaus binnen de ISK-klassen en ondersteunt leerlingen bij het versterken van hun rekenbasis.

Met deze gezamenlijke aanpak werkt ISK Zwolle doelgericht aan het duurzaam verbeteren van de basisvaardigheden van haar leerlingen.

Morgen College

Twee eenheden van het Morgen College hebben de afgelopen twee jaar met behulp van de subsidie voor verbetering van basisvaardigheden belangrijke vooruitgang geboekt op alle vier de ontwikkelgebieden. Voor elk gebied is een projectgroep samengesteld die onder leiding van een kartrekker maandelijks samenkomt om doelen te concretiseren en schoolbreed te implementeren.

Binnen het domein rekenen is een nieuwe lesmethode ingevoerd, is een extra rekenuur toegevoegd in leerjaar 1 en 2 en is een rekencoördinator aangesteld. Ook wordt er nu vakoverstijgend gewerkt met een uniforme rekentaal. Voor digitale geletterdheid zijn de vaardigheden van personeel en leerlingen in kaart gebracht. Scholing voor medewerkers is geborgd in de jaaragenda en een lesprogramma voor leerlingen is in ontwikkeling. Op het gebied van taal ligt de focus op begrijpend lezen binnen alle vakken. Een groep van ongeveer twintig collega's heeft scholing gevolgd via ITTA, met aandacht voor begrippen, woordenschat en eenduidige terminologie. Daarnaast is een schoolbibliotheek ingericht waar alle leerlingen gebruik van kunnen maken. Binnen burgerschap is een visie opgesteld en worden de kerndoelen als leidraad gebruikt. De volgende stap is om burgerschap schoolbreed te verankeren in alle leerjaren en op te nemen in vaksectieplannen, PTA's en PTO's. Met deze gezamenlijke inspanningen heeft het Morgen College een stevige basis gelegd voor duurzaam versterkte basisvaardigheden binnen de school.



4 Organisatieondersteuning

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

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

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

4.1 Communicatie & Marketing

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

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

4.1.1 Beleidsuitvoering

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

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

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

- Versterking merk Landstede MBO
Om de uitdagingen binnen het MBO het hoofd te bieden, is een sterke merkpositionering van Landstede MBO cruciaal. In 2025 is vervolg gegeven aan de nieuwe marketing- en communicatiestrategie. Daarbij is een serviceconcept ontwikkeld, te zien in Figuur 18, met 7 zekerheden, gebaseerd op de waarde 'met zelfvertrouwen de praktijk in'. Dit concept geldt voor alle mbo-merken binnen Landstede Groep; voor mbo Menso Alting Zwolle volgt een aanscherping op een later moment, waardoor we eerst zijn gestart met Landstede MBO. Op basis hiervan is de merkpositionering 'Ga ervoor' voor Landstede MBO ontwikkeld en gerealiseerd. Daarnaast is ingezet op het doorontwikkelen van regionale voorlichtingsteams als onderdeel van het programma Student Journey.
- Positionering voortgezet onderwijs (vo)
Vanuit de collectieve agenda vo is het deelproject Profilering en positionering vo gestart. Dit project heeft drie doelen:
 - Het realiseren van een duidelijke profilering en positionering van onze voortgezet onderwijs scholen ten opzichte van elkaar, Landstede Groep en de concurrentie, afgestemd op marktontwikkelingen;
 - Het ontwikkelen van een structurele routine voor merkportfolio-management, zodat we actief bijdragen aan het behalen van de strategische ambities van Landstede Groep;
 - Een sterk onderwijsportfolio in Zwolle en de omliggende regio's. In 2025 zijn hiervoor twee merkidentiteitsbewijzen ontwikkeld; voor Thomas a Kempis College en Carolus Clusius College;
- Marktinzicht: het verkrijgen van betrouwbaar inzicht in marktontwikkelingen en -bewegingen rond mbo-, vo- en volwassenonderwijs blijft een structurele opdracht.

Figuur 18
Serviceconcept met 7 zekerheden



4.1.2 Verbinding en zichtbaarheid

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

4.1.3 Trends en ontwikkelingen

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

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

4.2 Facilitaire dienstverlening & huisvesting

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

4.2.1 Beleidsuitvoering

Het uitvoeringsprogramma inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategische Koers 2024-2028. Landstede Groep is op een groot aantal locaties actief en hierdoor zijn er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten.

Realisatie op strategisch niveau

- Op 21 november 2025 is fase 1 van het nieuwbouwproject Beroepsonderwijs Harderwijk in gebruik genomen. Dit betekent dat een deel van het entree-onderwijs en het mbo en een deel van ISK verhuist naar de nieuwbouw. Fase 2 start direct in 2026 en loopt tot eind 2026. Dan verhuizen het andere deel van het mbo en VAVO naar de nieuwbouw. In deze periode wordt ook de nieuwbouw voor de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid De Techniek Academie gerealiseerd.
- In 2025 is door een externe partij onderzoek gedaan naar de totale huisvesting binnen Stichting Landstede.
- Daarnaast is het de bedoeling begin 2026 het pand Gelijkheid 3 in Zwolle te verkopen.
- In 2025 is de vo-school Morgen College en ISK Harderwijk door een institutionele fusie van Stichting voor Chr. VMBO voor Harderwijk e.o. met Stichting Landstede onderdeel geworden van Stichting Landstede. Op 21 november 2025 is de nieuwbouw van het Morgen College, aan het Westeinde te Harderwijk, in gebruik genomen.

4.2.2 Locaties

Voortgezet onderwijs scholen:

- Thomas a Kempis College: Schuurmanstraat 1, Zwolle;
- JenaXL: Wilhelminastraat 93, Zwolle;

- CSE Topsportacademie Nederland: Boerendanserdijk 2, Zwolle;
- Morgen College, De Sypel 2, Harderwijk;
- Morgen College, Westeinde 35, Harderwijk;
- StartCollege ISK, Mecklenburglaan 3, H'wijk;
- StartCollege ISK, Rechterland 1, Zwolle;
- StartCollege ISK, Rieteweg 12, Zwolle.



Landstede MBO, mbo Menso Alting Zwolle en StartCollege:

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



4.3 ICT en informatiemanagement

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

4.3.1 Beleidsuitvoering

ICT-Informatie Management (ICT-IM)

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

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

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

Digitale veiligheid en cybersecurity hadden in 2025 onverminderd aandacht. ICT-IM heeft zich ingezet voor een veilige, betrouwbare en overall toegankelijke digitale leer- en werkomgeving. Het in 2024 gestarte cyber awareness-traject ARDA is voortgezet, waarbij medewerkers zijn gefaciliteerd in het vergroten van hun bewustzijn en vaardigheden op het gebied van cyberdreigingen en veilig digitaal werken.

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

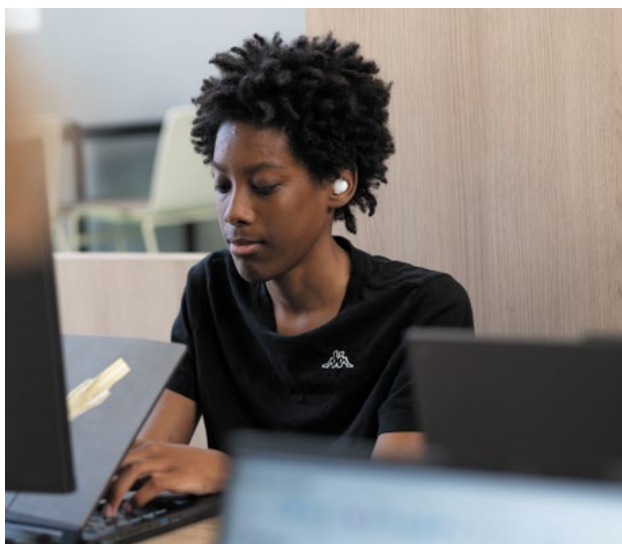
Detection & Response-oplossingen ingezet voor het detecteren en blokkeren van malware en andere digitale bedreigingen.

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

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

De impact van deze risico's raakt direct de kernactiviteiten van Landstede Groep: het waarborgen van continuïteit en kwaliteit van onderwijs en ondersteuning. Daarom blijft het versterken van digitale weerbaarheid, het borgen van effectieve governance op sourcing en het verder professionaliseren van securityprocessen ook in de komende jaren een belangrijk aandachtspunt.

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



Verbinding en zichtbaarheid

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

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

Informatiebeveiliging en privacy

In aansluiting op de herijking van de maatschappelijke thema's voor het voortgezet onderwijs in 2024 is informatiebeveiliging en privacy in 2025 een belangrijk aandachtspunt gebleven. Gewerkt is volgens een vernieuwd, onderwijs specifiek normenkader voor informatiebeveiliging en privacy. Dit normenkader beschrijft de minimale eisen voor digitale veiligheid en biedt handvatten om risico's zoals datalekken en cyberaanvallen te beheersen.

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

4.4 Inkoop

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

4.4.1 Beleidsuitvoering

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

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

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

aanbestedingen, zoals bij SURF en Energie voor Scholen. Deze samenwerkingen versterken onze positie, vergroten onze inkoopkracht en dragen bij aan een efficiënte inzet van middelen.

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

4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) vormt een belangrijk uitgangspunt in ons inkoopbeleid. We maken bewuste keuzes bij onze inkoopgerelateerde vraagstukken waarbij we niet alleen een bijdrage

leveren aan milieubescherming en het behalen van klimaatdoelen, maar ook aan sociale inclusie en eerlijke arbeidsomstandigheden. Ons beleid richt zich op het creëren van duurzame waarde op de lange termijn – voor onze organisatie én voor de samenleving.

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

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



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

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

5.1 Governance structuur

Binnen Landstede Groep hebben we een visie op (be)sturing en leiderschap opgesteld. Het geeft richting aan het versterken en verdiepen van het leiderschap en de sturingskracht van Landstede Groep. Dit is vormgegeven, zodat op deze wijze zittende en potentiële leidinggevers duurzaam aan ons worden gebonden en het leiderschap op alle niveaus in de organisatie worden versterkt. Gedurende het afgelopen jaar is gewerkt aan de verdere uitwerking van de visie.

Daarnaast heeft er een bestuurlijke fusie plaatsgevonden per 1 januari 2025 tussen Stichting Landstede en Stichting voor Christelijke VMBO voor Harderwijk. De school het Morgen College is hierdoor onderdeel van de Stichting Landstede, maar heeft wel haar eigen identiteit behouden.

Zeggenschap

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

directiestatuten. Op die manier is de besluitvorming duidelijk en helder.

Medezeggenschap

De medezeggenschap bij Landstede Groep is verdeeld in twee structuren, een structuur voor Landstede MBO en een structuur voor de stichtingen van het voortgezet onderwijs (VO). Bij de stichtingen VO is de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) van toepassing, terwijl bij Landstede MBO de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) van toepassing is. Een uitzondering hierop vormt het Morgen College zoals hieronder aangegeven.

De medezeggenschap in Landstede Groep is als volgt vormgegeven:

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

5.2 Risico, inschattingen en beheer

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

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

- a. De kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van leerlingen en ouders;

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

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

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers

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

Ad c. Organisatiecultuur

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

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

De P&C-cyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting, zowel qua uitvoeringsprogramma als op de financiële vertaling.

Het Auditplan heeft als doel het verkrijgen van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie. Daartoe analyseert Internal Audit de processen binnen de organisatie vanuit haar objectieve en onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan het CvB. Afgelopen jaar is minder dan gewenst uitvoering gegeven aan de internal audit. In het 4^e kwartaal van 2025 is het auditplan geactualiseerd en besproken met de auditcommissie van de raad van toezicht met als doel hier in 2026 uitvoering aan te geven. Voortgang is gemaakt met het opstellen van een handboek voor administratieve ondersteuning en interne beheersing (Handboek AO/IB) waarin de belangrijkste en meest kritische (financiële) ketenprocessen zijn vastgelegd, zodat de normen (over de processen) zijn vastgelegd waaraan Internal Audit in de uitvoering kan toetsten. Door de toegenomen dreiging van cybercrime is het van belang dat Internal Audit een IT-audit in haar programma opneemt, met aandacht voor risicoanalyse en risicobereidheid.

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

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

Personele lasten

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

Ingegeven door de maatschappelijke ontwikkelingen rondom de handhaving van de wetgeving omtrent ZZP'ers (wet DBA) is in 2025 besloten het besluit ten aanzien van de bestaande overeenkomsten tot juli 2026 na te komen. Vanaf 2025 worden geen overeenkomsten met ZZP'ers meer aangegaan, tenzij sprake is van expertmatige inhuur en voldaan wordt aan de door de wetgever en belastingdienst gestelde criteria. Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjarig strategische personeelsplanningen. Hiermee sluiten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen op elkaar aan. Het risico van over- of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarige prognoses beheersbaar gehouden. Waar mogelijk wordt ook getracht om personeel bij één van de andere scholen van Landstede Groep (tijdelijk) in te zetten.

Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Begin 2024 is de procesoptimalisatie "Nieuwe medewerker in dienst" gestart, en na grondig testen in juni 2024 in gebruik genomen. In 2025 is de werkwijze ongewijzigd voortgezet. Door te werken met Afas OutSite waarin het screeningsprogramma van Valicare is geïntegreerd, kan de VOG op eenvoudige wijze door de nieuwe

medewerker worden aangevraagd. Via Mijn Overheid ontvangt de nieuwe medewerker bericht of de VOG wel of niet is toegekend. Valicare heeft een overeenkomst met Dienst Justis waardoor zichtverplichting niet meer nodig is voor het verkrijgen van een digitaal echtheidskenmerk. De digitale VOG komt door de koppeling tussen Valicare en Afas automatisch in het personeelsdossier terecht.

Wanneer de screening volledig is afgerond en de VOG in het personeelsdossier staat, wordt het signaal afgegeven dat de medewerker formeel in dienst kan worden gemeld. Vervolgens worden alle gegevens via de workflow gecontroleerd door zowel de leidinggevende als de medewerker van de personeels- en salarisadministratie (PSA). Na

goedkeuring worden de gegevens van de nieuwe medewerker opgenomen in het personeelssysteem (Profit) en kan het ICT-account worden aangemaakt — nooit eerder dan de officiële datum van indiensttreding.

Gebleken is dat de accountantscontrole op de (tijds) aanwezigheid van de VOG onwettelijk is in verband met de privacy. Deze controle verplichting is vanaf 2024 daarom niet meer van toepassing en de accountant zal hierover niet meer aan het ministerie van OCW rapporteren. Tabel 11 toont de gegevens over de tijdige aanwezigheid van de verklaring omtrent het gedrag. In deze tabel zijn de VOG-gegevens van inhuur externen niet meegenomen in verband met AVG-voorwaarden.

Tabel 11
Overzicht aanwezigheid VOG-verklaringen op ingangsmoment

Nieuwe VOG's in jaarverslag	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst *	232	11	n.v.t.
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting **	24	<5	n.v.t.

*Alleen in loondienst, inclusief stagiaires etc.

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

Landstede Groep heeft haar accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol jaarverslag 2025, inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in verslagjaar 2025 uit te voeren. Landstede Groep vindt het wel belangrijk hierop blijvend te rapporteren aan haar interne toezichthouders.

Investerings

Veel waarde wordt gehecht aan de faciliteiten die passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten op de kerncijfers. Op basis van de behoeftes wordt vanuit het meerjarenonderhoudsplan en het integraal huisvestingsplan in de meerjarenbegrotingen bekeken of de behoeftes op het gebied van onderhoud, renovatie, verduurzaming en

nieuwbouw ook financieel haalbaar zijn. Voor grootschalige investeringen, zoals de plannen voor de locaties in Harderwijk en Zwolle zijn uitgebreide businesscases uitgewerkt en doorgerekend inclusief de noodzaak voor extra financiering. Als gevolg van deze omvangrijke plannen wordt de meerjarenbegroting intern jaarlijks voor een termijn van 5 jaar doorgerekend. De meerjarenbegroting is in hoofdstuk 6.2 continuïteitsparagraaf opgenomen.

Studenten, deelnemers en leerlingen

De studenten-, deelnemers- en leerlingenontwikkeling wordt gevolgd door middel van prognosemodellen waarin demografische ontwikkelingen worden meegenomen met de impact daarvan op de organisatie, met name ten aanzien van inzet van personeel en de huisvestingsbehoefte. Flexibilisering van de kosten op middellange termijn moet de risico's verminderen. De effecten van de ontwikkelingen op de aantallen worden geïntegreerd in de

meerjarenbegroting voor de komende vijf jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

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

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

In 2024 is een besluit genomen tot bestuurlijke overdracht van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede per 1 januari 2025, waaraan in 2025 uitvoering is gegeven. Voor Stichting Landstede brengt dit geen directe financiële effecten met zich mee.

Als onderdeel van de nieuwbouw van locatie Westeinde te Harderwijk ("Beroepsonderwijs Harderwijk") is in 2024 gestart met de nieuwbouw van locatie Morgen College voor Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. op de locatie van Stichting Landstede. De 1^e fase is in het 4^e kwartaal van 2025 opgeleverd, waarna de 2^e fase is opgepakt. Het gehele project zal naar verwachting in 2026 worden afgerond. In 2025 zijn ten behoeve van de 2^e fase van de bestaande gebouwen van Stichting Landstede delen buiten gebruik gesteld en gesloopt wat in 2025 tot een aanvullende afwaardering heeft geleid van € 0,6 mln. Ook is in dit kader het gebouw van Morgen College te Harderwijk ultimo 2025 overgedragen aan de gemeente Harderwijk wat heeft geleid tot € 0,6 mln. afwaardering van de boekwaarde van het gebouw.

In 2024 is op de investering in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. een afwaardering verantwoord tot nihil op basis van de ontwikkelingen rondom dit culturele centrum in Nunspeet. In 2025 en begin 2026 zijn gesprekken en onderhandelingen geweest met de gemeente Nunspeet over de voortzetting van de activiteiten onder de vlag van gemeente. Eind februari 2026 is hierover door de gemeenteraad van Nunspeet een positief besluit genomen waarmee de continuïteit van de activiteiten gewaarborgd zijn en Veluvine niet langer meer verbonden zal zijn aan de stichting en zijn daarmee de risico's voor Stichting Landstede ook gemitigeerd.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

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

5.3 Algemene verordening gegevensbescherming

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

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

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

5.4 Treasury

Landstede Groep werkt volgens het in 2021 vastgestelde Treasurystatuut, wat aansluit bij de bepalingen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In het statuut staan de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken functionarissen beschreven. Het statuut zal in 2026 beoordeeld worden en opnieuw vastgesteld worden (beoordeling minimaal vijfjaarlijks). Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de wettelijke criteria. In lijn met het Treasurystatuut wordt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten gemaakt.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn, worden vastgezet in de vorm van deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden, waarbij een dakpan constructie wordt gehanteerd zodat 3-maandelijks een herbeoordeling voor eventuele herbelegging kan plaats vinden. De overige middelen worden aangehouden op de rekening-courant bij het Ministerie van Financiën aangehouden. Hierover wordt een rentevergoeding ontvangen die iets lager ligt dan de ECB-beleidsrente.

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

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

Inzake de financiering van het onroerend goed zijn in het verleden langlopende financieringen aangegaan. De rente op deze leningen is voor de volledige looptijd vastgezet. In 2025 is op de langlopende leningen een bedrag van € 3,1 mln. afgelost. Vanuit de positieve kasstroom uit operationele activiteiten in het jaar zijn voldoende liquiditeiten beschikbaar dat voor de gedane investeringen (inclusief Harderwijk) geen aanvullende financiering benodigd was. Ultimo 2025 bedragen de uitstaande leningen € 30,3 mln. Als volgt te specificeren (Tabel 12):

Tabel 12
Specificatie leningen OG

in € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Leningen OG		
BNG	30.233	33.207
Overige	36	46
Totaal	30.269	33.253
Looptijd		
< 1 jaar	3.067	2.983
1-5 jaar	12.251	12.262
> 5 jaar	14.951	18.008
Totaal	30.269	33.253

De kaspositie van Stichting Landstede neemt in 2025 door o.a. de investeringen in de nieuwbouw in Harderwijk af met € 24,2 mln. tot € 30,5 mln. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 6.2.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep maakt leerlingen bewust van hun verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, jezelf, maar vooral ook voor de medemens. Doordat Landstede Groep in

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

5.6 Horizontale verantwoording

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

Bedrijven en instellingen

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

Medewerker

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

Klachtenafhandeling

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

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

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

5.7 Notitie Helderheid

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

Thema 1. Uitbesteding

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

Thema 2. Is wettelijk komen te vervallen (2024). Zie nu hoofdstuk 5.8

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

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

Thema 4. Les- en cursusgeld

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

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

Uit onderzoek is gebleken dat 92 studenten in oktober 2025 Landstede MBO verlieten. Daarvan vertrokken er 58 met een diploma, 34 studenten verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 92 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking.

Eveneens in oktober zijn 36 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Landstede MBO.

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. In oktober 2025 veranderden 26 studenten van opleiding binnen Stichting Landstede (MBO). In het schooljaar 2024-2025 stapten 30 studenten van de beroepsopleidende leerweg (BOL) over naar de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Daarnaast gingen 2 studenten van BBL naar BOL. 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.

26 studenten hebben een diploma op hetzelfde niveau ontvangen in het kalenderjaar 2025. Voor 0 studenten is er een dubbele diploma bekostiging ontvangen. In het kalenderjaar 2025 hebben 0 studenten een alternatief diploma ontvangen.

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Bij maatwerktrajecten gaat het om bekostigd onderwijs waarbij een bedrijf of organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel. In alle gevallen betreft het deelname aan een reguliere in het Centraal Register Beroepsopleidingen (Crebo) geregistreerde opleiding. Het doel daarbij is om de opleiding met een diploma af te ronden. De omvang van het maatwerk voor bedrijven of organisaties in de regio is beperkt. In het kader van bekostigd onderwijs is maatwerk geleverd aan 4 stichtingen (Omega Groep, Sherpa, Zorggroep Noordwest-Veluwe en Reinaerde) met betrekking tot de zorgopleidingen.

5.8 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Aanleiding

Sinds april 2025 is, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025, de 'beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025' van kracht. Deze beleidsregel is als uitgangspunt gehanteerd voor de verantwoording van private activiteiten van stichting Landstede en de wijze van resultaatbepaling met betrekking tot publiek/privaat gemengde activiteiten. De minister van OCW heeft in de toelichting op de beleidsregel gecommuniceerd over de beleidsregel en de verantwoordingsplicht vanaf 2025. Hiermee is een aantal activiteiten uitgesloten van controle door de accountant. De private activiteiten van stichting Landstede zijn opgenomen in de reguliere rapportages en managementverantwoording en daarmee onderdeel van het gehanteerde risicomanagement raamwerk van de P&C-cyclus. Nieuwe private activiteiten kunnen alleen worden aangegaan na besluit van het CvB en afstemming met de Raad van Toezicht.

In het kader van de beleidsregel is een zorgvuldige ordening aangebracht in de activiteiten waarin met publieke middelen is geïnvesteerd. Hierbij zijn uitsluitend activiteiten geselecteerd die binnen de reikwijdte van de verantwoording vallen. Conform artikel 2.2, lid 3 van de beleidsregel zijn de private activiteiten geordend naar soort activiteit, zodat transparantie en volledigheid in de rapportage worden gewaarborgd. Op basis van ordening

worden is in onderstaande tekst is een toelichting gegeven per soort activiteit van stichting Landstede. In Tabel 13 is een overzicht van de private activiteiten toegevoegd met per activiteit: de totale baten afkomstig van afnemers van de private activiteiten, de totale investering met publieke middelen en de totale kosten.

Kantines (privaat)

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

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

1. Omvang van de baten, investering en kosten

De omvang van de baten voor de kantines in 2025 is € 1.419K. De omvang van de kosten in 2025 is € 1.386K. Daarmee is het positieve resultaat in 2025 € 33K. De totale investering met publieke middelen is in 2025 € 22K.

2. Meerwaarde

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

3. Risicobeleid en beheer

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

makkelijk voor derden om gebruik te maken van kantine.

4. Juridische en organisatorische inbedding

De activiteiten zijn juridisch en organisatorisch ingebed in de reguliere organisatie, de kantines zijn daarbij ondergebracht bij de onderwijseenheden.

De verantwoordelijkheid voor de activiteiten is toebedeeld aan de regiocoördinator en de directeur van de eenheid.

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

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

1. Omvang van de baten, investering en kosten

De omvang van de baten in 2025 is € 629K. Een inschatting van de kosten voor de uitvoering en ontwikkeling van de activiteiten in 2025 is € 629K. Daarmee is het resultaat op LLO in 2025 € 0K. De ingeschatte investering met publieke middelen is in 2025 € 0K.

2. Meerwaarde

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

De LLO-activiteiten van de Stichting Landstede bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Maatwerktrajecten mbo – dit betreft maatwerktrajecten in het onderwijs ten behoeve van het behalen van een diploma. Binnen Landstede gaat het om erkende, geaccrediteerde opleidingen leidend tot een diploma/graad. Vanuit het risicobeleid is voor studenten die deelnemen aan een maatwerktraject contractueel vastgelegd wat de meerkosten van het maatwerktraject zijn ten opzichte van een reguliere opleiding;

2. Opleidingstrajecten naar bekostigd onderwijs – dit betreft vooropleidingen die verzorgd worden om toegang tot het bekostigd onderwijs te verkrijgen dan wel te versoepelen;
3. Vakantieschool – de vakantieschool is gericht op studenten en deze onderwijsactiviteiten liggen in het verlengde van de publieke taak;
4. Alle overige opleidingen, trainingen, activiteiten en cursussen leidend tot een diploma of certificaat uitgezonderd op maat gemaakte contractactiviteiten.
5. Overige LLO-activiteiten gericht op ontwikkeling van strategie, beleid en inhoud.

3. Risicobeleid en beheer

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

4. Juridische en organisatorische inbedding

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

Op maat gemaakte contractactiviteiten (privaat)

De op maat gemaakte contractactiviteiten zijn geclassificeerd als private activiteit. Op maat gemaakte contractactiviteiten betreffen opleidingen, trainingen en cursussen die op verzoek van een klant worden ontwikkeld en niet leiden tot een diploma of certificaat.

1. Omvang van de baten, investering en kosten

De omvang van de baten vanuit contractactiviteiten in 2025 is € 891K. De omvang van de kosten in 2025 is € 891K. Daarmee is het resultaat in 2025 € 0K. De totale investering met publieke middelen is in 2025 € 0K.

2. Meerwaarde

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

3. Risicobeleid en beheer

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

4. Juridische en organisatorische inbedding

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

Verhuur (publiek/deel privaat)

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

1. Omvang van de baten, investering en kosten

De omvang van de baten vanuit verhuur van kantoorruimtes in 2025 is € 230K. De omvang van de kosten in 2025 is € 142K. Daarmee is het positieve resultaat in 2025 € 88K. De totale investering met publieke middelen is in 2025 € 37K.

2. Meerwaarde

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

3. Risicobeleid en beheer

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

4. Juridische en organisatorische inbedding

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

Detacheringen personeel (privaat)

De detachering van personeel wordt aangemerkt als een private activiteit voor zover deze niet direct verband houdt met de bekostigde wettelijke taak van de organisatie. Gezien de beperkte omvang van deze private detacheringen wordt deze activiteit, conform artikel 2.2, lid 2 van de beleidsregel, niet afzonderlijk toegelicht in het bestuursverslag.

Veluvine (privaat)

Stichting Landstede heeft deelnemingen in de groepsmaatschappijen Veluvine Nunspeet Beheer C.V. en Landstede Molijn Beheer B.V. In het

verleden is geïnvesteerd in de totstandkoming van het cultuurhuis/theater Veluvine in Nunspeet. De activiteit met betrekking tot Veluvine is geclassificeerd als private activiteit.

1. Omvang van de baten, investering en kosten

Met betrekking tot de activiteit Veluvine is geen geldstroom gemoeid. Daarmee is de omvang van de baten, kosten en investering met publieke middelen in 2025 € 0.

2. Meerwaarde

De meerwaarde van Veluvine voor de bekostigde wettelijke taak is de aansluiting met de educatie en welzijnsactiviteiten. Daarbij is de locatie in het verleden gebruikt voor de huisvesting van onder meer welzijn, volwasseneneducatie, ISK en vo- onderwijs.

3. Risicobeleid en beheer

Met betrekking tot beleid en beheer is Landstede Molijn Beheer B.V. de beherend vennoot van Veluvine Nunspeet Beheer C.V.

Veluvine heeft de afgelopen jaren te maken gehad met financiële omstandigheden die de continuïteit van de activiteiten onder druk hebben gezet. Vanuit risicobeleid en beheersing was Stichting Landstede niet bereid om aanvullende financiering te verstrekken en de andere commanditaire vennoot was niet in staat om aanvullend te investeren. Dit heeft geleid tot een afwaardering naar nihil in 2024. Parallel aan deze ontwikkelingen heeft Stichting Landstede onderhandelingen gevoerd met de gemeente Nunspeet over een mogelijke overname van de belangen in Veluvine. Deze onderhandelingen hebben ertoe geleid dat de gemeente Nunspeet bereid is om de belangen over te nemen waarbij Stichting Landstede voor haar aandeel een bedrag van € 0,5 miljoen zal

ontvangen. Deze transactie is in 2026 geëffectueerd. De financiële gevolgen hiervan geeft aanleiding om de in 2024 doorgevoerde afwaardering te herzien, waarmee een correctie van € 0,5 miljoen wordt verwerkt in de jaarrekening van 2025, als correctie op de in 2024 doorgevoerde afwaardering.

4. Juridische en organisatorische inbedding

De activiteiten zijn juridisch en organisatorisch ingebed in Landstede Molijn Beheer B.V. / Veluvine Nunspeet Beheer C.V.

Omvang van geïnvesteerde publieke middelen en mutatie daarvan in 2025

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 de correctie van € 0,5 miljoen inzake Veluvine op de in 2024 doorgevoerde afwaardering en de historische onttrekkingen eind 2025 € 7,5 mln. negatief (31-12-2024 € 8,0 mln. negatief).

Overzicht totale investering met publieke middelen in 2024:

In de verantwoording over verslagjaar 2024 is de interpretatie van de ‘totale investering met publieke middelen’ per soort activiteit onjuist toegepast. Op basis van artikel 2.2, lid 5b van de beleidsregel had per soort activiteit de totale publieke investering in de aanschaf van activa en/of ontwikkeltijd verantwoord moeten worden in plaats van de verantwoorde kosten. Daarom is in Tabel 13 hieronder met terugwerkende kracht ook de publieke investering per soort activiteit uit verslagjaar 2024 opgenomen.

Tabel 13
Overzicht publiek-private activiteiten 2025, correctie 2025 en publieke investering 2024

in € 1.000	2025			2024
Private activiteiten 2025 (* € 1.000)	Omzet	Kosten	Investing	Investing
Kantines (privaat)	1.419	-1.386	22	19
Op maat gemaakte contractactiviteiten (privaat)	891	-891	-	-
Verhuur kantoorruimtes (privaat)	230	-142	37	21
Totaal private activiteiten 2025	2.540	-2.419	59	40
Correctie 2025 (* € 1.000)	Correctie			
Correctie m.b.t. afwaardering Veluvine uit 2024	491			
Publieke activiteiten 2025 (* € 1.000)	Omzet	Schatting kosten	Investing	Investing
Leven Lang Ontwikkelen (publiek)	629	-629	-	-
Totaal publieke activiteiten 2025	629	-629	-	-

6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting verwerking fusie

Stichting Landstede is in 2025 gefuseerd met Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Bij deze bestuurlijke fusie was Stichting Landstede de verkrijgende rechtspersoon en was Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. de verdwijnende stichting. Door de fusie heeft Stichting Landstede onder algemene titel het gehele vermogen van de verdwijnende rechtspersoon verkregen. De financiële gegevens zijn in overeenstemming met de fusieakte in deze jaarrekening verwerkt vanaf 1 januari 2025. De juridische fusie is verwerkt volgens de pooling of interestmethode. De waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen zijn gebaseerd op de door Stichting Landstede toegepaste grondslagen, die gelijk zijn aan die van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Dit heeft daarom geen effect op het eigen vermogen per 1 januari 2025. De vergelijkende cijfers over 2024 en de balans per 31 december 2024 zijn gebaseerd op de financiële gegevens van de samengevoegde rechtspersonen en zijn als volgt weer te geven. Het verschil tussen de vorderingen en schulden van € 81K betreft eliminatie van vorderingen en schulden onderling en de groepsmaatschappijen binnen Landstede Groep.

Balans		Stichting Landstede	Stichting CVMBO	Eliminatie correcties	Totaal
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024
1.	Activa				
1.1	Vaste activa				
1.1.2	Materiële vaste activa	87.049	2.549	0	89.598
1.1.3	Financiële vaste activa	9	0	0	9
Vaste Activa totaal		87.058	2.549	0	89.607
1.2	Vlottende activa				
1.2.2	Vorderingen	5.109	230	-81	5.258
1.2.4	Liquide middelen	44.868	9.834	0	54.702
Vlottende Activa totaal		49.977	10.064	-81	59.960
Activa totaal		137.035	12.613	-81	149.567
2.	Passiva				
2.1	Eigen vermogen	71.318	10.361	0	81.679
2.2	Voorzieningen	7.551	504	0	8.055
2.3	Langlopende schulden	30.270	0	0	30.270
2.4	Kortlopende schulden	27.896	1.748	-81	29.563
Passiva totaal		137.035	12.613	-81	149.567

Staat van baten en lasten		Stichting Landstede	Stichting CVMBO	Eliminatie correcties	Totaal
In € 1.000		2024	2024	2024	2024
3	Baten				
3.1	Rijksbijdragen	146.872	15.211	0	162.083
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.362	434	0	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.214	0	0	1.214
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.383	71	0	2.454
3.5	Overige baten	5.540	295	0	5.835
Totaal baten		157.371	16.011	0	173.382
4	Lasten				
4.1	Personeelslasten	118.486	12.357	0	130.843
4.2	Afschrijvingen	6.963	658	0	7.621
4.3	Huisvestingslasten	14.096	1.098	0	15.194
4.4	Overige lasten	18.942	2.081	0	21.023
Totaal lasten		158.487	16.194	0	174.681
Saldo baten en lasten		-1.116	-183	0	-1.299
5	Gerealiseerde herwaardering	406	0	0	406
6	Financiële baten en lasten	-297	257	0	-40
Resultaat		-1.007	74	0	-933
7	Belastingen	4	0	0	4
8	Resultaat deelnemingen	-1.845	0	0	-1.845
Resultaat na belastingen		-2.848	74	0	-2.774
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0	0
Totaal resultaat		-2.848	74	0	-2.774

6.2 Toelichting uitkomsten

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	168.374	161.297	162.083
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.071	1.650	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.313	1.233	1.214
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.470	2.741	2.454
3.5	Overige baten	5.602	4.854	5.835
Totaal baten		179.830	171.775	173.382
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	138.853	132.928	130.843
4.2	Afschrijvingen	8.271	7.952	7.621
4.3	Huisvestingslasten	14.539	14.919	15.194
4.4	Overige lasten	20.382	18.967	21.023
Totaal lasten		182.045	174.766	174.681
Saldo baten en lasten		-2.215	-2.991	-1.299
5	Gerealiseerde herwaardering	406	406	406
6	Financiële baten en lasten	-501	-732	-40
Resultaat		-2.310	-3.317	-933
7	Belastingen	5	0	4
8	Resultaat deelnemingen	491	0	-1.845
Resultaat na belastingen		-1.814	-3.317	-2.774
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-1.814	-3.317	-2.774
Resultaatbestemming				
In € 1.000		Realisatie 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Resultaat boekjaar		-1.814	-3.317	-2.774
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	1.576	1.227	3.737
Vrijval:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	281	219	364
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		43	-1.871	1.327
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek Overige	833	205	309
Dotatie:	Bestemmingsreserve privaat	-491	0	1.844
Dotatie:	Bestemmingsfonds publiek	0	0	173
Dotatie:	Bestemmingsfonds privaat	0	0	0
Dotatie: Algemene reserve		385	-1.666	3.653

Toelichting exploitatieresultaat

Het resultaat 2025 is uitgekomen op een negatief exploitatiesaldo van € -1,8 mln. Dit is € 1,5 mln. minder negatief dan het begrote resultaat van € 3,3 mln. Het resultaat exclusief de inzet vanuit de bestemmingsreserves inzake de collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering, oude kwaliteitsgelden en NPO-middelen was begroot op negatief € -1,7 mln., met name als gevolg van de tijdelijke huisvestingslasten.

De realisatie zonder deze effecten die gedekt worden vanuit de bestemmingsreserves komt uit op positief € 0,4 mln. wat € 2,1 mln. beter is dan begroot.

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

Balans

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2025	31-12-2024
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	114.775	89.598
1.1.3	Financiële vaste activa	0	9
Vaste Activa totaal		114.775	89.607
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	6.218	5.258
1.2.4	Liquide middelen	30.489	54.702
Vlottende Activa totaal		36.707	59.960
Activa totaal		151.482	149.567
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	79.459	81.679
2.2	Voorzieningen	11.119	8.055
2.3	Langlopende schulden	27.202	30.270
2.4	Kortlopende schulden	33.702	29.563
Passiva totaal		151.482	149.567

Het balanstotaal is met € 1,9 mln. toegenomen tot € 151,5 mln. onder andere door de toename van de personele voorzieningen inzake het seniorenverlof MBO en de WW/BWW en de vooruitontvangen OCW subsidies.

Door de gedane investeringen inzake huisvestingsproject "Beroepsonderwijs Harderwijk" zijn de materiële vaste activa toegenomen met € 25,2 mln. Dit is voorlopig nog volledig gefinancierd uit de beschikbare liquide middelen waardoor dit niet leidt tot verhoging van het balanstotaal.

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

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2025 gedaald door het negatieve resultaat ad € 1,8 mln., zie de toelichting op de exploitatie. In combinatie met de realisatie van de herwaarderingsreserve ad € 0,4 mln. komt het eigen vermogen per 31 december 2025 uit op € 79,5 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 52,5% (31-12-2024: 54,6%). De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het

balanstotaal) komt uit op 59,8% (31-12-2024: 60,0%) en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,62 (ultimo 2024 0,75). Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve NPO voor het VO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2025 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 1.576K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2025 is het restant saldo wat niet is ingezet/verantwoord ad € 270K vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 en 2023 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord “Samen voor het beste onderwijs” middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 en 2023 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd. Van deze middelen is op basis van plannen € 281K ingezet ter dekking van uitgaven in de exploitatie in 2025. Ultimo 2025 is nog € 582K van deze gelden beschikbaar.

Bestemmingsreserve Kwaliteitsmiddelen

Vanuit de kwaliteitsgelden heeft inzet plaats gevonden om de doelen te realiseren van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit heeft in 2023 geleid tot een positief besluit van OCW en het in 2024 ontvangen van het resultaatafhankelijk budget voor 2022. De resterende middelen die niet specifiek zijn toegekend aan uitvoeringsdoelen, waarvoor wel de realisatie heeft plaatsgevonden zijn in 2024 aan de bestemmingsreserve toegevoegd, zodat deze middelen op basis van een meerjarenplan kunnen worden ingezet voor een aantal aandachtsgebieden binnen het mbo-werkveld, om daarmee Stichting Landstede toekomstig bestendiger te maken. Hierbij dienen onder andere de volgende onderwerpen aandacht krijgen:

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

In 2025 is totaal € 833K hieraan besteed en vindt hiervoor via de resultaatverdeling onttrekking plaats aan de bestemmingsreserve. Ultimo 2025 is nog € 3.073K van deze gelden beschikbaar.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

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

In 2024 heeft een onttrekking plaats gevonden naar aanleiding van de afwaardering op de participatie in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. In 2025 is op basis van de transactie in 2026 inzake Landstede Molijn Beheer B.V. en Veluvine Nunspeet Beheer C.V. een deel van deze afwaardering teruggenomen ad € 491K. Zie de toelichting onder 1.1.3.

2.1.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)

Het bestemmingsfonds (publiek) betreft de beklemming van de bijdragen van de gemeente Harderwijk inzake de doorcentralisatie, welke gereserveerd worden voor toekomstige huisvestingsaangelegenheden die een kwaliteitsimpuls van de onderwijshuisvesting betreffen of onder de gemeentelijke zorgplicht vallen. Het berekende tekort tot en met 2024 tussen de doordecentralisatie vergoeding en toegerekende lasten van € 403K is via de resultaatverdeling in de achterliggende jaren onttrokken aan het bestemmingsfonds.

In het kader van de beëindiging van de doordecentralisatie en daarbij behorende overdracht van de locatie De Sytel 2 te Harderwijk vinden over de afwikkeling van dit saldo gesprekken plaats met de gemeente Harderwijk. Hierbij heeft de gemeente beargumenteerd dat cumulatief geen sprake is van een tekort maar een overschot. Voorzichtigheidshalve is voor dit berekende tekort in de jaarrekening van 2025 een reservering opgenomen ten laste van het exploitatieresultaat. Het negatieve saldo van het bestemmingsfonds ad € 403K is daarbij ten laste van de algemene reserve gebracht.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2025 afgenomen met € 24,2 mln. De positieve kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt € 11,0 mln. (2024: € 10,1 mln.) en is ingezet voor de gedane investeringen in materiële vaste activa (€ 32,7 mln.) en aflossingen op de langlopende financieringen (€ 3,0 mln.).

De liquiditeitsratio (current ratio) daalt mede hierdoor van 2,03 naar 1,09. Dit is boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,5) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 25 mln. (categorie grootste besturen).

6.3 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 2026 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2030 is gebruikt als input voor de te rapporteren informatie. Betreffende het verslag van het toezichthoudend orgaan inzake de continuïteitsparagraaf, verwijzen we naar hoofdstuk 7 in het bestuursverslag.

Begroting 2026

Voor de stichting is het begrote resultaat -/- € 2.294K en het genormaliseerde resultaat -/- € 122K. In het resultaat is voor het vo rekening gehouden met aanvullende lasten i.h.k.v. collectieve werkdrukmiddelen (€ 140K). Dit betreft collectieve werkdrukmiddelen die vóór 2026 zijn ontvangen en in de resultaatverdeling zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. Tevens worden kwaliteitsmiddelen uit het prestatiedeel 2024 (€ 213K) ingezet. Verder is een bijzonder resultaat opgenomen van -/- € 519K voor de tijdelijke huisvesting en personele inzet voor de ver- en nieuwbouw Harderwijk. Voor Entree is € 1.160K extra allocatie toegevoegd vanwege de groei van het aantal Entreestudenten per 1-10-2025. Deze extra allocatie stelt de onderwijsteams in staat om het onderwijs in 2026 te organiseren. Daarnaast doet Morgen College in 2026 een beroep op de middelen basisvaardigheden € 140K. Zonder de hiervoor genoemde aanvullende lasten en bijzondere resultaten bedraagt het genormaliseerde resultaat -/- € 122K.

Meerjarenbegroting 2026-2030

De meerjarenbegroting 2026-2030 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Voor een groot gedeelte zijn de ontwikkelingen van de baten afhankelijk van politieke besluitvorming. Het is van belang beleid continu af te stemmen op politieke besluitvorming. Daarnaast is het essentieel om beleid toe te snijden op verwachte ontwikkelingen in leerlingenaantallen, personeelsverloop, huisvestingssituaties. Beleid aangaande investeringswensen, financieringsmogelijkheden, schoolplannen en strategienota zullen eveneens structureel worden overwogen.

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

Er is sprake van een te verwachten geringe mutatie van het aantal studenten, leerlingen en deelnemers van 0,1% (van 13.064 in 2025 naar 13.070 in 2030). De ontwikkeling in het aantal leerlingen/studenten is gebaseerd

op een verwachte stijging van 0,8% (van 9.896 in 2025 naar 9.975 in 2030) van de studenten in het MBO in de periode 2025 tot 2030. Voor het VO wordt een daling van het aantal leerlingen verwacht van 2,3% (van 3.168 in 2025 naar 3.095 in 2030) in de periode 2025 tot 2030. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per student. De verwachting is dat de contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten de komende jaren toenemen. Het verwacht effect van de nieuwe mbo-bekostiging is nog onbekend. Deze is nog niet verwerkt in de meerjarenbegroting. Mogelijk leidt de nieuwe bekostiging in de toekomst tot een wijziging van het aandeel van stichting Landstede op het macrobudget mbo.

In de meerjarenbegroting is de bestuurlijke overdracht van Morgen College en ISK Harderwijk vanuit Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede per 1 januari 2025 verwerkt. De vergelijkende cijfers uit voorgaande jaren zijn aangepast aan deze nieuwe situatie. De kengetallen in de voorliggende meerjarenbegroting liggen in lijn met de aanvraag schatkistbankieren uit november 2025. Daarbij is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een nieuwe lening van € 37,0 miljoen.

De stichting heeft in 2026 en 2027 naar verwachting een negatief exploitatieresultaat o.a. als gevolg van de besteding werkdrukmiddelen vanuit de bestemmingsreserve. Aanvullend is het exploitatieresultaat te verklaren door de stijging in de lasten door voorgenomen huisvestingsinvesteringen en gerelateerde inventarisinvesteringen. Dit betreft o.a. een toename van de financiële lasten inzake aangaan nieuwe lening. Vanuit de vereenvoudiging bekostiging VO heeft in 2022 inhouding op de bekostiging plaatsgevonden inzake de overgangsbekostiging. De overgangsbekostiging wordt t/m 2026 afgebouwd. Het positieve effect op de vo-bekostiging is in 2026 0,56% en per 2027 vervalt deze. De Rijksbijdragen blijven naar verwachting gelijk tot en met 2028. Het aantal leerlingen blijft nagenoeg gelijk t/m 2030. Het totaal aantal studenten stijgt in 2027 t/m 2029. Vanaf 2030 is een daling voorzien van het totaal aantal studenten. Door de T-2 bekostiging in het MBO heeft de stijging van het aantal studenten in 2027 (T-2) als gevolg dat de rijksbijdragen stijgen vanaf 2029. De Overige baten stijgen in 2027 en 2030 incidenteel als gevolg van de boekwinst bij de verkoop van een aantal panden. De Personeelslasten dalen in 2027 en 2028 als gevolg van de begrote bijstelling van de personele inzet vanaf schooljaar 2026/2027. De Afschrijvingskosten stijgen vanaf 2027 als gevolg van de voorgenomen huisvestingsinvesteringen. De financiële lasten stijgen in 2026 en 2027 in verband met de benodigde aanvullende financiering. Vanaf 2028 dalen de financiële lasten als gevolg van jaarlijkse aflossingen en aflopende leningen.

Het exploitatieresultaat bevat een aantal posten die het resultaat incidenteel beïnvloeden. Het gaat hierbij om de effecten inzake de NPO-middelen, besteding bestemming werkdrukmiddelen, tijdelijke huisvestingskosten Westeinde Harderwijk (€1.051K in 2025 en €519K in 2026, alsmede boekwinsten bij geplande afstoting van de panden (€1.056K in 2026 en €6.087K in 2030).

Er is een rentepercentage van 3,0% aangehouden voor de benodigde aanvullende financiering.

Continuïteit - Kengetallen	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	13.050	13.064	12.966	13.142	13.144	13.114	13.070
Personele bezetting (vast en tijdelijk)							
Bestuur / directie (fte)	11,5	10,9	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0
Personeel primair proces (fte)	777,1	774,6	716,8	715,0	704,4	720,1	718,1
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	107,7	166,3	128,7	127,0	126,9	127,9	127,6
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	187,6	212,5	203,1	203,3	198,5	204,4	204,0
Onderwijsondersteunend personeel (fte)	295,3	378,8	331,8	330,3	325,4	332,3	331,5
Stagiaires (fte)	3,9	34,4	28,4	28,4	28,7	28,6	28,6
Totale personele bezetting (fte)	1.087,8	1.198,7	1.140,0	1.136,8	1.121,5	1.144,0	1.141,2
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. totaal personeel	12,0	10,9	11,4	11,6	11,7	11,5	11,5
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. onderwijzend personeel	16,8	16,9	18,1	18,4	18,7	18,2	18,2
Aantal fte uitzendkrachten en externen	110,0	18,8	47,3	47,4	47,7	47,7	47,6

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten. Door het wegvallen van de NPO-middelen vanaf 2026 daalt de FTE inzet. Daarnaast beweegt de FTE inzet mee met de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten. De FTE inzet ligt in 2027 en 2028 in lijn met begrote personele inzet vanaf schooljaar 2026/2027 (uit de begroting 2026). Doordat vanaf 2026 geen NPO-middelen worden ingezet, stijgt de ratio aantal leerlingen/personeel.

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit - Staat van baten en lasten In € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Baten							
3.1 Rijksbijdragen	162.083	168.374	170.263	170.923	170.808	172.610	172.509
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.796	2.071	1.158	1.156	1.155	1.171	1.171
3.3 Wettelijke college-, cursus-, les- en examengelden	1.214	1.313	1.222	1.231	1.243	1.241	1.236
3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	2.454	2.470	3.313	3.645	3.645	3.810	3.810
3.5 Overige baten	5.835	5.602	5.149	6.211	5.196	5.192	11.264
Totaal baten	173.382	179.830	181.105	183.166	182.047	184.024	189.990
Lasten							
4.1 Personeelslasten	130.844	138.853	140.449	139.903	138.529	140.707	140.403
4.2 Afschrijvingen	7.620	8.271	7.958	9.116	8.698	8.458	9.211
4.3 Huisvestingslasten	15.194	14.539	14.541	13.931	13.986	13.980	13.961
4.4 Overige lasten	21.024	20.382	19.210	18.929	18.869	18.879	18.843
Totaal lasten	174.682	182.045	182.158	181.879	180.082	182.024	182.418
Saldo baten en lasten	-1.300	-2.215	-1.053	1.287	1.965	2.000	7.572
5. Gerealiseerde herwaardering	406	406	346	346	312	312	312
6.1 Financiële baten	1.757	1.213	314	421	310	233	244
6.2 Financiële lasten	-1.796	-1.714	-1.900	-2.290	-2.112	-1.934	-1.825
7. Belastingen	4	5	-	-	-	-	-
8. Resultaat uit deelnemingen	-1.845	491	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	-2.774	-1.814	-2.294	-236	475	612	6.303
Resultaat NPO (uit eerdere jaren)	4.441	1.576	-	-	-	-	-
Resultaat collectieve werkdrukmiddelen (uit eerdere jaren)	673	281	140	-	-	-	-
Resultaat kwaliteitsmiddelen	37	833	213	-	-	-	-
Voorfinanciering groei Entree in 2026	-	-	1.160	-	-	-	-
Tijdelijke huisvesting resultaat Westeinde Harderwijk	-	-	519	-	-	-	-
Boekwinst afstoting panden	-	-	-	-1.056	-	-	-6.087
Genormaliseerd resultaat	2.377	876	-262	-1.292	475	612	217

Continuïteit - Balans In € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
Activa							
1.1 Vaste activa							
1.1.2 Materiële vaste activa	89.598	114.775	140.073	145.015	145.926	147.123	142.174
1.1.3 Financiële vaste activa	9	-	9	9	9	9	9
Vaste activa	89.607	114.775	140.082	145.024	145.935	147.132	142.183
1.2 Vlottende activa							
1.2.2 Vorderingen	5.338	6.218	4.154	4.154	4.154	4.154	4.154
1.2.4 Liquide middelen	54.703	30.489	32.995	23.181	18.143	12.955	19.606
Vlottende activa	60.041	36.707	37.149	27.335	22.297	17.109	23.760
Totaal activa	149.648	151.482	177.231	172.359	168.232	164.241	165.942
Passiva							
Algemene reserve	73.375	73.629	73.155	72.919	73.393	74.005	80.308
Bestemmingsreserve NPO middelen	1.846	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	554	582	195	195	195	195	195
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	4.215	3.073	3.797	3.797	3.797	3.797	3.797
Bestemmingsreserve privaat	-8.035	-7.544	-8.035	-8.035	-8.035	-8.035	-8.035
Bestemmingsfonds publiek	-403	-	-403	-403	-403	-403	-403
Herwaarderingsreserve	10.126	9.720	9.374	9.028	8.716	8.404	8.092
2.1 Eigen vermogen	81.679	79.459	78.083	77.501	77.663	77.963	83.954
2.2 Voorzieningen	8.056	11.119	8.020	8.020	8.020	8.020	8.020
2.3 Langlopende schulden	30.270	27.202	59.912	55.622	51.332	47.042	42.752
2.4 Kortlopende schulden	29.644	33.703	31.216	31.216	31.216	31.216	31.216
Totaal passiva	149.648	151.482	177.231	172.359	168.232	164.241	165.942

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.

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.

In 2026 nemen de langlopende schulden toe als gevolg van extra benodigde financiering voor de geplande investeringen. Vanaf 2027 dalen de langlopende schulden als gevolg van aflossingen en aflopende leningen. De benodigde aanvullende financiering is € 37,0 miljoen in 2026. Uitgangspunt is het op peil houden van de minimale liquiditeitsratio. Ultimo 2029 komt de liquiditeitsratio uit op 0,55. Dit is boven de minimale norm van

0,50 en is ten opzichte van de ratio ultimo 2024 een aanzienlijke daling. Het is gevolg van de inzet van de aanwezige liquide middelen voor de financiering van de investeringsplannen voor o.a. Harderwijk, Dokterspad, Fuchsiastraat en Rechterland. In 2026 en 2030 zijn extra investeringen in inventaris en meubilair opgenomen i.v.m. de ver/nieuwbouw Harderwijk en voorziene vervanging meubilair na verbouwing conform de zeven programmalijnen. In 2027 en 2030 is rekening gehouden met de verkoop van een aantal panden conform de zeven programmalijnen.

De herwaarderingsreserve wordt jaarlijks voor het deel gerealiseerd in lijn met de afschrijvingstermijn van de onderliggende gebouwen of bij verkoop van het onroerend goed. Binnen de herwaarderingsreserve betreft een bedrag ad € 7,7 mln. de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en er vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt hierdoor in de periode tot 2030.

Voor de besteding van het restant reserve werkdrukmiddelen wordt in de jaren na 2026 een bestedingsplan uitgewerkt.

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

De solvabiliteitsratio II daalt van 59,4% in 2025 naar 55,4% in 2030 door o.a. het aangaan van een nieuwe lening in 2026 in verband met geplande huisvestingsinvesteringen. De ratio blijft boven de minimale norm van 30%. De liquiditeit daalt vanaf 2027 tot en met 2029 als gevolg van de voorgenomen huisvestingsinvesteringen. In 2030 stijgt de liquiditeit o.a. door de verkoop van een aantal panden

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Indien de factor Eigen Vermogen ten opzichte van de signaleringswaarde normatief publiek Eigen Vermogen groter is dan 1,00, is sprake van mogelijk bovenmatig Eigen Vermogen. Dit is niet aan de orde voor Stichting Landstede. Ultimo 2025 bedraagt deze voor de stichting 0,68. De komende jaren zal de verhouding dalen naar 0,49 in 2029 door de stijging van het normatief eigen vermogen door de geplande investeringen in huisvesting.

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

Continuïteit - Financiële kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030
norm							
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	13.050	13.064	12.966	13.142	13.144	13.114	13.070
Rentabiliteit 1 jaar	-1,6%	-1,0%	-1,3%	-0,1%	0,3%	0,3%	3,3%
Rentabiliteit 2 jaar	-1,6%	-1,3%	-1,3%	-0,7%	0,1%	0,3%	1,8%
Rentabiliteit 3 jaar	1,0%	0,3%	-1,4%	-0,6%	-0,4%	0,2%	1,3%
Personeelslasten / Rijksbijdragen	80,7%	82,5%	82,5%	81,9%	81,1%	81,5%	81,4%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	74,1%	75,6%	76,6%	76,4%	76,5%	76,9%	76,6%
Huisvestingsratio	11,7%	9,4%	10,6%	11,0%	10,9%	10,6%	10,7%
Liquiditeit (current ratio)	2,03	1,09	1,19	0,88	0,71	0,55	0,76
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	2,03	1,09	0,88	0,71	0,55	0,76
Solvabiliteit I	54,6%	52,5%	44,1%	45,0%	46,2%	47,5%	50,6%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	30,0%	60,0%	59,8%	48,6%	50,9%	52,4%	55,4%
Publiek eigen vermogen (EV) t.o.v. normatief publiek EV	1,00	0,79	0,68	0,56	0,50	0,49	0,53

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

Risicoparagraaf

Beschrijving	Maatregel
Risico object 1: Huisvesting Bij gebrek aan middelen staat de huisvestingsagenda bij de gemeenten voor het voortgezet onderwijs onder druk. Hogere kosten door uitloop ver-/nieuwbouw Harderwijk, waardoor langer gebruik gemaakt wordt van tijdelijke huisvesting. Voorgenomen investeringen uit het MJOP en het IHP zijn uitgesteld. Het is onzeker of deze voorgenomen ombuigingen realiseerbaar zijn.	Duidelijke strategische keuzes vanuit Landstede Groep. Blijf goed in contact met de gemeente Zwolle op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Verstandig omgaan met capaciteit voor tijdelijke huisvesting, met name in onderhandelingen naar gemeente Harderwijk. Scenario's voorbereiden waarin ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.
Risico object 2: ISK Risico Groei-krimp aantal leerlingen: aantal ISK-leerlingen groei is het gevolg van politieke keuze, zo ook de mogelijke krimp bij een nieuw kabinet. Huisvesting: momenteel is sprake van krapte in de huisvesting voor ISK-leerlingen, bij krimp van ISK-leerlingen kan dat omslaan in leegstand waar Stichting Landstede verplichtingen is aangegaan om ISK-leerlingen te kunnen plaatsen. Als gevolg van snelle groei zijn locaties gehuurd, die niet voldoen aan de eisen van onderwijslocaties. Deze locaties zijn niet gemeld bij DUO, waardoor mogelijk bekostiging gemist wordt.	Rijksregelgeving bijhouden en de flexibele schil groter houden dan we bij Landstede Groep doen. Bestuurlijke aandacht naar de diverse gemeenten en COA en zoeken van tijdelijke capaciteit bij aangrenzende gemeenten. Door de vrijgekomen vierkante meters binnen Stichting Landstede wordt gezocht naar inhuizen binnen eigen bestaande locaties.
Risico object 3: Continuïteit Het gewenste niveau aan investeringen en het benodigd volume aan financiering kan leiden tot ongewenst lage liquiditeitsratio.	Scenario's voorbereiden waarin ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.
Risico object 4: Cyberrisico Cybercrime Risc-pool Risc-pool is nog niet actief. De kans op een financiële claim bij een hack is een risico. Social engineering Structurele aanpak is van belang, momenteel geen gestructureerde rapportage IT-governance Geen structurele rapportage met monitoring aan het CvB en aan de RvT. Kwetsbaarheid door veelheid aan diverse softwarepakketten.	Het onderwerp staat op de agenda bij de landelijk MBO Raad en zal niet voor 2027 gerealiseerd worden. De risicobereidheid in kaart brengen. Verplicht stellen van de Arda-training voor elke medewerker van Landstede Groep. Rapportage aan het CvB en aan de RvT en maatregel opnemen in PDCA-cyclus. Het beperken van schade door incidenten snel te ontdekken en beperken van diversiteit aan softwarepakketten. Beleid maken op aanschaf softwarepakketten.
Risico object 5: LLO Het niet realiseren van de begrote omzet zorgt voor een onvoldoende dekking van de vaste kosten.	Vaste kosten in verhouding tot de omzet brengen, of de omzet verhogen in verhouding tot de vaste kosten.

Beschrijving	Maatregel
Risico object 6: Tempo digitalisering Het huidige tempo van digitalisering heeft een remmende werking op de voordelen van digitalisering zoals innovatie, verduurzaming van processen. Dat is terug te zien in: 1. Onderwijzend personeel, dat onvoldoende mee kan in het tempo van digitalisering. 2. In de bedrijfsvoeringsprocessen (SO&BD)	1. Binnen de SO&BD digitaliseren en robotiseren onderzoeken. 2. Investeren in personeel en/of opleidingen om apps en processen zo snel mogelijk te upgraden, up to date te houden en voorbereid te zijn op nieuwe ontwikkelingen.
Risico object 7: Rechtmatigheid Inkoop Te weinig ontwikkeling op rechtmatig inkopen, met name bij Europese aanbestedingen. Het inkoopbeleid schrijft voor drie offertes aan te vragen en daaruit een keuze te maken. Toetsing mist of en hoe dit voorschrift uitgevoerd wordt.	Voortgang op de aanbestedingskalender scherper monitoren. Het risico beperken door het aantal bestellers per eenheid te reduceren. Bestellers trainen op: • Vooraf kenbaar maken welke inkopen (soort) gerelateerd zijn aan de voorwaarde 'het opvragen van drie offertes'. • Accordering voor een offerte pas geven als 3 offertes door accordeur gezien zijn. • Vastleggen welke drie offertes aangevraagd zijn, met de drie offertes in de bijlage, en waarom keuze op één van de drie gevallen is.
Risico object 8: Personeel Een onverwachte stijging van leerlingen- studentenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken. Een onverwachte daling in leerlingen- en studentenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat de benodigde hoeveelheid werk niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.	Meerjarig beleid met betrekking tot aanname van voldoende vakbekwaam personeel ontwikkelen. Scenario's voorbereiden in welke ombuigingen in de huidige meerjarenbegroting worden uitgewerkt.
Risico object 9: Subs.reg. Onderwijsregio Stichting Landstede is penvoerder voor de subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's 2025. Daarbij loopt deze stichting een potentieel risico bij het door participerende schoolbesturen niet voldoen aan de subsidievoorwaarden, het restbedrag te moeten terugbetalen aan OCW.	De afspraak is gemaakt met de participerende schoolbesturen dat zij hiervoor zelf verantwoordelijk zijn.

Deel 2: Raad van Toezicht



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

De Raad van Toezicht

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

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

- De opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.

De RvT ziet toe op de besturing van Landstede Groep, met aandacht voor resultaten en kernwaarden. De RvT heeft aandacht voor strategische kansen en risico's en voelt zich verantwoordelijk voor een goed toezicht dat past bij Landstede Groep. De RvT heeft oog voor ontwikkelingen in het onderwijs en in de maatschappij. Jaarlijks bespreekt de Raad het eigen functioneren in het licht van good governance. Gerefleeteerd is op competenties, stijlen en werkwijze van de Raad, mede in het licht van de gewijzigde samenstelling en het aantreden van een inkomend voorzitter die per 1 oktober 2025 zijn voorzitterschap gestart is. In het verslagjaar 2025 heeft de Raad van Toezicht invulling gegeven aan haar wettelijke taken, zoals voorgeschreven in de relevante onderwijswetgeving. In 2025 heeft de Raad vijfmaal vergaderd. Deze reguliere RvT-vergaderingen zijn voorbereid in een agenda-overleg met het College van Bestuur, bestuurssecretaris en de

agendacommissie. Voorafgaand aan de vergaderingen vond een vooroverleg plaats en na afloop een evaluatie tussen de voorzitter en de bestuurssecretaris gericht op kwaliteitsverbetering. Op basis van reflectie is besloten de eerder bestaande commissie personeel identiteit juridische zaken (cie. PIJZ) per 2025 op te heffen en de al bestaande onderwijscommissie te verbreden tot de commissie onderwijs en personeel.

De Raad van Toezicht kent vier commissies: de agendacommissie, de auditcommissie, de commissie onderwijs en personeel en de remuneratiecommissie. In de commissies worden zaken voorbereid en uitgediept. Hiervan wordt in de Raad van Toezicht verslag uitgebracht. De Raad van Toezicht blijft als geheel verantwoordelijk. De samenstelling van de verschillende commissies is in 2025 geweest:

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

De Raad van Toezicht oefent haar taak uit in aansluiting bij de landelijk vastgestelde Governance Codes (van de MBO Raad, VO-raad en richtlijnen van de VTOI-NVTK, Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen-Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang) en steeds in verbinding met de organisatie, zonder daarbij af te wijken van de Governance Codes. De Strategische Koers Landstede Groep 2024-2028 vormt daarnaast een belangrijk uitgangspunt.

Bestuur en toezicht, en de verhouding daartussen, hebben we vastgelegd in het 'reglement College van Bestuur' en het 'reglement Raad van Toezicht'. Het integrale toezicht is met name gericht op het strategisch beleid (zoals verwoord in voornoemde Strategische Koers 2024-2028 Landstede Groep) en de vertaling daarvan naar de Bestuursagenda 2025. Daarnaast is toezicht op de risicobeheersing (o.a. de begroting en de jaarrekening) en het functioneren, de ontwikkeling en de rechtspositie van de bestuurders. Goed onderwijs is waar het om draait bij Landstede Groep en vanuit de perspectief wordt dit toezicht uitgeoefend.

De Raad van Toezicht heeft zich verantwoord over de inrichting van het toezichthoudend orgaan, situaties van (potentieel) tegenstrijdig belang en de wijze waarop hiermee is omgegaan. De leden van de Raad waken voor hun onafhankelijke positie en zijn daarop aanspreekbaar.

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

2025 in vogelvlucht

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

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

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

Op 25 juni 2025 zijn, in aanwezigheid van de externe accountant -die in 2022 door de Raad is benoemd-, de jaarverslagen en jaarrekeningen over 2024 besproken en goedgekeurd. Daarnaast is in

diezelfde vergadering besloten tot goedkeuring van schatkistbankieren ten behoeve van nieuwbouw Harderwijk. Ook is het bestuur décharge verleend ten aanzien van de financiën over 2024. Dit was de laatste reguliere RvT-vergadering van de vertrekkend voorzitter Sam Terpstra. Per 30 september 2025 is hij afgetreden, na twee termijnen als toezichthouder.

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

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

De Raad heeft zijn rol vervuld als werkgever van het College van Bestuur, inclusief benoeming van tijdelijke bestuurder en vaststelling van de beloning van de bestuurders. Daarnaast heeft de Raad het functioneren van het College van Bestuur geëvalueerd. Ook in 2025 is de rol als werkgever intensief geweest vanwege de re-integratie van een bestuurder. Het functioneren van het College van Bestuur is, in samenhang met het bestuurlijk profiel voor de komende jaren, geëvalueerd. Op 29 oktober 2025 is tijdens de RvT-vergadering besloten tot goedkeuring van de verkoop van het pand De Gelijkheid 3 te Zwolle en is de statutenwijziging van stichting Vechtdal College -net als eerder in het jaar die van de andere

onderwijsstichtingen- goedgekeurd. Ook is toen Simone van Ruth als lid van de Raad van Toezicht benoemd per 1 november 2025, waarmee in de Raad zes toezichthouders zitting hebben.



Simone van Ruth (Raad van Toezicht).

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

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

Zwolle, 18 december 2025

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

Deel 3: Jaarrekening

8 Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2025

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2025	31-12-2024
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	114.775	89.598
1.1.3	Financiële vaste activa	0	9
Vaste Activa totaal		114.775	89.607
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	6.218	5.258
1.2.4	Liquide middelen	30.489	54.702
Vlottende Activa totaal		36.707	59.960
Activa totaal		151.482	149.567
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	79.459	81.679
2.2	Voorzieningen	11.119	8.055
2.3	Langlopende schulden	27.202	30.270
2.4	Kortlopende schulden	33.702	29.563
Passiva totaal		151.482	149.567

8.2 Staat van baten en lasten over 2025

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	168.374	161.297	162.083
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.071	1.650	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.313	1.233	1.214
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.470	2.741	2.454
3.5	Overige baten	5.602	4.854	5.835
Totaal baten		179.830	171.775	173.382
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	138.853	132.928	130.843
4.2	Afschrijvingen	8.271	7.952	7.621
4.3	Huisvestingslasten	14.539	14.919	15.194
4.4	Overige lasten	20.382	18.967	21.023
Totaal lasten		182.045	174.766	174.681
Saldo baten en lasten		-2.215	-2.991	-1.299
5	Gerealiseerde herwaardering	406	406	406
6	Financiële baten en lasten	-501	-732	-40
Resultaat		-2.310	-3.317	-933
7	Belastingen	5	0	4
8	Resultaat deelnemingen	491	0	-1.845
Resultaat na belastingen		-1.814	-3.317	-2.774
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-1.814	-3.317	-2.774
Resultaatbestemming				
In € 1.000		Realisatie 2025	Budget 2025	Realisatie 2024
Resultaat boekjaar		-1.814	-3.317	-2.774
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	1.576	1.227	3.737
Vrijval:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	281	219	364
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		43	-1.871	1.327
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek Overige	833	205	309
Dotatie:	Bestemmingsreserve privaat	-491	0	1.844
Dotatie:	Bestemmingsfonds publiek	0	0	173
Dotatie:	Bestemmingsfonds privaat	0	0	0
Dotatie: Algemene reserve		385	-1.666	3.653

8.3 Kasstroomoverzicht over 2025

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2025	2024
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	-2.215	-1.299
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	8.271	7.621
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	0	-44
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	2.887	1.103
Toaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		11.158	8.680
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	0	0
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-1.228	175
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	3.648	2.849
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		2.420	3.024
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		11.363	10.405
Ontvangen interest	8)	1.481	1.347
Betaalde interest	9)	-1.879	-1.682
Betaalde winstbelasting	10)	5	4
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		10.970	10.074
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	11)	-32.730	-11.149
Desinvesterings in materiële vaste activa	12)	31	1.602
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	3)	500	61
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-32.199	-9.486
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Toename langlopende schulden	13)	0	0
Aflossing langlopende schulden	13)	-2.984	-3.089
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-2.984	-3.089
Mutatie liquide middelen		-24.213	-2.501

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Boekwinst verkoop materiële vaste activa (2024)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden (1.2.1)
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest (2.4.18)
- 10) Betaalde belasting (7)
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2), rekening houdend met nog niet betaalde investeringen ultimo en primo boekjaar
- 12) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2) vermeerderd met gerealiseerde boekwinst
- 13) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2025

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 2025, dat is geëindigd op 31 december 2025.

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Bestuurlijke fusie met Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

Per 31 december 2024 is de akte van bestuursoverdracht gepasseerd aangaande de overdracht per 1 januari 2025 van de instandhouding van de scholen (Morgen College en ISK Harderwijk) van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. aan Stichting Landstede. Door de bestuursoverdracht heeft Stichting Landstede als verkrijgende stichting het vermogen, de rechten en de verplichtingen overgenomen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. door middel van de 'pooling of interests' methode.

Hierbij is uitvoering gegeven aan het besluit tot het realiseren van één gezamenlijk juridische verticale scholengemeenschap tussen Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. waar de onderwijsactiviteiten van beide stichtingen in worden ondergebracht. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een administratieve en juridische herschikking die het mede mogelijk maakt om het Beroepscollege Harderwijk te realiseren. Hierbij zijn de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 januari 2025 bestuurlijk overgedragen aan Stichting Landstede. In navolging hiervan zijn de scholen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. per 1 augustus 2025 institutioneel samengevoegd met het VO van Stichting Landstede. De Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. is per 17 december 2025 opgehouden te bestaan.

De vergelijkende cijfers over 2024 zijn tot stand gekomen door het optellen van de balansen en staten van baten- en lasten van beide stichtingen, onder eliminatie van onderlinge vorderingen, schulden, baten- en lasten. Vanaf 1 januari 2025 rapporteert de gefuseerde instelling Stichting Landstede. Er zijn geen activiteiten beëindigd of afgestoten als gevolg van de fusie.

Stichting Landstede en Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. waren per 31 december 2024 beide onderdeel van Landstede Groep en hanteerden om die reden reeds gelijke:

- Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling;
- Schattingen en veronderstellingen van het management.

De fusie heeft derhalve vanuit deze aspecten geen effecten op het resultaat over 2024 en/of 2025 en de balans en vermogensposities per 31 december 2024 en/of 31 december 2025.

Continuïteit

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

Vrijstelling consolidatie

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder 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 waardevermindingsverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de stichting beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de stichting het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Het

overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting wordt niet gesaldeerd als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt.

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen andere gebeurtenissen voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2025 en het vermogen per 31 december 2025 beïnvloeden dat deze in de jaarrekening verwerkt en/of nader toegelicht hadden moeten worden, dan wat opgenomen is onder de toelichting bij 1.1.3 Financiële vaste activa.

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.

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

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

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

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

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

Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden baten in de staat van baten en lasten verwerkt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. Indien deze bijdragen een geoomerkt 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 2025 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 118,3% (31-12-2024: 113,1%). Voor meer informatie zie het [jaarbericht 2025 van het ABP](#) van 29 januari 2026.

Overgang naar het nieuwe pensioenstelsel

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

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

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.

Verwerking fusie

Stichting Landstede is in 2025 gefuseerd met Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Bij deze bestuurlijke fusie was Stichting Landstede de verkrijgende rechtspersoon en was Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. de verdwijnende stichting. Door de fusie heeft Stichting Landstede onder algemene titel het gehele vermogen van de verdwijnende rechtspersoon verkregen. De financiële gegevens zijn in overeenstemming met de fusieakte in deze jaarrekening verwerkt vanaf 1 januari 2025. De juridische fusie is verwerkt volgens de pooling of interestmethode. De waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen zijn

gebaseerd op de door Stichting Landstede toegepaste grondslagen, die gelijk zijn aan die van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Dit heeft daarom geen effect op het eigen vermogen per 1 januari 2025. De vergelijkende cijfers over 2024, de balans per 31 december 2024 en het kasstroomoverzicht over 2024 zijn gebaseerd op de financiële gegevens van de samengevoegde rechtspersonen en zijn als volgt weer te geven. Het verschil tussen de vorderingen en schulden van € 81K betreft eliminatie van vorderingen en schulden onderling en de groepsmaatschappijen binnen Landstede Groep.

Balans		Stichting	Stichting	Eliminatie	Totaal
In € 1.000		Landstede	CVMB	correcties	
na resultaatbestemming		31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024
1.	Activa				
1.1	Vaste activa				
1.1.2	Materiële vaste activa	87.049	2.549		89.598
1.1.3	Financiële vaste activa	9	0		9
Vaste Activa totaal		87.058	2.549	0	89.607
1.2	Vlottende activa				
1.2.2	Vorderingen	5.109	230	-81	5.258
1.2.4	Liquide middelen	44.868	9.834		54.702
Vlottende Activa totaal		49.977	10.064	-81	59.960
Activa totaal		137.035	12.613	-81	149.567
2.	Passiva				
2.1	Eigen vermogen	71.318	10.361	0	81.679
2.2	Voorzieningen	7.551	504		8.055
2.3	Langlopende schulden	30.270	0		30.270
2.4	Kortlopende schulden	27.896	1.748	-81	29.563
Passiva totaal		137.035	12.613	-81	149.567

Staat van baten en lasten		Stichting Landstede	Stichting CVMBO	Eliminatie correcties	Totaal
In € 1.000		2024	2024	2024	2024
3	Baten				
3.1	Rijksbijdragen	146.872	15.211		162.083
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.362	434		1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.214	0		1.214
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.383	71		2.454
3.5	Overige baten	5.540	295		5.835
Totaal baten		157.371	16.011	0	173.382
4	Lasten				
4.1	Personeelslasten	118.486	12.357		130.843
4.2	Afschrijvingen	6.963	658		7.621
4.3	Huisvestingslasten	14.096	1.098		15.194
4.4	Overige lasten	18.942	2.081		21.023
Totaal lasten		158.487	16.194	0	174.681
Saldo baten en lasten		-1.116	-183	0	-1.299
5	Gerealiseerde herwaardering	406	0		406
6	Financiële baten en lasten	-297	257		-40
Resultaat		-1.007	74	0	-933
7	Belastingen	4	0		4
8	Resultaat deelnemingen	-1.845	0		-1.845
Resultaat na belastingen		-2.848	74	0	-2.774
9	Resultaat aandeel van derden	0	0		0
Totaal resultaat		-2.848	74	0	-2.774

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouw en	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	1.1.2.5 Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitb. op mva	1.1.2.6 Niet aan bedrijfsvoering dienstbare MVA	1.1.2 Totaal
In € 1.000							
Materiële vaste activa, verloop							
Stand aan het begin van de periode							
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	88.720	24.541	26.146	659	7.816	0	147.882
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-42.352	-245	-15.535	-152	0	0	-58.284
Materiële vaste activa, begin	46.368	24.296	10.611	507	7.816	0	89.598
Verloop gedurende de periode							
Investerings	32.033	1.555	4.079	126	-4.314	0	33.479
Desinvesteringen	0	0	-34	0	0	0	-34
Afschrijvingen	-5.694	-76	-2.381	-120	0	0	-8.271
Afschrijving op desinvesteringen	0	0	3	0	0	0	3
Overboekingen	-503	-577	0	0	0	1.080	0
Mutatie gedurende de periode	25.836	902	1.667	6	-4.314	1.080	25.177
Stand aan het einde van de periode							
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	119.500	25.519	30.191	785	3.502	1.830	181.327
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-47.296	-321	-17.913	-272	0	-750	-66.552
Materiële vaste activa, eind	72.204	25.198	12.278	513	3.502	1.080	114.775

De realisatie van de investeringen ad € 33,5 mln. is in lijn met de investeringsbegroting voor 2025 van € 34,8 mln. De investering betreft vooral de nieuwbouw in Harderwijk.

Ver-/nieuwbouwproject Beroepsonderwijs Harderwijk

Dit jaar is verder geïnvesteerd in de nieuwe huisvesting binnen het project Beroepsonderwijs Harderwijk. Met dit project worden de scholen van de voormalige Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. (Morgen College en ISK Harderwijk), vavo, het mbo-onderwijs en als externe partner de vereniging met volledige rechtsbevoegdheid De Techniek Academie in Harderwijk samengebracht in één schoolgebouw aan het Westeinde. Dit is een gezamenlijk project van Stichting Landstede en de voormalige Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. Als gevolg van de bestuurlijke fusie zijn deze stichtingen vanaf 1 januari 2025 één gezamenlijke organisatie, zie de toelichting omtrent de bestuurlijke fusie onder de algemene toelichting.

De bouw is in 2024 daadwerkelijk gestart. Eind 2024 was € 5,9 mln. geïnvesteerd voor dit project. Voor het jaar 2025 was begroot € 26,5 mln. als te investeren (€ 7,9 mln. deel mbo Landstede en € 18,6 mln. deel voor Morgen College en ISK Harderwijk, scholen van voorheen Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.). De besteding in 2025 bedraagt in totaal € 25,1 mln. (na verrekening € 1,5 mln. DUMAVA subsidie). Totaal ultimo 2025 voor dit project bedraagt de gedane investering per saldo € 31,0 mln.

De 1e fase is eind november 2025 in gebruik genomen. Dit betreft het gebouw voor het Morgen College alsmede de renovatie van de gebouwdelen E+G en de nieuwbouw van de hoofd entree van het MBO gebouw. Dit deel is vanuit fase 2 naar voren gehaald. De totale investering voor deze delen is geactiveerd en bedraagt € 29,4 mln., waarvan € 1,5 mln. als terreinen is verantwoord (inclusief terrein inrichting) en het restant ad € 27,9 mln. als gebouwen. De afschrijvingen voor december 2025 ad € 0,1 mln. zijn niet verantwoord. Administratief zal de activering van de 1^e fase per 1 januari 2026 verwerkt gaan worden. Vanaf dan zal op basis van de gedefinieerde componenten de afschrijvingen verantwoord gaan worden.

De 2^e fase is in 2025 gestart en zal naar verwachting eind 2026 opgeleverd gaan worden. Ten behoeve van de nieuwbouw in de 2^e fase is een aanvullend deel van de bestaande gebouwen gesloopt. Voor de resterende boekwaarde voor dit deel van het gebouw is in 2025 een aanvullende afschrijvingslast verantwoord (€ 0,6 mln.).

De totale projectomvang bedraagt circa € 54 mln. Met de hoofdaannemers zijn per jaareinde voor € 44,2 mln. contracten afgesloten, waarvan € 27,4 mln. per balansdatum reeds is uitgevoerd/gefactureerd.

Pand Sypel te Harderwijk

Voor de locatie De Sypel 2 waar het Morgen College tot eind november 2025 was gevestigd, is een DDC overeenkomst met de gemeente Harderwijk van toepassing. In overleg met de gemeente is besloten deze overeenkomst te beëindigen. Het gebouw wordt tot eind 2025 gebruikt door Stichting Landstede waarna het gebouw wordt overgedragen aan de Gemeente Harderwijk. De formele overdracht heeft per jaareinde nog niet plaatsgevonden. Op basis van de afspraken met de gemeente Harderwijk ten aanzien van de te vergoeden boekwaarde is in 2025 een aanvullende afschrijvingslast verantwoord (€ 0,6 mln.). Dit vooral als gevolg van dat het deel van de in het verleden door de voormalige Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. gedane investering in de techniekvleugel niet door de gemeente wordt vergoed.

Stichting Landstede blijft het gebouw daarna nog tijdelijk huren van de gemeente Harderwijk als tijdelijke huisvesting voor de mbo studenten gedurende de bouw van de 2^e fase van de locatie Beroepsonderwijs Harderwijk.

Inventaris Harderwijk

Als gevolg van de beëindiging van het gebruik van het bestaande pand aan het Westeinde te Harderwijk en de locatie De Sypel 2 te Harderwijk is voor de resterende boekwaarde van de aanwezige, maar niet meer inzetbare inventaris, in 2025 een aanvullende afschrijvingslast verantwoord (€ 0,2 mln.). Voor nieuwe inventaris (inclusief inrichting praktijklokalen) is € 1,9 mln. geactiveerd.

Verkoop pand Gelijkheid Zwolle

In kader van het integraal huisvestingsplan is voor het pand Gelijkheid te Zwolle in het najaar van 2025 een verkoopovereenkomst gesloten. De notariële levering van het pand heeft ultimo 2025 nog niet plaatsgevonden in verband met het nog niet vervuld zijn van de laatste opschortende voorwaarde. Hieraan is in april 2026 voldaan en het pand is in mei 2026 geleverd aan de kopende partij. De opbrengstwaarde ad € 2,7 mln. leidt tot een boekwinst van € 1,6 mln., welke in 2026 wordt verantwoord. Het gebouw is per jaareinde niet meer in gebruik. Om deze reden is het terrein en gebouw geherrubriceerd naar 1.1.2.6 Niet aan bedrijfsvoering dienstbare MVA.

Schattingswijziging bedrijfseconomische levensduur ICT-investeringen

Medio 2025 heeft een aanpassing plaats gevonden van de inschatting van de bedrijfseconomische levensduur van de ICT-investeringen die over het algemeen wat zijn verlengd. Dit heeft in 2025 een positief effect op de afschrijvingslasten van € 0,1 mln.

Getaxeerde waarden

Per eind 2019 zijn alle gebouwen getaxeerd op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 93 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ-waarde van alle gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2024 € 96 mln. De verzekerde waarde per 31 december 2025 bedraagt € 363 mln. (31 december 2024: €278 mln.), waarvan herbouwwaarde € 289 mln. inzake de gebouwen en € 74 mln. op bedrijfsuitrusting/inventaris en huurdersbelang investeringen in de panden.

1.1.3 Financiële vaste activa

Het verloop van 1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

In € 1.000	Veluvine Nunspeet Beheer C.V. (49,5%)	Landstede Molijn Beheer B.V. (50%)	Totaal
Deelnemingen in groepsmaatschappijen, verloop			
Begin	0	9	9
Desinvesteringen en aflossingen	0	-500	-500
Waardeveranderingen	0	491	491
Aandeel in resultaat deelnemingen	0	0	0
Eind	0	0	0

De deelnemingen in groepsmaatschappijen betreffen:

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

Landstede Molijn Beheer B.V. / Veluvine Nunspeet Beheer C.V.

De besloten vennootschap Landstede Molijn Beheer B.V. is beherend vennoot van Veluvine Nunspeet Beheer C.V. In deze commanditaire vennootschap heeft Stichting Landstede een bedrag geïnvesteerd van € 2,0 mln. in de totstandkoming van het cultuurhuis/theater in Nunspeet vanuit haar educatie en welzijnsactiviteiten. De totstandkoming hiervan is gedaan samen met de andere aandeelhouder in Landstede Molijn Beheer B.V., zijnde Stichting Molijn-De Groot, en een aanzienlijke bijdrage van de gemeente Nunspeet. In de afgelopen jaren heeft op basis van de exploitatieresultaten een afwaardering plaatsgevonden van de initiële investering ad € 2,0 mln. Actuele inschattingen van toekomstige te verwachten geldstroom vanuit de in het verleden gedane investering zijn erg laag. Daarom is de investering in 2024 afgewaardeerd naar nihil.

In 2025 zijn gesprekken gestart met de gemeente Nunspeet over de vervreemding van het belang in deze entiteiten en/of verkoop van het gebouw en de bijbehorende activiteiten. Op 26 februari 2026 heeft de gemeenteraad van Nunspeet hierover positief besloten en een krediet beschikbaar gesteld voor de aankoop van het belang. Het aandeel hierin voor Stichting Landstede bedraagt € 0,5 mln. De transactie is in maart 2026 geëffectueerd waarbij het aandelenbelang in Landstede Molijn Beheer B.V. is afgestoten en Stichting Landstede is teruggetreden als commanditaire vennoot uit Veluvine Nunspeet Beheer C.V. Op basis van de in 2026 ontvangen opbrengst is een bedrag ad € 491K terug genomen op de in eerdere jaren ten laste van het private eigen vermogen gedane afwaardering.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	798	1.222
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	10	40
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	28	118
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	0	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	446	290
1.2.2.8 Overige overheden	5	4
1.2.2.10 Overige vorderingen	1.886	482
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	549	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	2.308	2.639
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	0	0
1.2.2.14 Te ontvangen interest	242	510
1.2.2.15 Overlopende activa overige	0	1
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-54	-48
Totaal	6.218	5.258

De post 1.2.2.1 is ultimo 2025 lager door de latere facturering in 2026 van de convenanten inzake vavo voor het schooljaar 2025-2026. Ultimo 2024 waren deze reeds gefactureerd en was nog een deel niet betaald. De ultimo 2025 nog te factureren bedragen verklaren ook de hogere overige vorderingen (1.2.2.10).

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

Post 1.2.2.10 is met name toegenomen door de nog te ontvangen afrekening DUMVA-subsidie ad € 0,45 mln. vanuit de realisatie van de renovatie en verduurzaming van de gebouwdelen E+G binnen het ver-

/nieuwbouwproject Beroepsonderwijs Harderwijk alsmede de vordering inzake de verkoopopbrengst van het belang in Landstede Molijn beheer B.V. (zie toelichting op 1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen). Ook zijn nog baten inzake convenanten vavo met andere onderwijsinstellingen voor schooljaar 2025-2026 te ontvangen, die in tegenstelling tot voorgaand jaar pas in het nieuwe boekjaar zijn gefactureerd. Daarnaast zijn de incidentele vorderingen op het UWV toegenomen inzake de te ontvangen compensatie voor de in 2025 betaalde transitievergoedingen en te verwachten te ontvangen compensatie voor medewerkers die wegens langdurige arbeidsongeschiktheid (gedeeltelijk) uit dienst zijn gegaan of naar verwachting zullen gaan. De verantwoorde bedragen inzake naar verwachting aan de medewerker nog te betalen transitievergoeding wegens langdurige arbeidsongeschiktheid is tevens opgenomen in de voorziening lang ziek (2.2.1.6).

De te vorderen belastingen en premies sociale verzekeringen (1.2.2.11) betreft nog te vorderen omzetbelasting (ultimo 2024 schuld ad € 0,4 mln.). Dit is het saldo van de nog in te dienen suppletie aangifte voor 2025 inzake de teruggave BTW vooraf trek inzake de nieuwbouw Harderwijk (€ 1,3 mln.) en de naheffingsaanslagen BTW over de jaren 2020 tot en met 2023 naar aanleiding van het eind 2025 afgeronde boekenonderzoek over deze jaren. Aanvullend is een reservering gedaan voor de nog in te dienen suppletie voor 2024 in het verlengde van de uitkomsten uit het boekenonderzoek.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake huur (€ 589K vs € 636K), leermiddelen en schoolactiviteiten schooljaar 2025-2026, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 1.085K vs € 657K) en vooruitbetaalde kosten inzake de geplaatste tijdelijke huisvesting in Harderwijk wat wordt toegerekend aan de verwachte gebruikperiode (ultimo 2025 nihil; ultimo 2024: € 705K).

De te ontvangen interest (1.2.2.14) betreft het 4^e kwartaal inzake schatkistbankieren, wat als gevolg van de marktontwikkeling van de rentevergoeding lager uit is gekomen.

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

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
1.2.4.1 Kasmiddelen	20	18
1.2.4.2.A Rekening-courant	43	665
1.2.4.2.B Spaarrekeningen	0	2.300
1.2.4.2.C Deposito's	0	7.000
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	43	9.965
1.2.4.4.A Rekening-courant Schatkistbankieren	15.426	44.719
1.2.4.4.C Deposito's Schatkistbankieren	15.000	0
1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	30.426	44.719
Totaal	30.489	54.702

In 2024 is Stichting Landstede overgegaan op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Als gevolg van de fusie zijn ook de liquide middelen van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in 2025 bij het Ministerie van Financiën ondergebracht. Over 1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren vergoedt het ministerie van financiën interest op basis van het Euro Short-term Rate (STR-fixing) tarief vanuit de Europese Centrale Bank. In verband met het deelnemen aan Schatkistbankieren worden nagenoeg geen tegoeden aangehouden bij andere banken (1.2.4.2).

Naar aanleiding van de dalende rentevergoeding in de loop van 2025 zijn tijdelijk gelden op deposito geplaatst bij het Ministerie van Financiën (Schatkistbankieren).

Behoudens de deposito's voor de looptijd (in tranches, maximaal 12 maanden) staan de liquide middelen ter vrije beschikking.

Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2025.

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	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	2.1.1.4	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	Bestemmings-fonds publiek	Herw aar-derings-reserve	Groeps-vermogen
In € 1.000									
Eigen vermogen, verloop									
Stand per 1 januari 2024	69.018	6.288	1.227	4.215	11.730	-6.191	-230	10.532	84.859
Resultaat 2024	3.653	-3.737	-364	-309	-4.410	-1.844	-173	0	-2.774
Overige mutaties 2024	705	-705	0	0	-705	0	0	-406	-406
Stand per 1 januari 2025	73.376	1.846	863	3.906	6.615	-8.035	-403	10.126	81.679
Resultaat 2025	385	-1.576	-281	-833	-2.690	491	0	0	-1.814
Overige mutaties 2025	-133	-270	0	0	-270	0	403	-406	-406
Stand per 31 december 2025	73.628	0	582	3.073	3.655	-7.544	0	9.720	79.459

De signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,62 (31-12-2024: 0,75). Bij de stichting is geen sprake is van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

2.1.1.1 Algemene reserve

De overige mutatie betreft enerzijds de vrijval van het niet ingezette deel van de ontvangen NPO gelden ad € 270K. Hiervoor was 2025 het laatste verantwoordingsjaar. Anderzijds betreft het de onttrekking inzake het publieke bestemmingsfonds wat aangehouden werd inzake het saldo van de DDC gelden voor het gebouw De Sytel te Harderwijk. Tot en met 2024 is uitgegaan van een negatief saldo als gevolg van onvoldoende dekking uit de DDC-vergoeding in relatie tot de toegerekende lasten. Hierdoor was sprake van een latente vordering op de Gemeente Harderwijk. Naar aanleiding van de gesprekken met de gemeente aangaande de beëindiging van de DDC en teruggave van de locatie aan de Gemeente Harderwijk is door de gemeente beargumenteerd dat cumulatief geen sprake is van een tekort maar een overschot. Voorzichtigheidshalve is voor dit berekende tekort in de jaarrekening van 2025 een reservering opgenomen ten laste van het exploitatieresultaat. Het negatieve saldo van het bestemmingsfonds ad € 403K is daarbij ten laste van de algemene reserve gebracht.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

Bestemmingsreserve NPO voor het VO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2025 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 1.576K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2025 is het restant saldo wat niet is ingezet/verantwoord ad € 270K vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen plus

In 2022 en 2023 zijn door de rijksoverheid vanuit het onderwijsakkoord “Samen voor het beste onderwijs” middelen beschikbaar gesteld ten behoeve van het verlagen van de werkdruk en de professionalisering basisvaardigheden en curriculumherziening van het personeel. Hiervoor zijn in de cao VO medio 2022 bepalingen opgenomen aangaande de collectieve werkdrukmiddelen. Gezien het moment van bekend worden van het onderhandelaarsakkoord is het lastig dan wel onmogelijk gebleken deze middelen nog in 2022 en 2023 te besteden. Om deze redenen is voor deze middelen een bestemmingsreserve gevormd. Van deze middelen is op basis van plannen € 281K ingezet ter dekking van uitgaven in de exploitatie in 2025. Ultimo 2025 is nog € 582K van deze gelden beschikbaar.

Bestemmingsreserve Kwaliteitsmiddelen

Vanuit de kwaliteitsgelden heeft inzet plaats gevonden om de doelen te realiseren van de kwaliteitsagenda 2019-2022. Dit heeft in 2023 geleid tot een positief besluit van OCW en het in 2024 ontvangen van het resultaatafhankelijk budget voor 2022. De resterende middelen die niet specifiek zijn toegekend aan uitvoeringsdoelen, waarvoor wel de realisatie heeft plaatsgevonden zijn in 2024 aan de bestemmingsreserve toegevoegd, zodat deze middelen op basis van een meerjarenplan kunnen worden ingezet voor een aantal aandachtsgebieden binnen het mbo-werkveld, om daarmee Stichting Landstede toekomstig bestendiger te maken. Hierbij dienen onder andere de volgende onderwerpen aandacht krijgen:

- Plan voor aanmeldingen, plaatsen en werving van studenten;
- Begeleiding studentvolgsysteem;

- Plan LLO/flexibeler onderwijs;
- Plan voor beroepsgerichte doorstroom VO naar MBO.

In 2025 is totaal € 833K hieraan besteed en vindt hiervoor via de resultaatverdeling onttrekking plaats aan de bestemmingsreserve. Ultimo 2025 is nog € 3.073K van deze gelden beschikbaar.

2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat

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

In 2024 heeft een onttrekking plaats gevonden naar aanleiding van de afwaardering op de participatie in Veluvine Nunspeet Beheer C.V. In 2025 is op basis van de transactie in 2026 inzake Landstede Molijn Beheer B.V. en Veluvine Nunspeet Beheer C.V. een deel van deze afwaardering teruggenomen ad € 491K. Zie de toelichting onder 1.1.3.

2.1.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)

Het bestemmingsfonds (publiek) betreft de beklemming van de bijdragen van de gemeente Harderwijk inzake de doorcentralisatie, welke gereserveerd worden voor toekomstige huisvestingsaangelegenheden die een kwaliteitsimpuls van de onderwijshuisvesting betreffen of onder de gemeentelijke zorgplicht vallen. Het berekende tekort tot en met 2024 tussen de doordecentralisatie vergoeding en toegerekende lasten van € 403K is via de resultaatverdeling in de achterliggende jaren onttrokken aan het bestemmingsfonds.

In het kader van de beëindiging van de doordecentralisatie en daarbij behorende overdracht van de locatie De Sytel 2 te Harderwijk vinden over de afwikkeling van dit saldo gesprekken plaats met de gemeente Harderwijk. Hierbij heeft de gemeente beargumenteerd dat cumulatief geen sprake is van een tekort maar een overschot. Voorzichtigheidshalve is voor dit berekende tekort in de jaarrekening van 2025 een reservering opgenomen ten laste van het exploitatieresultaat. Het negatieve saldo van het bestemmingsfonds ad € 403K is daarbij ten laste van de algemene reserve 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 2025 € 7,7 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

De gerealiseerde herwaardering in 2025 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. In 2024 en 2025 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	2025	2024
Resultaat boekjaar	-1.814	-2.774
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	1.576	3.737
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek werkdrukmiddelen plus	281	364
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek Overige	833	309
Dotatie: Bestemmingsreserve privaat	-491	1.844
Dotatie: Bestemmingsfonds publiek	0	173
Dotatie: Bestemmingsfonds privaat	0	0
Dotatie: Algemene reserve	385	3.653

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	5.038	1.984	203	830	8.055
Dotaties	2.959	121	1.265	868	5.213
Onttrekkingen	-858	-105	-540	-823	-2.326
Vrijval	0	0	0	0	0
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	123	54	0	0	177
Voorzieningen, eind	7.262	2.054	928	875	11.119
Bedrag looptijd max 1 jaar	1.406	93	375	759	2.633
Bedrag looptijd > 1 jaar	5.856	1.961	553	116	8.486

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

- Een verwachte loonkostenstijging voor het personeel in de CAO vo van 4,85% (31-12-2024: 4,51%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie;)
- Een verwachte loonkostenstijging voor het personeel in de CAO mbo van 5,25% (31-12-2024: 5,06%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie;)
- Interne blijfkansen;
- Erkende prognoses voor de levensverwachting 2018-2023 (31-12-2024: 2017-2022);
- Disconteringsvoet van 3,1% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2024: 2,7%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof)

Deze voorziening bedraagt ultimo 2025 € 6.685K (31-12-2025: € 4.610). Dit betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling.

Dotatie in het jaar vloeit voort uit de actualisatie van de uitgangspunten en de jaarlijkse opbouw aan rechten van de medewerkers ouder dan 52 jaar. Met name de hogere dan verwachte instroom en van daaruit ook de bijgestelde inschatting van de toekomstige deelname aan deze regeling door het personeel leidt tot een extra dotatie in het boekjaar. Deze hogere instroom vloeit grotendeels voort uit medewerkers die binnen vijf jaar voor hun AOW-datum voor het eerst gebruik maken van het seniorenverlof. Hierdoor kunnen zij dan vanaf deze datum met een lagere eigen bijdrage deelnemen. Dit heeft mede geleid tot een hogere dotatie inzake de deelnemers die per jaareinde reeds gebruik maken van het seniorenverlof, maar heeft ook geleid tot verhoging van de verwachting voor de toekomstige instroom en daarmee gepaard gaande lasten.

De voorziening is berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 3,92% (31-12-2024: 3,74%). Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,4% (31-12-2024: 2,4%).

Regeling duurzame inzetbaarheid VO (seniorenverlof)

Dit betreft de voorziening voor levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit een cao-verplichting en bedraagt ultimo 2025 € 489K (31-12-2025: € 314K). De toename van de voorziening is met name het gevolg van de gewijzigde keuzes van het personeel ten aanzet van de inzet van deze regeling, waarbij meer gekozen wordt voor uitbetaling ten behoeve van extra pensioen of kinderopvang.

Regeling spaarverlof VO

Onder deze voorziening zijn reserveringen getroffen vanuit de CAO vo regeling verlofsparen en bedraagt ultimo 2025 € 88K (31-12-2025: € 114K). Dit is gebaseerd op enkele individuele gevallen die van deze regeling gebruik maken.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel. Deze voorziening is in het jaar extra toegenomen, door de cao verhogingen die in het jaar hoger uit vallen dan op basis van de algemene uitgangspunten voor de toekomstige loonstijgingen was verwacht.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

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

2.2.1.6 Langdurig zieken

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

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

De compensatieregeling voor betaalde transitievergoedingen bij ontslag als gevolg van langdurige arbeidsongeschiktheid zal door wetswijzingen per 1 januari 2027 voor de stichting niet meer van toepassing zijn.

2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

	2.3.3 Schulden aan krediet- instellingen	2.3.7 Overige schulden	2.3 Totaal
In € 1.000			
Langlopende schulden, verloop			
Stand langlopend deel, begin	30.234	36	30.270
Stand kortlopend deel, begin	2.973	10	2.983
Langlopende schulden, begin	33.207	46	33.253
Verwerving via fusies en overnames	0	0	0
Aangegane leningen in de verslagperiode	0	0	0
Aflossing in de verslagperiode	-2.974	-10	-2.984
Stand aan het einde van de periode	30.233	36	30.269
Stand kortlopend deel, eind	3.056	11	3.067
Stand langlopend deel, eind	27.177	25	27.202
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.226	25	12.251
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	14.951	0	14.951

2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan Kredietinstellingen, verloop														
BNG 40.100666	3.200	640	3.840		-640	3.200	640	2.560	2.560	0	3,95%	Vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	3.450	600	4.050		-600	3.450	600	2.850	2.400	450	4,55%	Vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	4.250	250	4.500		-250	4.250	333	3.917	1.333	2.584	4,85%	Vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	3.500	400	3.900		-400	3.500	400	3.100	1.600	1.500	5,27%	Vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	14.934	933	15.867		-934	14.933	933	14.000	3.733	10.267	4,75%	Vast	15-12-2040	nee
BNG 40.106972	900	150	1.050		-150	900	150	750	600	150	4,65%	Vast	23-11-2031	nee
Totaal	30.234	2.973	33.207	0	-2.974	30.233	3.056	27.177	12.226	14.951				

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 2025 € 900.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000. Ultimo 2025 wordt voldaan aan het door BNG gestelde criterium ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en het criterium inzake de Debt Service Coverage Ratio (hierna: DSCR) van 1,2 (komt uit op 1,29). De DSCR wordt wel negatief beïnvloed door de uitgaven inzake de NPO en collectieve werkdrukmiddelen en oude kwaliteitsmiddelen, waarvoor in voorgaande jaren de bijdragen zijn ontvangen en op basis van de verslaggevingsrichtlijnen in de exploitatie zijn verantwoord. In 2025 is een bedrag van € 2.690K aan deze onderwerpen besteed. Zonder deze lasten zou de DSCR over 2025 uitkomen op 1,86.

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

- (i) Aandeel resultaat derden;
- (ii) Resultaat deelnemingen;
- (iii) Belastingen;
- (iv) Het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken);
- (v) Het nettoresultaat uit financiële lasten en financiële baten;
- (vi) Afschrijvingen;
- (vii) Jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ultimo 2026 en over 2026 aan de criteria zal worden voldaan.

2.3.7 Overige schulden

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing en overboeking naar kort	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Overige schulden														
Garage Jansen B.V.	36	10	46		-10	36	11	25	25	0	4,44%	vast	30-11-2029	nee
Totaal	36	10	46	0	-10	36	11	25	25	0				

Dit betreft een financial leaseovereenkomst met een looptijd van 6 jaar aangegaan bij de aanschaf van een personenbus.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2025	31-12-2024
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	492	587
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	3.067	2.983
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	0	0
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	201	13
2.4.8	Crediteuren	3.774	3.821
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.302	5.274
2.4.10	Pensioenen	1.349	1.323
2.4.12	Overige kortlopende schulden	3.373	1.671
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	839	943
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	9.072	5.319
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	416	1.663
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	1.339	1.981
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	4.267	3.771
2.4.18	Te betalen interest	187	155
2.4.19	Overige overlopende passiva	24	59
Totaal		33.702	29.563

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) betreffen hoofdzakelijk rekening-courant posities met verbonden partijen binnen Landstede Groep. Hierover wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De lagere schuldpositie ultimo 2025 betreft hoofdzakelijk Stichting Bestuur Landstede Groep. De rekening-courant posities zijn in 2026 voldaan.

De post 2.4.3 betreft het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie post 2.3.

De post 2.4.6 Schulden aan gemeenten en GRn betreffen crediteuren posities met betrekking tot gemeenten, met name inzake huur.

Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen betreft ultimo 2025 de schuld loonheffing (31-12-2024: € 4,8 mln.). De positie inzake de omzetbelasting is ultimo 2025 een vordering (31-12-2024: € 0,4 mln. schuld) en als zodanig verantwoord onder 1.2.2.11. De hogere schuld loonheffingen ultimo 2025 is het gevolg van de cao-verhogingen alsmede de reservering voor de eindloonheffing voor de overschrijding van de vrije ruimte in de werkkostenregeling (WKR) vanuit de in 2025 ingestelde regeling persoonlijk budget secundaire arbeidsvoorwaarden (PBSA).

Post 2.4.12 Overige kortlopende schulden is toegenomen als gevolg van de reservering voor de te verwachten meerwerk kosten voor de 1^e fase Harderwijk, reservering voor de DDC afrekening met de gemeente Harderwijk, alsmede diverse doorbetalingsverplichtingen aan partnerscholen vanuit subsidies waarvoor Stichting Landstede penvoerder is (onder andere de Onderwijsregio en Sterk Techniek Onderwijs in Harderwijk).

Post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ is ultimo 2025 € 3,8 mln. hoger. Dit vloeit vooral voort uit een aantal subsidies waarvoor omvangrijke aanvragen voor zijn toegekend maar waarvoor de bestedingen, al dan

niet door partner scholen in het geval Stichting Landstede penvoerder is voor deze subsidies, achterblijven bij de projectplanning zoals bij de aanvragen zijn ingediend. Dit betreffen met name de subsidieregelingen:

- Onderwijsregio 2025 € 0,5 mln.;
- Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom (VABOK) € 1,6 mln.;
- School en omgeving € 1,6 mln.;
- Techkwadraat 2025-2028 € 0,5 mln. (nieuwe regeling, nog in de opstartfase).
- LLO Katalysator € 0,3 mln.

Hierteenover staan de terugloop van saldi inzake VSV subsidies (€ 0,6 mln.) en Verbetering basisvaardigheden (€ 0,5 mln.) door extra inzet en bij de basisvaardigheden ook vrijname van het resterende saldo naar aanleiding van de inhoudelijke verantwoording en afronding van de subsidie.

De vooruitontvangen investeringssubsidies (2.4.15) betreffen hoofdzakelijk ontvangen DUMAVA subsidies voor verduurzamingsmaatregelen voor projecten in uitvoering. Bij het gereedkomen van deze projecten worden de subsidies in mindering gebracht op de te activeren bedragen. In het boekjaar zijn een aantal verduurzamingsmaatregelen waarvoor subsidies zijn ontvangen afgerond, waaronder de 1^e fase van de ver-/nieuwbouw te Harderwijk waarvoor het te renoveren deel een aanzienlijk DUMAVA subsidie is toegekend. Door de realisatie hiervan is het saldo ultimo 2025 gedaald.

De vooruit ontvangen bedragen (2.4.16) betreffen hoofdzakelijk vooruitontvangen projectsubsidies ad € 0,9 mln. (31-12-2024: € 1,0 mln.) en de overige vooruitontvangen baten uit (vavo, ouderbijdragen en contractactiviteiten). Met name de vooruitontvangen baten uit de vavo en andere convenanten met onderwijsinstellingen vallen lager uit, als gevolg het pas in 2026 factureren van de jaarbedragen voor schooljaar 2025-2026. Het toe te rekenen deel aan 2025 is als vordering verantwoord onder 1.2.2.10.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Kredietfaciliteiten

Bij het ministerie van financiën wordt over een kredietfaciliteiten in rekening-courant beschikt van € 13,5 miljoen. Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Het rentetarief is conform de tariefstructuur rekening-courant- en depositofaciliteit van het ministerie van financiën wat gebaseerd is op het Euro Short-term Rate (STR-fixing) tarief vanuit de Europese Centrale Bank, wat vergelijkbaar is met de 1-daagse Euribor tarieven.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

Het maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt bedraagt € 2,2 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

- Rekening-courant groepsmaatschappijen	28K
- Debiteuren (inclusief vorderingen ouders/leerlingen/studenten)	1.244K
- Gemeenten/overige overheden	15K
- Overige vorderingen	936K

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	2.423	8.192	13.524	24.139
Energie (Gas, water, licht)	3.025	5.794	573	9.392
Schoonmaak	3.371	7.707	5.622	16.700
Licenties	73	20	0	93
Leermiddelen	939	3.447	627	5.013
	9.831	25.160	20.346	55.337

Afgegeven garanties

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

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Landstede de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2025 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Landstede € 201K (2024: € 148K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Fiscale eenheid

Stichting Landstede vormt met Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Bestuur Landstede Groep een fiscale eenheid voor de BTW. Uit dien hoofde is elk onderdeel van de fiscale eenheid verantwoordelijk voor de schulden inzake de BTW van de gehele fiscale eenheid.

Boekenonderzoek belastingdienst inzake de omzetbelasting

In 2024 is de belastingdienst een boekenonderzoek bij de fiscale eenheid gestart inzake de jaren 2020 tot en met 2023. Het onderzoek is in 2025 afgerond en heeft geleid tot naheffingsaanslagen voor een totaal bedrag ad € 417K inclusief rente en boete. Hiervoor zijn per 31 december 2025 bij Stichting Landstede de verplichtingen opgenomen en in januari 2026 voldaan.

Stichting Waarborgfonds MBO

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

Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2024 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,1 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2025 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 2025: € 30,2 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	Voortgezet onderwijs	42.662	41.280	43.333
	Beroepsonderwijs	118.328	113.933	113.721
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	160.990	155.213	157.054
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	5.167	4.100	3.767
3.1.3.A	SWV Hanzeland	1.115	948	1.026
3.1.3.B	SWV Leerlingenzorg NW-Veluwe	1.102	1.036	236
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	2.217	1.984	1.262
Totaal		168.374	161.297	162.083

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn € 5,8 mln. hoger uitgekomen dan de begroting.

Voor het VO is de positieve afwijking ten opzichte van begroting € 1,4 mln. De bijstelling van de rijksbijdragen voor de loon- en prijsbijstelling is hoger uitgevallen (5,0%) dan die was begroot (2,4%). Anderzijds is het aantal

regulier bekostigde leerlingen 3,7% lager uitgevallen dan begroot. Dit wordt opgevangen door hogere baten inzake nieuwkomers (toename + nabetaling 2024), aanvullende bekostiging onderwijskansen VO en de arbeidsmarkttoelage.

Ten opzichte van 2024 is sprake van een afname van € -0,7 mln. Deze afname komt enerzijds door de loon- en prijsbijstelling van 5,0% (€ 1,6 mln.), anderzijds de daling van het aantal bekostigde leerlingen per teldatum 1 oktober 2024 ten opzichte van het jaar ervoor met 7,1% (€ -2,4 mln.). Daarnaast is voor de bekostiging van voorheen Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. in het regionale samenwerkingsverband afgesproken dat vanaf 2025 de LWOO bekostiging via het Samenwerkingsverband Leerlingenzorg NW-Veluwe loopt. Dit heeft een negatief effect op de rijksbijdragen OCW voor 2025 van € 1,0 mln. Op basis van de verdeling van deze gelden binnen het samenwerkingsverband is € 0,8 mln. toegekend en ontvangen. Dit verklaart ook grotendeels de toename van de onder 3.1.3 verantwoorde baten vanuit de samenwerkingsverbanden. De lagere rijksbijdragen OCW voor het VO wordt opgevangen door hogere baten inzake nieuwkomers (toename + nabetaling vorig jaar), aanvullende bekostiging onderwijskansen VO en de arbeidsmarkttoelage.

Voor het MBO is de afwijking ten opzichte van begroting € 4,4 mln. Door de bijstelling van de macrobudgetten voor het BO onderwijs met gewogen 3,4% (effect € 3,6 mln.). De bijstelling van de macrobudgetten is ter dekking van de loon- en prijsontwikkelingen, maar ook voor een aantal aanvullende taken/doelen waarvoor extra middelen beschikbaar zijn gesteld. Daarnaast is nog aanvullende bekostiging LOB mbo (€ 0,7 mln.) voor 2025 ontvangen waar in de begroting uit voorzichtigheid geen rekening mee was gehouden.

De stijging ten opzichte van 2024 ad € 4,6 mln. komt voort uit de basisbekostiging, toename macrobudgetten (effect € 6,3 mln.) en gewogen toename marktaandeel (effect € 1,4 mln.). Inzake de kwaliteitsmiddelen heeft een verlaging plaatsgevonden vanuit de macrobudgetten (effect € 3,0 mln.) waarbij deze middelen naar de reguliere lumpsum zijn verschoven.

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 1,1 mln. hoger uit dan begroot, met name door:

- Niet begrote dekking voor inzet vanuit subsidie Onderwijsregio 2025 € 0,7 mln.
- Meer inzet VSV regio NW-Veluwe € 0,2 mln.
- Meer inzet / vrijval verbetering basisvaardigheden € 0,3 mln.
- Minder inzet subsidie versterking aansluiting beroepsonderwijskolom (VABOK) € -0,4 mln.
- Niet begrote inzet subsidie LLO katalysator € 0,2 mln.
- Meer inzet subsidie Sterk Techniek Onderwijs Harderwijk € 0,2 mln.

De stijging ten opzichte van 2024 ad € 1,4 mln. komt met name door:

- Meer inzet subsidie Onderwijsregio (inclusief opleidingsschool) € 0,2 mln.
- Inzet nieuwe subsidie LLO-professionalisering € 0,1 mln.
- Meer inzet VSV regio NW-Veluwe € 0,2 mln.
- Meer inzet School en Omgeving € 0,3 mln.
- Meer inzet subsidie versterking aansluiting beroepsonderwijskolom (VABOK) € 0,3 mln.
- Meer inzet subsidie Sterk Techniek Onderwijs Harderwijk € 0,2 mln.
- Meer inzet subsidies Regionaal Investeringsfonds € 0,3 mln.
- Minder inzet / vrijval verbetering basisvaardigheden € -/- 0,2 mln.
- Einde subsidie Flexibel beroepsonderwijs derde leerweg € -/- 0,2 mln.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband Hanzeland en het Samenwerkingsverband Leerlingenzorg NW-Veluwe. De baten inzake Samenwerkingsverband Leerlingenzorg NW-Veluwe zijn hoger dan vorig jaar, als gevolg het in de regio genomen besluit tot herverdeling van de LWOO gelden via het samenwerkingsverband. Zie toelichting op 3.1.1.

Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.7.5 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.2.1.1	Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	20	0	168
3.2.1	Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	20	0	168
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	23	0	11
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	662	884	659
3.2.2.3	Overige overheden	1.366	766	958
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	2.051	1.650	1.628
Totaal		2.071	1.650	1.796

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

In € 1.000		Realisatie 2025	Realisatie 2024
	Raalte		28
	Ommen		13
	Steenwijkerland		104
	Oldebroek	20	23
Totaal		20	168

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 2024. Voor de periode 2021 tot en met 2024 heeft hier verantwoording over plaats gevonden en is de subsidie voor het volledige bedrag door de gemeente Harderwijk vastgesteld (brief met kenmerk h250117128 d.d. 20 oktober 2025). Over deze periode is totaal € 70.760 meer besteed dan de totaal ontvangen subsidie ad € 891.296. Deze subsidie is in 2025 met één jaar verlengd (beschikking h250117387 d.d. 20 oktober 2025). In 2025 is een totaalbedrag besteed van € 187.297. Dit is € 35.527 minder dan het inzake 2025 ontvangen bedrag ad € 222.824.

De uitvoering van dit project heeft gezamenlijk plaats gevonden met de voor RMC-regio 17 ontvangen subsidie Regionaal Programma Voortijdig Schoolverlaten 2020-2025 onder leiding van de daarvoor ingerichte stuurgroep. Vanuit de stuurgroep vindt met de gemeente Harderwijk overleg plaats (inzake de overbesteding in de jaren 2021-2025 ad € 35.188) of deze overbesteding gedekt kan worden uit de voor 2025 aanvullend beschikbare gelden bij de gemeente Harderwijk uit de additioneel door het Rijk aan de gemeente hiervoor toegekende middelen.

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

De opbrengst Cursusgelden sector MBO is in 2025 hoger dan begroot. Naast de verhoging van de jaarbedragen is tevens sprake van een toenemend aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. Begroot wordt jaarlijks op basis van de leerlingaantallen op T-2 welke op de rijksbijdragen worden ingehouden. Realisatie is gebaseerd op de actuele aantallen waarbij de stijgende trend leidt tot extra middelen ten opzichte van de inhouding op de rijksbijdragen.

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	2.470	2.741	2.361
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	0	0	93
Totaal	2.470	2.741	2.454

De opbrengsten contractonderwijs vallen € 0,3 mln. lager uit dan begroot. Voornamelijk door lagere opbrengsten convenanten vanuit Entree € 0,4 mln.

De inburgeringsactiviteiten zijn vanaf het 2^e halfjaar 2024 afgebouwd.

3.5 Overige baten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
3.5.1 Opbrengst verhuur	880	915	990
3.5.2 Detachering personeel	1.158	794	1.199
3.5.5 Ouderbijdragen (PO/VO)	316	311	289
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	485	270	452
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	3	2	0
3.5.9 Opbrengst catering	1.508	1.174	1.480
3.5.10 Overige	1.252	1.388	1.425
Totaal	5.602	4.854	5.835

De detacheringsbaten (3.5.2) zijn € 0,4 mln. hoger dan begroting voortvloeiende uit de mogelijkheden voor medewerkers om tijdelijk buiten Landstede Groep hun werkzaamheden uit te voeren, alsmede vergoedingen voor geleverd onderwijs binnen de diverse onderwijskundige samenwerkingen, waarvan de opbrengsten als “detacheringsbaten” zijn verantwoord.

De opbrengsten catering zijn behoudend begroot, wat de hogere verantwoorde opbrengsten verklaart. De realisatie ligt in lijn met het voorgaande jaar.

De post overige (3.5.10) is lager dan begroot en vorig jaar, omdat de doorbelasting van energieverbruik aan een medegebruiker van één van de onderwijslocaties in Harderwijk verrekend zijn met de verantwoorde lasten.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	Lonen en salarissen verloond	85.313	102.825	79.582
	Doorbelast binnen Landstede Groep	-1.105	0	-1.027
4.1.1.1	Lonen en salarissen	84.208	102.825	78.555
4.1.1.2	Sociale lasten	11.792	0	11.147
4.1.1.5	Pensioenlasten	11.334	0	10.806
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	107.334	102.825	100.508
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	5.213	799	2.845
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	24.220	25.182	25.130
4.1.2.3	Overige	3.275	5.401	3.537
4.1.2	Overige personele lasten	32.708	31.382	31.512
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-1.189	-1.279	-1.177
Totaal		138.853	132.928	130.843

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,8%	14,0%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	13,3%	13,6%

	Aantal FTE 2025	Aantal FTE 2024
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	1.174	1.150

Het personeel is werkzaam in Nederland.

Als gevolg van de fusie vallen medewerkers in loondienst bij werkgever Stichting Landstede onder de cao MBO of onder de cao VO (medewerkers van voorheen Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.).

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 6,8% ten opzichte van 2024. De toename vloeit vooral voort uit de cao aanpassingen, waarvan het effect op jaarbasis voor de cao VO +4,8% is en voor de cao MBO +4,0% en de toename van het aantal gemiddeld verloonde FTE's met 2,1%. 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 2025 ten opzichte van 2024 licht gestegen (0,01%). Desondanks zijn de sociale lasten in verhouding tot de verloonde lonen en salarissen licht gedaald.

Het werkgeversdeel van de pensioenpremies is in 2025 gelijk gebleven. Desondanks is de verhouding van de pensioenlasten ten opzichte van de verloonde loonkosten gedaald. Dit komt doordat de incidenteel hoge cao stijging per 1 juli 2023 in de cao VO van 10% en 7% in de cao MBO van 7%, welke nog niet in de pensioengrondslag voor 2023 was meegenomen en daarmee in de pensioenlasten voor 2024 een verhogend effect hebben gehad.

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen per saldo 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 in dienst bij Stichting Landstede dat inzet pleegt ten behoeve van de SO&BD ad € 2,2 mln. (2024: € 2,1 mln.). Omgekeerd wordt voor personele inzet vanuit de andere werkgevers binnen Landstede Groep op basis van interne (gedeeltelijke) detachering € 1,3 mln. (2024: € 1,3 mln.) via de formatieverdeling aan Stichting Landstede doorbelast.

Als gevolg van de fusie is een deel van deze interne doorbelastingen verleden tijd, aangezien het personeel voor ISK Harderwijk, als onderdeel van voorheen Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., al was ondergebracht bij werkgever Stichting Landstede en daardoor net als de medewerkers voor ISK Zwolle onder de cao MBO vielen. Door de fusie zijn de medewerkers en activiteiten van ISK Harderwijk nu in dezelfde juridische entiteit ondergebracht.

Overigens is dit in de begroting van 2025 niet specifiek opgenomen. In de begroting wordt alleen op de FTE's begroot en de gemiddelde personeelslast, waardoor geen splitsing wordt opgenomen van FTE's en loonkosten binnen de eigen werkgever en gedetacheerd naar/van één van de andere werkgevers binnen Landstede Groep.

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

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

In € 1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Doorbelasting personele kosten SO&BD	16.859	17.691	15.993
Doorbelasting personele kosten Expertisecentrum	718	839	772
Overige interne doorbelasting	894	-83	480
Inhuur extern personeel	5.749	6.735	7.885
Totaal	24.220	25.182	25.130

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

De doorbelasting van het Expertisecentrum betreft het aandeel in de personele en materiële lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. Zie ook hoofdstuk 3.7 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel aantal leerlingen.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO & BD en Expertisecentrum doorbelast, gezamenlijk totaal:

In € 1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Doorbelasting personele + materiële kosten SO&BD	23.260	23.208	22.494
Doorbelasting personele + materiële kosten Expertisecentrum	731	839	801
Totaal	23.991	24.047	23.295

Voor de SO & BD is een totale doorbelasting begroot ad € 23,2 mln. De realisatie bedraagt € 23,3 mln. (2024: € 22,5 mln.). Dit valt hoger uit door met name de cao verhogingen in 2025, waarvoor in 2025 additionele rijksbijdragen zijn ontvangen.

Voor het Expertisecentrum is begroot € 0,8 mln. inclusief de begrote specifieke inzet voor ondersteuning op de scholen. De realisatie bedraagt totaal € 0,7 mln. (2024: €0,8 mln.). De afwijking ten opzichte van de begroting en 2024 vloeit voort uit minder specifieke inzet voor ondersteuning.

De verhouding tussen de personele lasten en materiële lasten inzake de doorbelaste kosten SO&BD en Expertisecentrum is wel afwijkend ten opzichte van de begroting. In de realisatie zijn € 0,9 mln. meer aan materiële lasten verantwoord en € 1,0 mln. minder aan personele lasten.

De inhuur van extern personeel is met € 2,1 mln. afgenomen ten opzichte van 2024 en ook lager dan begroot. In het kader van de fiscale en arbeidsrechtelijke wetgeving omtrent extern personeel zijn acties ingezet om in lijn met de ontwikkelingen de inzet terug te brengen en of de medewerkers in dienst te nemen.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen in 2025 zijn inclusief de extra afschrijvingen inzake het pand Westeinde te Harderwijk ad € 0,6 mln. (2024: € 0,4 mln.), inzake het pand De Sypel 2 te Harderwijk ad € 0,6 mln. (2024: 0,2 mln.) en de inventaris Harderwijk ad € 0,2 mln. Zie de nadere toelichting bij 1.1.2 Materiële vaste activa. Zonder deze extra lasten vallen de afschrijvingen lager uit dan begroot, vooral als gevolg van het deels later in het jaar of nog niet uitvoeren van de begrote investeringen.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2025	2025	2024
4.3.1	Huurlasten	4.916	4.661	4.326
4.3.2	Verzekeringslasten	324	344	338
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.416	1.669	1.896
4.3.4	Energie en water	2.669	3.766	3.412
4.3.5	Schoonmaakkosten	3.682	3.790	3.577
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	848	876	844
4.3.8	Overige huisvestingslasten	684	-187	801
Totaal		14.539	14.919	15.194

De stijging van de huurlasten (4.3.1) is het gevolg van koppeling van de belangrijkste huurovereenkomsten aan de inflatie alsmede huur extra (tijdelijke) huisvesting voor de groei van de toestroom nieuwkomers bij het ISK onderwijs en extra huur sportaccommodaties ten behoeve het CSE.

De lagere onderhoudskosten (4.3.3) betreft vooral het bouwkundig onderhoud. Dit valt onder andere lager uit door het (tijdelijk) wegvallen van de locatie Westeinde te Harderwijk waar grootschalige ver-/nieuwbouw plaats vindt.

De lasten voor energie en water (4.3.4) zijn door een betere gecontracteerde prijs lager uitgevallen dan begroot en 2024. Bij het opstellen van de begroting voor 2025 waren de tarieven voor het jaar nog niet vastgelegd.

De overige huisvestingslasten (4.3.8) vallen hoger uit door verschuiving van verantwoorde lasten inzake brandbeveiliging (€ 0,2 mln.) vanuit onderhoudslasten. Daarnaast zijn deze hoger door de extra lasten in verband met de tijdelijke huisvesting te Harderwijk.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.1	Administratie en beheer	941	1.953	1.276
4.4.2	Inventaris en apparatuur	1.992	1.720	2.094
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	8.233	7.726	8.140
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	12	0	-24
4.4.5	Overige	9.204	7.568	9.537
Totaal		20.382	18.967	21.023

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn € 1,0 mln. lager dan begroot door het begroten van lasten inzake de kwaliteitsagenda, die bij het opstellen van de begroting nog niet concreet waren ingevuld qua uitvoering. In de realisatie betreft dit met name inzet van personeel en zijn deze lasten ook als zodanig verantwoord,

De extra kosten voor inventaris en apparatuur (4.4.2) zijn divers, maar vooral ICT gerelateerde kosten bij de onderwijseenheden en diverse projectkosten. Tevens zijn begrote investeringen inzake kleine aanschaffingen op basis van de grondslagen ten laste van de exploitatie verantwoord. Dit verklaart ook mede de lagere investeringen dan begroot in het jaar inzake inventaris en apparatuur.

De begrote kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) vallen hoger uit dan begroot, doordat een deel hiervan als lasten inzake de kwaliteitsagenda onder 4.1.1 waren begroot (€ 0,2 mln.) Daarnaast is bij één van de onderwijseenheden deze post te laag begroot, waardoor voor de kosten van leermiddelen (€ 0,1 mln.) en inzet voor specifieke sportlessen/activiteiten (€ 0,2 mln.) overschrijding heeft plaats gevonden.

Daarnaast zijn de reizen/excursies/activiteiten op gelijk niveau gebleven als vorig jaar, maar wel hoger dan begroting. De extra uitgaven zijn vooral gedaan in het kader van de programma's voor het NPO alsmede de niet begrote projectinzet voor de subsidieregelingen onderwijskansen VO , basisvaardigheden en school en omgeving.

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

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

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Doorbelasting materiële kosten SO&BD		6.401	5.517	6.501
Doorbelasting materiële kosten Expertisecentrum		13	0	29
Overige interne doorbelasting		-2	-18	334
Totaal doorbelasting Landstede Groep		6.412	5.499	6.864
Overige kosten		2.792	2.069	2.673
Totaal		9.204	7.568	9.537

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

In € 1.000		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
6.1	Financiële baten	1.213	991	1.757
6.2	Financiële lasten	-1.714	-1.723	-1.797
Totaal		-501	-732	-40

Eenzijds als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2025 gedaald. Anderzijds is aan de personele voorzieningen een bedrag van € 177K (2024: € 137K) aan rente gedoteerd. Zie toelichting bij 2.2. De rente dotatie aan de voorzieningen is niet specifiek begroot als financiële lasten, maar als onderdeel van de dotatie aan de personele voorzieningen.

De rentebaten vallen hoger uit dan begroot. Gezien de onzekerheid over de renteontwikkelingen is dit voorzichtig begroot. Gedurende het jaar ontvangt de stichting rente over de creditgelden die zijn ondergebracht via het schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Deze is in de loop van het jaar gedaald. Gemiddeld over 2025 bedraagt dit 2,18% (2024:3,64%).

8 Resultaat deelnemingen

Zie hiervoor de toelichting onder 1.1.3 Financiële vaste activa.

Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Subsidiebeschikkingen verstrekt tot en met 31 december 2024 aan Stichting Landstede (bevoegd gezag 40810).

Omschrijving	Toewijzing	Toewijzing	Status
Lerarenbeurs studieverlof	144646 ABLTINS-403202	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	144763 ABLTINS-405440	16-07-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145067 ABLTINS-397163	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145127 ABLTINS-397209	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145491 ABLTINS-397522	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145494 ABLTINS-398960	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145930 ABLTINS-397898	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	145973 ABLTINS-397925	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	146111 ABLTINS-400457	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	146246 ABLTINS-398134	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	146349 ABLTINS-398201	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	146398 ABLTINS-400650	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	146975 ABLTINS-400857	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	147680 ABLTINS-401031	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	148127 ABLTINS-401460	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	148758 ABLTINS-401029	18-06-2024	Afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	148821 SIBTINS-401274	18-06-2024	Afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	149184 SIBTINS-401661	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	149213 ABLTINS-401691	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	149346 ABLTINS-401868	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	149456 ABLTINS-402009	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	149931 ABLTINS-402895	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	150174 ABLTINS-403232	18-06-2024	Afgerond
Lerarenbeurs studieverlof	150323 ABLTINS-405146	18-06-2024	Afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	150504 SIBTINS-403679	18-06-2024	Afgerond
Instructeursbeurs studieverlof	150523 SIBTINS-403896	18-06-2024	Afgerond
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-5234	14-12-2023	Afgerond
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-5238	31-05-2023	Afgerond
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK230012	11-12-2023	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK240005	27-08-2024	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK24R2019	7-11-2024	Onderhanden
Zij-instroom	3/324/39999	3-01-2024	Afgerond
Zij-instroom	3/326/39994	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/326/39995	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/326/39996	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/326/39997	19-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/327/39996	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/327/39998	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/332/39997	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/338/39998	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/345/39984	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/346/39988	18-12-2023	Afgerond
Zij-instroom	3/354/39996	5-01-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/010/39996	31-01-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/015/39998	19-01-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/058/39997	4-03-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/081/39990	3-04-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/180/39999	19-09-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/260/39975	26-09-2024	Afgerond
Zij-instroom	4/260/39979	26-09-2024	Onderhanden
Nazorg mbo 2022/2025	NMBO24046	28-02-2024	Afgerond
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240297	4-07-2024	Onderhanden
Praktijkgerichte havo	PHAVO24061	21-03-2024	Onderhanden

Subsidiebeschikkingen verstrekt tot en met 31 december 2024 aan Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. (bevoegd gezag 41158).

Omschrijving	Toewijzing	Toewijzing	Status
School en omgeving 2023-2025	RSO-24119	30-07-2024	Onderhanden
School en omgeving 2023-2025	RSO-24120	30-07-2024	Onderhanden
School en omgeving 2023-2025	RSO-COA24065	11-12-2024	Onderhanden
Subsidieregeling onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23VO134	18-12-2023	Onderhanden
Impuls Open Leermateriaal 2023	IOL230040	12-02-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-4518	31-05-2023	Afgerond
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-4530	31-05-2023	Afgerond
Verbinding po-vo	VPOVO24029	3-06-2024	Onderhanden

Subsidiebeschikkingen verstrekt vanaf 1 januari 2025 aan Stichting Landstede (bevoegd gezag 40810).

Omschrijving	Toewijzing	Toewijzing	Status
Lerarenbeurs studieverlof	171169 ABLTINS-407626	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	171429 ABLTINS-407830	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	171722 ABLTINS-408084	8-05-2025	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	171722 ABLTINS-408084	22-07-2025	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	171982 ABLTINS-410249	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	172045 ABLTINS-412623	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	172057 ABLTINS-409815	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	172259 ABLTINS-408507	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	172739 ABLTINS-408866	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	172825 ABLTINS-412032	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	173151 ABLTINS-409247	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	173152 ABLTINS-409246	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	173272 ABLTINS-409376	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	173376 ABLTINS-409481	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	173805 ABLTINS-415564	21-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	173993 ABLTINS-411016	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	175159 ABLTINS-175159	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	175590 ABLTINS-412500	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	175615 ABLTINS-412173	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	175923 ABLTINS-412461	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	176171 ABLTINS-413092	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	176251 ABLTINS-412775	8-05-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	176694 SIBTINS-413453	18-06-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs studieverlof	176729 SIBTINS-413541	18-06-2025	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	176729 SIBTINS-416838	3-09-2025	Terugbetaald
Lerarenbeurs studieverlof	176880 SIBTINS-414370	18-06-2025	Onderhanden
Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's	OR250007	13-01-2025	Afgerond
Aanvulling, verbreding of verdieping onderwijsregio's 2025	AVVOR2518	15-04-2025	Afgerond
Ontwikkelkracht 2025-2206	OWK250249	23-07-2025	Onderhanden
Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25010	6-05-2025	Onderhanden
School en omgeving 2023-2025	RSO-23230	13-10-2023	Onderhanden
School en omgeving 2023-2025	RSO-23232	13-10-2023	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25667	26-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25668	23-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25843	25-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-25844	25-06-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK250030	3-11-2025	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK250001	29-08-2025	Onderhanden
Versterking aansluiting beroepsonderwijskolom	VABOK25R20020	26-11-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-VO-1491	28-4-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV25-VO-1328	28-4-2025	Onderhanden

Omschrijving	Toewijzing	Toewijzing	Status
Zij-instroom	SZIAVOL-2101920	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIAVOL-2101991	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIAVOL-2102622	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIAVOL-2102623	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110901	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110973	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110975	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110977	12-02-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110979	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110983	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2110995	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111019	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111027	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111101	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111107	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111143	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111169	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2111171	28-01-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2127617	26-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2128516	3-04-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2156861	22-09-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2157515	29-09-2025	Onderhanden
Zij-instroom	SZIVVAS-2160000	14-10-2025	Onderhanden

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Regionaal Programma VSV 2021-2025 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2020/3601 M	23-5-2019	1.471.929	1.359.210	811.068	548.142	112.719	564.930	95.931
Totaal			1.471.929	1.359.210	811.068	548.142	112.719	564.930	95.931

De beschikkingen van voor 1 januari 2025 is verstrekt aan Stichting Landstede.

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Regionaal investeringsfonds mbo 2024-2027	RIF24008	14-11-2024	1.445.750	433.725	0	433.725	216.863	565.955	84.632
Sterk techniekonderwijs 2025-2028	STO24054	30-1-2025	3.852.080	0	0	0	963.020	908.161	54.859
LLO-professionalisering opleiders	LLOP-G240030	1-5-2025	934.920	0	0	0	500.850	138.136	362.714
Techkwadraat 2025-2028	TECH25049-H	19-9-2025	1.402.150	0	0	0	467.383	44.585	422.798
Regionaal investeringsfonds mbo 2024-2027	RIF25015	20-10-2025	1.726.967	0	0	0	431.742	0	431.742
Totaal			9.361.867	433.725	0	433.725	2.579.858	1.656.837	1.356.745

De beschikkingen van voor 1 januari 2025 is verstrekt aan Stichting Landstede.

Segmentatie

In € 1.000		MBO	VO	Totaal	MBO	VO	Totaal	MBO	VO	Totaal
		Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Realisatie	Realisatie	Realisatie
		2025	2025	2025	2025	2025	2025	2024	2024	2024
3	Baten									
3.1	Rijksbijdragen	121.243	47.131	168.374	116.390	44.906	161.297	115.475	46.608	162.083
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.398	673	2.071	1.260	390	1.650	1.251	545	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	1.313	0	1.313	1.233	0	1.233	1.214	-	1.214
3.4	Baten werk in opdracht van derden	2.465	4	2.470	2.741	0	2.741	2.346	108	2.454
3.5	Overige baten	4.057	1.546	5.602	3.441	1.415	4.855	4.348	1.487	5.835
	Totaal baten	130.476	49.354	179.830	125.064	46.711	171.775	124.634	48.748	173.382
4	Lasten									
4.1	Personeelslasten	98.742	40.111	138.853	94.802	38.126	132.928	92.954	37.889	130.843
4.2	Afschrijvingen	5.865	2.406	8.271	5.986	1.966	7.952	5.852	1.768	7.620
4.3	Huisvestingslasten	10.440	4.099	14.539	10.806	4.113	14.919	11.129	4.066	15.194
4.4	Overige lasten	14.786	5.596	20.381	13.016	5.952	18.968	15.130	5.894	21.024
	Totaal lasten	129.833	52.212	182.045	124.610	50.157	174.767	125.065	49.617	174.682
			5,2%							
	Saldo baten en lasten	644	-2.859	-2.215	454	-3.446	-2.992	-431	-869	-1.300
5	Gerealiseerde herwaarding	296	110	406	296	110	406	295	111	406
6	Financiële baten en lasten	-622	121	-501	-828	97	-732	-500	461	-39
	Resultaat	317	-2.627	-2.310	-78	-3.239	-3.317	-636	-297	-933
7	Belastingen	4	1	5	0	0	0	3	1	4
8	Resultaat deelnemingen	491	0	491	0	0	0	-1.830	-15	-1.845
	Totaal resultaat	812	-2.626	-1.814	-78	-3.239	-3.317	-2.463	-311	-2.774

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.

Als gevolg van de fusie per 1 januari 2025 van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. met Stichting Landstede zijn de vergelijkende cijfers voor 2024 aangepast. Hierbij zijn de resultaten van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. volledig toegerekend aan het voortgezet onderwijs.

Het resultaat van het voortgezet onderwijs is negatief, met name door de inzet vanuit de bestemmingsreserves NPO ad € 1,6 mln. (2024: € 1.8 mln.) en werkdrukmiddelen ad € 0,3 mln. (2024: € 0,4 mln.). De positieve afwijking voor het vo ten opzichte van de begroting komt doordat in de begroting de DDC-middelen niet zijn toegerekend aan het vo (€ 0,5 miljoen) en doordat het resultaat van de vo-scholen ten opzichte van de begroting € 0,3 miljoen positiever is dan begroot door een correctie op de nieuwkomersbekostiging uit 2024.

De daling van het resultaat voor het vo ten opzichte van 2024 wordt vooral veroorzaakt doordat enerzijds het aandeel van het vo in de gemeenschappelijke kosten is toegenomen (deze worden bijvoorbeeld verdeeld op basis van aantal fte) en anderzijds is het aantal leerlingen stabiel gebleven en/of gedaald waarmee de opbrengsten in mindere mate zijn gestegen dan de stijging in het aandeel in de gemeenschappelijke kosten.

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 (lIn) elders onderwijs:

	Aantal lIn	Aantal lIn
	2025	2024

Stichting Landstede, BRIN nummer(s) 01AA

VAVO bij diverse onderwijsinstellingen

49

32

bron: Magister

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

Als gevolg van de fusie neemt Stichting Landstede tevens deel aan het samenwerkingsverband 25-09 VO. Dit is een regionaal samenwerkingsverband voor passend onderwijs voor de regio NW Veluwe.

De stichting neemt samen met Stichting Ichthus College en Stichting Agnieten College/De Boog deel aan de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep ondergebrachte Expertisecentrum en het binnen Stichting Agnieten College/De Boog ondergebrachte DOC93. Deze samenwerkingen ondersteunen de scholen bij het uitvoeren van de activiteiten in het kader van het passend onderwijs in het VO.

Sinds 2006 participeert het merendeel van de vo-scholen van Landstede Groep in de geaccrediteerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). Andere partners in deze opleidingsschool zijn Hogeschool Windesheim en de Thorbecke Scholengemeenschap (onderdeel van OOOZ). Deze opleidingsschool biedt studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Vanaf 2025 loopt dit via de nieuwe subsidieregeling voor de onderwijsregio's. Hiervoor is Stichting Landstede de penvoerder. In 2025 is het bedrag voor de opleidingsschool doorgestort naar Stichting Agnieten College/de Boog die als penvoerder van de opleidingsschool deze gelden heeft verdeeld/ingezet.

Sinds 2018 is Stichting Landstede voor het BO een geaccrediteerde OpleidingsSchool Zwolle. De andere partner in deze Opleidingsschool is Hogeschool Windesheim. Deze Opleidingsschool biedt studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Vanaf 2025 loopt dit via de nieuwe subsidieregeling voor de onderwijsregio's. Hiervoor is Stichting Landstede de penvoerder. Deze gelden komen binnen bij de Stichting Landstede die tevens als penvoerder optreedt.

Stichting Landstede is voor diverse andere subsidies penvoerder of werkt samen met andere onderwijsinstellingen binnen en buiten Landstede Groep op basis van voor deze subsidies specifiek opgestelde samenwerkingsovereenkomsten. Dit is een uitvloeisel van de beschikbaarstelling van deze subsidies door het Ministerie van OCW waarbij regionale samenwerking wordt gestimuleerd ook over onderwijstypes heen. In 2025 zijn daar de nieuwe subsidies Sterk Techniekonderwijs 2025-2028 en Techkwadraat 2025-2028 voor de regio Harderwijk, een tweetal VABOK-subsidies alsmede de regeling Onderwijsregio 2025 bijgekomen. In 2026 is voor de Onderwijsregio 2026-2029 aan Stichting Landstede als penvoerder de subsidie toegekend. Voor deze vier jaren betreft het in het totaal € 47,6 mln.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2025	Realisatie 2025	Omzet 2025	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	38.845	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	12.325	-2.148	53.648	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	3.428	-2.213	31.219	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	7.413	-1.266	44.052	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	79.459	-1.814	179.830	Nee	100,0%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V. 4)	B.V.	Nunspeet	Overige	18	0	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.457	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	726	9	0	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.023	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	835	2	0	Nee	100,0%	100,0%
Internationale School Eerde B.V. 1)	B.V.	Deventer	Overige	75	-165	4.609	Nee	30,0%	0,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.109	Nee	2)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	1.093	Nee	3)	0,0%
Met invloed van betekenis									
Coöperatie Prove2Move U.A.	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 4)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%

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

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

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

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

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

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

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	Realisatie
	2025	2024
Kosten onderzoek jaarrekening	123	136
Andere controleopdrachten	43	44
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	0	3
Totaal accountantshonoraria	166	183

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (Onderwijs klasse G).

in €	1-1-2025 - 31-12-2025	1-1-2024 - 31-12-2024
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	9	9
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	4	4
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	5	5
Totaal complexiteitspunten	18	18
Bezoldigingsklasse	G	G
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	246.000	233.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	36.900	34.950
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	24.600	23.300

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.F. Biesterbosch Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,6450	0,5610
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	130.185	120.177
Beloningen betaalbaar op termijn	15.346	13.351
Subtotaal	145.531	133.528
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	158.670	138.006
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	145.531	133.528
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,6247	0,5432
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	119.583	111.392
Beloningen betaalbaar op termijn	14.863	12.927
Subtotaal	134.446	124.319
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	145.555	126.566
Totale bezoldiging	134.446	124.319

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

In €	P.M.E.G.M. Slegers	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1/1-31/3	26/8-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	210	292
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221
Maximum op basis van de normbedragen per maand	82.500	154.000
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	113.882	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	33.653	45.213
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	78.866	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Totale bezoldiging	78.866	
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

In €	B.M.P. Pellikaan	
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	25/8-31/12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	287	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235	221
Maximum op basis van de normbedragen per maand	163.500	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	67.445	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	46.668	
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	46.668	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Totale bezoldiging	46.668	
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

in €	S.A. Terpstra	J.J. van Dijk	J.J. van Dijk	M.F. Basit	V.C. Gall
	Voorzitter Raad van Toezicht	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functie vervulling in 2025	1/1-30/9	1/10-31/12	10/4-30/9	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	13.274	4.399	8.798	11.731	11.731
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.599	9.301	11.727	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	13.274	4.399	8.798	11.731	11.731
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Aanvang en einde functie vervulling in 2024	1/1-31/12			1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	14.538			9.619	9.621
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950			23.300	23.300

in €	A. Mourik	G.H. van Oord	M. Roeters	S. van Ruth	J. van Zanen
	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Functiegegevens					
Aanvang en einde functie vervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12		1/11-31/12	
Bezoldiging	14.663	11.755		1.955	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	24.600		4.111	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	14.663	11.755		1.955	
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	

Gegevens 2024

Aanvang en einde functie vervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-30/6		1/1-30/6
Bezoldiging	9.663	9.659	4.860		4.815
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	11.586		11.586

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In €	T.W. Rietkerk
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur

Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende WNT plichtige instelling(en)
als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	41.033
Stichting Ichthus College	1-10-2020	25.356
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	29.030
Stichting Landstede	1-10-2020	145.531

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	240.950
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	246.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

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

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

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

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

Gegevens 2024

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	38.015
Stichting Ichthus College	1-10-2020	23.098
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.984
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.389
Stichting Landstede	1-10-2020	134.446

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	227.932
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	233.000

In €	T.F. Biesterbosch
Functiegegevens	Lid College van Bestuur

Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende andere WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	37.666
Stichting Ichthus College	1-10-2020	23.337
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.762
Stichting Landstede	1-10-2020	133.528

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	221.293
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	246.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

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

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

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

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

Gegevens 2024

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	35.241
Stichting Ichthus College	1-10-2020	21.413
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.456
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	24.253
Stichting Landstede	1-10-2020	124.319

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	210.682
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	233.000

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de verantwoording vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

Vanaf 26 augustus 2024 tot 31 maart 2025 is tijdelijk een extra lid van het College van Bestuur (de heer Slegers) aangesteld. Hiervoor is een gezamenlijke overeenkomst afgesloten met alle stichtingen waarvoor het College van Bestuur als bestuurders zijn aangesteld. De betaalde vergoeding is naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vier onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse. De heer Slegers is daarna vanaf 1 april 2025 tot en met 31 juli 2025 verbonden gebleven aan Landstede Groep in de rol van interim directeur van de Dienst Organisatie Ondersteuning bij Stichting Bestuur Landstede Groep.

Vanaf 25 augustus 2025 is tijdelijk een extra lid van het College van Bestuur (de heer Pellikaan) aangesteld. Hiervoor is een gezamenlijke overeenkomst afgesloten met alle stichtingen waarvoor het College van Bestuur als bestuurders zijn aangesteld. De betaalde vergoeding is naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vier onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de 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, 24 juni 2026.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

B.M.P. Pellikaan

Raad van Toezicht

J.J. van Dijk (voorzitter)

M.F. Basit

V.C. Gall

A. Mourik

G.H. Oord

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

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

Ingevolge de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) wordt het resultaat van het verslagjaar toegevoegd aan de reserve van de instelling.

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling:	Stichting Landstede
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon:	088-8508000
Contactpersoon:	R.J. Jalvingh
Emailadres:	info@landstedegroep.nl
Soort instelling:	School voor BVE en voortgezet onderwijs
Brinnummers:	01AA
Nummer Bevoegd gezag:	40810
Accountantskantoor:	Van Ree Accountants B.V. Laan van de Dierenriem 26, 7324 AA Apeldoorn

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Landstede

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 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 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting 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 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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.

Apeldoorn, 24 juni 2026
Van Ree Accountants

J. Goossen MSc RA

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

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

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

Bijlage B: Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur

College van Bestuur			
Naam	Functie	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. T. W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	- Lid Eerste Kamer - Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep	- Voorzitter VV Go Ahead Kampen - Adviseur familiebedrijven
Dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	Geen	Geen
Dhr. B.M.P. (Bastiaan) Pellikaan	Lid College van Bestuur Per 25-8-2025	Vicevoorzitter Stichting Verify	- Lid bestuur Stichting Greenport Noord Nederland. - Lid bestuur Stichting Groene Erkenningen - Lid bestuur stichting Centrum Voor innovatief Vakmanschap - Lid bestuur Stichting Fruit Tech Campus - Voorzitter Stichting Bedrijfstakgroep Groen Grond Infra
Dhr. P.M.E.G.M. (Paul) Slegers	Lid College van Bestuur Van 26-8-'24 tot 1-4-'25	- Eigenaar Jolpa Advies Eindhoven - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting SAAMscholen Oss	- Bestuurslid Vereniging #3ON Out of office Eindhoven - Penningmeester Stichting cultuurstation Eindhoven

Bijlage C: Begrippenlijst

A	
Alumni	Alumni is het meervoud van alumnus. Een alumnus is een afgestudeerde student. Het zijn beide Latijnse woorden.
Audit	Een methode om erachter te komen hoe een organisatie het doet. Vaak gaat het om een controle door een extern, onafhankelijk bedrijf.
B	
Blended learning	Blended learning is een Engelse term voor gemengd onderwijs. Een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek (klassikaal) en online plaatsvinden.
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg. Deze opleidingsvorm is een combinatie van werken en leren
BOL	Beroepsopleidende leerweg. Bij deze opleidingsvorm ga je elke dag naar school. Ook loop je stage bij een leerbedrijf.
Bpv	Beroepspraktijkvorming. Bpv-periode staat voor de stageperiode die je loopt tijdens een BOL-opleiding.
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneducatie. Het is een sector en het is een vorm van onderwijs.
C	
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst. In deze overeenkomst staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden.
Crebo	Centraal Register Beroepsopleidingen. In het Crebo staan alle Nederlandse beroepsopleidingen die erkend zijn, dus goedgekeurd.
D	
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid is een beleid om alle medewerkers inzetbaar te houden, gelet op levensfase, loopbaanwensen en persoonlijke omstandigheden.
E	
Exploitatie	Exploitatie zijn de uitkomsten van de behaalde financiële resultaten van een organisatie en komt tot uitdrukking in de staat van baten en lasten. Dit is onderdeel van de jaarrekening.
F	
Fte	Fulltime-equivalent. Het is een manier om uit te drukken hoeveel iemand werkt. 1 fte staat volgens onze cao gelijk aan een werkweek van 36,86 uur.
H	
Hybride onderwijs	Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.
K	
Kasstromen	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld binnenkomt en hoeveel geld wordt uitgegeven.
Kengetallen	Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.
Keuzedelen	Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgopleiding.
L	
Landschap	Binnen Landstede Groep is dit de naam voor een sector: onderdeel van de maatschappij vanuit economisch oogpunt; bijvoorbeeld de zorgsector of de IT-sector
Liquiditeit	Liquiditeiten zijn de direct beschikbare geldmiddelen zoals, kasgeld en banktegoeden.
M	
Mbo-beraad	Intern beraad van Landstede Groep waarin alle directeurs van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn.
R	
Rentabiliteit	Rentabiliteit laat zien of een organisatie voldoende rendabel is. Rendabel betekent dat iets meer geld opbrengt dan dat het kost.
RIF	Regionaal Investeringsfonds mbo. Dit fonds ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven en mbo-instellingen.
Risicomanagement	Een gestructureerde manier om met risico's om te gaan. De organisatie bekijkt de risico's, de mogelijke gevolgen en de te nemen maatregelen.
S	
Solvabiliteit	Solvabiliteit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen.
T	
Treasury	Een Engels woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie
V	
Vo-beraad	Intern beraad van Landstede Groep waarin alle directeurs van de vo-eenheden vertegenwoordigd zijn.
Vsv	Vsv is de afkorting van voortijdig schoolverlaten. Met vsv'ers bedoelen we leerlingen/studenten die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.

Bijlage D: Mbo-studentenfonds
Overzicht uitkeringen mbo-studentenfonds

In 2025 is budget € 230.000 beschikbaar voor de leermiddelenregeling en het mbo-studentenfonds. Hieronder is de specificatie van de bestedingen aan de verschillende rubrieken weergegeven

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: Toekenningen: 15 Afgewezen: 0	€ 4.865,00	€ 324,33	€ 4.865,00	€ 324,33	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	€ -	€ -	€ -	€ -	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	€ -	€ -	€ -	€ -	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: 152 Toekenningen: 148 Afgewezen: 4	€ 90.707,19	€ 612,88	€ 76.757,51	€ 509,14	n.v.t.
Doelgroep 3b: Studenten vanaf 18 jaar en BBL-studenten die aantoonbaar onvoldoende middelen hebben voor de aanschaf voor de aanschaf van de verplichte onderwijsbenodigdheden	Aanvragen: 59 Toekenningen: 55 Afgewezen: 4	€ 31.096,73	€ 565,39	€ 25.474,50	€ 463,17	n.v.t.
Doelgroep 4: BOL-studenten die vanwege bijzondere omstandigheden studieovertraging hebben opgelopen en geen recht meer hebben op studiefinanciering	Aanvragen: 0 Toekenningen: 0 Afgewezen: 0	€ -	€ -	€ -	€ -	n.v.t.

Bijlage E: Kwaliteitsagenda mbo

Voortgang kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027

Prioriteit 1, doelstelling 1.1 t/m 1.5 Bevorderen kansengelijkheid

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren Groen is al behaald Oranje is op de goede weg Rood is meer actie vereist	Voortgang maatregelen
1.1 Gelijkwaardige behandeling van alle studenten in Nederland	- In 2027 geeft de CSR aan dat er voldoende initiatieven ondernomen zijn door Landstede in het kader van de gelijkwaardige behandeling van mbo- en hbo-studenten. - Alle studenten kunnen met ingang van het schooljaar 2027-2028 gebruik maken van een aanbod in het kader van een gezonde leefstijl. - In 2027 is in de curricula van alle opleidingen een Internationaliseringsactiviteit opgenomen.	- In 2025 is actief gezocht met de studentenraad rondom dit onderwerp. Binnen de Zw8lse is initiatief genomen voor gezamenlijke introductieactiviteiten en de CSR heeft contact met de CSR van Deltion en de gemeente om de gelijkwaardigheid breder op de kaart te krijgen. - Afgelopen jaar is gestart met de implementatie van TestjeLeefstijl. Daarin wordt integraal naar de gezondheid van studenten en mogelijke maatregelen daarop gekeken. Daarnaast is uit onderzoek naar maatregelen gebleken dat studenten op dit moment geen apart sportaanbod vanuit school wensen. Ingezet wordt daarom op TestjeLeefstijl. - Op initiatief van de beleidsmedewerker internationalisering is gewerkt aan implementeren van internationaliseringsactiviteiten.
1.2 Verbeteren van studentenwelzijn, versterken van integrale veiligheid op instellingen en in leerbedrijven, vergroten toegankelijkheid mbo voor studenten met hulpbehoefte en het mbo inclusiever maken	- In 2027 is het percentage studenten met een slechte/zeer slechte mentale gezondheid (instellingsniveau) gedaald van 16% naar 14% - Het percentage studenten dat zich veilig voelt op de instelling blijft op hetzelfde niveau (84%) - De score in hoeverre studenten betrokken willen worden bij de organisatie is vergroot van 2,2 naar 2,4 in 2027	- Op de bijbehorende maatregelen investeren we veel. Studentenwelzijn krijgt veel aandacht, met name in de plannen voor studentbegeleiding die de eenheden zelf maken, uitvoeren en evalueren. Ook wordt binnen het SAB hard gewerkt aan preventief aanbod. De bestuurlijke opdracht passend onderwijs heeft geresulteerd in een visie op passend onderwijs en implementatie is voorbereid. - Volgens plan aan gewerkt. - Studentparticipatie is opgenomen als integraal thema in het programma Student Journey, projectlijn passende begeleiding. Hierin wordt gewerkt aan vergroten van participatie.
1.3 Versterken van de begeleiding in het onderwijs en bij de stap van school naar werk of vervolgopleiding (met name voor studenten niveau 2). Ombuigen en	In 2027 is het aandeel studenten binnen Landstede dat tevreden is over de begeleiding tijdens de opleiding:	De projectmatige inzet van middelen bestemd voor studenten op niveau 2 is gecontinueerd, uitgangspunten

afremmen stijging vsv'ers en toewerken naar minder dan 18.000 nieuwe vsv'ers in 2026	Entree: van 68,8% (2022) naar 72 % Niveau 2: van 55,9% (2022) naar 58 % Niveau 3: van 53,5% (2022) naar 55 % Niveau 4: van 54,5% (2022) naar 56 % 2. In 2027 is binnen Landstede het aandeel uitstromers vanuit Entree en van niveau 2 dat een jaar na afstuderen werk heeft gestegen naar tenminste: Entree: van 60% (2022) naar 63% Niveau 2: van 76% (2022) naar 85% 3. In 2027 zijn de doelpersentages op de aantallen nieuwe voortijdig schoolverlaters op het niveau van 2021-2022 Entree: 22,05% Niveau 2: 10,39% Niveau 3: 4,43% Niveau 4: 3,73%	voor onderwijs aan jongeren in kwetsbare positie zijn onderzocht en dit jaar vastgesteld. 2. In 2025 hebben we de voorbereiding van de Wet van School naar Duurzaam werk gecontinueerd en extra aandacht besteed aan nazorg en overstap naar werk, we hopen hiermee dat de indicator de juiste kant op gaat bewegen. 3. De regionale vsv-plannen zijn dit jaar concreet uitgewerkt, in samenwerking met onze partners. Intern hebben we ingezet op versterking van studentbegeleiding en implementatie van aanwezigheidsdenken.
1.4	In 2027 is het startersresultaat binnen Landstede ten minste 84% en is het gemiddelde van de opleidingen bij kansrijke beroepen tenminste op het landelijk streefpercentage van OC&W Landstede versterkt de aansluiting tussen onderwijsinstellingen vo-mbo-hbo	In 2025 zijn vanuit Landstede mbo nieuwe aanvragen gedaan voor de VABK, deze zijn gehonoreerd. Hierdoor is het aantal sectoren waarin aansluiting versterkt kan worden uitgebreid. Daarnaast is in Harderwijk het Beroepsonderwijs in gebruik genomen, waarin met name de aansluiting vo-mbo (en samenwerking met partners als de Technieacademie) verstevigd is.
1.5	Nvt	Nvt

Prioriteit 2, doelstelling 2.1 t/m 2.3 Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren	Voortgang maatregelen
2.1	1. Het aandeel (huidige) studenten dat positief is over de hulp van school bij de keuze over verder leren of werken is in 2027 gestegen van 32,5% naar 35% 2. In 2027 is de instroom in aantallen stabiel gebleven t.o.v. 2022/2023. Het percentage switchers in de beroepsopleidingen die nodig zijn voor de maatschappelijke opgaven zijn stabiel gebleven.	1. We hebben ingezet op verbinden van LOB aan andere trajecten, zoals de VABOK-subsidies. Er is bewustzijn dat studenten de hulp bij de keuze naar verder leren of werken minder positief beoordelen dan we denken. We werken hieraan door middel van professionalisering op het gebied van LOB. 2. Dit jaar zijn we volgens planning na voorbereiding op twee locaties gestart met het uitvoeren van de pilot oriëntatieprogramma's. We zijn hiermee aangesloten op de landelijke pilot.
2.2	Het percentage studenten dat tevreden is over de begeleiding vanuit de instelling en vanuit leerbedrijf tijdens de stage of leerbaan (uitgesplitst naar leerweg):	Maatregelen stagepact: 1. Verbeteren van stagebegeleiding

	<u>2025:</u> stijging van 38 % naar 40 % van de studenten die tevreden tot zeer tevreden zijn, percentage dat ontevreden tot zeer ontevreden is, is gedaald van 22 % naar 20 % <u>2026:</u> stijging van 40 % naar 45 % van de studenten die tevreden tot zeer tevreden zijn, percentage dat ontevreden tot zeer ontevreden is, is gedaald van 20 % naar 18 %. Het aantal meldingen op de instelling over stagediscriminatie (instellingsniveau): Landstede treft maatregelen om stagediscriminatie uit te bannen. We stimuleren studenten om melding te doen en leggen geen doelstelling vast over het aantal meldingen in 2027.	2. Uitbannen van stagediscriminatie 3. Zorgen voor voldoende stages 4. Een passende vergoeding We zetten ons onverminderd in om stagediscriminatie te herkennen en erkennen. De Zw4lse heeft hierin extra samengewerkt, alle bestuurders hebben een manifest tegen stagediscriminatie ondertekend.
2.3	In 2027 heeft Landstede de aansluiting van het onderwijsaanbod LLO in de regio uitgebreid en versterkt middels de volgende doelstellingen; - In 2028 is het aantal deelnemers aan LLO-trajecten in sector zorg en welzijn, onderwijs en opvoeding, techniek, veiligheid en sport en bewegen gestegen naar 3500 deelnemers - In 2028 is het aantal strategische partners waarmee we duurzame relatie hebben op gebied van LLO gestegen naar 50. - In 2026 is 20% van de docenten uit de teams in zorg en welzijn geschoold om LLO onderwijseenheden in diverse vormen te ontwikkelen en uit te voeren en deelnemers te begeleiden bij maatwerktrajecten. - In 2027 is het LLO-aanbod voor de Zorg & Welzijn in de regio Noord West Veluwe toegenomen met 25 % ten opzichte van 2023 In 2027 is het aantal afgegeven praktijkverklaringen verdubbeld ten opzichte van 2023.	Dit jaar is vanuit het programma LLO (met impuls van de middelen van de LLO-katalysator), in samenwerking met alle eenheden hard gewerkt aan de transitie van Groei naar het Servicebedrijf, de uitvoering van LLO-activiteiten door de teams (onder andere door het vinden van strategische partners) en inrichten van professionaliseringsaanbod (via Mijn Academie).

Prioriteit 3, doelstelling 3.1, 3.2 en 3.4 Kwaliteit, onderzoek en innovatie

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren	Voortgang maatregelen
3.1	1. Aandeel studenten dat positief is over de lessen Nederlands/rekenen (instellingsniveau) In 2027 is tenminste 55 % van de studenten tevreden over de lessen Nederlands en rekenen. In 2026 zijn al onze docenten taal en rekenen aantoonbaar bevoegd en/of bekwaam 2. Aandeel gediplomeerde studenten dat het getoetste examenniveau heeft gehaald (cijfer 5,5 of hoger) voor Nederlands (CE en IE) en rekenen (eindcijfer) (uitgesplitst naar opleidingsniveau en examenniveau): we voldoen minimaal aan de landelijke benchmark.	1. De in mei beschikbaar gestelde extra middelen voor taal en rekenen mbo hebben we ingezet om het project taalbewust lesgeven te faciliteren en daarnaast de ruimte te geven aan eenheden om 0-metingen, analyse en begeleiding van studenten op het gebied van taal en rekenen te versterken. 2. De opgestelde acties voeren we uit.
3.2	1. De tevredenheid van studenten is op basis van de nieuwe indicator (nulmeting) minimaal 35 % in 2024 en jaarlijks oplopend met 2 %. Streefwaarde voor 2027: 41 %. 2. Vanaf schooljaar 2026-2027 zijn alle docenten burgerschap bevoegd of bekwaam (op basis van een bekwaamheidsdossier)	1. Uit de nulmeting blijkt dat de tevredenheid van studenten op instellingsniveau boven de streefwaarde ligt. De verschillende beschreven acties voor 2025 zijn uitgevoerd. 2. In aansluiting op landelijke ontwikkelingen wordt hier binnen Landstede aan gewerkt.
3.4	1. In 2027 zijn 200 onderwijsprofessionals uit 9 eenheden betrokken (geweest) bij onderzoeksactiviteiten, kennisdelingsactiviteiten en netwerkactiviteiten van het Practoraat Docentprofessionalisering. 2. In 2027 is het Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen gecontinueerd op basis van positieve evaluatie. 3. In 2027 is de participatie van Landstede bij het Practoraat Verschillen Waarden afgerond.	We hebben de verschillende beschreven acties uitgevoerd en liggen op koers de beschreven resultaten in 2027 te bereiken.

	4. In 2027 heeft 30% van de docenten deelgenomen aan activiteiten van het CTL (centrale plek waar uitwisseling van expertise van docenten op het gebied van digitale innovaties en digitalisering) als onderdeel van de huisacademie van Landstede. 5. Eind 2027 nemen 30 studenten meer deel aan het keuzedeel persoonlijk profileren (van 60 naar 90)	
--	--	--

Prioriteit 3, doelstelling 3.3 Werken in het mbo is en blijft aantrekkelijk

Doelstelling	Voortgang (verplichte) indicatoren	Voortgang maatregelen
3.3	1. In 2027 zijn alle onderwijsprofessionals ingeschaald op het juiste niveau in het functiehuis. 2. In 2027 is het percentage medewerkers dat tevreden is over de ontwikkelmogelijkheden stijgt in 2027 met 0,3 (van 6,7) naar 7,0 3. In 2027 is het percentage medewerkers dat een (veel) te hoge werkdruk ervaart gedaald naar 34% (-3%) 4. In 2027 is percentage medewerkers met een dienstverband van 0-2 jaar dat graag bij Landstede blijft werken, blijft in de komende jaren stabiel op 81 %.	Alle beschreven acties zijn uitgevoerd