

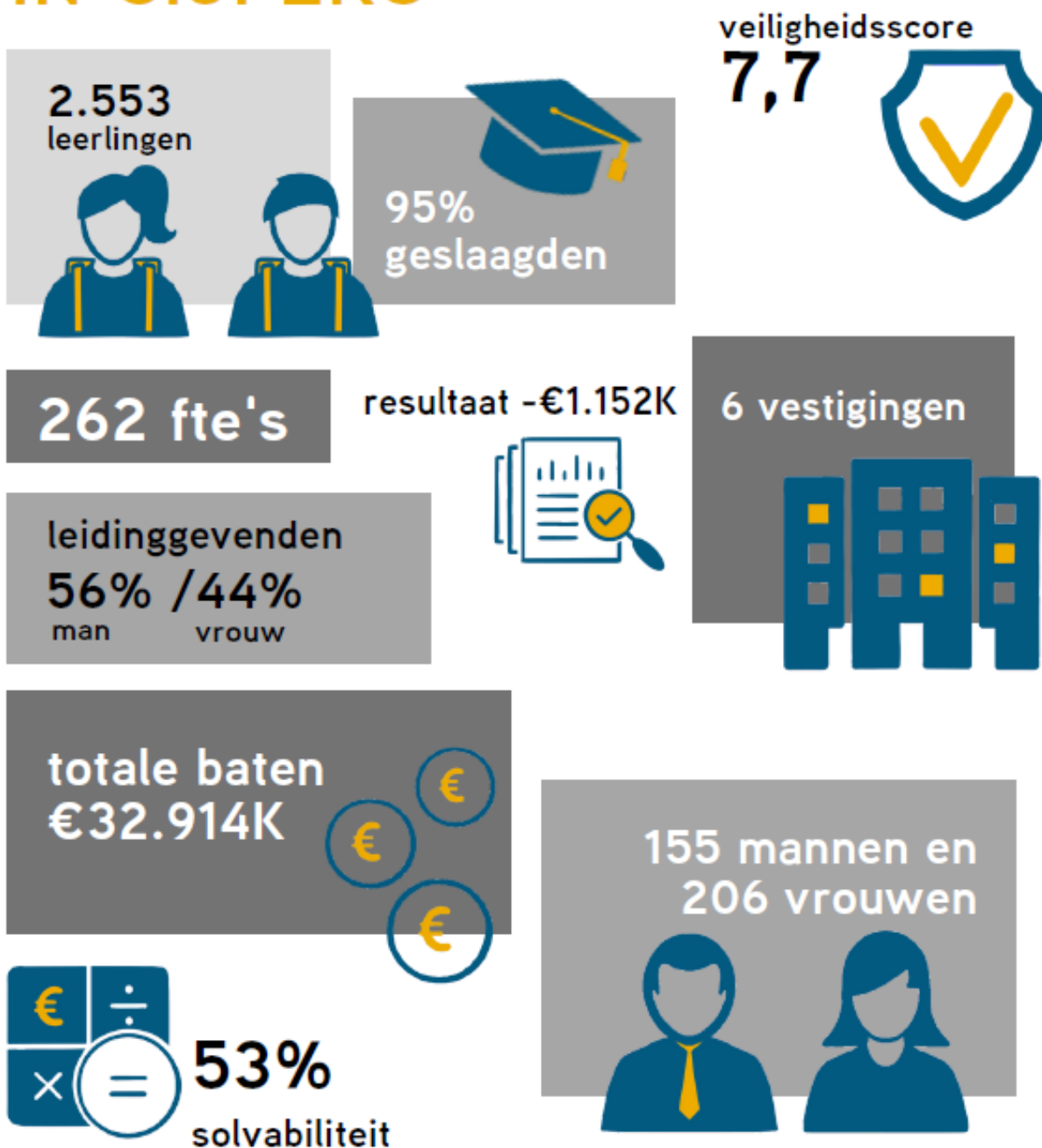


Inhoudsopgave

Infographics	4
Voorwoord.....	5
Leeswijzer	6
Deel 1: Bestuursverslag.....	7
1 Inleiding	8
1.1 Missie Landstede Groep	8
1.2 Landstede Groep	10
1.3 Juridische structuur.....	10
1.4 Interne structuur.....	11
1.5 Duurzaamheid.....	11
2 Sociaal jaarverslag	12
2.1 Beleidsuitvoering.....	12
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 en professionalisering	22
2.8 Banenafpraak.....	23
3 Onderwijs.....	24
3.1 Beleidsuitvoering.....	24
3.2 Nationaal Programma Onderwijs.....	25
3.3 Kwaliteitszorg.....	27
3.3.1 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs.....	27
3.3.2 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs.....	28
3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering	28
3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs	28
3.4.2 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs	28
3.5 Prestaties	29
3.6 Onderwijskundige doelen.....	31
3.6.1 Adviesraad Examinering & Kwaliteit	31
3.6.2 Examenorganisatie voortgezet onderwijs.....	31
3.7 Ondersteuning en begeleiding	31
3.7.1 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs	31
3.7.2 Passend Onderwijs in het voortgezet onderwijs	31
3.8 Strategisch opleidings- en onderwijsportfolio	34
3.9 Scholing personeel onderwijs	34
3.9.1 De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs.....	34
3.9.2 Regionale Aanpak Personeelstekort	36
3.10 Auctoraat.....	37
3.11 Samenwerkingstrajecten.....	38
3.11.1 Doorlopende leerroute primair naar voortgezet onderwijs.....	38
3.11.2 Doorlopende leerroutes vmbo-basis beroeps naar mbo-niveau 2	38
3.11.3 Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs	39
3.11.4 Sterk Techniekonderwijs.....	39
3.12 Projecten en aanvullende programma's	40

3.12.1	Gemengde leerweg-theoretische leerweg	40
3.12.2	Internationalisering.....	42
3.12.3	Maatje op Maat	43
3.12.4	Onderwijskansen	43
3.12.5	Verbetering basisvaardigheden	43
3.13	Ondersteuningsfonds leermiddelen	44
4	Organisatie-ondersteuning	45
4.1	Communicatie & marketing.....	45
4.1.1	Beleidsuitvoering.....	45
4.1.2	Verbinding en zichtbaarheid	45
4.1.3	Trends en ontwikkelingen	45
4.2	Facilitaire dienstverlening & huisvesting.....	46
4.2.1	Beleidsuitvoering.....	46
4.2.2	Locaties	46
4.3	ICT en informatiemanagement	47
4.3.1	Beleidsuitvoering.....	47
4.3.2	Verbinding en zichtbaarheid	47
4.4	Inkoop	47
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	47
4.4.2	Recht- en doelmatig inkopen	48
4.4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	48
5	Governance	49
5.1	Governance structuur	49
5.2	Risico, inschattingen en beheer.....	49
5.3	Algemene verordening gegevensbescherming	52
5.4	Treasury	53
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	53
5.6	Horizontale verantwoording	53
6	Inleiding op financiële cijfers	55
6.1	Toelichting uitkomsten	55
6.2	Continuïteitsparagraaf.....	58
Deel 2: Raad van Toezicht		63
7	Verslag Raad van Toezicht	64
Deel 3: Jaarrekening.....		70
8	Jaarrekening.....	71
8.1	Balans per 31 december 2024.....	72
8.2	Staat van baten en lasten over 2024	73
8.3	Kasstroomoverzicht over 2024	74
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2024.....	75
8.5	Goedkeuring en vaststelling.....	103
Deel 4: Overige gegevens		104
9	Resultaatbestemming.....	105
10	Gegevens rechtspersoon	105
11	Verklaring accountant.....	106
Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht.....		110
Bijlage B: Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur		110
Bijlage C: Begrippenlijst.....		111

STICHTING ICHTHUS COLLEGE IN CIJFERS



Landstede Groep

Voorwoord

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

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

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

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

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

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

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

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

Theo Rietkerk (voorzitter)
Tjeerd Biesterbosch (lid)

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

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

Leeswijzer

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

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

Het jaarverslag bestaat uit vier onderdelen:

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

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

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



Deel 1: Bestuursverslag



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

1.1 Missie Landstede Groep

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

Onze missie

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

Onze visie

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

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

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

Onze waarden

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

Identiteit

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

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

Onze strategische beloftes

We werken aan persoonlijke ontwikkeling

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

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

We zijn een aantrekkelijke werkgever

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

We zijn van waarde in onze omgeving

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

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

Figuur 1

Strategische koers 2024-2028



1.2 Landstede Groep

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

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

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

1.3 Juridische structuur

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

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

De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB) en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement. De voorzitter van het CvB is eindverantwoordelijk bestuurder. Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de onderwijsgroep en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De strategische doelen worden jaarlijks met de directeurs van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het CvB een voorjaarsbrief op die de directeurs vertalen in een eigen eenheidskaderbrief. Vanuit de eenheidskaderbrief stelt de directeur samen met de schoolleiding en de teams de teamplannen op.

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

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

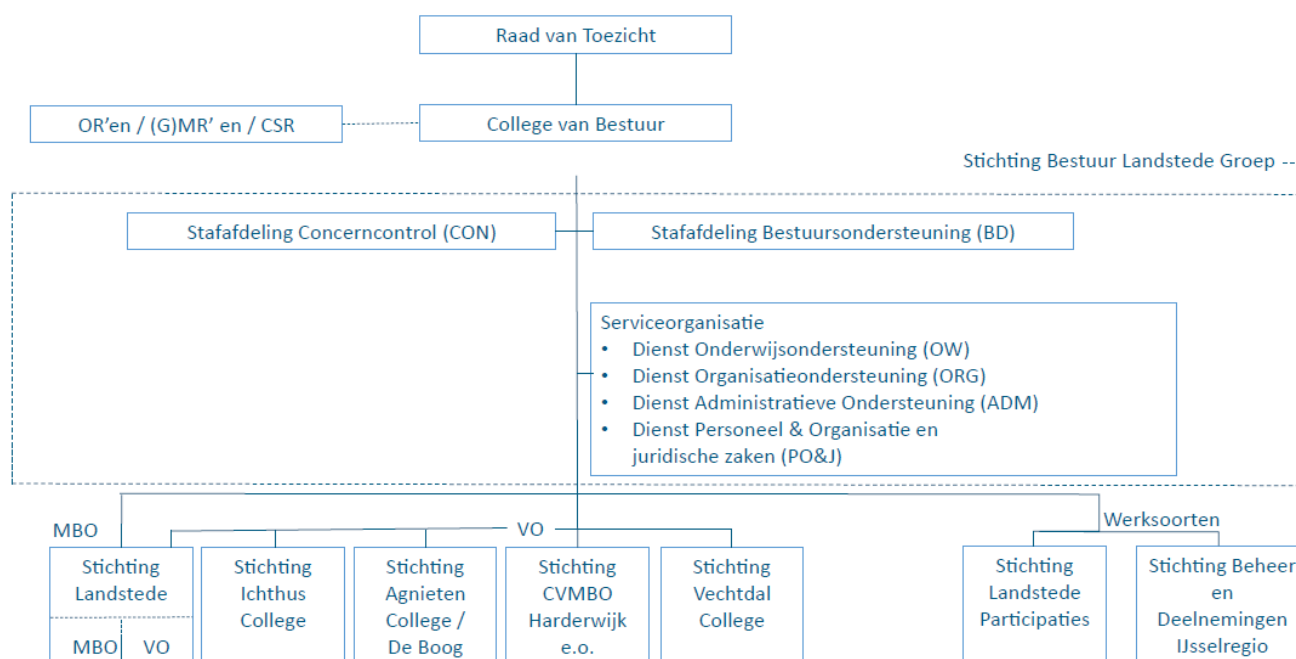
1.4 Interne structuur

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

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

Figuur 2

Organogram Landstede Groep



1.5 Duurzaamheid

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

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

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

2.1 Beleidsuitvoering

De HR-ambitie

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

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

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

Van ambitie naar uitvoering

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

Figuur 3
De drie pijlers van het HR-beleid



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

Thema Leiderschapsprogramma

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

Focus voor 2024-2025 zijn vier thema's:

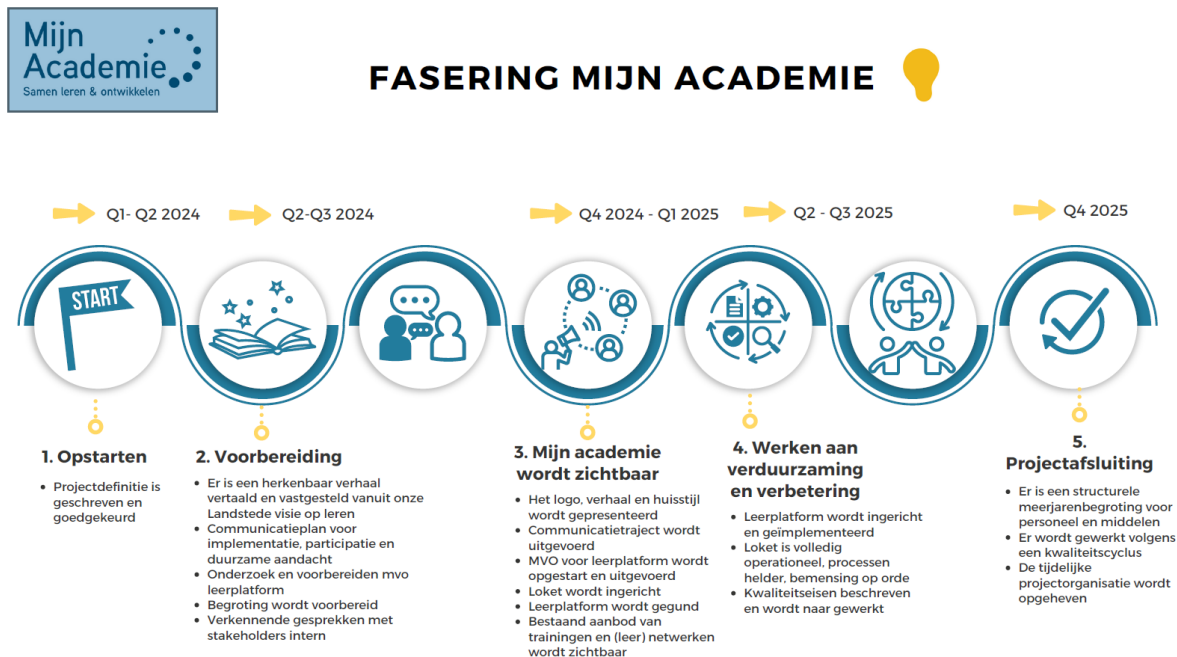
1. Het ontwikkelen van een introductieprogramma voor nieuwe leidinggevenden. Het eerste traject is in november gestart en in december afgerond;
2. Het ontwikkelen van een leiderschapsportfolio. De Strategische koers 2024-2028 en onze drie waarden staan hierin centraal, evenals het streven naar een cultuur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

Thema Landstede Huisacademie Mijn Academie

Waarom Mijn Academie bij Landstede Groep?

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

Figuur 4
Fasering mijn academie



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

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

Thema Vitaliteit

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

mensen die gelukkig zijn en plezier hebben in hun werk, inspireren en motiveren anderen. Hiertoe bouwen we aan Vitaal bij Landstede Groep'. Het doel is een open cultuur te creëren rond vitaliteit en alle aspecten die hiermee samenhangen. Een cultuur waar iedere medewerker zich bewust is van zijn/haar vitaliteit en zich vrij voelt om gebruik te maken van de geboden faciliteiten. Een cultuur waarin we naar elkaar omzien. Een cultuur waarin we vitaliteit voorleven en doorleven. Binnen Landstede Groep wordt vitaliteit benaderd vanuit een integrale aanpak, waarbij verbinding wordt gezocht met 'Mijn Academie' en het Practoraat Gezondheid, Sport en Bewegen dat zich richt op onze studenten in het mbo. Na de vele voorbereidingen de afgelopen jaren is in de tweede helft van 2024 'Vitaal bij Landstede Groep' gelanceerd tijdens de VIP-dag op het Vitaliteitsplein. De belangstelling was groot en het plein werd druk bezocht. Ook stond vitaliteit centraal tijdens diverse workshops. Daarnaast besteedden diverse keynote-sprekers veel aandacht aan meerdere aspecten van vitaliteit. Met OpenUp is Landstede Groep een samenwerking aangegaan waardoor voor ieder medewerker (en de naaste familieleden) online mentale ondersteuning beschikbaar is via masterclasses, 1-op-1-begeleiding, cursussen en check-ins. De Vitaliteitsweek eind november stond bol van activiteiten door Vitaal bij Landstede Groep'; een vitaliteitsbingo, live inspiratiesessies door OpenUp, de lancering van de pagina Vitaal bij Landstede

Groep op Connect en informatie over de diverse aspecten van vitaliteit gebaseerd op het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Ook is vanuit Vitaal bij Landstede Groep de coach-/specialistenpool gelanceerd en dit aanbod wordt in 2025 verder uitgebreid.

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

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

Thema Gesprekscyclus

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

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

Thema Strategische Personeelsplanning (SPP)

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

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

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

Thema actueel, generiek functiehuis Landstede Groep

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

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

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

Medio 2025 dient het nieuwe functiehuis gerealiseerd te zijn.

Thema Werkkostenregeling (WKR) en secundaire arbeidsvoorwaardenpakket

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

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

WKR – secundaire arbeidsvoorwaarden

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

Thema Lerende organisatie

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

Figuur 5

De lerende organisatie



De mate waarin een organisatie leert hangt in hoge mate af van haar organisatiecultuur. Landstede Groep heeft de ambitie om een cultuur van voortdurende verbetering en leren te creëren,

waarbij collectief leren en persoonlijk leiderschap cruciale pijlers zijn. Dit draagt bij aan het aanbieden van kwalitatief hoogstaand en inspirerend onderwijs en versterkt de ontwikkeling van zowel medewerkers als leerlingen.

Het afgelopen jaar is een start gemaakt met het op één lijn brengen van denken en doen rondom de lerende organisatie Landstede Groep. In verschillende dialoogsessies met wisselende samenstellingen is steeds meer taal en betekenis gegeven aan de elementen van de Lerende Organisatie Landstede Groep. Dat heeft geresulteerd in een visie op de lerende organisatie en een verdieping op het element collectief leren. De organisatie-identiteit van Landstede Groep vormt zich door collectief leren, waarbij goed (persoonlijk) leiderschap één van de sterkste en directe voorwaarde (sleutel) is. Leiderschap gaat over eigenaarschap en stuurkracht voor het eigen leren en dat van collega's en voor de organisatie als geheel. Collectief leren wordt gezien als onderdeel van het professioneel handelen.

Om de lerende organisatie Landstede Groep verder te laten ontwikkelen, worden structurele ontmoetingen georganiseerd. Daarnaast wordt informele interactie tussen professionals, binnen en buiten Landstede Groep, gestimuleerd, waarbij een veilige ruimte wordt gecreëerd om kennis, ervaringen als praktische wijsheid en inzichten te expliciteren en delen.

Thema VIP-Event (Verbinden, Innoveren en Professionaliseren)

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

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

Ook studenten maakten furore tijdens het VIP-event. Zoals de Brainboost studenten die, samen met docenten, de 'Hoe Kunnen We...?'-sessies begeleidden. Daarin zochten docenten, schoolleiders en ondersteunende diensten vanuit vo en mbo samen met mbo-studenten op creatieve wijze naar antwoorden op onderwijs brede vraagstukken. Een mooi voorbeeld van ontwikkelen, ontdekken en ontmoeten.

Thema Projectmatig creëren

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

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

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

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

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

2.2 Scholing

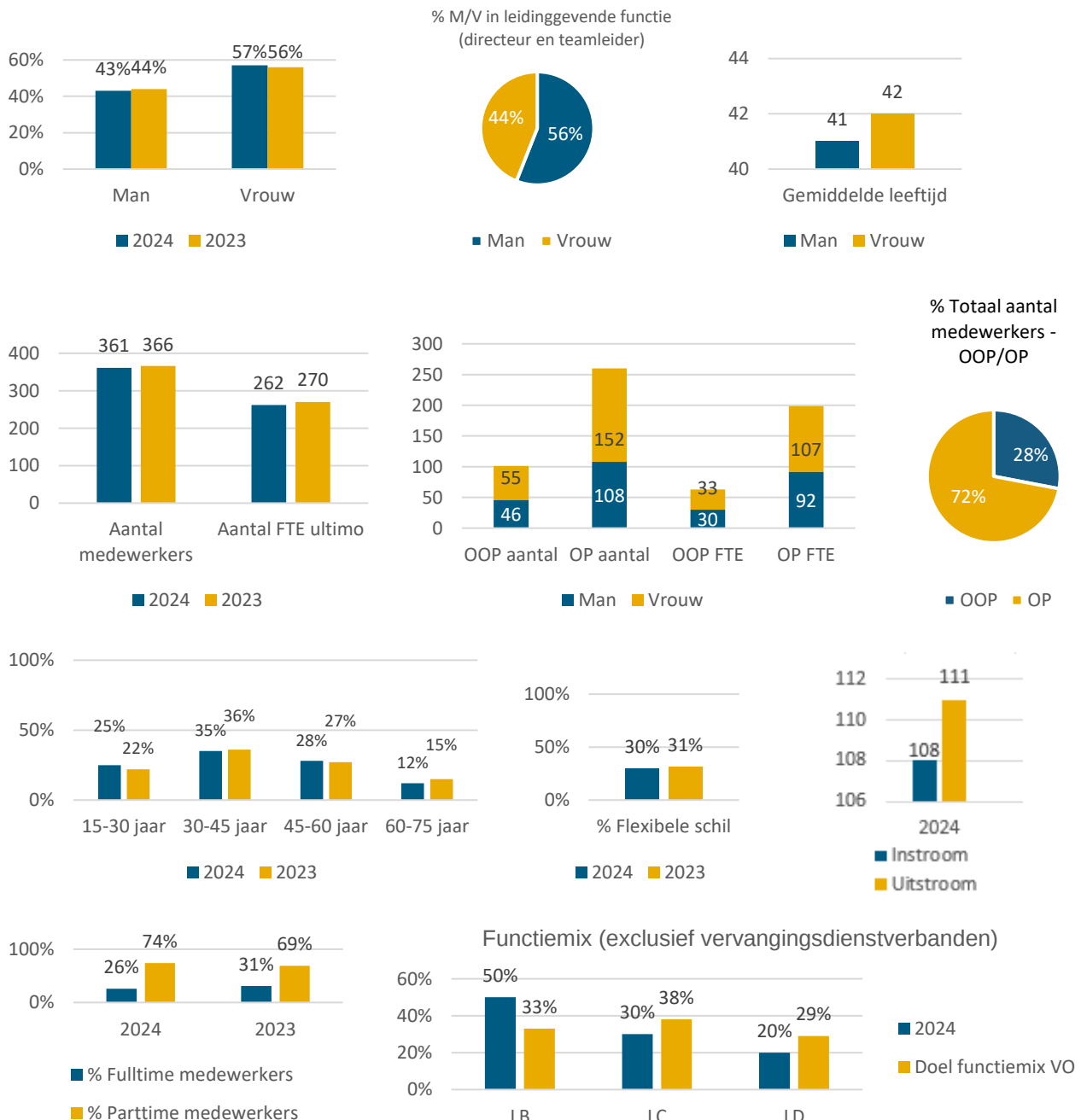
In 2024 zijn binnen Stichting Ichthus College 59 medewerkers aan het studeren. De medewerkers volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een 1^e- of 2^e-graads bevoegdheid.



2.3 Personeelsgegevens

Op 31 december 2024 waren binnen Stichting Ichthus College 361 medewerkers werkzaam (in 2023 waren dit er 366). De gemiddelde leeftijd bij de

mannen is 41 jaar en bij de vrouwen 42 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).



Toelichting op de personeelsgegevens¹:

Bij Stichting Ichthus College is het aantal fulltimers met 5% afgenomen en het aantal parttimers met 5% toegenomen. De leeftijdscategorie 15-30 jaar is met 3% gestegen en de leeftijdscategorie 60-75 jaar is

met 3% afgenomen. De funciemix laat het verschil zien tussen het percentage van Stichting Ichthus College in 2024 en het doelpercentage funciemix voortgezet onderwijs.

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

2.4 Werving en Selectie

In 2024 heeft Landstede Groep ongeveer 380 vacatures gepubliceerd, waarvan 51 vacatures voor Stichting Ichthus College. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. Externe kandidaten kunnen via de website een job-alert aanmaken voor extern gepubliceerde vacatures.

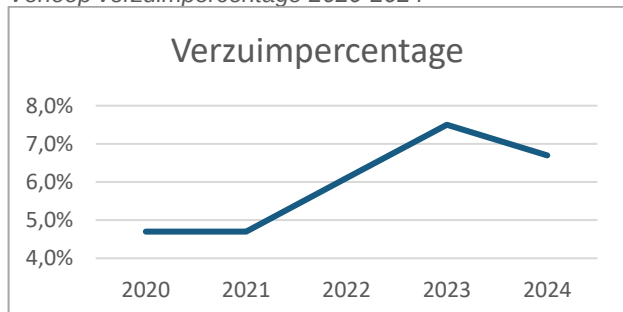
In het najaar van 2023 heeft Landstede Groep een recruiter in dienst genomen. De vindbaarheid van de recruiter is in een jaar tijd verbeterd. In eerste instantie is de recruiter verantwoordelijk voor de ondersteuning bij de moeilijk vervulbare vacatures. Daarnaast is er blijvende aandacht voor het werving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

2.5 Verzuim

Het verzuimpercentage is in 2024 met 0,8% gedaald naar 6,7% (Figuur 6).

Figuur 6

Verloop verzuimpercentage 2020-2024



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

A. Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA-project)

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

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

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

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

In 2024 heeft het UWV voor 2 medewerkers van Stichting Ichthus College een beslissing genomen op de WIA-aanvraag. Beiden zijn ingestroomd in de WGA.

In 2024 zijn geen loonsancties opgelegd door het UWV.

B. Vitaliteitsbeleid

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

C. Inzet externe deskundigen

In 2024 heeft Landstede Groep drie externe deskundigen ingezet:

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

D. Werkplekonderzoeken

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

E. Vertrouwenspersoon

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

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

De vertrouwenspersoon legt zijn bevindingen vast in een (half)jaarverslag en bespreekt dit verslag tweemaal per jaar met het CvB. Hiervoor is een tijdspad afgesproken waardoor zowel het moment van aanleveren van de verslagen en de gesprekken hierover ruim van tevoren zijn gepland. De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is

ingeschreven als gecertificeerd lid bij de landelijke vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing.

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

F. RI&E, Risico-Inventarisatie en Evaluatie

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

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

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

werken en de aanpak van incidenten en calamiteiten zijn bij deze ontwikkeling een speerpunt.

4. Preventiemedewerkers.

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

De centrale preventiemedewerkster:

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

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

Integrale veiligheid

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

1. Strategie op een vijftal punten:

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

- Externe samenwerking: Partnerschappen met lokale autoriteiten en hulpdiensten waaronder Politie, Veiligheid In en Om School (VIOS), gemeentelijke en regionale tafels. Landelijk met de VO- en MBO Raad.

2. Risicoanalyses: verschillende risicoanalyses zijn uitgevoerd, waaronder:

- Fysieke veiligheid: de constante aandacht voor fysieke veiligheid wordt getoetst en geanalyseerd in de RI&E's. Toetsing gebeurt door derden en wordt volgens een vierjaarlijks schema continue herhaald;
- Psychosociale veiligheid: aandacht voor werkdruk is onderzocht door de arbeidsinspectie.

3. Deskundigheidsbevordering: in 2024 zijn er diverse trainingen of andere vormen van deskundigheidsbevordering georganiseerd, waaronder:

- EHBO- en BHV-training voor personeel in samenwerking met Landstede Groei opleidingen;
- Sociale veiligheid en pesten in samenwerking met Landstede Groei opleidingen;
- Intervisie voor Vertrouwenspersonen.

4. Incidenten en Evaluaties: op diverse plekken zijn incidenten geregistreerd, afhankelijk van het type gebeurtenis. Op dit moment wordt een eenduidige wijze van registratie verkent. Evalueren en opvolgen zijn aspecten van het Plan van Aanpak;

5. Communicatie: de communicatie over veiligheid is verbeterd, door:

- Op het interne communicatiekanaal Sharepoint updates te plaatsen over veiligheidsmaatregelen onder de naam de Veilige School. De twee adviseurs veiligheid/preventiemedewerker hebben een inventarisatie van alle relevante documenten en afspraken op een aantal veiligheidsthema's gemaakt;
- Het convenant schoolveiligheid is, zowel voor de regio Zwolle als Harderwijk, in de afgelopen jaren grotendeels uitgevoerd conform de afspraken en een actualisatie hiervan met de partners (gemeenten, politie en openbaar ministerie) op het gebied van wetgeving, informatie-uitwisseling en de overlegstructuur is in voorbereiding.

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

G. Melding ongevallen

Landstede Groep maakt onderscheid tussen meldingen van fysieke en sociale onveiligheid. De incidenten die een relatie hebben met de sociale veiligheid worden beschreven in dossiers van leerlingen die het betreft. De fysieke veiligheid is vooral het werkgebied van FD&H. Incidenten die hiermee hebben te maken worden opgenomen in een module van het RI&E volgsysteem. Het scheiden van de twee type meldingen bemoeilijkt een integrale aanpak maar kan om redenen van privacy nog niet anders worden georganiseerd.

H. Melding klachten

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

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

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

2.7 Beleid inzet werkdrukverlichting en professionalisering

Per 2022 hebben medewerkers die werkzaam zijn op een school, bekostigd uit de WVO (Wet op het Voortgezet Onderwijs) en werkzaam voor vo-leerlingen, recht op de individuele en collectieve werkdrukmiddelen. De individuele werkdrukmiddelen zijn conform de cao toegekend. Door de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD) is het collectieve werkdrukplan opgesteld conform het model van Voion.

Inzet collectieve werkdrukmiddelen

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

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

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

Individueel keuzebudget (IKB) uren

Voor de bestedingsmogelijkheden van het Individueel Keuzebudget (IKB) is beleid ontwikkeld dat richting geeft aan de onduidelijke bepaling in de cao vo en mbo (deel vo) waarin staat dat de medewerker en de leidinggevende andere bestedingsmogelijkheden voor het individueel keuzebudget kunnen afspreken. In het ontwikkelde beleid zijn aanvullende bestedingsmogelijkheden geformuleerd. Dit biedt de medewerker en de leidinggevende meer ruimte om tot passende afspraken te komen over de besteding van het individueel keuzebudget en beperkt voorts het risico dat het keuzebudget niet kan worden ingezet vanwege organisatorische redenen of omdat de individuele inzet leidt tot negatieve werkdrukeffecten

bij collega's. De formulering en vastlegging was ook nodig voor de juiste administratie in AFAS, zodat financiële reserveringen voor de verschillende keuzes kunnen worden gedaan.

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

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

2.8 Banenafpraak

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

Een belangrijk onderdeel van deze gesprekken was het afstemmen van de behoeften van zowel de organisatie als de mensen die via de Banenafpraak een plek op de arbeidsmarkt moeten krijgen. Landstede Groep heeft daarbij de wens geuit om klein te beginnen en de inzet voor de Banenafpraak stap voor stap op te bouwen, zodat de processen kunnen worden ingeregeld en successen zichtbaar zijn. Dit betekent dat Landstede Groep in eerste instantie geschikte vacatures zal identificeren en deze via het WSP aanbiedt, om te zorgen voor een optimale match tussen kandidaat en functie

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





3.1 Beleidsuitvoering

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

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

Visie op voortgezet onderwijs

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





3.2 Nationaal Programma Onderwijs

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

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

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

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

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

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

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

Van de toegekende NPO-middelen heeft Stichting Ichthus College in 2024 € 0,9 mln. besteed in lijn met de NPO-doelen en met de visie van Landstede Groep op verduurzaming.

In 2024 is 2% van deze middelen uitgegeven aan de inhuur van personeel niet in loondienst met als doel het behouden van de flexibiliteit in het personeelsbestand. Voor deze NPO-projectgelden is derhalve waar nodig gekozen voor tijdelijke toelichting.

Tabel 1*Financiën per NPO Thema: inzicht bestedingen NPO-thema's 2024 inzake het vo*

Thema	in € 1.000	Bedrag
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren		71
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		496
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen		114
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen		0
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning		63
F. Faciliteiten en randvoorwaarden		122
G. Eigen subthema		0
Totaal bestedingen		866

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		275
2. Veranderende rol van de docent		65
3. Zicht op onze leerlingen en studenten		118
4. Welzijn van leerlingen en studenten		39
5. Welzijn van onze professionals		34
Totaal bestedingen		531

Interventies scholen van de stichting Ichthus College

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

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

De coronaregiegroep van de Ichthus College-eenheden in Kampen: de Campus, het VIA en het Ichthus Pro, heeft een gezamenlijke werkwijze afgesproken en gehanteerd in uitvoer en communicatie. In 2024 zijn de verschillende interventies uitgevoerd met een merkbaar (duurzaam) effect.

Ichthus College Kampen Campus

In schooljaar 2022-2023 is het NPO-plan zorgvuldig geëvalueerd en bijgesteld. Daardoor waren de afzonderlijke interventies, die vanuit NPO bekostigd worden, voor de zomervakantie in planvorm klaar en geborgd. Na de zomervakantie kon zo gelijk gestart worden met de interventies:

- In 2024 zijn de interventies van afgelopen jaar voortgezet. Het pluslokaal is een succes gebleken. Omdat de NPO-gelden aan het eind van schooljaar 2024-2025 stoppen wordt nu onderzocht in welke vorm deze interventie doorgezet kan worden. Gedacht wordt aan een scheiding tussen zorgleerlingen en leerlingen die meer vragen hebben met betrekking tot leren leren. Ook wordt kritisch gekeken welke

leerling in aanmerking komt voor schoolcoach of extra begeleiding van de remedial teacher. De THINK-training gaat de komende twee jaren door. De wens is om deze training te kunnen blijven aanbieden in samenwerking met de gemeente. Mentoren worden meer betrokken bij de lessen en worden hierin geschoold.

- Naar aanleiding van genoemde evaluatie van 2022-2023 is besloten extra lessen in te zetten. Gedurende het schooljaar is het nut en effect hiervan regelmatig gecheckt met steeds een positieve uitslag.
- Dit schooljaar is een duurzame ondersteuningswerkwijze opgezet, waarin een systeem wordt ontwikkeld dat ook na de NPO-gelden gebruikt kan worden. Bovenbouwleerlingen die goed zijn in een vak kunnen bijles geven tegen een vergoeding aan maximaal vier leerlingen uit de onderbouw. De eerste groepen zijn in 2023 gestart met dit zogeheten 'study buddy systeem' en dit is in 2024 voortgezet. Bovenbouw leerlingen met een hulpvraag mogen gebruik maken van Top Tutors, in overleg met de vakdocent en mentor. Hier maakten zo'n twintig leerlingen gebruik van. De samenwerking met Top Tutors is verbeterd, waardoor meer zicht is op hoe een leerling geholpen wordt.

Merkbare effect:

Door de extra scholing van medewerkers en de concretere aandacht bij hulpvragen sluit de begeleiding beter aan bij de behoeftes van de leerlingen. Leerlingen voelen zich beter begrepen. Door de extra lessen en de bijlessen worden de leerlingen meer gezien en gaan de resultaten omhoog.

Ichthus College Kampen PRO

- Om het welzijn van de leerlingen te vergroten zijn sociale activiteiten bedacht. Eén daarvan is de sociale interactie tussen leerlingen met (bord)spelletjes een impuls te geven.
- De inzet van de schoolcoach vanuit het expertisecentrum is verhoogd.
- Om de theoretische lessen wat praktijkgerichter te maken is ander lesmateriaal aangeschaft. Daardoor zijn de leerlingen actiever bezig.
- Door de inzet van een extra onderwijsassistent is de begeleiding bij NT2-lessen verbeterd. De hulpvraag van de leerling kon door samenwerkende docenten goed beantwoord worden.

Merkbare effecten:

Door het spelen van de (bord)spellen heeft de sociale ontwikkeling van de leerlingen aandacht gekregen. Dit heeft voor meer rust in de groep gezorgd. Bovendien zorgde de extra inzet vanuit het expertisecentrum ervoor dat de leerling meer aandacht kreeg, waardoor de leerling zich meer gezien voelde.

Ichthus College Kampen Vakroute (VIA)

- De bestaande interventies zijn voortgezet. Coaching on the job zorgde ervoor dat de meeste mentoren inmiddels zijn uitgerust met voldoende sociaal-emotionele vaardigheden. De pilot met het inzetten van korte GGZ-trajecten door de orthopedagoog heeft verder vorm gekregen en wordt met de gemeente geëvalueerd.
- Zowel zittende als startende docenten hebben coachtrajecten gevolgd. De begeleiding is als positief ervaren. De sectieleiders zijn zich door de teamscholing bewust geworden van hun kwaliteiten van hoe deze kwaliteiten in te zetten. Door wisselingen in het team is in de tweede helft van 2024 extra scholing ingezet en is externe expertise ingehuurd om vooral in te zetten op verduurzaming van het geleerde. Met het Strengthsbased development programma en met het Gallup engagement programma is gewerkt aan gedeeld eigenaarschap en aan een open communicatie binnen de eenheid. Dit heeft voor eenduidigheid gezorgd in het onderwijsaanbod en voor een cultuur waarin samen leren centraal staat.
- Voor de leerlingen worden extra bijlessen vooral ingezet op de examenklassen. De leerlingen geven aan baat te hebben bij deze extra aandacht.

Ichthus College Dronten

De locatie Perron zette de volgende interventies in:

- De inzet in de veranderende rol van de docent resulteerde in het uitwerken en invoeren van keuzewerktijd en THINK-lessen. De gemeente Dronten is betrokken bij de THINK-lessen. De evaluatie van beide interventies gaf een positieve uitslag;
- In 2024 is extra ondersteuning verzorgd door inzet van remedial teaching; orthopedagogie en door schoolcoaches.
- Twee onderwijsassistentes zijn aangenomen waardoor meer individuele aandacht voor de leerling was.

Merkbare effecten: door de extra ondersteuning die leerlingen nu kregen door de inzet van twee onderwijsassistentes kregen de leerlingen meer aandacht. Ze voelden zich meer gezien, er kwam rust in de groepen. Ook de invoering van de THINK-lessen heeft al effect. Het helpt leerlingen hoe om te gaan met hun gevoelens en deze bespreekbaar te maken.

Op de locatie Jupiterweg zijn de volgende interventies ingezet:

- Ook dit jaar zijn de klassen kleiner gehouden. Kleinere klassen helpt om de ontwikkeling van de leerling te monitoren;
- In 2024 was opnieuw extra ondersteuning beschikbaar voor de leerlingen door inzet van de remedial teacher, een orthopedagoog en schoolcoaches;
- De collega's die de opleiding groepsdynamica volg(d)en ondersteunen collega's met vraagstukken in hun les op pedagogisch vlak. Dit werkt goed voor de leerlingen en de docenten;

Zowel op de locatie Perron als op de Jupiterweg is ingezet op de organisatie van de Perronweken, c.q. de Bruisweken aan het begin van het schooljaar.

3.3 Kwaliteitszorg

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

3.3.1 Kwaliteitszorg voortgezet onderwijs

Een onderdeel van het stelsel van kwaliteitszorg van Landstede Groep is, ook bij het voortgezet

onderwijs, de interne audit. De opzet hiervan is gewijzigd en de nieuwe audits zijn in 2024 van start gegaan. De belangrijkste wijziging is dat de visitatie passend onderwijs, die vanuit het Samenwerkingsverband Hanzeland georganiseerd werd, is geïntegreerd in deze audit. De lead-auditoren zijn nu een duo vanuit de Dienst Onderwijsondersteuning én het Expertisecentrum van Landstede Groep. Hiermee worden scholen niet dubbel belast met een visitatie-/auditdag én wordt er integraal naar de kwaliteit van het (passend) onderwijs gekeken. Daarnaast is de audit uitgebreid met een controlerende component waardoor scholen beter zicht krijgen of zij voldoen aan de wettelijke vereisten en of zij realiseren wat ze beogen en beloven. Scholen ontvangen eens per drie jaar een audit en krijgen dan een waardering op de kwaliteitsgebieden OP0, OP1, OP2, OP3, OP4, VS1, VS2, SKA1, SKA2 en SKA3. Wat behouden blijft is het lerende karakter en het werken met gastauditoren van andere locaties. De audit is op die manier lerend voor zowel de school als het auditteam. De inspectie van het onderwijs heeft in 2024 bij Stichting Ichthus College geen inspecties uitgevoerd.

3.3.2 Kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs

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

3.4 Toegankelijkheid, toelating, schorsing en verwijdering

3.4.1 Toegankelijkheid en toelating in het voortgezet onderwijs

Toegankelijkheid

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

Toelatingseisen

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

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



3.4.2 Schorsing en verwijdering in het voortgezet onderwijs

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

3.5 Prestaties

Tabel 3 en 4 geven een indruk van de onderwijsresultaten van de drie scholen voor voortgezet onderwijs van Stichting Landstede zoals in 2024 is vastgesteld door inspectie van het

onderwijs. Tabel 5 toont de slagingspercentages 2024 per schoolsoort, In de pictogrammen onder de tabellen (Figuur 7) is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

Tabel 3

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

02VB02, 02VB16	Schoolsoort	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel 2024
		jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	
VMBO-B		22,50%	17,86%	100,00%	99,12%	96,55%	-	6,36	-	Voldoende
		norm	-12,10%	norm	95,50%	norm	88,00%	norm	6,50	
VMBO-K		22,50%	17,86%	100,00%	99,12%	88,71%	91,18%	6,54	-	Voldoende
		norm	-12,10%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,23	
VMBO-(G)T		20,62%	25,05%	96,11%	96,67%	88,97%	90,85%	6,35	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,19	
HAVO		20,62%	25,05%	96,11%	96,67%	74,72%	79,52%	6,53	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,27	
VWO		20,62%	25,05%	96,11%	96,67%	81,34%	83,60%	6,39	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,30	

Tabel 4

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

02VB00, 02VB01, 02VB07	Schoolsoort	Onderwijspositie		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Oordeel 2024
		jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	jaar resultaat	3 jr. gem.	
VMBO-B		12,31%	9,77%	100,00%	99,60%	98,21%	98,01%	6,62	-	Voldoende
		norm	-12,10%	norm	95,50%	norm	88,00%	norm	6,50	
VMBO-K		12,31%	9,77%	100,00%	99,60%	99,32%	99,26%	6,57	-	Voldoende
		norm	-12,10%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,23	
VMBO-(G)T		32,45%	32,70%	97,98%	97,88%	88,28%	93,35%	6,22	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	87,00%	norm	6,19	
HAVO		32,45%	32,70%	97,98%	97,88%	75,00%	80,26%	6,49	-	Voldoende
		norm	-0,55%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,27	
VWO		21,15%	12,42%	96,70%	97,83%	78,38%	84,30%	6,41	-	Voldoende
		norm	1,35%	norm	95,50%	norm	82,00%	norm	6,30	

Tabel 5

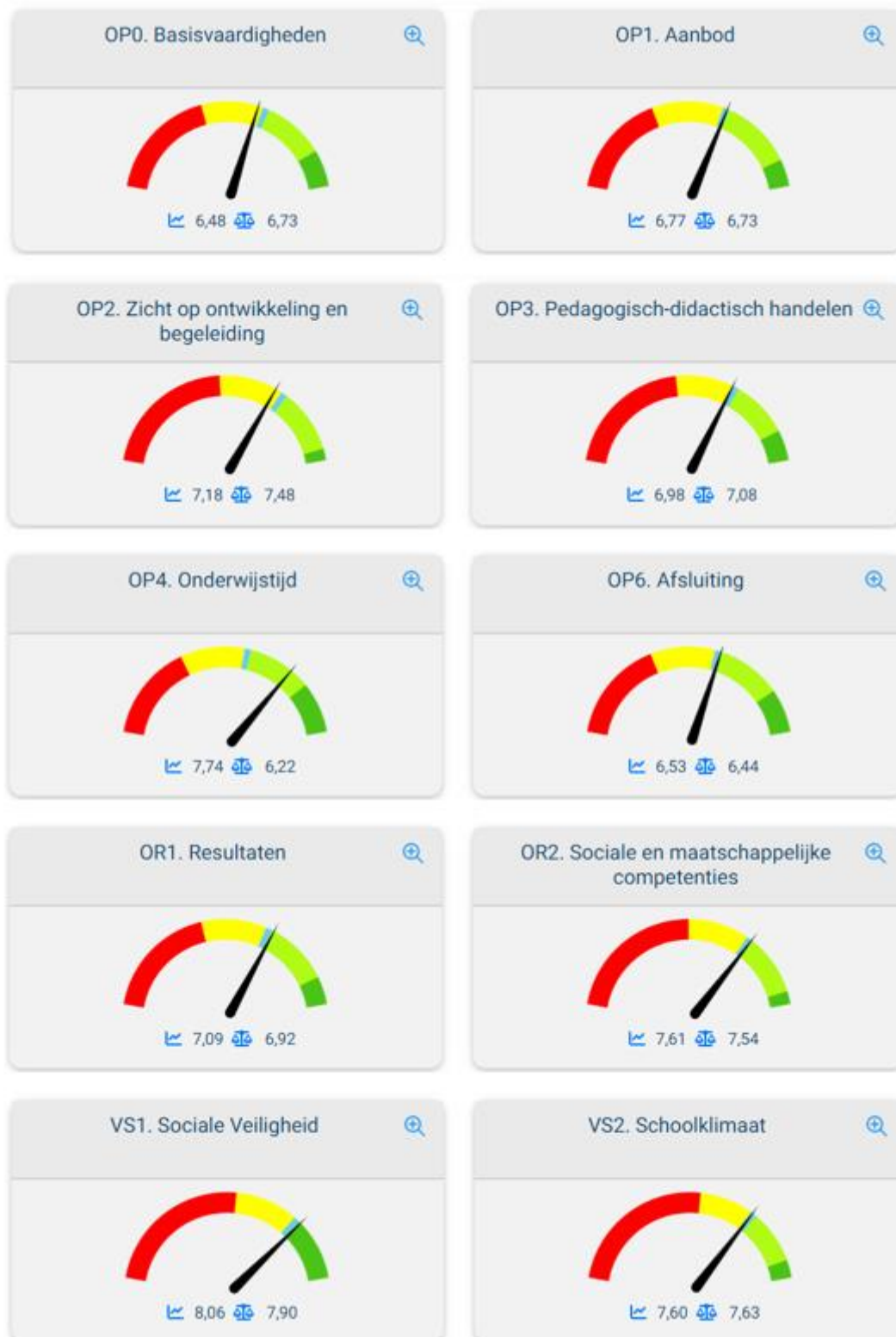
Slagingspercentages 2024 per schoolsoort

Schoolsoort	Aantal leerlingen	Slagings %
VMBO-B	36	100,00%
VMBO-K	109	99,08%
VMBO-(G)T	167	92,81%
HAVO	106	99,06%
VWO	43	97,67%

Bron: Magister/MMP

Figuur 7

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



Bron: Kwaliteitscholen.nl

3.6 Onderwijskundige doelen

3.6.1 Adviesraad Examinering & Kwaliteit

Het College van Bestuur heeft voor het voortgezet onderwijs in 2024 een Adviesraad Examinering & Kwaliteit ingesteld. De Adviesraad Examinering & Kwaliteit (AE&K) brengt examinering en onderwijskwaliteit samen op bestuursniveau, wat de verbinding tussen scholen en bestuur versterkt. Door onderwijskundige kwesties en examineringsvraagstukken samen te brengen, kunnen deze elkaar versterken. Dit leidt tot adviezen met een bredere onderbouwing. Soms is een diepgaandere bestuurlijke verkenning nodig, waarbij het onderwerp als verkennend item op de agenda wordt geplaatst, inclusief richtvragen. De raad 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 vo-beraad, waarin alle directeuren van de vo-eenheden vertegenwoordigd zijn.

Leden van de Adviesraad Examinering en Kwaliteit zijn: een lid van het CvB, de directeur van de Dienst Onderwijsondersteuning, een vo-directeur als verbindingsofficier namens het vo-beraad, een beleidsmedewerker kwaliteit, een beleidsmedewerker examinering. Het lid van het CvB is voorzitter van de AE&K. De Adviesraad Examinering & Kwaliteit komt vijf keer per jaar bij elkaar.

3.6.2 Examenorganisatie voortgezet onderwijs

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

3.7 Ondersteuning en begeleiding

Voor het voortgezet onderwijs heeft elke regio in Nederland samenwerkingsverbanden passend onderwijs. In het voortgezet onderwijs bestaat het

samenwerkingsverband uit het regulier onderwijs: vmbo, havo en vwo, het praktijkonderwijs en de scholen voor voortgezet speciaal onderwijs (vso).

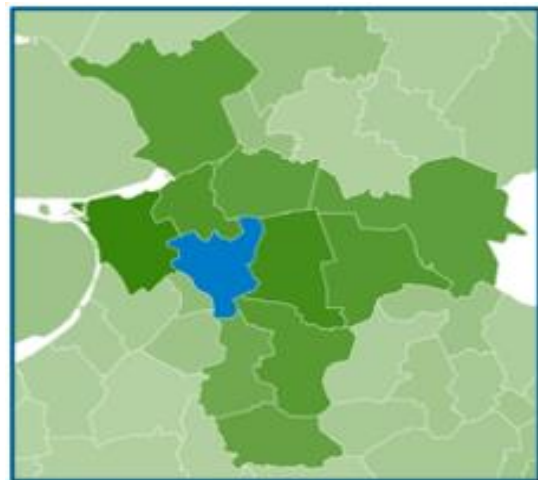
3.7.1 Samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs

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

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

Nagenoeg alle door SWV's ontvangen budgetten zijn gefixeerd door het ministerie van OCW om zo uitgaven beheersbaar te houden. De vo-scholen van Landstede Groep zijn ondergebracht in drie SWV's. De vo-locaties van Stichting Agnieten College-de Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede, gevestigd in Zwolle, Wezep, Zwartsluis, Nieuwleusen, Kampen en Dronten zijn aangesloten bij het SWV Hanzeland, zie Figuur 8.

Figuur 8
Gebied Samenwerkingsverband Hanzeland



3.7.2 Passend Onderwijs in het voortgezet onderwijs

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft besloten dat vo-scholen zijn ingedeeld in regionale samenwerkingsverbanden

(SWV's). Deze SWV's, opgericht in 2014, hebben verschillende belangrijke taken zoals het opstellen van ondersteuningsplannen, het verdelen van middelen voor extra ondersteuning en het registreren van schoolverzuim. Daarnaast hebben zij de verantwoordelijkheid voor het bieden van een dekkend netwerk en de inrichting van een ouder- en jeugdsteenpunt.

Binnen ons SWV is gekozen voor een schoolmodel. Dat betekent dat bijna 96% van de financiële middelen rechtstreeks naar de schoolbesturen gaat. De schoolbesturen zijn zelf verantwoordelijk voor de besteding van deze middelen. Het SWV biedt geen bovenscholse voorziening en levert geen inhoudelijke arrangementen aan de scholen. Het voert dan ook een decentraal beleid.

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

Gestreefd wordt om het reguliere voortgezet onderwijs zodanig passend te maken voor een

groep leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften welke voorheen aangewezen zouden zijn op voortgezet speciaal onderwijs (vso). Dit vereist inzet en versterking van de ondersteuningsmogelijkheden in de scholen. Te denken valt aan facilitaire en didactische aanpassingen, het toerusten van docententeams met gespecialiseerde kennis over aanpassingsmogelijkheden of ruimte durven nemen in de regelruimte. Vanuit het ministerie van OCV krijgen we meer vrijheid om leerlingen bij de les te houden en in bijzondere situaties een alternatief onderwijsaanbod te bieden.

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

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

Tabel 6 geeft weer waaraan de gelden door het voortgezet onderwijs van Stichting Ichthus College zijn besteed.

Tabel 6

Realisatie samenwerkingsverbanden 2023-2024

in € 1.000	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Samenwerkingsverbanden		
Lichte ondersteuning	216	218
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	485	498
Verwijzingskosten VO	-244	-199
LWOO	1.466	1.419
Uitbetaling vanuit bestemmingsreserve	33	22
Totaal baten Samenwerkingsverbanden	1.956	1.958

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

Het aantal leerlingen dat veel verzuimd is in het afgelopen jaar geïnventariseerd: 293 leerlingen, zo'n 0,03% van het totaal aantal vo-leerlingen. Hiervan zijn 12 leerlingen geteld die ongeoorloofd vier weken onafgebroken geen onderwijs hebben gevolgd. Daarnaast is er een grote groep leerlingen

die geoorloofd verzuimt voor een minimale periode van vier weken. Deze 281 leerlingen volgen niet of nauwelijks onderwijs. De helft van deze leerlingen is afkomstig van de Internationale Schakelklas. Bij deze totale inventarisatie is gebleken dat 15% vanwege lichamelijke aandoeningen of klachten verzuimt en 85% vanwege psychische gesteldheid. De meest genoemde redenen zijn een verminderd welzijn, mogelijke problematiek in de gezinssituatie, hechtingsproblematiek, depressie en motivatiegebrek.

De organisatie van het SWV is gewijzigd. Al tien jaren is er gewerkt met een algemeen bestuur

waarvan een drietal leden het dagelijks bestuur vormde die beleidsvoorbereidend werkte. Het ministerie van OCW heeft aangedrongen op meer onafhankelijk toezicht op de samenwerkingsverbanden. In 2024 is daarom naast het bestuur een onafhankelijke raad van toezicht aangesteld.

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

1. Overgang van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs.
Het is van groot belang dat de overgang van primair onderwijs soepel verloopt zodat leerlingen zich niet verloren voelen bij de start van hun middelbare schoolcarrière. Daarom brengen we per school in kaart welke ondersteuning al beschikbaar is en waar nog verbeteringen mogelijk zijn. We werken hierbij samen met andere scholen en regionale partners om gezamenlijke, lokale initiatieven te ontwikkelen.
2. Schoolaanwezigheid: Elke school een plan!
Het schoolverzuim neemt de laatste jaren toe, zowel landelijk als binnen ons samenwerkingsverband. De oorzaken en de interventies die gepleegd moeten worden zijn divers. Het ministerie van OCW heeft daarom scholen verplicht gesteld om een plan van aanpak verzuim op te stellen. Elke school heeft een zorgcoördinator en een verzuimcoördinator die zich hiermee bezighoudt.
3. Overleg externe partijen
In ons streven naar deze doelen werken we samen met andere scholen en ketenpartners binnen het SWV. Jeugdzorgmedewerkers, leerplichtambtenaren en ondersteuningsteams betrekken we bij casuïstiek om gezamenlijk tot

een passende onderwijsplek voor de leerling te komen.

Met de landelijke organisatie Onderwijsconsulenten is er zowel incidenteel als structureel overleg over (verzuim)leerlingen of problematiek rondom schoolgang of plaatsing. De Onderwijsconsulenten is in een jaar tijd negen keer betrokken bij een casus. Het gaat bij deze casuïstiek om hoogbegaafdheid, autisme verwante stoornissen en angsten.

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

Binnen het SWV zijn daarnaast nieuwe overlegstructuren ingericht. Medio 2024 is er gekozen voor een nieuwe overlegstructuur, Figuur 9. Elke regio heeft een lokale netwerkgroep. Een lokale netwerkgroep kan bestaan uit één of uit meer schoolbesturen. De gemeente Dronten, Kampen, Zwolle en regio Salland hebben een netwerkgroep die uit meerdere schoolbesturen bestaat; de gemeenten Nieuwleusen, Wezep, Zwartsluis en Heerde (Noordgouw) hebben een netwerkgroep bestaande uit één schoolbestuur.

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

Figuur 9
Overlegstructuur SWV Hanzeland 2024



Vormgeving van passend onderwijs binnen Landstede Groep

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

1. Expertisecentrum. De drie stichtingen voor vo in deze regio maken gezamenlijk gebruik van voorzieningen, waaronder een Expertisecentrum met orthopedagogen, psychologen, schoolcoaches, remedial teachers en dyslexiespecialisten. Scholen ontvangen diensten vanuit dit Expertisecentrum, zoals begeleidingsuren door een expert en/of ondersteuning bij toelatingen en onderzoeken.
2. Een andere bovenschoolse voorziening van Landstede Groep is DOC (Plusvoorziening). Hier worden leerlingen, die tijdelijk niet in het reguliere onderwijs kunnen deelnemen, maximaal twee jaar intensief pedagogisch en didactisch begeleid. Vanaf 1 augustus 2023 gaat DOC93 verder onder de naam DOC, waarbij zij zich voornamelijk richt op leerlingen met gedragsproblematiek. Leerlingen met leerproblematiek kunnen nu terecht op een reguliere school waar extra ondersteuning ingezet kan worden.

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

3.8 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.

Sinds 2021 loopt binnen Landstede Groep een proces om te komen tot een strategisch onderwijsportfolio voor de vo-scholen, verrijkt met

gezamenlijke toekomstbestendige doelen en collectieve principes. Er wordt sinds 2022 jaarlijks een omgevingsanalyse gedaan per vestiging als bron van relevante data. Ook is eenmalig een imago-onderzoek gedaan.

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

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

Dit zal leiden tot een innovatief en toekomstbestendig onderwijsportfolio, dat voldoende herkenbaar is en maatschappelijke impact heeft in de regio.

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

3.9 Scholing personeel onderwijs

Een Leven Lang Ontwikkelen en de daaraan gekoppelde noodzaak van voortdurende om- en bijscholing, staat hoog op de politieke agenda. Zo vraagt het oplopende lerarentekort om landelijke regie.

3.9.1 De Opleidingsschool voor het voortgezet onderwijs

Samen Opleiden voor de scholen in het voortgezet onderwijs van Landstede Groep gebeurt binnen de gesubsidieerde Opleidingsschool Zwolle (OSZ). Deze opleidingsschool bestaat al sinds 2006 en is een samenwerkingsverband van Hogeschool Windesheim, alle vo-scholen van Landstede Groep en twee scholen van OOO. Stichting Agnieten College/de Boog treedt op als penvoerder. Afgelopen schooljaar hebben in totaal 283 gesubsidieerde studenten van Hogeschool

Windesheim hun stage gelopen op één van de participerende partnerscholen. Daarnaast maakten ook diverse ongesubsidieerde studenten van andere opleidingsinstituten, als universiteiten en andere hogescholen als bijv. ArtEZ, dankbaar gebruik van de aanwezige opleidings- en begeleidingsstructuur die op de verschillende partnerscholen aanwezig is.

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



De studenten

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

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

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

Werkplekbegeleiders

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

Schoolopleiders en Instituutsopleiders

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

Samenwerking Opleidingsschool (voor zowel mbo als vo)

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

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

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

Afgelopen jaar zijn kennisnetwerkbijeenkomsten Samen opleiden en Professionaliseren

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

Kwaliteitscultuur Opleidingsschool (voor zowel mbo als vo)

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

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

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

3.9.2 Regionale Aanpak Personeelstekort

De Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) regio Zwolle en omstreken is een samenwerking van zo'n vijftig schoolbesturen uit het primaire onderwijs, uit het voorgezet onderwijs en uit het mbo en hbo. Het gezamenlijke doel is om te anticiperen op het (toenemende) personeelstekort in het onderwijs op de korte en lange termijn. De RAP-regio bestaat uit 44 participerende schoolbesturen van het primaire onderwijs, inclusief speciaal basisonderwijs (sbo), speciaal onderwijs (so) en voortgezet speciaal onderwijs (vso), 14 participerende schoolbesturen voortgezet onderwijs, 3 participerende mbo's en 7 betrokken opleidingsinstituten (3 keer mbo en 4 keer hbo). Binnen een sector overstijgend programma wordt gewerkt aan 7 programmalijnen. Dit is terug te zien in Figuur 10. Landstede Groep levert hiervoor 2 algemene programmaleiders en 1 projectleider op lijn 5. Daarnaast zijn collega's van Landstede Groep op verschillende manieren bij RAP-programma's betrokken

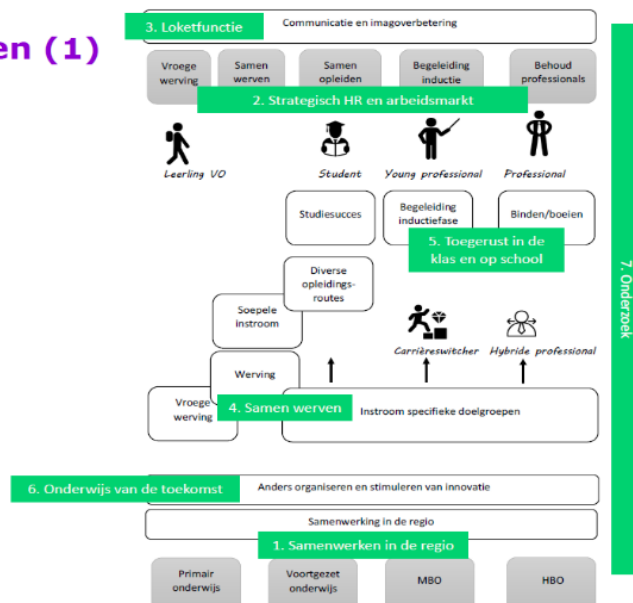
Figuur 10

Samenhang programmalijnen (1) RAP

Samenhang programmalijnen (1)

Programmalijnen afgezet tegen loopbaanfasen professional

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



1. Transitie naar onderwijsregio

In juli 2023 is de Voorloper Onderwijsregio Zwolle e.o. van start gegaan. In dit voorlopertraject bundelen schoolbesturen, lerarenopleidingen, de beroepsgroep en betrokken organisaties uit de regio hun krachten

om met meer slagkracht het personeelstekort in het onderwijs aan te pakken. De RAP regio Zwolle e.o. wordt geïntegreerd in de Onderwijsregio Zwolle e.o. Om de overgang vanuit de RAP regio Zwolle e.o. naar de Onderwijsregio Zwolle e.o. soepel te laten

verlopen, zijn in 2024 de programmalijnen geplot op de indeling van de landelijke lijnen van de Onderwijsregio's. Vanaf januari 2025 worden de activiteiten van de RAP voortgezet in Onderwijsregio Zwolle.

2. Onderzoek, monitoring en evaluatie

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

3. Werven en matches

Werven en matches heeft als doel een grote diversiteit aan toekomstige onderwijsprofessionals te werven en te begeleiden naar een passende opleidingsroute en werkgever. De afgelopen twee jaar van RAP

zijn, samen met besturen, voorlichtingsbijeenkomsten en (loopbaan)oriëntatieprogramma's verzorgd en is het tutoringprogramma voor scholieren uitgevoerd met de volgende resultaten:

A. Instroommakelaar

- 24 x gericht interessante vacatures gedeeld aan 79 deelnemers;
- 1 wervingsactie (traineeship) kunnen delen met potentiële overstappers;
- 39 dossiers van deelnemers - waarvan een terugkoppeling is gekregen - zijn afgerond. Deze deelnemers zijn begonnen aan een opleiding of hebben een werkplek gevonden;

B. Word-docent-event: 300 deelnemers. Dit event was een samenwerking van drie hogescholen: Hogeschool KPZ, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Viaa;

C. Zin in lesgeven

- Dit lesprogramma 5 keer aangeboden met in totaal 76 deelnemers. In vervolg hierop zijn 50 meeloopverzoeken uitgezet (voornamelijk bij de voortgezet onderwijs scholen van Landstede Groep en bij Landstede MBO);



3.10 Auctoraat

In een auctoraat, een vindplaats voor onderzoek en ontwikkeling in het voortgezet onderwijs, doet een school - samen met relevante partners - onderzoek dat direct bijdraagt aan het onderwijs. De vo-school

is zelf eigenaar van het onderwijsonderzoek. Landelijk is een lichte tendens te bespeuren in de opkomst van auctoraten. In 2021 werd de Stichting Auctoraten VO opgericht. Momenteel zijn in Nederland vijf auctoraten. Landstede Groep heeft geen auctoraat. Landstede Groep is zich bewust

van het relatief nieuwe concept auctoraat. Op dit moment zijn er geen initiatieven een of meerdere auctoraten op te richten.

3.11 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.

3.11.1 Doorlopende leerroute primair naar voortgezet onderwijs

De Overbrugging is een samenwerkingsverband tussen het Ichthus College Kampen en alle basisscholen van Stichting IRIS Kampen. Tot de doelgroep behoren 10- tot 14-jarige leerlingen die de overstap maken van het primair naar het voortgezet onderwijs. Om dit soepeler te laten verlopen worden vroeg in het schooljaar al activiteiten voor leerlingen georganiseerd zodat ze zich op tijd kunnen oriënteren. Ook voor de leerling die de overstap inmiddels heeft gemaakt is aandacht voor kansengelijkheid. Een aantal activiteiten van de drie werkgroepen - Taal- en lezen, Hoogbegaafdheid en Leren door te doen:

Taal en lezen

Het ondersteunen van docenten ter stimulering van het voorlezen in de les en waar nodig scholing op maat verzorgen. Ook zijn boeken aangeschaft met voorleestips voor primair onderwijs.

Hoogbegaafdheid

Deze groep is afgelopen jaar op zoek gegaan naar een expert op dit vakgebied. Een expert die ondersteuning biedt bij het van beleid door Stichting Ichthus College en de Iris Groep. Flow Creations is hiervoor aangetrokken. De werkgroep richt zich op scholing van collega's in het werkveld, door kennis over te dragen in workshops of in teamvergaderingen.

Leren door te doen

Deze groep heeft afgelopen jaar een pilot gedraaid met houttechniek op het basisonderwijs, gericht op een specifieke doelgroep, namelijk PRO en BBL-leerlingen. Daar werd een behoefte aan praktische lessen gesignaleerd. Komend jaar worden de lessen uitgebreid met houtbewerking en LegoSpike.

Basisscholen kunnen zich inschrijven voor een lessenreeks, verzorgd door iemand vanuit de werkgroep.

De ontwikkeling en uitgifte van de agenda is ook één van de taken. Afgelopen jaar hebben alle groepen 8 van de Iris scholen een agenda ontvangen voor het plannen en organiseren van hun werk. Ook de leerlingen in klas 1 van Stichting Ichthus College ontvangen de agenda; overige klassen mogen zelf een agenda aanschaffen.

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

Landstede Groep maakt voor de ontwikkeling en uitvoering van doorlopende leerroutes en geïntegreerde leerroutes gebruik van de Wet doorlopende leerroutes (Sterk beroepsonderwijs). Vanuit de ambitie om in elke regio doorlopende en of geïntegreerde leerroutes aan te bieden, passend bij het regionale onderwijsaanbod en de regionale arbeidsmarkt, wordt op meer dan tien plekken gewerkt aan de (door)ontwikkeling van doorlopende en/of geïntegreerde leerroutes. Binnen Landstede Groep is gekozen voor het ontwikkelen van doorlopende/geïntegreerde leerroutes van vmbo-basis naar mbo-2. De pedagogische relatie tussen de jongere en de docent vormt in deze routes de basis met persoonlijk onderwijs op maat waarin de jongere centraal staat. Het onderwijs wordt verzorgd door een gemeenschappelijk docententeam, bestaande uit docenten van het vmbo en mbo. De jongere kan zich in het begin van de route breed oriënteren en stroomt voor zover mogelijk uit met een mbo-2 diploma.

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

Samen met het project 'Jongeren in een kwetsbare positie' geeft Landstede Groep speciaal deze jongeren meer kans op de arbeidsmarkt door in te steken op kansengelijkheid. Met de locaties waar jongeren onderwijs volgen of waar de geïntegreerde leerroute in ontwikkeling is zijn wij een route ingeslagen die geen weg terug kent. Een nieuwe

werkelijkheid is gecreëerd die vraagt om een creatieve en integrale samenwerking binnen de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO&BD): Samen in de flow. De Strategische koers 2024-2028 van Landstede Groep zegt genoeg, ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Deze zijn met elkaar verbonden en versterken elkaar. We ontmoeten elkaar en gaan samen op een ontdekkingsstocht vol mogelijkheden, waarin we grenzen verleggen en ons ontwikkelen.

3.11.3 Nieuwkomers in het voortgezet onderwijs

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

- Een nieuwkomer 1e categorie die op 1 oktober 2022 nog niet in Nederland was
- Een nieuwkomer 2e categorie die op 1 oktober 2022 al wel in Nederland was, maar op de peildatum korter dan twee jaar in Nederland was

Het Ichthus College heeft op dit moment twee leerlingen die vallen in een van de categorieën. Voor deze leerlingen wordt op maat extra begeleiding geboden. Dat bestaat voor de havo-leerling o.a. uit NT2-begeleiding van de remedial teacher (expertiseteam) en begeleiding in het pluslokaal op het gebied van begrijpend lezen en het maken/leren van het huiswerk. Bij de leerling van het praktijkonderwijs wordt het LOWAN-startpakket gebruikt om de leesvaardigheid te stimuleren en wordt digitale ondersteuning geboden.

Daarnaast heeft het Ichthus College NT2-leerlingen die tussen de twee en zes jaar in Nederland zijn. Voor veel van deze leerlingen is extra begeleiding nodig om de ontwikkeling te stimuleren en kan het volgende worden ingezet:

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

3.11.4 Sterk Techniekonderwijs

Met deze regeling wordt de focus van Sterk techniekonderwijs (STO) verbreed van de 'harde' techniek naar techniekonderwijs binnen het hele vmbo. Hierdoor kunnen ook technische

keuzevakken, technische praktijkgerichte programma's en techniek in de onderbouw met subsidie worden gestimuleerd. Op twee locaties van Stichting Ichthus College, één in Dronten en één in Kampen, worden de gelden van Sterk Techniekonderwijs ingezet.

Locatie Ichthus College Dronten

Met STO Dronten wordt gewerkt aan het realiseren van een structurele techniekketen binnen het onderwijs (van basisschool tot mbo) gericht op het voldoen aan de vraag naar goed geschoold technisch personeel. Hiervoor worden samen met het voortgezet onderwijs (Ichthus College en Almere College), het primaire onderwijs, het mbo, het bedrijfsleven en de gemeente Dronten verschillende activiteiten ondernomen binnen vijf ontwikkellijnen, waarop de volgende voortgang is geboekt:

- Ontwikkellijn 1 betreft het bevorderen van de instroom vanuit het primaire onderwijs naar het technisch vmbo. Van alle scholen uit het primair onderwijs in de regio hebben leerlingen uit de groepen 8 en 7 de kans gehad om deel te kunnen nemen aan STO-activiteiten. Dit heeft plaatsgevonden op de locaties Het Perron en de Jupiterweg waar volwaardige TechLabs met faciliteiten voor techniek- en technologieonderwijs gerealiseerd zijn;
- Ontwikkellijn 2 gaat over het meer vormgeven van de onderbouw-vmbo met techniek en technologie:
De docenten zijn getraind in het gebruik van de faciliteiten van TechLab. Onderbouwleerlingen maakten, tijdens de lessen/workshops in het Techlab, kennis met robotica, met programmeren, drones, een lasersnijder, en een 3D-printer;
- Ontwikkellijn 3 betreft het aanbieden van het programma 'Oriëntatie op Techniek' voor leerlingen uit de basis-kader- en theoretische leerweg. Op de locatie Jupiterweg hebben hier met veel enthousiasme leerlingen aan deelgenomen;
- Ontwikkellijn 4 gaat over het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen tussen vmbo en mbo en deze versterken aan de hand van keuzevakken. Samen met het bedrijfsleven zijn de nieuwe keuzevakken plaat- en constructiewerk & bouw duurzame comfortwoning ontwikkeld. Deze maken inmiddels deel uit van het curriculum;
- Ontwikkellijn 5 betreft de professionalisering van docenten en instructeurs. De focus ligt hierbij op de samenwerking met de vijf partijen uit het bedrijfsleven die verantwoordelijk zijn voor de cofinanciering. In januari heeft in de Meerpaal een groot evenement plaatsgevonden

waar ook andere vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven aan deelgenomen hebben.

Locatie Ichthus College Kampen

In het afgelopen jaar is, dankzij deze eerste STO-periode (2020-2024), een degelijk fundament neergezet. Naast versterking van de technische profielen, is veel energie gestoken in de samenwerking met het primaire onderwijs, het geven van meer inzicht bij leerlingen in de onderbouw voor de profielkeuze, de samenwerking met het bedrijfsleven in de vorm van leerlijnen, professionalisering, beeldvorming en het (door)ontwikkelen van keuzevakken.

Belangrijkste lessen uit de eerste periode STO zijn:

- Beperken van afhankelijkheid van een groep mensen die kartrekker is binnen projecten, om vervolgens de activiteiten uit te breiden naar een pool van betrokkenen vanuit de organisaties ter versterking van de borging van de activiteiten binnen de scholen;
- Te kunnen beschikken over een mate van professionaliteit welke van ons gevraagd wordt om programma's als STO goed, ambitieus en duurzaam neer te zetten;
- De aandacht die afstemming met bedrijven vraagt en blijft vragen, inclusief het verschil tussen contacten op operationeel, tactisch en strategisch niveau;
- Tijd investeren in het intern en extern communiceren over activiteiten en de bereikte resultaten;
- De positieve impact van het samenwerken met verschillende regio's op een aantal dossiers;
- Het vertalen van de lessen van AVO-docenten naar lessen in de Techlab-omgeving op basis van de 7 Werelden van Techniek bleek nuttig te zijn.

Uit een inventarisatie in 2024 werden de wensen voor de nieuwe periode genoteerd: welke doelen, samen met welke partijen en wat kan anders? De doelen uit het oude plan zijn gerealiseerd en geborgd. Op deze fundamentelementen wordt verder gebouwd en wordt gekeken naar het duurzaam integreren van de succesvolle initiatieven binnen de reguliere onderwijsactiviteiten. De aanzet tot de nieuwe subsidieaanvraag 2025-2028 is gemaakt.

In de aanstaande periode wordt verder gewerkt met ontwikkellijnen, echter nu verdeeld in een drietal fases:

- Keuzeprocessen in het primaire onderwijs en in de onderbouw van het voortgezet onderwijs begeleiden;

- Verdieping in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs;
- Verbinding door professionalisering en samenwerking met het bedrijfsleven en het mbo.

3.12 Projecten en aanvullende programma's

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

3.12.1 Gemengde leerweg-theoretische leerweg

De ondersteuning van deze subsidie wordt op de locatie Campus in Kampen gebruikt voor het doel: inrichten van het nieuwe vak: het praktijkgericht programma voor de leerjaren 3 en 4 van de theoretische leerweg (TL).

Op deze manier worden TL-leerlingen beter voorbereid op het mbo en wordt een betere aansluiting met de havo gecreëerd. Door een uitdagend, praktisch vak aan te bieden waarin algemene en praktijkgerichte vaardigheden worden geoefend. Daarbij wordt systematisch met de ontwerpcyclus en met checkpointmomenten gewerkt. Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) wordt gebruikt tijdens de uitvoering van levensechte opdrachten. Leerlingen maken kennis met beroepen en oefenen met vaardigheden die ze in de toekomst nodig zullen hebben. Ook nemen ze een kijkje in de praktijk via bedrijfsbezoeken en gastsprekers. Leerlingen ervaren welke eigenschappen, nodig voor de opleiding of het beroep, passen en welke niet. Voor het komende schooljaar staat het doorontwikkelen van het ontworpen programma op de agenda.

Schooljaar 2024/2025 is het praktijkgericht programma gestart. Een doorlopende leerlijn is ontwikkeld waarbij leerlingen in leerjaar 3 starten met sollicitatie- en presentatievaardigheden. Leerlingen kiezen (solliciteren) voor een opdracht van een interne opdrachtgever. De conciërge, de

directeur, de docent geschiedenis hebben allemaal, via filmmateriaal, de eigen opdracht met de eisen gepresenteerd. Leerlingen doorlopen een cyclus waarbij checkpointmomenten (meetmomenten om door te kunnen) zijn ingevoerd. Ze ronden hun opdracht af door middel van een presentatie voor ouders, medeleerlingen en (waar mogelijk) opdrachtgevers. In het tweede gedeelte van het schooljaar kiezen de leerlingen voor een opdracht van een externe opdrachtgever. De kringloopwinkel, de voedselbank, de kinderboerderij enz. Ook deze opdrachtgevers zijn betrokken en denken actief mee. Ontworpen producten mogen gepresenteerd worden, bedrijfsbezoeken staan op de planning en enthousiasme is duidelijk aanwezig. Op dezelfde cyclische manier doorlopen leerlingen de opdracht. Leerjaar 3 wordt afgerond met een zelfgekozen stage en bijpassende opdrachten. In leerjaar 4 kiezen de leerlingen een opdracht vanuit een zelfgekozen mbo- opleiding om te onderzoeken of deze opleiding bij hen past. Deze praktijkgerichte opdracht helpt de leerlingen om vervolgens een gerichte en betere keuze te kunnen maken voor een vervolgopleiding.

Op theoretische leerweg in Dronten wordt het praktijkgerichte programma ontwikkeld (PGP), geen verplicht onderdeel maar een duidelijke keuze van Stichting Ichthus College. Was het vak in eerste

instantie nog een keuzevak, waarbij de eerste leerlingen overigens in juli 2024 een diploma hebben ontvangen met het vak technologie en toepassing (T&T) als schoolexamenvak, in augustus 2024 is PGP voor iedere derdeklasser een verplicht profiel vak.

De PGP's worden ontwikkeld door de vakdocenten, die het programma en het programma van toetsing en afsluiting ook vaststellen. Tegelijkertijd haakt decaan aan om de samenwerking met het mbo, de omgeving en het leren buiten school vorm en inhoud te geven. De uitbreiding van het bedrijvensnetwerk is hier een belangrijk aandachtspunt, de kennis en ervaring van de basis beroeps- en kader beroepsafdeling van het Ichthus komt hierbij goed van pas.

Om de werkwijze en aanpak in een PGP bij de onderbouw-leerlingen, in de dakpanklas theoretische leerweg/havo over het voetlicht te krijgen, krijgt het PGP veel aandacht in de aangeboden verrijkingsmodules. Vanuit het budget wordt de inzet van een didactisch coach gefinancierd, met als doel om de meer praktijkgerichte aanpak, die bij het PGP hoort, bij alle vakken in de theoretische leerweg een plek te geven. De benodigde ondersteuning voor de docenten wordt door de didactisch coach aangeboden.



3.12.2 Internationalisering

In 2024 zijn de leerlingen uit klas 3 van de theoretische leerweg op reis geweest naar Tsjechië. Hier hebben ze verschillende sportieve activiteiten ondernomen in het Ertsgebergte en een dag doorgebracht in Praag. Ook is een voormalig concentratiekamp bezocht. Een indrukwekkende maar geslaagde reis, mede ook omdat veel ruimte werd geboden voor groepsvorming.

In maart zijn de leerlingen van havo 4 naar Londen geweest. Dit was een zeer geslaagde reis met een afwisselend programma, waarin een aantal keuzemogelijkheden qua musea opgenomen waren. De leerlingen konden een deel van het programma zelf samenstellen. Uiteraard zijn de bekende trekpleisters in Londen bezocht. De leerlingen verbleven 's nachts bij gastgezinnen.

In het voorjaar van 2024 heeft het vwo van Stichting Ichthus College, locatie Kampen een uitwisseling georganiseerd met het Carolus Clusius College (CCC) van Stichting Agnieten College. Met 41 leerlingen en 3 docenten is Dronninglund bezocht. In maart was de Deense partner voor een week op bezoek in Nederland. De Deense leerlingen zijn bij onze Nederlandse leerlingen thuis ondergebracht. De dagen waren snel gevuld met een dag in Zwolle bij het CCC voor gezamenlijke activiteiten, een dag naar Amsterdam waar de Denen onder meer het Rijksmuseum bezochten en een dag gevuld met lessen op het Ichthus College in Kampen. Met een sportactiviteit werd de week afgesloten en vertrokken de Denen op vrijdagochtend, ruim voor schooltijd, huiswaarts. Het verblijf in Denemarken was deels op school en deels in gastgezinnen. De leerlingen en begeleidende docenten zijn op donderdag vertrokken en kwamen op maandag terug, waarbij de vrijdag en de zondagmiddag op de Deense school werd doorgebracht. De leerlingen sliepen op school en in het weekend bij de Deense leerlingen thuis.

Ook de voorexamenleerlingen van vwo hebben een reis gemaakt. De leerlingen uit gymnasium 5 waren aangevuld met enkele leerlingen uit atheneum 5 in Rome, en de andere leerlingen zijn naar Parijs en de Ardennen geweest. De reis naar Rome was vanuit duurzaam oogpunt met de trein. Dit was een lange treinreis, maar tegelijkertijd voor de leerlingen ook erg leerzaam. In de stad Rome zijn alle klassieke monumenten en trekpleisters bezichtigd. Elke dag zijn veel kilometers te voet afgelegd. De reis naar Parijs/Ardennen bestond uit een combinatie van cultuur en sportieve activiteiten. De eerste dagen zijn in Parijs de diverse musea en de

bekende bezienswaardigheden bezocht. De reis eindigde met sportieve activiteiten zoals mountainbiken in de Ardennen. De leerlingen verbleven samen met de docenten in een groepsaccommodatie in de Ardennen, waar 's avonds ruimte was om bij het kampvuur te zitten en spelletjes te spelen.

Twee leerlingen van Stichting Ichthus College, locatie Kampen hebben, als vertegenwoordigers van Kampen, in juni deelgenomen aan het jeugdprogramma (YouthHansa) van de internationale Hanzedagen in Gdansk. Deze leerlingen hebben vier dagen een leerzaam programma gevolgd samen met jongeren tussen de 15 en 25 jaar uit verschillende Hanzesteden in heel Europa, met wie ze nog steeds veel contact hebben. De voertaal deze vierdaagse was Engels, naast verbetering van het Engels is het enorm waardevol voor het Europese gevoel en de versterking van het wereldburgerschap bij deze leerlingen.

Internationalisering in de toekomst.

De samenwerking met het CCC uit Zwolle is goed bevallen. Stichting Ichthus College stuurt dan ook aan op een vervolg en wil graag doorgaan met uitwisselingen. Ichthus College Kampen werkt aan een nieuw plan waarbij zij willen inzetten op reisdoelen dichtbij huis en meer uitwisseling. Men weet dat uitwisseling het meeste brengt op gebied van internationale competenties, waarbij leerlingen niet alleen de andere cultuur maar ook de eigen cultuur beter leren kennen. Ook vanuit oogpunt van duurzaamheid en kosten stuurt Ichthus College Kampen op uitwisseling aan. De reizen in de voorexamenklassen sluiten steeds meer aan op het curriculum met, na inventarisatie, een zichtbare leeropbrengst.

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

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

Samenwerking Hogeschool Windesheim en Landstede VO scholen in 2025

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

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

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

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

3.12.3 Maatje op Maat

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

doorgroeien naar een structureel en proactief ondersteuningsprogramma dat een integraal onderdeel is van de schoolcultuur.



3.12.4 Onderwijskansen

Met de regeling wil de overheid vanaf 2024 voortgezet onderwijs scholen ondersteunen met extra geld. Met dit geld kunnen scholen leerlingen helpen die dat nodig hebben. Het gaat dan om leerlingen die bijvoorbeeld ouders met een laag opleidingsniveau hebben. Of die thuis niet voldoende Nederlands spreken. Veel van deze leerlingen presteren minder goed dan wat zij zouden kunnen als ze voldoende ondersteuning hebben. Scholen met een grote groep van deze leerlingen komen in aanmerking voor de regeling.

In het afgelopen jaar zijn aanzienlijke stappen gezet om de onderwijskansen voor praktijkonderwijs, voor basis beroeps en voor kader beroeps te vergroten. Het merendeel van de middelen is gebruikt voor klassenverkleining en het aantrekken van ondersteunend personeel. Deze maatregelen hebben direct bijgedragen aan een betere leeromgeving en meer individuele aandacht voor de leerlingen.

Een klein deel van de middelen is besteed aan de aanschaf van leermiddelen die activerende didactiek ondersteunen tijdens theorielessen en bijdragen aan leesbevordering. Deze investeringen ondersteunen een dynamischer en interactiever leerproces.

3.12.5 Verbetering basisvaardigheden

In 2023 heeft het ministerie van OCW extra geld beschikbaar gesteld. Het is de ambitie dat elk kind kan rekenen, de Nederlandse taal (lezen, schrijven en mondelinge taalvaardigheid) beheerst, leert over omgangsvormen in Nederland en het onderwijs verlaat met de benodigde digitale vaardigheden op zak. Het zijn vaardigheden waar het in de basis om draait. Want deze vaardigheden zijn noodzakelijk

om andere kennis en vaardigheden op te kunnen doen. Op die manier kan ieder kind zich ontwikkelen en meedoen in de maatschappij.

Al eind 2022 heeft de VIA-locatie van Ichthus College Kampen de subsidie basisvaardigheden toegewezen gekregen. De school wordt voor dit subsidietraject begeleid door het Cinop. Naar aanleiding van observaties is een activiteitenplan opgesteld. Deze activiteiten zijn vervolgens uitgevoerd in studiejaar 2023-2024. De middelen zijn zodoende ongeveer voor 5/12 in 2023 en voor 7/12 in 2024 ingezet, volgens de subsidie-eisen. De activiteiten zijn gericht op de vier basisvaardigheden. Per basisvaardigheid is een werkgroep opgericht bestaande uit twee personen. De werkgroepleden werken aan de gekozen interventies rondom de verbetering van de basisvaardigheden en ontwikkelen zichzelf met betrekking tot lesmethodes op het gebied van de basisvaardigheden. Een greep uit de activiteiten:

- De werkgroep rekenen maakte twee vakoverstijgende rekenkaarten, waarvan één op vmbo basis-/kaderniveau en één op tl-/havo-/vwo-niveau.
- De werkgroep digitale geletterdheid zette een enquête uit om te inventariseren waar de ontwikkelbehoefte van docenten ligt op dit vlak en onderzochten hoe ze docenten en leerlingen kunnen scholen.
- De werkgroep taal trachtte op het gebied van leesonderwijs op verschillende manieren het lezen te promoten. Zo zijn voor elk vak vijf leesboeken aangeschaft, die aansluiten bij het vak en door de docent gebruikt kunnen worden om uit voor te lezen.
- De werkgroep burgerschap heeft overzichtelijk gemaakt welke activiteiten met betrekking tot burgerschap al gedaan worden, dit gebundeld en is bezig een jaarplan te maken.

De activiteiten zijn eind schooljaar 2023-2024 tot een afronding gekomen. De opgeleverde zaken zijn beschreven in een glossy en geborgd via de reguliere structuur die binnen de school gehanteerd wordt. Op die manier wordt een langdurig effect van deze subsidie nagestreefd.

3.13 Ondersteuningsfonds leermiddelen

De Stichting Vrienden van het Ichthus College heeft bij haar opheffing in 2021 het beheer van de gelden in het bestemmingsfonds van Stichting Ichthus

College overgedragen aan het schoolbestuur. Hierbij is een regeling overeengekomen ten aanzien van de inzet van deze middelen onder verantwoordelijkheid van de commissie Fonds ondersteuning onderwijsactiviteiten. De uitvoering berust bij de scholen en wordt uitgevoerd door de toekenningcommissie.

Deze regeling is van toepassing op de leerlingen die hun onderwijs volgen op de locaties van Stichting Ichthus College in Kampen en/of Dronten, of die daarmee gaan starten. Het fonds wordt gebruikt om:

- Leerlingen te ondersteunen die moeite hebben met het bekostigen van de (ICT)-leermiddelen en/of buitenschoolse activiteiten.
- (Culturele) activiteiten voor alle leerlingen te bekostigen.

De toekenning van gelden uit het fonds wordt beoordeeld door een toekenningcommissie, die bij aanvang werd ingesteld, met inachtneming van de door de St. Vrienden van het Ichthus College aangegeven waarborgen. Deze waarborgen zijn terug te vinden in de overeenkomst met de Stichting Ichthus College.

In de overeenkomst staat beschreven wat de gewenste situatie is voor het Ondersteuningsfonds leermiddelen. Onder leermiddelen vallen schoolmiddelen, laptop, beroepskleding, beroepsbenodigdheden, schoolkampen en excursies. Leermiddelen worden in bruikleen gegeven.

Dit jaar is de procedure, met deze gewenste situatie als leidraad, herschreven op de volgende punten:

1. De aanvraag wordt gedaan door de ouder/verzorger via een digitale aanvraagformulier i.p.v. met een mail;
2. Uit de gegevens van de aanvraag moet blijken dat het gezinsinkomen minder is dan de inkomensgrens van 120% van de bijstandsnorm, die jaarlijks vastgesteld wordt volgens het sociaal minimum uit de Toeslagenwet.
3. De toetsingscommissie, bestaat uit drie werknemers van het Ichthus College,

De aangepaste procedure is goedgekeurd door de GMR. In 2024 zijn een aantal aanvragen toegekend voor een totaalbedrag van € 5.000, -.

4 Organisatie-ondersteuning

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

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

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

4.1 Communicatie & marketing

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

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

4.1.1 Beleidsuitvoering

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

- De nieuwe strategische koers vraagt om een strategische positionering en merkpositionering van het merk Landstede Groep. Centraal hierbij staat de vraag in hoeverre het merk Landstede Groep waarde toevoegt en op welke manier voor de verschillende interne en externe doelgroepen. Er is een narratief opgesteld dat getoetst is bij de onderwijseenheden. Aan de hand hiervan zijn een aantal scenario's uitgewerkt voor de positionering van de groep. Hieraan wordt in 2025 verder gevolg gegeven.
- Binnen het voortgezet onderwijs is daarnaast aandacht besteed aan het verstrekken van de

gewenste (merk)positionering van de verschillende scholen. Dit speelde onder andere bij de nieuwbouwprojecten in Kampen en Harderwijk en de scholen in Zwolle.

- Betrouwbaar inzicht met betrekking tot marktontwikkelingen en -bewegingen rond het voortgezet onderwijs is een blijvende opdracht.

4.1.2 Verbinding en zichtbaarheid

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

4.1.3 Trends en ontwikkelingen

In de wereld van online marketing en communicatie heeft AI een revolutionaire impact. AI biedt veelzijdige oplossingen die breed inzetbaar zijn en de mogelijkheden nemen alleen maar toe. Dit leidt tevens tot (maatschappelijke) vraagstukken in de toepassingsmogelijkheden van AI voor een onderwijsinstellingen waarop een antwoord gegeven dient te worden. Denk hierbij onder andere ook aan juridische en privacyaspecten. Data driven marketing, ook wel data gedreven marketing genoemd, speelt een nadrukkelijker rol bij het maken van beslissingen voor de online marketingstrategie van een bedrijf. Storytelling als marketingcommunicatie tool en de mogelijkheden hierbinnen, groeit explosief. Consistentie tussen verhalen en de realiteit en relevantie voor de doelgroep is uiterst belangrijk. Storytelling mengt zich met andere disciplines en absorbeert nieuwe werkvelden. Herkenbaarheid en identificatie in combinatie met personalisatie gaat een nog prominenter rol spelen binnen deze marketingstrategie.

4.2 Facilitaire dienstverlening & huisvesting

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

4.2.1 Beleidsuitvoering

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

Realisatie op strategisch niveau

In mei 2024 is de nieuwbouw van de school in Kampen opgeleverd. De gebouwen aan de Jan Ligthartstraat 3 en 5 zijn in de loop van 2024 gesloopt en de bouw van de nieuwe sporthal is begonnen. Deze wordt in het najaar van 2025 opgeleverd waarna de laatste fase van het project, de realisatie van het sportterrein, wordt gerealiseerd. In de zomer van 2024 is een nieuw fietspad aangelegd achter de school om de ontsluiting van en naar de school veiliger te maken.

In Dronten is in het integrale huisvestingsplan van de gemeente Dronten nieuwbouw opgenomen voor zowel het Almere College als voor de locatie van Stichting Ichthus College. Het is de verwachting dat het Almere College nieuwbouw krijgt in de omgeving van het Perron en de locatie van Stichting Ichthus College de huidige plek van Almere College, locatie Copernicus krijgt. De verwachting is dat voor de zomer van 2025 het raadsbesluit wordt genomen waarna voor beide scholen een voorbereidingskrediet wordt verstrekt. Het is de bedoeling beide scholen tegelijk te realiseren.

Realisatie op operationeel niveau

Op operationeel niveau is het reguliere onderhoud uitgevoerd.

4.2.2 Locaties

- Ichthus College Dronten: Jupiterweg 25, Dronten;
- Ichthus locatie Het Perron Dronten: De Arend 4, Dronten;
- Ichthus College VIA: Flevoweg 68, Kampen;
- Ichthus College Kampen: Jan Ligthartstraat 1, Kampen;
- Ichthus College Kampen: Jan Ligthartstraat 3, Kampen;
- Ichthus College Kampen: Jan Ligthartstraat 5, Kampen.



4.3 ICT en informatiemanagement

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

4.3.1 Beleidsuitvoering

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

- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. In 2024 is gestart met een kennisplatform voor het voortgezet onderwijs en het mbo waarbij applicaties ter ondersteuning van het onderwijsproces (kernregistratie, begeleiding, toetsing etc.) met elkaar worden afgestemd;
- Informatie-gedreven onderwijs heeft meer aandacht gekregen. In 2024 en 2025 wordt verder gebouwd aan de informatievoorziening.
- Cybersecurity geniet continue oplettendheid. Een betrouwbare, veilige en overal toegankelijke omgeving voor leren en werken. In 2024 is het cyber awareness traject Arda gestart. Medewerkers kunnen trainingen volgen zodat de bewustwording op gebied van cyber bedreigingen verbetert.
- Sinds 2024 is het Security Operation Center binnen Landstede Groep operationeel, dit betekent in de praktijk dat er actief 24/7 gereageerd wordt op cyber bedreigingen.
- Steeds meer diensten worden, conform beleid, uitbesteed waardoor continuïteit, kennis en expertise gewaarborgd blijft.

4.3.2 Verbinding en zichtbaarheid

Vier keer per jaar overlegt de dienst ICT-IM met de directeurs van alle onderwijseenheden en de diensten van de Service Organisatie & Bestuursdienst. Op operationeel niveau is regelmatig overleg met alle ICT-coördinatoren op locatie om zo persoonlijk en digitaal de informatievoorziening naar alle eenheden te borgen. Sinds 2024 gaan medewerkers van de dienst de open

huizen van onze scholen bezoeken en geven ze een terugkoppeling over de ervaringen, met het doel elkaar te ontmoeten en te verbinden waardoor de dienstverlening nog meer verbeterd kan worden met het onderwijs.

Informatiebeveiliging en privacy

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

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

4.4 Inkoop

Inkoop draagt bij aan het optimaliseren van de dienstverlening van Landstede Groep aan haar leerlingen tegen de voor de organisatie gunstigste voorwaarden binnen de kaders van wet- en regelgeving. De inkoopfunctie levert een bijdrage aan de positionering en het rendement van Landstede Groep. Landstede Groep stuurt scherp op inkoopsynergie. Het toenemend belang van risicobeheersing maakt het daarnaast noodzakelijk om het inkoopbeleid en de ondersteunende inkoopprocedures te waarborgen.

4.4.1 Beleidsuitvoering

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

maar vergroten we ook de transparantie en compliance binnen de organisatie. Hierdoor draagt de inkoopfunctie bij aan zowel kostenbeheersing als aan een duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering.

4.4.2 Recht- en doelmatig inkopen

Binnen onze organisatie streven we naar een professioneel, transparant en doelmatig inkoopbeleid, waarbij Europees aanbesteden een essentieel onderdeel is. Als grote scholenorganisatie met meerdere locaties en uiteenlopende behoeften, is het onze verantwoordelijkheid om inkoopprocessen niet

alleen effectief, maar ook rechtmatig en strategisch in te richten. Europees aanbesteden stelt ons in staat om maximale waarde te creëren uit onze middelen, terwijl we voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. In 2024 zijn ruim twintig Europese of meervoudig onderhandse aanbestedingen doorlopen of opgestart. Prioriteit is gelegd bij diensten en producten waarvan lopende overeenkomsten aflopen (continuïteit). Waar mogelijk zoeken we verbinding met andere ROC's of nemen we deel aan collectieve aanbestedingen, zoals bijvoorbeeld bij SURF en bij Energie voor Scholen.



4.4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben een belangrijke rol in het inkoopbeleid van onze organisatie. Door bewuste keuzes te maken in onze inkoopprocessen dragen we niet alleen bij aan milieubescherming en klimaatdoelen, maar ook aan sociale inclusie en eerlijke arbeidsomstandigheden.

Ons inkoopbeleid is erop gericht om waarde te creëren op de lange termijn, zowel voor onze organisatie als voor de maatschappij. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar prijs en

kwaliteit, maar ook naar de impact die onze aankopen hebben op mens, milieu en maatschappij. Wij nemen onze verantwoordelijkheid door, waar mogelijk, actief te sturen op duurzame oplossingen, het gebruik van circulaire materialen te bevorderen, en samen te werken met partners die onze visie delen.

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

5 Governance

5.1 Governance structuur

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

Zeggenschap

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

Medezeggenschap

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

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

5.2 Risico, inschattingen en beheer.

De visie en ambities ten aanzien van 'het in control zijn' en de continuïteit van de organisatie waarborgen, is gericht op het mogelijk maken van waarde(n)volle onderwijsactiviteiten voor leerlingen.

Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. Het CvB en de directeuren van de eenheden hebben de ambitie de instelling in control te houden.

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

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

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

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers

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

Ad c. Organisatiecultuur

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

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Het risicomanagement raamwerk van Landstede Groep bevat een Planning en Controlcyclus. De P&C-cyclus is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het CvB, vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. De gesprekken in de P&C-cyclus worden door bestuur, directie en kwaliteitsmedewerkers gebruikt om de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur te

verbeteren. Om tijdig inzicht in de ontwikkelingen op onderwijskwaliteit te hebben, is het waarderende gesprek over de bedoeling aan de juiste tafel gevoerd. Hiermee wordt een gezonde dialoog over onderwijskwaliteit gefaciliteerd die ten goede komt aan de 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, 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, de medewerkers en de maatschappij. Om dit vorm te kunnen geven vraagt dit professionalisering van de docent en persoonlijk leiderschap.

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

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

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

Afgelopen jaar is minder dan gewenst uitvoering gegeven aan het Auditplan. Het Auditplan heeft als doel het verkrijgen van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie. Daartoe analyseert Internal Audit de processen binnen de organisatie vanuit haar objectieve en onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan het CvB.

Voortgang is gemaakt met het opstellen van een handboek voor administratieve ondersteuning en interne beheersing (Handboek AO/IB) waarin de belangrijkste en meest kritische (financiële) ketenprocessen zijn vastgelegd, zodat de normen (over de processen) zijn vastgelegd waaraan

Internal Audit in de uitvoering kan toetsten. Door de toegenomen dreiging van cybercrime is het van belang dat Internal Audit een IT-audit in haar programma opneemt, met aandacht voor risicoanalyse en risicobereidheid.

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

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

Personele lasten

In de begrotingen zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Zeker in tijden met incidentele extra middelen en daaraan gekoppelde (tijdelijke) extra inzet. Dit verlangt enerzijds een grotere flexibele schil wat in strijd is met de behoefte aan binding van medewerkers in verband met de krapper worden arbeidsmarkt. In de noodzakelijke flexibele schil wordt voorzien door medewerkers eerst tijdelijk in dienst te nemen. Externe inleen vindt alleen (tijdelijk) plaats in gevallen van moeilijk te vervullen vacatures. Ingegeven door de maatschappelijke ontwikkelingen rondom de handhaving van de wetgeving omtrent ZZP-ers (wet DBA) is in 2024 besloten de bestaande overeenkomsten tot augustus 2025 na te komen, maar vanaf 2025 geen overeenkomsten met ZZP-ers aan te gaan, tenzij sprake is van expertmatige inhuur en voldaan wordt aan de door de wetgever en belastingdienst gestelde criteria.

Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee sluiten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen op elkaar

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

Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Begin 2024 is de procesoptimalisatie "Nieuwe medewerker in dienst" gestart, en na grondig testen, in juni 2024 in gebruik genomen. Door te werken met Afas OutSite waarin het screeningsprogramma van Valicare is geïntegreerd, kan de VOG op eenvoudige wijze door de nieuwe medewerker worden aangevraagd. Via Mijn Overheid ontvangt de nieuwe medewerker bericht of de VOG wel of niet is toegekend. Valicare heeft een overeenkomst met Dienst Justis waardoor zichtverplichting niet meer nodig is voor het verkrijgen van een digitaal echtheidskenmerk. De digitale VOG komt door de koppeling tussen Valicare en Afas automatisch in het personeelsdossier terecht.

Als de screening volledig is afgerond, en de VOG in het personeelsdossier staat, wordt het signaal afgegeven dat de medewerker in dienst kan worden gemeld. Via de workflow worden alle gegevens door de leidinggevende en de medewerker van de personeels- en salarisadministratie (PSA) gecontroleerd. Als de leidinggevende en de medewerker PSA de workflow hebben goedgekeurd, komen de gegevens van de nieuwe medewerker in het personeelssysteem (Profit) te staan en kan het ICT-account aangemaakt worden (steeds niet eerder dan de datum in dienstneming). Gebleken is dat de accountantscontrole op de (tijdige) aanwezigheid van de VOG onwettelijk is in verband met de privacy. Deze controle verplichting is vanaf 2024 daarom niet meer van toepassing en de accountant zal hierover niet meer aan het ministerie van OCW rapporteren. Tabel 7 toont de gegevens over de tijdige aanwezigheid van de verklaring omtrent het gedrag. In deze tabel zijn de VOG-gegevens van inhuur externen niet meegenomen in verband met AVG-voorwaarden.

Tabel 7

Tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in jaarverslag	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst *	45	<5	
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG- verplichting **			

*Alleen in loondienst, inclusief stagiaires etc.

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

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

Investerings

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

Leerlingenontwikkeling

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

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

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar.

In het afgelopen boekjaar hebben zich voorzienbare en onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. Belangrijkste impact is de relatief sterke afname van de leerlingen in het voortgezet onderwijs. De leerlingenontwikkeling was reeds gedeeltelijk onderkend in de prognoses. In de begroting was een hogere salarisstijging en daaraan gekoppelde hogere rijksbijdragen vanuit het rijk. De lagere basisbekostiging is in lijn met de lager uitgevallen cao-aanpassingen.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

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

5.3 Algemene verordening gegevensbescherming

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

geblokkeerd om verdere risico's te beperken. Inclusief bovenstaande incidenten zijn er in totaal negen datalekken geweest, waarvan er zeven bij de Autoriteit Persoonsgegevens zijn gemeld.

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

5.4 Treasury

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

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn worden vastgezet in de vorm van deposito's met een looptijd van maximaal 12 maanden. In de basis wordt daarbij een dakpanconstructie gehanteerd, waarbij elke drie maanden een deel van de beschikbare geldmiddelen weer vrijkomen voor herbeoordeling. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is verspreid bij twee Nederlandse grootbanken: ING Bank en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasurystatuut. De stichting heeft geen gelden belegd. Daarmee voldoet de stichting aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

In 2022 is bij het EnergieFonds Overijssel (EFO) een maatschappelijke financiering verkregen van € 2,0 mln. Hierop is eind 2024 een bedrag van € 1,0 mln. getrokken. Deze financiering is aangewend voor de financiering van het deel van de eigen investering in het gebouw te Kampen voor het verduurzamen van het gerealiseerde gebouw. Het resterende depot ad € 1,0 mln. is opgeheven en kan niet meer gebruikt worden. De rente bedraagt 2,0% over de gehele looptijd tot eind 2027.

De kaspositie neemt in 2024 af met € 5,6 mln. tot € 5,8 mln. Zie verdere toelichting in hoofdstuk 6.1.

5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact

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

Landstede Groep biedt onderwijs waarin we ontmoeten, ontdekken en ontwikkelen. Als lerende organisatie stimuleren we samen leren en kennis delen. We gaan voor kwaliteit en goede resultaten. We zijn nieuwsgierig naar elkaar, verkennen samen de toekomst en hebben het lef om grenzen te verleggen. Zo zijn we in staat om veerkrachtig te reageren op veranderingen. We doen dit omdat we geloven in de ontwikkelkracht van onderwijs midden in de samenleving. Alleen samen met onze omgeving kunnen we een springplank en vangnet zijn voor onze jongeren en volwassenen. Zij ervaren dat ons onderwijs goed aansluit op vervolgoopleidingen, de behoeften van de arbeidsmarkt en de veranderingen in de samenleving.

5.6 Horizontale verantwoording

Vanwege de grote diversiteit en veelheid aan belanghebbende relaties, partners en groepen is adequate aansturing en effectieve zeggenschap van groot belang. Door horizontale verantwoording goed toe te passen worden de verschillende lagen binnen de organisatie op gelijkwaardige wijze geïnformeerd en wordt op de juiste wijze verantwoording afgelegd. Dit bevordert transparantie en samenwerking tussen docenten, ondersteunend personeel en leidinggevenden. Door regelmatige horizontale communicatie worden best practices gedeeld, problemen besproken en kunnen gezamenlijke doelen worden afgestemd. Dit draagt bij aan een gezonde onderwijsomgeving waarin iedereen betrokken is bij het verbeteren van het onderwijs en het welzijn van 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 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 naar schoolniveau gebaseerd op de bekostigingsregels vanuit het ministerie van OCW. Op stichtingsniveau (bovenschools) worden uitgaven verantwoord met betrekking tot de centraal binnen Landstede Groep ondersteunende diensten, huisvesting, centrale personeelskosten, alsmede reserveringen voor calamiteiten en innovaties. Deze reserveringen vallen onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, maar zijn beschikbaar voor de scholen binnen de stichting. De centrale personeelskosten betreffen senioren-, ouderschaps-, zwangerschaps- en langdurig ziekteverlof. Deze kosten worden centraal verantwoord zodat de school budgettaire ruimte heeft voor vervanging. De verdeling van de rijksbijdragen binnen Landstede Groep ligt verankerd in de financiële beleidsuitgangspunten van de hoofdlijnen begroting. Het CvB geeft in de hoofdlijnen begroting aan welke voornemens ze voor het komende kalenderjaar en meerjarig heeft ten aanzien van de verdeling van de middelen over de beleidsterreinen onderwijs, huisvesting en beheer, investeringen en personeel. De hoofdlijnen begroting wordt jaarlijks ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraden.

6 Inleiding op financiële cijfers

6.1 Toelichting uitkomsten

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2024 is uitgekomen op een negatief exploitatiesaldo van € -1.152K, lager dan het negatieve begrote resultaat van € -858K. Het resultaat exclusief de inzet vanuit de bestemmingsreserves inzake de collectieve werkdrukmiddelen en professionalisering en NPO-middelen was begroot op 54K. De realisatie zonder deze effecten komt uit op negatief € -261K (2023: € -795K).

In 2024 zijn geen cao-verhoging van toepassing, alleen de in december 2024 overeengekomen eenmalige uitkering. De verdere loonkostenstijging vloeit voort uit de forse cao-verhoging per 1 juli 2023 (10%) wat in 2024 doorwerkt. De daarvoor ontvangen loon- en prijsbijstelling vanuit de rijksoverheid (rijksbijdragen) valt circa 1,2% lager uit dan begroot. De personeelslasten zijn verder toegenomen door toename van het gemiddeld aantal FTE's met 3,3% en hogere inzet van extern personeel.

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	31.824	31.037	30.535
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	57	25	156
3.5	Overige baten	1.033	793	944
Totaal baten		32.914	31.855	31.635
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	27.398	25.573	24.904
4.2	Afschrijvingen	698	436	661
4.3	Huisvestingslasten	2.135	2.583	2.645
4.4	Overige lasten	3.977	4.271	3.845
Totaal lasten		34.208	32.863	32.055
Saldo baten en lasten		-1.294	-1.008	-420
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	142	150	136
Resultaat		-1.152	-858	-284
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		-1.152	-858	-284
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-1.152	-858	-284

Resultaat bestemming

	Realisatie	Budget	Realisatie
In € 1.000	2024	2024	2023
Resultaat boekjaar	-1.152	-858	-284
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	872	912	-249
Vrijval: Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	19	0	-262
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen	-261	54	-795
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige	0		364
Vrijval: Bestemmingsfonds privaat	11		0
Vrijval: Algemene reserve	-250	54	-431

Voor een toelichting op de resultaat bestemming wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen. Voor een verdere toelichting op de verschillen van de exploitatie 2024 wordt verwezen naar de paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans

Het balanstotaal is slechts met € 2,9 mln. afgenomen tot € 13,4 mln. Deels het gevolg van het negatieve resultaat 2024 ad € 1,2 mln. Door het negatieve resultaat, de gedane investeringen (onder verrekening van de voouitontvangen bijdrage Gemeente Kampen en Suvis subsidie) en de inzet van reeds voor 2024 ontvangen rijkssubsidies (o.a. basisvaardigheden) leidt dit tot een afname van de liquide middelen € 6,6 mln. Dit wordt deels opgevangen door de verkregen lening bij het EnergieFonds Overijssel ad € 1,0 mln.

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2024	31-12-2023
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	6.625	3.684
Vaste Activa totaal		6.625	3.684
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.025	1.204
1.2.4	Liquide middelen	5.796	11.410
Vlottende Activa totaal		6.821	12.614
Activa totaal		13.446	16.298
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	5.640	6.792
2.2	Voorzieningen	1.475	1.378
2.3	Langlopende schulden	923	0
2.4	Kortlopende schulden	5.408	8.128
Passiva totaal		13.446	16.298

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

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2024 verminderd door het negatieve resultaat ad € 1,2 mln. Hierdoor bedraagt het eigen vermogen per 31 december 2024 € 5,6 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 41,9%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 52,9% en ligt daarmee boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal.

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,69 (ultimo 2023: 1,12). Bij de stichting is sinds 2024 geen sprake meer van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen. Enerzijds is door de inzet van de middelen vanuit de bestemmingsreserves het eigen vermogen verlaagd, anderzijds is als gevolg van de gedane investeringen het normatief eigen vermogen toegenomen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2024 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 872K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2024 is in totaal nog € 797K van deze gelden beschikbaar.

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 € 19k ingezet inzake de SO&BD, waarvoor ook een deel van de ontvangen gelden is bestemd. Ultimo 2024 is nog € 843K van deze gelden beschikbaar.

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

Liquiditeit

Het negatieve saldo van de baten en lasten leidt in combinatie met afname van het werkkapitaal tot een negatieve kasstroom uit operationele activiteiten van negatief € -1,5 mln. De afname in het werkkapitaal ad € 1,2 mln. vloeit vooral voort uit de inzet in 2024 van de bevoorschotting van de gemeente Kampen inzake de uitgaven als bouwheer voor de (ver)nieuwbouw in Kampen en wat in mindering is gebracht op de investeringsuitgaven. Daarnaast zijn in 2023 de vooruitontvangen subsidies OCW afgenomen, door met name de inzet vanuit de vooruitontvangen subsidie basisvaardigheden. In combinatie met de gedane investeringen in materiële vaste ad € 5,1 mln. en de daarvoor verkregen financiering ad € 1,0 mln. neemt het saldo liquide middelen af met € 5,6 mln. tot € 5,8 mln.

De liquiditeitsratio (current ratio) daalt mede hierdoor van 1,55 naar 1,26. Dit is ruim boven de signaleringswaarde die de onderwijsinspectie hiervoor (0,5) hanteert voor onderwijsinstellingen met totale baten > € 25 mln. (categorie grootste besturen).

6.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de door het ministerie van OCW opgestelde richtlijnen wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. Hiertoe is de vastgestelde begroting 2025 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2029 gebruikt als input voor de te rapporteren informatie. Betreffende het verslag van het toezichthoudend orgaan inzake de continuïteitsparagraaf, verwijzen we naar hoofdstuk 7 in het bestuursverslag.

Begroting 2025

De begroting 2025 en de meerjarenbegroting 2025-2029 is in het najaar van 2024 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2025 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. Het begrote resultaat bedraagt negatief € -1.327K. In het resultaat is rekening gehouden met aanvullende lasten in het kader van NPO (€ 556K) en collectieve werkdrukmiddelen (€ 116K). Dit betreffen NPO- en collectieve werkdrukmiddelen die vóór 2025 zijn ontvangen en in de resultaatverdeling zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De middelen worden in 2025 ingezet. Zonder deze aanvullende lasten bedraagt het begrote resultaat € -655K.

Meerjarenbegroting 2025-2029

De meerjarenbegroting 2025-2029 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna de meerjarenbegroting is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP). Door Concern Control is een leerlingenprognose berekend betreffende de jaren 2025-2029. 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.

In 2024 en 2025 is sprake van een negatief exploitatieresultaat met name als gevolg van besteding van NPO gelden en werkdrukmiddelen vanuit de bestemmingsreserve ten laste van het exploitatieresultaat. In de laatste jaren zijn meer NPO gelden en werkdrukmiddelen ontvangen dan besteed kon worden. Hiervoor is een bestemmingsreserve aangelegd. Als gevolg van de vereenvoudiging bekostiging wordt vanaf 2022 een overgangsbekostiging ontvangen. Deze overgangsbekostiging wordt in de jaren 2023 t/m 2026 stapsgewijs afgebouwd. Het negatieve effect van deze afbouw is 0,2% in 2023 tot 0,8% in 2026. Omdat de bekostiging daardoor wordt verlaagd, wordt de inzet van het aantal fte's evenredig verlaagd vanaf 2026. De afschrijvingslasten nemen vanaf 2025 toe door een toename van de investeringen. De huisvestingslasten nemen vanaf 2026 af als gevolg van duurzaamheidsinvesteringen. De financiële baten nemen af als gevolg van verwacht lager saldo liquide middelen met name als gevolg van investeringsactiviteiten. De financiële lasten stijgen vanaf 2026 als gevolg van een aangegane lening dalen als gevolg van aflossingen op deze lening.

Betreffende de ontwikkeling in het aantal leerlingen wordt een daling verwacht van 2.553 in 2024 naar 2.383 in 2029, dit betreft een daling van 5,4%. De personele lasten zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop van de leerlingaantallen en de benodigde behoefte op basis van intern vastgestelde normen ten opzichte hiervan voor het onderwijzend personeel alsmede de ondersteunende taken.

Continuïteit - Kengetallen	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	2.698	2.553	2.508	2.475	2.432	2.403	2.383
Personele bezetting (vast en tijdelijk)							
Bestuur / directie (fte)	1,4	1,4	1,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Personeel primair proces (fte)	192,8	196,0	183,5	169,0	166,3	163,6	160,8
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	20,0	25,0	20,7	18,3	18,0	17,7	17,5
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	30,5	31,0	28,6	26,7	26,4	26,1	25,9
Onderwijsondersteunend personeel (fte)	50,5	56,0	49,3	45,1	44,5	43,8	43,4
Stagiaires (fte)	-	7,5	10,5	10,3	10,2	10,0	9,9
Totale personele bezetting (fte)	244,7	260,9	244,5	226,6	223,1	219,6	216,3
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. totaal personeel	11,0	9,8	10,3	10,9	10,9	10,9	11,0
Aantal leerlingen en/of studenten t.o.v. onderwijzend personeel	14,0	13,0	13,7	14,6	14,6	14,7	14,8
Aantal fte uitzendkrachten en externen	4,9	8,3	4,3	3,2	3,2	3,1	3,1

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten.. De inzet van fte's primair proces en direct ondersteunend personeel beweegt mee met de verwachte ontwikkelingen van de leerlingenaantallen, waarbij de inzet van indirect onderwijs ondersteunend personeel degressief variabel meebeweegt. In de jaren 2026 t/m 2029 wordt de personele inzet enigszins verminderd, omdat de Rijksbekostiging daalt als gevolg van de overgangsregeling vereenvoudiging bekostiging en om te voorkomen dat negatieve exploitatieresultaten worden behaald. Doordat vanaf 2026 geen NPO middelen worden ingezet, worden de klassengroottes weer volgens de norm en stijgt de ratio aantal leerlingen/personeel. Doordat het aantal fte uitzendkrachten en externen in 2024 relatief hoger is ten opzichte van personeel in dienst, is de ratio aantal leerlingen t.o.v. onderwijzend personeel in 2024 incidenteel lager.

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit - Staat van baten en lasten	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Baten							
3.1 Rijksbijdragen	30.535	31.824	29.232	28.658	28.281	27.790	27.458
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	156	57	14	14	13	13	13
3.5 Overige baten	944	1.033	1.319	1.139	1.108	1.074	1.053
Totaal baten	31.635	32.914	30.565	29.811	29.402	28.877	28.524
Lasten							
4.1 Personeelslasten	24.904	27.398	25.455	23.405	23.067	22.733	22.404
4.2 Afschrijvingen	661	698	819	813	785	725	749
4.3 Huisvestingslasten	2.645	2.135	2.330	2.262	2.245	2.227	2.215
4.4 Overige lasten	3.844	3.977	3.350	3.299	3.258	3.218	3.188
Totaal lasten	32.055	34.208	31.954	29.779	29.355	28.903	28.556
Saldo baten en lasten	-420	-1.294	-1.389	32	47	-26	-32
6.1 Financiële baten	147	170	93	63	66	71	60
6.2 Financiële lasten	-11	-28	-30	-28	-25	-23	-21
6. Financiële baten en lasten	136	142	63	35	40	48	40
Totaal resultaat	-284	-1.151	-1.327	67	88	21	7
Resultaat NPO (uit eerdere jaren)	-250	872	556	-	-	-	-
Resultaat collectieve werkdrukmiddelen (uit eerdere jaren)	102	19	116	-	-	-	-
Genormaliseerd resultaat	-432	-260	-655	67	88	21	7

Continuïteit - Balans	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa							
1.1 Vaste activa							
1.1.2 Materiële vaste activa	3.684	6.625	5.938	5.862	5.495	5.104	6.673
1.1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Vaste activa	3.684	6.625	5.938	5.862	5.495	5.104	6.673
1.2 Vlottende activa							
1.2.2 Vorderingen	1.204	1.025	809	809	809	809	809
1.2.4 Liquide middelen	11.410	5.796	4.194	4.221	4.561	4.858	3.181
Vlottende activa	12.614	6.821	5.003	5.030	5.370	5.667	3.990
Totaal activa	16.298	13.446	10.941	10.892	10.865	10.771	10.663
Passiva							
Algemene reserve	4.069	3.819	2.947	3.284	3.372	3.393	3.401
Bestemmingsreserve NPO middelen	1.669	797	270	-	-	-	-
Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen	862	843	647	647	647	647	646
Bestemmingsfonds privaat	192	181	192	192	192	192	192
2.1 Eigen vermogen	6.792	5.640	4.056	4.123	4.211	4.232	4.239
2.2 Voorzieningen	1.378	1.475	1.430	1.430	1.429	1.430	1.430
2.3 Langlopende schulden	-	923	1.385	1.269	1.154	1.038	923
2.4 Kortlopende schulden	8.128	5.408	4.071	4.071	4.071	4.071	4.071
Totaal passiva	16.298	13.446	10.941	10.893	10.865	10.771	10.663

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP. Uitgaven inzake groot onderhoud vanuit het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) worden geactiveerd en afgeschreven. De investeringen in groot onderhoud zijn relatief laag vanwege de recent gerealiseerde huisvestingsinvesteringen in ver- en nieuwbouw locatie Kampen. In 2029 zijn extra investeringen in inventaris (meubilair) opgenomen i.v.m. het huisvestingsplan in Dronten met betrekking tot Jupiterweg.

De hoogte van de vorderingen, voorzieningen en kortlopende schulden worden de komende jaren op een gelijk niveau geprognoseerd. Ultimo 2023 t/m 2025 is sprake van een bestemmingsreserve NPO middelen. Voor de besteding van het restant reserve werkdrukmiddelen wordt in de jaren na 2024 een bestedingsplan uitgewerkt. In 2025 wordt een langlopende lening aangegaan om duurzaamheidsinvesteringen te financieren.

De signaleringswaarden van de onderwijsinspectie vormen voor de ontwikkeling van de ratio's de basis. De liquiditeitsratio daalt vanaf 2029, met name als gevolg van toenemende investeringen in groot onderhoud schoolgebouwen, maar bevindt zich boven de minimale norm van 0,50. De solvabiliteitsratio II blijft stabiel tussen 50-55%. Enerzijds hebben negatieve exploitatieresultaten een verlagend en anderzijds hebben de aflossingen van leningen een verhogend effect, maar blijft boven de minimale norm van 30%. De solvabiliteit II stijgt in 2024 als gevolg van besteding van vooruit ontvangen investeringssubsidie en daalt vanaf 2025 als gevolg van het aangaan van een langlopende lening.

Signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd "signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen". Ultimo 2024 bedraagt deze voor de stichting 0,67. De meerjarenbegroting laat vanaf 2025 zien dat de verhouding afneemt, met name als gevolg van voorgenomen investeringen in de huisvesting en inventaris en de inzet vanuit de reeds ontvangen NPO middelen en werkdrukmiddelen die nu zijn verantwoord in de bestemmingsreserves. Ultimo 2029 een verhouding geprognoseerd van 0,49. Dit is een waarde ruim onder de signaleringswaarde van 1,00. Deze daling is met name een gevolg van groot onderhoudsinvesteringen in 2029.

Een recapitulatie van de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) kengetallen over de periode 2023 tot en met 2029.

Continuïteit - Financiële kengetallen	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Begroting 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
norm							
Aantal deelnemers (leerlingen en studenten)	2.698	2.553	2.508	2.475	2.432	2.403	2.383
Rentabiliteit 1 jaar	-0,9%	-3,5%	-4,3%	0,2%	0,3%	0,1%	0,0%
Rentabiliteit 2 jaar	-0,4%	-2,2%	-3,9%	-2,1%	0,3%	0,2%	0,1%
Rentabiliteit 3 jaar	n.a.	-1,5%	-2,9%	-2,6%	-1,3%	0,2%	0,1%
Personeelslasten / Rijksbijdragen	81,6%	86,1%	87,1%	81,7%	81,6%	81,8%	81,6%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	77,7%	80,0%	79,7%	78,6%	78,6%	78,7%	78,5%
Huisvestingsratio	9,2%	7,0%	8,0%	8,2%	8,2%	8,3%	8,5%
Liquiditeit (current ratio)	1,55	1,26	1,23	1,24	1,32	1,39	0,98
Liquiditeit (quick ratio)	0,50	1,55	1,26	1,23	1,32	1,39	0,98
Solvabiliteit I	41,7%	41,9%	37,1%	37,8%	38,8%	39,3%	39,8%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	30,0%	50,1%	52,9%	51,0%	51,9%	52,6%	53,2%
Publiek eigen vermogen (EV) t.o.v. normatief publiek EV	1,00	1,09	0,67	0,52	0,56	0,59	0,49

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

Beschrijving

Maatregel

Risico object 1: Huisvesting

Bij gebrek aan middelen staat de huisvestingsagenda bij de gemeenten voor het voortgezet onderwijs onder druk.

Een onverwachte daling in leerlingen- en studentenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.

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 op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

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

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

Risico object 2: ISK Risico

Groei-krimp aantal leerlingen: aantal ISK-leerlingen groei is het gevolg van politieke keuze, zo ook de mogelijke krimp bij een nieuw kabinet.

Personele bezetting: het is moeilijk docenten te vinden voor ISK-leerlingen. Inhuur is het gevolg, met de consequentie meer kosten dan begroot.

Huisvesting: momenteel is sprake van krapte in de huisvesting voor ISK-leerlingen, bij krimp van ISK-leerlingen kan dat omslaan in leegstand waar Landstede verplichtingen is aangegaan om ISK-leerlingen te kunnen plaatsen.

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.

Continue aandacht voor arbeidsmarktontwikkelingen.

Bestuurlijke aandacht naar de diverse gemeenten en COA.

De locaties als tijdelijke noodlocaties melden bij DUO.

Risico object 3: Continuïteit

Betreffende het gewenst niveau aan investeringen en het benodigd volume aan financiering kan leiden tot ongewenst lage liquiditeitsratio.

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

Risico object 4: Cyberrisico

Cybercrime Risc-pool

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

Social engeneering

Structurele aanpak is van belang, momenteel geen gestructureerde rapportage

IT-governance

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

Kwetsbaarheid door veelheid aan diverse softwarepakketten.

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

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

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

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

Risico object 5: Tempo digitalisering

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

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

In de bedrijfsvoeringsprocessen (SO&BD)

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

Risico object 6: Rechtmatigheid Inkoop

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

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

Voortgang op de aanbestedingskalender scherper monitoren.

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

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

Risico object 7: Personeel

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

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

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

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

Deel 2: Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht

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

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

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

Missie en waarden

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

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

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

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

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

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

Uitgangspunten bij het toezicht

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

Bestuur en toezicht, en de verhouding daartussen, hebben we vastgelegd in het 'reglement College van Bestuur' en het 'reglement Raad van Toezicht'. Het integrale toezicht is met name gericht op het strategisch beleid (zoals verwoord in de Strategische Koers Landstede Groep 2024-2028) en de vertaling daarvan naar de Bestuursagenda 2024. Daarnaast natuurlijk het toezicht op de risicobeheersing (o.a. de begroting en de jaarrekening) en het functioneren, de ontwikkeling en de rechtspositie van de bestuurders. En dat alles in het perspectief van waar het bij de Landstede Groep om gaat: goed onderwijs! De leden van de Raad van Toezicht waken individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als

toezichthouder met aandacht voor (potentiële) tegenstrijdige belangen en zijn daarop aanspreekbaar.

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

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

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

onderliggende data ingegaan. De optimalisering van de informatieverstrekking is een continu proces waarbij we in 2024 opnieuw stappen hebben gezet om meer te focussen op de bestuurlijke hantering van de onderwerpen die we bespreken. In het verlengde van de themabijeenkomst van 7 oktober is een nadere beschrijving van de gewenste informatievoorziening door de RvT in overleg met het CvB uitgewerkt.

Onderwijskwaliteit

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

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

Huisvesting

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

voorbereidingen van de bouw zijn in 2024 gestart en de bouw zelf inmiddels daadwerkelijk van start gegaan.

Verticale Scholengemeenschap

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

Strategie

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

Betrokken en ontmoeting

Elk jaar organiseren wij als RvT een dag met bezoeken aan verschillende onderdelen van de organisatie. Deze "Tour" vond plaats op 27 juni, met een bezoek aan Thomas à Kempis (TaK), CSE, MBO Zwolle A Landstede Sport & Bewegen en MBO Zwolle B Gezond en Wel. Tijdens die dag spraken we studenten, leerlingen, medewerkers en de directeurs van de bezochte onderdelen en scholen. Op die manier leggen we niet alleen contact met een aantal onderdelen van de organisatie maar krijgen ook een actueel beeld van

de ervaringen van studenten, leerlingen en medewerkers bij alle vier onderdelen. We kregen een duidelijk beeld van de onderwijs- en organisatieontwikkeling binnen het TaK, van de bijzondere kwaliteit van het maatwerk-onderwijs binnen CSE. Binnen het MBO maakten we nader kennis met het Practoraat Positieve gezondheid en de opleidingsvariant Leefstijl Coaching. Daarnaast met de bijzondere innovatie in het ITC met de Immersive Room binnen de opleiding Gezond en Wel.

Medezeggenschapsorganen

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

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

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

Themabijeenkomsten

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

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

moeten voldoen, zowel wat betreft specifieke kwaliteiten en competenties van bestuurders als omvang van het CvB.

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

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

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

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

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

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

Per 1 juli 2024 hebben Mariska Roeters en Jolanda van Zanen om persoonlijke redenen besloten hun

functie als toezichthouder bij de Landstede Groep neer te leggen.

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

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

De samenstelling van de verschillende commissies is gedurende 2024 aangepast:

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

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

Vergaderfrequentie en werkwijze

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

De vergaderingen worden voorbereid in een agenda-overleg met het College van Bestuur,

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

Rol als werkgever

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

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

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

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

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

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

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

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

Zelfevaluatie Raad van Toezicht en nevenfuncties

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

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

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

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

In een bijlage bij dit jaarverslag worden hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en de bestuurders verantwoord. Jaarlijks wordt dit overzicht op actualiteit bezien. Bij aanstelling van een lid wordt getoetst of er mogelijk

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

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

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

Door Gea Oord zijn de volgende individuele trajecten gevolgd:

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

Door Ardin Mourik werd deelgenomen aan de training Benedictijns Leiderschap bij Klooster Nieuw Sion.

Vergoedingen toezichthouders

Voor 2024 was de bezoldiging van de Raad gebaseerd op de afspraken die de RvT daarover eind van het voorgaande jaar zijn gemaakt. Besloten is toen voor 2024 af te zien van de gebruikelijke indexatie en in plaats daarvan de vergoedingen aan te passen op basis van het procentuele verschil tussen de één na hoogste klasse en de hoogste klasse van de WNT zoals die binnen het onderwijs geldt. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht over 2024 is vermeld in de jaarrekening.

Afronding

De Raad kan terugzien op een jaar, waarin veel zaken de bijzondere aandacht van de Raad gevraagd hebben. Een jaar waarin het College van Bestuur op de proef gesteld werd door de uitval van

het lid CvB. Een jaar waarin de RvT van omvang veranderde. Een jaar waarin we een start maakten met de nieuwe Strategische Koers, waarin we besluiten hebben genomen over de dienstverbanden van de beide bestuurders. Dit jaar heeft laten zien dat toezichthouden een serieuze taak is, die professionele inzet en verantwoordelijkheid vraagt. De Raad heeft in haar werk steeds de kwaliteit van het onderwijs voor ogen willen houden, gecombineerd met goed werkgeverschap en een stabiele toekomst voor Landstede groep. Dit alles gericht op het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. In bovenstaande tekst leggen we verantwoording af over hoe we dat gedaan hebben.

De centrale focus van de RvT is erop toe te zien dat Landstede Groep haar betekenisvolle maatschappelijke koers blijft varen. Een onderscheidende koers waarin de beschikbare middelen effectief en doelmatig worden besteed voor de uitvoering van onderwijs met ruim voldoende kwaliteit, innovatie in het onderwijs, het verbeteren van werkdruk en de professionalisering van personeel. Met behoud van de huidige gezonde financiële positie. De RvT zal ook in 2025 een actieve rol nemen in de dialoog met het College van Bestuur en zal daarbij extra aandacht besteden aan de ontwikkelingen rond A.I. en digitalisering en aan de ontwikkeling van de aantallen leerlingen/ studenten en het strategisch personeelsbeleid. Om onze rol als toezichthouder verder te professionaliseren zijn we van plan de visie op toezicht verder uit te werken en te complementeren met een actueel toezichtkader, afspraken over de informatievoorziening en versterking van het samenspel van bestuur en toezicht.

Zwolle, januari 2025

Sam Terpstra (voorzitter)
Fate Basit
Vanessa Gall
Ardin Mourik (vice-voorzitter)
Gea Oord

Deel 3: Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2024

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2024	31-12-2023
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	6.625	3.684
Vaste Activa totaal		6.625	3.684
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	1.025	1.204
1.2.4	Liquide middelen	5.796	11.410
Vlottende Activa totaal		6.821	12.614
Activa totaal		13.446	16.298
2.	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	5.640	6.792
2.2	Voorzieningen	1.475	1.378
2.3	Langlopende schulden	923	0
2.4	Kortlopende schulden	5.408	8.128
Passiva totaal		13.446	16.298

8.2 Staat van baten en lasten over 2024

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	31.824	31.037	30.535
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	57	25	156
3.5	Overige baten	1.033	793	944
Totaal baten		32.914	31.855	31.635
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	27.398	25.573	24.904
4.2	Afschrijvingen	698	436	661
4.3	Huisvestingslasten	2.135	2.583	2.645
4.4	Overige lasten	3.977	4.271	3.845
Totaal lasten		34.208	32.863	32.055
Saldo baten en lasten		-1.294	-1.008	-420
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	142	150	136
Resultaat		-1.152	-858	-284
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		-1.152	-858	-284
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		-1.152	-858	-284
Resultaatbestemming				
In € 1.000		Realisatie	Budget	Realisatie
		2024	2024	2023
Resultaat boekjaar		-1.152	-858	-284
Vrijval:	Bestemmingsreserve publiek NPO	872	912	-249
Vrijval:	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen plus	19	0	-262
Resultaat boekjaar exclusief effect NPO en werkdrukmiddelen		-261	54	-795
Dotatie:	Bestemmingsreserve publiek Overige	0		364
Vrijval:	Bestemmingsfonds privaat	11		0
Vrijval: Algemene reserve		-250	54	-431

8.3 Kasstroomoverzicht over 2024

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In € x 1.000		2024	2023
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	-1.294	-420
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	698	661
Toe- (af)name van voorzieningen	3)	71	163
Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		769	824
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	4)	170	484
Toe- (af)name van kortlopende schulden	5)	-1.354	-1.586
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-1.184	-1.102
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-1.709	-698
Ontvangen interest	6)	183	67
Betaalde interest	6)	-6	-11
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		-1.532	-642
B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	7)	-5.121	-1.421
Desinvesterings in materiële vaste activa	7)	39	12
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	8)	0	1.211
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.082	-198
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Toename langlopende schulden	9)	1.000	0
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.000	0
Mutatie liquide middelen		-5.614	-840

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

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2024

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Continuïteit

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

- Economische gebruiksduur materiële vaste activa;
- Voorzieningen.

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

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 waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies. 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 waardeverminderingsverlies voor het actief of kasstroomgenererende eenheid zou zijn verantwoord.

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

Vergelijkende cijfers

Dit boekjaar zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de vergelijkende cijfers.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die het inzicht van het resultaat over 2024 en het vermogen per 31 december 2024 beïnvloeden dat deze in de jaarrekening verwerkt en/of nader toegelicht hadden moeten worden.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

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

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

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

Binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

Binnen de overige categorieën gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

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

Financiële vaste activa

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2024 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 113,1% (31-12-2023: 113,9%). Voor meer informatie zie het [jaarbericht 2024 van het ABP](#) van 25 januari 2025.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere

leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitb. op nva	Totaal
In € 1.000						
Materiële vaste activa, verloop						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	2.016	154	3.119	46	1.725	7.060
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	-1.541	-84	-1.746	-5	0	-3.376
Materiële vaste activa, begin	475	70	1.373	41	1.725	3.684
Verloop gedurende de periode						
Investerings	3.069	0	1.970	1	-1.362	3.678
Desinvesterings	-169	0	-11	0	0	-180
Afschrijvingen	-245	-15	-429	-9	0	-698
Afschrijving op desinvesterings	137	0	4	0	0	141
Mutatie gedurende de periode	2.792	-15	1.534	-8	-1.362	2.941
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	4.916	154	5.078	47	363	10.558
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	-1.649	-99	-2.171	-14	0	-3.933
Materiële vaste activa, eind	3.267	55	2.907	33	363	6.625

De realisatie van de investeringen ad € 3,7 mln. overschrijdt de investeringsbegroting voor 2024 van € 2,8 mln. Voor de investering inzake de ver-/nieuwbouw van het pand Jan Ligthartstraat te Kampen was € 1,3 miljoen begroot, terwijl de investering is uitgekomen op € 1,7 miljoen. Hierbij is een deel van de geplande investering in het kader van bijna energie neutraal gebouw (BENG) naar energie neutraal gebouw (ENG) niet uitgevoerd wegens het niet kunnen aansluiten op het elektriciteitsnet voor de gewenste terug levering. Naast de investeringen in het gebouw is ook in inventaris en apparatuur aanzienlijk geïnvesteerd voor de vervanging/nieuwe inrichting van het gebouw.

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

Inzake de (ver)nieuwbouw van de locatie Kampen is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met de gemeente Kampen inzake de (ver)nieuwbouw van de locatie Jan Ligthartstraat 1-3 te Kampen, waarbij de stichting optreedt als externe opdrachtgever. De oude huisvesting aan de Jan Ligthartstraat 1 is ontmanteld tot het casco en binnen het casco heeft (ver)nieuwbouw plaatsgevonden. De locatie Jan Ligthartstraat 3 is gesloopt. Deze (ver)nieuwbouw heeft een omvang van € 23,9 mln. inclusief BTW. De gemeentelijke bijdrage inclusief indexering hierin is € 19,8 mln. Het restant onder aftrek van de SUVIS subsidie ad € 0,8 mln. komt voor rekening van de stichting zelf, zijnde € 3,3 mln. inclusief € 2,0 miljoen aanvullend voor de verdere verduurzaming van het gebouw van BENG naar ENG.

In totaal zijn ultimo 2024 voor € 22,3 mln. aan uitgaven verantwoord. De gemeente heeft haar bijdrage betaald van € 19,8 mln., per saldo € 2,5 mln. Na aftrek van de ontvangen SUVIS subsidie komt de investering uit op € 1,7 mln. In het kader van de terreininrichting om het gebouw heen bestaan ultimo 2024 nog verplichtingen van € 1,0 mln., die gedekt worden uit de hiervoor nog gereserveerde deel van de ontvangen gemeentelijke bijdrage.

Activa ten behoeve van Stichting Huisvesting VMBO Kampen

Stichting Ichthus College (verder: Ichthus College en/of de stichting) en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (verder: Almere College) werken samen in Kampen in een gezamenlijke school. Hiervoor is in samenwerking met de betreffende gemeente gezamenlijke huisvesting gerealiseerd, wat wordt geëxploiteerd via de gezamenlijke huisvestingsstichting Stichting Huisvesting VMBO Kampen. De initiële eerste oprichting van het gebouw is door de huisvestingstichting gedaan met bijdragen van de gemeente Kampen. Voor aanvullende huisvestingsaanpassingen (zogenaamde huurdersinvesteringen), inrichting en inventaris inclusief ICT voorzieningen investeert Ichthus College in de locatie te Kampen. De hiermee gepaard gaande afschrijvingslasten bij Ichthus College worden doorbelast aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen als gebruiksvergoeding.

In 2024 bedraagt de gedane investeringen € 335K (begroot € 665K). De boekwaarde van de voor de huisvestingstichting gedane investeringen ultimo 2024 bedraagt € 1.040K (31-12-2023: 927K).

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000		31-12-2024	31-12-2023
1.2.2.1	Debiteuren algemeen	25	6
1.2.2.3	Vorderingen op gemeenten en GR's	0	2
1.2.2.4	Vorderingen op groepsmaatschappijen	4	59
1.2.2.5	Vorderingen op andere deelnemingen	150	11
1.2.2.6	Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7	Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	10	21
1.2.2.8	Overige overheden	0	0
1.2.2.10	Overige vorderingen	126	274
1.2.2.11	Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	639	751
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	0	0
1.2.2.14	Te ontvangen interest	71	80
1.2.2.15	Overlopende activa overige	0	0
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	0	0
Totaal		1.025	1.204

Over de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. Deze rekening-courant posities worden periodiek afgerekend. De post 1.2.2.5 betreft de rekening-courant positie met Stichting Huisvesting VMBO Kampen en wordt periodiek afgerekend.

Post 1.2.2.10 is afgenomen als gevolg van de incidentele vordering ultimo 2023 op de penvoerder van het gezamenlijke subsidie project Sterk Techniek Onderwijs Kampen ad € 158K. De overige posten betreffen hoofdzakelijk de vorderingen op het UWV inzake de te ontvangen compensatie voor de in 2024 betaalde transitievergoedingen en te verwachten te ontvangen compensatie voor medewerkers die wegens langdurige arbeidsongeschiktheid (gedeeltelijk) uit dienst zijn gegaan of naar verwachting zullen gaan. De verantwoorde bedragen inzake naar verwachting aan de medewerker nog te betalen transitievergoeding wegens langdurige arbeidsongeschiktheid is tevens opgenomen in de voorziening lang ziek (2.2.1.6).

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) zijn toegenomen door het eerder betalen van doorbetaling rijksbijdragen voor gedetacheerde (VAVO) leerlingen voor het schooljaar 2024-2025, waarvan € 199K deel 2025 betreft. De post ultimo 2024 betreft verder hoofdzakelijk kosten inzake leermiddelen, schooljaar 2024-2025, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 842K versus € 827K).

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreft hoofdzakelijk kosten inzake leermiddelen, schooljaar 2024-2025, die toegerekend worden aan de periode januari – juli van het nieuwe boekjaar (€ 460K versus € 590K).

De te ontvangen interest (1.2.2.14) betreft de nog te ontvangen rente op spaarrekeningen en de gestelde deposito's. Als gevolg van de ontwikkeling van de rente vergoeding, de hoogte en looptijd van de per jaareinde lopende deposito's is de vordering ultimo 2024 iets lager dan eind 2023.

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

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2024	31-12-2023
1.2.4.1 Kasmiddelen	5	3
1.2.4.2.A Rekening-courant	941	307
1.2.4.2.B Spaarrekeningen	1.350	2.350
1.2.4.2.C Deposito's	3.500	8.750
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	5.791	11.407
Totaal	5.796	11.410

Gedurende het jaar zijn gelden tijdelijk vastgezet middels het gebruik van deposito's. De overige liquide middelen staan ter vrije beschikking. Voor toelichting op de mutatie van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2024.

De tijdelijk vastgezette deposito's ultimo 2024 betreffen:

in € 1.000	Hoofdsom	Rente %	Begindatum looptijd	Einddatum looptijd	Opgebouw de rente 31-12
Deposito's					
Rabobank	500	2,35%	13-3-2024	13-3-2025	9
ING Bank	500	3,19%	19-3-2024	18-3-2025	12
ING Bank	500	3,15%	12-6-2024	13-6-2025	9
Rabobank	500	2,35%	15-6-2024	14-6-2025	6
ING Bank	1.000	2,35%	21-9-2024	20-9-2025	7
ING Bank	500	2,10%	18-12-2024	17-12-2025	0
Totaal	3.500				43

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2.A Bestemmings- reserve publiek NPO	2.1.1.2.B Bestemmings- reserve publiek werkdruk- middelen plus	2.1.1.2.C Bestemmings- reserve publiek overige	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek totaal	2.1.1.5 Bestemmings- fonds privaat	2.1.1 Groeps- vermogen
In € 1.000							
Eigen vermogen, verloop							
Stand per 1 januari 2023	4.500	1.420	600	364	2.384	192	7.076
Resultaat 2023	-431	249	262	-364	147	0	-284
Overige mutaties 2023	0	0	0	0	0	0	0
Stand per 1 januari 2024	4.069	1.669	862	0	2.531	192	6.792
Resultaat 2024	-250	-872	-19	0	-891	-11	-1.152
Overige mutaties 2024	0	0	0	0	0	0	0
Stand per 31 december 2024	3.819	797	843	0	1.640	181	5.640

De signaleringswaarde "Mogelijk bovenmatig eigen vermogen" komt uit op 0,67 (31-12-2023: 1,09) en ligt daarmee onder de signaleringswaarde van 1,00. De signaleringswaarde per 31 december 2024 wordt nog opwaarts beïnvloed door de bestemmingsreserve NPO en werkdrukmiddelen plus. Zonder deze gevormde bestemmingsreserves zou de ratio op 0,47 (ultimo 2023: 0.67) uit zijn gekomen.

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

Bestemmingsreserve NPO

Conform het advies van de VO-Raad is ultimo 2021 via de resultaatbestemming, voor het nog niet bestede deel van de reeds ontvangen en in de exploitatie verantwoorde NPO-middelen, een bestemmingsreserve gevormd. In 2024 is dit gecontinueerd waarbij de bestede NPO-middelen ad € 872K op de bestemmingsreserve zijn gemuteerd. Ultimo 2024 is in totaal nog € 797K van deze gelden beschikbaar.

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 € 19k ingezet inzake de SO&BD, waarvoor ook een deel van de ontvangen gelden is bestemd. Ultimo 2024 is nog € 843K van deze gelden beschikbaar.

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

2.1.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)

Het bestemmingsfonds (privaat) betreft een bedrag dat is ontstaan uit de ouderbijdragen van de vereniging waar het voormalig Johannes Calvijn Lyceum onder viel. Bij de fusie waaruit Stichting Ichthus College ontstond, is dit bedrag apart gezet zodat dit bedrag ingezet zal worden conform de bestemming die hieraan gegeven is door het bestuur van de Stichting Vrienden van het Ichthus College. In 2024 zijn bijdragen toegekend voor een totaalbedrag van € 5.000. Dit is net als de toekenningen uit 2022 en 2023 (totaal € 5.814) verwerkt in de voorgestelde resultaatverdeling 2024.

Voorstel resultaatbestemming:

Het resultaat van het verslagjaar wordt als volgt bestemd:

In € 1.000	2024	2023
Resultaat boekjaar	-1.152	-284
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek NPO	872	-249
Vrijval: Bestemmingsreserve publiek werkdrumiddelen plus	19	-262
Dotatie: Bestemmingsreserve publiek Overige	0	364
Vrijval: Bestemmingsfonds privaat	11	0
Vrijval: Algemene reserve	-250	-431

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

2.2.1 Personele voorzieningen

Het verloop van de personele voorzieningen is als volgt:

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	621	463	62	232	1.378
Dotaties	191	14	0	323	528
Onttrekkingen	-230	-20	0	-194	-444
Vrijval	0	0	-13	0	-13
Overdracht	0	0	0	0	0
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	14	12	0	0	26
Voorzieningen, eind	596	469	49	361	1.475
Bedrag looptijd max 1 jaar	222	96	12	361	691
Bedrag looptijd > 1 jaar	374	373	37	0	784

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

- een verwachte loonkostenstijging van 4,51% (31-12-2023: 4,27%) op basis van de verwachte gemiddelde salarisstijging (CAO + extra vanuit salaristreden en promotie);
- interne blijfkansen;
- erkende prognoses voor de levensverwachting 2017-2022 (31-12-2023: 2017-2022);
- disconteringsvoet van 2,7% gebaseerd op rendement hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd > 10 jaar (31-12-2023: 2,6%).

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

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

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

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

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

Bij de berekening wordt rekening gehouden met een verwachte loonkostenstijging van 3,03%, dit is exclusief effect extra vanuit salaristreden en promotie. Op basis van de gemiddelde looptijd (< 5 jaar) is een disconteringsvoet gehanteerd van 2,3% (31-12-2023: 2,4%).

2.2.1.6 Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken betreffen de verwachte loonkosten tot moment voor medewerkers die > 42 weken ziek zijn voor meer dan 50% van het dienstverband en naar verwachting niet meer zullen re-integreren bij de huidige werkgever. De voorziening bedraagt de loonkosten vanaf balansdatum tot en met de verwachte datum van aanvang van de uitkering van het UWV inclusief de te betalen transitievergoeding bij einde dienstverband van de medewerkers als gevolg deze langdurige arbeidsongeschiktheid. Door een toename van het aantal langdurig zieken is de voorziening toegenomen. De lasten voortkomende uit de te verwachten te betalen transitievergoedingen voor deze medewerkers zijn ook als vordering op het UWV verantwoord (onder 1.2.2.10 Overige vorderingen). Daarnaast is een voorziening getroffen voor de lasten voortvloeiende uit het eigen risico dragerschap inzake de Ziektewet inzake de lopende gevallen per jaareinde.

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

De compensatieregeling voor betaalde transitievergoedingen bij ontslag als gevolg van langdurige arbeidsongeschiktheid zal door wetswijzingen per 1 juli 2026 voor de stichting niet meer van toepassing zijn.

2.3 Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt:

	2.3.7	2.3
In € 1.000	Overige schulden	Totaal
Langlopende schulden, verloop		
Stand langlopend deel, begin	0	0
Stand kortlopend deel, begin	0	0
Langlopende schulden, begin	0	0
Aangegane leningen in de verslagperiode	1.000	1.000
Aflossing in de verslagperiode	0	0
Stand aan het einde van de periode	1.000	1.000
Stand kortlopend deel, eind	77	77
Stand langlopend deel, eind	923	923
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	308	308
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	615	615

Dit betreft de eind 2022 bij het EnergieFonds Overijssel (EFO) verkregen maatschappelijke financiering van € 2,0 mln. Hierop is eind 2024 een bedrag van € 1,0 mln. getrokken. Deze financiering is aangewend voor de financiering van het deel van de eigen investering in het gebouw te Kampen (zie toelichting bij 1.1.2 Materiële vaste activa) voor het verduurzamen van het gerealiseerde gebouw. Het resterende depot ad € 1,0 mln. is opgeheven en kan niet meer gebruikt worden.

De looptijd van de overeenkomst bedraagt 15 jaar tot 31 december 2037. De hoofdsom van € 1,0 mln. wordt vanaf einde 1e kwartaal 2025 in 13 jaar afgelost. De rente bedraagt over de gehele looptijd 2,0%.

De in 2025 te betalen aflossingen zijn verantwoord onder 2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2024	31-12-2023
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	38	198
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	77	0
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	0	0
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	0	0
2.4.8	Crediteuren	683	2.016
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.034	1.124
2.4.10	Pensioenen	286	283
2.4.12	Overige kortlopende schulden	443	451
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	5	35
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	970	2.379
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	989	800
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	61	0
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	763	782
2.4.18	Te betalen interest	0	0
2.4.19	Overige overlopende passiva	59	60
Totaal		5.408	8.128

Over de schulden aan groepsmaatschappijen (2.4.1) betreffen rekening-courant posities met verbonden partijen binnen Landstede Groep. Hierover wordt geen rente betaald en zijn geen zekerheden gesteld. De rekening-courant posities zijn in 2025 voldaan.

De post 2.4.8 crediteuren was ultimo 2023 aanzienlijk hoger als gevolg van de verplichtingen inzake het in het uitvoering zijnde bouwproject te Kampen, zie ook de toelichting bij 1.1.2. Materiële vaste activa.

Post 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen vallen lager uit dan ultimo 2023 door een daling in het aantal FTE's tussen december 2023 en december 2024 met 8% en lagere reservering voor de eventueel in te dienen suppletie aangifte loonheffing inzake de werkkostenregeling over 2024. Dit proces heeft in het jaar extra aandacht gekregen waardoor de extra af te dragen eindheffing sterk is verlaagd.

De schuld inzake 2.4.10 Pensioenen valt ondanks de lagere ABP premie voor 2024 (27,0% versus 27,9%) toch hoger uit door gemiddeld hogere pensioengrondslagen.

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

De post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ zijn ultimo 2024 met name lager door de inzet (€ 732K) en vrijval van het niet ingezette deel (578K) van de ontvangen subsidies voor verbetering basisvaardigheden uit de eerste tranche die tot en met schooljaar 2024-2025 liep (totaal € 1.892K). Daarnaast zijn de subsidies inzake doorstroomprogramma's PO/VO afgerond (inclusief doorbetaling aan partnerscholen).

De vooruitontvangen investeringssubsidies betreffen nog het in 2025 te besteden deel van de gemeentelijke bijdrage voor de nieuwbouw te Kampen met betrekking tot de terreininrichting wat nog onderhanden is. Zie de nadere toelichting bij 1.1.2. Materiële vaste activa. Toename van 2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen betreft met name een uitkering van het Samenwerkingsverband Hanzeland (VO 23.05) voor projecten in het schooljaar 2024-2025.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan marktrisico, inclusief renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te

beheersen is een beleid opgesteld inclusief een stelsel van limieten en procedures om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken. De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten en handelt hier ook niet in.

Kredietrisico

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

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

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Behoudens de vastgelegde deposito's ad € 3,5 mln. (variërende termijnen, maar maximaal 12 maanden), staan de overige liquide middelen 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	0	0	0	0
Energie (Gas, water, licht)	426	144	101	671
Schoonmaak	221	516	0	737
Licenties	6	0	0	6
Leermiddelen	847	0	0	847
	1.500	660	101	2.261

Fiscale eenheid

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

Boekenonderzoek belastingdienst inzake de omzetbelasting

In 2024 is de belastingdienst een boekenonderzoek bij de fiscale eenheid gestart inzake de jaren 2020 tot en met 2023. Het onderzoek bevindt zich in de laatste fase. Bij Stichting Landstede is op basis van de bevindingen voor het niet juist berekenen van de vooraftek inzake aan huisvesting gerelateerde kosten op basis van de eigen inschatting ultimo 2024 een reservering inclusief rente en boete van € 310.000 verantwoord.

De overige onderwerpen waarover met de belastingdienst gesproken wordt zien met name toe op Stichting Landstede. Naar verwachting zal dit gaan leiden tot een aanvullende naheffing, maar over de hoogte hiervan kan op basis van het vooralsnog ontbreken van een (concept) rapport van bevindingen onvoldoende betrouwbaar een inschatting worden gemaakt van de financiële effecten.

Stichting Huisvesting VMBO Kampen

Stichting Ichthus College is met Almere College gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting voor het VMBO in Kampen. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2024 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 746K (2023: € 764K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College is met Almere College en Stichting Landstede gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2024 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 275K (2023: € 241K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

Afgegeven garanties

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

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

Stichting Ichthus College is verder geen aansprakelijkheidsstellingen aangegaan.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	27.697	27.708	27.226
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	2.301	1.622	1.364
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.826	1.707	1.945
Totaal		31.824	31.037	30.535

De rijksbijdragen OCW (3.1.1) zijn nagenoeg in lijn met de begroting. De bijstelling van de rijksbijdragen voor de loon- en prijsbijstelling is lager uitgevallen (5,68%) dan die was begroot (7,13%). Dit wordt deels opgevangen door de aanvullende bekostiging onderwijskansen VO (€ 0,2 mln.) alsmede de extra middelen inzake verzuim vanuit de regeling “aanvullende bekostiging strategisch personeelsbeleid, begeleiding en verzuim vo 2024” wat niet was begroot.

Ten opzichte van 2023 bedraagt de stijging € 0,5 mln. Deze afwijking komt enerzijds door de loon- en prijsbijstelling van 5,68% (€ 1,5 mln.) en de groei van het aantal bekostigde leerlingen per teldatum 1 oktober 2023 ten opzichte van het jaar ervoor met 1,6 procent (€ 0,4 mln.). Hiertegenover staat dat in 2024 geen NPO-middelen meer zijn ontvangen (€ 1,4 mln.).

De overige subsidies OCW/EZ (3.1.2) komen € 679K. hoger uit dan begroot, met name door extra dekking inzake verbetering basisvaardigheden (€ 407K), doorstroomprogramma's PO/VO (€ 101K), Sterk Techniek Onderwijs (€ 37K) en subsidies ter stimulering studie/zij-instroom van docenten (€ 62K). Ten opzichte van 2023 eveneens een toename, vooral door meer inzet inzake de subsidie verbetering basisvaardigheden en de doorstroomprogramma's PO/VO.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen (3.1.3) betreft het Samenwerkingsverband Hanzeland. De baten zijn € 119K hoger dan begroot, als gevolg de veranderingen in de financiering en de herverdeling van middelen binnen het samenwerkingsverband. Voor de inhoudelijke verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 3.7 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen/ subsidie overige overheden

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2	Overige gemeentelijke bijdragen en -subsidies	39	25	130
3.2.2.3	Overige overheden	18	0	26
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies ov.overh.	57	25	156
Totaal		57	25	156

De daling van de gemeentelijke bijdragen (3.2.2.2) betreft de bijdrage inzake tijdelijke huisvesting vanuit de gemeente Kampen (totaal € 200k) voor de periode april 2022 t/m maart 2024.

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

3.5 Overige baten

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3.5.1	Opbrengst verhuur	22	2	15
3.5.2	Detachering personeel	473	188	184
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	129	118	181
3.5.8	Verkoop (onderwijs)materialen	0	0	1
3.5.9	Opbrengst catering	8	18	23
3.5.10	Overige	401	467	540
Totaal		1.033	793	944

De opbrengsten uit detachering van personeel (3.5.2) zijn aanzienlijk hoger dan begroot en 2023. De inzet van personeel vanuit Ichthus voor het Almere College en Stichting Landstede op de gezamenlijk onderwijs locaties, Het Perron te Dronten en VIA te Kampen is beduidend meer geweest dan is begroot. Tevens zijn een aantal medewerkers (tijdelijk) gedetacheerd bij andere onderwijsinstellingen in het kader van arbeidsmobiliteit.

Onder 3.5.10 Overige is de gebruikersvergoeding ad € 187K (2023: € 219K) aan Stichting Huisvesting VMBO Kampen voor de voor deze huisvestingsstichting geïnvesteerde activa. Zie de toelichting onder 1.1.2 Materiële vaste activa en 4.2 Afschrijvingen. Deze opbrengsten (en afschrijvingslasten) waren nog niet in de begroting 2024 opgenomen in afwachting van de daadwerkelijke afwikkeling van de onderliggende overeenkomst. De verdere daling en afwijking ten opzichte van de begroting is het gevolg van minder uitgevoerde meerdaagse schoolreizen.

De ouderbijdragen (3.5.5) en de post overige (3.5.10) met vooral de bijdragen voor (buitenlandse) reizen en excursies zijn gedaald ten opzichte van 2023 onder andere als gevolg van lagere betaalratio van de vrijwillige ouderbijdragen.

4. Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
	Lonen en salarissen verloond	17.103	21.702	15.717
	Doorbelast binnen Landstede Groep	-36	0	-108
4.1.1.1	Lonen en salarissen	17.067	21.702	15.609
4.1.1.2	Sociale lasten	2.472	0	2.241
4.1.1.5	Pensioenlasten	2.516	0	2.244
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlas	22.055	21.702	20.094
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	515	78	675
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	4.534	3.171	3.666
4.1.2.3	Overige	701	683	740
4.1.2	Overige personele lasten	5.750	3.932	5.081
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-407	-61	-271
Totaal		27.398	25.573	24.904

	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,5%	14,3%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,7%	14,3%

	Aantal FTE 2024	Aantal FTE 2023
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	254	246

Het personeel is werkzaam in Nederland.

De loonkosten (4.1.1) zijn gestegen met 9,8% ten opzichte van 2023. Deze toename is het gevolg van de cao aanpassingen (effect op jaarbasis 5,2%) en de toename van het aantal FTE's (effect op jaarbasis 3,3%). De toename van het gemiddelde personeelsbestand is niet in lijn met de stijging van het aantal leerlingen in het schooljaar 2024-2025 ten opzichte van het voorgaande schooljaar. Dit is vooral het gevolg van de extra inzet die plaats vindt in het kader van de diverse stimuleringsprogramma's (o.a. NPO, Sterk Techniek Onderwijs, verbetering basisvaardigheden en heterogene brugklassen en onderwijskansen VO).

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

De premies van de sociale lasten zijn in 2024 ten opzichte van 2023 gestegen (0,51%), wat terug te zien is in de verhouding tot de verloonde lonen en salarissen.

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

De doorbelastingen binnen Landstede Groep betreffen de in- en uitleen van medewerkers van en naar de andere onderwijsstichtingen en SBLG binnen Landstede Groep. Dit is voor de stichting beperkt aan de orde. Overigens is dit in de begroting van 2024 niet specifiek opgenomen. In de begroting wordt alleen op de FTE's begroot en de gemiddelde personeelslast, waardoor geen splitsing wordt opgenomen van FTE's en loonkosten binnen de eigen werkgever en gedetacheerd naar/van één van de andere werkgevers binnen Landstede Groep.

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

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

	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
In € 1.000			
Doorbelasting personele kosten SO&BD	1.935	2.082	1.870
Doorbelasting personele kosten Expertisecentrum	937	895	967
Overige interne doorbelasting	71	-30	-89
Inhuur extern personeel	1.591	224	918
Totaal	4.534	3.171	3.666

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

De doorbelasting van het Expertisecentrum betreft het aandeel in de personele en materiële lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. Zie ook hoofdstuk 3.7 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel aantal leerlingen.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO & BD en Expertisecentrum doorbelast, gezamenlijk totaal:

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2024	2024	2023
Doorbelasting personele + materiële kosten SO&BD	2.721	2.753	2.509
Doorbelasting personele + materiële kosten Expertisecentrum	972	906	1.006
Totaal	3.693	3.659	3.515

Voor de SO & BD is een totale doorbelasting begroot ad € 2.753K. De realisatie bedraagt € 2.721K (2023: € 2.509K) en is daarmee in lijn.

Voor het Expertisecentrum is begroot € 906K inclusief de begrote specifieke inzet voor ondersteuning op de scholen. De realisatie bedraagt totaal € 972K (2023: € 1.006K). De afwijking ten opzichte van de begroting vloeit voort uit het niet begroot hebben van de extra inzet voor de uitvoering van het NPO programma voor het schooljaar 2024-2025. De afname ten opzichte van 2023 is het gevolg van de herpositionering in de loop van 2023 van DOC93 vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep terug naar het onderwijs, namelijk naar Stichting Agnieten College/De Boog.

De inhuur van extern personeel ligt aanzienlijk hoger dan begroot en 2023, vooral ter vervanging van personeel door verzuim of vertrek van personeel.

4.2 Afschrijvingen

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

Ten opzichte van 2023 stijgen de afschrijvingen met € 37K. Vooral als gevolg van de hogere dan begrote investeringen en de gemiddeld lagere verwachte bedrijfseconomische levensduur van de voor rekening van de stichting zelf geïnvesteerde componenten van het gebouw te Kampen (per saldo op jaarbasis € 68K extra aan afschrijvingen ten opzichte van begroot).

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
4.3.1	Huurlasten	1.271	1.425	1.514
4.3.2	Verzekeringslasten	0	0	0
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	93	280	187
4.3.4	Energie en water	288	345	318
4.3.5	Schoonmaakkosten	285	256	209
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	-1	38	68
4.3.8	Overige huisvestingslasten	199	239	349
Totaal		2.135	2.583	2.645

De huisvestingslasten zijn de afgelopen jaren beïnvloed door de lasten inzake de tijdelijke huisvesting. Door de realisatie van de nieuwbouw in Kampen begin 2^e kwartaal 2024 leidt dit tot lagere huurlasten in 2024 ten opzichte van 2023 inzake de tijdelijke huisvesting. De huurlasten betreffen verder hoofdzakelijk de doorbelasting vanuit de huisvestingsstichtingen met betrekking tot de onderwijskundige samenwerkingen in Kampen (locatie VIA) en Dronten (locatie Het Perron), totaal € 1.021K (2023: € 1.005K). Zie de toelichting op deze samenwerkingen onder Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.

De lasten voor energie zijn gedaald, mede door het in gebruik nemen van de nieuwe huisvesting in Kampen. De schoonmaakkosten zijn inclusief niet begrote lasten voor eindschoonmaak nieuwbouw voor de ingebruikname van het nieuwe gebouw.

Post 4.3.6 is in 2023 incidenteel hoger in verband met de late verantwoording van de last uit oude jaren. In 2024 is de last negatief in verband met de vergoeding van de OZB lasten uit 2023.

Onder post 4.3.8 zijn de aan de gebruikperiode toegerekende aan- en afvoerkosten voor de units van de tijdelijke huisvesting verantwoord ad € 58K (2024: € 302K).

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
4.4.1	Administratie en beheer	400	107	314
4.4.2	Inventaris en apparatuur	292	170	277
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	1.973	3.037	2.187
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	0	0	-1
4.4.5	Overige	1.312	957	1.068
Totaal		3.977	4.271	3.845

De administratie en beheerlasten (4.4.1) zijn hoger dan begroot, hoofdzakelijk doordat meer kosten zijn gemaakt voor deskundigenadvies inzake externe roostermaker en organisatie-/communicatieadvies (€ 281K; 2023: € 183K)

De kosten voor leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn lager dan begroot en 2023. Ten opzichte van de begroting wordt dit grotendeels veroorzaakt door de afwijkende verantwoording van de specifieke inzet vanuit het Expertisecentrum, wat voor de realisatie zowel in 2023 als in 2024 onder 4.1.2 Overige personele lasten is verantwoord. De daling ten opzichte van 2023 volgt vanuit het organiseren van andere activiteiten voor de leerlingen zodat deze ook financieel blijvend toegankelijk zijn. Zie ook de daling van de opbrengsten vanuit de vrijwillige ouderbijdragen en de bijdragen van de (internationale) reizen onder 3.5 Overige baten.

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

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2024	2024	2023
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	786	671	639
Doorbelasting materiële kosten Expertisecentrum	35	11	39
Overige interne doorbelasting	1	-55	1
Totaal doorbelasting Landstede Groep	822	627	679
Overige kosten	490	330	389
Totaal	1.312	957	1.068

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

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

6 Financiële baten en lasten

	Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000	2024	2024	2023
6.1 Financiële baten	170	150	147
6.2 Financiële lasten	-28	0	-11
Totaal	142	150	136

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

De rente baten betreffen de ontvangen rente op de spaarrekeningen en gestelde deposito's.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Status
Lerarenbeurs	141226 ABLTINS-388340	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	143088 ABLTINS-390258	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	143474 ABLTINS-391468	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	143006 ABLTINS-388596	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	140095 ABLTINS-389056	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	141300 ABLTINS-388820	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	138840 ABLTINS-385637	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	140570 ABLTINS-387033	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	140765 ABLTINS-392215	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	138828 ABLTINS-385618	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	140708 ABLTINS-387127	20-06-2023	Afgerond
Lerarenbeurs	145063 ABLTINS-397156	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	145579 ABLTINS-397598	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	145727 ABLTINS-397723	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	144924 ABLTINS-397050	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	146586 ABLTINS-398367	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	145155 ABLTINS-397235	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	146360 ABLTINS-398648	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	147568 ABLTINS-401559	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	149487 ABLTINS-403396	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	150102 ABLTINS-403120	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	144904 ABLTINS-398789	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	149377 ABLTINS-401904	18-06-2024	Onderhanden
Lerarenbeurs	148510 ABLTINS-400627	18-06-2024	Onderhanden
Zij-instroom	2/284/39980	20-10-2022	Afgerond
Zij-instroom	4/047/39999	4-3-2024	Onderhanden
Zij-instroom	4/254/39999	19-9-2024	Onderhanden
Zij-instroom	4/239/39995	27-8-2024	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO DPOVO22154 (Morgenster)	DPOVO22154	28-7-2022	Afgerond
Doorstroomprogramma PO-VO DPOVO22157 (Regenboog)	DPOVO22157	8-8-2022	Afgerond
Reiskosten entree leerlingen PRO	REPRO045	7-11-2024	Onderhanden
Heterogene brugklassen, vestiging 02VB16 Dronten Het Perron	SHB22122	29-6-2022	Afgerond
Heterogene brugklassen, vestiging 02VB02 Dronten Jupiterweg	SHB22145	29-6-2022	Afgerond
Basisvaardigheden, vestiging 02VB07 Kampen vakroute	VBV22-VO-2950	11-11-2022	Afgerond
Basisvaardigheden, vestiging 02VB02 Dronten Jupiterweg	VBV22-VO-3252	11-11-2022	Afgerond
Basisvaardigheden, vestiging 02VB16 Dronten Het Perron	VBV23-VO-5240	31-5-2023	Onderhanden
Praktijkgerichte vak gl en tl	PGLTL240056	4-7-2024	Onderhanden
Praktijkgerichte vak gl en tl	PGLTL240071	4-7-2024	Onderhanden

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
Sterk techniekonderwijs 2020-2024	STO19062HH	19-10-2021	1.604.090	1.303.390	678.862	624.528	300.700	527.930	397.298
Totaal			1.604.090	1.303.390	678.862	624.528	300.700	527.930	397.298

Samenwerkingsverbanden vo-mbo en overige instellingen

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

	Aantal Iln	Aantal Iln
	2024	2023

Stichting Ichthus College, BRIN nummer(s) 02VB en 07ZI

VAVO bij diverse onderwijsinstellingen

18

23

bron: Magister

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

De stichting neemt samen met Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Landstede deel aan de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep ondergebrachte Expertisecentrum en het binnen Stichting Agnieten College/De Boog ondergebrachte DOC93. Deze samenwerkingen ondersteunen de scholen bij het uitvoeren van de activiteiten in het kader van het passend onderwijs.

Het merendeel van de vo-scholen van Landstede Groep participeert in de geaccrediteerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). Andere partners in deze opleidingsschool zijn Hogeschool Windesheim en de Thorbecke Scholengemeenschap (onderdeel van OOO). Per schooljaar biedt deze opleidingsschool zo'n 275 studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de penvoerder Stichting Agnieten College/de Boog. Voor 2025 gaat dit op in het grotere samenwerkingsverband wat wordt opgezet in het kader van de wetwijzigingen voor de onderwijsregio's, waarin een aantal regelingen in dit kader zijn samengevoegd.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2024	Realisatie 2024	Omzet 2024	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	36.710	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	14.473	-1.446	52.729	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	5.640	-1.152	32.914	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Harderwijk eo	Stichting	Harderwijk	Overige	10.361	74	16.011	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Harderberg	Overige	8.679	-751	40.992	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	71.318	-2.848	157.371	Nee	100,0%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V.	B.V.	Nunspeet	Overige	18	-3	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.457	-1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang 1)	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	717	17	0	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.023	-1	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	833	8	0	Nee	100,0%	100,0%
Internationale School Eerde B.V. 2)	B.V.	Deventer	Overige	75	-165	4.609	Nee	30,0%	0,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.084	Nee	3)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	858	Nee	4)	0,0%
Met invloed van betekenis									
Coöperatie Prove2Move U.A.	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 5)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%

1) Per 18 december 2024 opheffingsbesluit genomen

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

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

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

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

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

Gezamenlijk vmbo-gebouw in Kampen

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

De inventaris en de inrichting is eigendom van en gefinancierd door het Ichthus College. De Stichting Huisvesting VMBO Kampen betaalt hiervoor een gebruiksvergoeding gelijk aan de afschrijvingen. De totale jaarlijkse kosten worden vanuit Stichting Huisvesting VMBO Kampen doorbelast aan het Ichthus College en Almere College naar rato van het aantal leerlingen.

Gezamenlijk onderwijs gebouw in Dronten

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

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

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

Honoraria accountant

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

In € 1.000	Realisatie	Realisatie
	2024	2023
Kosten onderzoek jaarrekening	28	25
Andere controleopdrachten	9	8
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet controle diensten	0	2
Totaal accountants honoraria	37	35

Wet Normering topinkomens

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Ichthus College. Het voor Stichting Ichthus College toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 197.000 (Onderwijs klasse E).

in €	1-1-2024 - 31-12-2024	1-1-2023 - 31-12-2023
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	6	6
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/studenten	3	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	4	4
Totaal complexiteitspunten	13	13
Bezoldigingsklasse	E	E
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	197.000	189.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	29.550	28.350
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	19.700	18.900

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk	T.F. Biesterbosch
	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,1250	0,1087
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	20.148	18.847
Beloningen betaalbaar op termijn	2.950	2.566
Subtotaal	23.098	21.413
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.625	21.414
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	23.098	21.413
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023		
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,1208	0,1051
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.683	16.571
Beloningen betaalbaar op termijn	2.760	2.398
Subtotaal	21.443	18.969
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.831	19.864
Totale bezoldiging	21.443	18.969

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	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	26/8-31/12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	58	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221	212
Maximum op basis van de normbedragen per maand	154.000	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	12.818	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	9.315	
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	9.315	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	
Totale bezoldiging	9.315	
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	M.F. Basit	P. Bosma	F. Eefting	V.C. Gall	A. Mourik
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-31/12			1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	2.909	1.925			1.925	1.934
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	29.550	19.700			19.700	19.700
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	2.909	1.925			1.925	1.934
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.			N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023						
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1-31/12	1/9-31/12	1/1-31/8	1/1-31/8	1/9-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	2.027	389	583	778	389	1.189
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.350	6.317	12.583	12.583	6.317	18.900

In €	G.H. van Oord	M. Roeters	J. van Zanen
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1-30/6	1/1-30/6
Bezoldiging	1.933	973	963
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.700	9.796	9.796
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	1.933	973	963
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/9-31/12	1/2-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging	394	1.099	1.306
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	6.317	17.295	18.900

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 toezichhoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	38.015
Stichting Ichthus College	1-10-2020	23.098
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.984
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	26.389
Stichting Landstede	1-10-2020	134.446

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	227.932
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	233.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

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

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

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

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

Gegevens 2023

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	37.348
Stichting Ichthus College	1-10-2020	21.443
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.489
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	25.209
Stichting Landstede	1-10-2020	129.244

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	218.733
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	223.000

In €	T.F. Biesterbosch
Functiegegevens	Lid College van Bestuur

Is werkzaam in dienstbetrekking bij de volgende andere WNT plichtige instelling(en) als topfunctionaris niet zijnde een toezichhoudende topfunctionaris

	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	35.241
Stichting Ichthus College	1-10-2020	21.413
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	5.456
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	24.253
Stichting Landstede	1-10-2020	124.319

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	210.682
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	233.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

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

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

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

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

Gegevens 2023

Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	33.028
Stichting Ichthus College	1-10-2020	18.968
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	4.860
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	22.335
Stichting Landstede	1-10-2020	113.876

Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling	193.067
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum	223.000

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de verantwoording vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

Het College van Bestuur heeft vijf zelfstandige dienstverbanden bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting Ichthus College.

In 2024 is vanaf 26 augustus 2024 tijdelijk een extra lid van het College van Bestuur aangesteld. Hiervoor is een gezamenlijke overeenkomst afgesloten met alle stichtingen waarvoor het College van Bestuur als bestuurders zijn aangesteld. De betaalde vergoeding is naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Het aantal leerlingen/studenten betreft dezelfde aantallen als die op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

Gelieerde instelling

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

8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 25 juni 2025.

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

S.A. Terpstra (voorzitter)

M.F. Basit

J.J. van Dijk

V.C. Gall

A. Mourik

G.H. Oord

Deel 4: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

10 Gegevens rechtspersoon

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

11 Verklaring accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Ichthus College te Kampen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Ichthus College op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijscontroleprotocol OCW 2024. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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, 25 juni 2025
Van Ree Accountants

J. Goossen RA MSc

Bijlage A: Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Raad van Toezicht			
Naam	Functies	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. S.A. (Sam) Terpstra (voorzitter)	Eigenaar van Sam Terpstra (voor goed bestuur en waardevol toezicht)	- Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; - Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht - Penningmeester Stichting Trainees in Onderwijs, Driebergen.	- Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. - Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen
Dhr. F. (Fate) Basit (lid). Per 1-9-2024	Eigenaar Array1 Eigenaar Melior ITS	Geen	Geen
Mw. V. (Vanessa) Gall (lid). Per 1-9-2024	Eigenaar MEESTERLIJK in arbeidsrecht, mediation en ondernemingsrecht	Bestuurslid Zwolse Kring van Ondernemers	Wenshaler Make-a-Wish
Dhr. A. (Ardin) Mourik (lid). Per 1-1-2024 (vice-voorzitter): per 1-7-2024	Zelfstandig adviseur/ ondernemer in de publieke sector en predikant	Lid Raad van Toezicht Christelijk Voortgezet Onderwijs Rotterdam e.o.	Lid Integriteits & royementscommissie CDA
Mw. G. (Gea) Oord (lid). Per 1-9-2024	Eigenaar en Directeur van Quintens. Consultancy, coaching en Interim- Management	- Lid Raad van Toezicht IrisZorg te Arnhem - Lid Raad van Commissarissen Woonborg te Vries - Lid Raad van Commissarissen KaakmeesterZ - Lid Raad van Toezicht van Wij zijn GERRIT	Voorzitter bestuur Stichting Dorpshuis Haarle
Mw. J. (Jolanda) van Zanen (vice- voorzitter) Afgetreden per 1-7-2024	Eigenaar Van Zanen Interim & Management	Geen	- Voorzitter Bestuur GOA Infra Opleidingen - Lid Raad van Advies NEN
Mw. M. (Mariska) Roeters (lid) Per 1-2-2024. Afgetreden per 1-7-2024	Directeur-bestuurder Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe	Voorzitter Raad van Toezicht bij Stichting Quadraten	Geen

Bijlage B: Functie en nevenfuncties leden College van Bestuur

College van Bestuur			
Naam	Functie	Nevenfuncties betaald	Nevenfuncties onbetaald
Dhr. T. W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	- Lid Eerste Kamer - Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep	Voorzitter VV Go Ahead Kampen
Dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch	Lid College van Bestuur	Geen	Geen
Dhr. P.M.E.G.M. (Paul) Slegers	Lid College van Bestuur per 26-8-2024	- Eigenaar Jolpa Advies Eindhoven - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting SAAMscholen Oss	- Secretaris van het bestuur Vereniging Agora onderwijs Geleen tot 28 november 2024 - Bestuurslid Vereniging #3ON Out of office Eindhoven - Penningmeester Stichting cultuurstation Eindhoven

Bijlage C: Begrippenlijst

A	
Alumni	Alumni is het meervoud van alumnus. Een alumnus is een afgestudeerde student. Het zijn beide Latijnse woorden.
Audit	Een methode om erachter te komen hoe een organisatie het doet. Vaak gaat het om een controle door een extern, onafhankelijk bedrijf.
B	
Blended learning	Blended learning is een Engelse term voor gemengd onderwijs. Een onderwijsvorm dat zich richt op de combinatie van leeractiviteiten die fysiek (klassikaal) en online plaatsvinden.
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg. Deze opleidingsvorm is een combinatie van werken en leren
BOL	Beroepsopleidende leerweg. Bij deze opleidingsvorm ga je elke dag naar school. Ook loop je stage bij een leerbedrijf.
Bpv	Beroepspraktijkvorming. Bpv-periode staat voor de stageperiode die je loopt tijdens een BOL-opleiding.
BVE	Beroepsonderwijs en volwasseneducatie. Het is een sector en het is een vorm van onderwijs.
C	
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst. In deze overeenkomst staan afspraken over de arbeidsvoorwaarden.
Crebo	Centraal Register Beroepsopleidingen. In het Crebo staan alle Nederlandse beroepsopleidingen die erkend zijn, dus goedgekeurd.
D	
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame inzetbaarheid is een beleid om alle medewerkers inzetbaar te houden, gelet op levensfase, loopbaanwensen en persoonlijke omstandigheden.
E	
Exploitatie	Exploitatie zijn de uitkomsten van de behaalde financiële resultaten van een organisatie en komt tot uitdrukking in de staat van baten en lasten. Dit is onderdeel van de jaarrekening.
F	
Fte	Fulltime-equivalent. Het is een manier om uit te drukken hoeveel iemand werkt. 1 fte staat volgens onze cao gelijk aan een werkweek van 36,86 uur.
H	
Hybride onderwijs	Een beroepsgerichte leeromgeving op de grens van school en praktijk. Het is een onderwijsvorm dat deels op school en deels ergens anders plaatsvindt. Bijvoorbeeld op werkplekken of in een innovatiewerkplaats.
K	
Kasstromen	Een kasstroom geeft aan hoeveel geld binnenkomt en hoeveel geld wordt uitgegeven.
Kengetallen	Kengetallen geven inzicht in de huidige situatie van een organisatie. Ook laten deze getallen zien hoe de situatie zich ontwikkelt.
Keuzedelen	Keuzedelen zijn modules of vakken in het mbo die je zelf kunt kiezen. Je kunt hiermee je opleiding verdiepen/verbreden of je voorbereiden op een vervolgopleiding.
L	
Landschap	Binnen Landstede Groep is dit de naam voor een sector: onderdeel van de maatschappij vanuit economisch oogpunt; bijvoorbeeld de zorgsector of de IT-sector
Liquiditeit	Liquiditeiten zijn de direct beschikbare geldmiddelen zoals, kasgeld en banktegoeden.
M	
Mbo-beraad	Intern beraad van Landstede Groep waarin alle directeurs van de mbo-eenheden vertegenwoordigd zijn.
R	
Rentabiliteit	Rentabiliteit laat zien of een organisatie voldoende rendabel is. Rendabel betekent dat iets meer geld opbrengt dan dat het kost.
RIF	Regionaal Investeringsfonds mbo. Dit fonds ondersteunt de samenwerking tussen bedrijven en mbo-instellingen.
Risicomanagement	Een gestructureerde manier om met risico's om te gaan. De organisatie bekijkt de risico's, de mogelijke gevolgen en de te nemen maatregelen.
S	
Solvabiliteit	Solvabiliteit laat zien in hoeverre een organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen.
T	
Treasury	Een Engels woord voor schatkist. Het staat voor het beheren van het geld van de organisatie
V	
Vo-beraad	Intern beraad van Landstede Groep waarin alle directeurs van de vo-eenheden vertegenwoordigd zijn.
Vsv	Vsv is de afkorting van voortijdig schoolverlaten. Met vsv'ers bedoelen we leerlingen/studenten die zonder startkwalificatie van school zijn gegaan.

