



**TERRA**

**2022**  
**JAARVERSLAG**

# JAARVERSLAG 2022 - TERRA

## Inhoud

<b>Deel 1 Bestuursverslag</b>	<b>3</b>	<b>5. Leven lang ontwikkelen</b>	<b>48</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>85</b>
Voorwoord College van Bestuur/Regiodirectie	3	5.1 Invulling	49	Bijlage A Kwantitatieve gegevens	86
Kengetallen 2022	5	5.2 Professionalisering	49	Bijlage B Code Goed Bestuur MBO 2020	96
Tijdlijn	6	5.3 Medewerkers	50	Bijlage C Verantwoording Kwaliteitsagenda Terra MBO 2019-2022	99
<b>1. Organisatie</b>	<b>7</b>	<b>6. Bedrijfsvoering</b>	<b>56</b>	Bijlage D Opleidingsaanbod Terra MBO 2022-2023	135
1.1 Terra	8	6.1 Onderwijsondersteuning	57	Bijlage E Overzicht keuzedelen Terra MBO 2022-2023	136
1.2 Identiteit, missie, visie en besturingsfilosofie	9	6.2 Huisvesting	57	Bijlage F Overzicht validering exameninstrumenten Terra MBO	138
1.3 Strategische beleidsdoelen	10	6.3 Informatisering en automatisering	58	Bijlage G Verdeling NPO-middelen Terra MBO	142
1.4 Governance	13	6.4 Arbo en veiligheid	60	Bijlage H (Neuven)functies van bestuurders en toezichthouders per 31 december 2022	143
1.5 Toezicht en medezeggenschap	14	6.5 Inkoop en contractbeheer	60	Bijlage I Instellings- en vestigingsgegevens per 31 december 2022	144
1.6 Overige ontwikkelingen governance	19	6.6 Informatiebeveiliging en privacy	61	Bijlage J Lijst met afkortingen en verklaringen	145
<b>2. Goed groen onderwijs</b>	<b>20</b>	<b>7. Financiën</b>	<b>62</b>	<b>Deel 2</b>	<b>146</b>
2.1 Covid-19	21	7.1 Toelichting jaarrekening	63	Jaarrekening	
2.2 Onderwijsontwikkelingen vo	21	7.2 Begroting 2023	69	<b>Deel 3</b>	<b>185</b>
2.3 Kwaliteitsagenda Terra MBO 2019-2022	24	7.3 Continuïteit	71	Overige gegevens	
- bestuurlijke reflectie		7.4 Risicoanalyse	77		
2.4 Onderwijsontwikkelingen mbo	30	7.5 Treasury	80		
2.5 Examinering	34	7.6 Allocatie van middelen naar schoolniveau	82		
<b>3. Wij doen er toe in de regio</b>	<b>36</b>	7.7 Helderheid in de bekostiging BVE	83		
3.1 Regionale verankering	37				
3.2 Ontwikkelingen/projecten	48				
3.3 Internationalisering	40				
<b>4. Naar een kwaliteitscultuur</b>	<b>42</b>				
4.1 Kwaliteitsbeleid	43				
4.2 Kwaliteit van het onderwijs	44				
4.3 Klachten	47				

# VOORWOORD

Voor u ligt het jaarverslag van Terra met daarin onze inhoudelijke en financiële verantwoording over het jaar 2022. De opzet van ons jaarverslag sluit aan bij de vier pijlers van ons strategisch beleid. Het jaarverslag inclusief de jaarrekening is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en definitief vastgesteld door het College van Bestuur op 23 juni 2023.

Het middelbaar beroepsonderwijs staat volop in de publieke belangstelling. Dit is mede ingegeven door de grote tekorten op de arbeidsmarkt. Bedrijven en organisaties in bijna alle sectoren schreeuwen om gekwalificeerd personeel. Mbo'ers vormen de ruggengraat van onze samenleving. Het volgen van een mbo-opleiding biedt volop kansen op een baan waarmee je niet alleen je brood kunt verdienen, maar ook werk waarin je je als professional volop kunt ontwikkelen. Wat geldt voor de volle breedte van het middelbaar beroepsonderwijs is ook van toepassing op het brede aanbod aan groene beroepsopleidingen zoals dat door Terra wordt aangeboden. Wat hierbij opvalt is dat in ons opleidingsaanbod niet alleen met succes de aansluiting is gezocht met innovatie in de brede agrarische sector zelf, maar dat steeds meer de verbinding wordt gelegd met brede maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, vergroening en klimaataanpak. Dit zien we terug in toegenomen maatschappelijke waardering.

Voor ons umbo geldt dat we ons toekomstgericht onderwijs verder hebben vormgegeven. We bieden goed groen onder-

wijs, maar realiseren ons sinds de coronacrisis nog meer dat een fijne school met veel dynamiek voor het welbevinden van onze leerlingen van het grootste belang is. Onze leerlingen leren samen, in verbinding met de praktijk en er is ruimte voor maatwerk en eigen keuzes. Dat dit gewaardeerd wordt blijkt uit stijgende leerlingenaantallen ondanks de krimp.

Vanzelfsprekend was er in 2022 ook volop aandacht voor de ontwikkeling van het onderwijs en de hiermee samenhangende borging van de kwaliteit. Voorbeelden hiervan zijn de aandacht voor basisvaardigheden, niet door in het onderwijsprogramma een eenzijdige focus aan te brengen maar het in samenhang met de andere ontwikkelingsgebieden te verzorgen en de focus op de verdere ontwikkeling van onze kwaliteitscultuur, want 'kwaliteit is van ons allemaal'.

Deze aandacht had in 2022 tevens betrekking op aspecten in besturing, beleid en onderwijs die naar het oordeel van de Inspectie om verbetering uroegen. Eind 2022 is door de Inspectie een herstelonderzoek uitgevoerd. Hoewel de Inspectie op een aantal gebieden duidelijk verbetering constateerde,

heeft zij aangegeven dat de hierop van toepassing zijnde normstelling op een aantal onderdelen nog niet is gehaald. Begin 2023 is een plan van aanpak opgesteld om aan de door de Inspectie geconstateerde tekortkomingen tegemoet te komen.

We zijn meer dan trots op wat we binnen Terra bereiken en wat we voor onze leerlingen, studenten en de regionale arbeidsmarkt kunnen betekenen. Tegelijkertijd zien we dat deze ontwikkeling een steeds groter beroep doet op onze innovatiekracht en het vermogen om je regionaal te verbinden. Deze overweging is voor ons de belangrijkste drijfveer geweest om ons vanuit een inhoudelijke ontwikkelopdracht organisatorisch te versterken. Op basis van een brede oriëntatie hebben we ons begin 2022 uitgesproken voor een vergaande samenwerking met Drenthe College. Dit voornemen heeft na een diepgaand verkennend onderzoek eind 2022 geleid tot de ondertekening van een intentieverklaring om te komen tot een bestuurlijke fusie met Drenthe College per 1 januari 2024. Wij streven ernaar om dit te laten volgen door een instellingsfusie per 1 augustus 2024.

Met de uitvoering van onze plannen en het verder voorbereiden van de fusie, werken we in 2023 verder aan het duurzaam en toekomstbestendig maken van ons groene onderwijs. Steeds met hetzelfde doel voor ogen: onze leerlingen en studenten door betekenisvol groen onderwijs succesvol laten zijn in de samenleving, in het vervolgonderwijs en in het beroep van hun keuze. Altijd gemeenschappelijk versterkend in de verbinding tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven.

Groningen, 23 juni 2023

Gerharda Tamminga, voorzitter en Bas Nix, lid a.i.  
*College van Bestuur*

Erna Daling en Trijnie Vos  
*Regiodirectie/Gedelegeerd Bestuur*



# KENGETALLEN 2022

Kengetallen overzicht Terra 2022

## Medewerkers

Aantal medewerkers

773



Aantal FTE

525,43



Vast/Tijdelijk contract

Vast: 410,94



Tijdelijk: 114,49

Verhouding man/vrouw

322 mannen



451 vrouwen

Gemid. Ziekteverzuim

5,6%



Medewerkersteurendenheid

6,6



## Leerlingen/Studenten

Aantal leerlingen vo

Vmbo (incl. LWOO)

3668

PrO

142



Aantal studenten MBO

BOL

1383

BBL

382



VSV - mbo

4,9%

Diplomaresultaten mbo

69,6%

Slagingspercentage vo

98,7%

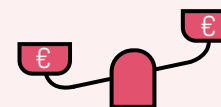


## Middelen

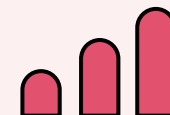
Solubiliteit 0,6

= ——— x

Liquiditeit 1,48



Rentabiliteit 0,00%



## TIJDLIJN 2022

Jaaroverzicht

### JANUARI

Ontvangst officiële VBW kwaliteitslabel 'Floral Education Centre'.



TERRA  
WOLVEGA



### FEBRUARI

Open Dagen / Doemiddagen Terra vo. (i.u.m. corona mochten wij eindelijk onze locaties weer openen voor mogelijk nieuwe leerlingen).



### MAART

Open Dagen Terra MBO (i.u.m. corona mochten wij in maart onze locaties weer openen voor mogelijk nieuwe studenten en één van hun ouders/verzorgers).



### APRIL

Bezoek minister Dijkgraaf aan het Terra SuikerTerrein.

FIJNE  
VAKANTIE



### JULI

Open dag LLO aanbod TerraNext.



### JUNI

Het onderlinge voetbaltoernooi van Terra: Terra Coppa! Leerlingen van alle vo vestigingen gingen met elkaar de strijd aan in Emmen.



### MEI

Trainingsavond met Rob Ehrens (hippisch).



### SEPTEMBER

Gemeenteraad Groningen op bezoek bij het Terra SuikerTerrein.



### OKTOBER

Groen onderwijs in Eelde bestaat 100 jaar. Op 25 oktober hees burgemeester Marcel Thijsen een bijzondere vlag.



### NOVEMBER

Voorzitter MBO Raad Adnan Tekin op bezoek bij verschillende praktijklocaties van Terra.



### DECEMBER



Ondertekening intentieverklaring met Drenthe College.

**TERRA**

1

# ORGANISATIE



1.1 TERRA

1.2 IDENTITEIT, MISSIE, VISIE EN  
BESTURINGSFILOSOFIE

1.3 STRATEGISCHE  
BELEIDSDOELEN

1.4 GOVERNANCE

1.5 TOEZICHT EN  
MEDEZEGGENSCHAP

1.6 OVERIGE ONTWIKKELINGEN  
GOVERNANCE

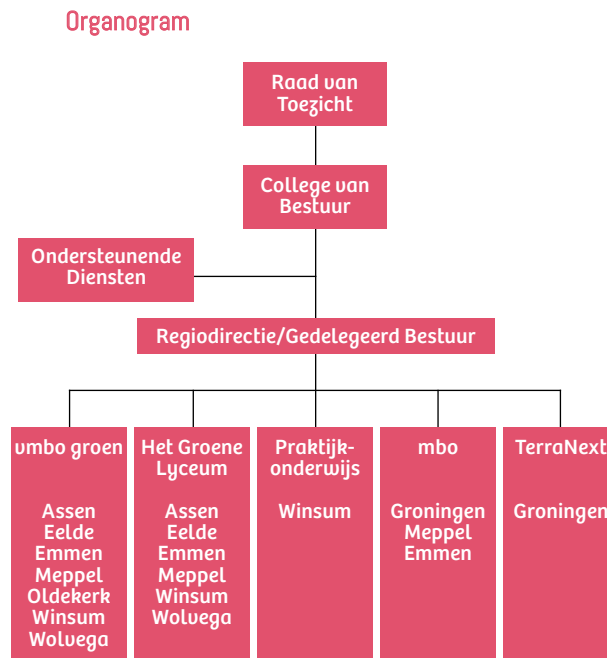
# ORGANISATIE

## 1.1 Terra

Terra is een opleidingscentrum voor onderwijs in een groene context. Wij bieden jongeren en volwassenen opleidingen die bijdragen aan de wereld van morgen, met de focus op plant, dier, voeding, gezondheid, natuur, milieu en leefomgeving. Al onze opleidingen - praktijkonderwijs, umbo-groen, het Groene Lyceum, mbo-opleidingen en volwassenenonderwijs - zijn erop gericht onze leerlingen en studenten bewust, bekwaam en betekenisvol te laten worden.

Terra heeft tien vestigingen in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Mbo-opleidingen worden aangeboden in Groningen, Emmen en Meppel, umbo-groen-opleidingen in Assen, Eelde, Emmen, Meppel, Oldekerk, Winsum en Wolvega. Het Groene Lyceum wordt aangeboden in Assen, Eelde, Emmen, Meppel, Winsum en Wolvega. Praktijkonderwijs wordt aangeboden in Winsum. Het volwassenenonderwijs (TerraNext), wordt geregisseerd vanuit Groningen en verzorgd op één van onze vestigingen of bij een bedrijf of instelling 'in company'.

Terra maakt samen met rsg de Borgen deel uit van de bestuurlijke samenwerking Onderwijsgroep Noord. Deze samenwerking houdt per 1 januari 2024 op te bestaan. De onderwijsstichtingen zijn op weg naar zelfstandigheid met een eigen bestuur.



### Regiodirectie Terra

De regiodirectie van Terra bestond in 2022 uit twee leden en vormt in de ontwikkeling van Terra naar een autonome onderwijsstichting sinds 1 januari 2022 het gedelegeerd bestuur:

<b>Erna Daling</b>	Portefeuillehouder mbo en Leven Lang Ontwikkelen (TerraStart-TerraNext)
<b>Trijnje Vos</b>	Portefeuillehouder vo

### Besturing Terra en teamgecentreerd organiseren

#### Besturing

De leiding van Terra wordt gevormd door een directie die collectief en integraal verantwoordelijk is voor de aansturing van Terra en verantwoording aflegt aan het College van Bestuur. De bedrijfsvoeringsportefeuilles zijn onder de beide directeuren verdeeld, daarnaast heeft één directeur het vo en de ander het mbo in portefeuille. Voor specifieke thema's zijn voor een tijdelijke periode programmadirecteuren aangesteld. Deze programmadirecteuren hebben een opdracht gekregen waarvoor zij resultaatverantwoordelijk zijn.



Door op deze manier de taken en verantwoordelijkheden te organiseren en te beleggen, is de besturing adequaat ingericht. Terwijl het aantal regiodirecteuren in de afgelopen jaren teruggebracht is naar twee, is vastgehouden aan een teamgecentreerde organisatie met gedeeld eigenaarschap c.q. leiderschap.

### **Teamgecentreerd organiseren**

Wij werken binnen Terra teamgecentreerd. Onderwijs- en vakgroepteam hebben binnen Terra de grootste invloed op de kwaliteit van het primaire onderwijsproces. De organisatiestructuur en de aanwezige ondersteunende rollen zoals de kwaliteitszorgcommissies op de vestigingen, het onderwijsondersteunend personeel en het management faciliteren en ondersteunen het kwaliteitsgericht werken in deze teams. De teams nemen op hun beurt regie en verantwoordelijkheid voor het leerproces en de onderwijsresultaten binnen het eigen team. Het team ervaart eigenaarschap door eigen doelen te stellen en afspraken te maken.

## 1.2 Identiteit, missie, visie en besturingsfilosofie

### **Identiteit**

In 2013 hebben het College van Bestuur, de directeuren en de coördinerend bestuursadviseurs de identiteit van Onderwijsgroep Noord besproken. Deze identiteit is het vertrekpunt voor de identiteit van Terra, die in mei 2014 is vastgesteld en vastgelegd in een zogenaamd identiteitsbewijs. Kort samengevat houdt dit in:

- we zijn bewust, bekwaam en betekenisvol;
- we willen mensen laten ontdekken wat belangrijk en waardevol voor hen is;
- we 'zien' mensen;
- we verbinden ons aan onze belanghebbenden;
- we zoeken anderen op en stellen hun belang voorop;
- we zijn bewust persoonlijk: elkaar kennen en erkennen, weten wat je voor elkaar kunt betekenen;
- we zijn gemeenschappelijk versterkend: gericht werken aan oplossen van gemeenschappelijke vraagstukken.

In 2020 hebben we gewerkt aan het herladen van ons 'DNA' en hebben we de inhoud van ons identiteitsbewijs aangescherpt. In ons manifest is vastgelegd wie we zijn, waar we voor staan, waar we voor gaan en hoe we met elkaar samenwerken. Ontwikkeling, kwaliteit, veilig, samen en aandacht vormen hierbij onze vijf kernwaarden.

### **Missie**

Het is onze missie om jongeren en volwassenen te helpen bewust, bekwaam en betekenisvol te worden. Wij zien het als onze opdracht om bij al onze leerlingen, studenten en medewerkers een groen bewustzijn te ontwikkelen dat zij een leven lang met zich meedragen. Wij bieden met onze groene identiteit waarde- en betekenisvol vormend onderwijs, dat onze leerlingen en studenten voorbereidt op hun vervolgonderwijs, toekomstige beroepsinruiling en de uitdagingen in de maatschappij. Wij laten mensen bewust worden van hun capaciteiten en kwaliteiten en laten hen nadenken over welke bijzondere waarde ze voor anderen kunnen en willen hebben binnen en buiten het groene domein. Dit zorgt ervoor dat wij mensen opleiden tot bekwame (vak)mensen die er toe doen voor zichzelf, voor elkaar, voor de groene sector, voor de wereld. Wij drukken deze missie uit in onze merkbepalende: bij Terra worden mensen bewust, bekwaam en betekenisvol.

### **Visie**

#### **Onze visie op Leren**

Terra streeft naar betekenisvol en toekomstgericht groen onderwijs. Onderwijs dat leerlingen en studenten uitdaagt om zich te ontwikkelen en hen te laten ontdekken waar ze voor staan, wat hen drijft, waar ze goed in zijn en wat ze waard zijn. Het Leren maken van keuzes en proactief handelen is hier onderdeel van. Wij besteden binnen ons onderwijs niet alleen aandacht aan vakkennis, maar ook aan kernvaardigheden zoals tekstbegrip, rekenen en plannen en toekomstgerichte vaardigheden zoals kritisch denken, problemen oplossen, sociale-, informatie-, en ict-vaardigheden. Leren dat motiveert tot het zetten van nieuwe stappen in de toekomst zowel professioneel, maatschappelijk als persoonlijk. Dit doen wij door leerlingen en studenten te leren over, in en mét de praktijk.



De maatschappij is continu in beweging en daarmee wordt ook het onderwijs voortdurend beïnvloed. Het vraagt van onze leerlingen, studenten en ook medewerkers om zich een leven lang te ontwikkelen. Wij vinden dat onze medewerkers het levende voorbeeld horen te zijn van hoe belangrijk een leven lang leren is voor onze leerlingen en studenten. Terra biedt daarom zowel studenten als medewerkers een veilige leeromgeving waarbinnen persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt aangemoedigd, gefaciliteerd en met persoonlijke aandacht begeleid.

### Wij doen ertoe in de regio

Onze groene identiteit is van waarde voor onze regio. Wij laten (groene) lesprogramma's aansluiten op de groene maatschappelijke vraagstukken, de actualiteiten en op de huidige- en toekomstige arbeidsmarkt. Dit doen wij in samenwerking met verschillende partners in de regio. Door ons onderwijsprogramma samen met onze partners vorm te geven en onze leerlingen te laten leren in en mét de praktijk, wordt ons onderwijs zingevend, praktisch en meer betekenisvol.

De praktijk wordt daarnaast regelmatig het klaslokaal binnengebracht en waar mogelijk vindt het leren buiten school plaats. Mooie voorbeelden hiervan zijn het reguleren binnen het mbo (de doorontwikkeling van ondernemend leren/reguleren is onderdeel van de kwaliteitsagenda) en het opdoen van internationale leerervaringen. We zien bedrijven, daar waar het kan, als coproductent voor het vormgeven van het onderwijs. Wij willen niet alleen samenwerken met groene-, maar ook met grijze sectoren (bedrijven en scholen). Toekomstige beroepsinvoelingen van onze leerlingen en studenten zullen namelijk steeds vaker plaatsvinden op het snijvlak van verschillende sectoren.

Om steeds te kunnen anticiperen op ontwikkelingen is een voortdurende open dialoog met onze partners in de regio nodig. Letterlijk en figuurlijk de deuren openzetten zodat er wederzijds begrip ontstaat en inzicht in de vraagstukken waarvoor wij gezamenlijk staan. Wij willen onze kennis delen en ook van onze partners leren. Op deze manier kunnen wij de regio versterken. De verbinding tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven zorgt ervoor dat opleiden en innoveren goed samen gaan. Groene kennis en kunde zijn essentieel voor een gezonde economie. Terra als centrale plaats in de ontwikkeling van mensen in de brede zin van het woord. We begeleiden jongeren en volwassenen en geven hen voldoende bagage mee voor een zinvol bestaan. Als we daarin slagen heeft ons onderwijs de plek in de samenleving die het in onze ogen verdient en hoort te hebben.

### Besturingsfilosofie

Vanuit onze identiteit, missie en visie is de besturingsfilosofie vastgesteld. Waar in onze missie en visie nadrukkelijk de leerling en student centraal staan, geldt in het verlengde daarvan dat in onze besturingsfilosofie de medewerker centraal staat. Wat hebben onze medewerkers nodig om de belofte aan de leerlingen en studenten waar te maken?

- centraal staat de professional, in zijn betekenis voor leerlingen en studenten: medewerkers zijn zich bewust van hun drijfveren, passie en mogelijkheden;
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie: de medewerker krijgt professionele ruimte om bewust, bekwaam, betekenisvol te handelen. De verantwoordelijkheden worden zo 'laag' mogelijk in de organisatie belegd, daar waar de beïnvloeding mogelijk is;
- samen werken = samen sterker;
- inspirerend en coachend leiderschap: het management creëert condities waaronder medewerkers hun

verantwoordelijkheid kunnen waarmaken;

- professionaliseren is een verantwoordelijkheid van iedere medewerker;
- talentontwikkeling;
- een heldere verantwoordelijkheidsverdeling: centraal wordt het 'wat' vastgesteld, decentraal het 'hoe'.

---

## 1.3 Strategische beleidsdoelen

### 1.3.1 Strategische koers

Eind 2019 is het strategische beleid voor 2020-2024 vastgesteld. Dit vormt de basis van de beleidscyclus. Onze ambitie 'op weg naar duurzaam betekenisvol groen onderwijs in onze regio' is hierin leidend. Wij richten ons in de periode van 2020-2024 op vier strategische pijlers:

- Goed groen onderwijs;
- Wij doen er toe in de regio;
- Naar een kwaliteitscultuur;
- Een leven lang ontwikkelen.

Het beleid is verder uitgewerkt in onderliggende plannen waarin de koers voor het vo en mbo is beschreven. Jaarlijks wordt vanuit deze plannen en de kadernota van het College van Bestuur een Kaderbrief Terra opgesteld waarin de opgaven Terra breed en voor de vestigingen en teams voor het betreffende schooljaar zijn opgenomen. Samen met een jaarlijks bedrijfsvoeringsplan wordt hiermee richting gegeven aan de ontwikkeling van het onderwijs,

de onderwijsorganisatie en de bedrijfsvoering van Terra en wordt adequate monitoring op voortgang en resultaten mogelijk gemaakt.

Kwaliteitsverbetering en professionele ontwikkeling lopen als een rode draad door alle initiatieven die we ondernemen. Kwaliteitsgericht werken wordt binnen teams steeds meer een vanzelfsprekendheid. Wij verzorgen binnen Terra 'gewoon goed groen onderwijs'. We werken daarbij aan een toekomstbestendige, transparante en slagvaardige organisatie met meer ruimte en eigenaarschap voor leerlingen, studenten en medewerkers.

In de hoofdstukken 2 tot en met 5 worden relevante ontwikkelingen in het vo en mbo binnen de vier bovengenoemde strategische pijlers toegelicht.

Vanuit onze ambitie hebben wij de vraag gesteld hoe Terra de continuïteit en de eigenheid van ons groene umbo- en mbo-onderwijs in de regio voor onze leerlingen en studenten, onze medewerkers en de instellingen en bedrijven waarmee wij samenwerken, zo goed mogelijk kan waarborgen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in 2021 een strategische verkenning gestart naar een mogelijke (verregaande) samenwerking met andere onderwijsinstellingen. Er zijn diverse scenario's nader onderzocht, de meest kansrijke zijn nader verkend. Vervolgens is de weloverwogen keuze gemaakt voor het scenario waarin een duurzame samenwerking met Drenthe College en NHL Stenden Hogeschool aan wordt gegaan.

### **Samenwerking Terra – Drenthe College**

Een gedeelte verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de regio: dat is de belangrijkste drijfveer achter de intentie-

verklaring tot fusie die Terra en Drenthe College op 22 december 2022 hebben ondertekend. Het markeerde het einde van een onderzoek naar mogelijke vormen van samenwerking waaraan beide instellingen op initiatief van Terra vanaf maart 2022 hebben deelgenomen.

Beide instellingen constateren dat de regio voor majeure uitdagingen staat waaronder arbeidsmarkturaagstukken, de energietransitie en krimp. Samen hebben we daarin een rol te vervullen; (voorbereidend) beroepsonderwijs bieden dat - nu en in de toekomst - kwalitatief hoogwaardig is en bereikbaar blijft. Gezamenlijk streven we naar een breed palet van (groen) onderwijs, doorstroomonderwijs van vo naar mbo naar hbo en onderwijs dat ook volwassenen in staat stelt zich een leven lang te blijven ontwikkelen. Kortom, onderwijs waarvoor de student in de regio blijft en die regio zich kan blijven ontwikkelen. Zo kan een 'vertreklimaat' worden omgevormd naar een 'blijfklimaat'.

Sinds medio maart zijn de besturen van beide instellingen daarom intensief met elkaar in overleg geweest en is verdiepend onderzoek gedaan naar onder meer de onderwijsvisie en de financiële positie van beide instellingen. Daarnaast is er vooral onderzocht of beide instellingen bij elkaar passen qua organisatie en cultuur. Met tevredenheid kunnen de bestuurders van beide instellingen constateren dat uit het onderzoek blijkt dat er geen aspecten naar voren gekomen zijn die een verdere samenwerking of fusie belemmeren.

Aan de ondertekening van de intentieverklaring is een adviesaanvraag aan de verschillende medezeggenschapsorganen vooraf gegaan. Alle organen hebben positief geadviseerd. Na het tekenen van de intentieverklaring is een volgende stap in het fusieproces gezet: medio mei 2023 is een zogenaamde Fusie Effect Rapportage (FER) opgeleverd. Daarin staat

beschreven wat de motieven en de te verwachten effecten van de voorgenomen fusie zijn. Op basis hiervan zal de minister gevraagd worden de voorgenomen fusie goed te keuren.

### **Samenwerking Terra-Drenthe College-NHL Stenden**

Bij de start van het onderzoek in maart 2022 is in een parallel traject ook de mogelijkheid tot samenwerking tussen Terra, Drenthe College en NHL Stenden Hogeschool onderzocht, met als doel de continuïteit in de hele keten van (groen) umbo tot hbo te waarborgen. Dit met het oog op de positie van het groene onderwijs in het hart van maatschappelijke vraagstukken die we samen met het bedrijfsleven op moeten lossen én vanuit de overtuiging dat samenwerking van de onderwijskolom van groot belang is voor de sociale en economische toekomst van onze regio. Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat er veel kansen voor (intensieve) samenwerking liggen.

Deze samenwerking wordt verankerd in een samenwerkingsagenda waaraan de drie instellingen zich willen verbinden.

### 1.3.2 Koers vo

Voor het vo is de koers opgenomen in het 'Schoolplan vo 2019-2023' dat in oktober 2019 is vastgesteld. Om het Schoolplan te realiseren is het programma 'Gewoon Goed Groen vo' met een aantal programmalijnen ontwikkeld, gebaseerd op de pijlers van het Schoolplan. Dit is nader uitgewerkt in een projectenstructuur op basis waarvan op vestigingsniveau wordt gewerkt aan de uitvoering. De programmadirecteur vo is samen met het programmateam Gewoon Goed Groen verantwoordelijk voor het realiseren ervan.

#### GEWOON GOED GROEN ONDERWIJS

Het aanbieden van toekomstgerichte en betekenisvolle lesstof

#### WIJ DOEN ERTOE IN DE REGIO

Het verbinden van de regio aan de inhoud van ons groene onderwijs

#### NAAR EEN KWALITEITSCULTUUR

Het investeren in de kwaliteitscultuur op de vestigingen

#### EEN LEVEN LANG PROFESSIONALISEREN

Het versterken van de leercultuur onder medewerkers

### 1.3.3 Koers mbo

Binnen het mbo zijn in de afgelopen jaren drie strategische trajecten van belang geweest. De Kwaliteitsagenda Terra MBO 2019-2022 die in april 2019 is vastgesteld, is bepalend en geeft op basis van indicatoren aan welke doelstellingen en resultaten Terra wil behalen.

Een onderzoek naar de toekomstbestendigheid van Terra MBO heeft in augustus 2019 geresulteerd in het rapport 'Toekomstperspectief voor Terra MBO'. Het realiseren van een toekomstbestendige mbo-organisatie vormt daarmee het tweede traject waaraan is gewerkt. Tenslotte is er binnen het mbo gewerkt aan de uitvoering van het programma Kwaliteit op Orde.

Daar waar deze laatstgenoemde twee trajecten overlappen met en bijdragen aan de doelstellingen van de Kwaliteitsagenda, zijn deze als zodanig als projecten uitgevoerd binnen het kader van de Kwaliteitsagenda.

De afronding en de oplevering van het rapport van het vierjaarlijkse onderzoek door de Inspectie van het Onderwijs begin 2021, betekende ook de afronding van het programma Kwaliteit op Orde. Met de implementatie van de nieuwe mbo-organisatie in de zomer van 2021 is eveneens een groot deel van het tweede traject afgerond. Aan een aantal programmalijnen wordt nog verder invulling gegeven. Ook aan de uitvoeringsperiode van de Kwaliteitsagenda 2019-2022 is in 2022 een einde gekomen.

### 1.3.4 Randvoorwaarden

Het realiseren van de ambities voor het vo en het mbo vraagt ook om een investering in de noodzakelijke randvoorwaarden. Betrokken medewerkers die werken in en bijdragen aan een professionele cultuur zijn naast heldere en tijdige communicatie, voorwaarden voor het realiseren van de programma's. Doelstellingen met betrekking tot het kwantitatief en kwalitatief op orde brengen van ons personeelsbestand en de interne communicatie zijn onderdeel van het traject 'Terra Groeit' dat in 2020 is gestart.



## 1.4 Governance

Terra is een instelling die publieke taken uitvoert met door de rijksoverheid beschikbaar gestelde middelen. In de bestuurlijke verhoudingen met de rijksoverheid heeft Terra een grote mate van autonomie om deze taken uit te voeren. De rijksoverheid is verantwoordelijk voor de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het stelsel, de wet- en regelgeving, de kaders en randvoorwaarden. Terra is als maatschappelijke onderneming verantwoordelijk voor de prestaties met betrekking tot de publieke taken in de regio en de horizontale en verticale verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

Eind 2022 is de regiodirectie als gedelegeerd bestuur op een aantal onderdelen formeel gemandateerd door een aanpassing in en actualisering van het bestuursreglement.

Bestuurlijke autonomie gaat hand in hand met verantwoording afleggen en toezicht houden. Instellingen moeten daarom voldoen aan de eisen van goed bestuur, intern toezicht en verantwoording. Het interne toezicht wordt bij Terra uitgeoefend door de Raad van Toezicht. Op Terra is de 'Branchecode Goed bestuur MBO' van toepassing. Deze code bevat principes en uitgangspunten, verantwoordelijkheden van colleges van bestuur, aanbevelingen aan raden van toezicht en verenigingsafspraken over monitoring, evaluatie, handhaving en klachten. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht conformeren zich aan de branchecode. In Bijlage B is een overzicht met betrekking tot de toepassing van de code opgenomen. De Raad van Toezicht heeft een visie op toezicht houden geformuleerd welke op de website is gepubliceerd. De Raad van Toezicht werkt vanuit deze visie met inachtneming van alle wet- en regelgeving en branchecodes verder aan de veranderende invulling van zijn taak. Daarnaast is een klokkenluidersregeling voor het omgaan met een vermoeden van een misstand vastgesteld.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben regelmatig overleg. Bij bepaalde thema's of ontwikkelingen worden extra bijeenkomsten gepland. De vergaderingen zijn efficiënt en resultaatgericht en vinden plaats in een open sfeer. Door elkaar scherp te houden, wordt gewerkt aan het beste resultaat. Beide partijen zijn alert op het afbakenen van ieders rollen en verantwoordelijkheden. De toezicht-houder neemt geen plaats op de stoel van de bestuurder en vice versa. Omdat binnen de gehele scholengroep de teams, afdelingsdirecteuren en (regio)directeuren hun eigen rollen en verantwoordelijkheden hebben, is het voor de Raad van Toezicht interessant om naast de bestuurder ook deze medewerkers te spreken. De Raad vindt het belangrijk voldoende 'tegenspraak' te organiseren en bezoekt daarom teams op vestigingen en woont interne bijeenkomsten bij om in gesprek te gaan met medewerkers.



Naast intern toezicht hebben wij als onderwijsorganisatie ook te maken met extern toezicht. Het toezichtkader waar de Inspectie voor het Onderwijs mee werkt, past uitstekend bij onze werkwijze. Het is prettig om op een constructieve wijze met de Inspectie in gesprek te gaan over onze eigen ambities, wat er goed gaat en wat er nog beter kan vanuit onze eigen opvattingen en nagestreefde doelen.

Governance is niet beperkt tot alleen Raad van Toezicht en College van Bestuur, maar behelst alle besluitvorming binnen de organisatie. Omdat vanaf 2021 de inrichting en vormgeving van de organisatie in de toekomst een belangrijk onderwerp is, is governance een belangrijk thema.

### Zelfevaluatie College van Bestuur

Het College van Bestuur evalueert zijn functioneren niet op één bepaald moment, maar doet dit gedurende het hele jaar. Er wordt regelmatig feedback gevraagd aan collega's, maar ook onderling staat het eigen functioneren minimaal eenmaal per maand op de agenda van het werkoverleg.

### Samenwerking

De regio waarin wij opereren vormt een uitdagende context. Bevolkingskrimp die op sommige plekken niet alleen wordt veroorzaakt door demografische krimp, maar ook door migratie, maakt samenwerking in de regio noodzakelijk. Willen wij in de regio een breed en toegankelijk onderwijsaanbod behouden, dan kan dat niet meer alleen. Om die reden werken wij in alle regio's samen met andere onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke partners.

## 1.5 Toezicht en medezeggenschap

### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit acht leden. Naast een voorzitter en een vicevoorzitter bestaat de Raad uit zes leden. In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord, als werkgever en als maatschappelijk venster. Binnen de Raad van Toezicht fungeren een Auditcommissie, een commissie Onderwijs, Kwaliteit en Veiligheid en een Remuneratiecommissie. Hoewel in de commissies zaken worden voorbereid en uitgediept, blijft de Raad van Toezicht als geheel verantwoordelijk en vindt vanuit de commissies een rapportage plaats in de Raad van Toezicht. Besluitvorming vindt plaats in de voltallige raad (met inachtneming van de bepalingen ten aanzien van quorum).

### Auditcommissie

De taak van de Auditcommissie is het beoordelen van de begroting en de jaarrekening, inclusief het monitoren van de uitvoering van het financieel beleid. De auditcommissie brengt hierover advies uit aan de Raad van Toezicht, waarna deze de begroting en jaarrekening uiteindelijk goedkeurt.

### Commissie Onderwijs, Kwaliteit & Veiligheid (OK&V)

De commissie OK&V beoordeelt de onderwijskwaliteit en de wijze waarop hierop wordt toegezien. Ook ziet zij toe op de manier waarop wordt gewerkt aan verbeteringen van

onderwijskwaliteit inclusief professionaliseringstrajecten en de wijze waarop de zorg voor kwaliteit wordt geborgd. Daarnaast ziet de commissie toe op het kwaliteitszorgsysteem, de kwaliteitscultuur, dialoog met stakeholders en het resultaat van het externe toezicht door de Inspectie. Hierover brengt de commissie advies uit aan de Raad van Toezicht.

### Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie voert de functioneringsgesprekken met de leden van het College van Bestuur en vult operationeel de werkgeversrol ten behoeve van het bestuur. In deze gesprekken komen ook de ontwikkelambitie en honorering aan bod. De Remuneratiecommissie heeft de inhoud van de gesprekken voorbereid in een besloten Raad van Toezicht-vergadering en heeft ook op deze manier een terugkoppeling van de HRM-gesprekken gegeven.

### Vergaderingen

De Raad van Toezicht overlegt minimaal vijf maal per jaar met het College van Bestuur. Deze vergaderingen worden voorbereid door de voorzitter van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de bestuurssecretaris. Voor de vergaderingen worden regelmatig de concerncontroller en/of regiodirecteuren uitgenodigd om deel te nemen aan de gehele of gedeeltelijke vergadering. De Raad van Toezicht voert daarnaast meerdere malen per jaar werkbezoeken aan locaties uit, om in contact te zijn met medewerkers en leerlingen/studenten. Wanneer dat nodig wordt geacht worden extra bijeenkomsten georganiseerd.

## Medezeggenschap

Binnen Terra is met betrekking tot de medezeggenschap sprake van drie aparte organen:

- voor het personeel een ondernemingsraad (OR);
- voor de studenten in het mbo een studentenraad (SR);
- voor de ouders van leerlingen in het vo een ouderraad (OuR).

De regiodirectie is gesprekspartner van de raden (voor de ondernemingsraad als bestuurder in de zin van de WOR). Daar waar het OGN-brede thema's betreft, is het College van Bestuur gesprekspartner. Dit geldt ook voor de onderwerpen waarbij het College van Bestuur het formele besluit neemt waarvoor het instemmings- dan wel adviesrecht geldt. Voor het vaststellen van de hoofdlijnen van de begroting worden conform de Wet versterking Bestuurskracht (eerst voorbereidende en later besluitvormende) gezamenlijke vergaderingen georganiseerd waaraan ondernemingsraad, studentenraad, ouderraad, regiodirectie en bestuur deelnemen. In 2022 zijn er drie gezamenlijke vergaderingen georganiseerd met als resultaat dat de instemming is verleend.

## 1.5.1 Verslag Raad van Toezicht

### 1.5.1.1 Inleiding

In 2022 stond Terra voor drie bestuurlijke opgaven.

De eerste opgave was de verdere inhoudelijke ontwikkeling en versterking van het opleidingsaanbod. De tweede opgave had betrekking op structurele verbetering van door de Inspectie in 2021 geconstateerde verbeterpunten. De derde opgave vormde de besluitvorming over de strategische koers van Terra.

De Raad van Toezicht is in 2022 vanuit zijn toezichthoudende en adviserende rol en als werkgever van het College van

Bestuur intensief bij deze opgaven betrokken geweest. Door de personele unie met de Raad van Toezicht met Stichting Trivium was het daarnaast noodzakelijk de visie op het toezicht en de hierop aansluitende werkwijze op elkaar af te stemmen.

### 1.5.1.2 Toezichtvisie en aanpassing werkwijze Raad van Toezicht

Naar aanleiding van de zelfevaluatie eind 2021 heeft de Raad van Toezicht in 2022 een nieuwe toezichtvisie vastgesteld. Ook is de werkwijze aangepast. Kern hiervan is dat de inhoudelijke voorbereiding vooral plaatsvindt in de Commissie Onderwijs, Kwaliteit & Veiligheid (Commissie OK&V) en Auditcommissie. De voorbereiding van de werkgeversrol van de Raad van Toezicht was en blijft belegd bij de Remuneratiecommissie. Op deze wijze is er meer ruimte voor inhoudelijke verdieping en voorbereiding van het gesprek in de Raad van Toezicht zelf. Ter voorbereiding op de bestuurlijke fusie tussen Drenthe College en Terra is binnen de Raad van Toezicht specifiek een Remuneratiecommissie Terra i.o. ingesteld die met de hier bedoelde voorbereiding is belast.

### 1.5.1.3 Onderwijs

#### Onderwijskwaliteit

Om samenhang te brengen in verbeteringen in de kwaliteit van het onderwijs is door Terra in 2022 het instrument van een kwaliteitskalender ingevoerd. Inzet en effect van het kwaliteitsbeleid worden periodiek vastgelegd in kwartaal-rapportages die steeds in de Commissie Onderwijs, Kwaliteit & Veiligheid van de Raad van Toezicht zijn besproken. Hierbij is naast de onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen ingezoomd op specifieke risico's. Om de lijnen kort te houden is in 2022 tevens besloten dat naast het College van Bestuur ook de regiodirectie bij het overleg van de Commissie OK&V is betrokken.

## Bevindingen Inspectie

In samenspraak met het College van Bestuur en de regiodirectie heeft de Raad van Toezicht en in het bijzonder de commissie OK&V zich actief op de hoogte gesteld van de wijze waarop Terra de bevindingen heeft opgepakt zoals deze uit het in 2021 door de Inspectie uitgevoerde onderzoek naar voren kwamen. Eind 2022 heeft de Inspectie een herstelonderzoek uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat op twee gebieden extra inzet nodig is. Het gaat hierbij om (i) Herstel kwaliteitszorg bestuursniveau en (ii) KD groene ruimte en specifiek het onderwijsteam BBL, niveau 2. Naar aanleiding hiervan heeft de Raad van Toezicht besloten om het overleg over de verbeteraanpak in 2023 te intensiveren.

## Werkbezoek Terra Wolvega

In 2022 bracht de Raad van Toezicht een werkbezoek aan de vestiging Wolvega van Terra. Drie thema's stonden in dit werkbezoek centraal: de kwaliteitsontwikkeling van het onderwijsaanbod, visie op het duurzame onderwijsgebouw van de toekomst en de vernieuwing van het 'groene' beroepsonderwijs.

### 1.5.1.4 Bedrijfsvoering

#### Vinger aan de pols

De ontwikkeling van de bedrijfsvoering is een steeds terugkerend onderwerp in de vergadering van de Auditcommissie. De basis voor het overleg over dit onderwerp vormt de verantwoordingsrapportage zoals deze periodiek wordt opgeleverd. Punt van aandacht hierbij is de aanwending en verantwoording van de NPO-middelen en de besteding en verantwoording van projectfinanciering.

## Vorbereiding ondersteuning bedrijfsvoering

Vanaf 1 februari 2023 neemt Terra de ondersteuning van het primair proces over van OGN. Als basis hiervoor is in 2022 een

dienstverleningsovereenkomst tussen Terra, rsg de Borgen en Trivium voorbereid. De overeenkomst is begin 2023 ondertekend.

#### **Risicobeheersing**

De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het bestuur voldoende aangeeft voor welke risico's en onzekerheden zij zich in de komende jaren geplaats ziet. De Raad van Toezicht is van oordeel dat het bestuur in het bestuursverslag hieraan voldoende invulling heeft gegeven.

#### **Betrokkenheid accountant**

Evenals voorgaande jaren is de accountant actief betrokken geweest bij de controle van de jaarrekening. In aanwezigheid van de accountant is het jaarverslag besproken in de Auditcommissie en de Raad van Toezicht.

### **1.5.1.5 Bestuurlijke fusie Drenthe College en Terra per 1 januari 2024**

#### **Strategische koers Terra**

In 2021 is Terra gestart met een strategische verkenning naar mogelijke samenwerkingspartners. Aanleiding hiervoor was de basis van de organisatie te verstevigen. Dit vanuit de noodzaak om het 'groene' beroepsonderwijs te vernieuwen. Die noodzaak tot innovatie hangt niet alleen samen met ontwikkelingen in de sectoren waarvoor het 'groene' beroepsonderwijs al sinds jaar en dag opleidt, maar ook met maatschappelijke ontwikkelingen waarbij de transitie naar een meer duurzame samenleving en economie een impuls geeft aan het onderwijsaanbod in brede zin. Op basis van deze strategische verkenning is begin 2022 besloten in te zetten op een verregaande samenwerking, mogelijk leidend tot een bestuurlijke fusie, met Drenthe College.

#### **Routekaart**

In de eerste helft van 2022 is een routekaart opgesteld waarin de belangrijkste stappen in het traject van vooronderzoek naar een mogelijk bestuurlijke fusie zijn uitgewerkt. Deze routekaart is richtinggevend geweest voor de voorbereiding van de besluiten met betrekking tot de inrichting van de Governance na 1 januari 2024.

#### **Intentieverklaring**

Op basis van een verkenningsdocument waarin de te bereiken onderwijsinhoudelijke en bedrijfsmatige meerwaarde van de fusie is uitgewerkt, is een intentieverklaring voorbereid gericht op een bestuurlijke fusie tussen Drenthe College en Terra per 1 januari 2024. De intentieverklaring is uitvoerig besproken in de Commissie OK&V en de Auditcommissie. Mede op basis hiervan heeft de Raad van Toezicht eind 2022 met de intentieverklaring ingestemd.

#### **Due diligenceonderzoek**

Onderdeel van de voorbereiding van de bestuurlijke fusie was een door EY uitgevoerd due diligenceonderzoek. Uit het onderzoek zijn naar het oordeel van de Raad van Toezicht geen feiten, omstandigheden en risico's naar voren gekomen die een bestuurlijke fusie verhinderen.

#### **Governancestructuur**

Tenslotte is eind 2022 ook de toekomstige governancestructuur van de fusieorganisatie verkend. In dit kader heeft de Raad van Toezicht het voorgenomen besluit genomen de huidige regiodirectie te benoemen als beoogd College van Bestuur vanaf 1 januari 2024.

### **1.5.1.6 Wettelijke taken**

De Raad van Toezicht heeft in 2022 tevens uitvoering gegeven aan zijn wettelijke taken. In 2022 zijn de jaarrekening en het jaarverslag over 2021 goedgekeurd. Ook is goedkeuring verleend aan jaarplan en begroting 2023. Daarnaast is toegezien op wettelijke bepalingen zoals deze op het mbo en het vo van toepassing zijn. In het kader van het toezien op rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen is in 2022 uitvoerig stilgestaan bij de grondpositie van Terra aan Langgrafweg te Emmen. De Raad van Toezicht heeft moeten vaststellen dat dit dossier, gelet op een doelmatige besteding van middelen, nog niet kon worden afgewikkeld. Gelet op het feit dat het contract met de externe accountant doorloopt tot eind 2023 was er geen aanleiding tot besluitvorming op dit punt.

### **1.5.1.7 Werkgeversrol**

De Raad van Toezicht hanteert met betrekking tot zijn werkgeversrol ten opzichte van het College van Bestuur een systematiek waarbij aan het begin van het jaar een vooruitblik plaatsvindt op de opgave waarvoor het College van Bestuur zich geplaats ziet en wat dit van het College van Bestuur vraagt. Aan het eind van het jaar vindt een terugblik plaats waarbij het gesprek een beoordelend karakter heeft. Deze gesprekken hebben in 2022 plaatsgevonden. Daarnaast heeft de Remuneratiecommissie een advies opgesteld met betrekking tot de honorering van het College van Bestuur in 2022. Dit advies is ter vaststelling voorgelegd aan de Raad van Toezicht.



### 1.5.1.8 Functioneren Raad van Toezicht

#### Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2022 negenmaal bij elkaar geweest. Daarnaast hebben vergaderingen plaatsgevonden van de Commissie Onderwijs, Kwaliteit & Veiligheid, Auditcommissie en Remuneratiecommissie. Tevens heeft een delegatie van de Raad van Toezicht in het kader van het artikel 24 WOR overleg, overleg gevoerd met de ondernemingsraad.

#### Functioneren Raad van Toezicht

Naar aanleiding van een externe evaluatie eind 2021 vond in het eerste kwartaal van 2022 onder externe begeleiding een bijeenkomst plaats waarin werkafspraken zijn gemaakt met als doel het intern functioneren te verbeteren. Voorafgaand aan de reguliere vergadering overlegt de Raad van Toezicht over die onderwerpen op de agenda die expliciet aan bod zouden moeten komen. Na afloop van elke vergadering blikt de Raad van Toezicht kort terug op inhoud en verloop van het gevoerde overleg.

#### Onafhankelijkheid en (potentieel) tegenstrijdig belang

De Raad van Toezicht heeft haar rol als toezichthoudend orgaan onafhankelijk uitgevoerd. Er hebben zich geen situaties voorgedaan waarin sprake was van (potentieel) tegenstrijdig belang.

### Honorering Raad van Toezicht

In 2022 is de honorering van de leden van de Raad van Toezicht meer in overeenstemming gebracht met wat in de sector gebruikelijk is en naar beneden bijgesteld.

#### Functionies en nevenfunctionies

In bijlage H is een overzicht opgenomen van functionies en nevenfunctionies van de Raad van Toezicht.

#### Governancecode

De Raad van Toezicht hecht waarde aan de Code Goed Bestuur MBO zoals deze in 2020 is vastgesteld. Vanuit de raad zien we dat bestuur en directies zich ervoor inzetten om de waarden die centraal staan in de branchecode, toe te passen in hun handelen. In bijlage B is aangegeven op welke wijze de code wordt toegepast binnen Terra.

Groningen, 23 juni 2023

Namens de Raad van Toezicht,  
Rob Schuur, voorzitter

### 1.5.2 Ondernemingsraad

In de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is opgenomen hoe de ondernemingsraden moeten functioneren.

De ondernemingsraad kent vier rechten conform de WOR:

- initiatiefrecht (artikel 23);
- adviesrecht (artikel 25);
- instemmingsrecht (artikel 27);
- informatierecht (artikel 31).

Daarnaast is voor de ondernemingsraad van Terra ook het Professioneel Statuut en de cao mbo van toepassing. De OR dient in de gelegenheid gesteld te worden om wezenlijk invloed uit te oefenen op voorgenomen besluiten door de WOR-bestuurder. Behalve het ontvangen van stukken ter informatie, behelst het informatierecht ook het recht van de OR om informatie op te vragen bij de bestuurder die de OR nodig acht voor het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Het initiatiefrecht geeft de OR de gelegenheid zelf voorstellen te doen omtrent een onderwerp waarvoor de raad aandacht wenst van de bestuurder.

Het adviesrecht en het instemmingsrecht zijn instrumenten die de ondernemingsraad in kan zetten om voorgenomen besluiten te ondersteunen, bij te sturen of af te remmen. Zo kan de raad positief of negatief advies uitbrengen over voorgenomen beleid. Bij stukken die de ondernemingsraad ter instemming voorgelegd krijgt, besluit de raad om bepaalde keuzes goed te keuren dan wel af te keuren, rekening houdend met de regelgeving en de belangen van de medewerkers alsmede de organisatie.

### Vergadercyclus

Zoals in de statuten van de ondernemingsraad van Terra staat, brengt de raad haar eigen jaarverslag uit op basis van schooljaren. Tijdens het schooljaar 2021-2022 is de OR bijeengekomen tijdens gewone OR vergaderingen (11x), Overlegvergaderingen met het College van Bestuur en de regiodirectie (11x), vergaderingen met studentenraad en ouderraad over de begroting op hoofdlijnen in aanwezigheid van het College van Bestuur en de regiodirectie (3x), tijdens scholingen, regulier overleg (1x) met een vertegenwoordiging van de vakbonden en het reguliere contact met de Raad van Toezicht.

Daarnaast heeft overleg met de regiodirectie plaatsgevonden met een afvaardiging van de OR in de werkgroepen HR en Financiën waarin verdiepend over verschillende onderwerpen is gesproken.

### Thema's 2022

In het afgelopen jaar zijn onder meer de volgende onderwerpen ter instemming of advies aan de ondernemingsraad voorgelegd: werktijdenregeling, formatiebeleid, aanpassingen in het functiebouwwerk, werving- en selectiebeleid, arbo- en schoolveiligheidsbeleid, thuiswerkregeling, werkdrukplan i.r.t. Huis van Werkvermogen, inzet middelen Nationaal Programma Onderwijs, besturing Terra, opheffing Onderwijsgroep Noord en strategisch HRM-beleid.

Daarnaast zijn het Strategisch Huisvestingsplan en de bestuurlijke verkenningen naar samenwerking met Drenthe College en NHL Stenden Hogeschool onderwerp van gesprek geweest.

### 1.5.3 Studentenraad

In het medezeggenschapsstatuut van Terra is vastgelegd dat de studentenraad de belangen van de studenten van de mbo-vestigingen behartigt. De studentenraad komt eens per maand bijeen, de regiodirectie is (deels) bij de vergaderingen aanwezig. Onderwerpen die in het afgelopen jaar onder andere aan de orde zijn geweest, zijn de beoogde samenwerking met Drenthe College, de inzet van NPO-gelden, beleid hulpmiddelen en aanpassingen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte, studentteurendheid, schoolkostenbeleid, de praktijk- en onderwijsovereenkomst, het handboek examinering, de hoofdlijnen van de begroting en verschillende onderdelen uit de kwaliteitsagenda. Op verzoek van de studentenraad hebben stafmedewerkers desgewenst een toelichting gegeven op een aantal onderwerpen en vragen beantwoord.

In april is door studenten een mooie bijdrage geleverd aan het bezoek van minister Dijkgraaf aan de mbo-instellingen in de stad Groningen, in september aan het bezoek van de nieuwe gemeenteraad van Groningen. Eind mei heeft de studentenraad deelgenomen aan de jaarlijkse conferentie van het Consortium voor Innovatie die deze keer in Den Haag werd gehouden.

Eind 2022 hebben zeven studenten zitting in de studentenraad. Samen met Marketing & Communicatie werkt de PR-commissie aan meer bekendheid en communicatie vanuit de studentenraad. Dit werpt zijn vruchten af met steeds voldoende aanwas van nieuwe leden. Het overleg is geïntensiveerd en de studenten worden begeleid door een coach. Daarnaast vindt scholing op basis van thema's plaats.

### 1.5.4 Ouderraad

De ouderraad is het medezeggenschapsorgaan voor de ouders van leerlingen in het vo van Terra. Binnen de ouderraad zijn bij voorkeur de ouders van alle vo-vestigingen van Terra vertegenwoordigd. De ouderraad overlegt minimaal vijf keer per schooljaar met de regiodirectie.

Het afgelopen jaar zijn veel onderwerpen besproken, waaronder de beoogde samenwerking met Drenthe College, het toelatingsbeleid, de hoofdlijnen van de begroting, de ouderbijdrage, de vakantieregeling, monitoring van kwaliteit (o.a. onderzoek leerlingteurendheid) en de voortgang van het schoolplan.

In 2022 heeft een aantal wisselingen plaatsgevonden in de samenstelling van de ouderraad en hebben we een aantal nieuwe ouders mogen verwelkomen. Eind 2022 zijn alle vestigingen van Terra VO in de ouderraad vertegenwoordigd.

## 1.6 Overige ontwikkelingen governance

### Organisatievorm

Onderwijsgroep Noord als bestuurlijke samenwerking bestaat op 31 december 2022 uit drie stichtingen: Terra, rsg de Borgen en Onderwijsgroep Noord (OGN) die door een personele unie aan elkaar verbonden zijn. Onderwijsgroep Noord heroriënteerde zich al enige tijd op haar positie, vanuit haar visie op de toekomst van het leren. We willen het beste voor de leerling en student. Daarbij wordt de regio steeds belangrijker. Onderwijs is van vitaal belang voor de regio en omgekeerd, ook in relatie tot de arbeidsmarkt. Ook ontstaan er nieuwe samenwerkingsvormen in de regio. Het College van Bestuur en de (regio)directie hebben geconcludeerd dat Onderwijsgroep Noord niet meer past bij de toekomst. Samen is onderzocht of een andere samenwerkingsvorm te realiseren is. Dit bleek niet mogelijk en in het voorjaar van 2022 heeft het College van Bestuur het besluit genomen om Onderwijsgroep Noord per 1 januari 2024 op te heffen.

Dit heeft ook gevolgen voor de gezamenlijke ondersteunende diensten (de stichting Onderwijsgroep Noord). Besloten is om de ondersteuning bij stichting AOC Terra, stichting rsg de Borgen en stichting Trivium (op 1 januari 2022 ontstaan uit de fusie tussen Dollard College en Ubbo Emmius) te organiseren. De Raad van Toezicht heeft het voorgenomen besluit goedgekeurd en het besluitvormingsproces is verder ingericht met input van de vakbonden en medezeggenschapsorganen waarna tot definitieve besluitvorming is gekomen.

Vanuit het perspectief van OGN is vervolgens een reorganisatieplan opgesteld met als zwaartepunt de ontleding van de medewerkers uit OGN. Per 1 februari 2023 is het merendeel van de medewerkers in dienst getreden van Terra. Om een zorgvuldige en prettige overgang en 'landing' van de medewerkers en continuïteit van de dienstverlening te borgen, is hiertoe een inlechtsingsplan Terra opgesteld. Vóór definitieve besluitvorming met betrekking tot beide plannen is de medezeggenschap om advies geraagd.



TERRA

# GOED GROEN ONDERWIJS

2



2.1 COVID-19

2.2 ONDERWIJS-  
ONTWIKKELINGEN VO

2.3 KWALITEITSAGENDA  
TERRA MBO 2019-2022

- BESTUURLIJKE REFLECTIE

2.4 ONDERWIJS-  
ONTWIKKELINGEN MBO

2.5 EXAMINERING

## 2.1 COVID-19

Na een harde lockdown eind 2021 vanwege zorgen om de omikronvariant, konden de scholen in 2022 gelukkig weer open. Eerst nog met de nodige beperkingen maar deze werden vrij snel daarna versoepeld. Zo werden de mondkapjesplicht en het houden van anderhalve meter afstand afgeschaft. Alhoewel corona nog de nodige uitdagingen heeft opgeleverd binnen de scholen, zijn er geen schoolsluitingen meer geweest en konden we ons als sector meer richten op de langetermijnstrategie. Gebaseerd op de sectorplannen COVID zijn zowel voor ons vo als mbo in afstemming met de medezeggenschap draaiboeken opgesteld. Hierin is een beschrijving opgenomen van de te treffen maatregelen per scenario in het geval van een opleving van het coronavirus.

## 2.2 Onderwijsontwikkeling vo

Het vo van Terra is zich bewust van de centrale plaats die het onderwijs heeft in de samenleving. Wij leiden leerlingen op voor de toekomst. We bieden goed groen onderwijs, maar realiseren ons sinds de coronacrisis nog meer dat een fijne school met veel dynamiek voor het welbevinden van onze leerlingen van het grootste belang is. Onze leerlingen leren samen, in verbinding met de praktijk en er is ruimte voor maatwerk en eigen keuzes.

In het schoolplan (2019-2023) staan vier pijlers centraal waarbinnen we ons onderwijs inhoud geven. De Terra-brede speerpunten worden jaarlijks beschreven in de kaderbrief Terra op basis waarvan vestigingen hun eigen vestigingsjaarplan opstellen. Focus was hierbij het kernwoord. Vestigingen zijn uitgedaagd om met lef een beperkt aantal (collectieve) ambities te formuleren en ze vervolgens ruim de tijd te bieden voor de uitvoering en implementatie van deze ideeën. Uit de wetenschap blijkt immers dat niemand aan meer dan twee of drie veranderingen tegelijk kan werken. De monitoring en feedbackmomenten zijn in de jaarkalender opgenomen: drie keer per jaar bespreekt het VMT de voortgang met de programmadirecteur en de regiodirecteur.

### 2.2.1 Nationaal Programma Onderwijs

Het schooljaar 2021-2022 heeft grotendeels in het teken gestaan van het zo goed mogelijk wegwerken van de leer- en ontwikkelvertragingen bij leerlingen als gevolg van corona. Het leren is vertraagd en het sociale leven heeft lange tijd stilgestaan. In het schooljaar 2022-2023 geven we hier een vervolg aan. Het proces zoals we dit in 2021 hebben doorlopen (schoolscan – interventies – schoolprogramma) hebben we ook in 2022 doorlopen, waarbij we aandacht hebben voor de inhoudelijke en financiële monitoring / verantwoording. Deze worden steeds beter ingebed in onze bestaande cycli.

De ondernemingsraad heeft haar instemming verleend op de plannen m.b.t. NPO, inclusief de bijbehorende financiële verdeling van de middelen. Ook de ouderraad is betrokken in het proces. Zij heeft haar vertrouwen uitgesproken in de plannen en uitvoering daarvan, maar heeft afgezien van haar instemmingsbevoegdheid. Gedurende de uitvoering van de plannen worden beide medezeggenschapsorganen periodiek geïnformeerd over de voortgang.

In de eerste helft van 2022 hebben we gemerkt dat onze vestigingen tegen een aantal knelpunten aanliepen bij de uitvoering van het programma. Moeite om personeel aan

te trekken, de hoge werkdruk en de aanhoudende pandemie maakten dat het soms heel lastig was om toe te komen aan het inlopen van de vertragingen. Het overeind houden van het reguliere onderwijs heeft de focus gehad, waardoor sommige aanvullende interventies vertraging hebben opgelopen.

In de periode april/mei hebben we de balans opgemaakt vanuit de plicht om dit tijdelijke geld op een verantwoorde en duurzame manier in te zetten voor onze leerlingen. Vestigingen hebben (opnieuw) een schoolscan uitgevoerd. Enerzijds bedoeld om terug te kijken en de effecten – voor zover mogelijk – van de ingezette interventies in kaart te brengen anderzijds ook om vooruit te blikken.

Daarnaast is het programma eind juni onderwerp van gesprek geweest tijdens de monitorgesprekken. Vestigingen hebben hierbij het volgende aangegeven:

- Uitvoering geven aan de NPO-interventies is voor veel vestigingen een uitdaging geweest afgelopen schooljaar. Met name door het feit dat corona niet is weggeweest en we wederom lockdowns hebben meegemaakt plus daarbij het inzetten van extra personeel dat moeilijk te vinden is.
- We zien dat de uitdagingen bij leerlingen met name zitten in de leerhouding en op het sociaal-emotionele vlak. De uitdaging zit niet zo zeer op cognitief gebied (resultaat cijferanalyse).
- Veel leerlingen hebben vanuit de basisschool een kansrijk advies gekregen. Dit leidt tot uitdagingen op de vestigingen om deze leerlingen goed te monitoren en op een aantal vestigingen zien we een toename in de tussentijdse aanmeldingen (afstroom vanuit de havo).

De interventies die de vestigingen in het schooljaar 2022-2023 gaan inzetten, zijn integraal opgenomen in de vestigingsjaarplannen. Er is een vervolg gegeven aan het zo goed mogelijk wegwerken van de leer- en ontwikkelachterstanden.

De inzet van de middelen ziet er als volgt uit:

Thema's umbo	2022	Besteed aan o.a.
A. Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 517.933	- huiswerkbegeleiding - bijlessen - motivatietraining
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 703.970	- kleinere groepen - inzet onderwijsassistenten - aanschaf boeken
C. Sociaal-emotionele- en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 150.010	- excursie, kamp - sportactiviteiten - rots- en watertraining
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	€ 109.690	- ondersteuning planning en organisatie - training preventieve groepsbinding
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 1.315.138	- extra docenten - extra onderwijspersoneel - onderwijsassistenten
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 27.356	- computeraccessoires - extra laptop
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.826.120</b>	

Van de ontvangen middelen is 3,8% ingezet voor inhuur van personeel niet in loondienst (PNIL). Er zijn geen NPO-middelen bouwscholen ten behoeve van specifieke interventies ingezet.

## 2.2.2 Heroriëntatie digitale leeromgeving

In het schoolplan staat een duidelijke ambitie omschreven m.b.t. het bieden van meer maatwerk en differentiatie.

Een belangrijk uliegwiel hierbij zou de implementatie van de tool Magister.me zijn. In het voorjaar 2021 zijn we van start gegaan met het implementatieproces maar helaas kondigde de leverancier in februari 2022 aan te gaan stoppen met het ontwikkelen van Magister.me en over te stappen op een nieuw product ter vervanging.

Dit betekende het einde van ons implementatietraject. De situatie vraagt van ons opnieuw een heroverweging op zowel proces als product. De kartrekkers vanuit de vestigingen hebben hier een belangrijke rol in. Terra heeft besloten om voor de oriëntatie de tijd te nemen en in het schooljaar 2022-2023 niet (alvast) te starten met een andere leeromgeving. Voorlopig blijven we nog gebruik maken van onze huidige leeromgeving.

### 2.2.3 Basisvaardigheden

Vanaf 2022 hebben wij scherper aandacht voor de beheersing van de basisvaardigheden van onze leerlingen. Wij staan voor een brede ontwikkeling van onze leerlingen en tegelijkertijd ligt er een belangrijke opgave voor ons m.b.t. de basisvaardigheden van onze leerlingen. Een goede beheersing van Nederlands, rekenen/wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid is essentieel om goed mee te kunnen doen in de maatschappij. Het prestatieniveau van leerlingen in het funderend onderwijs op het gebied van lees- en rekenvaardigheid daalt zo blijkt uit onderzoek en de Staat van het Onderwijs 2022. De coronapandemie vormt slechts gedeeltelijk een verklaring. Het op een betrouwbare en valide manier volgen van de ontwikkeling van onze leerlingen m.b.t. de basisvaardigheden vraagt van ons een meerjarige aanpak. Het ministerie heeft een Masterplan basisvaardigheden opgesteld.

In 2022 zijn we gestart met een verkenning naar hoe we Terra-breed kunnen investeren in de vakinhoudelijke en didactische expertise van docenten (en schoolleiding) op onze vestigingen m.b.t. de basisvaardigheden. Daarnaast hebben alle vestigingen subsidie aangevraagd in het kader van het versterken van de basisvaardigheden. Alleen de aanvraag van de vestiging Assen is toegekend.

### 2.2.4 Nieuwe leerweg

Met ingang van 2024 zouden de gemengde en theoretische leerweg worden samengevoegd tot de 'nieuwe leerweg'. Met een praktijkgericht programma zouden leerlingen zo de mogelijkheid krijgen hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen in een levenssechte opdracht. Dit om leerlingen optimaal voor te bereiden op doorstroom naar mbo-4 opleidingen of het havo. De ambitie voor 2022 was om te starten met de voorbereiding op de nieuwe leerweg door de vestigingen, Terra-breed te onderzoeken waar de vestigingen gezamenlijk zouden kunnen optrekken en daar waar dit van meerwaarde zou zijn gezamenlijk in de regio met andere scholen hieraan te werken. Nu bekend is geworden dat de nieuwe leerweg er voorlopig niet komt en er nog veel onduidelijkheid bestaat over de invoering van het praktijkgerichte programma, hebben we besloten om de voorbereidingen stop te zetten totdat er landelijk meer duidelijkheid geboden wordt.

### 2.2.5 Praktijkonderwijs

Het Praktijkonderwijs (PrO) bij Terra maakt deel uit van het vo in Winsum. PrO neemt binnen Terra een specifieke positie in omdat ze onderwijs verzorgt voor jongeren in een kwetsbare positie binnen andere kaders en context. PrO vormt het hart van de discussie naar meer inclusief onderwijs en verdient een stevige positie in het vo. Zowel onderwijskundig als organisatorisch hebben we dit schooljaar een aantal accenten gelegd.

#### Heroriëntatie digitale leeromgeving

In het schoolplan staat een duidelijke ambitie omschreven m.b.t. het bieden van meer maatwerk en differentiatie. Een belangrijk 'uliegwiel' voor het praktijkonderwijs hierbij is de implementatie van een tool, die volledig is toegespitst op de behoeftes van de leerling in het praktijkonderwijs.

Deze tool stelt het praktijkonderwijs in staat om op een constructieve wijze de leerling zo goed mogelijk in beeld te brengen, ten behoeve van de relatiedriehoek. Docenten en leerlingen werken aan leer- en ontwikkeldoelen vanuit een heldere aanpak en werkwijze. De tool stelt leerlingen, docenten en ouders in staat de ontwikkeling van de leerling in kaart te brengen en te volgen.

#### Vakoverstijgende samenwerking

Het programmateam vo biedt vestigingen de mogelijkheid aan om actief te ondersteunen bij het vormgeven van planvorming m.b.t. curriculum ontwerp. Voor het praktijkonderwijs is hierbij betekenisvol onderwijs de basis. Om de leerling optimaal voor te bereiden op zijn of haar vervolgstappen in de maatschappij, is het essentieel om theoretische en praktische vaardigheden binnen het gehele curriculum met elkaar te verbinden.

#### Organisatorisch

Voor het teamgericht werken vraagt de teamsamenstelling en teamontwikkeling aandacht. Een werkstructuur waarin de taken planmatig, in samenhang ontwikkeld en uitgevoerd kunnen worden is hierbij van belang. De directe aansturing van het team en de school is belegd bij de coördinator PrO. De functie van coördinator is ingesteld als projectfunctie om de aandacht voor en doorontwikkeling van PrO Winsum te kunnen waarmaken. De coördinator heeft gemandateerde management bevoegdheden en legt verantwoording af aan het VMT Winsum. In de loop van dit schooljaar wordt op basis van evaluatie bepaald in welke vorm de functie wordt voorgezet.

## 2.3 Kwaliteitsagenda Terra MBO 2019-2022 - bestuurlijke reflectie

In dit hoofdstuk geven we onze bestuurlijke reflectie op de realisatie van de ambities uit de Kwaliteitsagenda 2019-2022. We geven antwoord op de vraag in hoeverre we onze ambities hebben behaald, wat de belangrijkste wijzigingen in de context waren, op welke resultaten we het meest trots zijn en tegen welke belemmeringen we zijn opgelopen. Ook geven we aan hoe we onze stakeholders bij onze reflectie hebben betrokken en welke lessen we in de afgelopen periode hebben geleerd.

In bijlage C van het bestuursverslag gaan we nader in op de speerpunten uit onze kwaliteitsagenda waarbij we per speerpunt een reflectie geven op de behaalde resultaten. Verder bevat deze bijlage de inhoudelijke verantwoording op de speerpunten en de doelen en de financiële verantwoording, waaruit blijkt dat 44 procent van alle middelen zijn besteed aan de drie verplichte, landelijke speerpunten.

### Algemeen beeld

In de Kwaliteitsagenda 2019-2022 stonden 5 speerpunten centraal:

#### 1. Ontwikkelperspectief groen onderwijs in de regio.

Dit speerpunt is gericht op een toekomstbestendig opleidingsportfolio, een doelmatige en duurzame organisatie van opleidingen en het samen met regionale partners bijdragen aan innovaties in de groene sector.

Onderdeel van dit speerpunt is het verkennen van scenario's voor de toekomst van Terra.

#### 2. Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst.

Dit speerpunt betreft het afstemmen van het onderwijsaanbod op de vraag uit de arbeidsmarkt, het vergroten van keuzemogelijkheden van studenten, het investeren in LLO en het verhogen van de arbeidsmarktrelevantie van de opleidingen. Hierbij spelen Ondernemend leren en Regioleren als de kern van ons onderwijsconcept een sleutelrol.

#### 3. Kwaliteitsverbetering en professionalisering.

Dit betreft het versterken van kwaliteitsgericht werken door docenten en teams, als voorwaarde voor het verzorgen van "gewoon goed onderwijs". Daarbij gaat het zowel om het op orde brengen van de kwaliteit van ons onderwijs als om professionele ontwikkeling en teamontwikkeling.

#### 4. Jongeren in een kwetsbare positie.

Terra is een veilige school, waar persoonlijke aandacht wordt gegeven. Het VSV percentage is laag. Binnen dit speerpunt zetten we in op meer jongeren een diploma te laten halen, door inzet op LOB, bredere scholing binnen Entree en niveau 2 opleidingen om de kansen op de arbeidsmarkt of op doorstroming te vergroten en op het tegengaan van VSV.

#### 5. Gelijke kansen.

Het bieden van gelijke kansen vraagt ongelijk onderwijs (maatwerk). Daarnaast zetten we in op het versterken van doorlopende leerlijnen umbo-mbo-hbo en besteden we extra aandacht aan de overgangen naar vervolgonderwijs.

### Veranderingen in de context en de ontwikkeling in de afgelopen jaren

De afgelopen jaren waren turbulent en intensief voor Terra.

Net als bij alle andere onderwijsinstellingen was de impact van corona op het onderwijs, de studenten en de medewerkers groot. Lockdowns en schoolsluitingen hebben er onder andere toe bijgedragen dat veel onderwijsactiviteiten geen doorgang konden vinden, met als gevolg vertragingen en achterstanden voor studenten, maar ook psychologische schade. Deze uit zich bij studenten bijvoorbeeld in een verminderde motivatie en een toename van depressiviteit onder jongeren. Lockdown is tenslotte een term afkomstig uit het Amerikaanse gevangeniswezen en betekent feitelijk opsluiting, hetgeen ook door veel studenten als zodanig is ervaren. Voor kwetsbare jongeren die regelmatig met een moeilijke thuissituatie te maken hebben, leverde dit vaak extra problemen op. Terra heeft om die reden zo veel mogelijk geprobeerd de scholen open te houden voor deze studenten en hen extra begeleiding aan te bieden. Internationaliseringsactiviteiten en buitenlandstages zijn lange



tijd stopgezet. Ook het onderwijs dat Terra samen met het bedrijfsleven organiseert en dat vaak buiten school plaatsvindt, zoals Terra Practica en Regioleren, werd ernstig gehinderd en onderbroken door de coronamaatregelen. Veel van wat het leven voor jongeren in deze fase van hun leven interessant en leuk maakt en mogelijkheden biedt om met anderen contact te leggen, was afwezig. Terra heeft daarom extra zorg besteed aan activiteiten die de sociale cohesie bevorderen.

Als gevolg van demografische ontwikkelingen is het aantal studenten in de regio afgenomen. Dat heeft ook geleid tot daling van het aantal studenten bij Terra van 1.962 in 2018 naar 1.780 in 2022. De daling van het aantal studenten en de reductie van de duur van de meeste opleidingen van 4 naar 3 jaar, hebben gevolgen gehad voor de formatie en beperken de mogelijkheden om tijd vrij te maken voor kwaliteitsverbetering en innovatie.

Daarnaast hadden de ontwikkelingen in de groene sector, zoals het stikstofdossier, het klimaatdossier en de ontwikkeling naar circulaire en natuurinclusieve landbouw, impact op Terra. Met name bij de opleidingen veehouderij en teelt waren belangrijke wijzigingen in het curriculum nodig om de transitie van de sector mogelijk te maken. De onzekerheid over de ontwikkeling van de groene sector heeft ook invloed op de ontwikkeling van het aantal studenten en het arbeidsmarktperspectief. Vooral voor de traditioneel agrarische opleidingen zoals veehouderij en akkerbouw, verandert de beroepsomgeving sterk. Vanuit het groene onderwijs betekent dit dat we met onze opleidingen invulling willen geven aan "nieuw groen ondernemerschap" en dit ook weten over te brengen in onze wervingsactiviteiten en informatie over de opleidingen aan potentiële studenten.

In de afgelopen jaren heeft Terra een aantal ontwikkelingen doorgemaakt. Zo is in het kader van het programma Terra op Groen met het oog op de toekomstbestendigheid van Terra ingezet op kanteling van de organisatie van een vestigingsgerichte structuur naar een op KD's gebaseerde structuur. Doordat Terra in toenemende mate kleinere aantallen studenten per opleiding had, werd het onderwijs en de organisatie hierdoor kwetsbaar als het gaat om zaken als kwaliteit en betaalbaarheid. Om deze reden moesten keuzes gemaakt worden ten aanzien van het onderwijsportfolio. De kanteling ging gepaard met het reduceren van het aantal vestigingsplaatsen en het reduceren van het aantal opleidingen per vestiging. Ook is het curriculum van de verschillende KD's herzien. De implementatie van dit programma is gestart in schooljaar 2021-2022.

Vanuit ontwikkelingen in zowel het onderwijs als de maatschappij en rekening houdend met relatief grote krimppercents in haar werkgebied, is een strategische verkenning uitgevoerd naar de toekomstige positionering van Terra. Daarbij stonden twee vragen centraal: 1. Wat is er nodig om in de toekomst duurzaam betekenisvol groen onderwijs in de regio te borgen? 2. Kunnen we de ambitie realiseren als zelfstandige onderwijsstichting of is samenwerking noodzakelijk? Conclusie was dat zelfstandig voortbestaan voor Terra geen optie is. Vervolgens zijn mogelijkheden tot samenwerking met andere partijen onderzocht. Dit heeft in december 2022 geresulteerd in een intentieverklaring tot fusie met Drenthe College.

Daarbij speelde ook het besluit van het College van Bestuur een rol om per 1 januari 2024 Onderwijsgroep Noord (OGN) te ontbinden. De jas van OGN paste niet meer bij de ontwikkelingen van de drie stichtingen. De beoogde meerwaarde door samenwerking van de drie verschillende stichtingen

kwam via de dienstverlening en ondersteuning onvoldoende uit de verf. Er is daarom gekozen om de onderwijsstichtingen als zelfstandige stichtingen verder te laten gaan, zodat meer directe aansturing van de ondersteuning mogelijk is.

In de rapportage over het vierjaarlijks onderzoek van 2021 beoordeelde de Inspectie de thema's Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer van Terra mbo als onvoldoende. Naar aanleiding van deze beoordeling is binnen Terra mbo ingezet op:

- Het programma "Terra op Groen" met als belangrijk onderdeel de inrichting van de KD-structuur;
- Het teamgecentreerd organiseren met bijbehorende ondersteuning;
- Inbedding van de kwaliteitszorginstrumenten en kwaliteitscultuur;
- Opzetten en uitvoeren van de monitoringscyclus;
- Curriculumontwikkeling binnen de opleidingen.

Voor een deel gaat het om interventies die een lange adem nodig hebben en niet binnen een jaar tot het gewenste resultaat leiden.

In het herstelonderzoek van oktober/november 2022 heeft de Inspectie geconstateerd dat de thema's Financieel Beheer en Uitvoering en kwaliteitscultuur voldoende scores en de thema's Visie, ambities en doelen en Evaluatie, verantwoording en dialoog nog onvoldoende zijn. Op basis daarvan zijn voor de komende periode de volgende speerpunten benoemd:

- Het formuleren en doorleven van een concrete onderwijsvisie met daarbij passende doelen op alle niveaus binnen de organisatie. Samen met Drenthe College wordt komend najaar een nieuwe strategische agenda opgesteld, die wordt vertaald naar de vestigingen en opleidingen van Terra.

- Resultaatgericht sturen op de ontwikkeling en borging van de onderwijskwaliteit op alle niveaus binnen de organisatie. Hiertoe investeren we in de inbedding van de kwaliteitszorgcyclus (PDCA) in de gehele organisatie en geven we de auditsystematiek een meer normerend karakter.
- We maken het leereffect van de (praktijkgerichte) lessen meetbaar en zorgen dat het pedagogisch-didactisch handelen en de generieke vakken daar zichtbaar aan bijdragen. Daarnaast stemmen we de pedagogisch-didactische aanpak explicieter af op de doelgroep en de visie op het onderwijs.
- We investeren in de doorontwikkeling van de team gecentreerde organisatie (TGO), door het verhelderen van rollen, door het ondersteunen van teams (o.a. via de inzet van stichting Leerkracht) en door via de P&C-cyclus te sturen op de ontwikkeling van TGO.

Onder de hierboven beschreven omstandigheden heeft Terra een groot deel van de doelen uit de kwaliteitsagenda gerealiseerd. Hierbij spelen de kleinschaligheid van veel opleidingen en de beperkte omvang van de ondersteuning op het gebied van onderwijs en kwaliteit een belangrijke rol. De ambities uit de Kwaliteitsagenda waren bovendien erg hoog, te meer omdat Terra ook de kwaliteit van het onderwijs op orde moest brengen en maatregelen moest nemen om het onderwijs uitvoerbaar en betaalbaar te houden. De afgelopen jaren heeft Terra bewust gekozen om prioriteit te geven aan de aanpassing van het opleidingsportfolio en de kanteling van de organisatie (Terra op Groen), de verbetermaatregelen n.a.v. het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie en de verkenning naar de toekomstbestendigheid van Terra en de fusie met Drenthe College. Op deze gebieden zijn grote slagen gemaakt.

Ook hebben we op het gebied van innovatie mijlpalen en doelen uit de kwaliteitsagenda weten te behalen. We hebben de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet op het gebied van innovatie en LLO. Terra is een belangrijke speler op het gebied van LLO, zowel sectoraal als regionaal. Het aanbod is in relatief korte tijd flink gegroeid en verbreed. Voorbeelden van nieuw ontwikkeld LLO-aanbod zijn:

- De cursus proefdierverzorging die door Terra met Van Hall Larenstein is ontwikkeld;
- De cursus ruitervitaliteit die naar aanleiding van een enquête onder hippische bedrijven is opgezet;
- De Flora Vita trainingen die ontwikkeld zijn met en voor de Koninklijke Vereniging Bloemist Winkelier.

Een ander voorbeeld van innovatie is de speciale positie die Terra dankzij het practoraat Natuurinclusieve Landbouw inneemt in de Regiodeal en de Green Deal Natuurinclusieve Landbouw. Gestimuleerd door het succes van dit eerste practoraat is Terra inmiddels bezig om nog twee practoraten in samenwerking met andere kennisinstellingen vorm te geven.

In lijn met de landelijke ontwikkeling van de scores in de JOB zijn de resultaten van de studentteurendheid helaas achteruitgegaan. Enerzijds wordt deze ontwikkeling veroorzaakt door corona en de motivatieproblemen van studenten in de periode daarna, anderzijds leiden veranderingen in het curriculum vaak in eerste instantie tot lagere scores voor studentteurendheid. We zien overigens inmiddels wel de eerste effecten van de genomen maatregelen. Zo is bij Paardensport- en houderij de teurendheid van studenten over de opleiding na de herziening van het curriculum gestegen van een 5,3 in 2020 naar een 6,5 in 2022. Bij Akkerbouw is deze ontwikkeling – mede als

gevolg van de landelijke ontwikkelingen in de sector – nog niet zichtbaar. Terra neemt de ontwikkelingen en resultaten van studentteurendheid zeer serieus. We doen tussentijdse metingen en hebben naast de studentenraad ook op opleidingsniveau studentenpanels ingericht. De informatie die we ophalen uit de gesprekken met de studentenpanels gebruiken we om de analyses, die we maken op basis van de metingen door middel van vragenlijsten, te verifiëren en te verrijken.

Met de fusie met Drenthe College zal de basis versterkt worden, zijn we in staat om het onderwijs doelmatiger te organiseren (doordat onderdelen van het onderwijs door meer studenten gevolgd kunnen worden) en kunnen we meer capaciteit vrijmaken voor kwaliteitsverbetering en innovatie van het onderwijs. Zo zullen we in het kader van de fusie inzetten op onder andere flexibilisering van het onderwijs, het ontwikkelen van cross overs tussen 'grijs' en 'groen', het versterken en verbreden van doorlopende leerroutes (o.a. verbreden van het Groene Lyceum, de beroepshavo en de doorlopende leerroute umbo-bb – niveau 2), het breder inzetten van Regioleren en uitbreiding van het aanbod op het gebied van LLO (certificeerbare eenheden en derde leerweg). Ook zullen we een impuls geven aan de kwaliteit van onze ondersteuning.

### Waar zijn we trots op?

Terugkijkend op de periode van de Kwaliteitsagenda zijn we vooral trots op de volgende zaken:

- Uiteraard zijn we het meest trots op de manier waarop onze medewerkers tijdens de coronapandemie het onderwijs hebben verzorgd en hoe ze zijn omgegaan met de uitdagingen die dat met zich meebracht, zowel in de uitvoering van het onderwijs als in de begeleiding van studenten.

- Het is mooi om te zien dat onze lijntjes met het bedrijfsleven zo kort zijn en de betrokkenheid van de sector met ons onderwijs in de vorm van bijvoorbeeld deelname in de Opleidingsadviesraden zo groot. We zien dit ook terug in het relatief grote aantal hybride docenten in ons personeelsbestand. We noemen hierbij in het bijzonder de resultaten van Terra Practica, waarmee we in de afgelopen twee schooljaren een prachtig bestand aan bedrijven hebben opgebouwd waarmee we samenwerken en vakinhoudelijk praktijkonderwijs vormgeven.
- De afgelopen jaren hebben we onder moeilijke omstandigheden (corona, de ontwikkelingen in de groene sector en dalende studentenaantallen) belangrijke stappen gezet in de doorontwikkeling en herinrichting van ons onderwijs en de kanteling van de organisatie ("Terra op Groen"). Het aantal vestigingen en het aantal opleidingen is teruggebracht. Regioleren en Ondernemend Leren zijn doorontwikkeld. Bij alle opleidingen is een nieuw grof en fijn ontwerp ontwikkeld dat vertaald is in nieuw curriculum. Bij een deel van de opleidingen zijn de eerste resultaten daarvan zichtbaar, bij andere opleidingen kost dat meer tijd. De komende jaren zullen we deze inzet voortzetten, zodat we met recht kunnen zeggen dat Terra "gewoon goed onderwijs" biedt.
- We hebben met succes gewerkt aan uitbreiding van ons LLO-aanbod. In vergelijking met andere instellingen heeft Terra met TerraNext een groot aanbod op het gebied van LLO, dat bovendien goed aansluit bij de behoeften van de sector. De afgelopen jaren is dit aanbod, dat oorspronkelijk vooral groen was, verbreed, aansluitend bij de behoeften van de sector. Hierbij werken we samen met partners, bijvoorbeeld in het samen met Hogeschool Van Hall Larenstein ontwikkelde en verzorgde aanbod voor proefdierverzorging en het met Drenthe College uitgevoerde keuzedeel Zorg & Dier. Met TerraStart hebben we bovendien een onderscheidend

aanbod voor jongeren en volwassenen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die we door een mix van opleiding, begeleiding door een jobcoach en bemiddeling aan passend werk helpen in Groen, Bloem of Agrarisch.

- Tot slot zijn we trots op de stappen die we gezet hebben om de toekomstbestendigheid van Terra te waarborgen. In 2021 hebben we een strategische verkenning uitgevoerd, waaruit bleek dat Terra zelfstandig op termijn niet zou kunnen voortbestaan. Vervolgens is een verkenning uitgevoerd naar mogelijkheden tot samenwerking, waarbij gekozen is voor samenwerking in en voor de regio. Daarbij kwam het Drenthe College als voorkeurspartner naar voren. Op basis van een verkennend onderzoek hebben de Colleges van Bestuur van Terra en Drenthe College eind 2022 een intentieverklaring tot fusie ondertekend. Daarnaast hebben Terra en Drenthe College samenwerkingsafspraken gemaakt met NHL Stenden. Hiermee is een basis gelegd voor behoud van groen onderwijs in de regio. De nieuwe instelling zal bovendien een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de vraagstukken binnen het werkveld en de transities waar de Noordelijke regio voor staat.

### Betrokkenheid stakeholders

Zowel bij de uitvoering van de kwaliteitsagenda als bij de evaluatie zijn in- en externe stakeholders betrokken. De invloed van externe stakeholders op het onderwijs is versterkt door de doorontwikkeling van Regioleren, co-creatie van onderwijs met bedrijven in de vorm van Terra Practica en de vorming van opleidingsadviesraden per KD.

Onderdelen van de kwaliteitsagenda worden regelmatig besproken met de studentenraad. Tevens met de sector en het bedrijfsleven via de opleidingsadviesraden per opleiding.

Terra heeft een actieve en representatieve studentenraad die gemiddeld één keer per maand samenkomt. De agenda bestaat uit vaste punten en onderwerpen als:

- Professionalisering en teamgericht werken;
- Ondernemend Leren;
- Natuurinclusieve landbouw;
- Studentteurendheid.

Om de studentenraad een volwaardige gesprekspartner te kunnen laten zijn, is ook geïnvesteerd in scholing van de raad. Zo wordt bijvoorbeeld door training uitgelegd hoe een begroting gelezen kan worden en wordt de raad zelf ook gecoacht om een team te vormen. Tevens worden zij gefaciliteerd door een vaste begeleider. De raad van Terra participeert daarnaast actief in zowel het noordelijke als het landelijke overleg van studentenvragen.

De belangrijkste concrete effecten van de Kwaliteitsagenda 2019-2022 die studenten ervaren, zijn:

**Laagdrempeligere toegang** tot het mbo-onderwijs: 1. voor PrO door praktijkonderwijsstudenten in de eerste periodes Entree op de eigen praktijkschool aan te bieden en daarna begeleid op het mbo, wordt de toegang voor PrO-studenten tot het mbo makkelijker; 2. voor umbo door doorlopende leerroutes zoals het Groene Lyceum (naar niveau 4) en umbo-bb- Akkerbouw (naar niveau 2).

**Uitbreiding van begeleiding.** Het palet aan begeleidingsmogelijkheden voor studenten is uitgebreid en toegespitst op de hulpvraag. Regie en zicht op de begeleiding vind nu centraal plaats via het StudentenBegeleidingsCentrum (SBC). Terra biedt studenten jobcoaching aan en een Pitstop-voorziening. Daarnaast zetten we leercoaches in om elke student op maat

te begeleiding in hun loopbaantraject. Studenten ontwikkelen zich verder op generieke competenties, waarbij zij zelf eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeltraject. Ondernemend leren vormt hiervoor het uitgangspunt in ons onderwijs.

**Meer praktijk** buiten school in de regio. Studenten zien in hun rooster meer uren voor Terra Practica en Regioleren. Per opleiding en leerjaar verschilt of dat over het hele schooljaar of per periode is.

**Meer hybride docenten** voor de klas. Het aantal medewerkers dat naast hun werk bij Terra als docent ook als ondernemer in de groene sector aan het werk is of een eigen bedrijf runt, is in de afgelopen periode gestegen. Ook de inzet van praktijk-experts voor het verzorgen van gastlessen, (onderdelen van) keuzedelen en instructie op het eigen bedrijf is fors toegenomen.

Elke opleiding van Terra beschikt over een opleidingsadviesraad (OAR). Deze raden bestaan uit leden die een goede vertegenwoordiging vormen van de sector. De OAR's komen gemiddeld vier keer per jaar bijeen. Met de opleidingsadviesraden is onder meer over de volgende onderdelen van de kwaliteitsagenda gesproken:

- Aansluiting van de inhoud van de opleiding bij de vraag naar competenties, vaardigheden op de arbeidsmarkt;
- Trends en ontwikkelingen in de sector;

- De vraag naar afgestudeerden van de opleiding (arbeidsmarkttrendement), van welk niveau, specifiek in de regio Groningen-Drenthe;
- Behoeftes aan bbl-opleidingen;
- Vraag op het gebied van nascholing en bijscholing (LLO-aanbod);
- Aanbod van kwalitatief goede stageplaatsen;
- Evt. aanvullende mogelijkheden voor samenwerking van Terra met bedrijven (bijvoorbeeld opdrachten in het kader van Regioleren of bedrijven die beschikbaar zijn voor Terra Practica).

Het betrekken van stakeholders vindt ook plaats via bestaan de samenwerkingsverbanden en overlegstructuren met de noordelijke kennisinstellingen op zowel mbo als hbo-niveau. Hierbij komen thema's uit de kwaliteitsagenda als doorstroom en VSV aan de orde.

### Wat hebben we geleerd?

Zoals aangegeven, zijn niet alle ambities uit de kwaliteitsagenda gerealiseerd. Uit de ervaringen in de afgelopen jaren hebben we de volgende lessen getrokken:

- Het is belangrijk om realistische doelen te stellen, die aansluiten bij de verandercapaciteit van de organisatie. Terugkijkend waren de doelen uit de kwaliteitsagenda te ambitieus en was

het niet realistisch dat deze doelen allemaal binnen het tijdsbestek van vier jaar gerealiseerd zouden worden, gegeven de uitgangssituatie van Terra bij de start van de kwaliteitsagenda. Les is te zorgen voor een goede balans tussen ambitie, uitvoerbaarheid en verandercapaciteit.

- Daarmee samen hangt het belang van focus in de aanpak. In de kwaliteitsagenda hebben we ingezet op een te brede scope. In de uitvoering hadden we daardoor een onnodig groot aantal maatregelen per speerpunt met te veel projecten (en bijbehorende doelen) op microniveau. Les is dat een combinatie van focus en een meerjarig volgehouden aanpak nodig is om succes te boeken.

- Een derde les is het belang van teamontwikkeling en het investeren in de kwaliteit van de ondersteuning om de verandercapaciteit van de organisatie te versterken. Dit zal ook in de komende jaren een speerpunt in onze aanpak zijn, omdat we anders te weinig in staat zijn substantiële stappen te zetten op het gebied van kwaliteitsverbetering en innovatie. De fusie met Drenthe College biedt mogelijkheden om dit verder op te pakken en door te zetten.

De tekst in het kader bevat een reflectie van de gezamenlijke AOC 's (Connect Groen) op de ontwikkelingen in de groene sector en de manier waarop de opleidingen daar gezamenlijk op inspelen.

# Het ontwikkelperspectief voor het groene onderwijs - Connect Groen

Aan de horizon van de samenleving staan grote nationale en internationale opgaven op de agenda. Aan ons, het beroeps-onderwijs, wordt geuraagd om na te denken over de bijdrage die we kunnen leveren aan de transitieopgaven van nu en in de toekomst. Dit brengt vragen met zich mee waar we ons eerder geen voorstelling van konden maken.

Waar bij de totstandkoming van de kwaliteitsagenda's in 2019 al werd geschreven over een context in beweging, is het speelveld er in 2023 niet eenvoudiger op geworden. Arbeidsmarkt en maatschappij zijn sterk veranderd. Corona heeft nieuwe manieren van leren en werken met zich meegebracht. Een dalend arbeidsmarktpotentieel en een groeiend aantal arbeidsmigranten vraagt om nadenken over hoe we iedereen zo goed mogelijk aansluiten en aangesloten houden. Voor de groene sector hebben we binnen een omgeving van economische en (geo-)politieke schommelingen te maken met urgente vraagstukken rondom kwaliteit van leefomgeving, energie, klimaat, bodem, waterhuishouding, voedselveiligheid en -zekerheid. Technologische vernieuwingen en (inter)nationale samenwerkingen binnen en over alle sectoren heen, zijn onmisbaar om antwoorden te formuleren. We zien een schuivend paradigma van een lineaire economie gericht op continue groei naar een meer circulaire en waardegedreven economie die aansluit bij wat past binnen de grenzen van de aarde.

De afgelopen jaren hebben klimaatveranderingen en maatschappelijke ontwikkelingen bewust gemaakt dat 'groen doen of laten' een belangrijke afweging is van elke beslissing die we nemen. 'Groen' levert een bijdrage aan antwoorden op complexe transitievraagstukken waar we nu voor staan.

De Groene werelden, ontwikkeld met Groenpact - het samenwerkingsverband tussen onderwijs, ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en bedrijfsleven in het groene domein - laten deze samenhang goed zien. Dat betekent dat het nu meer dan ooit noodzakelijk is dat we alle leerlingen en studenten opleiden met handvatten om weloverwogen keuzes te maken, niet alleen binnen het groene domein, maar in elke sector. Alles hangt immers met elkaar samen.

We zien een toenemende vraag naar flexibeler en transitiegedreven onderwijs. Binnen ons mbo planten we de zaadjes en leggen we de basis voor een bijdrage aan een toekomstbestendige maatschappij. Dat zien we terug in de groei van het aantal leerlingen en de waardering van uitstekende faciliteiten, gepaste zorg, begeleiding en coaching: wendbaar, weerbaar en inclusief. Met deze basis kun je vervolgens bij elke mbo-opleiding goed terecht. Binnen ons mbo leggen we een fundament voor een leven lang leren (LLO), bouwen we aan verbindingen met andere sectoren, zetten we in op keuzedelen die een breder perspectief laten zien en werken we steeds meer op basis van case-based learning binnen hotspots en meetingpoints van Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Groen. Groen ondernemerschap heeft altijd een belangrijke plek bij ons ingenomen. Op dit vlak is veel in beweging en hier nemen we onze studenten in mee. De sustainable development goals (SDG's) zitten in het onderwijs verweven en het belang van (groene) vaardigheden wordt steeds meer onderkend.

Via Groenpact is de hele groene onderwijskolom (mbo-mbo-ho, wo) met elkaar verbonden in een uniek kennisecosysteem voor leren en ontwikkelen.

We bevorderen en faciliteren onderwijsvernieuwing, aansluiting op de arbeidsmarkt en kennisdoorwerking in de beroepspraktijk. We hebben een groeiend aantal practoraten en een verbinding met de lectoraten in het hoger onderwijs. Via Kennis op maat (KOM) draagt universitair onderzoek vanuit de Universiteit van Wageningen (WUR) bij aan de ontwikkeling van het mbo curriculum en via sectoradviesraden en vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven bij de sectorkamer SBB houden we onze kwalificatiedossiers up-to-date. Door de brede belangstelling vanuit de maatschappij voor de onderwerpen waar wij ons dagelijks mee bezig houden wordt ons curriculum via masterclasses en activiteiten op het gebied van LLO verrijkt. Wij verzorgen onderwijs dat nieuwsgierig maakt, we leren niet alleen kijken, maar vooral zien, experimenteren en fouten maken.

Onderwijs, bedrijfsleven en overheid werken samen aan innovaties om oplossingen te vinden voor maatschappelijke uitdagingen. Dat doen we in verbinding met elkaar en onze omgeving. De ramen staan open, we delen onze kennis en halen ook graag op. Regionale verankering is binnen het mbo van groot belang. Het groene onderwijs is in al zijn facetten en in verbinding met de omgeving een cruciale spil voor huidige en toekomstige generaties studenten. Binnen en buiten de kaders van de Kwaliteitsagenda en de Werkagenda mbo blijven de onderwijsinstellingen met groen onderwijs elkaar vinden en versterken en richten wij ons in het bijzonder op onderzoek, innovatie en continue kwaliteitsverbetering van onze programma's.

## 2.4 Onderwijs-ontwikkelingen mbo

### 2.4.1 Nationaal Programma Onderwijs - Coronaparagraaf

In 2022 was de pandemie op zijn retour, maar was de impact van corona nog steeds merkbaar. Studenten hebben studievertraging of andere achterstanden opgelopen als gevolg van de coronamaatregelen. Om deze achterstanden te kunnen inlopen, zijn van rijkswege middelen beschikbaar gesteld via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), de zogenaamde corona-enveloppe, voor de studiejaar 2021/2022 en 2022/2023. Medio 2022 heeft de minister besloten dat we de middelen tot eind 2023 mogen besteden met 2024 als uitloopjaar. Voor 2022 zat € 714.259 in de corona-enveloppe. De besteding van de middelen is opgenomen bijlage G.

#### Monitoring

Het programmateam NPO heeft in het afgelopen jaar met alle opleidingsdirecteuren een voortgangsgesprek gevoerd en indien nodig tussentijds overleg. Ook is het programmateam ураagbaak geweest voor alle collega's. Uit de gesprekken kwam naar voren dat niet alle geplande activiteiten uitgevoerd konden worden. Redenen hiervoor waren uitval van docenten en studenten door corona en het niet kunnen vinden van personeel dat ingezet kon worden om deze activiteiten uit te voeren. Dit alles maakt dat niet alle plannen

zijn uitgevoerd zoals gepland. Daarom is voor de zomervakantie besloten om de plannen die opgesteld zijn voor 2021-2022 af te maken en te spreiden over 2022-2023 en geen nieuwe acties op te nemen. Met als doel alle achterstanden weg te werken voor de zomer van 2023.

#### Realisatie plannen

Teams hebben in het begin vooral ingezet op achterstanden en met ingang van studiejaar 2022-2023 heeft een verschuiving plaatsgevonden naar welbevinden en studentwelzijn. Opvallend is dat weinig middelen zijn besteed aan activiteiten rondom studieoriëntatie en de intake van nieuwe studenten. De impact van corona op de leerprestaties, het welbevinden en de sociaal-emotionele ontwikkeling van studenten is niet alleen groot geweest, maar ook de vertraging op sommige vlakken zijn hardnekkig. De meeste middelen uit de corona-enveloppe zijn ingezet op extra begeleiding en het voorkomen van studieovertraging. We hebben vooral ingezet op individuele begeleiding door de leercoach of een 'steffer'. Een deel van de middelen die we gereserveerd hadden voor afstandsonderwijs is in 2022 overgeheveld naar STEF, het studentondersteuningsproject van het Studentbegeleidingscentrum. Van dit geld zijn extra studenten van de Rijksuniversiteit Groningen aangetrokken om studenten individueel te begeleiden.

#### Studentenraad en ondernemingsraad

Gedurende het jaar zijn zowel de studentenraad als de ondernemingsraad geïnformeerd over de uitvoering van het NPO. In november zijn beide raden om instemming gevraagd met een tussentijdse wijziging. Het voorstel hierbij was een deel van de middelen voor afstandsonderwijs in te zetten voor de bekostiging van de pitstops. De Pitstop is een rustige prikkelarme omgeving, waar studenten kunnen werken aan hun doelen en waar ze een positieve benadering ontvangen. Toetsen kunnen worden ingehaald, er is ondersteuning bij het houden van overzicht en plannen. Er wordt gecoacht op motivatie en geconcentreerd werken. De student is volgens afspraak aanwezig en wordt absent genoteerd bij afwezigheid. Van ieder Pitstop-moment is de voortgang zichtbaar middels een logboekitem in Magister zodat de leercoach, IBC-er en andere betrokkenen op de hoogte blijven. Beide raden hebben ingestemd met deze wijziging waarbij de ondernemingsraad de aanbeveling heeft gedaan om het vrijgekomen budget in te zetten voor het continueren van de pitstop in Groningen, Emmen én Meppel. Daarbij is opgemerkt dat het van belang is dat de pitstop-voorziening nadrukkelijk (opnieuw) onder de aandacht van alle onderwijsgeevenden op deze drie vestigingen wordt gebracht, zodat zij allen op de hoogte zijn hoe deze voorziening kan worden ingezet. Afgesproken is in het voorjaar van 2023 na te gaan in

hoeverre de behoefte bestaat om ook in de jaren daarna de pitstop voort te zetten.

### Steekproef

In juni 2022 kregen wij het bericht dat onze instelling was geselecteerd voor een steekproef in het kader van de Landelijke NPO Monitor. Naast een sessie met een afvaardiging van de studentenraad en de ondernemingsraad, heeft in oktober een interview plaatsgevonden met Berenschot. Hierbij is inhoudelijk ingegaan op zowel de besteding van de middelen uit de corona-enveloppe als de uitvoering van het plan. Naar aanleiding van dit gesprek heeft Berenschot ons laten weten dat zij graag het STEF-project en de pitstop-voorziening van Terra als bijzondere en spraakmakende voorbeelden van projecten of interventies willen opnemen in hun landelijke rapportage. Dat is gebeurd.

### Extra begeleiding en nazorg

Naast de corona-enveloppe hebben we subsidiemiddelen ontvangen voor extra begeleiding en nazorg. Nazorg is gericht op schoolverlaters met en zonder diploma. Extra begeleiding is bedoeld voor studenten die op school moeilijkheden ervaren ofwel in het onderwijs ofwel met hun stap richting de arbeidsmarkt (stage bij BOL en werk bij BBL). In het kader van nazorg zijn schoolverlaters uit de cohorten 2020-2021 en 2021-2022 benaderd en gevraagd in hoeverre zij nog een begeleidingsbehoefte hebben. In totaal hebben eenentwintig jongeren extra ondersteuning ontvangen in de vorm van coaching en begeleiding naar werk, markt-oriëntatie, ondersteuning bij het vinden van een passende vervolgopleiding of doorverwijzing naar andere instanties. Omdat dit aantal relatief laag is, is ingezet op verdere verbetering van de nazorg zodat adequaat kan worden ingespeeld op wensen en behoeften.

Kijkend naar het afgelopen jaar is het aantal studenten met een hulpuraag binnen het mbo meer en meer toegenomen. Deels is dat toe te schrijven aan de coronaproblematiek en daarmee de opgelopen achterstanden en het verdwijnen van een juist schoolritme. Leercoaches signaleerden de problemen bij de studenten. Deze studenten zijn gemeld bij de jobcoaches. Drieëntwintig studenten hadden een kortdurende hulpuraag, zij zijn kort begeleid en vervolgens zelfstandig weer aan de slag gegaan. De andere vijftig studenten zijn nog steeds in beeld bij de jobcoaches. Deze studenten ontvangen in meer of mindere mate ondersteuning.

### 2.4.2 Werkagenda MBO/Coalitieakkoord (CA)-middelen

In 2022 is het kabinet al begonnen met enkele CA-investeringen welke ook in de Werkagenda MBO zijn beschreven, zoals het verhogen van de aanvullende bekostiging voor niveau 2, loopbaanoriëntatie en doorstroom beroepskolom.

De inzet die we op deze thema's hebben gepleegd, zijn beschreven in bijlage C betreffende de verantwoording van de kwaliteitsagenda.

### 2.4.3 MBO-studentenfonds

Het MBO-Studentenfonds is per 1 augustus 2021 in werking getreden en bedoeld voor de financiële ondersteuning van de mbo-student. Het beleid is goedgekeurd door de regiodirectie, CuB en studentenraad. De implementatie van dit fonds vraagt nog om wat administratieve aanpassingen en verduidelijking van de grenzen die gesteld worden aan de materiële zaken waar tegemoetkoming voor kan worden aangevraagd. Eén en ander gebeurt in goede samenwerking en overleg met andere Noordelijke AOC's en ROC's.



Het fonds bestaat uit vier doelgroepen, waarbij de mbo-instelling de bevoegdheid heeft om uitzonderingen te maken op de bestaande doelgroepen.

In grote lijnen bestaat doelgroep één uit studenten die, naast hun opleiding, lid zijn van een studentenraad, een medezeggenschapsraad of studentenorganisatie ten behoeve van de mbo-instelling. In doelgroep twee gaat om studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied ten behoeve van de mbo-instelling of de opleiding van de student. Beide doelgroepen zijn bedoeld voor studenten in een BOL- of BBL-opleiding, ongeacht leeftijd.

Doelgroep drie is gelijk aan die van de 'Tijdelijke regeling voorzorging leermiddelen voor deelnemers uit minimagezinnen'. Deze doelgroep is gericht op studenten waarvan de ouders en/of verzorgers aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor het bekostigen van leermiddelen waarvan de student geacht wordt deze aan te schaffen. Doelgroep drie is de enige doelgroep waar, naast financiële ondersteuning, ook materiële ondersteuning (onderwijsleermiddelen) geboden kan worden. Deze doelgroep omvat studenten jonger dan 18 jaar in een BOL-opleiding.

Doelgroep vier is bedoeld voor studenten die, vanwege een bijzondere omstandigheid, studievertraging hebben opgelopen. Deze doelgroep bestaat uit studenten die een BOL-opleiding volgen, ongeacht leeftijd. De studenten mogen daarnaast geen basisbeurs (meer) ontvangen. Studenten uit deze doelgroep dienen eerst andere financiële ondersteuning vanuit overheid -en particuliere instanties te benutten voordat er aanspraak gemaakt kan worden op het MBO-studentenfonds.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verdeling van de uitgaven over de verschillende doelgroepen.

Omschrijving	Aantallen studenten	Totaal van de toekenningen	Gemiddelde hoogte van de toekenningen
MBO-studenten die lid zijn van een studentenraad als bedoeld in artikel 8a.1.2, van een andere door het bevoegd gezag ingestelde medezeggenschapsstructuur of van het bestuur van een studentenorganisatie van enige omvang met volledige rechtsbevoegdheid.		€	4.467,39
	Aanvragen		
		121	
	Toekenningen		
		121	
MBO-studenten die activiteiten verrichten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied die naar het oordeel van het bevoegd gezag mede in het belang zijn van de instelling of van het onderwijs dat de student volgt.		€	€
	Aanvragen		
		0	
	Toekenningen		
		0	
MBO-studenten, of diens wettelijk vertegenwoordiger, die aantoonbaar onvoldoende financiële middelen hebben voor de aanschaf van onderwijsbenodigdheden waarover de student geacht wordt zelf te beschikken.			€ 15.926,21
	Aanvragen		
		39	
	Toekenningen		
		20	
MBO-studenten die in verband met de aanwezigheid van een bijzondere omstandigheid studievertraging hebben opgelopen.			€ 353,29
	Aanvragen		
		2	
	Toekenningen		
		2	



## 2.4.4 Practoraat

In 2020 is besloten tot de instelling van het practoraat Natuur Inclusieve Landbouw (NIL). NIL is een vorm van voedsel-/landbouwproductie als onderdeel van een veerkrachtig voedselsysteem met een goed verdienmodel dat de natuur/(bio)diversiteit versterkt.

Doelstellingen van het practoraat zijn:

- het leveren van een bijdrage aan de kennisontwikkeling en -deling m.b.t. natuurinclusieve landbouw van studenten (u)mbo, onderwijsprofessionals en bedrijfsleven/overheid;
- creëren van een lerende innovatiecultuur in het mbo;
- opleiden voor innovatief, ondernemend en wendbaar vakmanschap.

In het practoraat NIL vindt praktijkgericht onderzoek plaats, delen onderwijs/overheid en bedrijfsleven (MKB) kennis en ervaring, wordt verbonden in netwerken en is men ontwikkelgericht op verduurzaming van het curriculumaanbod binnen en buiten de mbo-instelling.

Om de doelstellingen te kunnen realiseren, is het bouwen van een actief netwerk waarin kennis wordt ontwikkeld en gedeeld m.b.t. natuurinclusief produceren en landschap beheren één van de belangrijkste activiteiten van het practoraat. Voorbeelden van samenwerkingen die opgestart zijn in het kader hiervan zijn de samenwerking met AgroAgenda Noord Nederland, Agenda- en Innovatie Veenkoloniën, de Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw, de samenwerking met de andere groene onderwijsinstellingen in het noorden, de Noordelijke provincies en de lectoraten 'Gebiedsgerichte transitie naar kringlooplandbouw' en 'Kansrijk ondernemen' bij de HAN. Daarnaast is de practoor NIL programmamanager bij de Green Deal Natuurinclusieve Landbouw Groen Onderwijs.

Dit geeft de volgende mogelijkheden en focus:

- studenten en docenten starten of sluiten aan bij projecten in samenwerking met bedrijfsleven/overheden. Dit vertaalt zich veelal in regioleren waarbij studenten samen met de regio NIL-uraagstukken mede onderzoeken en vormgeven.
- het mede opstarten en aansluiten bij (praktijkonderzoek) projecten waarbij docenten (bij voorkeur met studenten) participeren. Niet alleen wordt er kennis opgedaan in de praktijk samen met het bedrijfsleven, het zorgt ook voor professionalisering van de onderwijsbetrokkenen waardoor de kennis ontsloten wordt voor studenten en leerlingen. Aan dit soort (onderzoeks)trajecten zijn vaak subsidies verbonden die het practoraat (mede) aanvraagt.
- professionalisering van docenten en onderwijsprofessionals door het delen van kennis en het deelnemen van docenten (bij voorkeur met studenten) aan kennisdelingsdagen. Zo zijn er in samenwerking met Van Hall Larenstein en Aeres (Friesland) meerdere professionaliseringsdagen georganiseerd en is onderwijsmateriaal ontwikkeld dat wordt gedeeld op Groen Kennisnet, zodat het toegankelijk is voor bedrijfsleven en onderwijs in heel Nederland.
- het organiseren van ludieke acties met studenten om ze bewust te maken van de 'groene transitie' waar we in zitten. Zo hebben studenten ten behoeve van de 'dag van de medewerker' meegewerkt aan het samenstellen van een foodbox voor alle medewerkers waarbij ze uitleg kregen over de gezonde bodem, gezond voedsel en de korte keten.

## 2.4.5 Green Deal Natuurinclusieve Landbouw Groen Onderwijs

In mei 2022 heeft Terra mede de Green Deal Natuurinclusieve Landbouw Groen Onderwijs ondertekend. De Green Deal heeft als doel natuurinclusieve landbouw te verankeren in het groene onderwijs op alle niveaus en in het

scholingsaanbod Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Hiertoe is binnen Terra via het kwalificatiedossier Agro, NIL opgenomen in het onderwijsaanbod. Daarnaast is in samenwerking met Vonk gestart met het ontwerpen van keuzedelen ecologisch beheer, mede ten behoeve van het scholingsaanbod LLO.

Het onderwijs en de praktijk ontwikkelen samen actuele en praktijkgerichte kennis en data over NIL, zie ook:

<https://natuurinclusivelandbouw.eu/>. Kennis wordt breed gedeeld via communicatiekanalen als Groen Kennisnet en via de landelijke onderwijsdag en kennisambassadeursdag voor docenten binnen het groene onderwijs.

## 2.4.6 Numerus fixus

De eerder geldende numerus fixus voor de opleiding paraveterinair is vanaf het schooljaar 2020-2021 afgeschaft. Reden hiervoor was de extra administratieve werkdruk die een numerus fixus met zich meebracht terwijl het uiteindelijke aantal geplaatste studenten lager was dan het aantal beschikbare plaatsen. In plaats daarvan zijn één of meerdere verplichte extra intake-activiteiten georganiseerd, los van de kennismakingsgesprekken. Dit om de kans te vergroten dat alleen gemotiveerde studenten zich hiervoor aanmelden. Op dit moment heeft Terra geen opleidingen waarvoor een numerus fixus geldt.

## 2.4.7 Doelmatigheid

### Sectoraal

Op landelijk niveau is door bedrijfsleven, onderwijs (van vo tot wo) en overheid de Ontwikkelagenda Groen Onderwijs 2016-2025 opgesteld. Deze ontwikkelagenda is onderdeel van de Kwaliteitsagenda 2019-2022.

## Regionaal

Zowel vanuit maatschappelijke als financiële overwegingen wil Terra bijdragen aan een macro-doelmatig opleidingsportfolio dat is afgestemd met collega's in Noord-Nederland. In dit kader participeert Terra in het Noordelijk overleg macrodoelmatigheid. Samen met de ROC's, AOC's en vakinstellingen uit de drie Noordelijke provincies is een professioneel portfoliobeleid ontwikkeld, afgestemd op het bedrijfsleven.

# 2.5 Examinering

## 2.5.1 Kwaliteitsborging toetsing en examinering vo

De kwaliteit van de (school)examinering blijft van belang. Voor het vo is een centrale examencommissie (CEC) ingesteld. De commissie heeft een belangrijke taak in het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de examinering Terra-breed. Dit betekent dat de commissie een bijdrage levert aan een gezonde examencultuur op alle vestigingen. Daarnaast heeft een aantal vestigingen een eigen examenbureau. In 2023 zullen de overige vestigingen ook hun examenbureau inrichten. Met deze structuur voldoet Terra aan de wetgeving. Het beschrijven van de verschillende rollen, taken en bevoegdheden binnen de examenorganisatie heeft in 2022 een vervolg gekregen.

## Examenresultaten

Het examenjaar 2021-2022 was wederom een bijzonder (examen)jaar: dit jaar ging het centraal examen voor alle AVO-vakken door, maar werd het praktijkgerichte vak afgesloten met een schoolexamen. Daarnaast heeft de overheid vanwege corona een aantal maatregelen genomen om tegemoet te komen aan de bijzondere situatie. Zo kregen leerlingen een extra herkansingsmogelijkheid, konden de centrale examens gespreid worden over twee tijdvakken en mocht er één vak worden weggestreept (behalve het kernvak Nederlands) om toch te kunnen slagen (de zogenaamde 'duimregeling').

Het mooie van leren is dat niemand het van je af kan pakken. Dat gold ook voor onze leerlingen. Ze geloofden er in en met de inzet en zorg van onze docenten hebben ze een heel mooi resultaat behaald.

Een aantal leerlingen heeft gebruik gemaakt van het derde tijdvak en 15.5% is geslaagd door gebruik te maken van de duimregeling. De slagingspercentages waren wederom hoog, gemiddeld 98.7%. Voor de leerweg basisberoepsgericht is het slagingspercentage 100% (100% in 2021). Voor de leerweg kader 99.3% (99% in 2021) en voor de gemengde leerweg 97,3% (97% in 2021). Alle leerwegen scoren boven het landelijk gemiddelde. Tenslotte zijn alle leerlingen van de leerroute het Groene Lyceum geslaagd voor hun vmbo-diploma. Ook de leerlingen van het praktijkonderwijs hebben een diploma ontvangen.



Onderwijssoort	Aantal deelnemers	Aantal geslaagden	Percentage geslaagden
vmbo-b	195	195	100,0%
vmbo-k	274	272	99,3%
vmbo-(g)t	301	293	97,3%
Totaal	770	760	98,7%

## 2.5.2 Examinering mbo

De examencommissie Terra MBO (ECT) heeft haar eigen jaarverslag 2021-2022. Dit verslag is besproken met en vastgesteld door de regiodirectie en het College van Bestuur. In het jaarverslag wordt ingegaan op de organisatieaspecten van examinering en op de borging van de kwaliteit van examinering bij Terra MBO. Hieronder een samenvatting.

Het jaarverslag 2021-2022 loopt van 1 oktober 2021 tot 1 oktober 2022. De examencommissie bestaat uit zes leden. Hun onafhankelijkheid en deskundigheid worden gewaarborgd middels een formele benoeming door het bestuur. De taken van de examencommissie zijn vanaf het schooljaar 2021-2022 gewijzigd door het scheidingsproces van 'zorgen en borgen'. De examencommissie bewaakt haar werkwijze en kwaliteit door gebruik te maken van de tool 'procesarchitectuur en examinering'. De werkzaamheden van de examencommissie worden uitgebreid beschreven in het jaarverslag zelf. Voor het volgende schooljaar zijn er extra aandachtspunten toegevoegd. Dit heeft betrekking op de gestelde kwaliteitsdoelen BA1 (borging en diplomering) en BA2 (Afsluiting).

In dit jaarverslag is een aantal conclusies getrokken t.a.u. de kwaliteitsdoelen. De belangrijkste conclusies zijn:

- het scheiden van borgende en zorgende taken is goed verlopen, maar moet in het komend jaar verder verfijnd worden. Hiervoor is externe ondersteuning ingezet door het management. In de werkgroep, die bestaat uit afvaardigingen uit de teams, de examenbureaus, de beleidsgroep en de examencommissie, wordt het examenproces in beeld gebracht en de taakverdeling vastgelegd.

- met de opheffing van Onderwijsgroep Noord en de verzelfstandiging van Terra, vraagt de waarborging van de onafhankelijkheid van de examencommissie aandacht.
- scholing is gewenst op het gebied van eigen functioneren en deskundigheidbevordering op het gebied van het vaststellen van de examens.
- de examencommissie moet dossiercontroles gaan doen bij het verstrekken van mbo verklaringen.
- de eigen regelgeving betreffende vrijstellingen moet onder de loep worden genomen.
- beschouwingen dienen te worden uitgevoerd bij alle risico opleidingen voor beroepsexamens, AVO en keuzedelen.
- in de inhoudsopgave van de examendossiers moet beter omschreven worden waar de examenbureaus de dossierstukken kunnen vinden/opslaan.
- bij steekproeven moeten ook Magisterscontroles plaatsvinden. De cijfers moeten niet alleen juist zijn ingevoerd, maar tevens moet gekeken worden of de toetsboom correct is overgenomen van het examenplan.

Met betrekking tot de kwaliteit van examinering moeten de volgende verbetermaatregelen getroffen worden:

- instelling advies- vaststellingscommissie ter ondersteuning van de examencommissie.
- scholing van assessoren moet door een onafhankelijke instelling gebeuren. De inhoud van de cursussen is voor verbetering vatbaar.
- de onderwijsteams moeten meer betrokken worden bij het exameningsproces. Hierdoor kan de kwaliteit sterk worden verbeterd.

Dit jaar zijn de kwaliteitsaspecten per kwalificatiedossier (KD) in kaart gebracht, betreffende de beroepsexamens en de mondelinge en digitale examens. De keuzedelen zijn dit jaar nog niet meegenomen. Volgend schooljaar zal dit wel gebeuren. Door middel van een viertal criteria zijn de beroepsexamens per KD beoordeeld op onvoldoende, voldoende met verbeterpunten en voldoende zonder verbeterpunten. De mondelinge en digitale examens zijn beoordeeld met een onvoldoende of een voldoende. Voor aanvullingen en gedetailleerde beschrijvingen wordt verwezen naar het auditverslag (beschouwingsverslag) en het diplomawaardigheidsverslag

Het volledige jaarverslag is te vinden op de website van Terra MBO.

**TERRA**

3

WIJ DOEN ER TOE  
IN DE REGIO



3.1 REGIONALE VERANKERING

3.2 ONTWIKKELINGEN/  
PROJECTEN

3.3. INTERNATIONALISERING

## 3.1 Regionale verankering

### 3.1.1 vo

Groene kennis en kunde zullen altijd essentieel blijven voor een gezonde economie. De regio waarin we opereren vormt een uitdagende context. Demografische ontwikkelingen maken samenwerking in de regio noodzakelijk waardoor het vo-landschap in de krimpregio's gaat veranderen. Vanuit onze ambitie om duurzaam betekenisvol groen onderwijs te bieden hebben wij verder geïnvesteerd in duurzame, wederzijdse relaties en werken we meer samen met bedrijven en onderwijsinstellingen in de regio.

Een aantal van onze vestigingen heeft een deel van de keuzevakken opengesteld voor leerlingen van andere vo-scholen in de omgeving (en omgekeerd). Op deze manier wordt het aanbod voor de leerlingen uitgebreid zonder dat de scholen allemaal hetzelfde moeten aanbieden.

Ook gaan leerlingen zo nu en dan op bedrijfsbezoek om kennis te maken met het bedrijfsleven in de regio. Daarnaast zijn we als Terra VO net als Terra MBO een samenwerking aangegaan met IVN.

Wij zien de samenwerking met andere schoolbesturen als de norm om toekomstbestendig onderwijs te kunnen garanderen. Alle vestingen zijn in de eigen regio betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten in het kader van de subsidieregeling 'Incidentele middelen leerlingendaling vo', zie onder 3.2.1.

### 3.1.2 mbo

De banden met het bedrijfsleven, brancheorganisaties en regionale spelers zijn in 2022 verder versterkt.

Terra is partner in de AgroAgenda Noord Nederland. Voortloeiend hieruit is de Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw (NIL) Noord Nederland tot stand gekomen. In het noorden zijn in steeds meer deelregio's streefbeelden geformuleerd en gaandeweg zullen de kennisuragen die hieruit voortkomen, worden voorgelegd aan het Kennisconsortium NIL dat speciaal in het kader van deze regiodeal is geformeerd en waarin Terra participeert.

Terra participeert daarnaast actief in het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Groen. In het CIV Groen werken mbo-groen, bedrijven en overheid aan de concrete praktijkuitdagingen waar GroenPact als overkoepelend samenwerkingsverband (hier nemen ook het groene hbo en wo aan deel) voor staat: het leveren van een betekenis-

volle bijdrage aan het oplossen van de grote opgaven, wereldwijd en regionaal en het versterken van de duurzame concurrentiekracht van de Nederlandse groene sector. CIV Groen staat voor meer mensen binden, boeien en opleiden voor een loopbaan in het groene domein. Gezamenlijk werken we aan beroepsonderwijs dat flexibel inspeelt op veranderingen en studenten opleidt in de frontlinie van de innovatie.

Met de Koninklijke Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG), Aeres (Friesland) en het bedrijfsleven werkt Terra samen in de zogenaamde 'Groene Hotspot Noord-Nederland'. Samen investeren wij in talentontwikkeling in de groene sector. Een groene toekomst begint namelijk met groen onderwijs. De Groene Hotspot is bij uitstek de plek waar vraag en aanbod rondom werk, stage, opleidingen en cursussen bij elkaar kunnen worden gebracht. En waar kennis wordt uitgewisseld als het gaat om actuele thema's rond bijvoorbeeld biodiversiteit of waterbeheer. De samenwerking met IVN Noord-Nederland is verder bestendig en hiermee verbinden wij ons aan het realiseren van onze gezamenlijke doelstelling om bij te dragen aan een duurzame samenleving door jongeren en volwassenen kennis over de natuur bij te brengen.

Als ideale plek om elkaar te ontmoeten worden het gehele jaar door op het SuikerTerrein in Groningen projecten uitgevoerd vanuit onze verschillende opleidingen. Daarbij wordt samengewerkt met andere onderwijsinstellingen. De gemeente Groningen en Terra hebben gezamenlijke ambities geformuleerd om van het SuikerTerrein een ideale innovatieve leeromgeving te maken en waarin ook ruimte is voor samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen, overheden, bedrijven, start up's, instellingen, kunstenaars, etc. De slogan van het SuikerTerrein 'Wortels van innovatie' past hier helemaal bij.

## 3.2 Ontwikkelingen/ projecten

### 3.2.1 vo

#### Leerlingendaling

In het kader van de subsidieregeling 'Incidentele middelen leerlingendaling vo' zijn in de verschillende regio's waar Terra participeert subsidies toegekend voor het uitvoeren van een regionaal plan leerlingendaling. Terra participeert in zes verschillende regio's. De uiteindelijke uitvoering van de plannen zal veel betekenen voor het onderwijslandschap in het algemeen. Uiteindelijk zal dit in de verschillende regio's in meer of mindere mate impact voor Terra hebben, afhankelijk van de thema's die in het plan worden betrokken. In november 2022 hebben alle regio's hun voortgangsrapportage gemaakt. We zien dat in bijna alle regio's corona van invloed is op de uitvoering van de plannen. Deze zijn hierdoor onder druk komen te staan en hebben geleid tot vertragingen. De meeste ambities blijven wel overeind met de bijbehorende begrotingen.

#### Sterk Techniek Onderwijs (STO)

Binnen Sterk Techniekonderwijs (STO) wordt gezamenlijk ingezet op een transitie naar een kwalitatief hoogstaand technisch umbo. Daarbij gaat het om de beschikbaarheid van materialen, vernieuwing van onderwijsprogramma's en professionalisering van docenten. In alle regio's is de transitie naar een dekkend technisch umbo ingezet, waarbij het gaat om het versterken van het technisch aanbod en leerlingen kennis te laten maken met techniek.

Alle vestigingen van Terra participeren hierin.

Vanuit de STO regio Beilen - Assen zijn twee Techlabs geopend in Eelde en Assen.

De regio's komen nu aan in de fase van borging. Gelden worden in 2024 structureel en de plannen worden hierop aangepast.

#### Doorlopende leerroutes

Terra kent een aantal doorlopende leerroutes vo-mbo binnen haar eigen organisatie die op verschillende locaties worden aangeboden. Nieuwe wetgeving biedt ons hiervoor meer ruimte zowel in het onderwijs- als het examenprogramma. Binnen Terra kennen we momenteel het Groene Lyceum en de doorlopende leerroute Agro niveau 2.

#### Het Groene Lyceum

Het Groene Lyceum heeft zich ontwikkeld tot een onderscheidende leerroute, gericht op doorstroom naar het hbo. In 2022 is een convenant het Groene Lyceum Terra opgesteld waarin alle basisafspraken met betrekking tot inrichting, ontwikkeling en aansturing van de doorlopende leerroute zijn vastgelegd. Ook in de landelijke stuurgroep waarin alle instellingen met een Groen Lyceum zijn vertegenwoordigd, is er een eerste aanzet gemaakt voor een nieuw convenant met daarin de landelijke afspraken die gelden voor de uitvoering van de doorlopende leerroute. De verwachting is dat dit convenant in het najaar van 2023 door alle besturen wordt ondertekend.

Naar aanleiding van intern onderzoek uitgevoerd in 2021, is in 2022 een verdiepend onderzoek gedaan naar de



ontwikkeling van leerling- en studentaantallen. De relevantie van het onderwijsconcept het Groene Lyceum blijft zichtbaar in de aanmeldingen. Voor het schooljaar 2022-2023 waren dit er 145. Hiermee neemt het aantal aanmeldingen weer toe. Vanuit dit onderzoek zijn aanbevelingen gedaan voor de verdere doorontwikkeling van het Groene Lyceum.

Tevens wordt vanuit Terra geparticipeerd in NRO onderzoek naar de effecten van doorlopende leerroutes, zoals het Groene Lyceum, op studiesucces in het HBO.

### Doorlopende leerroute Agro niveau 2

Terra Emmen is in augustus 2021 gestart met een doorlopende leerroute naar mbo2 Agro. Leerlingen die bewust kiezen voor de Agro-sector kunnen versneld hun mbo2 diploma behalen. We willen deze doorlopende leerroute verder ontwikkelen en onderscheidend houden ten opzichte van de reguliere routes. Bovendien willen we recht doen aan de specifieke doelgroep. De route zullen we ook gaan implementeren in de regio Noord (Terra Winsum, Oldekerk, Groningen). Planning is dat deze route start per augustus 2023.

### Passend onderwijs en samenwerkingsverbanden vo

Terra VO heeft een zorgplicht vanuit de Wet Passend Onderwijs. Om alle kinderen een passende plek te bieden, maken de vo-locaties en het praktijkonderwijs deel uit van samenwerkingsverbanden. De samenwerkingen verlopen in het algemeen goed. In het samenwerkingsverband zorgen scholen voor een doelmatige inzet van de middelen waarbij leerlingen die extra ondersteuning en begeleiding nodig hebben zo goed mogelijk onderwijs wordt geboden, zodat minder leerlingen tussen wal en schip vallen. Welke ondersteuning de vestiging kan bieden staat beschreven in het schoolondersteuningsprofiel (SOP). Deze zijn te vinden op de vestigingspagina's op onze website.

De samenwerkingsverbanden stellen zelf een jaarverslag op. In deze jaarverslagen zijn de verantwoording van de toegekende middelen, de gestelde doelen en de mate waarin die al dan niet bereikt zijn, opgenomen.

Door de regionale spreiding maken wij deel uit van vijf samenwerkingsverbanden (SWV):

- VO2002 Samenwerkingsverband Groningen Ommelanden V(S)O (Winsum en Oldekerk);
- VO2102 Stichting Samenwerkingsverband Zuidoost Friesland VO (Wolvega);
- VO2201 Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Noord- en Midden Drenthe (Eelde en Assen);
- VO2202 Coöperatie U.A. (Emmen);
- VO2203 Stichting SWV-VO 22.03 (Meppel).

Elk schoolbestuur heeft een eigenstandige verantwoordelijkheid in het bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen van het samenwerkingsverband. Ieder schoolbestuur werkt hier planmatig aan en legt hierover verantwoording af aan het samenwerkingsverband. Dit betekent concreet dat iedere vestiging voorafgaand aan het kalenderjaar aangeeft welke plannen er zijn met betrekking tot de inzet van de schoolbudgetten en dat de vestiging na het kalenderjaar aangeeft of dit ook daadwerkelijk gerealiseerd is. In deze plannen zijn de doelstellingen en de daarmee beoogde inzet van middelen opgenomen. Voorbeelden van doelstellingen zijn:

- leerlingen binnen het reguliere onderwijs houden door in hun ondersteuningsbehoefte te voorzien;
- voorkomen van verzuim en structurele schooluitval;
- bieden van een veilig en ondersteunend schoolklimaat;
- voorkomen van dublures of afstromen naar een ander niveau;
- het duidelijk positioneren en verbeteren van de zorgstructuur;

- het vergroten van het sociaal en emotioneel welbevinden van leerlingen.

Om te borgen dat het ondersteuningsaanbod aansluit bij de behoefte en de praktijk worden ouders en leerlingen betrokken. Participatie vindt plaats via de leerlingenraden, de ouderraad en ouderklankbordgroepen. Daarnaast worden periodiek teuredenheidsonderzoeken afgenomen. De individuele behoefte wordt afgestemd in gesprek met ouders/leerlingen en leden van het ondersteuningsteam.

## 3.2.2 mbo

### Innovatie & Samenwerking

In januari 2022 zijn we gestart met het programma 'Innovatie en Samenwerking'. In dit startjaar is de programmavisie vastgesteld en is gestart met het opbouwen van het team. Dit team bestaat uit een aantal ZZP'ers en collega's die naast hun reguliere werkzaamheden bij Terra één of meerdere dagen onderdeel van het team zijn. Dit team werkt samen met diverse collega's en partners van Terra, vanuit het doel ons onderwijs verder te optimaliseren.

Het programma 'Innovatie en Samenwerking' brengt Terra naar de volgende fase qua inhoud van onderwijs en samenwerking met partners. We gaan voor groei in alle kwalitatieve en kwantitatieve aspecten en benutten hierbij de brede innovatieve mogelijkheden. Wij zijn de rentmeesters van het groen, verzorgen gewoon goed onderwijs en elke dag een stapje beter!

Het programma draagt bij aan de groene wereld en het Leren van onze studenten, de omgeving en onze collega's. Basis hierbij is vooral werken vanuit vakmanschap, passie en

enthousiasme, we doen samen leuke en goede groene dingen! Het programma bestaat uit acht verbonden onderdelen die bestaan uit diverse projecten, activiteiten en koppelingen tussen zaken die er al zijn en nog staan te gebeuren. Het programma heeft een horizon van ongeveer vijf jaren en past zich aan aan de context van het moment.

- Hierbij een korte introductie van de programma-onderdelen:
- de basis is 'Terra Extern op Groen' we zijn in control in de samenwerking met partners, benutten de mogelijkheden en verkennen de opzet van een aantal practoraten.
  - Groen = techniek! We gaan vol voor aansluiting met alle technische en technologische ontwikkelingen. We doen dit samen! Ontwikkelingen zoals Precisie Landbouw, AR, VR, LORA, video les en Serious Gaming begrijpen we en benutten we voor onze studenten.
  - wij gaan voor groene leeromgevingen, waarbij het prettig verblijven is en men groen geïnspireerd raakt. Met 'Groen in de klas' zetten we daar constant stappen in. Met groen onderscheiden wij ons en dit is dus ook onze belangrijkste focus met betrekking tot strategische huisvesting.
  - er is veel relatie tussen kunst en groen, bijvoorbeeld qua vormen, gevoel en menstypes. De hovenier is een groene kunstenaar! In 'Green is art' gaan we de relatie tussen groen en kunst (en cultuur) verder uitbouwen en Terra hiermee positioneren. Onderwerpen zoals Sense Ecology, Healing gardens en Landart omarmen we.
  - de groene sector in Nederland is een internationale wereldspeler. Wij willen wij onze studenten, collega's en partners internationaal inspireren. Met 'Terra International' geven wij extra aandacht hieraan en zorgen we dat onze unieke historie en huidige infrastructuur, wordt behouden en uitgebouwd.
  - er is veel aandacht voor 'groen', onze opleidingen Groene Ruimte en Bloem, Groen en Styling gaan hiervan profiteren.

Het is reëel om bij beide te gaan voor een verdubbeling van het aantal studenten. In 'Groen vooruit' gaan we samen met het bedrijfsleven state-of-the-art onderwijs bieden, urban van aard.

- onze opleiding Dierverzorging is een grote opleiding met veel studenten. Waarmee wij onze studenten een goede basis voor de rest van hun leven geven. In 'Terra en zijn dieren' gaan we onze dier, paraveterinair en hippische opleidingen verder optimaliseren, wij laten zien hoe dieren optimaal verzorgd worden.
- we hebben met 'het SuikerTerrein' goud in handen, een ideale plek om qua innovatie met vele partners zaken uit te proberen. Om de innovatie een steviger basis te geven, focussen we op de samenwerking met de verschillende HBO-instellingen.

---

## 3.3. Internationalisering

De internationale activiteiten zijn weer terug op het niveau van voor COVID19. Mobiliteiten, internationale partnerschapsprojecten en de bijbehorende activiteiten als seminars, uitwisselingen en vergaderingen vinden weer fysiek plaats. Onderstaand een opsomming van een aantal ervan.

Het project VET4VN, Vocational Education and Training for Veterinary Nurses, dat in 2020 is gestart, verloopt voorspoedig. Studenten en docenten van Terra en de andere partners zijn voor een tweede pilot naar Helsinki geweest. Het project PROGRESS heeft inmiddels 4 transnational project meetings in Nederland, Spanje, Finland en Denemarken achter de rug.

De vijfde en afsluitende vindt in 2023 in Noord-Nederland plaats.

Het project rond duurzaamheid (SDG's) en de Whole School Approach geeft de deelnemers inzicht in kansen voor hun eigen organisatie: hoe maak ik mijn school aantrekkelijker zodat ik meer studenten enthousiasmeer een opleiding bij ons te volgen. Dat laatste als doel vanwege de overal teruglopende studentenaantallen. De partners verzamelen Good Practices om die via de projectwebsite (<https://greenprogress.eu/>) te delen met alle geïnteresseerden.

Na het succes van het Carrefourproject: 'Food, from the ground to the mouth', is inmiddels de kick-off van de opvolger ervan georganiseerd met als penouderder Frankrijk: 'No Time To Waste'. Terra is partner. Het project Sustainable Gardening for a Sustainable Future draait volop. Deelnemers van Terra, studenten en medewerkers, hebben deelgenomen aan een seminar in Hamburg over de toepassing van vaste planten in stedelijk gebied. Daarnaast is een groep internationale partners met een Terra -vertegenwoordiger naar de Floriade geweest.

Sinds 2019 is Terra betrokken bij de Roemeniëtafel, toen nog onderdeel van het Borderless Network, nu vallende onder Groenpact, het versnellingsprogramma Internationalisering. Samen met Zone.college, Aeres, Van Hall Larenstein en HAS Den Bosch zetten we ons in om het Roemeense landbouwonderwijs naar een hoger plan te tillen. Afgelopen jaar stond in het teken van de voorbereiding van een pilot met Nederlandse en Roemeense studenten betreffende optimalisering van de bedrijfsvoering van veehouderijbedrijven. Daaraan voorafgaand is er een 'Road show' georganiseerd waarin Terra heeft laten zien hoe onze studenten in de praktijk leren en hoe je Blended Learning kunt toepassen en implementeren.



De mobiliteitsaanraag KA1 call 2022 van Erasmus+ met pennummer Terra is toegekend dus er zijn weer gelden voor onze studenten en medewerkers om in het buitenland te leren en te professionaliseren. Op de calls 2021 en 2022 is verlenging aangevraagd vanwege de naweeën van de gevolgen van COVID en de kortere looptijd van deze projecten: veertien maanden in plaats van twee jaar.



**TERRA**

4

# NAAR EEN KWALITEITSCULTUUR



4.1 KWALITEITSBELEID

4.2 KWALITEIT VAN  
HET ONDERWIJS

4.3 KLACHTEN

# NAAR EEN KWALITEITSCULTUUR

Binnen Terra wordt kwaliteitszorg ingezet om de kwaliteit van het onderwijs doorlopend te monitoren en verbeteren. Door de inzet van (data)bronnen wordt het goede gesprek over onderwijskwaliteit op alle lagen in de organisatie gestimuleerd. Wij werken aan een sterke kwaliteitscultuur, waarbij eenieder zich bewust is van zijn/haar kwaliteit en de bijdrage die geleverd wordt aan het leerproces van onze leerlingen.

## 4.1 Kwaliteitsbeleid

### 4.1.1 vo

In ons schoolplan hebben we op weg naar een kwaliteitscultuur voor de komende jaren een aantal ambities geformuleerd:

- de inzet van de kwaliteitskalender;
- systematisch rapporteren;
- interne gesprekken over de kwaliteitscultuur;
- het monitoren van en het beoordelen en reflecteren op behaalde (leerling)resultaten;
- organiseren van feedback;
- scholing van medewerkers rondom kwaliteitsgericht werken.

De afgelopen jaren is vanuit de vestigingen geïnvesteerd in het implementeren van de processen vanuit de kwaliteitskalender en het systematisch rapporteren hierover. In 2022 zijn de processen verder bestendigd en doorontwikkeld. Hierbij is de nadruk verschoven van achteraf rapporteren en verantwoorden naar periodiek monitoren.

Ook is in 2022 gewerkt aan het verbinden van 'harde', veelal kwantitatieve, databronnen met 'zachte', kwalitatieve, informatie. Vanuit deze verbinding wordt de beschikbare kwaliteitsinformatie rijker, waardoor een breder en nauwkeuriger beeld van onderwijskwaliteit verkregen wordt. De kwalitatieve informatie wordt opgehaald bij een bredere groep betrokkenen binnen het onderwijs, waardoor het gesprek over onderwijskwaliteit op meer plekken in de vestigingen gevoerd wordt. Dit vergroot het kwaliteitsbewustzijn.

Daarnaast is in 2022 opdracht gegeven tot een herziening en doorontwikkeling van het kwaliteitszorgbeleid binnen Terra VO. Dit omdat het huidige beleid aan vernieuwing toe is en om beter aan te sluiten bij de ambities die Terra heeft op het gebied van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg. Binnen het vernieuwde kwaliteitszorgbeleid zal meer aandacht zijn voor het verbinden van schoolambities met kwaliteitsdata en de spilfunctie van kwaliteitszorg op de vestiging.

### 4.1.2 mbo

Met betrekking tot kwaliteitsontwikkeling in het mbo, wordt in studiejaar 2022-2023 gewerkt aan de volgende hoofdambitie:

- teamgecentreerd Organiseren (TGO) in elk kwalificatiedossier:
  - taken verantwoordelijkheden in elk onderwijsteam belegd
  - klankbordgroep met uit elk kwalificatiedossier een docent met verantwoordelijkheid kwaliteitszorg
- implementatie gesprekscyclus DOT BOOT;
- professionaliseringsplan per kwalificatiedossier;
- verhogen studentteurendenheid en onderwijsresultaten;
- curriculum ontwikkeling;
- samenwerking met bedrijfsleven;
- LLO

### Verantwoording

Het mbo kent een verantwoordingscyclus waarbij het studiejaar idealiter gestart wordt met een plenair moment met de regio-, locatie en opleidingsdirecteuren en projectleiders (hGL en Entree) om de verschillende jaarplannen te belichten. Gedurende het jaar vinden er twee evaluatiemomenten plaats op deze jaarplannen, inclusief de kwantitatieve gegevens van de opleidingen. Aan het einde van het studiejaar vindt een eindevaluatie plaats in dezelfde samenstelling als bij de start. Vervolgens schrijven alle gremia de jaarplannen voor het aankomende jaar.

Bij de drie evaluatiemomenten ziet de cyclus er als volgt uit. De onderwijsteams rapporteren schriftelijk en mondeling op basis van hun teamplan en de ter beschikking gestelde cijfers van hun opleidingen aan de opleidingsdirecteur. De opleidingsdirecteuren rapporteren middels hun KD-jaarplan en het rapportageformat aan de regiodirectie. Tot slot rapporteert de regiodirectie schriftelijk en mondeling aan het College van Bestuur. De onderwijsteams, de opleidingsdirecteuren en regiodirectie worden waar nodig ondersteund door Onderwijs & Kwaliteitszorg (O&K) bij de analyses, evaluaties en gesprekken.

### Audits

Tot de zomer van 2022 heeft Terra in samenwerking met Aeres audits uitgevoerd. Met ingang van studiejaar 2022-2023 is aan deze samenwerking een einde gekomen door de fusie van Nordwin met Aeres. Vanaf het najaar 2022 is Terra aan de slag gegaan met het formeren van een nieuw intern Terra auditteam. Daarnaast wordt onderzocht of er een nieuwe samenwerkingspartner gevonden kan worden. Met ingang van studiejaar 2022-2023 wordt naast de waarderende systematiek tevens de normerende systematiek gehanteerd om nog beter te kunnen sturen op de kwaliteit van het onderwijs.

In 2022 zijn audits uitgevoerd bij de opleiding Hovenier niveau 2, opleiding Akkerbouw, KD Entree en een Terra-brede thema audit op het gebied van examinering. In studiejaar 2022-2023 staan audits gepland bij de KD's Groenstylist, Agro en Dierverzorging/Paraveterinair.

Van de audits worden rapportages gemaakt. Deze worden besproken met de betreffende onderwijsteams en opleidingsdirecteuren. Van daaruit worden eventuele verbeteracties opgenomen in de teamplannen. Op een hoger aggregatieniveau worden de rapportages besproken met de regiodirectie en het College van Bestuur.

### Kwaliteitsdenken

In 2022 zijn er wederom stappen gezet in het 'kwaliteitsdenken'. Alle onderwijsteams werken met de kwaliteitskalender. Er is een klankbordgroep opgericht met een afvaardiging van docenten uit elk kwalificatiedossier. De klankbordgroep dient om van en met elkaar te leren met betrekking tot het kwaliteitsdenken. De docenten met de taak kwaliteitszorg in de klankbordgroep zorgen voor een overdracht van kennis naar de onderwijsteams. De klankbordgroep wordt ondersteund door de beleidsgroep kwaliteit (O&K).

### Sturing

De sturing op de kwaliteitszorg is binnen het mbo vormgegeven door de inrichting van de beleidsgroep Kwaliteit. Vanuit het managementteam is de directeur onderwijsondersteuning verantwoordelijk voor de portefeuille kwaliteitszorg. De beleidsgroep wordt gevormd door de portefeuillehouder en twee adviseurs onderwijs & kwaliteit. De beleidsgroep heeft korte lijnen met het onderwijs door vertegenwoordiging in de klankbordgroep. De beleidsgroep komt periodiek bijeen om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en waar nodig het beleid aan te passen.

---

## 4.2 Kwaliteit van het onderwijs

### 4.2.1 Inspectie van het Onderwijs

In oktober en november 2022 heeft een herstelonderzoek op bestuursniveau plaatsgevonden waarbij de focus lag op BKA1 (Visie, Ambitie & Doelen), BKA2 (Uitvoering &

Kwaliteitscultuur) en BKA3 (Evaluatie, Verantwoording & Dialoog). Voor het herstelonderzoek bestuur heeft de Inspectie verificatie activiteiten uitgevoerd bij een steekproef van opleidingen.

Daarnaast heeft de Inspectie een herstelonderzoek op opleidingsniveau bij Medewerker hovenier niveau 2 BBL uitgevoerd. Hierbij lag de focus op SKA1 (Visie, Ambitie & Doelen), SKA2 (Uitvoering & Kwaliteitscultuur), SKA3 (Evaluatie, Verantwoording & Dialoog) en OR1 (Studiesucces).

### Beoordeling bestuur

De Inspectie ziet dat ondanks de effecten van de coronapandemie en de vele veranderingen in de organisatie, hard gewerkt is om het onderwijs gaande te houden en op onderdelen te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn:

- studenten kunnen terecht bij hun docenten en waarderen de praktijkgerichtheid van hun opleiding;
- verbeterde borging van de examinering & diplomering;
- een nieuwe zorgstructuur.

Op de onderdelen BKA1 en BKA3 voldoen we echter nog niet aan de normstelling.

Voorbeelden van verbeterpunten zijn:

- de vertaling van de visie van Terra naar de onderwijsteams;
- scherpere analyses en gerichte verbeteracties op tekortkomingen;
- audits meer normerend uitvoeren.

### Beoordeling Groen BBL niveau 2 Groningen

De Inspectie heeft gezien dat de docenten betrokken zijn bij de studenten en docenten hebben kennis van de branche. Dit draagt bij aan een positief leerklimaat. De onderwijsresultaten (OR1) van de opleiding zijn voldoende.

Het team heeft ingezet op het intensiveren van de begeleiding om uitaal te verminderen. Tevens is geïnvesteerd in de kwaliteitszorg door het opstellen van een teamplan. Ondanks deze positieve ontwikkeling voldoen we op SKA1, SKA2 en SKA3 nog niet aan te normstelling.

Voorbeelden van de door de Inspectie genoemde verbeterpunten zijn:

- het ontbreken van een visie op goed groen BBL onderwijs met concrete doelen;
- onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs.

### Vervolg

Over een jaar vindt opnieuw een beoordeling plaats. Om de ingezette verbeterlag voort te zetten, zijn specifieke verbeterplannen opgesteld. De uitvoering hiervan wordt nauwgezet gemonitord.

## 4.2.2 Onderwijsresultaten en tevredenheid

### Onderwijsresultaten en tevredenheid vo

De vo-sector gebruikt Scholen op de kaart als benchmark en verantwoordingsinstrumentarium. Belangstellenden kunnen via de landelijke website ([www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)) zien hoe de vestigingen van Terra VO presteren op eenentwintig belangrijke indicatoren en dat met andere scholen vergelijken.

De onderwijsresultaten worden jaarlijks door de vestigingen in beeld gebracht, geanalyseerd en besproken. Indien van toepassing worden verbeteracties geformuleerd. Als gevolg van de coronacrisis heeft de Inspectie van het Onderwijs de werkwijze rond de beoordeling van de onderwijsresultaten aangepast. Scholen worden in het schooljaar 2021/2022 niet beoordeeld op de resultaten en er vindt geen publicatie plaats van de onderwijsresultatenoverzichten op

onze website. Uiteraard hebben de vestigingen wel hun eigen resultaten geanalyseerd.

Doordat er in 2019 geen centrale examens hebben plaatsgevonden, is er geen driejaarlijks gemiddelde te berekenen voor de indicator Examencijfers en verschil SE-CE. Op de vestiging Eelde na scoren de vestigingen op alle overige standaarden (R1 onderwijspositie t.o.u. advies po, R2 onderbouwsnelheid, R3 bovenbouwsucces) een voldoende. Dit betekent dat het driejaarlijks gemiddelde boven de landelijke norm ligt. Voor Eelde geldt dat het driejaarsgemiddelde van de onderwijspositie te laag is. Dit wordt beïnvloed door hGL leerlingen, die met een hoger advies binnenkomen op het vo. Wanneer wordt gecorrigeerd voor hGL leerlingen, valt ook de onderwijspositie van Eelde boven de norm.

Driejaarsgemiddelden	Assen	Eelde	Emmen	Meppel	Oldekerk	Winsum	Wolvega
R1 Onderwijs positie*	-2,23%	-11,33%	-6,89%	-1,69%	20,00%	-1,12%	-0,78%
R2 Onderbouw snelheid	98,51%	98,69%	98,46%	97,57%	99,49%	99,04%	99,34%
R3 Bovenbouw succes VMBO B	94,22%	98,41%	95,39%	94,78%	96,17%	96,30%	93,98%
R3 Bovenbouw succes VMBO K	93,80%	94,65%	93,17%	94,48%	92,41%	95,76%	93,15%
R3 Bovenbouw succes VMBO G/T	95,51%	97,16%	92,90%	92,28%	88,70%	95,41%	92,52%
R4 Examencijfer**	-	-	-	-	-	-	-
R5 Verschil SE-CE ***	-	-	-	-	-	-	-

Terra neemt jaarlijks teurendheidsonderzoeken af onder leerlingen en ouders/verzorgers worden minimaal één keer per twee jaar beuraagd. De resultaten van het teurendheidsonderzoek zijn allen positief en liggen rond of boven het landelijk gemiddelde. De resultaten laten zien dat ouders/verzorgers en leerlingen teurend zijn over Terra VO. De uitkomsten van de onderzoeken worden intern ingezet om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Ook worden de uitkomsten van de teurendheidsonderzoeken gepubliceerd op scholenopdekaart.nl om publiekelijk verantwoording af te leggen over de gerealiseerde onderwijskwaliteit van Terra VO.

	Vmbo-b		Vmbo-k		Vmbo-gt	
	2021-2022	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022	2020-2021
Assen	6.2	6.9	6.7	6.6	5.8	6.8
Eelde	6.0	7.1	5.5	7.0	5.2	6.8
Emmen	6.7	7.4	6.8	7.0	6.5	7.1
Meppel	6.6	6.8	6.5	6.6	6.8	6.9
Oldekerk	6.6	7.4	6.8	7.2	6.2	7.2
Winsum	5.9	6.5	5.8	6.3	5.9	6.3
Wolvega	7.0	7.2	5.8	6.7	6.6	6.8
<b>Landelijk gemiddelde</b>	<b>6.6</b>	<b>6.7</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>
	2021-2022	2020-2021				
<b>Praktijkonderwijs</b>	7.4	7.0				
<b>Landelijk gemiddelde</b>	7.3	7.3				

## Onderwijsresultaten en tevredenheid mbo

De onderwijsresultaten (studiesucces) worden jaarlijks door de onderwijsteams in beeld gebracht, geanalyseerd en besproken. Indien van toepassing worden verbeteracties geformuleerd in de teamplannen en/of KD-jaarplannen. In bijlage A is een overzicht van de onderwijsresultaten 2019-2022 opgenomen. De meting van studiesucces wordt door de Inspectie gedaan over drie studiejaar om een betrouwbaar beeld te krijgen van het rendement.

In 2022 is de JOB-enquête afgenomen. Dit is een landelijke studenttevredenheidsmeting. In onderstaande tabel zijn de rapportcijfers per kwalificatiedossier weergegeven. Het gemiddelde rapportcijfer dat de student aan Terra geeft, is een 5,7 tegenover een benchmark van 6,4. Voor de opleiding is het gemiddelde cijfer gegeven door studenten een 6,1 tegenover een benchmark van 6,7.

Overzicht tevredenheid studenten JOB monitor mei 2022

	Rapportcijfer opleiding 2020	Rapportcijfer opleiding 2022	Rapportcijfer school 2020	Rapportcijfer school 2022
Akkerbouw	5,5	5,4	5,4	5,0
Bloem, Groen & Styling	6,5	6,7	6,6	6,5
Dierverzorging	5,7	6,0	5,0	5,6
Entree	6,4	6,6	6,3	6,8
Food	6,8	6,0	6,8	6,6
Groene ruimte	6,2	6,6	6,1	6,3
HGL	6,1	5,2	6,5	6,0
Loonwerk	6,0	5,6	6,0	5,3
Paardensport- en houderij	5,3	6,5	5,6	6,2
Paraveterinair	6,0	6,1	5,1	5,3
Veehouderij	6,1	6,5	5,9	6,0

Op een schaal van 1 tot en met 5 zijn de clusters 'Omgeving, sfeer en veiligheid' (3,5), 'Stage (bol) leerbedrijf' (4,0), 'Werkplek (bbl) school' (3,3) en 'Werkplek (bbl) werkplek (4,3)' het meest positief beoordeeld. De clusters 'Informatie' en 'Stage (bol) school' zijn het slechts beoordeeld met een 2,7 en een 2,9. Studenten zijn onteureden over de informatie die zij krijgen met betrekking tot hun rechten en plichten, hoe de school omgaat met klachten, de informatie over de hoogte van de schoolkosten en studenten geven aan dat door docenten niet of nauwelijks geuraagd wordt wat studenten van de lessen vinden.

Op basis van deze uitkomsten is zowel Terra-breed als op KD-niveau een analyse gedaan en zijn verbeteracties opgesteld welke zijn opgenomen in de KD-jaarplannen en teamplannen. Verbeteracties die Terra overstijgend zijn, worden opgepakt in de verschillende procesketens onder verantwoordelijkheid van locatie- en opleidingsdirecteuren.

## 4.3 Klachten

De algemene klachtenregeling van Terra is erop gericht in eerste instantie klachten daar op te lossen waar ze zijn ontstaan. Indien dit niet tot een gewenst resultaat leidt, bestaat de mogelijkheid de klacht neer te leggen bij de eigen onafhankelijke Algemene Klachtencommissie. De Algemene Klachtencommissie neemt zowel klachten uit het mbo als uit het vo in behandeling en brengt een niet-bindend advies uit aan de regiodirectie hoe de klacht af te handelen.

De klachtenregeling is nadrukkelijk niet bedoeld om ieder incident tot klacht te verheffen. Terra is een lerende mini-samenleving, waarbinnen altijd ruimte is voor een goed gesprek. De praktijk leert gelukkig ook dat klachten over de dagelijkse gang van zaken binnen Terra in goed onderling overleg worden opgelost. De docent, de mentor, de studieloopbaanbegeleider, de afdelings-/opleidingslocatiedirecteur en de interne vertrouwenspersoon zijn daarbij de eerste aanspreekpunten. Ook de regiodirecteur of externe vertrouwenspersoon kan een rol spelen bij het zoeken naar een oplossing. Leidt deze route echter niet tot een voor de klager beurendigende oplossing, dan is er de mogelijkheid de klacht voor te leggen aan de Algemene Klachtencommissie. In het afgelopen verslagjaar zijn geen klachten ingediend bij de Algemene Klachtencommissie.

**TERRA**

5

# LEVEN LANG ONTWIKKELEN



5.1 INVULLING

5.2 PROFESSIONALISERING

5.3 MEDEWERKERS



# LEVEN LANG ONTWIKKELEN

## 5.1 Invulling

Terra heeft in al haar strategische beleidsplannen ambitieuze doelstellingen geformuleerd t.a.v. Leren en ontwikkelen. In de vorige beleidsperiode lag de focus m.n. op in teamverband organiseren. De ambities in de huidige beleidsperiode zijn erop gericht om leren op een duurzame manier in de organisatie te verankeren. Ofwel: van het werk organiseren, naar het organiseren van een leven lang ontwikkelen. Daarbij zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Leven lang leren en duurzame ontwikkeling;
- doorlopende kwaliteitsverbetering;
- kwaliteitsgericht werken in teams: samenwerken, samen leren en elkaars kwaliteiten gebruiken om organisatieambities te realiseren;
- een veilige leeromgeving voor medewerkers.

## 5.2 Professionalisering

De adviseur Leren & Ontwikkelen heeft de regie op het realiseren van de genoemde ambities ten aanzien van professionalisering.

Op basis van het vorig jaar opgestelde strategisch professionaliseringsplan is in 2022 meer aandacht besteed aan monitoren op welke manier we vorm en inhoud geven aan professionaliseringsactiviteiten en de wijze waarop we werken aan een ontwikkelingsgerichte cultuur.

De doorgaande ontwikkeling in teamgecentreerd organiseren werkt hierbij ondersteunend. Een volgende stap is het meer vooraf concretiseren van de gewenste effecten en de inzet van diversiteit in vormen van leren en ontwikkelen, passend bij de vraag en situatie.

De leergang startende docenten voor met name de groep die als zij-instromer uit het werkveld bij Terra MBO in dienst treedt, is een speciaal op beginnende docenten afgestemde leergang. Afhankelijk van de instroom wordt deze leergang enkele malen per jaar gegeven. De leergang is in algemene zin bedoeld om de startende docent te helpen uitvoering te geven aan de visie op leren zoals die binnen Terra is geformuleerd en de specifieke pedagogisch-didactische werkwijze die samenhangt met de verschillende vormen van ondernemend leren.

De schoolopleiders die dit verzorgen zijn hier specifiek voor opgeleid. Ook bieden zij intervisiebijeenkomsten voor de

nieuwe docenten. In de uitvoering van deze scholing zijn we tegen een aantal knelpunten aangelopen waar we actie op zetten om in het nieuwe schooljaar met een verbeterde aanpak verder te kunnen.

In het vo is de rol van het onboarden van nieuwe medewerkers in handen van de docentbegeleiders die in nauwe afstemming samen met de onderwijs- en vakgroepteam de begeleiding aan de startende docent bieden.

In 2022 zijn enkele zgn. kennisspecials voor leidinggevend georganiseerd waarin actuele thema's in kennis en ervaring met elkaar zijn gedeeld. Onderwerpen daarbij waren: gespreksvoering in het kader van de HR-cyclus, omgaan met gevoelige thema's en het werk van de vertrouwenspersonen.

## 5.3 Medewerkers

### 5.3.1 Strategisch personeelsbeleid

In Q1 van 2022 is het Strategisch HRM plan 2022-2024 vastgesteld en geïmplementeerd. Dit vormt de basis voor de activiteiten van de afdeling HR. Deze activiteiten zijn afgeleid van de vier strategische pijlers in het strategisch beleid van Terra en de concrete acties worden jaarlijks opgenomen in het bedrijfsvoeringsplan. Door de koppeling van het Strategisch HRM plan aan het strategische beleid is de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijskundige visie en de opgaven waar we voor staan, geborgd.

Vanuit onze onderwijsvisie willen we onze leerlingen en studenten zelf laten ontdekken wat waardevol en belangrijk voor hen is. Het onderwijs is meer dan kennis en vaardigheden overdragen. Wij dagen de leerlingen uit om betekenisbewust te worden. Hiermee bedoelen we dat leerlingen en studenten na hun opleiding bij Terra bekwame (vak)mensen zijn, die bovendien weten welke bijzondere waarde ze voor anderen kunnen en willen hebben. Ons onderwijs creëert voorwaarden om waardevol te zijn en te kunnen presteren op persoonlijk en professioneel vlak en als burger in onze samenleving. De kwaliteit van ons onderwijs wordt in grote mate bepaald door de interactie tussen docenten/leerkrachten, en studenten/leerlingen. En deze interactie is ook voortdurend aan veranderingen onderhevig. Veranderingen in bijvoorbeeld onderwijsdidactiek, digitale toepassingen en co-creatie met het werkveld. Veranderingen die moeten worden doorvertaald, uitgewerkt, gefaciliteerd en uitgevoerd. In het Strategisch HRM plan is op verschillende thema's

beschreven hoe we ervoor zorgen dat ons personeelsbestand aansluit bij de verschillende ontwikkelingen.

Implementatie vindt plaats door gerichte communicatie naar medewerkers en leidinggevend. Met daar waar gewenst ondersteuning voor zowel medewerker als leidinggevende. De implementatie en realisatie wordt gemonitord tijdens monitoringgesprekken waarbij leidinggevend, HR-adviseur en regiodirecteur aanwezig zijn. Uitkomsten worden opgenomen in de periodieke verantwoordingsrapportage, waar nodig vindt bijsturing plaats. Op de verschillende locaties vindt de dialoog tussen docenten en directeurs plaats op teamniveau.

Onderstaand een aantal thema's die in het afgelopen jaar met name aandacht hebben gekregen.

### 5.3.2 Strategische personeelsplanning (SPP)

Het vraagstuk van het borgen van een adequate personeelsbezetting op kwantitatief en kwalitatief niveau blijft een belangrijk aandachtspunt. De jaarlijkse vlootinspectie geeft hierin waardevolle informatie. In 2022 is in het vo gestart met de monitoringscyclus, samen met de afdeling P&C en het projectenbureau. Dit zorgt ervoor dat er gedurende het jaar op meerdere momenten gegevens inzichtelijk zijn op het gebied van verzuim, de HR-gesprekscyclus en het formatiebeleid. Deze data worden met de directeurs besproken, waardoor ontwikkelingen tijdig in beeld zijn en daar waar nodig snel kan worden geanticipeerd en bijgestuurd.

In Q4 van 2022 is het exitinterview via een digitale tool geïmplementeerd. Vertrekkende medewerkers vullen (anoniem) een gestandaardiseerde vragenlijst in, wat Terra data verschaft in onderwerpen als vertrekreden, duur van aanstelling voor vertrek e.d. om verder te gebruiken om onze interne processen verder te ontwikkelen.

### 5.3.3 Duurzame inzetbaarheid

Het thema duurzaam inzetbaarheid is ook in 2022 een belangrijk onderwerp. Mede door de druk op de arbeidsmarkt en interne ontwikkelingen binnen Terra vragen we steeds meer van de flexibiliteit en employability van medewerkers.

Uit het preventief medisch onderzoek (PMO) in 2022 onder alle medewerkers blijkt dat hoewel we bijvoorbeeld op het onderwerp 'geluk' hoog scoren (een cijfer van 7 of hoger voor geluk op de werkloer), stress en spanning, werkdruk en werkhoeveelheid daarentegen echt aandachtspunten zijn. Hierop scoren we minder goed dan gemiddeld. Verder blijkt uit de vragenlijst Ongewenst Gedrag dat een derde van de collega's soms ongewenst gedrag binnen de school ervaart (veelal van scholieren, maar deels ook van collega's). Met de teams worden gesprekken gevoerd om tot een gezamenlijk plan te komen om hier in het komende jaar verbetering in aan te brengen. Ook is met de ondernemingsraad in twee sessies gewerkt aan een actieplan op basis van het Huis van Werkvermogen om maatregelen en acties te treffen.

In 2022 is gericht aandacht besteed aan het optimaliseren van de begeleiding bij uitval- en ziekte, met vooral aandacht

voor de preventieve kant en de rol van de leidinggevende daarbij. Leidinggevendens hebben in speciale bijeenkomsten nadere informatie ontvangen en casuïstiek gedeeld.

### 5.3.4 Ontwikkelingen teamgecentreerd organiseren (TGO)

De opleidingsdirecteuren en de teamvoorzitters/procesbegeleiders van het mbo zijn gestart met een training rond teamgecentreerd organiseren volgens de principes van Van der Hilst. Door deze gezamenlijke deelname komt deze training met een externe procesbegeleider tegemoet aan de wens en noodzaak om gelijktijdig op directie- en teamniveau het proces van TGO samen vorm te geven. Belangrijke besproken thema's in 2022 zijn o.a. wederzijdse verwachtingen en gezamenlijke begripsbepaling, invulling van de rol van procesbegeleider in het team en de rol van de opleidingsdirecteur versus het team en het bevoegdheidskader van het team. Waarbij de teamleden hun rol nemen voor de kwaliteit van de onderwijsorganisatie en de directeuren de kaders bepalen.

De teamontwikkeling in de teams is voor het tweede jaar ondersteund met de inzet van externe teamcoaches en individuele coaching van de teamleden in hun rol. Ook wordt in enkele teams gebruik gemaakt van de scrum methodiek en van Stichting Leerkracht. Maatwerk blijft hierbij het uitgangspunt. Niet ieder team zit immers in dezelfde fase van ontwikkeling.

### 5.3.5 HR-gesprekscyclus

In 2021 is Terra overgegaan op de nieuwe systematiek van de HR-gesprekscyclus, waarbij de focus ligt op ontwikkeling van de medewerkers. De gesprekkencyclus is geactualiseerd en aangepast met de invoering van een plangesprek aan het

begin van het jaar en een jaargesprek.

Hierbij ligt veel initiatief bij de medewerkers zelf. De implementatie van de bijbehorende digitale instrumenten om dit proces te ondersteunen, de DOT en de BOOT, heeft in 2022 veel aandacht gekregen. Inmiddels is op alle vo-vestigingen van Terra het proces goed op gang gekomen en zijn de DOT en BOOT veelvuldig gebruikt. In het mbo is de implementatie later gestart, daar verwachten we in 2023 een snelle ontwikkeling te zien.

### 5.3.6 Ziekteverzuim en doelstellingen

In 2022 was de doelstelling voor het verzuimpercentage om op of onder het landelijke gemiddelde percentage binnen het onderwijs uit te komen. Op het moment van rapportage zijn de gegevens omtrent verzuim vanuit de MBO Raad nog niet gepubliceerd. Het verzuimpercentage van het 4e kwartaal van 2022 voor het gehele onderwijs is wel gepubliceerd via het CBS, dit was 5,8%.

Het verzuimpercentage van Terra over 2022 was 5,6%. Dit is een daling van 0,9% ten opzichte van 2021. Dit percentage is verder onder te verdelen in kort verzuim (= korter dan 1 jaar) van 4,9% en een lang verzuim van 0,7%.

In 2022 zijn de volgende middelen ingezet binnen het verzuimbeleid en de verzuimbeheersing:

- training Wet Verbetering Poortwachter;
- training verzuimmanagement;
- thematische SMT's (Sociaal Medisch Team);
- inzet bedrijfsmaatschappelijk werk is verhoogd, we zien een stijging in preventieve inzet;
- inzet externe register-casemanager gecontinueerd vanuit 2021.



## 5.3.7 Overige relevante ontwikkelingen

### Opleidingsscholen

De samenwerking in het Groen Consortium is in 2022 voortgezet. Er is een aantal nieuwe schoolleiders aangetreden en er hebben professionaliseringsactiviteiten plaatsgevonden voor de werkplekbegeleiders en schoolleiders. De samenwerking met een zogenoemde 'grijze' opleidingsschool laat nog op zich wachten. De voorgenomen fusie met Drenthe College maakt het waarschijnlijk dat Terra gaat participeren in de School of Education, het samenwerkingsverband in Drenthe.

### Regionale samenwerkingen

De bestaande samenwerkingen binnen de regio zijn voortgezet in 2022. Terra is in Drenthe bij Noorderwijzer en in Groningen bij RAP Groningen aangesloten. Binnen deze samenwerkingsverbanden is in 2022 gewerkt aan afspraken omtrent samenwerking op het gebied van behoud van medewerkers, het vullen en verder ontwikkelen van een online platform voor (potentiële) medewerkers in het onderwijs en de inzet van zij-instroomtrajecten binnen vo-scholen.

In het verlengde van de voorgenomen fusie heeft een HR-bijeenkomst plaatsgevonden met adviseurs van Drenthe College, Noorderpoort en Alfa-college. Dit betrof een eerste verkennende bijeenkomst om te bespreken wat samenwerking op HR-gebied kan betekenen.

### Uitkeringen na ontslag

Ook in 2022 is succesvol samengewerkt met Randstad om te bewerkstelligen dat ex-medewerkers van Terra die een WW-uitkering ontvingen zo snel mogelijk betaald werk bij

een andere werkgever gaan verrichten. De gunstige arbeidsmarkt speelt vanzelfsprekend ook een rol, maar de inzet van Randstad heeft ook in 2022 voor meerdere personen tot een beëindiging van de uitkering geleid.

In 2022 is in totaal een bedrag aan ontslaguitkeringen betaald van €274.328,-. Hiervan is €131.552,- uitbetaald aan medewerkers die vanwege langdurig verzuim uit dienst zijn getreden. Dit bedrag ontvingen we via terugordering retour van het UWV.

Van het resterende bedrag is €79.352,- uitgekeerd aan medewerkers die een verzoek hebben gedaan aan Terra om bij te dragen aan uroegpensioen. Het overgebleven bedrag van €63.424,- is betaald na ontslag op verzoek van werkgever.

### Klachten medewerkers

In het verslagjaar 2022 zijn geen bezwaren voorgelegd aan de Interne Geschillencommissie Arbeidszaken. Bij de externe vertrouwenspersoon zijn zeventien meldingen binnengekomen, dat is een stijging ten opzichte van 2021. Op één na zijn alle meldingen in 2022 afgehandeld. Er zijn in 2022 geen klachten ingediend.

### Thuiswerkbeleid

Terra stelt medewerkers in de gelegenheid om onder goede arbeidsomstandigheden het werk te doen. Dat geldt zowel voor het werk op de vestigingen, als in de thuissituatie. Je werkt daar waar je het werk het beste kunt doen. Omdat Terra een onderwijsorganisatie is en onderwijs op locatie verzorgt, dicht bij onze leerlingen/studenten, is thuiswerken voor onderwijsgevende medewerkers, bijzondere omstandigheden daargelaten, veelal niet aan de orde. Dit geldt ook voor de medewerkers die direct ondersteunend zijn aan het onderwijsproces (conciërges,



receptionisten, enz.). Thuiswerken draagt, doordat er minder reisbewegingen worden gemaakt, bij aan onze wens om te verduurzamen. Bovendien kan het een bijdrage leveren aan een betere werk-privébalans. Terra heeft in 2022 een beleidsnotitie vastgesteld, waarin de uitgangspunten en richtlijnen zijn beschreven.

### Beleid met betrekking tot docent LC

In 2022 heeft er een verrijking van het beleid met betrekking tot de doorstroom naar de functie van docent LC plaatsgevonden. De criteria waar een docent aan moet voldoen om voor het LC-docentschap in aanmerking te komen zijn verbreed, waardoor meer medewerkers kunnen doorstromen. Terra heeft in haar formatiebeleid vastgelegd dat zij streeft naar een verhouding van 75% LB- en 25% LC-docenten. Dit moet in het schooljaar 2025-2026 zijn bereikt.

### Onboarding

In de onderwijssector is er sprake van een hoge uitstroom van medewerkers in de eerste jaren na diplomering. Ook bij Terra hebben we ervaren dat pas gestarte medewerkers al binnen één of twee jaar na indiensttreding hun contract beëindigen. Dat is zowel voor die starters als voor Terra een ongewenste situatie. Om die reden besteden we meer aandacht aan de starters. Zo zijn we in 2022 gestart met een training van vier dagdelen voor starters in het mbo en organiseren we enkele malen per schooljaar een introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers. Daarnaast begeleiden we de nieuwe medewerkers op de werkvloer en worden de echte starters conform cao ontzien in hun werkbelasting.

### Werkdrukmiddelen vo

In 2022 is via het onderwijsakkoord 'Samen voor het beste onderwijs' 300 miljoen euro beschikbaar gekomen om

werkdruk in het voortgezet onderwijs te verlagen. Voor de besteding van deze middelen waren nog wel cao-afspraken nodig. In de cao vo zijn die afspraken al in 2022 gemaakt. Begin 2023 zijn deze afspraken ook gemaakt en opgenomen in de cao mbo en vervolgens hebben we deze afspraken verwerkt binnen Terra. De afspraken zijn van toepassing op medewerkers die werken op één van onze vo-scholen en die werkzaam zijn voor vo-leerlingen.

Na aftrek van de individuele budgetten voor medewerkers wordt het resterende bedrag verdeeld over de vo-locaties.

Verdeling gaat op basis van leerlingenaantallen.

Deze bedragen dienen te worden ingezet voor werkdrukverlagende maatregelen, waar collectief overeenstemming over is.

In het overgangsjaar 2022/2023 wordt binnen Terra in juni 2023 eenmalig het individuele keuzebudget uitgekeerd. Na deze uitbetaling zijn de definitieve bedragen bekend voor collectieve besteding. Tot aan dat moment is een bedrag van € 70.000,- gereserveerd voor collectieve besteding en als volgt verdeeld:

Locatie	Leerlingenaantallen (aantal bekostigde leerlingen begroting 2023)	Budget per locatie
Assen	709	€ 13.062,73
Eelde	520	€ 9.520,30
Emmen	661	€ 12.029,52
Meppel	564	€ 10.387,45
Oldekerk	328	€ 6.051,66
Winsum	553	€ 12.804,43
Wolvega	333	€ 6.143,91
<b>Totaal</b>	<b>3794</b>	<b>€ 70.000</b>

Gezien het moment van bekend worden en overboeking van de middelen is het lastig dan wel onmogelijk om conform de beoogde werkwijze tot een besteding te komen van de middelen voor het schooljaar 2022/2023. Dat geldt voor zowel de collectieve als de individuele besteding van de werkdrukmiddelen.

We benaderen het schooljaar 2022/2023 daarom als een overgangsjaar. Voor de collectieve besteding in 2022/2023 is in overleg met de medezeggenschap het volgende afgesproken:

### Werknemersgremia

Er wordt geen verdere onderverdeling binnen een schoollocatie gemaakt. Alle medewerkers van een vo-locatie vormen samen één gremium dat bepaalt hoe het beschikbare budget wordt benut ten behoeve van werkdrukverlaging. Het werkdrukplan kan vervolgens worden opgenomen in de teamplannen en het vestigingsjaarplan.

### Financiële kaders

- Het bedrag dat voor een schooljaar binnenkomt, moet ook in dat schooljaar worden besteed. Lukt dat onverhoopt niet of niet volledig, dan blijft het beschikbaar voor werkdrukverlaging in het komende schooljaar. Het is niet de bedoeling om te sparen, middelen dienen zoveel als mogelijk te worden besteed.
- De middelen kunnen zowel worden ingezet voor inhuur personeel als voor aanschaf materiële zaken.
- Facturen en formatiekosten ter besteding van de middelen worden duidelijk als zodanig geboekt en verwerkt. Het is daarmee altijd duidelijk waar het budget aan is besteed.

### Organisatorische kaders

- Per vestiging wordt door de medewerkers een gezamenlijk gedragen werkdrukplan opgesteld.
- Alle medewerkers van een vestiging worden actief gevraagd naar initiatieven voor de invulling van het werkdrukplan en besteding van de beschikbare middelen.
- Het werkdrukplan bevat per vestiging:
  1. Beschrijving van de totstandkoming van het plan waarbij de gezamenlijkheid geborgd is en de besluitvorming beschreven is.
  2. Plannen voor besteding van de middelen
  3. Beoogde effect(-en) van deze besteding
- In de eerste periode worden geen onomkeerbare besluiten genomen m.b.t. deze gelden, er worden bijvoorbeeld geen meerjarige verplichtingen aangegaan.
- De afdeling HR faciliteert de vo-locaties in het proces om te komen tot de collectieve plannen en zorgt voor borging van de actieve betrokkenheid van alle medewerkers binnen een gremium.
- Bekrachtiging van het werkdrukplan vindt plaats met instemming van de ondernemingsraad.
- Dit proces wordt in het najaar van 2023 samen met de ondernemingsraad geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Met betrekking tot de overige drie onderdelen van de cao-afspraken die betrekking hebben op de individuele medewerkers is onderstaande werkwijze afgesproken:

Opname in de januaribrief is voor komend schooljaar niet meer mogelijk, daarom wordt dit schooljaar eenmalig aan elke medewerker gevraagd hoe hij/zij het individueel keuzebudget wil inzetten. Dit vindt zo snel mogelijk na communicatie over dit artikel plaats, zodat we tijdig weten hoe medewerkers het budget willen inzetten in schooljaar 2023/2024.

Er is per medewerker vanaf 01-01-2022 budget beschikbaar. De afspraken rond inzet van dit budget zijn echter pas recent vastgesteld en toegevoegd aan de cao mbo. Inzet van het budget zoals bedoeld is, kan dan ook niet meer plaatsvinden dit schooljaar. Er zal daarom een eenmalige uitkering plaatsvinden ter hoogte van 63 uur, zoals dit binnen andere vo-scholen ook is gebeurd.

Uitzondering: Als een medewerker de voorkeur heeft om deze uren niet uit te laten betalen, maar te laten opnemen in het rooster en hier is ook ruimte voor zonder dat het onderwijsproces hier hinder van heeft, kunnen medewerker en leidinggevende afwijkende afspraken maken.

### 1. Individueel keuzebudget

Iedere werknemer krijgt jaarlijks de beschikking over een basisbudget van 40 klokuren (naar rato dienstverband). Dit budget mag door werknemer zodanig worden ingezet dat er voor het uitvoeren van werkzaamheden meer tijd beschikbaar komt. Waar deze 40 uur aan worden besteed is aan de medewerker zelf; voorbereiding lessen, uitvoeren mentoraat, nakijken examens etc. Om deze extra tijd ook daadwerkelijk te creëren, geeft de medewerker jaarlijks zelf aan hoe hij/zij deze 40 uur wil inzetten.

De afspraken rond de inzet van dit budget zijn pas recent vastgesteld en toegevoegd aan de cao mbo. Inzet van het budget zoals bedoeld, kan dan ook niet meer plaatsvinden dit schooljaar. Er vindt daarom een eenmalige uitkering plaats ter hoogte van 63 uur, zoals dit binnen andere vo-scholen ook is gebeurd. Wanneer een medewerker er de voorkeur aan geeft om deze uren niet uit te laten betalen, maar te laten opnemen in het rooster en hier is ook ruimte voor zonder dat het onderwijsproces hier hinder van heeft, kunnen medewerker en leidinggevende afwijkende afspraken maken.

## **2. Professionalisering en curriculumherziening**

Jaarlijks heeft een docent recht op 16 uur voor professionalisering die besteed kan worden aan basisvaardigheden of curriculumherziening. Deze uren worden opgenomen in de plannen van inzet/ inzetbaarheidskader en de afspraken die hieromtrent gelden worden gecommuniceerd.

Voor het overgangsjaar worden afspraken met de medezeggenschap gemaakt over een goede besteding van deze middelen.

## **3. Uitkering ondersteunend personeel**

Er komt een jaarlijkse uitkering van € 275,- bruto naar rato dienstverband voor OOP-personeel. Het bedrag wordt maandelijks opgebouwd, gelijk aan vakantiegeld en eindejaarsuitkering, uitbetaling is jaarlijks in oktober.



**TERRA**

6

# BEDRIJFSVOERING



6.1 ONDERWIJSONDER-  
STEUNING

6.2 HUISVESTING

6.3 INFORMATISERING EN  
AUTOMATISERING

6.4 ARBO EN VEILIGHEID

6.5 INKOOP EN  
CONTRACTBEHEER

6.6 INFORMATIEBEVEILIGING  
EN PRIVACY



## 6.1 Onderwijsondersteuning

Onderwijsgroep Noord (OGN) heeft zich enige tijd geheroriënteerd op haar positie. Dit ingegeven door behoeften vanuit het onderwijs, oorzaken zoals de krimp in de regio, de betekenis van onderwijs voor de vitaliteit van de regio's en de meerwaarde die gezamenlijk georganiseerde dienstverlening in potentie biedt en kan bieden.

In 2022 is geconstateerd dat hier geen passende samenwerkingsvorm voor gevonden kan worden en is het besluit genomen OGN op te heffen. Er wordt toegewerkt naar weerbare autonome stichtingen die hun bestaansrecht ontlenen aan het goede onderwijs van de toekomst. Stichtingen met bestuurskracht, goed gefaciliteerde medewerkers en een organisatie ten behoeve van de ondersteuning die afgestemd is op de behoeften van de stichtingen en haar medewerkers.

Dit betekent dat Terra de taken en functies die nu nog op het niveau van OGN worden vervuld in de eigen organisatie moet organiseren. Dit geldt ook voor de andere onderwijsstichtingen. Binnen OGN is Terra de grootste van de drie stichtingen en mede om die reden is besloten dat Terra vanaf 1 februari 2023 de ondersteuning van het primaire proces overneemt van

OGN en een beperkt aantal diensten aan de beide andere stichtingen levert voor een beperkte periode. Als basis hiervoor is in 2022 een dienstverleningsovereenkomst tussen Terra, rsg de Borgen en Trivium voorbereid. De overeenkomst is begin 2023 ondertekend.

## 6.2 Huisvesting

### Algemeen

In 2022 is het Strategisch Huisvestings Plan (SHP) in concept afgerond en gepresenteerd aan de Raad van Toezicht, ondernemingsraad en medewerkers. In hoofdlijnen behelst dit plan het passend maken van de omvang van gebouwen aan het gekrompen aantal leerlingen en studenten en tevens het verbeteren van de huisvesting met betrekking tot binnenklimaat en duurzaamheid. Het doel is om deze verbeteringen in de komende tien jaar te realiseren. Hiervoor is een globaal meerjaren investeringsplan opgesteld. Aanuragen voor investeringen in huisvesting worden in het vervolg getoetst aan het SHP.



### Akoestiek gymzalen

Stemband- en gehoorschade zijn algemene beroepsziekten voor docenten LO. Dit wordt veroorzaakt door de hoge nagalmtijden die in veel oudere gymzalen voorkomen. Daarom zijn in 2022 de gymzalen in Wolvega, Assen en Eelde voorzien van geluid absorberende baluaste wandbekledingen. Hierdoor is in die zalen de nagalmtijd verlaagd tot onder de wettelijke norm van één seconde. Metingen hebben uitgewezen dat deze zalen nu ruim voldoen aan de normen. Daarmee voldoen nu alle gymzalen van Terra aan de Arbo-eisen.

### Onderhoud en verduurzaming

In 2022 is het onderhoud aan de huisvesting vooral gericht op wettelijke verplichtingen met betrekking tot veiligheid en gezondheid. Dat betekent extra aandacht voor brandveiligheid, veiligheid van elektrische- en gas-installaties en ook preventie van schadelijke legionella-besmettingen in het waterleidingnet.

Tevens is er gewerkt aan een inhaalslag bij vervanging van TL-verlichting door LED-lampen. De sterke stijgingen van de energieprijzen met name die van gas, hebben extra aandacht opgeleverd voor het vervangen van gasgestookte verwarmingstoestellen door elektrische warmtepompen of hybride oplossingen. De extra investeringen die hiervoor benodigd zijn zullen de komende jaren gepland worden.

## 6.3 Informatisering en automatisering

Het afgelopen jaar stond in het teken van grote uitdagingen voor de IT-afdeling. Naast de ondersteuning van het dagelijkse onderwijsproces zijn er verschillende projecten gestart en/of afgerond. Een aantal belangrijke hiervan zijn:

### 1. Starten Europese aanbesteding technische ontleding

In 2022 hebben we ons ingezet voor de voorbereiding van de Europese aanbesteding van de technische ontleding die uitgevoerd zal moeten worden als gevolg van het besluit OGN op te heffen. Het doel van dit project is om van één omgeving, drie afzonderlijke omgevingen te maken. Dit zorgt voor meer flexibiliteit en efficiëntie. Door de technische ontleding worden de processen binnen de organisatie gestroomlijnd en versterkt.

### 2. Bellen via Teams op 80% van de vestigingen geïmplementeerd

In 2022 hebben we het mogelijk gemaakt om via Teams te bellen op 80% van de vestigingen. Hierdoor kunnen onze medewerkers efficiënter communiceren en sneller problemen oplossen. Het gebruik van Teams is eenvoudig en intuïtief, waardoor de drempel voor communicatie tussen medewerkers is verlaagd.

### 3. Werken met Autopilot en Intune van Microsoft

Tot slot hebben we in 2022 gewerkt met Autopilot en Intune van Microsoft. Met deze tools hebben we ervoor gezorgd dat laptops en gedeelde werkplekken gebruiksklaar zijn voor onze medewerkers. Deze tools bieden een hoge mate van automatisering en controle, waardoor we efficiënter en effectiever kunnen werken.

De 'lessons learned' vanuit de evaluatie start schooljaar 2021-2022 zijn toegepast op het schooljaar 2022-2023. Hierdoor is de start van dit schooljaar een stuk soepeler verlopen dan voorgaande jaren. Er waren nog wel een aantal uitdagingen maar die stonden niet in verhouding tot voorgaande jaren. Ook dit jaar is een evaluatie uitgevoerd.

Ook in 2022 zijn er frequent bijeenkomsten voor de ICT-ondersteuning op de vestiging georganiseerd waarin kennis en ervaringen is uitgewisseld. Hiermee wordt de verbinding met de vestigingen verder versterkt.

Helaas is er binnen het I-team sprake geweest van langdurig uitval van een medewerker. Om dit op te vangen is er opnieuw een verdeling van de werkzaamheden gemaakt en heeft er bij enkele collega's urenuitbreiding plaatsgevonden.

Het bekostigingsproces is verder geprofessionaliseerd, dit is uitstekend verlopen. Vestigingen hebben een duidelijke planning gekregen voor het aanleveren van de gegevens en doen dit op uniforme wijze richting de gezamenlijke coördinatie.

Als gevolg van de coronacrisis waren er in 2022 ook nog aangepaste examenregels waardoor de inrichting van de systemen op stichtingsniveau weer aanpassingen nodig hadden. Dit is prima verlopen.



## Informatievoorziening binnen Terra

De informatievoorziening van een organisatie is het geheel van mensen, middelen en maatregelen, gericht op de informatiebehoefte van die organisatie. De afgelopen jaren is er sterk ingezet op het efficiënter krijgen van de ondersteuning. Door de toenemende vraag, denk aan onderwijsvernieuwing, corona-faciliteiten en complexiteit van informatievoorziening, is er onbedoeld druk ontstaan op de kwaliteit van de ondersteuning. De risico's die dit met zich meebrengt zijn:

Risico's	Maatregelen
Uitstel of uitval van het onderwijs; door kwantitatieve en/of kwalitatieve tekorten bij de ondersteuning op de vestigingen en bij de gezamenlijke ondersteuning.	Heroriëntatie van de I&A ondersteuning als geheel inclusief de 1e lijns-ondersteuning op de vestigingen.
Hacks; door te weinig en achterstallig onderhoud en een te lage prioritering van informatiebeveiliging.	Opschalen van het dagelijkse beheer en onderhoud en het opstarten van een bewustwordingsprogramma.
Boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens; door het verwerken van gegevens die wettelijk gezien niet verwerkt mogen worden.	Compleet uitwerken van een verwerkingenregister.
Tijdverlies; door het verwerken van deze gegevens of door het herhaaldelijk uitzoeken of deze gegevens verwerkt mogen worden.	Compleet uitwerken van een verwerkingenregister.
Datalekken, door het bewust en onbewust delen van (persoons)gegevens met derden waarvoor de informatie niet is bestemd. Ook van gegevens die niet mogen worden vastgelegd of verwijderd zouden moeten worden.	Opstellen van een Document Structuur Plan met een daarbij horend proces voor integraal documentbeheer.
Fraude; door het ontbreken van autorisatiestructuur en procedures.	Aanwijzen van proces- en systeemeigenaren en uitwerken van het verwerkingsregister.
Onbeheersbaar applicatielandschap en onnodige kosten; door het ontbreken van integraliteit bij aanschaf.	Professionaliseren en gebruikmaken van de centrale inkoop.
Niet mee kunnen met nieuwe ontwikkelingen; door het ontbreken van tijd voor innovatie.	Opstellen van een innovatie roadmap.

## 6.4 Arbo en veiligheid

### Algemeen

De afgelopen jaren heeft Terra aanzienlijk geïnvesteerd om arbo en veiligheid goed op de kaart te zetten en verder te professionaliseren. Hierbij zijn verantwoordelijkheden en het eigenaarschap binnen de instelling steeds beter georganiseerd, belegd en geborgd. Ook in 2022 is hierin gezamenlijkheid met de vestigingen op ingezet.

### Periodieke scholing

Bij het verder professionaliseren van arbo en veiligheid dienen medewerkers periodiek te worden geschoold. Samen met leren & ontwikkelen zijn daarom alle verplichte (bij) scholingen in kaart gebracht en is hiervoor een planning gemaakt. Het gaat hierbij onder andere om de scholingen vertrouwenspersoon, preventiemedewerker, VOP, HACCP en beheerder BMI. In 2022 is een start gemaakt met organiseren en aanbieden hiervan. Het scholen van voldoende EHBO-ers en BHV-ers is een vestigingsaangelegenheid.

### Vitaliteitscheck

Ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid zijn in 2022 alle medewerkers van Terra uitgenodigd om deel te nemen aan een vitaliteitscheck (PMO). De deelname hieraan was op basis van vrijwilligheid. De uitkomsten van het onderzoek zijn voorzien van een persoonlijk advies en aan de individuele medewerker teruggekoppeld. Met de geanonimiseerde groepsrapportages worden in 2023 daar waar noodzakelijk extra acties ondernomen. Vooral de werkdrukbeleving en het gevoel van veiligheid verdienen doorlopende aandacht. Beide onderwerpen zijn reeds bekend en aangemerkt als grootste risicofactoren in het onderwijs.

### Explosieveiligheid

Voor elke vestiging is een stofexplosieveiligheidsdocument (EVD) gemaakt. Op basis van de uitkomsten maken de vestigingen in 2023 een plan van aanpak zodat de risico's tot een minimum kunnen worden teruggebracht.

### Covid-19

Ook in 2022 heeft Covid-19 de nodige aandacht gekregen. Om de risico's van een mogelijke nieuwe uitbraak te beperken, zijn er in het najaar van 2022 een coronadraaiboeken opgesteld.

## 6.5 Inkoop en contractbeheer

### Inkoop, aanbesteden en contractbeheer

In 2022 zijn er vanuit Onderwijsgroep Noord de volgende Europese en meervoudig onderhandse aanbestedingen gestart en afgerond.

Gestart en afgerond:

- Europese aanbesteding Afsalddiensten, nieuwe leverancier Noord Nederlandse Reinigingsdienst BV;
- Europese aanbesteding Food, Non-Food en Beverages, geen inschrijving ontvangen;
- Meervoudig onderhandse aanbesteding Marketing- en Communicatiediensten VO, nieuwe leverancier is Pink Marketing;
- Meervoudig onderhandse aanbesteding Marketing- en Communicatiediensten MBO, aanbesteding ingetrokken, medio 2023 volgt nieuwe aanbesteding.

Gestart :

- Europese aanbesteding Ontlechting/verzelfstandiging Informatievoorziening.

In 2020 is een onderzoek gestart met als doel het optimaliseren van het inkoopproces en contractbeheer. Dit onderzoek is afgerond en de voorstellen voor aanpassing van het beleid zijn gepresenteerd aan het College van Bestuur en de regiodirectie. Het College van Bestuur en de regiodirecties hebben besloten om de resultaten van het onderzoek over te dragen aan de onderwijsstichtingen. Zij kunnen de voorstellen voor aanpassing van het beleid implementeren in hun eigen ondersteuningsorganisatie.

## 6.6 Informatie-beveiliging, privacy en beveiligingsincidenten (IBP)

### 6.6.1 Privacybeleid

#### Bestendigen van het IBP-beleid in de organisatie

Een goed IBP-beleid zorgt ervoor dat leerlingen, docenten en alle andere medewerkers op school en verder binnen de organisatie veilig en ongestoord en ongehinderd van alle (digitale) systemen en applicaties gebruik kunnen maken; dat leerlingen onderwijs kunnen volgen en medewerkers hun werk kunnen doen.

Door de steeds verder toegenomen digitalisering groeit ook de afhankelijkheid van ICT-middelen in het onderwijs en de bedrijfsvoering. Daarmee neemt ook de complexiteit meer en meer toe en is de noodzaak van het goed beveiligen van deze middelen navenant toegenomen. Immers brengt de complexiteit ook weer extra risico's met zich mee. Daarnaast zien we een toename in externe dreigingen binnen de onderwijssector en groeit ook de noodzaak ons daartegen te beveiligen. De bewustwording hiervan dringt steeds meer door in de organisatie wat tot effect heeft dat het IBP

kernteam vaker en vroeger wordt betrokken bij vernieuwingstrajecten. Hiernaast neemt het beveiligen van de ICT middelen een steeds grotere plaats in binnen de budgetten.

Op het gebied van medewerkers en organisatie is het IBP Kernteam vooral bezig geweest met dagelijkse werkzaamheden, zoals het beantwoorden van vragen van gebruikers, controleren van verwerkersovereenkomsten, incidenten onderzoeken en het adviseren over beleid. Het IBP kernteam heeft als taak om bewustwording voor IBP te blijven creëren en het beleid onder de aandacht te brengen.

### 6.6.2 Beveiligingsincidenten

Beveiligingsincidenten kunnen ontstaan vanuit de techniek, organisatie of medewerkers. In dit verslag zijn de beveiligingsincidenten en aanbevelingen daarom ook in deze drie categorieën verdeeld. In totaal zijn er 72 beveiligingsincidenten gemeld. Van de 72 incidenten is er geen enkele als datalek geclassificeerd of beoordeeld als meldingsplichting richting de autoriteit persoonsgegevens. De vastlegging alsook de afhandeling daarvan wordt nauwgezet gedocumenteerd voor het verkrijgen van inzichten in de oorzaken en verbetering van de algehele beveiliging.

#### Techniek

Het aantal aanvallen op de informatie- en ICT-voorzieningen neemt jaarlijks toe. Deze aanvallen komen ook steeds vaker in het nieuws door de grote impact die een succesvolle aanval heeft op het onderwijs en de bedrijfsvoering. Door de maatregelen die zijn genomen, hebben deze aanvallen beperkte tot geen gevolgen gehad op de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid of integriteit van onze diensten.

Hiernaast zijn er door leveranciers beveiligingsproblemen gemeld in hun systemen. Deze zijn adequaat opgepakt en onderzocht waaruit is gebleken dat deze beveiligingsproblemen niet zijn misbruikt en ook niet hebben geleid tot een datalek.

#### Medewerkers

Het is merkbaar dat medewerkers alerter zijn op phishing- en malafide berichten. Er komen meer meldingen binnen over phishing- en malafide berichten dan vorige jaren. Door een duidelijke toename van privacy-gerichte vragen aan de functionaris gegevensbescherming is af te leiden dat de medewerkers zich steeds meer bewust zijn van de privacyaspecten in hun dagelijks werk en het belang daarvan.

#### Organisatie

Een aantal incidenten raakten de organisatie op beleid en achterliggende processen. Het afgelopen jaar is er op punten actief geadviseerd, zoals bijvoorbeeld het duidelijker beleggen van eigenaarschap van processen en systemen, het beveiligen van computers die thuis worden gebruikt en advisering op het ontwikkelen van beleid op hybride onderwijs, het digitaal toetsen op afstand en het thuiswerken. Het bestuur heeft de adviezen van de MBO- en VO-raad om de weerbaarheid van de organisatie tegen informatiebeveiliging en privacy-dreigingen te verhogen, tot zich genomen. Om hier invulling aan te geven zijn verschillende trajecten gestart.

**TERRA**

7

# FINANCIËN



7.1 TOELICHTING JAARREKENING

7.2 BEGROTING 2023

7.3 CONTINUÏTEIT

7.4 RISICOANALYSE

7.5 TREASURY

7.6 ALLOCATIE VAN MIDDELEN

NAAR SCHOOLNIVEAU

7.7 HELDERHEID IN

DE BEKOSTIGING BVE

## 7.1 Toelichting jaarrekening

### 7.1.1 Resultaat

Terra heeft het jaar 2022 afgesloten met een resultaat na onttrekking en toevoeging van bestemmingsreserve van € 2.464 positief (2021: 486.294 positief).

Het resultaat over 2022 is als volgt bestemd:

Reserve	2022	2021
<b>Resultaat vóór onttrekking en toevoeging van bestemmingsreserve</b>	<b>-961.621</b>	<b>2.513</b>
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve 'AOC Terra' (privaat)	-96.192	-116.803
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve 'Samenwerkingsverbanden VO'	-166.833	
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve 'Regeling Werkdrukverlichting'	-250.147	-254.239
Toevoeging aan de Bestemmingsreserve 'Regeling Werkdrukverlichting'	1.412.545	
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra'	-1.138.364	-1.495.066
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve 'NPO gelden VO'	-1.382.326	
Toevoeging aan de Bestemmingsreserve 'NPO gelden VO'	657.233	1.382.326
<b>Resultaat na onttrekking en toevoeging van bestemmingsreserve</b>	<b>2.464</b>	<b>486.294</b>

Voor 2022 is voor Terra een sluitende begroting opgemaakt en daarbij is er rekening gehouden met een negatief resultaat, doordat er extra projecten en taken zijn uitgevoerd die zijn gedekt vanuit de bestemmingsreserves. In 2022 wordt er voor het eerst onttrokken uit de 'bestemmingsreserve Samenwerkingsverbanden VO'.

Hieronder wordt een samenvatting gepresenteerd van de staat van baten en lasten:

(Bedrag x € 1.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Realisatie 2021
<b>Baten</b>	<b>69.568</b>	64.403	68.005
<b>Lasten</b>	<b>70.400</b>	65.393	67.834
<b>Rente</b>	<b>-129</b>	-169	-169
<b>Resultaat</b>	<b>- 961</b>	-1.116	3

De afwijkingen worden in deze paragraaf verder toegelicht.

## Baten

De baten van 2022 zijn € 5,16 mio. hoger dan begroot en € 1,56 mio hoger dan in 2021.

*De baten (t.o.v. begroting) zijn als volgt opgebouwd:*

Lagere rijksbijdrage OCW	-/- €	1594
Hogere (niet-) geormerkte subsidies	€	6156
Hogere overige overheidsbijdragen en -subsidies	€	730
Lagere cursusgelden	-/- €	2
Lagere omzet TerraNext Markt en Start	-/- €	68
Lagere overige baten	-/- €	56
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>5.164</b>

*De baten (t.o.v. 2021) zijn als volgt opgebouwd:*

Hogere rijksbijdrage OCW	€	375
Hogere (niet-) geormerkte subsidies	€	1090
Hogere overige overheidsbijdragen en -subsidies	€	501
Hogere cursusgelden	€	50
Hogere omzet TerraNext Markt en Start	€	389
Lagere overige baten	-/- €	843
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>1.562</b>

### Rijksbijdrage OCW:

Ten opzichte van de begroting valt de rijksbijdrage OCW lager uit. Dit wordt veroorzaakt door de verschuiving van NPO gelden. Deze waren voor 2022 begroot onder rijksbijdrage OCW, maar zijn in de realisatie verantwoord onder (niet-) geormerkte subsidies. De verschuiving bedraagt circa 3 mio.

De rijksbijdrage is ten opzichte van de begroting met circa 1,5 mio hoger uitgevallen in verband met de LPO (loonprijsontwikkeling) compensatie.

### (Niet-) Geormerkte subsidies:

De (niet-) geormerkte subsidies zijn hoger dan begroot en de realisatie van vorig jaar.. Dit is gedeeltelijk te verklaren, zoals bovenstaand genoemd, door de verschuiving van NPO gelden. Tevens zijn diverse subsidies zoals Sterk Techniek Onderwijs (STO), de prestatie box, in het bijzonder de beschikking voor werkdrukverlichting, en samenwerkingsverbanden in het VO hoger uitgevallen. De gelden voor werkdrukverlichting zijn toegevoegd in de bestemmingsreserve, gezien de verplichting in 2023 van die gelden.

### Overige overheidsbijdragen en –subsidies:

De overige overheidsbijdragen en -subsidies vallen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door bijdragen en subsidies uit diverse projecten die niet waren begroot.

(Niet-) geormerkte subsidies als overige overheidsbijdragen en subsidies dekken 'materiële kosten projecten', zoals verantwoord onder 'overige lasten'.

### Cursusgelden:

De cursusgelden betreffen het wettelijk cursusgeld voor BBL-leerlingen van 18 jaar en ouder. De realisatie is in lijn met de begroting van 2022.

### Baten uit niet bekostigd onderwijs

(omzet TerraNext Markt en Start):

De omzet uit de marktactiviteiten van Terra is lager gerealiseerd dan begroot (- 4%). De omzet is in verhouding met 2021 hoger, omdat in 2021 door de coronamaatregelen diverse activiteiten niet konden doorgaan.

### Overige baten:

De post overige baten bestaat uit diverse onderdelen zoals baten uit verhuur, detachering personeel en ouderbijdragen. Ten opzichte van de begroting 2022, maar ook de realisatie van 2021 valt deze post lager uit.

Ten opzichte van 2021 waren er in 2022 geen hoge 'incidentele baten' en dit verklaard dan ook waarom deze baten lager zijn. In 2021 was er sprake van incidentele baten in de vorm van verkoopopbrengst van onroerend goed en de teruggaue omzetbelasting (pro rata) over meerdere jaren.

De belangrijkste reden waarom de overige baten achterblijven in 2022 ten opzichte van de begroting is dat er minder vrijwillige (ouder)bijdragen zijn ontvangen. Daartegenover zijn de opbrengsten door detacheringen en verhuurbaten hoger dan begroot.



## Lasten

De lasten van 2022 zijn € 5 mio. hoger dan begroot en € 2,6 mio. hoger dan in 2021.

De lasten (t.o.v. begroting) zijn als volgt opgebouwd:

Hogere personeelslasten	€	3.223
Hogere afschrijvingslasten	€	38
Lagere huisvestingslasten	-/- €	217
Hogere overige lasten	€	1.964
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>5.007</b>

De lasten (t.o.v. 2021) zijn als volgt opgebouwd:

Hogere personeelslasten	€	1.328
Lagere afschrijvingslasten	-/- €	29
Hogere huisvestingslasten	€	25
Hogere overige lasten	€	1.242
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>2.566</b>

## Personeelslasten:

Onder de post personeelslasten vallen een aantal onderdelen. In totaliteit zijn de personeelslasten in 2022 3,2 mio. (+7,4%) hoger dan begroot.

In de onderstaande tabel is de onderbouwing van de verschillende onderdelen weergegeven:

Personeelskosten (bedragen x €1.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Vershil
Intern personeel	42.166	39.005	3.161
Extern personeel (zpp & inhuur)	3.608	3.586	21
Overige personele lasten	678	593	86
Dotatie personele voorziening	536	508	28
Uitkeringen	-298	-225	-73
<b>Totaal</b>	<b>46.690</b>	<b>43.467</b>	<b>3.223</b>

## Intern personeel:

Het is zichtbaar dat de overschrijding bij de categorie eigen personeel bijna het volledige bedrag verklaard. De belangrijkste bewegingen voor de hogere personeelslasten worden toegelicht en zijn hieronder samengevat weergegeven:

Effecten intern personeel (bedragen x €1.000)	Vershil
CAO	860
Niet ingevulde taakstelling	876
Eenmalige uitkering	330
Verschuiving inhuur - vast personeel	682
Verschuiving ziektevervang (geen inhuur)	337
Overige bewegingen	76
<b>Totaal</b>	<b>3.161</b>

Het CAO is aangepast per 1 juli 2022 waarbij de salarissen zijn verhoogd met 4,2%. Tevens hebben alle medewerkers die op 1 juli in dienst waren € 600 per fte eenmalige uitkering ontvangen. Voor beide effecten was niet begroot, echter zijn deze uitgaven via de rijksbijdrage gecompenseerd (LPO).

Er zijn twee grote verschuivingen geweest ten opzichte van de begroting. Dit betreft allereerst het in dienst treden van medewerkers bij Terra vanuit de Ondersteunende Dienst (OGN). Daarnaast is ziektevervang meer intern opgevangen dan begroot.

## Extern personeel:

Het externe personeel is in hoofdlijnen ingezet voor de volgende organisatieonderdelen:

Extern personeel o.b.v. herziene begroting 2022 (bedragen x €1.000)	Begroting 2022		Vershil
	Realisatie	(herzien)	
Ziektevervang	417	660	-243
Centraal	531	356	175
VO	884	551	333
MBO	1.476	756	720
TerraNext, TerraStart	300	266	34
<b>Totaal</b>	<b>3.608</b>	<b>2.588</b>	<b>1.019</b>

In de kolom 'begroting (herzien 2022)' is rekening gehouden met de bovengenoemde effecten van personeelskosten die waren begroot onder extern, maar gedurende het jaar zijn verschoven naar intern.

## Overige personeelslasten, dotaties voorzieningen en uitkeringen:

De hogere kosten bij 'overige personeelslasten' wordt veroorzaakt door de ruimere woon-werkkosten regeling die sinds 1 juli 2022 (CAO) van kracht is. De dotatie voor personele voorziening is nagenoeg in lijn met de begroting. Voor de bepaling van de voorziening wachtgeld is in 2022 de 'kans op werk' geïmplementeerd. Met 'kans op werk' wordt de verwachting bedoeld in hoeverre de voormalig werknemer de gehele wachtgeldperiode (niet) zal volmaken. Door het toepassen van deze schattingswijziging valt de voorziening circa € 325.000 lager uit. De ontvangsten uitkeringen zijn hoger dan begroot.

### Afschrijvingen:

De afschrijvingslasten zijn nagenoeg in lijn met de begroting (+0,95%). Hieronder is een specificatie weergegeven:

Afschrijvingslasten (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Verschil
Afschrijving gebouwen	2.679	2.685	-6
Afschrijving inventaris	1.423	1.359	64
Afschrijving Levende have	2		2
Vrijval investeringssubsidie	-85	-88	4
Bijdrage afschrijvingen	-26		-26
<b>Totaal</b>	<b>3.993</b>	<b>3.956</b>	<b>38</b>

De afschrijvingslasten voor inventaris vullen hoger uit dan begroot, terwijl de afschrijvingslasten voor gebouwen iets lager zijn gerealiseerd. De hogere afschrijvingen bij inventaris zijn gedeeltelijk te verklaren door de kosten voortkomend uit aanschaffingen voor Sterk Techniek Onderwijs (STO).

Deze afschrijvingslasten zijn gedekt vanuit de nieuwe, en niet eerder begrote post, 'bijdrage afschrijvingen'. De nieuwe post 'afschrijving levende have', was ook niet begroot. Dit betreft de afschrijvingskosten voor de aangeschafte paarden binnen het MBO conform uitkomsten van een business case medio 2022. De uitkomst van de Business Case is dat paarden aanschaffen goedkoper is dan huidig lease construct.

### Huisvestingslasten:

De huisvestingslasten zijn op totaalniveau lager gerealiseerd dan begroot (-4,1%). In de onderstaande tabel zijn de verschillen op hoofdposten zichtbaar gemaakt:

Huisvestingslasten (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Verschil
Huur	680	794	-115
Verzekeringen	180	195	-15
Onderhoud	1.433	1.023	410
Energie en water	1.151	1.667	-517
Schoonmaakkosten	944	929	15
Heffingen	518	526	-8
Overige (huisvestingslasten)	90	77	13
<b>Totaal</b>	<b>4.996</b>	<b>5.213</b>	<b>-217</b>

De huurkosten zijn lager uitgevallen vanwege het discontinueren van een aantal huurcontracten.

Daarentegen zijn de kosten voor onderhoud hoger

uitgevallen, omdat het begrote bedrag niet aansluit met het MJOP. Het MJOP was hoger en is uitgevoerd in 2022. De lasten voor energie waren voor 2022 erg ruim begroot in verband met de verwachte prijsstijgingen van gas en elektriciteit. Echter bleek de prijsstijging in 2022 minder hoog dan initieel verwacht en dit veroorzaakt de onderschrijding op de post.

### Overige lasten:

De overige lasten bestaan uit een divers aantal posten en is hoger gerealiseerd dan begroot (+15,3%), hieronder op hoofdlijnen gepresenteerd:

Overige (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2022	Begroting 2022	Verschil
Administratie- en beheerslasten	8.220	7.847	372
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.364	4.796	1.568
Dotatie overige voorzieningen	-18	10	-28
Overige (overige lasten)	155	104	51
<b>Totaal</b>	<b>14.721</b>	<b>12.758</b>	<b>1.963</b>

De administratie- en beheerslasten zijn € 372.000 hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere kosten voor externe adviseurs. Kosten voor (de aanloop naar) het fusietraject waren niet begroot. Daarbij zijn er meer advieskosten gemaakt voor o.a. het strategische huisvestingsplan en organisatieontwikkeling. Ook vullen de posten 'P.R activiteiten' en 'Vergaderkosten, consumpties & personeelsactiviteit' Terra-breed hoger uit. De post dienstverlening OD is lager uitgevallen en vormt een meevaller.

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn circa € 1,6 mio. hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de post 'materiële kosten van projecten' ad € 1,0 mio, leer en hulpmiddelen boeken en dictaten ad € 0,4 mio en reparatie en onderhoud inventaris en vervoermiddelen ad € 0,1 mio. De materiële kosten van

projecten worden gedekt door de projectbaten, zoals toegelicht onder de baten bij (niet-) geormerkte subsidies en overige overheidsbijdragen- en subsidies.

Posten in het kader van 'klein onderhoud', zoals onderhoud inventaris, onderhoud transportmiddelen, onderhoud van landbouwmateriaal zijn hoger uitgevallen in 2022. Daarnaast zijn onderwijskundige producten, zoals leer- en hulp middelen, boeken/ dictaten en diverse grondstoffen voor o.a. verzorging, metaaltechniek en groen/ bloem Terra breed hoger gerealiseerd dan begroot. Dit komt enerzijds door een stijging van leerlingaantallen in het VO, maar ook door de hoge mate van inflatie in 2022.

### Rente:

De rentelasten waren in 2022 nagenoeg gelijk aan de begroting. Echter, door het stijgen van variabele rentetarieven heeft Terra een hogere rentebaar ontuangen ad. € 35.000. De baar verlaagd het financiële baten/lasten saldo naar c.a. € 129.000.

### 7.1.2 Bestemmingsreserves

Zoals in voorgaande jaren al is aangegeven heeft Terra te maken met een aantal ontwikkelingen die een grote impact op de organisatie en de middelen zullen hebben. Het gaat daarbij met name om de gevolgen van de daling van het aantal leerlingen en de gevolgen van onderwijskundige ontwikkelingen zoals Passend Onderwijs, Strategische personeelsplanning en het Strategisch huisvestingsplan. Dit brengt extra onzekerheden en daarmee ook risico's met zich mee. In voorgaande jaren is een bestemmingsreserve opgebouwd van circa € 4,2 mio.

In 2019 is er gestart met het programma 'Terra MBO op Groen'. Gezien de lagere onttrekking voor boekjaar 2021 was er voor 2022 een bedrag beschikbaar van € 1,199 mio. Er is uiteindelijk minder onttrokken, namelijk € 1,138 mio. Voor het jaar 2023 is er nog € 1,02 mio. beschikbaar uit de bestemmingsreserve. Na 2023 zal de bestemmingsreserve volledig zijn uitgeput.

Conform regelgeving wordt er onttrokken uit de bestemmingsreserve NPO 2021-2022 voor een bedrag van € 1,382 mio. Dit betreft het totale overblijvende saldo van de bestemmingsreserve. Eveneens wordt er gedoteerd voor de bestemmingsreserve NPO 2022-2023 voor een bedrag van € 657.233.

Een aantal jaren geleden is de bestemmingsreserve 'Samenwerkingsverbanden VO' gevormd voor het totale bedrag van c.a. 2,9 mio. In 2022 wordt er voor het eerst onttrokken uit deze bestemmingsreserve voor een bedrag van € 166.833. Terra is voornemens om in een meerjarige periode tot aan 2027 geleidelijk te putten uit de bestemmingsreserve.

Vanuit de bestemmingsreserve werkdrukverlichting is € 250.147 onttrokken voor 2022. Tevens wordt er € 1.412.545 gedoteerd aan de bestemmingsreserve in verband met extra ontvangen gelden einde 2022 waar een verplichting voor is in 2023.

De inkomsten voor de marktactiviteiten vallen lager uit. Per saldo is er een negatief resultaat van € 96.192. Dit negatieve resultaat wordt onttrokken uit de (private) Bestemmingsreserve 'AOC Terra'.



### 7.1.3 Financiële kengetallen

Op basis van de jaarrekening kunnen de volgende financiële kengetallen worden berekend:

	2022	2021	Norm
<b>Solvabiliteit 1 (excl. voorzieningen)</b>	0,62	0,60	> 0,3
<b>Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)</b>	0,65	0,64	> 0,3
<b>Liquiditeit (current ratio)</b>	1,15	1,29	> 0,75
<b>Liquiditeit (quick ratio)</b>	1,15	1,27	> 0,75
<b>Rentabiliteit</b>	-0,01	0,00	> -0,10
<b>Huisvestingsratio</b>	0,13	0,11	< 0,15
<b>Huisvestingsratio (excl. afschrijvingslasten)</b>	0,07	0,07	
<b>Weerstandsvermogen</b>	0,60	0,63	> 0,05
<b>Werkkapitaal (x € 1.000)</b>	€ 1.616	€ 2.778	> € 0
<b>Signaleringswaarde eigen vermogen</b>	0,62	0,64	< 1
<b>Signaleringswaarde absolute omvang liquide middelen (x € 1.000)</b>	€ 9.597	€ 11.680	> € 2.000

Solvabiliteit 1 (verhouding eigen vermogen / totaal vermogen) is hoger dan in 2021.

De ratio blijft boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde signaalwaarde van 0,3. Het eigen vermogen daalt verhoudingsgewijs iets minder dan het totale vermogen daalt. Hierdoor stijgt de solvabiliteitsratio.

Ook solvabiliteit 2 (verhouding eigen vermogen + voorzieningen/ totaal vermogen) is iets hoger dan in 2021. Maar ook hiervoor geldt dat de ratio boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde signaalwaarde van 0,3 ligt.

Het eigen vermogen is afgenomen met de toevoegingen en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves en aan de algemene reserve. De voorzieningen nemen af, omdat met name de verwachting is dat de kosten voor wachtgelden in de toekomst lager zullen zijn.

Per saldo neemt het bedrag van het eigen vermogen plus de voorzieningen af ten opzichte van 2021.

De langlopende schulden nemen af als gevolg van het aftossen van leningen. De kortlopende schulden zijn ook lager dan in 2021. Relatief gezien is de afname van het totaal vermogen hoger dan de afname van het eigen vermogen plus voorzieningen, waardoor de ratio iets stijgt ten opzichte van 2021.

Het eigen vermogen is voldoende groot om bij te sturen in het geval van veranderende omstandigheden die een nadelige invloed hebben op de exploitatie. De liquiditeit – current ratio (ulottende activa / ulottende passiva) is afgenomen ten opzichte van 2021. De door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde ondergrens is vastgesteld op 0,75. De current ratio van 1,15 ligt daar boven.

De ulottende activa is verhoudingsgewijs meer afgenomen ten opzichte van 2021, dan de ulottende passiva. Dit leidt tot een afname van de current ratio. De liquiditeit kan als voldoende worden beschouwd.

De liquiditeit – quick ratio (ulottende activa - voorraden / ulottende passiva) is eveneens afgenomen ten opzichte van 2021, maar ook deze ratio ligt ruim boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde ondergrens van 0,75.

De rentabiliteit (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten uit gewone bedrijfsvoering x100) is iets lager dan in 2021 en komt door het negatieve resultaat van 2022 op -0,01 uit.

Het werkkapitaal (ulottende activa minus de voorraden – ulottende passiva) kent eind 2022 een lager saldo ten opzichte van 2021. De daling van het ulottende activa (waaronder de liquide middelen) komt met name voort uit de hogere personeelskosten, waaronder ook inhuur van adviseurs. Ook de ulottende passiva laat een daling zien, met name als gevolg van de vrijval van de balansaldi met betrekking tot de samenwerkingsverbanden. De grotere daling op de ulottende activa zorgt voor een daling van het werkkapitaal ten opzichte van 2021.

De Inspectie van het onderwijs heeft een signaleringswaarde voor het eigen vermogen ontwikkeld. Dit om te kunnen monitoren dat de reserves van onderwijsinstellingen niet bovenmatig toenemen. Deze signaleringswaarde is het normatief eigen vermogen: het vermogen dat een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Op het moment dat het (publiek) eigen vermogen boven de signaleringswaarde uit komt, moet dit worden toegelicht in het bestuursverslag en zal dit onderwerp van gesprek zijn met de Inspectie.

Het eigen vermogen van Terra ligt onder de norm van de signaleringswaarde.

## 7.2 Begroting 2023

### 7.2.1 Begrotingsproces

De cyclus van plannen maken, begroten, uitvoeren, rapporteren en verantwoorden is in 2022 gestart met de kaderbrief door de Regiodirectie van Terra en gebaseerd op de strategische plannen van Terra. De kaderbrief is aangeboden aan de VO vestigingen en MBO locaties en vormen de basis voor de vestigingsjaarplannen in het VO en de opleidingsplannen, teamplannen en locatieplannen in het MBO. Tevens worden plannen en deelbegrotingen gevormd door afdeling Innovatie en TerraStart/Next.

De medezeggenschap van Terra (ondernemingsraad, de studentenraad en de ouderraad) is betrokken in het begrotingsproces van Terra via hun instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. De begroting Terra 2023 inclusief meerjarenbegroting 2023-2027 is in december 2022 vastgesteld door het CvB, na goedkeuring door de Raad van Toezicht.

### 7.2.2 Beleidslijnen 2023

De koers voor de komende jaren is opgenomen in de afzonderlijke plannen en programma's voor het vo en het mbo. De onderlinge verbinding komt tot uiting in het strategische beleid Terra 2020-2024. De jaarlijkse Kaderbrief geeft inzicht in de opgaven en speerpunten voor het betreffende schooljaar, Terra breed en op vestigings- en teamniveau. Op programmaniveau zijn aanvullende doelstellingen voor het betreffende jaar geformuleerd. De financiële vertaling hiervan is onderdeel van de begroting 2023-2027 Terra.

### Kanteling mbo

Terra is groen. En Terra is daar trots op. De groene sector is van groot belang voor de Nederlandse economie. De bedrijven opereren in het hart van tal van maatschappelijke uitdagingen van dit moment: duurzame productie, veilige en gezonde voeding, dierenwelzijn, een leefbare omgeving en een vitale natuur. De sector ontwikkelt voortdurend nieuwe oplossingen en groen onderwijs draagt daar als vooraanstaand kennispartner aan bij.

Terra wil die rol ook de komende jaren vormgeven. Dit maakt dat Terra in 2019 een plan van aanpak heeft opgesteld voor een Toekomstbestendig Terra (zie bestemmingsreserve). Een onderdeel hiervan is de kanteling van de mbo-organisatie. De besturing van het mbo is vanaf 1 augustus 2021 ingericht op het niveau van opleidingen (kwalificatiedossiers). De kanteling heeft raakvlakken met de allocatie van de middelen, waarin Terra de inkomsten en uitgaven van het mbo en vo transparant wil maken (integrale verantwoordelijkheid). Hiervoor is de kostenplaatsstructuur opnieuw bepaald (minder kostenplaatsen) en wordt het formatieproces voor het schooljaar 2023-2024 opnieuw ingericht.

### 7.2.3 Reguliere bekostiging - ontwikkelingen

#### Vereenvoudiging bekostigingssystematiek VO

In navolging van de Tweede Kamer heeft ook de Eerste Kamer ingestemd met het wetsvoorstel Bestuurlijke Harmonisatie Beroepsonderwijs (BHB). Daarmee is er een wettelijk fundament voor de vorming van een verticale scholengemeenschap met een school voor praktijkonderwijs of ubo/umbo-school en een mbo-instelling. Een verticale scholengemeenschap maakt van de mbo-instelling en de vo-school een organisatorische eenheid en geeft het bestuur handvatten om de organisatie van het onderwijs in de keten

in samenhang te bezien. De mbo-instelling blijft onder de werking van de WEB vallen en de vo-school onder de WVO.

Per 1 januari 2022 is de wet BHB in werking getreden. De bepalingen die betrekking hebben op de omvorming van de AOC's tot verticale scholengemeenschappen, is in werking getreden op 1 augustus 2022.

### Samenwerkingsverbanden

Sinds de invoering van het Passend Onderwijs zijn de samenwerkingsverbanden verantwoordelijk voor de ondersteuningsbekostiging. Ieder Samenwerkingsverband heeft een veel grotere inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid gekregen. Terra participeert in vijf Samenwerkingsverbanden. In ieder van deze vijf Samenwerkingsverbanden zijn afspraken gemaakt over de toedeling van gelden naar de scholen en over het afleggen van rekenschap hierover.

### 7.2.4 Bijzondere bedrijfsvoering Additionele middelen - ontwikkelingen

De bijzondere bedrijfsvoering is binnen Terra gedefinieerd als de niet reguliere bekostiging, oftewel de tijdelijke additionele middelen. Voorbeelden zijn de gelden uit de kwaliteitsagenda maar ook de subsidies voor prestatiebox (NB een deel van prestatiebox wordt ontvangen via de lumpsumbekostiging), techniekgeden en cetera. Deze additionele financiering is in de begroting gespecificeerd in bijlage 7. In deze bijlage zijn ook de NPO-gelden opgenomen. Gelden uit samenwerkingsverbanden zijn gecorrigeerd in het overzicht gezien het structurele karakter.

Daarnaast valt ook financiering vanuit de bestemmingsreserve onder deze definitie. De daarvoor gevraagde bedragen zijn tevens gespecificeerd in de volgende paragraaf.

In totaliteit worden de volgende bedragen bestempeld als bijzondere bedrijfsvoering:

	begroting 2023	begroting 2024	begroting 2025	begroting 2026	begroting 2027
<b>Bijzondere bedrijfsvoering Terra</b>					
<b>Additionele middelen</b>	7.012.946	4.387.330	4.342.757	2.311.078	2.311.078
<b>Financiering vanuit bestemmingsreserve</b>	1.023.554	1.588.927	618.383	618.383	618.383
<b>Totaal bijzondere bedrijfsvoering</b>	<b>8.036.500</b>	<b>5.976.257</b>	<b>4.961.140</b>	<b>2.929.461</b>	<b>2.929.461</b>

\*Samenwerkingsverbanden zijn niet meegenomen

De belangrijkste onderdelen worden onderstaand toegelicht.

### Inzet bestemmingsreserve Toekomstbestendig Terra

In de meerjarenbegroting 2023-2027 wordt een beroep gedaan op het restant van €961.852 van de bestemmingsreserve voor een Toekomstbestendig Terra. Dit is een verlenging van het plan waarmee het CuB in de begroting 2020 heeft ingestemd. In een drietal goedgekeurde Project Initiatie Documenten (PID's) is op hoofdlijnen beschreven voor welke activiteiten, waaronder de inzet van programmadirecteuren, geuraagd is om gelden uit de bestemmingsreserve in te zetten:

1. PID Terra Groeit;
2. PID Gewoon Goed Groen VO;
3. PID Terra mbo op Groen.

Het totale goedgekeurde budget voor de jaren 2020 tot en met 2022 bedraagt € 3.213.148.

In de begroting van 2023 wordt een beroep gedaan op het restant van de bestemmingsreserve. Hiermee is de bestemmingsreserve voor een Toekomstbestendig Terra eind 2023 volledig benut.

De kosten zijn verwerkt in de begroting 2023 en zijn verwerkt in 4.1.1 personeel.

Hieronder is een tabel toegevoegd waarin het restant van de bestemmingsreserve gepresenteerd is.

Herzien d.d. 2023	Kosten 2020	Kosten 2021	Kosten 2022	Totaal
Stand bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra' op 1-1-2019				4.175.000
Besturing Terra tijdelijke aanstelling programmadirecteuren	336.368	327.790	110.986	775.144
Terra Groeit	118.192	779.762	673.096	1.571.050
Gewoon Goed Groen VO	27.258	38.808	-	66.066
Terra op Groen	37.399	348.707	354.281	740.387
<b>Totaal</b>	<b>519.217</b>	<b>1.495.066</b>	<b>1.138.364</b>	<b>3.152.647</b>
Stand bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra' op 31-12-2022				1.022.353

\*betreft herziening na de afsluiting van boekjaar 2022

### NPO

Eind 2021 zijn de NPO-middelen van 2022 deels ontvangen. De gelden moesten in 2021 vrijvallen in het resultaat. Om deze reden is een bestemmingsreserve gevormd om deze gelden toch te kunnen benutten in 2022. Inmiddels zijn er in 2022 ook NPO-gelden ontvangen die in 2023 uitgegeven worden. In 2023 worden ook NPO-middelen verwacht die in 2024 worden uitgegeven. In de begroting is in het jaar 2023 dus zowel een onttrekking als een dotatie op de NPO-bestemmingsreserve. Verwacht wordt dat de bestemmingsreserve in 2024 volledig is benut.

De gelden worden ingezet op zowel personeel als op materieel niveau. Personeel is hierin de grootste kostenpost.

### Samenwerkingsverbanden

In 2023 wordt € 500.000 toegevoegd aan het personele kader. Meerjarig is de benutting gespreid ingevoerd waarmee ook rekening wordt gehouden met de liquiditeit. In de meerjarenbegroting 2023 is de bestemmingsreserve eind 2027 volledig benut.

## 7.2.5 Investeringen

### Huisvesting

#### Meerjarenonderhoudsplan – gebouwen

Basis voor de begrote exploitatiekosten en investeringen voor gebouwonderhoud is het meerjarenonderhoudsplan. Daarnaast wordt input gevraagd vanuit de diverse vestigingen.

### Inventaris en ICT

In de begroting is tevens rekening gehouden met de benodigde vervangingsinvesteringen in inventaris en ICT voor de vestigingen.

## 7.3 Continuïteit

Deze continuïteitsparagraaf beoogt inzicht te verschaffen in de wijze waarop het bestuur van Terra omgaat met de financiële gevolgen in de jaren 2023 t/m 2027 van het gevoerde en te voeren beleid. In deze paragraaf wordt zicht geboden op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie. Het proces om majeure ontwikkelingen in de nabije toekomst en de gevolgen hiervan voor het resultaat en de vermogenspositie te identificeren, is structureel ingebed in de organisatie. De vastgestelde meerjarenbegroting 2023 t/m 2027 is in het voorjaar 2023 als basis meegenomen in de businesscase die is opgesteld voor de fusie-effectenrapportage (FER) Drenthe College – Terra. In de FER worden de redenen voor de fusie uitgelegd en de gevolgen uiteengezet. De FER wordt voorgelegd aan de Commissie Macrodoelmatigheid MBO die de minister adviseert over de aanuraag van de fusie.

### 7.3.1 Kengetallen

#### Prognose Leerlingenaantallen

Het aantal leerlingen voor de komende jaren is van belang voor de sturing en bekostiging van de instelling op langere termijn. Daarom worden jaarlijks de meerjarige leerlingprognoses geactualiseerd op basis van de meest recente gegevens op de teldatum. Voor het vo wordt nog wel een lichte stijging verwacht in de jaren 2023 tot 2025, maar daarna zet de krimp in. Bij het mbo wordt de krimp in de komende jaren verwacht.



We willen het onderwijs daarom inhoudelijk een impuls geven en inzetten op het behouden van ons marktaandeel. De externe communicatie waaronder de voorlichtings- en wervingscampagnes zal bij moeten dragen aan het realiseren van een stabiel marktaandeel in een krimpende markt. Hierop zal blijvend worden ingezet.

## VO

Voor het vo is de prognose gebaseerd op de definitieve telling per 1-10-2022, waarna voor de daaropvolgende jaren rekening is gehouden met de procentuele ontwikkeling uit de externe prognose voor het umbo van Terra.

<b>Prognose leerlingen VO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	werkelijk	werkelijk	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose
Leerlingprognose VO	3.613	3.794	3.915	3.918	3.837	3.882	3.776
<i>obv rapport Riepma, januari 2021</i>							
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	15	181	121	3	-81	45	-106
Mutatie in % t.o.v. voorgaand jaar	0,4%	4,8%	3,1%	0,1%	-2,1%	1,2%	-2,8%
Leerlingprognose obv aantal leerlingen 01-10	3.613	3.794	3.915	3.918	3.837	3.882	3.776
<b>Prognose begroting leerlingen VMBO</b>	<b>3.613</b>	<b>3.794</b>	<b>3.915</b>	<b>3.918</b>	<b>3.837</b>	<b>3.882</b>	<b>3.776</b>
- VMBO	2.944	3.103	3.201	3.203	3.125	3.159	3.069
- LWOO	519	550	570	570	566	576	565
- PRO	149	141	144	145	146	147	142

## MBO

Voor het mbo is de prognose gebaseerd op de eigen telling per 1-10-2022, waarna voor de daaropvolgende jaren rekening is gehouden met de procentuele ontwikkeling vanuit de DUO prognose.

<b>Prognose studenten MBO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	werkelijk	werkelijk	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose
Studentprognose MBO - DUO (vanaf 2021)	1.789	1.669	1.590	1.546	1.526	1.512	1.502
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar	42	-120	-79	-44	-20	-14	-10
Mutatie in % t.o.v. voorgaand jaar	2,0%	-6,7%	-4,7%	-2,8%	-1,3%	-0,9%	-0,7%
Studentprognose obv aantal studenten 01-10	1.784	1.765	1.681	1.635	1.614	1.599	1.588
Nieuwe leerlijn							
- food			15	15	15	15	16
Verwacht effect Terra op Groen			17	33	49	65	81
<b>Prognose begroting studenten MBO</b>	<b>1.784</b>	<b>1.765</b>	<b>1.713</b>	<b>1.683</b>	<b>1.678</b>	<b>1.679</b>	<b>1.685</b>
- BOL	1.433	1.383	1.345	1.321	1.317	1.318	1.323
- BBL	351	382	368	362	361	361	362





## Meerjarenbegroting Terra 2023-2027

De meerjarenbegroting geeft de meerjarige exploitatie weer op stichtingsniveau voor de komende vijf jaren. Bekende mutaties zijn opgenomen, zoals effecten uit leerlingenaantallen, projecten etc.

Staat van Baten en Lasten (x € 1.000)	2022 werkelijk	2023 begroot	2024 begroting	2025 begroting	2026 begroting	2027 begroting
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	65.111	63.791	62.627	62.345	59.335	59.742
Overige overheidsbijdragen en subsidies	894	123	16	6	6	6
College-, cursus-, en/of examengelden	114	119	115	113	113	113
Baten in opdracht van derden	1.667	1.808	1.886	1.967	2.052	2.140
Overige baten	1.781	4.820	5.818	6.819	7.882	9.220
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>69.568</b>	<b>70.662</b>	<b>70.462</b>	<b>71.250</b>	<b>69.388</b>	<b>71.221</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	46.690	46.113	45.853	44.923	42.048	42.805
Afschrijvingen	3.993	4.201	4.272	4.314	4.306	4.254
Huisvestingslasten	4.996	7.981	8.230	8.481	9.044	9.597
Overige lasten	14.721	13.223	13.304	13.786	14.277	14.872
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>70.400</b>	<b>71.518</b>	<b>71.659</b>	<b>71.504</b>	<b>69.676</b>	<b>71.528</b>
<b>Saldo Baten en Lasten uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-832</b>	<b>-856</b>	<b>-1.197</b>	<b>-254</b>	<b>-288</b>	<b>-307</b>
Saldo baten en lasten uit financiële bedrijfsvoering	-129	-168	-392	-365	-330	-312
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-962</b>	<b>-1.024</b>	<b>-1.589</b>	<b>-618</b>	<b>-618</b>	<b>-618</b>
<b>Ten laste van bestemmingsreserve Toekomstbestendig Terra</b>						
Besturing Terra tijdelijke aanstelling programmadirecteuren.	111					
PID Terra Groeit	673	962				
PID VO - Gewoon Goed Groen VO						
PID Uitvoering/realisatie Toekomstperspectief MBO Terra - deel tlv BR	354					
<b>Ten laste van bestemmingsreserve 'privaat'</b>	96					
<b>Ten laste van bestemmingsreserve 'Samenwerkingsverbanden VO'</b>	167	500	618	618	618	618
<b>Saldo van bestemmingsreserve 'NPO gelden VO'</b>	725	-438	971			
<b>Saldo van bestemmingsreserve 'Regeling werkdrukverlichting'</b>	-1.162					
<b>Resultaat ten gunste van algemene reserve</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>

De vastgestelde meerjarenbegroting 2023 t/m 2027 is in het voorjaar 2023 als basis meegenomen in de businesscase die is opgesteld voor de fusie-effectrapportage (FER) Drenthe College – Terra. In de FER worden de redenen voor de fusie uitgelegd en de gevolgen uiteengezet. De FER wordt voorgelegd aan de Commissie Macrodoelmatigheid MBO die de minister adviseert over de aanvraag van de fusie.



### **Baten- financieel kader**

Op grond van de geprognosticeerde leerlingenaantallen voor vo en mbo t.b.u. reguliere Rijksbekostiging en de verwachte beschikbare additionele middelen is het financiële kader ten behoeve van de meerjarenbegroting berekend. Voor het berekenen van de normatieve bekostiging wordt gebruik gemaakt van de laatst bekende, door de Ministeries van OCW verstrekte bekostigingsinformatie. Voor de ontwikkeling van de rijksbijdragen in de komende jaren wordt uitgegaan van de informatie die beschikbaar is in de rijksbegroting en aanvullende informatie daarover van de VO-raad en MBO Raad.

Voor de berekening van de rijksbijdragen en de overige subsidies voor het vo worden de geprognosticeerde leerlingenaantallen per 1 oktober van het schooljaar gehanteerd. Voor de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van dezelfde verhouding tussen de onderscheiden typen leerlingen als geldt op 1 oktober 2022.

Voor het bepalen van de bekostiging gaat het ministerie uit van de T-1 voor het VO en de T-2 systematiek voor het MBO. Als gevolg daarvan ontstaat, bij groei of daling van het aantal leerlingen, een mismatch tussen de bekostiging en de kosten over de maanden augustus tot en met december van het begrotingsjaar.

### **Personeelskosten**

Voor de personele lasten is de formatie voor het schooljaar 2022-2023 en de daarbij behorende loonsom als uitgangspunt genomen. Dit is inclusief verwachte inzet van externe medewerkers.

Voor de reguliere inzet is op basis van de leerlingenaantallen geprognosticeerd welke personele bezetting in het betreffende

jaar moet worden meegenomen. Op basis van additionele middelen wordt aanvullend formatie opgenomen. Dit geldt ook voor financiering van personele inzet vanuit de bestemmingsreserve Toekomstbestendig Terra. Voor zover er in de komende jaren sprake is van inzet van formatie op basis van additionele bekostiging, komt deze inzet te vervallen als de bekostiging wordt beëindigd.

In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een jaarlijkse loonkostenstijging voor periodieke verhogingen op grond van het carrièrepatroon van de medewerkers. Daarnaast is rekening gehouden met stijgingen van de pensioenpremies en sociale lasten voor zover bekend. De ontwikkeling van het aantal leerlingen, de gevolgen voor de bekostiging en de exploitatie, zijn in de meerjarenbegroting doorgerekend.

Terra heeft een flexibele formatie van tussen de 10% en 15%. Deze flexibele formatie is niet evenredig over de diverse functies binnen Terra verdeeld waardoor feitelijk sprake is van minder flexibiliteit dan op basis van dit percentage kan worden verondersteld. Deze flexibele formatie, in combinatie met het natuurlijk verloop, maakt tijdig bijsturen in de formatie mogelijk.

### **Materiële kosten**

#### ***Afschrijvingslasten***

Bij de begrote investeringswensen worden de afschrijvingslasten gerekend vanaf het verwachte moment van aanschaf of ingebruikname.

Basis voor de meerjarenbegroting voor onderhoud aan panden is het meerjarenonderhoudsplan. Daarin is onderscheid gemaakt tussen investeringsonderhoud en exploitatieonderhoud.

### ***Huisvestingslasten***

De ontwikkelingen in het onderwijs hebben invloed op de werkomgeving van de leerlingen. De komende jaren zullen hiervoor ingrepen nodig zijn binnen de bestaande gebouwen.

Het strategisch huisvestingsplan wordt jaarlijks herijkt. Mede hierdoor wordt er behoudend geïnvesteerd in bouw en verbouw van vestigingen en wordt alleen het meest noodzakelijke onderhoud uitgevoerd.

### ***Overige lasten – afdracht Ondersteunende Diensten***

In de begroting 2023 is rekening gehouden met het afgesproken bedrag tussen Ondersteunende Diensten (OD) en Terra. Ook is een bedrag voor extra dienstverlening opgenomen.

### ***Meerjarige resultaatsontwikkeling***

Zoals de resultaten in de meerjarenbegroting laten zien is en blijft het belangrijk dat de aandacht in de komende jaren uit blijft gaan naar de vaste kosten zoals afschrijvingslasten en huisvestingslasten omdat deze bij een dalend aantal leerlingen steeds zwaarder op de exploitatie gaan drukken.

## Samenvattend overzicht kengetallen

<b>KENGETALLEN (fte)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<i>stand per 31-12</i>	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroting</i>	<i>begroting</i>	<i>begroting</i>	<i>begroting</i>
Personeel primair proces/docerend personeel	400,1	386,9	384,8	376,7	351,5	358,16
Bestuur/Management	23,3	23,6	23,4	22,9	21,4	21,8
Ondersteunend personeel/overige medewerkers	132,8	140,2	139,2	136,4	127,6	129,9
<b>Totale personele bezetting (fte)</b>	<b>556,2</b>	<b>550,7</b>	<b>547,5</b>	<b>536,0</b>	<b>500,5</b>	<b>509,9</b>
VMBO	3.103	3.201	3.203	3.125	3.159	3.069
LWOO/PRO	691	714	715	712	723	707
BOL	1.383	1.345	1.321	1.317	1.319	1.323
BBL	382	368	362	361	361	362
<b>Totaal leerlingen/studenten</b>	<b>5.559</b>	<b>5.628</b>	<b>5.601</b>	<b>5.515</b>	<b>5.562</b>	<b>5.461</b>

<b>BALANS per 31-12 enkelvoudig (x 1.000)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<i>werkelijk</i>	<i>begroot</i>	<i>begroting</i>	<i>begroting</i>	<i>begroting</i>	<i>begroting</i>
<b>ACTIVA</b>						
VASTE ACTIVA						
Materiële vaste activa	55.438	53.893	52.026	51.253	49.057	46.179
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>55.438</b>	<b>53.893</b>	<b>52.026</b>	<b>51.253</b>	<b>49.057</b>	<b>46.179</b>
VLOTTENDE ACTIVA						
Vorraden	71	234	234	234	234	234
Vorderingen	2.003	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558
Liquide middelen	9.597	8.220	12.882	8.569	9.424	10.985
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>11.671</b>	<b>10.013</b>	<b>14.675</b>	<b>10.362</b>	<b>11.217</b>	<b>12.777</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>67.109</b>	<b>63.905</b>	<b>66.701</b>	<b>61.615</b>	<b>60.274</b>	<b>58.956</b>
<b>PASSIVA</b>						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	41.552	38.611	37.022	36.403	35.785	35.167
Bestemmingsreserves	35.305	33.387	33.387	33.387	33.386	33.386
	6.248	5.224	3.635	3.017	2.399	1.781
VOORZIENINGEN	2.021	2.552	2.552	2.552	2.552	2.552
LANGLOPENDE SCHULDEN	13.480	12.283	16.667	12.200	11.477	10.777
KORTLOPENDE SCHULDEN	10.055	10.460	10.460	10.460	10.460	10.460
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>67.109</b>	<b>63.905</b>	<b>66.701</b>	<b>61.615</b>	<b>60.274</b>	<b>58.956</b>

<b>Ratio's enkelvoudig</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Solvabiliteit 1	0,62	0,60	0,56	0,59	0,59	0,60
Solvabiliteit 2	0,65	0,64	0,59	0,63	0,64	0,64
Liquideitsratio - current ratio	1,15	0,96	1,40	0,99	1,07	1,22
Liquideitsratio - quick ratio	1,15	0,93	1,38	0,97	1,05	1,20
Huisvestingsratio	0,13	0,11	0,11	0,12	0,13	0,13
Weerstandsvermogen	0,60	0,55	0,53	0,51	0,52	0,49
Rentabiliteit	-0,01	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01
Werkkapitaal (x € 1.000)	1.616	-448	4.215	-98	757	2.317
	-0	-0	-0	-0	-0	-0

Huisvestingsratio (excl. Afschrijvingslasten)	0,07	0,11	0,11	0,12	0,13	0,13
---	------	------	------	------	------	------

## Toelichting op de meerjarenbalans

De meerjarenbegroting laat in de jaren 2023 en verder een sluitend resultaat zien.

Voor de investeringen (niet huisvesting) is uitgegaan van een investeringsruimte, gebaseerd op de vrijval van de afschrijvingslasten in de komende jaren.

De additionele middelen bestaan uit kwaliteitsgelden vanuit OCW en onderwijs gerelateerde subsidies.

Momenteel geeft een vestiging inuulling aan de contract-activiteiten die onder TerraNext LLO en TerraNext Start vallen. Deze activiteiten vinden vooral plaats in de domeinen groen, bloem en agrarisch. De docenten die uitvoering geven aan de contractactiviteiten zijn geplaatst onder de kwalificatiedossiers van de opleidingen. Er vindt een doorbelasting plaats op basis van daadwerkelijke inzet van docenten op contractactiviteiten. Dit om de kosten en omzet van contractactiviteiten te scheiden van overheidsactiviteiten.

### Ratio's

#### Solvabiliteit 1+2

De solvabiliteit voldoet nog ruimschoots aan de Overheidsnorm (zie paragraaf 7.1.3).

#### Liquideiteit

De liquiditeit voldoet nog ruimschoots aan de Overheidsnorm (zie paragraaf 7.1.3).

#### Huisvestingsratio

Deze ratio ligt voor de komende jaren hoger dan 2022 en voor 2023 gelijk aan de norm en de jaren daarna boven de norm (zie paragraaf 7.1.3)

### **Rentabiliteit**

De rentabiliteit geeft het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering weer in een percentage van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, inclusief de rentebaten. Dit kengetal geeft aan of er 'winst of verlies' is gemaakt met de beschikbare baten. De signaleringswaarden zijn:

3-jarig < 0

2-jarig < -0,05

1-jarig < -0,10

Als gevolg van corona (minder marktactiviteiten), hogere uitgaven als gevolg van cao-aanpassingen en de extra kosten Terra op Groen welke worden gefinancierd uit de bestemmingsreserve toekomstbestendig Terra, is in 2021, 2022 en 2023 sprake van een negatief resultaat en daardoor negatieve rentabiliteit.

### **Werkkapitaal**

Als gevolg van het dalen van de vlottende activa ultimo 2022 is het saldo werkkapitaal afgenomen ten op zichte van vorig jaar.



## Kasstroomoverzicht

Meerjarenkasstroomoverzicht					
Bedragen in x€ 1.000					
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Saldo exploitatie	-856	-1.197	-254	-288	-307
Afschrijvingen	4.293	4.350	4.382	4.368	4.315
Vrijval investeringssubsidies	-92	-78	-68	-61	-61
Mutatie voorzieningen	-	-	-	-	-
Mutatie voorraden	-	-	-	-	-
Mutatie vorderingen	-	-	-	-	-
Mutatie kortlopende schulden	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>3.346</b>	<b>3.075</b>	<b>4.060</b>	<b>4.018</b>	<b>3.947</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
(Des)investeringen immateriele activa	-	-	-	-	-
(Des)investeringen materiele activa	-3.178	-2.405	-3.541	-2.110	-1.375
<b>Totaal</b>	<b>-3.178</b>	<b>-2.405</b>	<b>-3.541</b>	<b>-2.110</b>	<b>-1.375</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Mutatie kredietinstellingen (aflossingen)	-1.293	-1.615	-4.467	-723	-700
Mutatie kredietinstellingen (toename leningen)	-	6.000	-	-	-
Mutatie Ontvangen/betaalde interest	-168	-392	-365	-330	-312
<b>Totaal</b>	<b>-1.461</b>	<b>3.993</b>	<b>-4.832</b>	<b>-1.053</b>	<b>-1.012</b>
Beginstand liquide middelen	9.597	8.220	12.882	8.569	9.424
Mutatie	-1.377	4.662	-4.313	855	1.560
<b>Eind stand liquide middelen</b>	<b>8.220</b>	<b>12.882</b>	<b>8.569</b>	<b>9.424</b>	<b>10.985</b>

### Meerjaren kasstroomoverzicht

Het meerjaren kasstroomoverzicht in de begroting 2023-2027 laat zien dat er sprake is van voldoende liquide middelen.

De werkelijke eindstand van de liquide middelen 2022 is 9,5 mio en komt overeen met de verwachte eindstand (kolom prognose 2022). Hierbij moet worden aangetekend dat in de werkelijke eindstand van 2022 vooruit ontvangen subsidies zijn opgenomen van werkdrukverlichting en basisvaardigheden VO voor een totaal bedrag van 2,2 mio waar een verplichting voor is in 2023 die niet is begroot. Deze subsidies zijn aan het eind van 2022 ontvangen, nadat de (meerjaren)begroting was opgesteld.

Rekening houdend met de extra verplichtingen (uitgaven) in 2023 betekent dit dat de eindstand van de liquide middelen op 31 december 2023 naar verwachting zal uitkomen op 6,0 mio. De liquiditeitsratio (current ratio) komt dan uit op 0,75 en komt daarmee op de norm van > 0,75. In 2023 zal de liquiditeit nauw worden gevolgd en zullen maatregelen worden genomen om boven de norm te blijven. Na 2024 zal de liquiditeitsratio verbeteren en boven de norm van >0,75 uitkomen.

# 7.4 Risicoanalyse

## 7.4.1 Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Terra werkt met een Planning & Control-cyclus voor het bewaken van doelstellingen in het onderwijs en de bedrijfsvoering. Hieronder wordt aangegeven hoe ons interne beheersings- en controlesysteem functioneert:

### • Strategisch beleid

De beleidscyclus begint met het opstellen van het meerjarig strategisch document. Mede op basis hiervan zijn vervolgens het huidige schoolplan voor het umbo en de kwaliteitsagenda voor het mbo geschreven. Om hier vervolgens uitvoering aan te geven volgt jaarlijks:

a) De kaderbrief CvB en de kaderbrief Terra (april/mei).

Hierin wordt aangegeven wat binnen welke kaders wordt verwacht van de diverse organisatie-eenheden als het gaat om de strategische doelen van de organisatie en de ontwikkeling die zich tussentijds in een strategische periode aandienen.

b1) Vestigingsjaarplannen VO (vóór de zomervakantie): wat gaan de vestigingen het komende schooljaar doen om bij te dragen aan de realisatie van het schoolplan, welke doelstellingen hebben de vestigingen en hoe willen de vestigingen deze realiseren.

b2) Opleidingsjaarplannen van de kwalificatiedossiers (KD's) MBO (vóór de zomervakantie): wat gaan de KD's het komende schooljaar doen om bij te dragen aan de realisatie van de kwaliteitsagenda welke doelstellingen hebben de KD's en hoe willen de KD's deze realiseren.

- c) Teamplannen MBO (na zomervakantie): operationele plannen van de onderwijsteams.  
Op alle niveaus vinden periodiek voortgangsgesprekken plaats.
- **Onderwijs en kwaliteitszorg**  
Naast de bovengenoemde voortgangsgesprekken wordt in de voortgangsrapportage de voortgang gemonitord en van daaruit eventueel bijgestuurd door de regiodirectie. De voortgangsrapportage wordt besproken met het College van Bestuur (CuB), de Raad van Toezicht (RuT) en op hoofdlijnen met de ondernemingsraad.  
Met de teams die niet voldoen aan de minimale eisen van de Inspectie voor het Onderwijs worden afspraken gemaakt hoe te komen tot verbetering.
  - **Bedrijfsvoeringsplan**  
De Kaderbrief Terra is richtinggevend voor de vestigings- en opleidingsjaarplannen. De bedrijfsvoering, die deels wordt ondersteund vanuit de Ondersteunende Diensten is eveneens onderdeel van deze kaderbrief. Om te zorgen voor een goede aansluiting tussen de doelstellingen van het onderwijs en de doelstellingen voor de bedrijfsvoering wordt een Terra breed plan voor de bedrijfsvoering opgesteld. Het Bedrijfsvoeringsplan bestaat uit verschillende disciplines die ieder vanuit hun eigen expertise een plan voor het komend schooljaar hebben opgesteld. In de kwartaalrapportage wordt de voortgang geborgd en eventueel bijgestuurd door de regiodirectie.
  - **Personeel**  
In de voortgangsrapportage wordt de ontwikkeling van het aantal fte's gemonitord en wordt beoordeeld hoe zich dat verhoudt tot het begrote aantal fte's. Ook wordt

gerapporteerd over de omvang van de flexibele schil (het percentage medewerkers met een benoeming voor bepaalde tijd gerelateerd aan het totaal aantal medewerkers). Andere HR-onderwerpen in de voortgangsrapportage zijn afhankelijk van de periode waarover verantwoording wordt afgelegd, de introductiebijeenkomsten, regionale samenwerking, werkkostenregeling, arbo-zaken, gesprekscyclus en het verzuimbeleid. Bijsturing vindt plaats in overleg met de regiodirectie.

- **Financieel**  
Uiteraard is er de gebruikelijke cyclus van (meerjaren) begroting en jaarrekening. In de voortgangsrapportage wordt aan het CuB/RuT gerapporteerd hoe de uitputting van de begroting zich ontwikkelt. De voortgangsrapportage wordt met de regiodirectie en het CuB besproken. Daarnaast is de meerjarenprognose een belangrijk sturingsinstrument waarmee de (financiële) effecten van het strategisch meerjarenbeleid en de verwachte interne en externe ontwikkelingen inzichtelijk worden gemaakt. Met behulp van dit sturingsinstrument kan onder meer het effect van beleidskeuzen, risico's, en ontwikkelingen op het (toekomstig) resultaat, het vermogen, de balansposities en de financieringsstructuur inzichtelijk worden gemaakt. Jaarlijks wordt de meerjarenbegroting ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht.
- **Projectenbureau**  
Tweemaal per jaar informeert het projectenbureau via de voortgangsrapportage over de voortgang van de projecten die lopen binnen het vo en mbo van Terra. De bevindingen worden besproken met de regiodirectie.

- **Risico-analyse**  
Naast het bedrijfsvoeringsplan wordt er per kwartaal met de regiodirectie de risico's en onzekerheden vastgelegd. Het merendeel van de risico's wordt door de vestiging aangegeven. Waar mogelijk worden de verwachte kosten ingeschat, kans van optreden bepaald en de beheersmaatregel aangegeven.
- **Interimcontrole**  
De accountant verstrekt jaarlijks een rapportage over de interimcontrole. Hierin worden de bevindingen naar aanleiding van de controle vermeld.

## Risicobereidheid

kunnen we onze risicobereidheid per risicocategorie als volgt typeren:

risico categorie	risico-bereidheid	toelichting
Strategisch	Gemiddeld	Om onze strategische doelen te behalen, moeten we soms bewust risico's nemen. Deze risico's zijn niet allemaal af te dekken.
Operationeel	Zeer laag	Onze focus ligt op het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs. Wij doen al het mogelijke om risico's die daar een belemmering op vormen, te voorkomen of goed te beheersen.
Financieel	Laag	Wij willen een goede financiële basis behouden. Wij zijn niet bereid om risico's te lopen die onze financiële positie ernstig in gevaar brengen.
Wet- en regelgeving	Zeer laag	Wij streven ernaar om volledig te voldoen aan geldende wet- en regelgeving.

## Ontwikkeling risicomanagement:

Hoewel we risico's wegen en meenemen bij projecten en onze dagelijkse beslissingen, inventariseert de regiodirectie per kwartaal risico's, die zijn geïdentificeerd op basis van rapportages van externe toezichthouders, specifieke omstandigheden en eigen kennis. De risico's zijn ingeschat op de kans dat ze zich

voor kunnen doen en op de impact die een risico kan hebben. Van de 5-10 top risico's zijn beheersmaatregelen beschreven, waarna opnieuw het risico is beoordeeld op kans en impact.

Onderstaande tabel geeft aan welke risico's en onzekerheden op 31 december 2022 een belangrijke 'impact' hebben.

nr	Risico's/ onzekerheden	Risico categorie	Toelichting en eventuele maatregel
1	Budget Groot Onderhoud wordt overschreden	Strategisch	Er is een strategisch huisvestingsplan in samenwerking met ICS Adviseurs opgesteld. Een werkgroep is bezig met een toekomstbestendig onderhoudsplan. De onderhoudscommissie is bezig met de prioriteit van onderhoud en investeringen voor 2023.
2	Onvoldoende capaciteit, onderwijskwaliteit als gevolg van te weinig vakdocenten	Operationeel	Het is voor het onderwijs moeilijk om goed opgeleide vakdocenten te krijgen.
3a	Relatie Inspectie n.a.v. negatief Inspectierapport	Strategisch	Het resultaat van de beoordeling door de onderwijsinspectie is onvoldoende. Een goede relatie met de Inspectie moet weer opgebouwd worden. Dit zal tijd kosten.
3b	Geen besluitvorming Langgrafweg. Negatieve publiciteit en waarschijnlijk te lage verkoopopbrengst	Strategisch	De besluitvorming over de verkoop Langgrafweg 75 laat op zich wachten. De kans op negatieve publiciteit wordt steeds groter. Besluitvorming ligt bij de RuT.
4	Review kwaliteitsagenda	Strategisch	De prestatiebekostiging voor de kwaliteitsagenda is nog niet vastgesteld. De besteding van de kwaliteitsgelden vormen daarom op dit moment een risico.
5	Terugloop aantal studenten	Strategisch	Het aantal studenten mbo loopt terug. Hier zullen acties op ondernomen moeten worden. Meer bekendheid en doorstroming vanuit umbo. Als maatregel is er een project opgestart Terra op groen die uit de bestemmingsreserve wordt gefinancierd.

Twee risico's zijn door de regiodirectie het afgelopen jaar uit de lijst gehaald. De risico's blijven bestaan, maar extra maatregelen zijn en worden getroffen:

- 1) Terugloop aantal leerlingen: als maatregel zijn er verschillende projecten: Terra Groeit en Gewoon Goed Groen. De maatregelen hebben geresulteerd in een verwachte toename van het aantal leerlingen in 2023.
- 2) Kwaliteit van onderwijs: naar ons oordeel zijn de risico's in 2022 tot een acceptabel niveau gereduceerd. We hebben er voldoende vertrouwen in dat de beheersmaatregelen ervoor zorgen dat de mogelijke gevolgen van deze risico's voldoende worden beperkt.

Naast de hierboven beschreven risicobeheersing is Terra zich ervan bewust dat niet alle risico's te voorspellen zijn. Door ons bewust te zijn van deze gevaren en het vastleggen en sturen op risico's wordt binnen Terra gewerkt aan een optimale risicobeheersing.

## 7.4.2 Rapportage toezichthoudend orgaan

Zoals uit het verslag van de Raad van Toezicht blijkt, laat de Raad zich informeren over de belangrijke ontwikkelingen en grote beleidsuraagstukken zodat de Raad haar toezichthoudende rol goed kan vervullen. Bij deze thema's denkt de Raad van Toezicht mee met het College van Bestuur en geeft tevens adviezen.

# 7.5 Treasury

## 7.5.1 Algemeen

Stichting AOC Terra handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is gebaseerd op de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2016. Doel van het treasurystatuut is om het primaire proces van Terra te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Terra er naar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasurystatuut is verankerd in de administratieve organisatie.

Terra heeft per einde 2022 de beschikking over € 9,5 mio aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opuraagbaar en risicoloos weggezet bij gezonde en solide Nederlandse banken, conform het treasurystatuut.

Het saldo van liquide middelen is in 2022 afgenomen met ca. € 2,2 mio; van € 11,7 mio begin 2022 tot circa € 9,5 mio per eind 2022. Over het jaar 2022 is er steeds voldoende saldo op de betaalrekening aangehouden om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Het saldo op direct opuraagbare spaarrekeningen bedraagt per eind 2022 € 7,6 mio.

In totaal heeft Terra eind 2022 € 14,9 mio aan langlopende leningen uitstaan. Hierop wordt jaarlijks € 1,4 mio afgelost, waarmee € 13,5 mio als langlopende openstaande schuld is aan te merken.

Gedurende 2022 heeft Terra geen beleggingen uitstaan.

## 7.5.2 Financiële instrumenten

### Algemeen

Terra maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die Terra blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden.

Terra handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Terra verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

### Financiële derivaten

Terra maakt geen gebruik van financiële derivaten.



### Schatkistbankieren

In 2022 hebben de banken de grens van de saldoklasse waarboven de Stichtingen een negatieve rente (-0,5%) moeten betalen afgeschaft. De banken geven nu weer een rente vergoeding voor het positieve saldo.

Vanaf 1 januari 2018 geldt er een regeling schatkistbankieren 'rechtspersoon met wettelijke taak' (RWT) om de publieke liquide middelen te beheren. De Minister van Financiën opent op naam van de rechtspersoon een rekening-courant, waar de rechtspersoon zijn publieke liquide middelen aanhoudt. De Minister van Financiën vergoedt aan de rechtspersoon rente over de liquide middelen die hij op de rekening-courant aanhoudt. Wanneer de rente negatief is, wordt deze rente gelijkgesteld aan nul.

Onderwijsinstellingen kunnen echter op vrijwillige basis deelnemen. Zij kunnen dus liquide middelen beleggen en onder bepaalde voorwaarden lenen tegen gunstige condities bij het ministerie van Financiën. De condities waartegen de Staat handelt op de geld- en kapitaalmarkt, zijn gemiddeld namelijk beter dan bereikbaar is voor een onderwijsinstelling. Dit voordeel wordt doorgegeven aan de onderwijsinstellingen.

Bij deelname aan het schatkistbankieren dient de deelnemende onderwijsinstelling al haar publieke middelen bij het ministerie van Financiën aan te houden. Er mogen dus geen publieke middelen meer bij banken worden aangehouden.

Om deel te nemen aan schatkistbankieren bedraagt de doorlooptijd 8 – 12 weken. Per 9 maart 2021 heeft Terra al haar liquide middelen belegt onder het schatkistbankieren en vervult de betaling van de negatieve rente aan banken.

### Kredietfaciliteit ABN AMRO Bank

Terra heeft bij de ABN AMRO Bank een langlopende schuld van € 16,2 mio met een variabele rente die afhankelijk is van de 1-maands Euribor. De langlopende schuld was aanvankelijk € 16,2 mio maar is ultimo 2022 € 1,9 mio.

20-jarige roll-over lening van € 16,2 mio.  
Stand van de lening per 31 december 2022 is € 1,9 mio.  
De einddatum van de lening is 2 november 2025.  
Rente op basis van 1-maands Euribor met een opslag van 0,55.

### Kredietfaciliteit ING Bank

Terra heeft bij de ING Bank drie langlopende schulden voor het totale bedrag van € 12,7 mio ultimo 2022. Hieronder zijn de gegevens per lening weergegeven:

ING Rentevastlening van € 6,0 mio.  
De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.  
De stand van de lening per 31 december 2022 is € 3,6 mio.  
De einddatum van de rentevastlening is 1 april 2025.  
De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.  
De vaste rente bedraagt 2,00% per jaar.

ING Rentevastlening van € 3,5 mio.  
De rentevastperiode bedraagt 48 maanden.  
De stand van de lening per 31 december 2022 is € 3,2 mio.  
De einddatum van de rentevastlening is 1 september 2028.  
De vaste rente bedraagt 0,93% per jaar.

ING Rentevastlening van € 6,5 mio.  
De rentevastperiode bedraagt 96 maanden.  
De stand van de lening per 31 december 2022 is € 5,9 mio.  
De einddatum van de rentevastlening is 1 september 2028.  
De vaste rente bedraagt 1,12% per jaar.

### Liquiditeitsrisico

De Raad van Toezicht heeft als voorwaarde voor de goedkeuring van de begrotingen van alle stichtingen gesteld dat er periodiek gerapporteerd dient te worden over de liquiditeit van de stichting. Gedurende het jaar is de liquiditeitspositie gemonitord. Ook in 2023 blijven we de liquiditeitspositie monitoren.

### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## 7.6 Allocatie van middelen naar schoolniveau

Eén van de door het ministerie aangewezen maatschappelijke thema's betreft de allocatie van middelen naar schoolniveau. Hiermee wil OCW bereiken dat er meer transparantie ontstaat in waar de onderwijsmiddelen terecht komen.

### Financiële inrichting

De financiële inrichting is onderverdeeld in een boven-schools deel en de verschillende vestigingen.

Het management en bestuur heeft besloten welke middelen gezamenlijk/solidair worden besteed, en welke middelen op de scholen worden aangewend. Uitgangspunt is dat middelen naar de scholen worden gealloceerd, tenzij het een onderwerp betreft wat alle scholen aangaat of wanneer het vanuit solidair oogpunt aanbeveling verdient om de kosten gezamenlijk te dragen. Van dit laatste is het budget voor ziektevervanging een goed voorbeeld.

Het bouenschoolse deel bestaat uit:

- Algemene directie
- Ondersteuning algemene directie
- Afdracht voor College van Bestuur en ondersteuning College van Bestuur
- Afdracht voor Ondersteunende diensten. Dit bestaat uit de stafdiensten, Advies huisvesting, Facilitair, Inkoop, Beheer leerlingadministratie, ICT, Planning & Control, Personeels- en salarisadministratie en de Financiële administratie
- Licenties voor het leerlingvolgsysteem, roostersoftware en besturingssoftware
- Ziektevervanging
- Medezeggenschap.

De middelen die op schoolniveau worden ingezet zijn:

- Personele kosten van directie, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel dat werkzaam is op de scholen;
- De materiële budgetten (voornamelijk leermiddelen) op de scholen en de kosten voor scholing;
- De huisvestingskosten van de schoolgebouwen.

### Uitgangspunten voor de verdeling van middelen over de scholen

Op schoolniveau worden middelen toegekend voor personele kosten, materiële budgetten en huisvesting. Hierbij wordt een aantal uitgangspunten gehanteerd:

#### 1. Personeel

Het toekennen van personele middelen is gebaseerd op de leerlingaantallen uit de telling van 1 oktober in het jaar voorafgaand aan het kalenderjaar. Dit wordt aangevuld met additioneel te ontvangen middelen (vanuit subsidies of aanvullende rijksbijdragen), omgerekend naar formatie.

#### 2. Materieel

Voor het bepalen van de toe te kennen materiële middelen wordt gerekend met de geprognosticeerde leerlingaantallen en diverse normbedragen voor bijv. scholing, lesmaterialen, investeringen in inventaris en dergelijke.

#### 3. Huisvesting

De toekenning van middelen voor onderhoud en investeringen in de huisvesting is gebaseerd op het periodiek geactualiseerde onderhoudsmeerjarenplan.

## 7.7 Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwassenen-educatie

Terra is verantwoordelijk voor een doelmatige en rechtmatige besteding van de rijksbijdrage en dat moet ook blijken uit het jaarverslag. In het bestuursverslag dient verslag gedaan te worden van de relevante thema's uit de notitie Helderheid BVE. Deze notitie is bedoeld ten behoeve van helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwassenen-educatie en samenwerking publiek-privaat, specifiek het investeren van publieke middelen in private activiteiten. De thema's 1, 2, 4, 5, 6, 7 en 8 uit de notitie zijn voor het mbo relevant.

### Thema 1: Uitbesteding van bekostigd onderwijs

Uitbesteding van bekostigd onderwijs vindt op zeer beperkte schaal plaats. Voor het schooljaar 2022-2023 zijn er geen leerlingen geplaatst bij een Ortho-Pedagogisch Didactisch Centrum (OPDC).

### Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Evenals in voorgaande jaren zijn geen rijksmiddelen aangewend voor investeringen in private activiteiten.

### Thema 4: Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

In 2022-2023 zijn er geen studenten waarvoor Terra het les- of cursusgeld heeft overgenomen. Evenals in voorgaande jaren beschikt Terra niet over een fonds voor les- en cursusgeld en waaruit in specifieke gevallen lesgeld of cursusgeld betaald kan worden.

### Thema 5: In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk

a. Deelnemers die relatief snel na 1 oktober zijn uitgeschreven. Gedurende de maand oktober 2022 zijn 9 bol-studenten, 3 bbl-studenten en 8 umbo-leerlingen uitgeschreven. Tevens is er in januari 2023 nog een bol-student uitgeschreven. Het gaat hier om bekostigde deelnemers. De redenen voor de uitschrijvingen waren:

Reden	MBO BOL	MBO BBL	VMBO	Totaal
Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak, wel opvang	1	2		3
Verkeerde keuze opleiding	6			6
Arbeidsmarkt- en omgevingsfactoren	1	1		2
Persoonsgebonden, geen invloed (ziekte)	1			1
Onbekend	1			1
Andere school in de omgeving			8	8

b. Verzorgen van onderwijs in geïntegreerde trajecten educatie beroepsonderwijs.

Bij Terra is geen sprake geweest van geïntegreerde trajecten educatie beroepsonderwijs.

c. Deelnemers die relatief snel na 1 oktober zijn ingeschreven. Hoewel de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwassenen-educatie' deze informatie niet voorschrijft, zijn wij van mening dat dit nadrukkelijk moet worden geplaatst naast bovenvermelde gegevens. Tenslotte zijn ouders en studenten vrij in hun keuze van het soort onderwijs (leerweg, sector en niveau) en van de onderwijsinstelling. Er is sprake van drie nieuw ingeschreven leerlingen (mbo) gedurende de maand oktober 2022; voor het umbo is er geen sprake van nieuw ingeschreven leerlingen gedurende deze periode.



### Thema 6: De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Onderstaande wijzigingen tot dusver bekend in het umbo en mbo hebben plaatsgevonden:

Wijziging van Leerweg	
Van BBL naar KBL (VMBO)	0

Wijziging van opleiding/crebo	
Van 25746 (BBL) naar 25746 (BOL)	1

Wijziging van niveau	
Van niveau 1 naar niveau 2	1
Van niveau 2 naar niveau 3	1

### Thema 7: Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Bij Terra zijn in 2022 geen maatwerktrajecten gestart.

### Thema 8: Buitenlandse deelnemers

In schooljaar 22-23 hebben we op 1 oktober 14 leerlingen die gekenmerkt worden als 'nieuwkomers' (Leerling met niet-Nederlandse nationaliteit en korter dan 2 jaar in NLD).

Met betrekking tot deze leerlingen in de Internationale Schakelklas hebben wij ingezet op extra ondersteuning, zowel in het afgelopen schooljaar als in dit lopende schooljaar. Bij de praktijkvakken en bij het vak Nederlands is er een extra collega in de klas aanwezig. Daarnaast worden de leerlingen extra ondersteund t.a.u. ICT. Daarnaast zijn materiële uitgaven gedaan in het kader van de aanschaf van laptops voor deze leerlingen, de aanschaf van extra boeken en een schoolreis.



# BIJLAGEN

BIJLAGE A KWANTITATIEVE GEGEVENS

BIJLAGE B CODE GOED BESTUUR MBO 2020

BIJLAGE C VERANTWOORDING KWALITEITS-  
AGENDA TERRA MBO 2019-2022

BIJLAGE D OPLEIDINGSAANBOD  
TERRA MBO 2022-2023

BIJLAGE E OVERZICHT KEUZEDELEN  
TERRA MBO 2022-2023

BIJLAGE F OVERZICHT VALIDERING  
EXAMENINSTRUMENTEN TERRA MBO

BIJLAGE G VERDELING NPO-MIDDELEN  
TERRA MBO

BIJLAGE H (NEVEN)FUNCTIES VAN  
BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS  
PER 31 DECEMBER 2022

BIJLAGE I INSTELLINGS- EN VESTIGINGS-  
GEGEVENS PER 31 DECEMBER 2022

BIJLAGE J LIJST MET AFKORTINGEN  
EN VERKLARINGEN

# Bijlage A Kwantitatieve gegevens

## MBO indicatoren

Volgens de regeling Jaarverslaggeving Onderwijs moeten bekostigde onderwijsinstellingen aan het jaarverslag en de jaarrekening een set met gegevens toevoegen. Dit noemen we de MBO-indicatoren per instelling.

Jaarresultaat					
2019-2020		2020-2021		2021-2022	
Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
78,8%	73,9%	71,1%	73,8%	68,6%	67,7%
Bron: DUO					

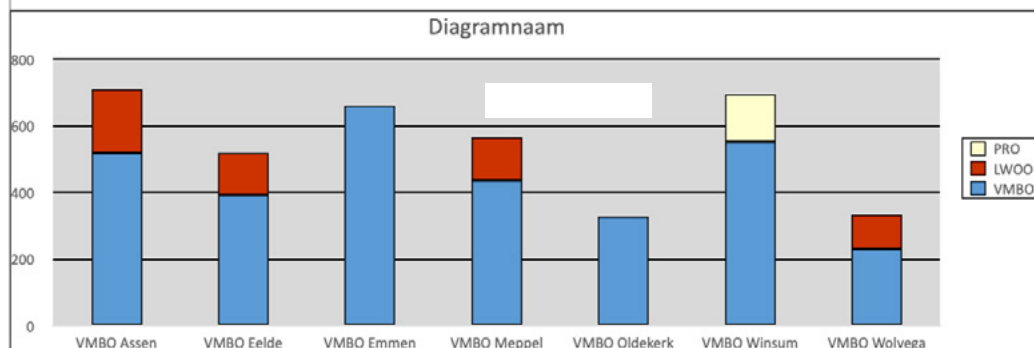
Diplomaresultaat					
2019-2020		2020-2021		2021-2022	
Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
78,8%	74,0%	71,9%	73,5%	69,6%	68,1%
Bron: DUO					

% nieuwe VSV-ers					
2019-2020		2020-2021		2021-2022	
Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
3,4%	3,5%	3,8%	3,7%	4,9%	5,0%
Bron: DUO					

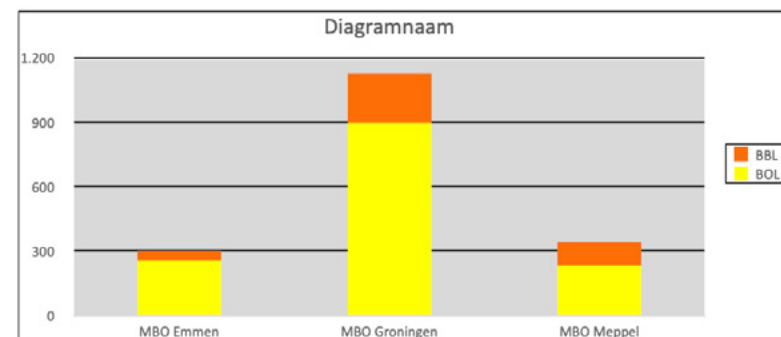
Financieel						
2018	<b>Liquiditeit</b>		<b>Rentabiliteit</b>		<b>Solubiteit</b>	
	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
	1,39	1,39	0,54%	1,57%	0,58	0,47
2019	<b>Liquiditeit</b>		<b>Rentabiliteit</b>		<b>Solubiteit</b>	
	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
	1,18	1,51	4,45%	1,63%	0,60	0,49
2020	<b>Liquiditeit</b>		<b>Rentabiliteit</b>		<b>Solubiteit</b>	
	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
	1,10	1,44	3,05%	2,40%	0,58	0,53
2021	<b>Liquiditeit</b>		<b>Rentabiliteit</b>		<b>Solubiteit</b>	
	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep	Instelling	Vergelijkgroep
	1,48	1,9	0,00%	4,70%	0,6	0,6

## Leerlingen en studenten 2022 - 2023

	VMBO	LWOO	PRO	Totaal VO
MBO Emmen				
MBO Groningen				
MBO Meppel				
Totaal MBO				
VMBO Assen	519	190		709
VMBO Eelde	392	128		520
VMBO Emmen	660	1		661
VMBO Meppel	436	128		564
VMBO Oldekerk	328	0		328
VMBO Winsum	553	0	142	695
VMBO Wolvega	230	103		333
<b>Totaal</b>	<b>3.118</b>	<b>550</b>	<b>142</b>	<b>3.810</b>



BOL	BBL	Totaal MBO	Totaal 2022-2023 VMBO+MBO	Vorig schooljaar
254	47	301	301	n.v.t.
895	230	1.125	1.125	n.v.t.
234	105	339	339	n.v.t.
			709	642
			520	513
			661	593
			564	607
			328	286
			695	756
			333	252
<b>1.383</b>	<b>382</b>	<b>1.765</b>	<b>5.575</b>	<b>5.488</b>



## Medewerkers

Peildatum  
31-12-22

Aantal medewerkers per vestiging	
Vestiging	Aantal
mbo Agro	44
mbo Bloem/Groen/Styling	11
mbo Dier/Para	58
mbo Entree	7
mbo Entree/Start/LLO	1
mbo Food	4
mbo Groene Ruimte	21
mbo hGL	7
mbo Hippisch	16
mbo Onderwijsondersteuning	2
mbo Start/LLO	16
Staf mbo	15
Terra Assen uo	89
Terra Centraal	30
Terra Eelde uo	61
Terra Emmen mbo	12
Terra Emmen uo	73
Terra Groningen mbo	26
Terra Meppel mbo	8
Terra Meppel uo	71
Terra Oldekerk uo	41
Terra Winsum uo	116
Terra Woluega uo	42
Terra, regio 1	1
Terra, regio 2	1
<b>Eindtotaal</b>	<b>773</b>

Aantal FTE per vestiging	
Vestiging	Aantal
mbo Agro	29,0046
mbo Bloem/Groen/Styling	4,8917
mbo Dier/Para	36,0082
mbo Entree	2,5
mbo Entree/Start/LLO	0,6
mbo Food	2,3399
mbo Groene Ruimte	13,6583
mbo hGL	6,5
mbo Hippisch	8,07
mbo Onderwijsondersteuning	1,6
mbo Start/LLO	8,7
Staf mbo	10
Terra Assen uo	64,9655
Terra Centraal	17,7
Terra Eelde uo	48,1152
Terra Emmen mbo	7,9298
Terra Emmen uo	56,1553
Terra Groningen mbo	14,3681
Terra Meppel mbo	5,655
Terra Meppel uo	51,9982
Terra Oldekerk uo	27,9723
Terra Winsum uo	76,6684
Terra Woluega uo	28,0288
Terra, regio 1	1
Terra, regio 2	1
<b>Eindtotaal</b>	<b>525,43</b>



Peildatum  
31-12-2022

Aantal medewerkers per vestiging							
Vestiging	-24	25 tot 35	36 tot 45	46 tot 55	56 tot 65	65+	Eindtotaal
mbo Agro	2	10	9	9	14	0	44
mbo Bloem/Groen/Styling	2	1	3	2	3	0	11
mbo Dier/Para	2	12	23	12	9	0	58
mbo Entree	1	1	0	0	5	0	7
mbo Entree/Start/LLO	0	0	1	0	0	0	1
mbo Food	0	2	0	1	1	0	4
mbo Groene Ruimte	0	5	0	7	8	1	21
mbo hGL	0	0	0	3	4	0	7
mbo Hippisch	0	3	5	5	2	1	16
mbo Onderwijsondersteuning	0	0	1	1	0	0	2
mbo Start/LLO	0	1	4	6	4	1	16
Staf mbo	4	2	3	2	4	0	15
Terra Assen vo	3	15	24	27	18	2	89
Terra Centraal	5	6	4	5	9	1	30
Terra Eelde vo	3	8	14	18	17	1	61
Terra Emmen mbo	2	1	1	3	4	1	12
Terra Emmen vo	4	15	21	11	18	4	73
Terra Groningen mbo	5	1	5	5	9	1	26
Terra Meppel mbo	0	2	0	4	1	1	8
Terra Meppel vo	3	18	28	10	12	0	71
Terra Oldekerk vo	1	9	9	10	11	1	41
Terra Winsum vo	7	15	26	39	25	4	116
Terra Wollega vo	2	10	11	12	7	0	42
Terra, regio 1	0	0	0	0	1	0	1
Terra, regio 2	0	0	0	1	0	0	1
<b>Eindtotaal</b>	<b>46</b>	<b>137</b>	<b>192</b>	<b>193</b>	<b>186</b>	<b>19</b>	<b>773</b>

Peildatum  
31-12-22

FTE per vestiging vast/tijdelijk			
Vestiging	Tijdelijk	Vast	Eindtotaal
mbo Agro	8,95	20,0546	29,0046
mbo Bloem/Groen/Styling	0,47	4,4217	4,8917
mbo Dier/Para	10,6	25,4082	36,0082
mbo Entree/Start/LLO	0	0,6	0,6
mbo Food	0,54	1,7999	2,3399
mbo Groene Ruimte	2,6	11,0583	13,6583
mbo hGL	0,8	5,7	6,5
mbo Hippisch	3,09	4,98	8,07
Staf mbo	1,6	8,4	10
Terra Assen uo	16	48,9655	64,9655
Terra Centraal	4,3	13,4	17,7
Terra Eelde uo	9,77	38,3452	48,1152
Terra Emmen mbo	1,45	6,4798	7,9298
Terra Emmen uo	9,975	46,1803	56,1553
Terra Groningen mbo	4,45	9,9181	14,3681
Terra Meppel mbo	0,2	5,455	5,655
Terra Meppel uo	9,84	42,1582	51,9982
Terra Oldekerk uo	5,8	22,1723	27,9723
Terra Winsum uo	14,65	62,0184	76,6684
Terra Wolvega uo	6,5	21,5288	28,0288
mbo Entree	0	2,5	2,5
Terra, regio 2	0	1	1
Terra, regio 1	0	1	1
mbo Start/LLO	1,3	7,4	8,7
mbo Onderwijsondersteuning	1,6	0	1,6
<b>Eindtotaal</b>	<b>114,485</b>	<b>410,9443</b>	<b>525,4293</b>

FTE per vestiging per functiecategorie				
Vestiging	Directie	OBP	OP	Eindtotaal
mbo Agro	1	2,3	25,7046	29,0046
mbo Bloem/Groen/Styling	0,3	0	4,5917	4,8917
mbo Dier/Para	0,9	1,3	33,8082	36,0082
mbo Entree/Start/LLO	0	0	0,6	0,6
mbo Food	0,3333	0	2,0066	2,3399
mbo Groene Ruimte	0,3333	1,2	12,125	13,6583
mbo hGL	0	0	6,5	6,5
mbo Hippisch	0	3,09	4,98	8,07
Staf mbo	0	8	2	10
Terra Assen uo	3	9,05	52,9155	64,9655
Terra Centraal	0,8	15,3	1,6	17,7
Terra Eelde uo	2	8,8444	37,2708	48,1152
Terra Emmen mbo	0,85	4,4631	2,6167	7,9298
Terra Emmen uo	2,15	10,0374	43,9679	56,1553
Terra Groningen mbo	1	13,3681	0	14,3681
Terra Meppel mbo	0,95	4,705	0	5,655
Terra Meppel uo	2	10,1	39,8982	51,9982
Terra Oldekerk uo	1,1	4,85	22,0223	27,9723
Terra Winsum uo	2	19,1543	55,5141	76,6684
Terra Wolvega uo	1	5,95	21,0788	28,0288
mbo Entree	0	0,05	2,45	2,5
Terra, regio 2	1	0	0	1
Terra, regio 1	1	0	0	1
mbo Start/LLO	0	8,1	0,6	8,7
mbo Onderwijsondersteuning	0	1,6	0	1,6
<b>Eindtotaal</b>	<b>21,7166</b>	<b>131,4623</b>	<b>372,2504</b>	<b>525,4293</b>

Peildatum  
31-12-22

Verzuimpercentage per maand													
Vestiging/opleiding	gem.	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sept	okt	nou	dec
AOC Terra	4,1%	3,5%	5,2%	6,1%	5,3%	6,8%	6,8%	3,8%	2,9%	3,1%	2,8%	0,5%	2,0%
AOC Terra Algemeen	5,3%	6,0%	7,9%	8,0%	6,1%	7,3%	6,3%	7,1%	0,0%	1,0%	0,7%	0,8%	5,4%
Terra Assen uo	4,2%	4,6%	6,1%	6,0%	3,3%	3,9%	4,7%	1,5%	0,7%	2,5%	5,0%	5,8%	6,6%
Terra Eelde uo	6,7%	5,8%	6,0%	5,7%	7,1%	7,5%	6,4%	6,3%	4,2%	5,5%	6,8%	7,6%	10,9%
Terra Emmen mbo	3,2%	2,8%	2,7%	1,1%	5,6%	6,5%	5,0%	5,1%	1,3%	1,3%	1,3%	2,6%	3,1%
Terra Emmen uo	3,9%	2,6%	8,2%	3,7%	2,4%	2,6%	3,7%	3,4%	2,1%	2,5%	4,9%	4,2%	6,5%
Terra Groningen mbo	15,7%	16,1%	15,7%	12,3%	11,8%	12,0%	15,5%	12,8%	22,8%	23,2%	20,7%	17,3%	8,5%
MBO Agro	2,3%	4,0%	4,0%	2,6%	2,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,2%	2,6%	5,7%
MBO bloem/groen/styling	5,1%	0,0%	12,2%	0,6%	0,6%	4,8%	6,0%	6,0%	6,4%	6,4%	6,4%	6,4%	6,4%
MBO Dier/Para	7,5%	9,8%	11,9%	9,3%	8,4%	5,5%	4,5%	5,0%	5,6%	6,6%	6,4%	5,4%	11,7%
MBO food, life & innovation	1,8%	0,0%	8,2%	7,3%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
MBO groene ruimte	3,7%	3,1%	3,0%	8,8%	2,8%	5,2%	7,4%	5,5%	2,7%	2,5%	0,9%	1,0%	1,7%
MBO hGL	2,5%	0,3%	11,1%	0,0%	1,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,9%	1,6%	5,0%	3,9%	7,0%
MBO Hippisch	1,6%	0,8%	0,0%	3,7%	2,1%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	2,3%	3,6%	5,7%
MBO Staf	6,1%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,8%	1,4%	2,8%	10,5%	17,2%	17,9%	18,3%
Terra Meppel mbo	6,9%	0,5%	0,0%	4,7%	5,3%	4,9%	7,5%	9,7%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	12,2%
Terra Meppel uo	2,7%	6,7%	6,8%	4,7%	1,8%	0,4%	1,0%	0,0%	0,1%	1,8%	5,2%	2,0%	2,4%
Terra Olderkerk uo	9,9%	10,0%	10,6%	9,2%	8,9%	9,9%	14,2%	16,8%	13,5%	6,8%	5,9%	6,4%	7,6%
TerraNext	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TerraStart	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%
Terra Winsum uo	7,9%	5,0%	10,3%	6,2%	5,7%	5,8%	9,0%	7,0%	5,2%	8,8%	10,7%	12,2%	9,8%
Terra Woluega uo	3,5%	4,3%	9,2%	1,2%	1,5%	0,6%	1,0%	1,2%	1,0%	2,7%	4,4%	7,1%	7,4%
<b>Eindtotaal</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>7,9%</b>	<b>5,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,4%</b>	<b>4,6%</b>	<b>3,8%</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,4%</b>

NB: het eindtotaal in de 2 tabellen met aantallen medewerkers wijkt af van de optelsom van de verschillende vestigingen.

Peildatum  
31-12-21

Aantal medewerkers per vestiging	
Vestiging	Aantal
Terra Assen vo	84
Terra Eelde vo	60
Terra Emmen vo	72
Terra Meppel vo	75
Terra Oldekerk vo	43
Terra Winsum vo	108
Terra Wolvega vo	38
Terra Centraal	35
Entree	13
Terra Emmen locatie mbo	14
Terra Groningen locatie mbo	20
Terra Meppel locatie mbo	7
MBO Agro	46
MBO Bloem/ groen/ styling	8
MBO Dier/ Para	57
MBO Food/life & innovation	7
MBO Groene ruimte	21
MBO hGL	17
MBO Hippisch	16
MBO staf	16
TerraNext LLO	6
TerraStart	8
<b>Eindtotaal</b>	<b>758</b>

Aantal FTE per vestiging	
Vestiging	Aantal
Terra Assen vo	59,96
Terra Eelde vo	44,47
Terra Emmen vo	51,39
Terra Meppel vo	52,64
Terra Oldekerk vo	29,81
Terra Winsum vo	82,03
Terra Wolvega vo	25,08
Terra Centraal	41,63
Entree	3,47
Terra Emmen locatie mbo	4,62
Terra Groningen locatie mbo	13,37
Terra Meppel locatie mbo	5,04
MBO Agro	28,83
MBO Bloem/ groen/ styling	5,93
MBO Dier/ Para	33,75
MBO Food/life & innovation	5,09
MBO Groene ruimte	14,70
MBO hGL	6,87
MBO Hippisch	6,96
MBO staf	13,99
TerraNext LLO	3,45
TerraStart	4,45
<b>Eindtotaal</b>	<b>537,53</b>

Peildatum  
31-12-21

Aantal per leeftijdsgroep per vestiging							
Vestiging	24 en jonger	25 tot 35	36 tot 45	46 tot 55	56 tot 65	65 +	Eindtotaal
Terra Assen vo	0	12	24	23	24	1	84
Terra Eelde vo	1	9	12	22	16	0	60
Terra Emmen vo	3	12	17	15	20	5	72
Terra Meppel vo	2	23	26	9	14	1	75
Terra Oldekerk vo	2	9	9	10	13	0	43
Terra Winsum vo	2	13	31	33	25	4	108
Terra Woluega vo	2	7	10	14	5	0	38
Terra Centraal	0	5	6	8	15	1	35
Entree	1	1	3	2	6	0	13
Terra Emmen locatie mbo	0	1	1	3	9	0	14
Terra Groningen locatie mbo	1	1	5	4	7	2	20
Terra Meppel locatie mbo	0	1	1	3	1	1	7
MBO Agro	2	8	7	13	15	1	46
MBO Bloem/ groen/ styling	0	1	2	2	3	0	8
MBO Dier/ Para	3	17	21	5	10	1	57
MBO Food/life & innovation	0	3	0	3	1	0	7
MBO Groene ruimte	0	4	1	7	8	1	21
MBO hGL	0	0	5	6	6	0	17
MBO Hippisch	0	1	4	7	4	0	16
MBO staf	1	2	3	3	7	0	16
TerraNext LLO	0	0	2	3	1	0	6
TerraStart	0	0	4	4	0	0	8
<b>Eindtotaal</b>	<b>20</b>	<b>130</b>	<b>194</b>	<b>199</b>	<b>210</b>	<b>18</b>	<b>758</b>

Peildatum  
31-12-21

FTE per vestiging vast/tijdelijk			
Vestiging	Tijdelijk	Vast	Eindtotaal
Terra Assen vo	11,51	48,45	59,96
Terra Eelde vo	9,59	34,88	44,47
Terra Emmen vo	10,27	41,12	51,39
Terra Meppel vo	10,60	42,04	52,64
Terra Oldekerk vo	8,34	21,47	29,81
Terra Winsum vo	20,28	61,75	82,03
Terra Woluega vo	5,60	19,48	25,08
Terra Centraal	22,34	19,29	41,63
Entree	0,60	2,87	3,47
Terra Emmen locatie mbo	1,91	2,71	4,62
Terra Groningen locatie mbo	1,50	11,87	13,37
Terra Meppel locatie mbo	0,57	4,47	5,04
MBO Agro	9,42	19,41	28,83
MBO Bloem/ groen/ styling	0,20	5,73	5,93
MBO Dier/ Para	6,93	26,82	33,75
MBO Food/life & innovation	2,50	2,59	5,09
MBO Groene ruimte	1,91	12,79	14,70
MBO hGL	0,71	6,16	6,87
MBO Hippisch	1,53	5,43	6,96
MBO staf	1,00	12,99	13,99
TerraNext LLO	0,60	2,85	3,45
TerraStart	0,80	3,65	4,45
<b>Eindtotaal</b>	<b>128,71</b>	<b>408,82</b>	<b>537,53</b>

FTE per vestiging per functiecategorie				
Vestiging	Directie	OBP	OP	Eindtotaal
Terra Assen vo	3,40	8,78	47,78	59,96
Terra Eelde vo	2,00	6,23	36,24	44,47
Terra Emmen vo	2,50	8,66	40,23	51,39
Terra Meppel vo	2,00	8,88	41,76	52,64
Terra Oldekerk vo	1,40	5,10	23,31	29,81
Terra Winsum vo	3,00	15,52	63,51	82,03
Terra Woluega vo	1,00	5,45	18,63	25,08
Terra Centraal	3,50	22,57	15,56	41,63
Entree	0,00	1,50	1,97	3,47
Terra Emmen locatie mbo	0,50	4,12	0,00	4,62
Terra Groningen locatie mbo	1,00	12,37	0,00	13,37
Terra Meppel locatie mbo	0,95	4,09	0,00	5,04
MBO Agro	1,80	1,70	25,33	28,83
MBO Bloem/ groen/ styling	0,33	0,00	5,60	5,93
MBO Dier/ Para	0,60	2,21	30,94	33,75
MBO Food/life & innovation	0,33	0,00	4,76	5,09
MBO Groene ruimte	0,33	0,90	13,47	14,70
MBO hGL	0,50	0,00	6,37	6,87
MBO Hippisch	0,00	1,44	5,52	6,96
MBO staf	1,00	9,20	3,79	13,99
TerraNext LLO	0,00	2,85	0,60	3,45
TerraStart	0,00	4,45	0,00	4,45
<b>Eindtotaal</b>	<b>26,14</b>	<b>126,02</b>	<b>385,37</b>	<b>537,53</b>

Peildatum  
31-12-21

Verzuimpercentage per maand													
Vestiging	gem.	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nou	dec
Terra Assen vo	5,5	7,7	6,9	7,6	6,5	5,2	4,7	3,9	3,8	5,7	5,3	4,9	3,9
Terra Eelde vo	9,5	13,3	14,4	11,4	11,7	11,1	9,6	7,4	4,4	7,6	4,7	8,1	10,8
Terra Emmen vo	4,9	0,0	3,9	6,3	5,3	5,3	7,9	7,0	5,8	4,8	4,3	4,7	3,0
Terra Meppel vo	8,2	10,4	9,2	8,8	8,3	8,8	9,2	9,0	8,5	6,5	5,7	5,3	8,9
Terra Oldekerk vo	6,2	5,1	4,9	5,6	6,0	5,8	5,8	5,5	3,7	3,8	5,0	11,7	11,2
Terra Winsum vo	6,4	8,0	7,2	7,6	7,7	7,1	9,5	7,3	3,9	4,8	3,9	5,2	4,7
Terra Woluega vo	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	2,7	2,7	2,5	2,3	2,3	2,3	2,3
Terra Centraal	4,3	2,0	3,2	3,1	3,8	3,9	5,2	2,7	1,4	4,5	7,9	6,9	6,6
Terra Assen mbo	10,7	7,3	9,7	7,0	12,1	13,2	12,8	12,8	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.
Terra Emmen mbo	7,5	4,3	8,2	4,2	8,1	9,3	9,2	9,2	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.
Terra Groningen mbo	7,2	8,4	6,3	6,1	6,7	9,8	6,5	6,5	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.
Terra Meppel mbo	3,6	5,5	3,2	3,1	3,1	3,1	3,3	4,0	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.
TerraNext Markt/ Overheid	9,2	12,0	11,6	9,3	7,6	8,1	8,5	7,7	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.
Terra Emmen locatie mbo	5,0	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	2,6	4,5	2,6	8,2	7,0
Terra Groningen locatie mbo	10,3	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	12,6	13,4	9,4	9,4	6,9
Terra Meppel locatie mbo	0,4	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0
MBO Agro	5,2	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	5,6	5,7	5,3	5,4	4,2
MBO Bloem/ groen/ styling	12,5	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	12,3	12,3	12,3	12,3	13,1
MBO Dier/ Para	12,3	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	11,1	11,8	9,9	13,7	15,2
MBO Food/life & innovation	3,8	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	0,5	13,9	0,0	4,6
MBO Groene ruimte	3,9	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	4,1	5,9	3,2	3,2	3,2
MBO hGL	0,5	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	0,0	0,8	1,2	0,5
MBO Hippisch	0,6	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	0,5	1,7	0,9	0,0
MBO staf	3,8	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	4,2	6,8	6,0	1,8
TerraNext LLO	0,0	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TerraStart	0,0	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	n.u.t.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Eindtotaal</b>	<b>6,4</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5</b>	<b>6,7</b>	<b>7,0</b>	<b>7,2</b>	<b>6,2</b>	<b>5,2</b>	<b>6,0</b>	<b>5,8</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>

NB: het eindtotaal in de 2 tabellen met aantallen medewerkers wijkt af van de optelsom van de verschillende vestigingen.  
Reden: medewerkers (incl. stagiaires en vrijwilligers) kunnen op meerdere vestigingen werken.

# Bijlage B

Code Goed Bestuur MBO 2020

Nr.	Principe / good practice	Waarden Code	Waarden Terra	Toelichting
1	Het college van bestuur ontwikkelt een visie op het betrekken van belanghebbenden.	Verantwoordelijk-heid	Samen Aandacht Kwaliteit	Terra staat voor goed groen onderwijs. Terra is een teamgecentreerde organisatie waarin de onderwijs- en vakgroepteams eigenaarschap ervaren in de kwaliteit van het onderwijs dat zij verzorgen. Ook zijn we een lerende organisatie: we leren niet alleen van en met elkaar, maar ook van (oud)leerlingen/studenten, ouders en partners.
2	Het college van bestuur spant zich in voor een goede verbinding met belanghebbenden.	Verantwoordelijk-heid	Samen Aandacht Kwaliteit	Besluitvormingsproces en bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement. De rol van de medezeggenschapsorganen in het medezeggenschapsstatuut.
3	Colleges van bestuur pakken vraagstukken gezamenlijk op.	Verantwoordelijk-heid	Samen Ontwikkeling	Terra participeert in uiteenlopende regionale en landelijke overleggen en is actief betrokken bij de vraagstukken in de regio.
4	Het college van bestuur spreekt periodiek met belanghebbenden over de toepassing van de waarden van de code.	Verantwoordelijk-heid	Samen Aandacht	In de beleids- en periodieke monitoringscyclus is aandacht voor de waarden waar we voor staan. Jaarplannen zijn gebaseerd op de pijlers en waarden uit het strategisch beleid.
5	Het college van bestuur waarborgt de aanwezigheid van voldoende expertise, ervaring en diversiteit in de organisatie,	Verantwoordelijk-heid	Kwaliteit Ontwikkeling Samen Veilig	Het strategisch HR-beleid richt zich onder meer op professionalisering en het borgen van bevoegdheden. Voor startende docenten is een specifieke leergang ontwikkeld. Wij hebben aandacht voor onze jongeren in kwetsbare posities, de ongelijke achtergrond van onze leerlingen, studenten en medewerkers en wij herkennen en stimuleren het aanwezige talent.
6	Het college van bestuur zet zich in voor het goed functioneren van het overleg met medezeggenschap en de professionele zeggenschap.	Verantwoordelijk-heid	Samen Kwaliteit	Terra overlegt periodiek met een vertegenwoordiging van medewerkers, ouders en studenten/leerlingen over de ontwikkelingen binnen Terra. Tevens worden conform de WOR, WEB en cao mbo voorgenomen besluiten voor advies en instemming voorgelegd.
7	Het college van bestuur voelt zich medeverantwoordelijk voor het imago van het gehele mbo	Samenwerking	Samen	Terra is actief in de MBO Raad en draagt in de verschillende uitingen (o.a. via social media) bij aan het imago van het mbo.



Nr.	Principe / good practice	Waarden Code	Waarden Terra	Toelichting
8	Het college van bestuur is actief in regionale, landelijke en/of sectorale netwerken. Het college van bestuur stimuleert netwerken.	Samenwerking	Samen Aandacht	Terra participeert actief in uiteenlopende vormen van regionaal, landelijk en sectoraal overleg.
9	Het college van bestuur zorgt er bij zijn besluitvorming voor dat er geen onevenredige nadelige gevolgen optreden voor andere leden van de vereniging.	Samenwerking	Samen Aandacht	Regionaal vindt afstemming plaats met collega onderwijsinstellingen in het noordelijk mbo/mbo-overleg.
10	Het college van bestuur organiseert periodiek het gesprek in de school over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen en heeft hier zelf een actieve rol in. Het college van bestuur hanteert waarden en normen die passen bij de publieke taak van een school. Het college van bestuur bevordert een open (aanspreek) cultuur.	Integriteit	Veilig Samen Aandacht	We hanteren een integrale gedragscode en klokkenluidersregeling. Er is veel aandacht voor de rol die interne en externe vertrouwenspersonen vervullen en voor het stimuleren van 'gewenst gedrag'. Wij besteden binnen ons onderwijs niet alleen aandacht aan vakken, maar ook aan toekomstgerichte vaardigheden zoals kritisch denken, problemen oplossen, sociale-, informatie-, en ict-vaardigheden. Leren dat motiveert tot het zetten van nieuwe stappen in de toekomst zowel professioneel, maatschappelijk als persoonlijk.
11	Het college van bestuur vermijdt bij de uitoefening van zijn taken belangenverstrengeling	Integriteit	Aandacht Kwaliteit	In 2022 deden zich geen situaties voor die kwalificeren als belangenverstrengeling als bedoeld in de Code.
12	Het college van bestuur laat zien hoe de bestuurlijke inrichting van de school is vormgegeven	Openheid	Aandacht Kwaliteit	De inrichting van het bestuur is vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement. Het bestuursreglement is in 2022 aangepast en voor advies voorgelegd aan de ondernemingsraad van Terra.

Nr.	Principe / good practice	Waarden Code	Waarden Terra	Toelichting
13	<p>Het college van bestuur maakt zichtbaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ welke ambities en doelen zijn geformuleerd,</li> <li>▪ op welke wijze de betrokkenheid van belanghebbenden hierbij is vormgegeven</li> <li>▪ op welke wijze de samenwerking met andere scholen en het vo en hbo is vormgegeven.</li> </ul>	Openheid	Ontwikkeling Samen Aandacht	<p>De ambities en doelen zijn uitgewerkt in de strategische koers van Terra, het verkenningsdocument fusie Drenthe College en Terra en de hierop gebaseerde intentieovereenkomst.</p> <p>Tevens is een samenwerkingsverband gevormd tussen NHL Stenden Hogeschool (hbo), Drenthe College (mbo) en Terra (usg met umbo en mbo). Daarnaast wordt binnen de Groene Tafel in het groene domein met andere groene instellingen samengewerkt.</p>
14	Het college van bestuur informeert de raad van toezicht actief en periodiek over de ontwikkelingen in de school.	Openheid	Aandacht Kwaliteit	De Raad van Toezicht wordt periodiek geïnformeerd over de ontwikkeling van onderwijs en bedrijfsvoering door middel van verantwoordingsrapportages die eens in de vier maanden beschikbaar zijn. Daarnaast informeert het College van Bestuur de Raad van Toezicht over actuele ontwikkelingen en vraagstukken.
15	Het college van bestuur betreft de medezeggenschap op tijd bij besluitvorming waarop inspraak of advies mogelijk is.	Openheid	Kwaliteit Aandacht	Terra streeft ernaar de medezeggenschap zo vroeg mogelijk in het proces te betrekken. Met uitzondering van enkele advies- of instemmingsaanuragen met een spoedeisend karakter hanteert Terra een standaard periode voor advies of instemming van zes weken.
16	<p>Het college van bestuur is ambitieus ten aanzien van de publieke taak van het mbo</p> <p>Het college van bestuur helpt om het onderwijs naar een hoger niveau te brengen en zorgt ervoor dat de school haar rol pakt in de verbetering van onze samenleving.</p> <p>Het college van bestuur neemt de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken en organiseert voldoende tegenspraak.</p>	Lef	Ontwikkeling Kwaliteit Veilig	Terra is verankerd in de regio. We maken deel uit van verschillende samenwerkingsverbanden. Met onze (groene) lesprogramma's bieden wij betekenisvol onderwijs, dat aansluit bij regionale maatschappelijke en arbeidsmarktvraagstukken en bijdraagt aan het versterken van de regio.
17	Het college van bestuur motiveert en stimuleert de studenten en medewerkers om ook lef te tonen.	Lef	Ontwikkeling Aandacht	We richten onze leeromgeving zo in dat leerlingen, studenten en medewerkers zich aangemoedigd voelen om zich persoonlijk en professioneel te blijven ontwikkelen, te innoveren en kennis te delen, een leven lang.

# Bijlage C

Verantwoording Kwaliteitsagenda Terra MBO 2019-2022

Verantwoording Kwaliteitsagenda Terra MBO 2019-2022



## Inhoudsopgave verantwoording Kwaliteitsagenda

<b>Leeswijzer</b>	p.101
<b>Speerpunt 1: Ontwikkelperspectief groen onderwijs in de regio</b>	p.102
Thema 1: Een toekomstbestendig opleidingsportfolio	p.104
<b>Speerpunt 2: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst</b>	p.106
Thema 2: Ondernemend leren / Regioleren	p.108
Thema 3: Arbeidsmarkttrendement opleidingen	p.110
Thema 4: Versterking bbl en maatwerktrajecten LLO	p.113
Thema 5: Duurzame opleidingen	p.115
<b>Speerpunt 3: Kwaliteitsverbetering en professionalisering</b>	p.117
Thema 6: Kwaliteitsverbetering	p.118
Thema 7: Professionele ontwikkeling	p.120
Thema 8: HRM-aanpak	p.121
<b>Speerpunt 4: Jongeren in kwetsbare posities</b>	p.123
Thema 9: Optimalisering inrichting en kwaliteit Entree en niveau 2 opleidingen	p.124
Thema 10: Vergroten duurzame arbeidsmarktkansen	p.126
Thema 11: Voortijdige schoolverlaters (VSV)	p.127
<b>Speerpunt 5: Gelijke kansen in het onderwijs</b>	p.129
Thema 12: Doorstroom vmbo-mbo	p.130
Thema 13: Doorstroom mbo-hbo	p.131
<b>Financieel overzicht besteding middelen Kwaliteitsafspraken</b>	p.134

## Leeswijzer

In de volgende bijlage beschrijven wij de uitwerking van onze ambities, doelen en resultaten per speerpunt en daarbinnen per thema.

Per speerpunt beginnen we met een toelichting van de belofte en de ambities, gevolgd door een toelichting op de resultaten. Vervolgens volgt de uitwerking van de nul-situatie in 2018 en doelen en de mate van realisatie van deze doelen in respectievelijk 2020 en 2022. We reflecteren hierbij op verwachte en onverwachte afwijkingen en geven aan welke lessen we hieruit getrokken hebben.

De resultaten van 2020 en 2022 zijn in een tabel aangeduid per maatregel, waarbij het meetbare en/of merkbare effect is aangegeven. Wanneer maatregelen zijn aangepast, beëindigd of juist toegevoegd, geven wij dit gemotiveerd aan. Voor de mate van realisatie per maatregel en jaar hebben wij onderstaande kleurcodering aangehouden.

*Legenda resultaten maatregelen:*

niet gerealiseerd	beperkt gerealiseerd	grotendeels gerealiseerd	gerealiseerd
-------------------	----------------------	--------------------------	--------------

Vervolgens geven we bij elk onderdeel de relevante indicatoren die behoren bij het speerpunt en thema met de daarbij behorende waarden, die we op verschillende momenten tijdens de looptijd van de kwaliteitsagenda hebben vastgesteld op basis van eigen onderzoek of externe bronnen.

Aan het einde van deze bijlage treft u een weergave van de besteding van de middelen uit de kwaliteitsafspraken aan.

## Speerpunt 1: Ontwikkelperspectief groen onderwijs in de regio

### *De kwaliteitsagenda: belofte en ambities*

Bij de start van de kwaliteitsagenda was er sprake van krimp in aantallen studenten en een versnipperd aanbod van opleidingen. Een aantal opleidingen was te klein van omvang om betaalbaar en uitvoerbaar te zijn.

In de kwaliteitsagenda hebben we de volgende belofte opgenomen:

“In de komende vier jaren focussen wij ons met name op de uitdaging om groen onderwijs door te ontwikkelen en een doelmatige, duurzame organisatie van opleidingen te verwezenlijken. Wij willen daarin een sterke en vanzelfsprekende regionale partner zijn voor het bedrijfsleven en samen vorm geven aan de innovaties die nodig zijn om in te spelen op de ontwikkelingen die nu en in de toekomst gaan spelen in de groene sector. Hierbij werken we samen met andere onderwijsinstellingen en partners in de regio. De samenwerkingsvorm waarin we dit ontwikkelperspectief als Terra gaan organiseren gaan we verkennen middels verschillende scenario's.”

Deze belofte is vertaald in de volgende ambities:

- We maken strategische keuzes ten aanzien van onder andere het opleidingsportfolio, de locaties waar dit portfolio wordt aangeboden en de eigen bestuurlijke positie. Dat moet leiden tot een toekomstbestendig, doelmatig, toegankelijk, betaalbaar, uitvoerbaar en kwaliteitsrijk opleidingsportfolio waarmee Terra in staat is om adequaat en direct op de vraag van de arbeidsmarkt in te spelen.
- We ontwikkelen het groene onderwijs en verwezenlijken een doelmatige, duurzame organisatie van opleidingen, waarbij we samen met het bedrijfsleven vormgeven aan innovaties in de groene sector door:
  - Herpositionering van Terra en groen onderwijs in de regio;
  - Een doelmatig opleidingsportfolio;
  - Betaalbare en organiseerbare opleidingen.

### *Resultaten en reflectie*

Met “Terra op Groen” hebben we binnen het mbo een kanteling doorgevoerd, die leidde tot:

- Een herziening van het portfolio (aanpassing van het versnipperde opleidingsaanbod door reductie van het aantal opleidingen van 35 naar 32 en reductie van het aantal opleidingslocaties voor Terra mbo van 6 naar 3, te weten Groningen, Meppel en Emmen);
- Een herziening van het curriculum (een nieuw grof en fijn ontwerp voor alle opleidingen);
- Een kanteling van de organisatie (van sturing op vestigingsniveau naar vestiging overstijgende sturing op kwalificatiedossiers).

“Terra op Groen” heeft geleid tot een actueel en herijkt opleidingsportfolio per locatie. De selectie van het opleidingsaanbod per locatie is afgestemd op de regio en met de regionale partners. Het herziene opleidingsportfolio is ingevoerd met ingang van het schooljaar 2021-2022.

Het effect van “Terra op Groen” verschilt per kwalificatiedossier. Bij sommige kwalificatiedossiers (o.a. hippisch) zijn er verbeteringen zichtbaar in studiesucces en studenttevredenheid, bij andere kwalificatiedossiers (b.v. veehouderij) is dat nog niet het geval. We verwachten dat deze effecten (verhoging studenttevredenheid en verbetering studiesucces) de komende jaren zichtbaar zullen worden. De ambitie dat 80% van de opleidingen in het schooljaar 2022-2023 tenminste 12 studenten heeft, is gehaald.

De afgelopen jaren is ons in toenemende mate duidelijk geworden dat “Terra op Groen” ontoereikend is om als Terra te voldoen aan de uitdagingen van de toekomst. Uit een strategische verkenning die in 2021 is gestart en in maart 2022 is afgerond, is gebleken dat Terra na de ontmanteling van Onderwijsgroep Noord op termijn niet in staat is zelfstandig voort te bestaan. Dat betekent dat Terra moet samenwerken of fuseren om ook in de toekomst een aanbod aan groen onderwijs in de regio te garanderen. Grote thema’s zoals de energietransitie en klimaatverandering, een snel veranderende arbeidsmarkt, een dalende trend in jongerenaanwas en het toenemende belang van om-, na- en bijscholing, vragen om samenwerking. Daarom is Terra verdergaande samenwerking gaan onderzoeken om de kwaliteit en de haalbaarheid van het groene onderwijs in de regio ook in de toekomst te kunnen blijven garanderen. In 2021 heeft Terra een strategische verkenning uitgevoerd, die leidde tot de keuze om een mogelijke fusie met Drenthe College en een strategische samenwerking van Terra, Drenthe College en NHL Stenden te onderzoeken.







Eind 2022 hebben Terra en Drenthe College een intentieverklaring om met elkaar te fuseren ondertekend. Besturen van beide instellingen zijn van mening dat we in gezamenlijkheid beter kunnen inspelen op de behoeften van studenten en het werkveld en de opgaven waar de regio voor staat. Door een fusie kunnen we - nu en in de toekomst - kwalitatief hoogwaardig en bereikbaar (voorbereidend) beroepsonderwijs blijven aanbieden.

We streven daarbij naar een breed palet van (groen) onderwijs, doorstroomonderwijs van vo naar mbo naar hbo en onderwijs dat ook volwassenen in staat stelt zich een leven lang te blijven ontwikkelen. Kortom, onderwijs waarvoor de student in de regio blijft en waardoor de regio zich kan blijven ontwikkelen. De combinatie van de groene opleidingen van Terra en de opleidingen op het gebied van techniek, zorg, economie en gastvrijheid van het Drenthe College is uniek en biedt kansen om op het snijvlak van groen en zorg, groen en techniek, circulaire economie en groen en hospitality ons onderwijs te vernieuwen en daarmee bij te dragen aan de regionale transitie. Samen zijn we - ook bij krimp - een krachtige speler in de regio, kunnen we bijdragen aan een klimaat waar studenten in de regio blijven leren, wonen en werken en een belangrijke rol spelen in de emancipatie van de regio en het stimuleren van kansengelijkheid. Ook hebben we samen meer mogelijkheden om te investeren in flexibilisering, digitalisering en vernieuwing van het onderwijs. De medezeggenschapsorganen van beide instellingen hebben over het voornemen om te fuseren een positief advies afgegeven.


De eerste helft van 2023 staat in het teken van de voorbereiding van de zogeheten Fusie Effect Rapportage (FER). Hierin onderbouwen we de noodzaak voor de fusie en schetsen we op hoofdlijnen onder meer de visie op ons onderwijs en onze organisatie. Dit is nodig voor goedkeuring van de fusie door de minister van onderwijs. We streven ernaar - met instemming van de Raden van Toezicht en de medezeggenschapsorganen - de FER in te dienen voor de zomervakantie. Bij een positief oordeel van de minister is een bestuurlijke fusie op 1 januari 2024 een feit. Wij streven naar een instellingenfusie per 1 augustus 2024.

**Thema 1: Een toekomstbestendig opleidingsportfolio**

<b>Nul-situatie 2018</b>
Door krimp in aantallen studenten en een versnipperd aanbod van opleidingen, is een aantal opleidingen te klein van omvang om betaalbaar en uitvoerbaar te zijn.
<b>Doelstelling 2020</b>
Terra heeft samen met haar stakeholders een traject doorlopen waarbij verschillende toekomstscenario's getoetst zijn. In 2020 vindt besluitvorming plaats over een toekomstscenario en communicatie over een passend opleidingsportfolio.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Er is een plan ontwikkeld ("Terra op Groen"), dat vertaald is in het opleidingsportfolio van Terra, de keuze van locaties en de aanpak van het nieuwe curriculum. In het plan is voorzien in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven, zowel onderwijsinhoudelijk als qua positionering en imagooversterking. Het aantal opleidingslocaties van mbo Terra is teruggebracht van zes naar drie, te weten Groningen, Meppel en Emmen.
<b>Doelstelling 2022</b>
Een toekomstbestendig, doelmatig, toegankelijk, betaalbaar, uitvoerbaar en kwaliteitsrijk opleidingsportfolio waarmee Terra in staat is om adequaat en direct op de vraag van de arbeidsmarkt in te spelen.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Met ingang van het schooljaar 2021-2022 is ook het opleidingsportfolio aangepast. Daarbij zijn in overleg met de sector en de regio keuzes gemaakt om een aantal opleidingen te concentreren op de opleidingslocatie in Groningen. Een aantal kleinere opleidingen wordt daarom met ingang van dat schooljaar niet meer aangeboden in Meppel of Emmen. In 2022 is ook de strategische verkenning afgerond met als resultaat een getekende intentieverklaring om te fuseren met het Drenthe College.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Strategisch onderzoek en besluit over toekomstbestendigheid van groen onderwijs in de regio incl. opstellen plan van aanpak.			Onderzoek uitgevoerd door BMC, keuze uit scenario's gemaakt en plan van aanpak ('Terra op Groen') opgesteld en uitgevoerd.
Strategische waardering van het opleidingsportfolio van mbo Terra.			Na een strategische waardering is een herzien opleidingsportfolio ingevoerd m.i.v. schooljaar 2021-2022. Het aantal opleidingslocaties van het mbo is teruggebracht van zes naar drie. Daarnaast is voor een beperking van het aantal opleidingen op de locaties Meppel en Emmen gekozen. De selectie van het opleidingsaanbod per locatie is afgestemd op de regio en met de regionale partners.
Regorganisatie van het onderwijsaanbod van crebo's en een vestigingsgerichte benadering naar een structuur op basis van kwalificatiedossiers.			Voor de curricula van de opleidingen zijn nieuwe ontwerpen gemaakt waarbij de kwartiermakers uit de opleidingsteams samen met de sector eerst een grof ontwerp hebben opgezet, dat later vertaald is door de teams in een fijn ontwerp. Het



			nieuwe aanbod is in schooljaar 2021-2022 voor het eerst aangeboden. Het proces van doorontwikkeling gaat nog verder en hierbij worden ook studentpanels betrokken.
Optimalisering opleidingsportfolio met input van en afstemming met partners en sector.			Door uitvoering van het programma Terra op Groen is het opleidingsportfolio afgestemd en aangepast in overleg met de sector en partners.
80% van de opleidingen (crebo's HKS) hebben Terra-breed tenminste 12 studenten.			78% van de opleidingen heeft in schooljaar 2022-2023 tenminste 12 studenten.
<b>Aanvullende maatregel</b>			
Strategische verkenning naar samenwerking en fusiemogelijkheden Terra met andere kennisinstellingen.		Uitgevoerd en afgerond in de eerste helft van 2022. Resultaat is intentieverklaring fusie Drenthe College en Terra en samenwerking met Stenden Hogeschool. Zowel Studentenraad, ondernemingsraad en ouderraad hebben al positief geadviseerd over de intentieverklaring. Zij worden net als het bedrijfsleven via de opleidingsadviesraden nauw betrokken in het hele proces vanaf de verkenning.	

## Speerpunt 2: Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst

### *De kwaliteitsagenda: belofte en ambities*

In de kwaliteitsagenda zijn de volgende beloften opgenomen:

“De arbeidsmarkt is de plek waar onze studenten uiteindelijk terecht zullen komen. Wij werken veel samen met de bedrijven in de regio om het onderwijs af te stemmen op de vraag uit de arbeidsmarkt. Het aanbod van opleidingen wordt geoptimaliseerd, zodat studenten uit kunnen stromen naar verschillende richtingen. Keuzedelen worden gezien als goede mogelijkheid om werknemers in de groene sector bij te scholen. Ondernemend leren (waarbij ‘Regioleren’ voor niveau 3 en 4 opleidingen de manier is waarop Terra hieraan uitvoering geeft) is onze onderwijsmethode waarbij studenten op een goede manier worden voorbereid op de toekomstige arbeidsmarkt. We vergroten daarmee het arbeidsmarktperspectief en de zelfstandigheid van de student.”

Deze beloften zijn vertaald in de volgende ambities:

- Terra zet zich in voor de verbetering van het arbeidsmarktperspectief van zijn studenten (starters, herstarters en doorstarters) door:
  - Een gevarieerd en op deze doelgroepen afgestemd onderwijsaanbod;
  - Inhoudelijke vernieuwing van de opleidingen;
  - Versterking van verbinding met de beroepspraktijk;
  - Versterking van onze informatievoorziening.
- We verhogen het arbeidsmarktrendement per opleiding.
- Om meer betekenisvol te worden als de groene opleider voor de regio, versterken we onze vraagarticulatie op meerdere niveaus. Onze opleidingspoot op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (TerraNext) breidt haar aanbod uit in samenhang met de kwalificatiedossiers.
- Het opleidingsportfolio van Terra mbo is in 2022 geoptimaliseerd en wordt ook door de werknemers en studenten ervaren als kwalitatief goed en arbeidsmarkt responsief. Binnen het opleidingsportfolio worden opleidingen vormgegeven samen met (groene) partners en het werkveld. Terra wil daarbij nadrukkelijk onderzoek doen naar de mogelijkheden om het bbl-opleidingsportfolio uit te breiden voor in eerste instantie die opleidingen waarvoor vanuit het werkveld de directe vraag bestaat.

### *Resultaten en reflectie*

Met “Terra op Groen” hebben we de organisatie van ons onderwijs gekanteld naar een op kwalificatiedossiers gebaseerde structuur. Daarnaast zijn de curricula van al onze opleidingen aangepast en geactualiseerd, in nauwe samenwerking met het werkveld. Het aanbod op het gebied van LLO is gekoppeld aan de kwalificatiedossiers en de teams.

Met de invoering van het practoraat Natuurinclusieve landbouw wordt een belangrijke impuls gegeven aan de vernieuwing van ons onderwijs. Uit dit practoraat zijn verschillende spin-off-activiteiten en samenwerkingsvormen voortgekomen. Zo is recent een KIEM-aanvraag gehonoreerd waarbij de practor in Zuidwest Drenthe samen met de gebiedscoöperatie en studenten van Terra een onderzoek uitvoert met ongeveer 40 deelnemende bedrijven. Het succes van dit practoraat heeft ertoe geleid dat inmiddels ook twee andere practoraten in voorbereiding zijn.

In de afgelopen jaren hebben we geëxperimenteerd met het aanbod van keuzedelen. In het schooljaar 2022-2023 bieden we 53 keuzedelen aan voor onze studenten. Daarbij maken we ook gebruik van de expertise van het bedrijfsleven door de uitvoering deels of geheel in samenwerking met het bedrijfsleven te doen.

Uit onderzoek van Aeres Hogeschool Wageningen blijkt dat Terra op de goede weg is met Ondernemend leren en Regioleren. Terra heeft het Regioleren de afgelopen jaren doorontwikkeld. We hebben aanvullend uit evaluaties geleerd dat Regioleren niet binnen elk kwalificatiedossier op dezelfde wijze tot zijn recht komt. Dit is uit eigen onderzoek onder studenten en opdrachtgevers naar voren gekomen. Sinds dit schooljaar werken we met meer variatie in de invulling van Regioleren.

De verbinding met de beroepspraktijk is op verschillende manieren versterkt. Ten eerste hebben we voor al onze opleidingen binnen Terra een eigen opleidingsadviesraad (OAR) ingevoerd, een representatieve vertegenwoordiging van de sector, die als belangrijk klankbord fungeert voor de vormgeving van ons onderwijs. Ten tweede is een netwerk gevormd van bedrijven die als Terra Practica-bedrijf betrokken zijn bij en meewerken aan het vormgeven van ons onderwijsaanbod. Hierbij kan het gaan om ervaringsdeskundige mensen uit de sector die lessen of instructies verzorgen en/of om bedrijfslocaties die hun ruimte en machines beschikbaar stellen voor praktijklessen. Inmiddels bestaat het netwerk uit ongeveer 80 deelnemende bedrijven en ondernemers. Ook nemen we actiever deel aan netwerken zoals CiV's en CoE's. Terra is herkenbaar en toegankelijk voor zowel de sectorale als de regionale partners.

We hebben maatregelen genomen om het arbeidsmarktrendement van onze opleidingen te verbeteren. Als onderdeel van de herziening van de KD's hebben we met het werkveld een analyse uitgevoerd van de arbeidsmarkt per opleiding. De uitkomsten van deze analyses zijn besproken in de opleidingsadviesraden. Bij de intake van studenten wordt systematisch aandacht besteed aan de baankansen van opleidingen. We zetten in op uitbreiding van het aantal certificaten voor korte cursussen of trainingen onder andere door keuzedelen.

Het aanbod van LLO-activiteiten is het afgelopen jaar verbreed. Naast de al aanwezige, stevige groene poot op gebied van cursus- en contractactiviteiten, is er aansluiting gevonden bij andere KD's. Door de organisatie op KD-niveau te beleggen, zien we dat afstemming voor LLO gemakkelijker is geworden. Concrete vruchten hiervan zien we bij de hippische opleidingen en de opleidingen diervverzorging/dierhouderij. Voorbeelden van de verbreding van het LLO-aanbod zijn de gezamenlijk met de hogeschool Van Hall Larenstein ontwikkelde en aangeboden cursus voor proefdierverzorging en het RuitFit-programma dat op grond van een behoefteonderzoek onder regionale hippische bedrijven is opgezet. Het aanbod van TerraNext (LLO) is uitgebreid van 55 cursussen in 2018 naar 81 in 2022 met nog eens 7 nieuwe trainingen en cursussen in ontwikkeling.

De opleiding Food, Life & Innovation (FLI) die door Terra nieuw ontwikkeld is, heeft haar eerste cohort studenten afgelopen schooljaar afgeleverd. Inmiddels vindt doorontwikkeling van de opleiding plaats samen met het Alfacollege (horeca-opleiding) en Noorderpoort (sport en bewegen) om een gezamenlijk aanbod te maken in de vorm van modules voor pas afgestudeerden. We hebben gezien dat veel studenten van FLI naar het hbo doorstromen. De opleiding wordt daarom verder aangepast om een nog betere aansluiting op het hbo te realiseren, waarbij we ook de principes van het Groen Lyceum (hGL) gebruiken. Ook de opleiding hGL wordt verder doorontwikkeld.

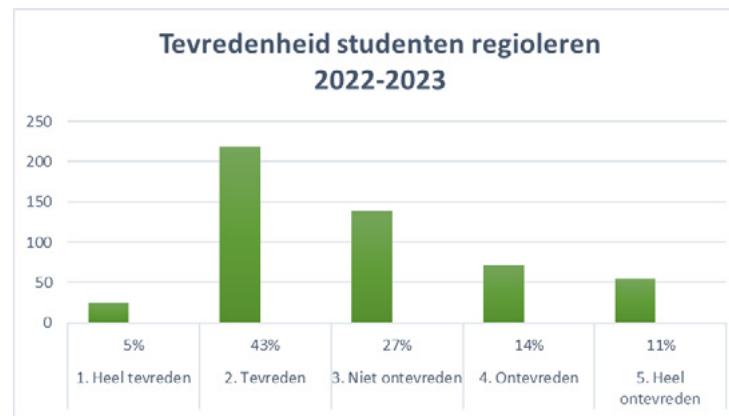
**Thema 2: Ondernemend leren / Regioleren**

<b>Nul-situatie 2018</b>
In alle niveau 3 en 4 opleidingen van Terra wordt aan Regioleren gedaan en Ondernemend leren is een onderdeel van het onderwijsprogramma in de meeste opleidingen. In het onderzoek van Aeres worden aanbevelingen voor verbeteringen van Regioleren gedaan.
<b>Doelstelling 2020</b>
De aanbevelingen uit het onderzoek zijn vertaald in bouwstenen voor doorontwikkeling van het concept Ondernemend leren en binnen de kwaliteitsagenda in concrete maatregelen.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Bij de herziening van onze opleidingen neemt het concept van Ondernemend leren (in 2020 nader uitgewerkt in een beleidsdocument) in het ontwerp van elke KD-opleiding een belangrijke plaats in. Vanuit elk KD zijn de teams bezig met een invulling van Ondernemend leren die passend is bij de opleiding in samenwerking met het bedrijfsleven.
<b>Doelstelling 2022</b>
De aanbevelingen uit het onderzoek zijn geïmplementeerd.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Door de transitie van teams per vestiging naar teams per kwalificatiedossier, is de rol van onderwijsmakelaar nu in plaats van op vestigingsniveau belegd in de opleidingsteams. Het aantal uren dat beschikbaar is en de wijze van organisatie, verschilt per kwalificatiedossier en niveau. Het werken vanuit studentstichtingen met aparte bankrekeningen is door de toenemende regelgeving en strengere voorwaarden van banken en overheid onder druk komen te staan, waardoor bij een aantal opleidingen een keuze is gemaakt om Regioleren op een andere projectmatige wijze aan te bieden.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Onderwijsteams stellen scholingsplan op waarin scholingsbehoefte t.a.v. Ondernemend leren is opgenomen			In de KD jaarplannen zijn Ondernemend leren en Regioleren opgenomen. De scholingsbehoefte op het gebied van Ondernemend leren is beschreven in de scholingsparagraaf van de KD-jaarplannen en in het professionaliseringsplan.
Scholing van docenten op gebied van Ondernemend leren			In schooljaar 2021-2022 is de cyclus van webinars afgerond waarin de ontwerpprincipes van Ondernemend leren zijn besproken en uitgediept. Daarnaast heeft een aantal teams specifieke trainingen gevolgd die voortvloeide uit hun eigen scholingsbehoefte op het vlak van Ondernemend leren.
Opzet systematiek voor vastlegging van waardering van zowel studenten als opdrachtgevers			Vastlegging van de waardering van studenten en opdrachtgevers is opgenomen in evaluaties. Alle KD's besteden hier aandacht aan. De invulling loopt nog uiteen. Hier ligt nog een opgave om voor meer uniformiteit te zorgen.

Alle onderwijsteams beschikken over een contactpersoon Ondernemend leren / Regioleren			Inmiddels is gekozen voor een andere opzet die meer recht doet aan de nieuwe samenstelling van de onderwijsteams. Elk teamlid wordt beschouwd als een ambassadeur voor Ondernemend leren. Voor KD's die met studentstichtingen werken, maakt de stichtingscoach deel uit van het team. Verder vervullen de teamleden van het nieuw ingerichte team Innovatie & Samenwerking een makelaarsfunctie om opdrachten uit de regio te verbinden aan de verschillende KD's.
Regioleren vindt plaats in niveau 3 en niveau 4 opleidingen			Regioleren vindt plaats in alle KD's waarbij elk KD een eigen invulling kent. Opgave voor de komende periode is het ontwikkelen en invoeren van een kwalitatieve toets en de doorontwikkeling van de verschillende specifieke uitwerkingen per KD.
Waardering van Regioleren door studenten			In de eigen metingen die Terra uitvoert naast de JOB wordt de waardering van Regioleren bevestigd. We krijgen van de studenten een voldoende.
Waardering van Regioleren door opdrachtgevers			Bespreking van Regioleren vindt periodiek plaats met de OAR's. Er wordt geen aparte monitoringtool voor gehanteerd. O.b.v. de beoordeling binnen OAR's zijn de volgende uitkomsten benoemd: goede ontwikkeling 21 <sup>ste</sup> -eeuwse vaardigheden bij Regioleren, maar ook meer en strakkere begeleiding coaches bij opdrachten gewenst.











	2020 Doel	2020 Resultaat	2022 Doel	2022 Resultaat
Waardering Regioleren door studenten	6,8	6,5	7,2	6,3



*Bron: Eigen studentmeting maart/april 2023*

### Thema 3: Arbeidsmarktrendement opleidingen

<b>Nul-situatie 2018</b>
Ongeveer 2/3 van onze opleidingen scoort onder de CBS-signaalwaarde van 70%
<b>Doelstelling 2020</b>
Een aanpak voor onderzoek naar tevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt en arbeidsmarktpositie alumni is ontwikkeld en vastgesteld.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Terra heeft een plan opgesteld voor alumni en is eind 2019 gestart met de uitvoering hiervan. Eerste stap hierin is het vastleggen van contactgegevens van alumni. Daarnaast is een aanbod voor alumni ontwikkeld. Uitbreiding vindt plaats in samenhang met TerraNext. Er is gestart met een aanpak om alumni via LinkedIn aan ons te binden en er is een plan om in 2021 webinars aan te bieden voor de doelgroep afgestudeerden en alumni.
<b>Doelstelling 2022</b>
1. aanpak voor onderzoek naar tevredenheid, aansluiting op de arbeidsmarkt en arbeidsmarktpositie alumni is jaarlijkse praktijk geworden; 2. de gegevens uit alumni-onderzoek worden binnen de Sectoradviesraden benut voor het gesprek over bijstellen van het opleidingsaanbod.
<b>Stand van zaken 2022</b>
De registratie van alumni is geborgd binnen de systemen, maar nog onvoldoende bekend. Via de Opleidingsadviesraden en via verder eigen onderzoek wordt geïnventariseerd op welke vlakken er welke aanvullende behoefte is bij alumni en op welke wijze in deze behoefte kan worden voorzien. Via de inzet van leercoaches en LOB zullen (toekomstige) alumni verder geïnformeerd en geënthousiasmeerd worden om ook na het verlaten van het mbo betrokken te blijven bij Terra als alumni.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Uitvoeren van analyse arbeidsmarkt per opleiding			Dit is op twee manieren gerealiseerd. Als eerste is voor de herziening van de ontwerpen per KD in samenspraak met het werkveld een analyse uitgevoerd, die gebruikt is voor de ontwikkeling van een nieuw grof en fijn ontwerp per opleidingen. Ten tweede worden jaarlijks cijfers van de arbeidsmarkt (inclusief trends en ontwikkelingen) beschikbaar gesteld aan de KD-teams, zodat deze gebruikt kunnen worden voor het opstellen van de KD-jaarplannen.
Uitvoeren van analyse naar beïnvloeding opleidingskeuze			Door middel van enquêtes en gesprekken met studenten/studentenpanels hebben we een beeld gekregen van de factoren die van invloed zijn op de opleidingskeuze van studenten. We hebben echter nog onvoldoende een aanpak geformuleerd om de keuze van studenten te beïnvloeden. Wel hebben we een aantal opties die we hiervoor verder willen onderzoeken, te weten: aanpassing van informatie over de opleiding (zowel op de website als aan mentoren van het VO), inhoudelijke voorlichting tijdens de intake en 'vergroening' van ons eigen groene vmbo.
Bespreking analyses en arbeidsmarkttrendement met opleidingsadviesraden			Periodiek vindt een bespreking van de analyses en rendement plaats met de OAR's per KD.
Bij de intake van studenten standaard baankansen van de opleidingen (voorkeur student en eventueel alternatief) bespreken			De wijze waarop dit gebeurt loopt uiteen. Op basis van een evaluatie willen we toegaan naar een uniforme aanpak.
Monitoring arbeidsmarkttrendement vormgeven via alumnibeleid			In eerste opzet is dit uitgewerkt. Door veel personele wijzigingen en verminderd contact tijdens de coronaperiode is hier nog slechts summier invulling aan gegeven. Wel zijn de eerste resultaten geboekt op gebied van onderzoek onder alumni naar LLO-behoefte.

Tabel 5. Arbeidsmarktrendement schoolverlaters 2016/17 - 2021/22

				Arbeidsrendement gediplomeerde schoolverlaters d.d.:					
				1 oktober 2016	1 oktober 2017	1 oktober 2018	1 oktober 2019	1 oktober 2020	1 oktober 2021
Instellingscode	Instelling	Beroepsopleiding	Niveau						
instellingscode	naaminstelling	beroepsopleiding	niveau						
01NJ	Terra	Entree	1		0,42		0,81		
01NJ	Terra	Entree	Totaal		0,42		0,81		
01NJ	Terra	Retail Management	4						
01NJ	Terra	Retail Management	Totaal						
01NJ	Terra	Paardensport en -houderij	3						
01NJ	Terra	Paardensport en -houderij	4						
01NJ	Terra	Paardensport en -houderij	Totaal					0,91	
01NJ	Terra	Agro productie, handel en technologie	2		0,71	0,94	0,78	0,76	0,74
01NJ	Terra	Agro productie, handel en technologie	3		0,76	0,66	0,74	0,75	0,76
01NJ	Terra	Agro productie, handel en technologie	4			0,60	0,64	0,48	0,54
01NJ	Terra	Agro productie, handel en technologie	Totaal		0,67	0,71	0,73	0,69	0,70
01NJ	Terra	Dierverzorging	2		0,49	0,55	0,50		0,63
01NJ	Terra	Dierverzorging	3		0,56	0,58	0,56	0,58	0,68
01NJ	Terra	Dierverzorging	4		0,64	0,59	0,75	0,74	0,91
01NJ	Terra	Dierverzorging	Totaal		0,57	0,58	0,63	0,63	0,81
01NJ	Terra	Bloem, groen en styling	2						
01NJ	Terra	Bloem, groen en styling	3		0,65		0,85	0,81	
01NJ	Terra	Bloem, groen en styling	4			0,71	0,59	0,91	
01NJ	Terra	Bloem, groen en styling	Totaal		0,53	0,65	0,64	0,74	0,90
01NJ	Terra	Groene ruimte	2		0,59	0,88	0,55	0,88	0,65
01NJ	Terra	Groene ruimte	3		0,92	0,76	0,89	0,95	0,87
01NJ	Terra	Groene ruimte	4		0,84	1,00	0,93	0,80	1,00
01NJ	Terra	Groene ruimte	Totaal		0,68	0,86	0,79	0,89	0,73
01NJ	Terra	Totaal	1		0,42		0,81		
01NJ	Terra	Totaal	2		0,56	0,73	0,60	0,69	0,64
01NJ	Terra	Totaal	3		0,68	0,67	0,74	0,76	0,78
01NJ	Terra	Totaal	4		0,63	0,66	0,72	0,65	0,69
01NJ	Terra	Totaal	Totaal		0,60	0,68	0,70	0,69	0,75

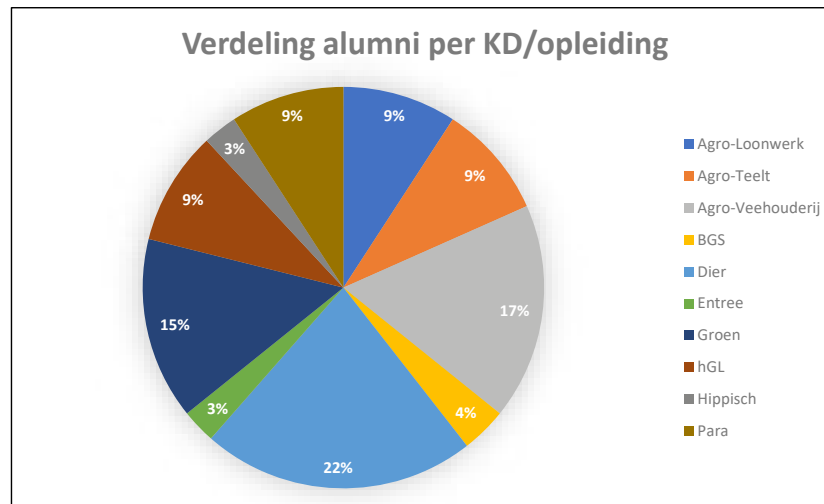
Bron: CBS, bewerking DUO.

## Toelichting:

De cijfers van het SBB zoals die voor arbeidsmarktrendement beschikbaar waren ten tijde van het opstellen van de Kwaliteitsagenda, zijn niet meer beschikbaar. Deze kunnen niet langer als indicator gehanteerd worden. Inmiddels maken wij gebruik van de cijfers van het CBS zoals die via DUO beschikbaar worden gesteld. De maatschappelijke urgentie om met name in de agrarische sector te verduurzamen en crises op het gebied van energie, klimaat, stikstof hebben het arbeidsmarktperspectief zwaar onder druk gezet. Voor opleidingen die van oudsher een goed arbeidsmarktrendement hadden (zoals veehouderij), ziet de toekomst er nu heel anders uit. Dit beeld zien wij echter nog niet op basis van de laatst beschikbaar gestelde cijfers.

Voor meer inzicht en het maken van analyses maken wij graag gebruik van de trendrapportages van financiële instellingen en marketingrapporten van Marktdata, die vaak actueler zijn en die waardevolle informatie bieden over de richting waarin verschillende beroepen zich ontwikkelen.













Bron: Alumnibestand Terra – december 2022

#### Thema 4: Versterking bbl en maatwerktrajecten LLO

<b>Nul-situatie 2018</b>
De accountmanagers van TerraNext werven hoofdzakelijk op het groene domein (cultuur en hovenier). Er vindt nauwelijks uitwisseling plaats op het gebied van LLO met de sectoradviesraden. Het aandeel bbl ligt relatief laag op 17 %.
<b>Doelstelling 2020</b>
Stijging van het bbl-aandeel van 17% naar 20%, het aanbod op gebied van LLO en aantal maatwerktrajecten.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Het volume aan maatwerktrajecten is flink gestegen en gegroeid naar ruim 100. Het aandeel bbl blijft nog iets achter met 19,2%.
<b>Doelstelling 2022</b>
Stijging van het bbl-aandeel van 17% naar 20 tot 23%, het aanbod op gebied van LLO en aantal maatwerktrajecten.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Het beoogde aandeel bbl is behaald en ligt gemiddeld op 20%. TerraStart heeft een mooie groei doorgemaakt in het aantal kwetsbare jongeren dat zij via maatwerktrajecten weet te begeleiden naar een vervolgopleiding of werk. Verder heeft TerraNext haar aanbod weten te verbreden door samenwerking met de KD's. De mogelijkheden op het gebied van LLO en bbl worden met de opleidingsadviesraden besproken.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Oprichting van een opleidingsadviesraad met daarin relevante stakeholders voor elk kwalificatiedossier waarmee min. 3 keer per jaar overleg plaatsvindt			In 2021 is het reglement voor OAR's vastgesteld. Voor alle kwalificatiedossiers is een opleidingsadviesraad geïnstalleerd en hiermee vindt structureel 3 tot 4 x per jaar overleg plaats.
Verkennen vraag naar aanvullend onderwijsaanbod LLO door TerraNext			Gerealiseerd en vormt inmiddels een permanente activiteit. Het bestaande aanbod van cursussen en trainingen is uitgebreid van 55 in 2018 naar 81 in 2022 met nog 7 in ontwikkeling.
Afstemming vraag en aanbod LLO met opleidingsadviesraden			LLO staat op de agenda van de OAR maar verdient om daarnaast ook in andere samenwerkingsverbanden aan de orde te komen. Dit gebeurt inmiddels op een verkennende manier via een experiment binnen Konnect samen met andere onderwijsinstellingen en sectoren.
De doorontwikkeling van keuzedelen voor zowel het reguliere bbl-onderwijs als LLO-maatwerktrajecten, verbinden aan de verkenning van mogelijkheden tot certificering van LLO-leertrajecten via de derde leerweg			Het aanbod voor Groen is uitgebreid met certificeerbare LLO-trajecten voor de KD's Dier en Bloem, Groen & Styling. Daarnaast is een aantal trajecten nog in ontwikkeling.

Opleidingsadviesraad ingesteld:	2020	2022
Kwalificatiedossier Agro	Ja	Ja
Kwalificatiedossier Groen	Ja	Ja
Kwalificatiedossier Hippisch	Nee	Ja
Kwalificatiedossier Bloem & Styling	Nee	Ja
Kwalificatiedossier Dierverzorging/Paraveterinair	Nee	Ja
Kwalificatiedossier Food, Life & Innovation	Nee	Ja

\* Voor de opleidingen Entree en hGL worden geen aparte opleidingsadviesraden ingesteld.

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Aandeel BBL	19,3%	19,6%	19,2%	19,8%
Aantal maatwerktrajecten TerraStart	-	35	100	90
Aanbod LLO TerraNext	55	-	-	81

Tabel 7. Aandeel bbl'ers, 2016/17 - 2021/22

Brin	Instellingsnaam	BeroepsBeroepsopleidingnaam	Niveau	Aandeel BBL						
				2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22*	
01NJ	Terra	bc256 Paardensport en -houderij	3	.	.	.	.	.	.	.
01NJ	Terra	bc256 Paardensport en -houderij	4	.	.	.	.	.	.	.
01NJ	Terra	bc313 Management retail	4	.	.	.	.	.	.	.
01NJ	Terra	bc330 Advies en onderzoek leefomgeving	4	.	.	.	.	.	.	.
01NJ	Terra	bc359 Verkoop	2	.	.	.	.	.	.	.
01NJ	Terra	bc365 Entree	1	0,51	0,49	0,42	0,34	0,41	0,42	
01NJ	Terra	bc390 Voeding	4	.	.	.	.	.	.	.
01NJ	Terra	bc391 Agro productie, handel en technologie	2	0,22	0,30	0,37	0,34	0,37	0,44	
01NJ	Terra	bc391 Agro productie, handel en technologie	3	0,21	0,29	0,38	0,44	0,44	0,41	
01NJ	Terra	bc391 Agro productie, handel en technologie	4	.	.	.	.	.	0,04	
01NJ	Terra	bc392 Dierverzorging	2	0,10	0,04	0,05	0,08	.	.	
01NJ	Terra	bc392 Dierverzorging	3	0,02	0,02	0,04	0,04	0,05	0,05	
01NJ	Terra	bc392 Dierverzorging	4	.	.	.	.	.	.	
01NJ	Terra	bc393 Bloem, groen en styling	2	0,22	0,16	0,11	.	.	.	
01NJ	Terra	bc393 Bloem, groen en styling	3	0,14	0,12	0,15	0,24	0,19	0,25	
01NJ	Terra	bc393 Bloem, groen en styling	4	.	.	.	.	.	.	
01NJ	Terra	bc394 Groene ruimte	2	0,57	0,63	0,68	0,68	0,64	0,79	
01NJ	Terra	bc394 Groene ruimte	3	0,52	0,53	0,55	0,64	0,73	0,73	
01NJ	Terra	bc394 Groene ruimte	4	0,14	0,16	0,24	0,24	0,32	0,33	
01NJ	Terra	Totaal Totaal	1	0,51	0,49	0,42	0,34	0,41	0,42	
01NJ	Terra	Totaal Totaal	2	0,28	0,29	0,35	0,34	0,33	0,38	
01NJ	Terra	Totaal Totaal	3	0,20	0,24	0,29	0,35	0,35	0,33	
01NJ	Terra	Totaal Totaal	4	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	
01NJ	Terra	Totaal Totaal	Totaal	0,15	0,17	0,19	0,20	0,19	0,20	

Bron: DUO.









\* voorlopig cijfer

! : cellen gebaseerd op minder dan 5 waarnemingen zijn onderdrukt.

## Thema 5: Duurzame opleidingen

<b>Nul-situatie 2018</b>
Terra kent geen gestandaardiseerde aanpak om vernieuwing van curricula door te voeren en op een responsieve wijze het onderwijs vorm te geven. Een belangrijke oorzaak hiervoor is de verschillende opzet en inhoud van dezelfde opleiding op de diverse opleidingslocaties van Terra.
<b>Doelstelling 2020</b>
Terra ontwikkelt een werkwijze om (onderdelen van) het curriculum eenvoudig en in samenwerking met partners en bedrijven door te ontwikkelen. Terra stelt een practoraat Natuurinclusieve Landbouw (NIL) in om een boost te geven aan duurzaamheid binnen onze opleidingen.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Er is gekozen voor een werkwijze met opleidingsadviesraden. Ook wordt samengewerkt in CIV-verband. In november 2020 is het practoraat Natuurinclusieve landbouw ingesteld. Het practoraat heeft als doelstelling het mede ontwikkelen van kennis m.b.t. natuurinclusieve landbouw voor studenten (v)mbo, onderwijsprofessionals en bedrijfsleven/overheden.
<b>Doelstelling 2022</b>
Curricula van opleidingen worden aangepast op basis van de input vanuit de opleidingsadviesraden en het practoraat NIL.
<b>Stand van zaken 2022</b>
In 2021 hebben de kwartiermakers, die per kwalificatiedossier waren aangesteld vanuit het programma "Terra op Groen", na bestudering van trends in de sector en in overleg met de sector aanbevelingen gedaan en deze vertaald in een grof ontwerp van het curriculum. Samen met de onderwijsteams is dit herleid naar een fijn ontwerp. Elke opleiding kent een eigen ontwikkelteam dat vervolgens het fijn ontwerp vorm geeft in een nieuw curriculum. De OAR's worden actief betrokken bij de aanpassingen van curricula.
Binnen het practoraat NIL zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Het (mede) opstarten en aansluiten bij projecten i.s.m. het bedrijfsleven en overheden met studenten (vnl. KD Agro maar ook andere KD's worden betrokken) en docenten;
- Het (mede) opstarten en aansluiten bij (praktijkonderzoek)projecten waarbij docenten (het liefst met studenten) participeren;
- Professionalisering van docenten en onderwijsprofessionals door het delen van kennis en het koppelen van docenten (liefst met studenten) aan kennisdelingsdagen;
- Organiseren van (ludieke) acties om studenten bewust te maken van de "Groene Transitie". Terra maakt daarbij gebruik van het nieuw ontwikkelde materiaal van GroenPact en van Connect Groen. Terra heeft de SDG-doelen hierbij hoog in het vaandel staan en probeert deze, waar mogelijk, binnen haar onderwijs een plek te geven;
- Inbedding van kennis over Natuurinclusieve landbouw in het curriculum van het KD Agro.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Protocol ontwikkelen voor wijzigen van (onderdelen van) het curriculum in samenwerking met partners en bedrijven			Vanuit het programma Terra op Groen is een aanpak ontwikkeld. Onderdeel van deze aanpak is om significante aanpassingen van een curriculum te bespreken met betreffende OAR's.
Terra stelt een practoraat Natuurinclusieve landbouw (NIL) in om een boost te geven aan duurzaamheid binnen de opleidingen			Het practoraat is gestart in 2020 en loopt door tot en met 2024.
Nieuw koersplan TerraNext uitwerken waarbij aanbod verbreed wordt van groen naar andere opleidingen			Voor TerraNext is een nieuw koersplan ontwikkeld dat aansluit op de nieuwe opleidingsstructuur van de kwalificatiedossiers. Elk KD heeft inmiddels een eigen aanspreekpunt voor ontwikkeling van aanbod. Dit heeft gezorgd voor een - zij het nog beperkte - uitbreiding van aanbod bij de opleidingen Agro, Dier en Hippisch.
Nieuwe opleiding Food, Life & Innovation monitoren aan de hand van 1 <sup>e</sup> cohort studenten			De nieuw ontwikkelde opleiding Food, Life en Innovation heeft haar eerste cohort aan gediplomeerden afgeleverd. Op basis van de ervaringen met dit cohort wordt de opleiding op een aantal punten aangepast en wordt bekeken of er een cross-over gemaakt kan worden met partner kennisinstellingen Noorderpoort (Horeca) en Alfacollege (Sport & Bewegen).

### Speerpunt 3: Kwaliteitsverbetering en professionalisering

#### *De kwaliteitsagenda: belofte en ambities*

In de kwaliteitsagenda is de volgende belofte opgenomen:

“Om onze doelen te kunnen bereiken is het nodig dat we kwaliteitsverbetering en professionele ontwikkeling als rode draad door alle initiatieven laten lopen en dat kwaliteitsdenken stevig is ingebed in de cultuur binnen Terra mbo. Kwaliteitsgericht werken wordt binnen onderwijsteams en vestigingsmanagementteams (VMT) steeds meer een vanzelfsprekendheid en de teams beschikken over vaardigheden en instrumenten om goed te kunnen monitoren, te reflecteren en het onderwijs te kunnen beoordelen. Wij verzorgen binnen Terra “gewoon goed onderwijs”. De docenten hebben meer autonomie en vertonen teamverantwoordelijkheid ten aanzien van onderwijskwaliteit. Hierdoor zijn ze meer tevreden over de invulling van hun beroep.”

Deze beloften zijn vertaald in de volgende ambities:

- Er is aandacht voor kwaliteit op elke plek in de organisatie. Professionaliteit wordt versterkt en ondersteund door een robuust stelsel van kwaliteitszorg en een cultuur waarin emergentie een belangrijke plaats inneemt.
- Terra heeft een adequaat functionerend stelsel van kwaliteitszorg en werkt kwaliteitsgericht. De onderwijsteams, het vestigingsmanagementteams (VMT), directie en bestuur beschikken over de instrumenten en kwaliteiten om doelstellingen, ambities, maatregelen en resultaten te monitoren en te beoordelen. Terra creëert daarmee voldoende organiserend, professioneel en adaptief vermogen.
- Terra heeft taken, rollen, verantwoordelijkheden, het mandaat, de bevoegdheden en verantwoordelijkheidsverdeling van opleidingsteams per kwalificatiedossier in de organisatie vastgelegd. Er zijn expertteams die zorgen dat het curriculum responsief en kwalitatief goed is.
- We zetten in om de professionaliteit en de kwaliteit van de samenwerking ten behoeve van het onderwijskundig proces te verbeteren. De kern ligt daarvoor bij de onderwijsteams, die verantwoordelijk zijn voor het onderwijsproces (organisatie, uitvoer en examinering van de opleiding en begeleiding van studenten).

#### *Resultaten en reflectie*

Er zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet op het gebied van kwaliteitszorg. Zo is de cyclus van semi-externe audits steviger ingebed in de kwaliteitscyclus. In 2021 is een vernieuwde PDCA-cyclus met een kwaliteitskalender, duidelijk onderscheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een tweejaarlijkse gestandaardiseerde zelfevaluatie binnen opleidingen geïmplementeerd.






De verhoging van de studenttevredenheid (JOB) is helaas nog niet gerealiseerd. Als gevolg van de coronapandemie en de ingrijpende wijzigingen van ons onderwijs zijn de studenttevredenheids-oordelen achteruit gegaan. Daarmee volgen we de landelijke trend. We zullen de ontwikkeling van de studenttevredenheid nauwgezet monitoren en over meer onderwerpen met studenten in dialoog gaan. Op basis van de uitkomsten zullen we zo nodig bijsturen, bijvoorbeeld door maatregelen te temporiseren.

We voeren structureel overleg met onze studenten op verschillende niveaus. Terra beschikt over een actieve Studentenraad met een goede, representatieve bezetting van leden. Daarnaast hebben we op opleidingsniveau studentenpanels ingericht, die een klankbord vormen voor de opleidingsdirecteuren.

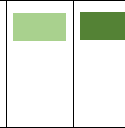
Elk team doorloopt zijn eigen proces om tot een zelforganiserend team te komen en wordt daarbij begeleid door een teamcoach. Er wordt extra ingezet op teamontwikkeling, onder meer door inzet van de stichting Leerkracht. Teamrollen zijn beschreven. Er wordt extra ingezet op professionele ontwikkeling, onder meer op het gebied van didactiek voor Ondernemend leren, Regioleren en 21ste-eeuwse vaardigheden.

#### Thema 6: Kwaliteitsverbetering

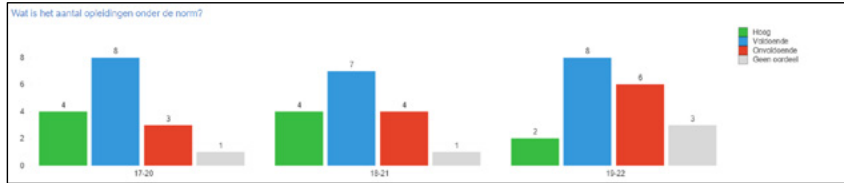
<b>Nul-situatie 2018</b>
Bevindingen van de instellingsaudit uit 2018. We kennen onvoldoende scherpe en valide zelfevaluaties.
<b>Doelstelling 2020</b>
Op basis van het herstelonderzoek van de inspectie voldoen de opleidingen Dierverzorging, Paardensport- en houderij, Paraveterinair en Bloem, groen & styling aan de basiskwaliteit.
<b>Stand van zaken 2020</b>
De opleidingen Dierverzorging, Paraveterinair en Bloem, groen & styling voldoen aan de basiskwaliteit. Van deze opleidingen scoort Paardensport- en houderij nog onvoldoende gelet op het driejaarsgemiddelde (2017-2020) voor studiesucces.
<b>Doelstelling 2022</b>
Op basis van het regulier kwaliteitsonderzoek van de inspectie kent Terra geen opleidingen met onvoldoende basiskwaliteit.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Er zijn zes opleidingen die onvoldoende scores. Hoewel de maatregelen die we geformuleerd hadden bij aanvang van de Kwaliteitsagenda zijn uitgevoerd, hebben deze niet tot het gewenste resultaat geleid binnen de periode van de kwaliteitsagenda 2019-2022. De grote kanteling die mbo Terra heeft doorgemaakt, heeft in kwalitatieve zin nog niet het beoogde effect kunnen laten zien. De inspanningen in tijd en energie die de kanteling heeft geleverd, betekende dat een aantal kwalitatieve aspecten onder druk kwam te staan. Door het formuleren van verbeterplannen per kwalificatiedossier attaqueren wij de aspecten per opleiding waar onvoldoende op werd gescoord.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Inrichten van tweejaarlijkse gestandaardiseerde zelfevaluatie binnen opleidingen			Gerealiseerd. Deze wordt nu ingevoerd.
Driejaarlijkse cyclus van semi-externe audits op opleidingsniveau			In de meerjarencyclus is de audit-systematiek opgenomen. Deze moet nog een meer normerend karakter krijgen.
Inrichten van PDCA-cyclus met duidelijk onderscheiden verantwoordelijkheden en bevoegdheden			Er is een kwaliteitskalender ontwikkeld waarin de PDCA-cyclus is vastgelegd. Deze is met ingang van schooljaar 2021-2022 ingevoerd.

Structurele opzet van dialoog met studenten



Terra beschikt over een representatieve en actieve Studentenraad. Daarnaast kent zij per opleiding studentenpanels die een klankbord vormen voor de opleidingsdirecteuren.



Niveau - Beroepsopleiding	Studiejaar	Jaarresultaat	Norm JR	Norm hoog JR	Diplomaresultaat	Norm DR	Norm hoog DR	Startersresultaat	Norm SR
2 - bc391 Agro productie, handel en technologie	21-22	79,76%	67,00%	82,00%	78,21%	61,00%	79,00%	88,89%	79,00%
2 - bc392 Dierverzorging	21-22	60,87%	67,00%	82,00%	57,81%	61,00%	79,00%	68,63%	79,00%
2 - bc393 Bloem, groen en styling	21-22	86,67%	67,00%	82,00%	83,33%	61,00%	79,00%	-	-
2 - bc394 Groene ruimte	21-22	55,81%	67,00%	82,00%	55,81%	61,00%	79,00%	77,78%	79,00%
3 - bc256 Paardensport en -houderij	21-22	63,64%	68,00%	85,00%	62,50%	70,00%	89,00%	-	-
3 - bc391 Agro productie, handel en technologie	21-22	78,79%	68,00%	85,00%	89,74%	70,00%	89,00%	92,68%	82,00%
3 - bc392 Dierverzorging	21-22	49,06%	68,00%	85,00%	45,65%	70,00%	89,00%	73,08%	82,00%
3 - bc393 Bloem, groen en styling	21-22	83,33%	68,00%	85,00%	100,00%	70,00%	89,00%	100,00%	82,00%
3 - bc394 Groene ruimte	21-22	60,47%	68,00%	85,00%	66,67%	70,00%	89,00%	74,29%	82,00%
4 - bc256 Paardensport en -houderij	21-22	83,33%	68,00%	85,00%	87,50%	70,00%	89,00%	-	-
4 - bc313 Management retail	21-22	90,70%	68,00%	85,00%	90,70%	70,00%	89,00%	93,33%	82,00%
4 - bc390 Voeding	21-22	76,92%	68,00%	85,00%	78,92%	70,00%	89,00%	80,00%	82,00%
4 - bc391 Agro productie, handel en technologie	21-22	79,22%	68,00%	85,00%	79,22%	70,00%	89,00%	84,95%	82,00%
4 - bc392 Dierverzorging	21-22	57,76%	68,00%	85,00%	57,76%	70,00%	89,00%	69,23%	82,00%
4 - bc393 Bloem, groen en styling	21-22	77,78%	68,00%	85,00%	87,50%	70,00%	89,00%	-	-
4 - bc394 Groene ruimte	21-22	66,67%	68,00%	85,00%	66,67%	70,00%	89,00%	81,25%	82,00%

Niveau - Beroepsopleiding	Driejaars	Hoog	Voldoende	Onvoldoende	Geen oordeel
		2	8	6	3
2 - bc391 Agro productie, handel en technologie	19-22	0	1	0	0
2 - bc392 Dierverzorging	19-22	0	1	0	0
2 - bc393 Bloem, groen en styling	19-22	0	0	1	0
2 - bc394 Groene ruimte	19-22	0	1	0	0
3 - bc256 Paardensport en -houderij	19-22	0	0	1	0
3 - bc391 Agro productie, handel en technologie	19-22	0	1	0	0
3 - bc392 Dierverzorging	19-22	0	0	1	0
3 - bc393 Bloem, groen en styling	19-22	0	1	0	0
3 - bc394 Groene ruimte	19-22	0	0	1	0
4 - bc256 Paardensport en -houderij	19-22	0	1	0	0
4 - bc313 Management retail	19-22	1	0	0	0
4 - bc390 Voeding	19-22	0	0	1	0
4 - bc391 Agro productie, handel en technologie	19-22	1	0	0	0
4 - bc392 Dierverzorging	19-22	0	0	1	0
4 - bc393 Bloem, groen en styling	19-22	0	1	0	0
4 - bc394 Groene ruimte	19-22	0	1	0	0

	Rapportcijfer opleiding		Rapportcijfer school	
	2020	2022	2020	2022
Akkerbouw	5,5	5,4	5,4	5,0
Bloem, Groen & Styling	6,5	6,7	6,6	6,5
Dierverzorging	5,7	6,0	5,0	5,6
Entree	6,4	6,6	6,3	6,8
Food	6,8	6,0	6,8	6,6
Groene ruimte	6,2	6,6	6,1	6,3
HGL	6,1	5,2	6,5	6,0
Loonwerk	6,0	5,6	6,0	5,3
Paardensport- en houderij	5,3	6,5	5,6	6,2
Paraveterinair	6,0	6,1	5,1	5,3
Veehouderij	6,1	6,5	5,9	6,0







Toelichting:

Voor elke opleiding die onvoldoende heeft gescoord, is een meerjarig herstel- resp. verbeterplan opgesteld. Daarnaast staan de verbeteracties per opleiding vermeld in de jaarplannen, die elk opleidingsteam per schooljaar opstelt. Deze jaarplannen vormen de basis voor de PDCA-cyclus. Op deze manier wordt regelmatig aandacht besteed aan de behaalde rendementen, maar ook aan de scores van de tweejaarlijkse JOB dan wel de eigen metingen van studenttevredenheid.

#### Thema 7: Professionele ontwikkeling



<b>Nul-situatie 2018</b>
Onderwijsteams zijn per vestiging en op crebo ingericht.
<b>Doelstelling 2020</b>
Teams hebben leer- en specifieke scholingsbehoeften inzake Ondernemend leren en 21 <sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden geïnventariseerd.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Voor de periode 2020-2024 is een strategisch professionaliseringsplan opgesteld. Een aantal teams heeft de leerbehoeften geïnventariseerd. De scholingsbehoeften (en noodzaak), afgestemd op de nieuwe aanpak en de nieuw samengestelde teams op basis van de KD-structuur, moeten organisatie-breed nog in kaart gebracht zodat in 2021 gestart kan worden met de professionalisering conform strategisch plan.
<b>Doelstelling 2022</b>
Teams hebben scholingsbehoeften inzake didactiek voor Ondernemend leren/Regioleren en 21 <sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden beschreven in teamplannen.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Terra heeft taken, rollen, verantwoordelijkheden, het mandaat, de bevoegdheden en verantwoordelijkheidsverdeling van opleidingsteams per kwalificatiedossier in de organisatie vastgelegd. Er zijn expertteams die zorgen dat het curriculum responsief en kwalitatief goed is. Onderwijsteams hebben leerbehoeften geïnventariseerd en scholingsbehoeften inzake didactiek voor Ondernemend leren en Regioleren en 21 <sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden beschreven in teamplannen. De onderwijsteams worden begeleid door externe trainers bij zowel de teamvorming als de verdeling van taken en verantwoordelijkheden op basis van de fase waarin het team zich bevindt.







Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Onderwijsteams inventariseren leerbehoeften			Onderwijsteams bespreken hun leerbehoeften en leggen dit vast in hun KD-jaarplan.
Scholingsbehoeften inzake didactiek voor Ondernemend leren en Regiolen en 21e-eeuwse vaardigheden worden beschreven in teamplannen			In de jaarlijkse KD-plannen wordt de scholingsbehoefte van de teams van het KD beschreven.
Docenten worden (bij)geschoold in specifieke didactische vaardigheden			Inmiddels zijn we twee jaar bezig met de (bij)scholing op didactisch gebied. Ook startende docenten krijgen via een zelf ontwikkelde training scholing in Ondernemend leren en Regiolen.

#### Thema 8: HRM-aanpak

<b>Nul-situatie 2018</b>
Binnen Terra is nog geen sprake van een gestandaardiseerde HR-cyclus.
<b>Doelstelling 2020</b>
Terra stelt een strategische personeelsplanning op om in te kunnen spelen op studentprognoses en innovatievraagstukken.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Er is een nieuwe HR-cyclus opgezet met inbegrip van de instrumenten DOT en BOOT. Deze cyclus 'nieuwe stijl' wordt met ingang van 2021 ingevoerd en uitgerold binnen de organisatie
<b>Doelstelling 2022</b>
Alle docenten van Terra hebben jaarlijks een HR-gesprek. Docenten van beroepsgerichte vakken zijn in toenemende mate (+15% ten opzichte van 2018) hybride docenten en deels ook werkzaam in het werkveld.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Leidinggevenden van de onderwijsteams zijn getraind in de nieuwe HR-systematiek met bijbehorende instrumenten. Met ingang van schooljaar 2022-2023 wordt deze nieuwe systematiek zowel in het vo als mbo van Terra gehanteerd. Terra heeft een flinke groei van het aantal hybride docenten. Ten opzichte van schooljaar 2018-2019 is het aantal hybride docenten gemiddeld genomen gestegen met bijna 20% maar wanneer we ook de inzet van gastsprekers en ondernemers die we inzetten voor de uitvoering van beroepsgerichte keuzedelen (voor verdieping en specialisatie) en Terra Practica meerekenen, dan ligt dit percentage nog hoger.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Terra stelt een strategische personeelsplanning op.			Er is een strategische personeelsplanning opgesteld die gebaseerd is op de nieuwe KD-structuur van de opleiding en de wens om in toenemende mate hybride docenten in te zetten.

Terra ontwerpt en implementeert een HR-cyclus met gebruikmaking van de instrumenten DOT en BOOT.			Gerealiseerd met ingang van schooljaar 2022-2023.
Meer inschakeling van docenten, gastsprekers en/of instructeurs die (deels) werkzaam zijn in de sector.			Niet alleen is het aandeel hybride docenten sterk toegenomen, ook wordt door de uitvoering van Terra Practica een belangrijk deel van de lessen door praktijkexperts ingevuld.

#### Medewerkerstevredenheid

Nulmeting 2018	Ambitie 2020	Score 2020	Ambitie 2022	Score 2021	Score 2022
5,76	6	6,48	6,25	6,95	n.n.b.

Bron: Onderzoek uitgevoerd door Effectory in opdracht van Terra

Toelichting:

De doelstelling op het gebied van medewerkerstevredenheid zijn behaald zowel in 2020 als in 2021. De laatste cijfers over 2022 zijn op dit moment nog niet bekend omdat het onderzoek van Effectory nog niet is afgerond.

## Speerpunt 4: Jongeren in kwetsbare posities

### *De kwaliteitsagenda: belofte en ambities*

In de kwaliteitsagenda is de volgende belofte opgenomen:

“De jongeren in kwetsbare posities weten Terra al jaren te vinden als een veilige school waar persoonlijke aandacht wordt gegeven. Terra gaat zich de komende jaren meer inzetten op een goede aansluiting op de vooropleiding en wil er daarbij voor zorgen dat studenten zo goed begeleid worden, dat een diploma voor zoveel mogelijk studenten het eindresultaat is. VSV is bij Terra al relatief laag en dit willen we consolideren of nog verder terugdringen. LOB is daarbij een belangrijk instrument en moet nog meer als een rode draad door alle opleidingen gaan lopen. Voor de jongeren die een niveau 2 opleiding gaan volgen, is het van belang dat ze breder geschoold worden om uiteindelijk ook de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, dan wel door te kunnen stromen naar een vervolgopleiding.”

Deze belofte is vertaald in de volgende ambities:

- Jongeren in kwetsbare posities worden door Terra mbo begeleid naar het behalen van een diploma waarbij we aansluiten op de vooropleiding en de leervraag, waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt dan wel doorstromen naar een vervolgopleiding vergroot worden. Met andere woorden: personaliseren, professionaliseren en participeren (de drie P's van het dna van Terra mbo) krijgen specifieke uitwerking voor jongeren in kwetsbare posities.
- Terra wil de doorstroom vanuit het toeleverend onderwijs aan de Entree en niveau 2 opleidingen volstrekt drempelloos maken en intensificeert daarom de samenwerking met experts en stakeholders uit vo, pro, vso, AOC's, ROC's, overheidsinstanties en arbeidsmarkt ten behoeve van de inrichting en kwaliteit van de Entree en niveau 2 opleidingen. Terra heeft Entree-opleidingen met een drempelloze aansluiting voor leerlingen vanuit pro/vso en ongediplomeerde leerlingen uit vmbo-bb.
- De kansen op de arbeidsmarkt voor jongeren in kwetsbare posities vraagt extra aandacht. Terra wil door participatie van de student in de arbeidsmarkt gedurende de opleiding en door participatie van de arbeidsmarkt in de opleiding (op inhoud en op strategie), de duurzame kansen van betreffende jongeren op de arbeidsmarkt vergroten. Daarbij richten we ons met name op de verbetering van de arbeidskansen van de jongeren zelf, ongeacht de specifieke arbeidsmarktperspectieven van de opleidingen.
- Terra kent al jaren een laag verzuim en VSV-percentage. Dankzij aspecten als persoonlijke nabijheid en gericht preventiebeleid in de vorm van jobcoaches is het voortijdig schoolverlaten tot een niveau gedaald dat ruim onder het landelijke gemiddelde ligt. VSV en verzuim van kwetsbare jongeren blijven we nauwgezet monitoren, waardoor we snel maatregelen kunnen nemen om het VSV en het verzuim laag te houden (2,9% Terra breed).

### Resultaten en reflectie

Terra heeft in de afgelopen periode geïnvesteerd in verschillende vormen van aansluiting op de vooropleiding voor studenten. Naast warme overdracht van zorgleerlingen vanuit pro/vso en vmbo en doorlopende leerlijnen vormden inzet van jobcoaches en LOB via leercoaches daarbij de belangrijkste maatregelen. Daarnaast is een Student BegeleidingsCentrum (SBC) ingericht om vanuit centrale regie een betere coördinatie en ondersteuning van de hulpvraag van jongeren te realiseren. Het SBC speelde een grote rol in de planvorming en uitvoering van de maatregelen om de nadelige gevolgen van de corona-periode tegen te gaan. Een van de mogelijkheden die vanuit het SBC geboden wordt aan kwetsbare jongeren is het vergroten van hun zelfvertrouwen door het trainen van executieve vaardigheden (project Studenten Executieve Functies (STEF), waarbij studenten onderwijskunde en orthopedagogiek van de Rijksuniversiteit Groningen studenten van Terra een-op-een begeleiden), wat bijdraagt aan vermindering van onderwijsachterstanden. Een ander voorbeeld is de pitstop, een lokaal waar kleine groepjes studenten onder begeleiding werken om hun achterstanden weer in te halen.









VSV-cijfers worden besproken met opleidingsdirecteuren en verbeteracties worden opgenomen in jaarplannen. Net als bij andere mbo-instellingen lopen de VSV-percentages ook bij Terra op, zij het dat het VSV-percentages bij Terra lager blijft dan de landelijke norm en de benchmark en lager dan de andere noordelijke mbo-instellingen.

Door het onderwijsconcept 'Ondernemend leren' zorgen we voor bredere scholing van niveau 2 studenten en dragen we bij aan een duurzaam arbeidsmarktperspectief. Onze afgestudeerden doen het goed op de arbeidsmarkt. Ook de studenten van een opleiding als Dierhouderij/Dierverzorging, waar het arbeidsmarktperspectief ongunstig is, weten hun weg op de arbeidsmarkt - al dan niet na doorstroming - goed te vinden. Ondernemend leren draagt in belangrijke mate bij aan brede competenties en brede inzetbaarheid van onze studenten op de arbeidsmarkt.

### Thema 9: Optimalisering inrichting en kwaliteit Entree en niveau 2 opleidingen

<b>Nul-situatie 2018</b>
Een aantal kwetsbare jongeren afkomstig vanuit vo en in het bijzonder uit het praktijkonderwijs en vso ervaart een barrière om door te stromen naar het mbo.
<b>Doelstelling 2020</b>
Verkleining van de uitval van leerlingen uit het praktijkonderwijs en vso binnen de Entree-opleiding.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Het eerste jaar van de pilot om de drempel voor pro/vso leerlingen naar het mbo te verlagen is gestart en succesvol verlopen. De pilot behelst het verzorgen van Entree-onderwijs door docenten van het mbo in de eerste periodes van het schooljaar op de school van het praktijkonderwijs in een voor studenten vertrouwde leeromgeving, waarna geleidelijk in de laatste periodes studenten op de schoollocatie van het mbo het laatste deel van hun opleiding volgen. Met dit model wordt in de pilot geëxperimenteerd om te onderzoeken op welke wijze pro/vso leerlingen de overgang naar het mbo gemakkelijker kunnen maken.
<b>Doelstelling 2022</b>
De inrichting van de Entree opleidingen is geoptimaliseerd en zorgt voor een drempelloze aansluiting voor leerlingen uit het praktijkonderwijs/vso en ongediplomeerde leerlingen uit vmbo-bb.
<b>Stand van zaken 2022</b>

De pilot is doorgetrokken en loopt door met als laatste schooljaar 2022-2023. Ondertussen wordt ook met andere pro-scholen gekeken naar samenwerking en continuering met een verbreding van de pilot.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Start een pilot voor samenwerking pro-entree om de drempel voor pro-leerlingen naar het mbo te verlagen.			De pilot is succesvol uitgevoerd met de scholen voor praktijkonderwijs in Roden (de Esborg) en in Winsum. Er wordt nu gekeken of verbreding naar andere pro-scholen mogelijk is.
Opzet scholingsprogramma over het pro/vso en vmbo-bb voor mbo-docenten.			Voorlichting over mbo aan groene vo- en praktijkonderwijs-docenten. In de komende periode wordt dit verder opgepakt.
Ontwikkelen van een 'warme-overdracht protocol' voor zorgleerlingen vanuit pro/vso en vmbo.			Bij doorstroom vanuit vo/pro van Terra van zorgleerlingen hanteren wij een aangepaste intake met inschakeling van SBC. Daarnaast bieden wij extra aandacht en begeleiding in een rustige omgeving door middel van onze "Pitstop-voorziening" voor studenten die dit nodig hebben.
Opzet van een leer- en kennisplatform voor docenten mbo-vmbo-pro-vso.			In plaats van een platform is ingezet op de ontwikkeling van doorlopende leerlijnen. Terra heeft 2 doorlopende leerlijnen, te weten het Groen Lyceum (3 mbo vestigingen) en in Emmen wordt de leerlijn Agro niveau 2 aangeboden.

	JOB 2018	JOB 2020	JOB 2022	Ambitie 2022
Tevredenheid studenten Entree over begeleiding	3,3	3,3	3,3	3,7
Tevredenheid studenten N2 over begeleiding	3,2	3,3	3,3	3,7
Tevredenheid studenten Entree over de opleiding	6,9	7,0	6,6	7,5
Tevredenheid studenten N2 over de opleiding	6,7	6,4	6,5	7,5

#### Toelichting

De scores die we in 2022 wilden behalen op deze indicatoren, zijn niet gelukt. Vooral de geformuleerde ambitie op de indicator 'opleiding' was zeker voor de niveaus Entree en niveau 2 wel zeer ambitieus te noemen en een dergelijke stijging in tevredenheid was mede door corona niet realiseerbaar. We gaan proberen om deze scores omhoog te brengen door initiatieven zoals het aanbieden van de Pitstop-voorziening op elke mbo-vestiging. Voor Entree hebben we daarnaast een apart verbeterplan opgesteld.

**Thema 10: Vergroten duurzame arbeidsmarktkansen**

<b>Nul-situatie 2018</b>
Relatief veel kwetsbare jongeren kiezen voor het volgen van een opleiding zoals Dierverzorging die met een laag arbeidsmarkttrendement kampt.
<b>Doelstelling 2020</b>
Bieden van specifieke begeleiding in de vorm van LOB-programma van waaruit jobcoaching aangeboden wordt binnen alle Entree en niveau 2 opleidingen.
<b>Stand van zaken 2020</b>
De KD-teams werken LOB verder uit in het ontwerp van elk KD met ondersteuning vanuit het Expertisepunt LOB.
<b>Doelstelling 2022</b>
Bredere inzetbaarheid van jongeren op de arbeidsmarkt en creëren van duurzaam arbeidsmarktperspectief voor Entree en niveau 2.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Met ingang van 2021 wordt binnen alle Entree en niveau 2 opleidingen jobcoaching aangeboden. Daarnaast wordt het perspectief van jongeren op de arbeidsmarkt vergroot doordat zij in hun opleiding via Ondernemend leren competenties en vaardigheden ontwikkelen waarmee hun inzetbaarheid wordt verbreed en vergroot.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
LOB-programma en jobcoaching in alle Entree en niveau 2 opleidingen.			Gerealiseerd. Binnen alle onderwijsteams van de KD's is LOB belegd bij een leercoach. De behoefte aan meer scholing van leercoaches wordt erkend en opgenomen in de professionaliserings-plannen.
Cross-over mogelijkheden met het "grijze" mbo passend bij de regionale arbeidsmarkt onderzoeken en in het curriculum verwerken.			Verschillende cross-over mogelijkheden zijn verkend. Dit heeft geresulteerd in een keuzedeel op het gebied van Dier en Zorg dat samen met Drenthe College is ontwikkeld en aangeboden. Daarnaast wordt onderzocht of er mogelijkheden zijn om de opleiding Food, Life & Innovation met 2 ROC's in de combinatie met Horeca en Sport & Bewegen te verbreden. Met ingang van schooljaar 2022-2023 worden de Entree-opleidingen van Terra en de Drenthe College gezamenlijk verzorgd op de mbo locatie van Terra in Meppel.
Extra aandacht voor ontwikkelen van generieke competenties in opleidingen met laag arbeidsmarktperspectief.			Gerealiseerd door dit op te nemen in de doorontwikkeling van Ondernemend leren. Binnen het KD Hippisch is een aparte training verzorgd om de generieke competenties via Ondernemend leren in het curriculum aan te bieden. Voor andere KD's ligt dit in de planning.

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Doorstroom Entree naar ander niveau	25,81%	22,58%	22,22%	29,31%
Doorstroom niveau 2 naar ander niveau	12,60%	15,82%	10,15%	10,64%
Doorstroom niveau 3 naar ander niveau	5,28%	4,53%	2,69%	3,96%





LOB	JOB 2018	JOB 2020	JOB 2022	Ambitie 2022
Tevredenheid studenten over de studieloopbaanbegeleiding Entree	3,1	2,8	3,4	3,7
Tevredenheid studenten over de studieloopbaanbegeleiding N2	3,4	3,1	3,1	3,7

#### Toelichting

We zien dat de doorstroom van Entree zich positief ontwikkeld en een mooie toename laat zien. Tegelijkertijd is er een licht daling van doorstroom van niveau 2 en niveau 3 naar hogere niveaus. Een verklaring hiervoor is te vinden in de krappe arbeidsmarkt waardoor studenten (vaak via de stagebedrijven) gemakkelijker aan een baan komen en liever sneller de arbeidsmarkt op gaan dan doorstuderen op een hoger niveau. Bijkomend motief is dat studenten na het behalen van een diploma liever gaan werken dan nog naar school blijven gaan. Dit heeft onder andere nog te maken met de veelal negatieve ervaringen met afstandsonderwijs tijdens de schoolsluitingen.

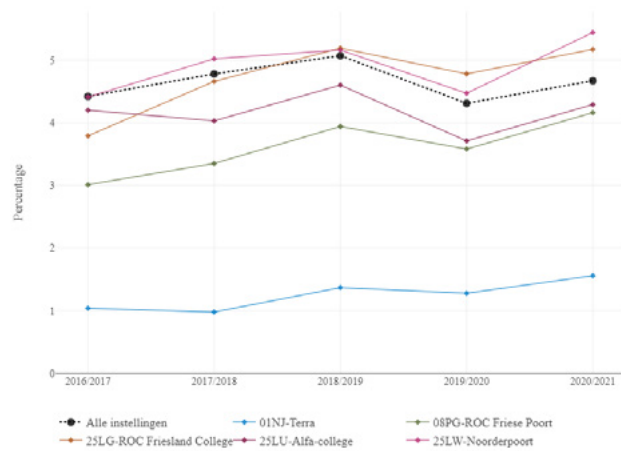
#### Thema 11: Voortijdige schoolverlaters (VSV)

<b>Nul-situatie 2018</b>
Terra heeft over alle niveaus en opleidingen een laag VSV-percentage.
<b>Doelstelling 2020</b>
Behoud van laag VSV.
<b>Stand van zaken 2020</b>
We zien een lichte stijging in de VSV-percentages, maar die trend is landelijk waarneembaar en is te verklaren door corona.
<b>Doelstelling 2022</b>
Behoud van laag VSV.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Terra behoort nog steeds tot de instellingen met de laagste VSV-aantallen.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Aanbieden jobcoaching voor alle studenten die dreigen uit te vallen			Inschakeling jobcoaches vanuit Student Begeleidings Centrum (SBC).
VSV-cijfers analyseren per opleiding en per niveau en bij evt. verhoging verbeteracties uitvoeren			VSV-cijfers worden besproken met opleidingsdirecteuren en verbeteracties worden opgenomen in jaarplannen.

VSV	2018-2019			2019-2020		
	% Terra	% Landelijk	% Norm	% Terra	% Landelijk	% Norm
Entree	20,93%	23,26%	26,40%	19,05%	20,59%	26,20%
Niveau 2	5,56%	10,12%	8,60%	6,29%	8,64%	8,45%
Niveau 3	3,13%	4,21%	3,20%	2,92%	3,74%	3,10%
Niveau 4	1,17%	3,52%	2,70%	1,64%	2,92%	2,55%
Terra-breed	3,18%	5,40%		3,43%	4,60%	

VSV	2020-2021		
	% Terra	% Landelijk	% Norm
Entree	22,58%	21,58%	22,80%
Niveau 2	8,33%	8,92%	9,71%
Niveau 3	3,27%	4,16%	3,99%
Niveau 4	1,67%	3,29%	3,34%
Terra-breed	3,96%	4,94%	





## Speerpunt 5: Gelijke kansen in het onderwijs

### *De kwaliteitsagenda: belofte en ambities*

In de kwaliteitsagenda is de volgende belofte opgenomen:

“Gelijke kansen bied je door ongelijk onderwijs aan te bieden. Hiermee bedoelen we dat maatwerk het antwoord is om studenten gelijke kansen te geven op het behalen van een diploma en goed toe te rusten voor vervolgonderwijs, dan wel de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Wij doen dit door de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo te versterken. Ondernemend leren en de integratie van LOB in alle opleidingen zorgen ervoor dat studenten de overgangen naar vervolgonderwijs als een natuurlijk vervolg ervaren. Daarvan is het Groene Lyceum een goed voorbeeld. Deze vorm van onderwijs gaan we vernieuwen en als good practice gebruiken voor de overige doorlopende leerlijnen.”

Deze belofte is vertaald in de volgende ambities:

- Terra wil de doorstroom van groen-vmbo naar groen mbo versoepelen en verhogen. Daarbij ligt in eerste instantie de focus op de bestaande route van het Groene Lyceum. Het bewezen succes van het Groene Lyceum voor niveau 4 studenten kent aspecten die ook voor andere niveaus de moeite waard kunnen zijn.
- Bij Terra wordt elke student uitgedaagd om zijn of haar grenzen te verkennen en te verleggen als het gaat om leerambities. Dat moet leiden tot meer doorstroom binnen het mbo en naar het hbo. Het betekent dat Terra studenten gelegenheid geeft om, in de zone van de eigen ontwikkeling, het aanpalende opleidingsniveau te verkennen om te ontdekken waar eigen ontwikkelmogelijkheden liggen. Deze vorm van Ondernemend leren vraagt om een gericht LOB-beleid, student-specifieke begeleiding en om een flexibel onderwijsprogramma.
- Van de alumnistudenten van mbo Terra op het hbo volgt 70% na 2 jaar nog steeds hbo-onderwijs.

### *Resultaten en reflectie*

Terra wil studenten gelijke kansen bieden door ze ongelijk onderwijs te laten genieten. Concreet betekent dit dat elke onderwijs-leerweg past bij de beginsituatie, de (latente en manifeste) talenten en ambities van de studenten. Opgave daarbij is het verbeteren van de aansluiting van het mbo onderwijs op het (groene) vmbo. Terra heeft met het Groen Lyceum een good practice in huis waarin mogelijkheden liggen voor transfer naar andere niveaus, maar die ook in zichzelf groei- en ontwikkelkansen biedt.







We willen onze studenten zo optimaal mogelijk begeleiden om binnen het mbo door te kunnen groeien naar volgende niveaus en de doorstroom naar het hbo zo goed mogelijk faciliteren. Anno 2022 zien we dat er nieuwe leerroutes tot stand zijn gekomen. We hebben het palet aan mogelijkheden voor studenten weten uit te breiden. De komende jaren gaan we monitoren of deze beantwoorden aan de huidige vraag. Met de fusie in voorbereiding dienen zich ook kansen aan om in de combinatie groen/grijs cross overs te ontwikkelen. Daar zijn we al mee gestart in de afgelopen periode. Zo hebben we gezamenlijk met het Drenthe College in Meppel al een keuzedeel als cross-over uitgevoerd op het gebied van Zorg & Dier.

Daarnaast stimuleren we de aansluiting tussen ons vmbo en het groene mbo door het creëren van ontmoetingen tussen docenten van vo en mbo en door het inzetten van mbo-studenten bij het verzorgen van gastlessen. Eén van die initiatieven is bijvoorbeeld de inzet van de GrowWizzKid op onze vmbo-locaties, waarbij we studenten van ons mbo instructie over het kweken van groente en uitleg over gezonde voeding laten geven. Hiermee zijn we in schooljaar 2021-2022 gestart.

We stimuleren samen met de hogescholen in de regio (NHL Stenden, Van Hall Larenstein en de Hanze Hogeschool) succesvolle doorstroom naar het hbo, door een doorstroom-keuzedeel en een 100 dagenprogramma. In een gezamenlijk traject met de 3 genoemde hbo-instellingen is een tool ontwikkeld om alumni in het hbo beter te kunnen volgen. Het succes van onze alumni op het hbo neemt toe. Vooral studenten van de opleidingen Food, Life & Innovation en hGL stromen door naar het hbo.

## Thema 12: Doorstroom vmbo-mbo

<b>Nul-situatie 2018</b>
De principes van het Groen Lyceum kunnen benut worden om meer doorstroom binnen de groene kenniskolom van het vo naar het mbo te stimuleren.
<b>Doelstelling 2020</b>
Verhoging van doorstroom van groen vmbo naar groen mbo.
<b>Stand van zaken 2020</b>
Er zijn activiteiten georganiseerd om decanen te informeren over de inhoud van de mbo-opleidingen.
<b>Doelstelling 2022</b>
Verhoging van doorstroom van groen vmbo naar groen mbo.
<b>Stand van zaken 2022</b>
Naast het onderzoeken van doorlopen leerlijnen, zetten we actief in op het 'vergroenen' van ons vo. Dat doen we letterlijk door meer groen in de scholen te brengen, maar ook door het onderwijsaanbod te vergroenen.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Toelatingsbeleid voor hGL is gericht op basisschoolleerlingen met een TL- en Havo advies.			Gerealiseerd.
Nieuw curriculum voor leerjaar 5 en 6 van het hGL.			Gerealiseerd.
Onderzoek naar doorstroom-mogelijkheden van vmbo-groen (bb/kb) naar mbo 2 en 3 opleidingen.			Terra heeft 2 doorlopende leerlijnen, te weten het Groen Lyceum (3 mbo vestigingen) en in Emmen wordt de leerlijn vmbo bb - Agro niveau 2 aangeboden.





Doorstroom	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
vmbo Terra naar groene mbo	22,7 %	23,9 %	18,9 %	n.n.b.
vmbo Terra naar mbo Terra	20,0 %	22,4 %	17,8 %	n.n.b.
groen vmbo naar mbo Terra	80,3 %	83,8 %	87,6 %	n.n.b.

Bron: Sterk Beroepsonderwijs

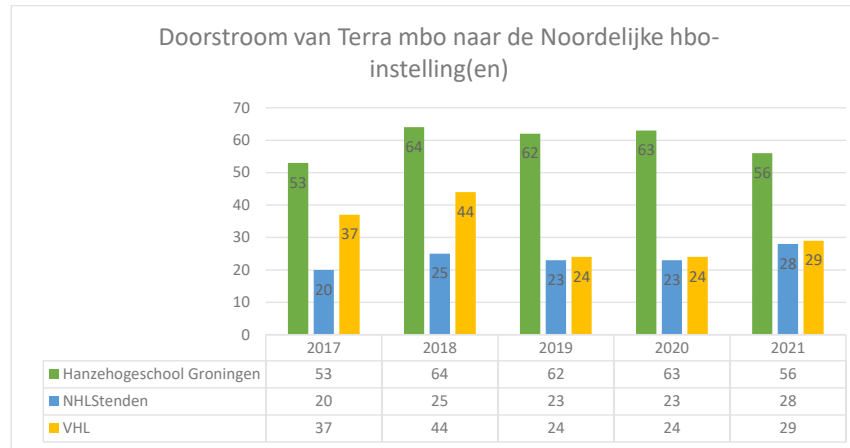
Instroom vanuit hGL naar mbo Terra							
2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
Totaal aantal	%	Totaal aantal	%	Totaal aantal	%	Totaal aantal	%
84	78%	73	68%	74	80%	75	71%

### Thema 13: Doorstroom mbo-hbo

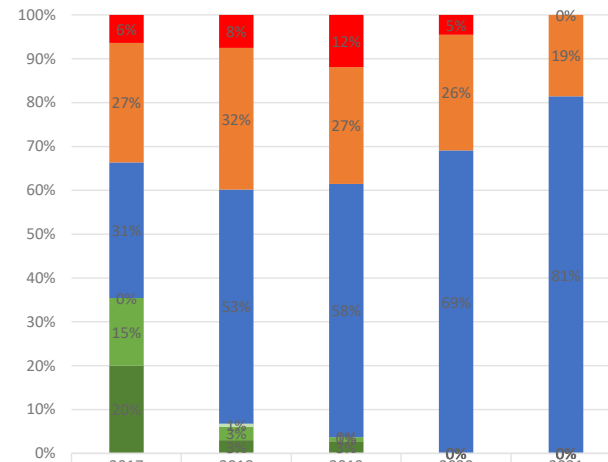
<b>Nul-situatie 2018</b>
We willen graag dat onze studenten die doorstromen naar het hbo daar succesvol zijn, maar we hebben te weinig zicht op het studiesucces van onze alumni.
<b>Doelstelling 2020</b>
Opstellen van een plan ter verbetering van de doorstroom naar het hbo en vergroten van het studiesucces.
<b>Stand van zaken 2020</b>
We hebben de samenwerking met de noordelijke hbo-instellingen geïntensiveerd met als doel om meer inzicht te krijgen in de factoren die bepalend zijn voor het studiesucces en de mate van aansluiting van het mbo-onderwijs op het hbo.
<b>Doelstelling 2022</b>
Van de alumnistudenten van mbo Terra op het hbo volgt 70% nog steeds na 2 jaar hbo-onderwijs.
<b>Stand van zaken 2022</b>
We zien dat onze studenten het redelijk goed doen op het hbo. Uit de laatst beschikbare cijfers van 2021 blijkt dat 81% na een jaar nog een opleiding volgt aan één van de drie noordelijk hbo-instellingen. Bij dit cijfer willen we wel als kanttekening plaatsen, dat hierin mogelijk effecten van corona een rol spelen. Door de samenwerking in noordelijk verband beschikken we sinds 2022 over een monitoringstool, die hiervoor is ontwikkeld. Dit geeft ons sterk verbeterde mogelijkheden om de studenten te blijven volgen.

Maatregelen	Resultaten		Meetbaar/merkbaar
	2020	2022	
Onderzoek naar mogelijkheden, zoals keuzedeel doorstroom en 100-dagen programma, ter bevordering van doorstromingsucces			In de afgelopen periode heeft onderzoek plaatsgevonden. In noordelijk verband wordt dit onderzoek gecontinueerd en met behulp van zelf ontwikkelde tools vindt monitoring van de doorstroom- en studiesuccescijfers van mbo'ers in het hbo plaats. De grote vraag naar mbo'ers en bijbehorende gunstige beloningen, verminderen de stimulans om door te studeren in het hbo. Het onderzoek naar het 100-dagen programma heeft door corona grotendeels niet kunnen plaatsvinden.
Verbetering van de voorbereiding op doorstroom naar het hbo via aanbod			Binnen de groene verticale kenniskolom vindt overleg plaats om de mogelijkheden

keuzedelen en doorstroom-programma's zoals het 100-dagen programma			voor doorstroom te vergroten door te onderzoeken of met behulp van bepaalde keuzedelen vrijstellingen in het hbo verkregen kunnen worden.
Onderzoek naar succes maatregelen in samenwerking met hbo			Uitvoering onderzoek in noordelijk samenwerkingsverband met Van Hall Larenstein, Hanzehogeschool en NHL Stenden.



### Studiesucces van de mbo'ers van Terra op de drie Noordelijke hbo-instellingen



■ Uitval na meer dan 1 jaar	6%	8%	12%	5%	0%
■ Uitval binnen 1 jaar	27%	32%	27%	26%	19%
■ Studeert nog	31%	53%	58%	69%	81%
■ Diploma na 3 jr (Ad) / 5 jr (B)	0%	1%	0%	0%	0%
■ Diploma binnen 3 jr (Ad) / 5 jr (B)	15%	3%	1%	0%	0%
■ Diploma binnen 2 jr (Ad) / 4 jr (B)	20%	3%	3%	0%	0%

## Financieel overzicht besteding middelen kwaliteitsafspraken

Speerpunt	Begroot	Gerealiseerd	
A. Jongeren in kwetsbare posities	11%	14%	€ 1.194.908
B. Gelijke kansen in het onderwijs	4%	3%	€ 230.574
C. Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	21%	27%	€ 2.301.936
D. Ontwikkelperspectief groen onderwijs in de regio	9%	8%	€ 678.645
E. Kwaliteitsverbetering en professionalisering	55%	48%	€ 4.082.736
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>€ 8.488.800</b>

### Toelichting

In grote lijnen is de werkelijke besteding over de diverse speerpunten weinig afgeweken van de begrote besteding. De besteding op de drie verplichte speerpunten is met 44% van de middelen wat hoger geworden dan de 36% die hiervoor begroot was. Vooral de extra impuls die gegeven is aan de samenwerking met het bedrijfsleven door middel van "Terra Practica" heeft geleid tot een hogere bijdrage aan het speerpunt "Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst". Conform planning zijn vooral in de tweede helft van de looptijd van de Kwaliteitsagenda naar rato meer middelen ingezet op de verplichte speerpunten.

## OPLEIDINGSAANBOD 2022 - 2023

### GROENE RUIMTE

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Natuur & Recreatie	Medewerker natuur, water en recreatie	25622	2	2 jaar	G M	BOL/BBL
	Vakbekwaam medewerker natuur, water en recreatie	25620	3	3 jaar	G M	BOL/BBL
Hovenier	Medewerker Hovenier	25621	2	2 jaar	G M	BOL/BBL
	Vakbekwaam Hovenier	25618	3	3 jaar	G M	BOL/BBL
Cultuurtechniek & Waterbeheer	Medewerker groen en cultuurtechniek	25616	2	2 jaar	G M	BOL/BBL
	Vakbekwaam medewerker groen en cultuurtechniek	25619	3	3 jaar	G M	BOL/BBL
	Opzichter / uitvoerder groene ruimte	25617	3	3 jaar	G M	BOL/BBL

\*Let op: van Natuur, water & recreatie en Groen & cultuurtechniek niveau 2 en 3 van leerweg BOL wordt alleen het basisjaar (leerjaar 1) aangeboden op de vestiging van jouw keuze. De specialisatiejaren (leerjaar 2 + 3) worden op de vestiging Meppel gevolgd.

E Emmen G Groningen M Meppel

### DIER & WELZIJN

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Dierverzorging	Medewerker dierverzorging	25580	2	2 jaar	G M E	BOL/BBL*
	Vakbekwaam medewerker dierverzorging	25579	3	3 jaar	G M E	BOL/BBL*
Paraveterinair	Bedrijfsleider dierverzorging	25576	4	3 jaar	G M E	BOL/BBL*
	Dierenartsassistent paraveterinair	25577	4	4 jaar	G M E	BOL
Hippische opleidingen	Vakbekwaam medewerker paardensport en -houderij	25470	3	3 jaar	G M E	BOL
	Bedrijfsleider paardensport en -houderij	25468	4	3 jaar	G M E	BOL
	Instructeur paardensport en -houderij	25469	4	4 jaar	G M E	BOL

\* Let op: BBL alleen in Meppel  
\* Groningen is de inschrijfflocatie, Assen is uitvoerlocatie

E Emmen G Groningen M Meppel

### BLOEM, GROEN & STYLING

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Groenstylist	Medewerker bloem, groen & styling	25707	2	2 jaar	G	BOL/BBL
	Vakbekwaam medewerker bloem, groen & styling	25706	3	3 jaar	G	BOL/BBL
	Bedrijfsleider / ondernemer bloem, groen en styling	25704	4	3 jaar	G	BOL
	Vakexpert bloem, groen & styling	25705	4	3 jaar	G	BOL

G Groningen

### AGRO & TECHNIK

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Veehouderij	Medewerker veehouderij	25432	2	2 jaar	G M E	BOL/BBL
	Vakbekwaam medewerker veehouderij	25537	3	3 jaar	G M E	BOL/BBL
	Vakexpert veehouderij	25535	4	3 jaar	G M E	BOL/BBL

\* Let op: van Veehouderij niveau 3 en 4 van leerweg BOL wordt alleen het basisjaar AGRO (leerjaar 1) aangeboden op de vestiging van jouw keuze. De specialisatiejaren (leerjaar 2+3) worden op de vestigingen Groningen en Meppel gevolgd

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Teelt	Medewerker Teelt	25431	2	2 jaar	G M E	BOL/BBL
	Vakbekwaam medewerker Teelt	25536	3	3 jaar	G M E	BOL/BBL
	Vakexpert Teelt	25534	4	3 jaar	G M E	BOL/BBL

\* Let op: Teelt niveau 3 en 4 van leerweg BOL wordt alleen het basisjaar AGRO (leerjaar 1) aangeboden op de vestiging van jouw keuze. De specialisatiejaren (leerjaar 2+3) worden op de vestigingen Groningen en Emmen of in de regio gevolgd.

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Loonwerk	Medewerker agrarisch loonwerk	25555	2	2 jaar	G M E	BOL/BBL
	Vakbekwaam medewerker agrarisch loonwerk	25557	3	3 jaar	G M E	BOL/BBL
	Vakexpert agrarisch loonwerk	25556	4	3 jaar	G M E	BOL/BBL

\* Let op: van Loonwerk niveau 3 en 4 van leerweg BOL wordt alleen het basisjaar AGRO (leerjaar 1) aangeboden op de vestiging van jouw keuze. De specialisatiejaren (leerjaar 2+3) worden op de vestigingen Groningen en Meppel gevolgd.

E Emmen G Groningen M Meppel

### VOEDING & VOORLICHTING

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging	Leerweg
Food, Life & Innovation	Vakexpert voeding & voorlichting	25464	4	3 jaar	G	BOL

G Groningen

### ENTREE

Opleiding	Diplomanaam	Crebonr.	Niv.	Duur	Vestiging
Entree	Assistent logistiek	25254	1	1 jaar	G M E
	Assistent plant, dier groene leefomgeving	25657	1	1 jaar	G M E
	Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie	25252	1	1 jaar	G M E
	Assistent verkoop / retail	25257	1	1 jaar	G M E

A Assen E Emmen G Groningen M Meppel W Winschoten

Bovenstaande informatie is onder voorbehoud van mogelijke wijzigingen. Kijk voor een actueel overzicht van onze opleidingen en vestigingen op:

**MBOTERRA.NL**

# Bijlage E Overzicht keuzedelen Terra MBO 2022-2023

## Aanbod keuzedelen Terra MBO 2022 - 2023

niet gekoppeld	2		3			2/3 <sup>1</sup>	2/3	2/3	2/3	2	2	2/3 <sup>1</sup>	2	2	2	2	2	2	2	1/2																		
Niveau - opleiding	K0003	K0060	K0071	K0072	K0080	K0084	K0161	K0202	K0205	K0211	K0226	K0257	K0262	K0263	K0264	K0275	K0276	K0277	K0281	K0283	K0310	K0311	K0313	K0318	K0319	K0320	K0321	K0322	K0323	K0342	K0343	K0353	K0469	K0470	K0471	K0472	K0473	
1 entree										1					1	1																						
2 akkerbouw	1/2									1									2					2														
2 bloem	1/2									1																				2								
2 diervoorzorging	1/2									1						2																						
2 groen en cultuurtechniek	1/2									1																												
2 hovenier	1/2									1									2				2/3 <sup>2</sup>													1/2		
2 natuur, water en recreatie	1/2									1													2/3 <sup>2</sup>														1/2	
2 loonwerk	1/2									1																												
2 veehouderij	1/2									1																2												
3 akkerbouw			2	2	3			2/3					1/2				2/3		2				2/3		2													
3 bloem			2	2	3			2/3					1/2											2/3								2						
3 diervoorzorging			2	2	3			2/3					1/2				2/3						2/3												2/3	2/3	2/3	2/3
3 hovenier			2	2	3			2/3				2/3 <sup>1</sup>	1/2						2				2/3 <sup>2</sup>	2/3												1/2		
3 natuur, water & recr.			2	2	3			2/3					1/2																								1/2	
3 groen & cultuurtechn.			2	2	3			2/3					1/2																								1/2	
3 loonwerk			2	2	3			2/3					1/2														2											
3 paard			2	2	3	3	2	2/3					1/2				2/3							2/3														
3 veehouderij			2	2	3			2/3					1/2											2/3		2												
4 akkerbouw			2	2				2/3						1/2			1/2			2/3	2			2/3			2											
4 bloem			2	2				2/3						1/2										2/3													2	
4 diervoorzorging			2	2				2/3						1/2				2/3						2/3												2/3	2/3	2/3
4 food			2	2									1/2							2																	2/3	
4 groen			2	2				2/3						1/2						2			2/3 <sup>1</sup>	2/3 <sup>2</sup>	2/3											1/2		
4 loonwerk			2	2				2/3						1/2										2/3														
4 paardenhouderij			2	2		3	2	2/3						1/2				2/3																				
4 paardensport			2	2		3	2	2/3						1/2																								
4 paraveterinair		2		2		3		2/3						1/2																							2/3	
4 veehouderij			2	2				2/3						1/2		3			2/3	2							2				2							
4 retail/groen lyceum			5	5				6	5						6									6														

met extra kosten voor de student
algemeen vormend keuzedeel
beroepsgericht keuzedeel
internationalisering
1 = enkel in 1e leerjaar
2 = enkel in 2e leerjaar
3 = enkel in 3e leerjaar
1/2 = in leerjaar 1 of 2
2/3 = in leerjaar 2 of 3
A = enkel in de avonduren
1 = enkel in de oneven leerjaren
2 = enkel in de even leerjaren
* = extern te behalen, geen lessen
kan niet gekoppeld worden

Crebo	Naam
K0003	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening niveau 2
K0022	Digitale vaardigheden basis
K0023	Digitale vaardigheden gevorderd
K0060	Landbouwhuisdieren
K0071	Nederlands 3F
K0072	Ondernemend gedrag niv 3 en 4
K0080	Oriëntatie ondernemerschap
K0084	Paardenkliniek
K0161	Keuringsklaar maken en voorbrengen
K0165	Ondernemerschap MBO
K0202	Internationaal 2
K0205	Voorbereiding HBO wiskunde voor de techniek
K0211	Ondernemend gedrag niv 1 en 2
K0226	Inspelen op innovaties geschikt voor niveau 4
K0257	Dak- en gevelbegroening voor niveau 3
K0262	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening niveau 3
K0263	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening niveau 4
K0264	Klauwverzorging
K0276	Zorg geschikt voor niveau 3
K0277	Zorg geschikt voor niveau 4

Crebo	Naam
K0275	Verdieping diergedrag niv 2
K0281	Cultuurtechniek
K0283	Fooddesign
K0310	Dak- en gevelbegroening voor niveau 4
K0311	De levende tuin
K0313	Werken op de internationale arbeidsmarkt
K0318	Teeltspecialisatie niv 2
K0319	Teeltspecialisatie niv 3
K0320	Teeltspecialisatie niv 4
K0321	Veehouderij specialisatie niv 2
K0322	Veehouderij specialisatie niv 3
K0323	Veehouderij specialisatie niv 4
K0342	Trends en bloemwerk
K0343	Trends, conceptueel bloemwerk en marktinnovatie
K0353	Specialisatie technische werken in het groen
K0440	Verrijking leervaardigheden
K0469	Houder van herpeten
K0470	Houder van honden en katten
K0471	Houder van overige zoogdieren
K0472	Houder van vissen
K0473	Houder van vogels

Tabel gaat verder op de volgende pagina



# Bijlage E Overzicht keuzedelen Terra MBO 2022-2023



## Aanbod keuzedelen Terra MBO 2022 - 2023

Niveau - opleiding	K0604	K0605	K0612	K0758	K0802	K0803	K0842	K0843	K0846	K0847	K0848	K0871	K0890	K0932	K0959	K0960	K0961	K0974	K0984	K1048	K1056	K1291
niet gekoppeld																						
1 entree				*															1			
2 akkerbouw				*											1/2				1/2			
2 bloem															1/2				1/2			
2 diervverzorging															1/2				1/2			
2 groen en cultuurtechniek															1/2				1/2			
2 hovenier															1/2				1/2			
2 natuur, water en recreatie															1/2				1/2			
2 loonwerk															1/2				1/2			
2 veehouderij				*											1/2				1/2			
3 akkerbouw				*	2/3	3							3		1/2/3	2/3			1/2/3			
3 bloem					2/3	3									1/2/3	2/3			1/2/3			
3 diervverzorging					2/3	3									1/2/3	2/3			1/2/3	2		
3 hovenier					2/3	3						2/3 <sup>1</sup>			1/2/3	2/3			1/2/3			
3 natuur, water & recr.					2/3	3						2/3 <sup>1</sup>	2/3 <sup>2</sup>		1/2/3	2/3			1/2/3			
3 groen & cultuurtechn.					2/3	3									1/2/3	2/3			1/2/3			
3 loonwerk					2/3	3							3		1/2/3	2/3			1/2/3			
3 paard	3 <sup>A</sup>	3 <sup>A</sup>			2/3	3									1/2/3	2/3			1/2/3		2	
3 veehouderij				*	2/3	3							3		1/2/3	2/3			1/2/3			
4 akkerbouw				*	3						2				1/2	2/3						
4 bloem					3						2				1/2	2/3						
4 diervverzorging					3						2				1/2	2/3				2		
4 food			2		3						2				1/2	2/3						2/3
4 groen					3						2	2/3 <sup>1</sup>		2/3 <sup>2</sup>	1/2	2/3						
4 loonwerk					3						2	2/3 <sup>1</sup>	3		1/2	2/3						
4 paardenhouderij	3 <sup>A</sup>	3 <sup>A</sup>		*	3						2				1/2	2/3					2	
4 paardensport					3						2				1/2	2/3					2	
4 paraveterinair					3						2				1/2	2/3				2		
4 veehouderij				*	3						2		3		1/2	2/3						
4 retail/groen lyceum					5	5	5	5	5	5	5						5	*				

met extra kosten voor de student
algemeen vormend keuzedeel
beroepsgericht keuzedeel
internationalisering
1 = enkel in 1e leerjaar
2 = enkel in 2e leerjaar
3 = enkel in 3e leerjaar
1/2 = in leerjaar 1 of 2
2/3 = in leerjaar 2 of 3
A = enkel in de avonduren
<sup>1</sup> = enkel in de oneven leerjaren
<sup>2</sup> = enkel in de even leerjaren
* = extern te behalen, geen lessen
kan niet gekoppeld worden

Crebo	Naam
K0604	Lesgeven paardensport op instructeursniveau
K0605	Paardensport op instructeursniveau
K0612	Coaching bij voeding en beweging in de wellness
K0758	T-rijbewijs
K0802	Engels A2/B1
K0803	Engels B1/B2
K0842	Voorbereiding havo biologie
K0843	Voorbereiding havo economie
K0846	Voorbereiding havo natuurkunde
K0847	Voorbereiding havo scheikunde
K0848	Voorbereiden HAVO wiskunde A
K0871	Onderhouden sportvelden en golfbanen
K0890	Biologische bedrijfsvoering
K0932	Toekomstbestendig waterbeheer voor niveau 3 + 4
K0959	Duits A1/A2
K0960	Duits A2/B1
K0961	Duits B1/B2
K0974	Voorbereiding PABO
K0984	Engels A1/A2
K1048	Verdieping vachtverzorging
K1056	Groomen in de paardensport
K1251	Hondentrimmer en trimsalon runnen
K1291	Coachen en adviseren bij natuurvoeding

# Bijlage F

## Overzicht validering exameninstrumenten MBO

Niveau	Crebo Beroepsexamens	Route 1	Route 2	Route 3
Entree	25252 Assistent Horeca, voeding of voedingsindustrie	x		
Entree	25254 Assistent Logistiek	x		
Entree	25257 Assistent verkoopretail	x		
Entree	25657 Assistent plant, dier of (groene) leefomgeving	x		
Entree	25657 Assistent plant, dier of (groene) leefomgeving	x		
Entree	25657 Assistent plant, dier of (groene) leefomgeving	x		
2	25431 Medewerker teelt	x		
2	25432 Medewerker veehouderij	x		
2	25443 Medewerker bloem, groen en styling	x		
2	25707 Medewerker bloem, groen en styling	x		
2	25616 Medewerker groen en cultuurtechniek	x		
2	25621 Medewerker hovenier	x		
2	25622 Medewerker natuur, water en recreatie	x		
2	25555 Medewerker agrarisch loonwerk	x		
2	25580 Medewerker dierverzorging	x		
3	25444 Vakbekwaam medewerker bloem, groen en styling	x		
3	25444 Vakbekwaam medewerker bloem, groen en styling	x		
3	25706 Vakbekwaam medewerker bloem, groen en styling	x		
3	25618 Vakbekwaam hovenier	x		
3	25619 Vakbekwaam medewerker groen en cultuurtechniek	x		
3	25620 Vakbekwaam medewerker natuur, water en recreatie	x		
3	25470 Vakbekwaam medewerker paardensport en -houderij	x		
3	25711 Vakbekwaam medewerker paardensport en -houderij	x		
3	25536 Vakbekwaam medewerker teelt	x		

(tabel gaat verder op de volgende pagina)

3	25537 Vakbekwaam medewerker veehouderij	x		
3	25557 Vakbekwaam medewerker agrarisch loonwerk	x		
3	25579 Vakbekwaam medewerker dierverzorging	x		
3	25579 Vakbekwaam medewerker dierverzorging	x		
4	25162 Manager Retail	x		
4	25442 Bedr.leiderondern. bloem, groen en styling	x		
4	25442 Bedr.leiderondern. bloem, groen en styling	x		
4	25445 Vakexpert bloem, groen en styling	x		
4	25445 Vakexpert bloem, groen en styling	x		
4	25704 Bedr.leiderondern. bloem, groen en styling	x		
4	25705 Vakexpert bloem, groen en styling	x		
4	25617Opzichter uitvoerder groene ruimte set 3	x		
4	25617 Opzichter uitvoerder groene ruimte set 2	x		
4	25617 Opzichter uitvoerder groene ruimte set 1	x		
4	25464 Vakexpert voeding en voorlichting	x		
4	25468 Bedrijfsleider paardensport en-houderij	x		
4	25709 Bedrijfsleider paardensport en-houderij	x		
4	25469 Instructeur paardensport en-houderij	x		
4	25710 Instructeur paardensport en-houderij	x		
4	25534 Vakexpert teelt en groene technologie	x		
4	25535 Vakexpert veehouderij	x		
4	25556 Vakexpert agrarisch loonwerk	x		
4	25576 Bedrijfsleider dierenverzorging	x		
4	25576 Bedrijfsleider dierenverzorging	x		
4	25576 Bedrijfsleider dierenverzorging	x		
4	25576 Bedrijfsleider dierenverzorging	x		
4	25576 Bedrijfsleider dierenverzorging	x		
4	25576 Bedrijfsleider dierenverzorging	x		
4	25577 Dierenartsassistent paraveterinair	x		

Code	Naam keuzedelen	Route 1	Route 2	Route 3
K0003	Arbo, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2	x		
K0028	Duurzaamheid in het beroep A	x		
K0029	Duurzaamheid in het beroep B	x		
K0030	Duurzaamheid in het beroep C	x		
K0031	Duurzaamheid in het beroep D	x		
K0060	Landbouwhuisdieren		x	
K0071	Nederlands 3F	x		
K0072	Ondernemend gedrag niveau 3 en 4	x		
K0080	Orientatie op ondernemerschap	x		
K0084	Paardenkliniek		x	
K0097	Solliciteren		x	
K0125	Vorbereiden HBO		x	
K0161	Keuringsklaar maken en voorbrengen	x		
K0202	Internationaal 2 werken in het buitenland	x		
K0205	Vorbereiding HBO wiskunde voor de techniek	x		
K0211	Ondernemend gedrag niveau 1 en 2		x	
K0226	Inspelen op innovaties geschikt voor niveau 4	x		
K0255	Agrarisch loonwerk	x		
K0257	Dak en gevelbegroening niveau 3	x		
K0262	Arbo, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 3	x		
K0263	Arbo, kwaliteitszorg en hulpverlening niveau 4			
K0264	Klauwverzorgen	x		
K0275	Verdieping diergedrag, dierenwelzijn en ethiek geschikt voor niveau 2	x		
K0281	Cultuurtechniek niveau 2,3,4	x		
K0283	Food design	x		
K0310	Dak en gevelbegroening niveau 4	x		
K0311	De levende tuin	x		
K0313	Werken op de internationale arbeidsmarkt	x		
K0318	Teeltspecialisatie niveau 2	x		
K0319	Teeltspecialisatie niveau 3	x		
K0320	Teeltspecialisatie niveau 4	x		
K0321	Veehouderij specialisatie niveau 2		x	

(tabel gaat verder op de volgende pagina)

K0322	Veehouderij specialisatie niveau 3		x	
K0323	Veehouderij specialisatie niveau 4		x	
K0342	Trends en bloemwerk niveau 2	x		
K0343	Trends en conceptueel bloemwerk en marktinnovatie	x		
K0353	Specialistische technische werken in het groen	x		
K0469	Houder van herpeten	x		
K0472	Houder van uissen	x		
K0473	Houder van vogels	x		
K0604	Lesgeven paardensport op instructeursniveau	x		
K0605	Paardensport op instructeursniveau	x		
K0612	Coaching bij voeding en beweging in de wellness	x		
K0758	Trekkrijbewijs	x		
K0802	Engels A1 B1	x		
K0803	Engels B1-B2	x		
K0848	Vorbereiding HBO Wiskunde A HAVO		x	
K0871	Onderhoud van sportvelden en golfterreinen		x	
K0890	Biologische bedrijfsvoering	x		
K0932	Toekomstbestendig waterbeheer		x	
K0959	Duits A1 - A2 in het beroepsonderwijs	x		
K0960	Duits A2 - B1 in het beroepsonderwijs	x		
K0974	Vorbereiding PABO	x		
K0984	Engels A1-A2 in het beroepsonderwijs	x		
K1048	Verdieping Vachtverzorging	x		
K1056	Groomen in de paardensport		x	
K1130	Rekenen 3F	x		

Code	Generieke vakken	Route 1	Route 2	Route 3
	TOA Nederlands en Duits	x		
	Nu Engels	x		

# Bijlage G

## Verdeling NPO-midden Terra MBO

VERDELING NPO-MIDDELEN TERRA	Actie	Realisatie 2021	Gepland 2022	Realisatie 2022	Gepland 2023
<b>Thema 1: Soepele in- en doorstroom</b>					
1) Het aanbieden van extra begeleiding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persoonlijke begeleiding (1-op-1) door leercoach</li> <li>- Extra begeleiding studievertraagden examenklas</li> <li>- Zelfstandig werken in kleine groepen aan achterstanden o.l.u. een onderwijsassistent</li> <li>- Wegwerken achterstanden t.g.u. uitval van lessen in het VO</li> </ul>	€ 45.376	€ 142.851	€ 108.131	€ 34.721
5) Het aanbieden van extra mogelijkheden om de studievertraging in te lopen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhalen van gemiste onderdelen van een bepaald vak</li> <li>- Extra praktijklessen</li> <li>- Extra lessen voor diverse vakken</li> <li>- Inhalen gemiste examens</li> <li>- Keuzedeel internationalisering in één jaar afronden</li> </ul>	€ 38.570	€ 121.424	€ 91.911	€ 29.513
<b>Thema 2: Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding</b>					
1) Het inzetten op meer ondersteuning voor studenten.	Terra richt met ingang van schooljaar 2021/2022 een Student Begeleidings Centrum (SBC) in. Het SBC gaat in het kader van sociale en emotionele problemen bij studenten van Terra als gevolg van de Corona-maatregelen een coördinerende rol spelen bij het zoeken van geschikte zorg en begeleiding. De extra inzet op het gebied van zorg en begeleiding die hiervoor nodig is, wordt bekostigd uit de NPO-middelen.	€ 56.721	€ 128.566	€ 216.262	€ 69.442
2) Het bieden van extra faciliteiten voor studenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleinere lesgroepen voor meer persoonlijke aandacht en begeleiding</li> <li>- Verzorgen masterclasses (nieuwste trend, recente ontwikkelingen per vakgebied)</li> <li>- Bevorderen groepscohesie</li> </ul>	€ 11.344	€ 35.713	€ 27.033	€ 8.680
5) Verbetering afstandsonderwijs.	Uit het onderzoek gehouden onder onze studenten is gebleken dat achterstanden zijn opgetreden doordat studenten van het onderwijs op afstand (online) minder leerden dan van fysiek onderwijs. Terra wil daarom haar docenten meer bekwalen in het geven van hybride lesvormen en online-onderwijs om sneller en beter hierop in te kunnen spelen. Een deel van de middelen willen wij daarom inzetten op professionalisering van docenten op dit vlak.	€ 34.032	€ 157.137	€ 0	€ 0
<b>Thema 3: Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages</b>					
1) Meer stages.	Aanbieden van extra stagemogelijkheden voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- studenten met studieverlenging</li> <li>- studenten die geen of slechts beperkt BPV hebben gelopen</li> </ul>	€ 11.344	€ 35.713	€ 27.033	€ 8.680
2) Meer flexibiliteit.	-Aanbieden van alternatieve vervangende BPV (virtual reality)	€ 11.344	€ 35.713	€ 27.033	€ 8.680
3) Meer ondersteuning.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extra inzet van assessoren t.b.u. het afnemen van Beroepsproeves</li> <li>- Hulp bieden bij het zoeken, vinden, begeleiden en bezoeken van stage</li> <li>- Extra loopbaankeuze begeleiding</li> </ul>	€ 11.344	€ 35.713	€ 27.033	€ 8.680
<b>Thema 6: Aanpak jeugdwerkloosheid (mbo)</b>					
1) Intensivering van of een aanvulling op de loopbaanoriëntatie- en begeleidingslessen die instellingen al in het reguliere onderwijsprogramma verzorgen, door deze lessen bijvoorbeeld kleinschaliger en daardoor intensiever te maken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop loopbaanoriëntatie</li> <li>- Loopbaanbegeleiding gericht op persoonlijkheidsprofiel / kwaliteiten</li> <li>- Extra excursies</li> </ul>	€ 6.806	€ 21.428	€ 8.928	€ 12.499
<b>Totaal</b>		<b>€ 226.882</b>	<b>€ 714.257</b>	<b>€ 533.362</b>	<b>€ 180.896</b>

# Bijlage H (Neven)functies van bestuurders en toezichthouders per 31 december 2022

## College van Bestuur

*G.H. Tamminga, Aalten, voorzitter:*

voorzitter College van Bestuur Stichting Onderwijsgroep Noord

voorzitter College van Bestuur Stichting rsg de Borgen

voorzitter College van Bestuur Stichting AOC Terra

lid Vereniging Connect Groen

lid MBO Raad

lid VO-Raad

lid themacommissie professionele schoolorganisatie van VO-raad

lid sectorkamer VGG van MBO raad

*A.G. Wennink, Enschede, lid tot 01-09-2022:*

lid College van Bestuur Stichting Onderwijsgroep Noord

lid College van Bestuur Stichting rsg de Borgen

lid College van Bestuur Stichting AOC Terra

lid MBO Raad

DB Groene Norm

lid VO-Raad

lid stuurgroep Energy College

lid AB Gebiedscoöperatie Zuidoost-Groningen

lid stuurgroep Praktijkcluster Agro

lid adviesraad UniPartners Twente

voorzitter RuT Symbio, Hengelo

kwartiermaker Digitalisering Onderwijs NGF

*L.W.F. Nix, Arnhem, lid ad interim, per 01-09-2021:*

lid College van Bestuur a.i. Stichting Onderwijsgroep Noord

lid College van Bestuur a.i. Stichting rsg de Borgen

lid College van Bestuur a.i. Stichting AOC Terra

bestuurder a.i. voor SVOL, Lelystad

## Raad van Toezicht

*Drs. R. Schuur, Eelde, voorzitter*

Bestuurder, toezichthouder, onafhankelijk voorzitter

lid en vicevoorzitter Onderwijsraad

voorzitter bestuur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO 22.01

voorzitter Raad van Toezicht stichting OPRON (tot 1 oktober 2022)

voorzitter Raad van Commissarissen stichting WerkPro

voorzitter Raad van Commissarissen stichting Startbaan (gelieerd aan stichting WerkPro)

voorzitter Raad van Commissarissen stichting Botteldaip (gelieerd aan stichting WerkPro)

voorzitter bestuur Jeugdfonds Sport & Cultuur Groningen

lid Raad van Commissarissen Kidsfirst BV

voorzitter Raad van Toezicht stichting Museum aan de A

voorzitter Raad van Toezicht Lucia Marthas Institute for Performing Arts (vanaf 1 september 2022)

voorzitter Raad van Toezicht stichting Onderwijsgroep Noord

voorzitter Raad van Toezicht stichting Trivium

voorzitter Raad van Toezicht stichting rsg de Borgen

voorzitter Raad van Toezicht stichting AOC Terra

*J. Bessebinders, Onstwedde, vicevoorzitter:*

voorzitter raad van toezicht Stichting Scholengroep Perspectief te Stadskanaal

voorzitter bestuur Stichting Leergeld Zuid-Oost Groningen te Veendam

voorzitter bestuur Stichting Gebiedsfonds Stadskanaal op Zon te Stadskanaal

voorzitter bestuur Stichting Smeerling-Metbroek te Onstwedde

voorzitter bestuur Stichting Beheer Evenemententerrein Onstwedde te Onstwedde

vicevoorzitter raad van toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

vicevoorzitter raad van toezicht Stichting Trivium

vicevoorzitter raad van toezicht rsg de Borgen

vicevoorzitter raad van toezicht AOC Terra

*M. Krijnsen, Gasteren, lid tot 01-09-2022:*

voorzitter Stichting Drents Glasvezel Collectief

voorzitter Adviesraad Sociaal Domein van de gemeente Aa en Hunze

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Trivium

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

*E. van Zuidam, Roden, lid tot 01-09-2022:*

Adviseur/trainer Rijnlandse Organisatieontwikkeling

lid tevens plu voorzitter Rekenkamercommissie Gemeente Noordenveld

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Trivium

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

lid Raad van Toezicht Stichting De Toegang Emmen

*K.J. Roffel, Leek, lid:*

manager Control, Financiën & Inkoop Wilhelmina Ziekenhuis Assen

lid Raad van Toezicht Zorggroep Drenthe/voorzitter van de Auditcommissie

lid Raad van Toezicht Willem Lodewijk Gymnasium

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Trivium

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

*C.R.M. Voogd, Peize, lid:*

Manager, Openbaar Ministerie

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Trivium

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

*L. de Ruigh, Peize, lid:*

directeur Keuren, Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA)

eigen bedrijf in project, interim en transitie management & advies

lid Raad van Commissarissen Rabo Noordenveld West Groningen

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Trivium

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

*Marjon Westerbeek, Groningen, lid:*

Management Controller Faculteit der Letteren

Rijksuniversiteit Groningen (1 fte)

lid Algemeen Bestuur Lauwers en Eems

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Trivium

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

# Bijlage I

Instellings- en vestigingsgegevens per 31 december 2022

## Instellingsgegevens

Naam instelling: Stichting AOC Terra  
Bezoekadres: Hereweg 101  
Postadres: Postbus 17  
Plaats: 9700 AA Groningen  
Telefoon: (050) 529 29 29  
E-mail: cub@terra.nl  
Internetsite: www.terra.nl  
Bestuursnummer: 31108  
Brinnummer: 01NJ  
Handelsregister: 41011947

## Vestigingsgegevens

### Terra Emmen MBO

Huizingsbrinkweg 9  
7812 BK Emmen  
tel. (0591) 61 73 44  
e-mail: emmen@mboterra.nl

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

### Terra Groningen MBO

Hereweg 99  
9721 AA Groningen  
tel. (050) 529 78 00  
e-mail: groningen@mboterra.nl

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

### Terra Meppel MBO

Werkhorst 56  
7944 AV Meppel  
tel. (0522) 25 13 68  
e-mail: meppel@mboterra.nl

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

### TerraNext

Hereweg 99  
9721 AA Groningen  
tel. (050) 368 23 90  
e-mail: info@terranext.nl

- \* Beroeps Begeleidende Leerweg
- \* Cursorisch Beroeps Onderwijs
- \* Contractonderwijs

### Terra Assen VO

Vredeveldseweg 55  
Postbus 333  
9400 AH Assen  
tel. (0592) 31 22 98  
e-mail: assen@uoterra.nl

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

### Terra Eelde VO

Burgemeester Legroweg 29  
9761 TA Eelde  
tel. (050) 309 16 25  
e-mail: eelde@uoterra.nl

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

### Terra Emmen VO

Huizingsbrinkweg 9  
7812 BK Emmen  
tel. (0591) 61 73 44  
e-mail: emmen@uoterra.nl

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

### Terra Meppel VO

Werkhorst 58  
Postbus 1055  
7940 KB Meppel  
tel. (0522) 25 33 64  
e-mail: meppel@uoterra.nl

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

### Terra Oldekerk VO

Molenstraat 12  
9821 PG Oldekerk  
tel. (0594) 50 58 00  
e-mail: oldekerk@uoterra.nl

- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

### Terra Winsum VO

Hamrik 4a  
Onderdendamsterweg 43a  
Postbus 33  
9950 AA Winsum  
tel. (0595) 44 70 70  
e-mail: winsum@uoterra.nl

- \* Het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs
- \* Praktijkonderwijs

### Terra Wolvega VO

Paulus Potterstraat 33  
Postbus 147  
8470 AC Wolvega  
tel. (0561) 61 88 18  
e-mail: wolvega@uoterra.nl

- \* Het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs



# Bijlage J

## Lijst met afkortingen en verklaringen

				Verklaringen	
AKA	Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent	MIP	Meerjarig investeringsprogramma	GO	voordat een leerling kan opgaan voor zijn/haar proeve van bekwaamheid, heeft hij/zij een go- /no go-gesprek met de studieloopbaan-begeleider (SLB-er).
AOC	Agrarisch opleidingscentrum	NRO	Nationaal regieorgaan onderwijsonderzoek		
AVO	Algemeen vormend onderwijs	OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap		
BAT	Begeleidingsadviessteam	OPDC	Orthopedagogisch Didactisch Centrum		
BB	Basisberoepsgerichte leerweg (umbo)	OR	Ondernemingsraad		
BBL	Beroepsbegeleidende leerweg (mbo)	OuR	Ouderraad		
BIONASK	Biologie natuurkunde scheikunde	OSVEC	overleg secretarissen vestigingsexamencommissies	Faciliteitenpas	een pas waarop staat van welke faciliteiten een leerling gebruik mag maken: denk aan extra tijd, verklanking, spelfouten niet meerekenen, et cetera.
BOL	Beroepsopleidende leerweg (mbo)	PDCA	plan do check act		
BPV	Beroepspraktijkvorming	PMO	preventief medisch onderzoek		
BVE	Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie	PuB	proeve van bekwaamheid		
CE	Centraal examen	RIF	Regionaal Investeringsfonds		
CIV	Centrum Innovatief Vakmanschap	RI&E	risico-inventarisatie en evaluatie		
CSE	Centraal schriftelijk examen	ROC	Regionaal opleidingscentrum		
CSPE	Centraal schriftelijk praktisch examen	rsg	regionale scholengemeenschap		
DDoS	Distributed denial-of-service	SAR	sector advies raad		
DOEN	Durven, Oppakken, Ervaren, Netwerken	SBP	strategisch beleidsplan		
ECVET	European credit system for vocational education and training	SE	schoolexamen		
ELO	Elektronische leeromgeving	SMT	sociaal medische teams		
EZ	Ministerie van Economische Zaken	SPIDO	SharePoint, Portaal, Integraal documentbeheer en		
GKC	Groene Kennis Coöperatie	Office365			
GL	Gemengde leerweg (umbo)	SPP	Strategisch Personeels Planning		
hbo	Hoger beroepsonderwijs	SR	Studentenraad		
HKS	Herziene Kwalificatiestructuur	TL	Theoretische leerweg (umbo)		
HRM	Human Resource Management	UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen		
ICT	Informatie- en communicatietechnologie	VBG	Vereniging Buitengewoon Groen		
IBPV	Internationale beroepspraktijkvorming	VEC	vestigingsexamencommissie		
IGA	Interne Geschillencommissie Arbeidszaken	VETNET	Veterinair Europees transitieel netwerk verpleegopleiding		
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs	VTOI	Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen		
KB	Kaderberoepsgerichte leerweg (umbo)				
KD	Kwalificatiedossier	umbo	voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs		
KIGO	Kennisverspreiding en Innovatie Groen Onderwijs	u(s)o	voortgezet (speciaal) onderwijs		
LKC	Landelijke klachtencommissie	VSV	uroegtijdig school verlaten		
LOB	Loopbaan Oriëntatie Begeleiding	WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs		
LOF	Leraren Ontwikkel Fonds	WNT	Wet normering topinkomens		
lwoo	Leerwegondersteunend onderwijs	WOR	Wet op ondernemingsraden		
mbo	Middelbaar beroepsonderwijs	WUR	Wageningen University & Research centre		

**TERRA**

# DEEL 2 JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE  
EN ENKELVOUDIGE  
JAARREKENINGEN

## Balans per 31 december 2022

(na resultaatbestemming)

	31-12-2022	31-12-2021
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	0	0
1.2 Materiële vaste activa	55.437.921	56.922.332
1.3 Financiële vaste activa	0	0
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>55.437.921</b>	56.922.332
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	70.789	234.479
1.5 Vorderingen	2.003.246	1.558.353
1.7 Liquide middelen	9.597.176	11.680.223
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>11.671.212</b>	13.473.054
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal activa</b>	<b>67.109.132</b>	70.395.386
	<hr/>	<hr/>
2.1 Eigen vermogen	41.552.476	42.514.097
2.2 Voorzieningen	2.021.070	2.551.762
2.3 Langlopende schulden	13.480.123	14.869.260
2.4 Kortlopende schulden	10.055.463	10.460.267
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal passiva</b>	<b>67.109.132</b>	70.395.385
	<hr/>	<hr/>

## Staat van baten en lasten over 2022

	2022 €	Begroting 2022 €	2021 €
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	65.111.293	60.548.894	63.645.560
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	894.234	164.875	393.339
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	114.212	116.512	64.174
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.667.171	1.735.632	1.278.381
3.5 Overige baten	<u>1.780.707</u>	<u>1.837.261</u>	<u>2.624.003</u>
<b>Totaal baten</b>	<b>69.567.617</b>	<b>64.403.174</b>	<b>68.005.458</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	46.689.545	43.466.906	45.361.780
4.2 Afschrijvingen	3.993.245	3.955.522	4.022.606
4.3 Huisvestingslasten	4.995.811	5.212.815	4.970.015
4.4 Overige lasten	<u>14.721.474</u>	<u>12.757.625</u>	<u>13.479.575</u>
<b>Totaal lasten</b>	<b>70.400.076</b>	<b>65.392.869</b>	<b>67.833.976</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-832.458</b>	<b>-989.695</b>	<b>171.482</b>
5.1 Financiële baten	34.894	0	7.289
5.5 Rentelasten en soortgelijke kosten	-164.056	-169.000	-176.258
5.6 Ineffectiviteit derivaten	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
5 Financiële baten en lasten	<u>-129.162</u>	<u>-169.000</u>	<u>-168.969</u>
<b>Netto resultaat</b>	<b><u>-961.620</u></b>	<b><u>-1.158.695</u></b>	<b><u>2.513</u></b>

## Kasstroomoverzicht over 2022

	2022		2021
	€		€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Saldo baten en lasten	-832.458		171.482
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:</b>			
4.2 - afschrijvingen	4.104.093		4.141.929
4.2 - vrijval uit investeringssubsidies	-110.847		-119.323
- Waardeveranderingen			
2.2 - mutaties voorzieningen	-530.692		114.090
- overige aanpassingen voor aansluiting met bedrijfsresultaat	77.349		77.455
Totaal voor aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat	<u>3.539.902</u>		<u>4.214.151</u>
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
1.4 - voorraden	163.690		269.160
1.5 - kortlopende vorderingen	-444.894		825.876
- effecten			
2.4 - kortlopende schulden	-404.804		-1.645.331
Totaal van veranderingen in werkkapitaal	<u>-686.007</u>		<u>-550.294</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	<b>2.021.436</b>		3.835.339
5.1 Ontvangen interest	34.894		7.289
5.5 Betaalde interest	-164.056		-176.258
Ontvangen dividenden			
Mutaties overige financiële vaste activa			
Betaalde winstbelasting			
	<u>-129.162</u>		<u>-168.969</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.892.274</b>		3.666.370
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-2.591.528		-1.566.845
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	3.146		432.531
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<u>-2.588.382</u>		<u>-1.134.314</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
2.3 Toename langlopende schulden	0		122.895
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.386.939		-1.438.613
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>-1.386.939</u>		<u>-1.315.718</u>
1.7 Stand per 1 januari	11.680.223		10.463.885
Mutatie boekjaar	<u>-2.083.047</u>		<u>1.216.338</u>
Stand per 31 december	<u><u>9.597.176</u></u>		<u><u>11.680.223</u></u>

## Algemene toelichting

### **Activiteiten**

Stichting AOC Terra is een opleidingscentrum dat vo en mbo onderwijs op het gebied van groen, voeding, dier, natuur & milieu aanbiedt in Noord-Nederland. Het onderwijs wordt aangeboden op vestigingen in Assen, Eelde, Emmen, Groningen, Meppel, Oldekerk, Winschoten, Winsum en Wolvega.

### **Continuïteit**

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

### **Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijffnummer kamer van koophandel**

Terra is een stichting en is gevestigd aan de Hereweg 101 te Groningen.

Stichting AOC Terra is feitelijk gevestigd aan de Hereweg 101, Postbus 17, 9700 AA te Groningen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41011947.

### **Groepsverhoudingen**

Stichting AOC Terra wordt als gevolg van 100% zeggenschap meegeconsolideerd in de jaarrekening van Stichting Onderwijsgroep Noord.

### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van 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:

- inschatting van de levensduur van activa;
- inschattingen in het kader van personele voorzieningen.

### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Terra of de moedermaatschappij van Terra en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### **Toelichting op het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

## **Algemene grondslagen**

### ***Algemeen***

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### ***Vergelijking met voorgaand jaar***

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn verder ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### ***Operationele leasing***

Bij Terra zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Terra ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

### ***Financiële instrumenten***

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waarde-veranderingen in de staat van baten en lasten maken eventuele direct toerekenbare transactie-kosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### **Materiële vaste activa**

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Per 1 januari 2019 is voor het verwerken van de kosten van groot onderhoud de componentenmethode ingevoerd, dit betreft een stelselwijziging. De aanleiding is het aanpassen van richtlijn 212 Materiële vaste activa van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze stelselwijziging is prospectief ingevoerd. De gebouwen worden in componenten opgedeeld met elk een passende levensduur / afschrijvingsperiode. Groot onderhoud wordt geactiveerd en afgeschreven. Activeren van gebouwen en groot onderhoud vindt plaats voor investeringen met een verkrijgings- of vervaardigingsprijs vanaf € 5.000.

Indien grond gekocht is met opstallen, met de intentie de opstallen te slopen of teniet te laten gaan en vervolgens op de grond nieuwbouw te realiseren, dan maken de eventuele boekwaarde van de opstallen en de gemaakte sloopkosten deel uit van de verkrijgingsprijs van de grond. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Overige vaste activa (inventaris) worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Activeren vindt plaats voor investeringen met een verkrijgings- of vervaardigingsprijs vanaf € 500. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

In 2022 is 'levende have' toegevoegd aan de materiële activa. Activeren vindt plaats volgens de regels van activeren van inventaris. Dit betreft afschrijven vanaf € 500 tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

Deze levensduur wordt voor de onderscheiden activa gesteld op:

Casco gebouwen	40 jaar
Gebouwen aanschaf in 2018 of eerder	30 jaar
Verbouwing/renovatie/semi permanente gebouwen in 2018 of eerder	10 jaar
Afbouw, afwerking, mechanische en elektrische installaties	15 jaar
Semi-permanente gebouwen en verbouwingen/renovatie	20 jaar
Apparatuur, machines en installaties	4-10 jaar
Meubilair	10-15 jaar
Hard- en software	3-5 jaar
Zonnepanelen en installaties	15 jaar
Levende have	5-10 jaar

Investeringsubsidies welke betrekking hebben op de materiële vaste activa worden in mindering gebracht op de materiële vaste activa (vooruit ontvangen investeringsubsidies); de vrijval van de investeringsubsidies wordt gecorrigeerd op de afschrijvingen.



### **Bijzondere waardeverminderingen**

Voor materiële 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 hoogte van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom-genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom-genererende 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 er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom-genererende eenheid geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom-genererende 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 waardevermindering voor het actief (of kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

### **Voorraden**

De voorraden betreffen de laptops die aan de leerlingen in bruikleen worden gegeven en zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.

Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen. Op basis van de verwachte gemiddelde gebruiksduur van de laptops vindt een jaarlijkse afwaardering van 25% van de aanschafwaarde plaats.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en daarnaast worden er op basis van de effectieve rente-rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Voorzieningen**

De voorzieningen bestaan uit een voorziening wachtgelden, een voorziening ambtsjubilea, een voorziening langdurig zieken, een voorziening seniorenverlof, een voorziening WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans), en een voorziening voor saneringskosten.

### Algemeen

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

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

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

De voorziening wachtgelden is voor wachtgeldverplichtingen ten aanzien van voormalig personeel. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van de contante waarde van de huidige wachtgeldverplichtingen. In 2022 is, in verband met de ontwikkeling van de arbeidsmarkt, een blijfkans geïmplementeerd voor het bepalen van de wachtgeldverplichting. Door het toepassen van deze schattingswijziging komt de voorziening rond de €325.000 lager uit.

De voorziening ambtsjubilea is voor de verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering bij ambtsjubilea van personeel. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks bepaald op basis van de verwachte verplichtingen. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met de wettelijke pensioenleeftijd, de blijfkans en de contantewaarde voet.

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde.

De voorziening seniorenverlof is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst nog op te nemen verlof die ontstaat bij toekomstige deelname van medewerkers aan deze regeling en de verplichting aan huidige deelnemers aan de regeling voor de komende vijf jaar. Deze voorziening is alleen opgenomen voor medewerkers die niet onder de overgangsregelingen vallen. Bij de omvang van de voorziening is rekening gehouden met de contante waarde.

De voorziening WAB is gevormd voor op de balansdatum bestaande verplichting ten aanzien van toekomstige uitkering van transitievergoedingen aan werknemers van wie het arbeidscontract door de werkgever wordt beëindigd.

De voorziening voor saneringskosten is gevormd voor op de balansdatum bestaande verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering van saneringskosten.

### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden worden bij eerste waardering opgenomen tegen reële waarde, daarna tegen geamortiseerde kostprijs.

Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Bij vervroegde aflossingen wordt de in rekening gebrachte boeterente verwerkt in de winst- en verliesrekening als financiële baten en lasten.

Voor alle langlopende leningen zijn zakelijke zekerheidstellingen verstrekt.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### **Financial lease**

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

In geval van financiële leasing (waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van het lease-object geheel, of nagenoeg geheel, door de lessee worden gedragen) worden het lease-object en de daarmee samenhangende schuld bij het aangaan van de overeenkomst in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het lease-object op het moment van het aangaan van de leaseovereenkomst of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. De initiële directe kosten van de lessee worden opgenomen in de eerste verwerking van het actief. De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande verplichting, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt over de resterende netto-verplichting.

Het geactiveerde lease-object wordt afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object, in geval er geen redelijke zekerheid is dat de lessee aan het einde van de leaseperiode eigenaar wordt.

### ***Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen***

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. De kortlopende schulden zijn, tenzij anders is aangegeven, opeisbaar binnen één jaar. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

### ***Resultaatbepaling***

In de staat van baten en lasten worden verantwoord, met inachtneming van de eerder genoemde waarderingsgrondslagen, de baten en lasten welke aan het boekjaar toegerekend moeten worden. Lasten worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Dit met uitzondering van de bijdragen van leerlingen en cursisten, welke worden verantwoord in het jaar waarin het schooljaar, respectievelijk de cursus, een aanvang neemt.

## **Opbrengstverantwoording**

### ***Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies***

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

### ***Baten werk in opdracht van derden***

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### ***Overige baten***

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

### ***Personeelslasten***

Onder personeelslasten is begrepen de in het boekjaar verschuldigde salarissen, sociale lasten, pensioenpremies, inleenkrachten en overige personeelskosten verminderd met de ontvangen uitkeringen van sociale fondsen.

### ***Pensioenen***

Stichting AOC Terra is aangesloten bij Stichting Pensioenfonds ABP. ABP is een bedrijfstakpensioenfonds met een toegezegde pensioenregeling (multi-employer defined benefit-regeling). Gezien het feit dat de pensioenregeling een multi-employer regeling betreft is de pensioenregeling als een toegezegde bijdrageregeling (defined contribution-regeling) verantwoord.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

### ***Afschrijvingen***

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en in uitvoering en vooruitbetaling wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige baten respectievelijk onder overige lasten.

### ***Financiële baten en lasten***

#### Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

## Toelichting op de balans

### 1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Levende Have	Overige materiële vaste activa (investerings- subsidies)	Vaste bedrijfs- activa in uitvoering en vooruitbeta- lingen op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfsuit- oefening dienstbare materiële vaste activa	Totaal materiële vaste activa
	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand aan het begin van de periode</b>								
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	75.922.275	11.810.834	22.465.290	-	-2.193.519	53.286	507.941	108.566.107
Cum. afschrijvingen en waarderingsverminderingen	33.578.400	2.054.929	17.123.623	-	-1.113.177	0	0	51.643.775
Cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa aan het begin van de periode	42.343.875	9.755.905	5.341.666	-	-1.080.342	53.286	507.941	56.922.332
<b>Verloop gedurende de periode</b>								
Investerings	1.452.604		1.103.974	34.950	-			2.591.528
Desinvesteringen	-		13.701	-	-			13.701
Afschrijvingen	2.678.782		1.423.446	1.865	-84.586			4.019.507
Afschrijving op desinvesteringen			10.555		-			10.555
Herwaarderings								0
Bijzondere waardeverminderingen								0
Terugneming van bijzondere waardeverminderingen								0
Verwervingen via fusies en overnames								0
Afstotingen								0
Omrekeningsverschillen								0
Overboekingen						-53.286		-53.286
Overige mutaties								0
Mutatie gedurende de periode	-1.226.178	0	-322.618	33.085	84.586	-53.286	0	-1.484.411
<b>Stand aan het eind van de periode</b>								
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	77.374.879	11.810.834	23.555.563	34.950	-2.193.519	0	507.941	111.090.648
Cum. afschrijvingen en waarderingsverminderingen	36.257.182	2.054.929	18.536.514	1.865	-1.197.763	0	0	55.652.727
Cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa aan het eind van de periode	41.117.697	9.755.905	5.019.048	33.085	-995.756	0	507.941	55.437.921

\*Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Gebouwen: bij de investeringen gaat het met name om activering van het groot onderhoud. Dit onderhoud is onderdeel van het MJOP.

Inventaris en apparatuur: het gaat hierbij om investeringen in ICT apparatuur (€ 436.000), audio-video (€ 151.000), machines en installaties (€ 311.000) en meubilair (€ 210.000). Levende have is per 2022 een nieuwe mva categorie en de investeringen betreffen de aankoop van paarden.

Vooruitontvangen investeringssubsidies: De vrijgevallen investeringssubsidies zijn verantwoord onder de afschrijvingslasten.

Vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa: Dit betreft activa in uitvoering. Het ziet toe op de categorie gebouwen

Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa:

Het betreft hier percelen grond aan de Langgrafweg in Emmen.

De boekwaarde van de materiële vaste activa (exclusief de investeringssubsidies) is ten opzichte van 2021 afgenomen met een bedrag van € 1,5 miljoen.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die zijn verstrekt door ABN AMRO bank en ING Bank. Zie hiervoor ook de toelichting bij paragraaf 2.3 Langlopende schulden.

<b>WOZ- en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</b>			
<b>Volgnummer</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>WOZ-waarde</b>	<b>Peildatum</b>
		<b>€</b>	
1	Hereweg 99, Groningen	9.474.000	1-1-2022
2	Stichtingslaan 26, Slochteren	183.000	1-1-2022
3	Huizingsbrinkweg 9, Emmen	15.505.000	1-1-2022
4	Burg. J.G. Legroweg 29/33, Eelde	8.414.000	1-1-2022
5	Molenstraat 12, Oldekerk	3.400.000	1-1-2022
6	Hamrik 4a en Onderdendamsterweg 43a, Winsum	8.036.000	1-1-2022
7	Paulus Potterstraat 33, Wolvega	2.252.000	1-1-2022
8	Werkhorst 56, Meppel	5.170.000	1-1-2022
9	Werkhorst 58, Meppel	7.300.000	1-1-2022
10	Vredeveldseweg 55/57/57a	10.119.000	1-1-2022
<b>1.4</b>	<b>Voorraden</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
		<b>€</b>	<b>€</b>
1.4.1	Gebruiksgoederen	<b>70.789</b>	234.479
1.4.2	Vooruitbetaald op voorraden	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Voorraden</b>	<b><u>70.789</u></b>	<b><u>234.479</u></b>
	<b>Verlooptstaat gebruiksgoederen</b>		
	Stand per 1 januari	<b>234.479</b>	503.639
1.4.1.1	Verkrijgingsprijs gebruiksgoederen		-64.697
1.4.1.2	Af: Voorziening voor incurantheid	<b>0</b>	0
1.4.1.3	Af: Waardevermindering	<b><u>163.690</u></b>	<b><u>204.463</u></b>
	Gebruiksgoederen	<b>70.789</b>	234.479

Er worden al een aantal jaren geen nieuwe devices meer verstrekt. Er is derhalve niet in nieuwe devices geïnvesteerd. De reeds verstrekte laptops zijn aan leerlingen in bruikleen gegeven en vervangen deels de boeken. Op basis van de verwachte gemiddelde gebruiksduur van de laptops vindt een jaarlijkse afwaardering van 25% van de aanschafwaarde plaats. Deze waardevermindering was in 2022 164.000.

<b>1.5 Vorderingen</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
	€	€
1.5.1 Debiteuren	217.507	374.432
1.5.3 Groepsmaatschappijen	477.202	306.044
Personeel	6.963	14.897
1.5.6 Ouders / studenten / deelnemers / cursisten	334.570	225.014
1.5.7 Overige overheden	46.769	36.606
1.5.7 Overige vorderingen	0	1.095,27
1.5.8 Overlopende activa	940.732	632.392
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	-36.146	-65.324
1.5.10 Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>15.650</u>	<u>33.196</u>
<b>Vorderingen</b>	<b><u>2.003.246</u></b>	<b><u>1.558.353</u></b>
<b>Uitsplitsing overlopende activa</b>		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	686.199	364.798
1.5.8.3 Overige	<u>254.533</u>	<u>267.593</u>
Overlopende activa	<b>940.732</b>	632.392
<b>Verloopstaat voorziening wegens oninbaarheid vorderingen</b>		
1.5.9.1 Stand per 1 januari	65.324	64.210
1.5.9.2 Onttrekking	-38.791	-56.179
1.5.9.3 Dotatie	<u>9.613</u>	<u>57.293</u>
Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	<b><u>36.146</u></b>	<b><u>65.324</u></b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De vorderingen zijn per ultimo 2022 met € 440.000 gestegen ten opzichte van 2021. De hoogte van de vorderingen is afhankelijk van het moment van factureren en betalen en kan daardoor per periode verschillen.

Het debiteurensaldo is lager dan in 2021. De hoogte van de vorderingen is afhankelijk van het moment van factureren.

De vordering op groepsmaatschappijen is iets hoger dan in 2021. Het gaat hierbij om saldering van vorderingen van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 2.4.1). Het saldo ziet toe op een vordering op Onderwijsgroep Noord. De vordering op ouders/studenten/deelnemers/cursisten is hoger omdat er minder factureren voor bijdrages voor excursies die in 2022 plaatsvonden zijn betaald.

De overlopende activa bestaat uit vooruitbetaalde kosten en overige vorderingen. Het gaat hierbij om licenties en abonnementen die betrekking hebben op 2023, vooruitbetalingen op werkzaamheden die nog moeten worden uitgevoerd en vooruitbetaalde huur. Ook is er een vordering op het UWV voor het terugvorderen van transitievergoedingen.

De voorziening voor oninbaarheid is afgenomen ten opzichte van 2021. De voorziening ultimo 2022 is bepaald op basis van de facturen die zijn ondergebracht bij een incassobureau.

<b>1.7 Liquide middelen</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
	€	€
1.7.1 Kasmiddelen	4.073	4.128
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	9.592.383	11.676.090
1.7.4 Overige	<u>721</u>	<u>5</u>
<b>Liquide middelen</b>	<b><u>9.597.176</u></b>	<b><u>11.680.223</u></b>

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

2.1	Eigen vermogen	Stand per	Resultaat	Overige mutaties	Stand per	Resultaat	Overige mutaties	Stand per
		1 januari 2021	2021	2021	1 januari 2022	2022	2022	31 december 2022
		€	€	€	€	€	€	€
2.1.1	Algemene Reserve	34.816.137	486.294		35.302.431	2.464	0	35.304.895
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	7.133.702	-366.979		6.766.724	-867.892	0	5.898.832
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	561.745	-116.803		444.942	-96.192	0	348.750
	<b>Eigen vermogen</b>	<b>42.511.584</b>	<b>2.513</b>	<b>0</b>	<b>42.514.097</b>	<b>-961.620</b>	<b>0</b>	<b>41.552.476</b>
2.1.2	Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra'	3.655.783	-1.495.066		2.160.717	-1.138.364	0	1.022.353
	Bestemmingsreserve 'Samenwerkingsverbanden VO'	2.973.534	0		2.973.534	-166.833	0	2.806.701
	Bestemmingsreserve 'NPO gelden VO'	0	1.382.326		1.382.326	-725.093	0	657.233
	Bestemmingsreserve 'Regeling Werkdrukverlichting'	504.385	-254.239		250.147	1.162.398	0	1.412.545
	Bestemmingsreserve (publiek)	7.133.702	-366.979	0	6.766.724	-867.892	0	5.898.832
2.1.3	Bestemmingsreserve 'Stichting AOC Terra'	561.745	-116.803		444.942	-96.192	0	348.750
	Bestemmingsreserve (privaat)	561.745	-116.803	0	444.942	-96.192	0	348.750

#### Bestemming van het exploitatiesaldo

##### Statutaire winstbestemming:

In de statuten van de stichting is geen artikel opgenomen aangaande de winstbestemming.

##### Bestemming exploitatiesaldo

Dotatie Algemene Reserve	€	€
	2.464	486.294
Onttrekking Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig AOC Terra' (publiek)	-1.138.364	-1.495.066
Onttrekking Bestemmingsreserve 'Samenwerkingsverbanden VO'	-166.833	0
Toevoeging / Onttrekking Bestemmingsreserve 'NPO gelden VO' (publiek)	-725.093	1.382.326
Toevoeging / Onttrekking Bestemmingsreserve 'Regeling werkdrukverlichting' (publiek)	1.162.398	-254.239
Onttrekking Bestemmingsreserves 'AOC Terra' (privaat)	-96.192	-116.803
Toevoeging / Onttrekking aan de Bestemmingsfondsen (publiek)		0
Toevoeging / Onttrekking aan de Bestemmingsfondsen (privaat)		0
Toevoeging / Onttrekking aan de Herwaarderingsreserve	0	0
Toevoeging / Onttrekking aan de Andere wettelijke reserves	0	0
Toevoeging / Onttrekking aan de Statutaire reserves	0	0
Netto resultaat	<b>-961.620</b>	<b>2.513</b>

Het totale eigen vermogen komt, na de verdeling van het resultaat, uit op € 41,5 miljoen. Dit eigen vermogen kan worden onderverdeeld in een algemene reserve van € 35,3 miljoen en bestemmingsreserves van tezamen € 6,2 miljoen. Het eigen vermogen is onderverdeeld in publiek en privaat vermogen, waarbij de algemene reserve als publiek vermogen wordt aangemerkt. De bestemmingsreserves behoren voor een bedrag van € 5,9 miljoen tot het publiek vermogen en voor een bedrag van € 350.000 tot het privaat vermogen.

De resultaten van TerraNext Markt en TerraStart worden ten laste of ten gunste van het privaat vermogen gebracht.

Op basis van de 'Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs' wordt de algemene reserve als geheel aangemerkt als publiek vermogen.

De publieke bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra' is gevormd omdat Terra maken heeft met een aantal ontwikkelingen die een grote impact op de organisatie en de middelen zullen hebben. Het gaat daarbij met name om de gevolgen van de daling van het aantal leerlingen en onderwijskundige ontwikkelingen zoals de invoering van passend onderwijs. Dit brengt niet alleen een extra inspanning met zich mee maar tevens extra onzekerheden en daarmee ook risico's. Voor bovenstaande ontwikkelingen zullen jaarlijks middelen worden gereserveerd binnen de begroting. Het gaat hier echter om meerjarige ontwikkelingen waarbij deze bestemmingsreserve kan worden ingezet om een mismatch in de tijd tussen de inzet van extra middelen en daarmee gerealiseerde besparingen of opbrengsten te kunnen opvangen. In 2022 is € 1.1 miljoen van de bestemmingsreserve aangewend.



De publieke bestemmingsreserve 'Samenwerkingsverbanden VO' is een reserve dat is ontstaan vanuit de inkomsten van de samenwerkingsverbanden. In het verleden zijn saldi op de balans hiervoor ontstaan. Deze saldi zijn in 2020, op aanwijzing van de accountant, vrijgevallen. Om de bedragen wel beschikbaar te houden is hiervoor een bestemmingsreserve gevormd. In 2022 wordt er voor het eerst onttrokken uit de reserve voor een bedrag van € 167.000.

De publieke bestemmingsreserve 'Regeling Werkdrukverlichting' is een in 2019 gevormde reserve. In de jaren 2021 en 2022 worden deze (vanuit het rijk ontvangen) aanvullende middelen ingezet voor maatregelen tot werkdrukverlichting. In 2022 is er 1,4 miljoen toegevoegd aan de bestemmingsreserve. Tevens is € 250.000 aangewend van de reserve ultimo 2022.

De publieke bestemmingsreserve 'NPO gelden VO' is een in 2021 nieuw gevormd bestemmingsreserve. Dit bestemmingsreserve is gevormd doordat NPO gelden zijn ontvangen die op boekjaar worden verantwoord. De gelden worden echter op schooljaar ingezet, waardoor het nog in te zetten deel in een bestemmingsreserve is geplaatst. Eveneens is van de NPO bestemmingsreserve zowel onttrokken (ad € 1,4 miljoen) en gedoteerd (ad €660.000)

Onderwijsinstellingen hebben in 2007 de mogelijkheid gehad een, als zodanig aantoonbaar, deel van de algemene reserve als eigen privaat vermogen te rubriceren als bestemmingsreserve. Terra heeft op grond hiervan een private bestemmingsreserve gevormd ten laste van de Algemene Reserve. De private Bestemmingsreserve 'Stichting AOC Terra' is ontstaan nadat onderwijsinstellingen, met ingang van 1994, een jaarrekening dienden op te stellen waarin alle baten en lasten werden verantwoord. Tot en met 1993 was uitsluitend sprake van een verantwoording van de ontvangen en bestede rijkssubsidie. Als gevolg hiervan zijn de vermogens van de diverse vestigingen, tot en met 1993 ontstaan uit private activiteiten, ingebracht in het vermogen van Terra. Indien private activiteiten van Terra, nu en in de toekomst, leiden tot een verlies, dan wordt dat verlies ten laste van deze private bestemmingsreserve gebracht en niet ten laste van het publieke vermogen. Een positief resultaat wordt ten gunste van deze private bestemmingsreserve gebracht.

De marktactiviteiten van Terra kennen een negatief resultaat. Dit resultaat van de marktactiviteiten wordt aan de private bestemmingsreserve 'AOC Terra' onttrokken.

2.2	Voorzieningen	Stand per	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per	Kortlopende	Langlopende
		1 januari 2022	2022	2022	2022	31 december 2022	deel < 1 jaar	deel > 1 jaar
		€	€	€	€	€	€	€
2.2.1	Personeelsvoorzieningen							
	- Wachtgeld	1.030.782	244.000	265.331	400.568	<b>608.883</b>	207.254	401.629
	- Wet arbeidsmarkt in balans	10.130	11.333		6.771	<b>14.692</b>	14.692	-
	- Langdurig zieken	153.170	91.756	193.589		<b>51.338</b>	51.338	-
	- Seniorenverlof	896.840	495.428	284.626	58.838	<b>1.048.805</b>	-	1.048.805
	- Ambtsjubilea	400.840	36.667	62.338	78.791	<b>296.377</b>	65.365	231.012
2.2.2	Voorziening verlieslatende contracten	-	-	-	-	-	-	-
2.2.3	Overige voorzieningen	60.000,00		59.024,64	-	<b>975</b>	975	-
	<b>Voorzieningen</b>	<u>2.551.762</u>	<u>879.184</u>	<u>864.908</u>	<u>544.968</u>	<u>2.021.070</u>	<u>339.624</u>	<u>1.681.446,07</u>

De voorziening wachtgelden is voor wachtgeldverplichtingen ten aanzien van voormalig personeel. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van de contante waarde van de huidige wachtgeldverplichtingen per individuele (voormalige) medewerker. Bij het berekenen van de contante waarde wordt een rentepercentage van 2,8180% gehanteerd. Dit is het tarief van de 10-jaars kapitaalmarktrente voor Nederland per ultimo 2022. Het bedrag van de dotatie heeft betrekking op nieuwe verplichtingen die bestaan uit nieuwe WW uitkeringen en voor medewerkers die met een regeling zijn vertrokken.

De voorziening WAB is gevormd voor op de balansdatum bestaande verplichting ten aanzien van toekomstige uitkering van transitievergoedingen aan werknemers van wie het arbeidscontract door de werkgever wordt beëindigd. De dotatie heeft betrekking op nieuwe verplichtingen.

De voorziening langdurig zieken is voor bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend, geheel of gedeeltelijk, niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Het bedrag van de dotatie heeft betrekking op nieuwe verplichtingen.

De voorziening seniorenverlof is een voorziening voor de verplichting voor nog op te nemen verlof die ontstaat bij toekomstige deelname van medewerkers aan deze regeling en de verplichting aan huidige deelnemers aan de regeling voor de komende vijf jaar. Deze voorziening is alleen opgenomen voor medewerkers die niet onder de overgangsregelingen vallen. De dotatie betreft nieuwe verwachte deelnemers en bij onttrekkingen gaat het om de werkgeverlasten (incl. pensioenpremies) van de huidige deelnemers.

De voorziening ambtsjubilea is voor de verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering bij ambtsjubilea van personeel. De hoogte van de voorziening wordt bepaald door te kijken naar alle toekomstige verplichtingen, waarbij rekening gehouden wordt met een blijfkans en een opbouw van de voorziening gedurende de komende jaren.

2.3	Langlopende schulden	31-12-2022	31-12-2021
		€	€
2.3.3	Schulden aan kredietinstellingen	<b>14.754.982</b>	16.114.990
	Financiële lease	<b>113.738</b>	140.669
2.3.7	Overige langlopende schulden	<b>0</b>	0
	Waarvan gepresenteerd onder kortlopende schulden	<b>-1.388.597</b>	-1.386.399
		<u><b>13.480.123</b></u>	<u>14.869.260</u>

Verloopoverzicht	Schuld aan bank		Financiële lease		Overige langlopende schulden		Totaal	
	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Boekwaarde 1-1-2022</b>		<b>16.114.990</b>		<b>140.668,93</b>		<b>0</b>		<b>16.255.659</b>
- waarvan korter dan 1 jaar *)	1.360.008		26.391,00		0		1.386.399	
- waarvan tussen 1 tot 5 jaar	7.255.032		114.277,93		-		7.369.310	
- waarvan langer dan 5 jaar	7.499.950		-		-		7.499.950	
<b>Nieuwe financiering</b>		-		<b>0</b>		-		<b>0</b>
- waarvan korter dan 1 jaar *)	-		-		-		0	
- waarvan tussen 1 tot 5 jaar	-		-		-		0	
- waarvan langer dan 5 jaar	-		-		-		-	
<b>Aflossingen</b>		<b>-1.360.008</b>		<b>-26.931</b>		<b>0</b>		<b>-1.386.939</b>
<b>Oprenting</b>				-				
<b>Overige waardeveranderingen</b>						-		-
- tussen 1 tot 5 jaar	-		-		-		-	
- langer dan 5 jaar	-		-		-		-	
<b>Boekwaarde 31-12-2022</b>		<b>14.754.982</b>		<b>113.738</b>		<b>0</b>		<b>14.868.720</b>
- waarvan korter dan 1 jaar *)	1.360.008		28.589		-		1.388.597	
- waarvan tussen 1 tot 5 jaar	6.295.032		85.149		-		6.380.181	
- waarvan langer dan 5 jaar	7.099.942		-		-		7.099.942	

\*) presentatie als kortlopende schuld (2.4.2)

#### Uitsplitsing schulden aan kredietinstellingen

	Schulden aan kredietinstellingen	Totaal schuld aan kredietinstellingen
	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>		
Stand langlopend deel	14.754.982	14.754.982
Stand kortlopend deel	1.360.008	1.360.008
Stand totale schuld, begin van de periode	16.114.990	16.114.990
<b>Verloop gedurende de periode</b>		
Aangegane leningen	0	0
Aflossingen	-1.360.008	-1.360.008
<b>Stand per 31 december 2022</b>		
Stand totale schuld, einde van de periode	14.754.982	<b>14.754.982</b>
Stand kortlopend deel	1.360.008	<b>1.360.008</b>
Stand langlopend deel	13.394.974	<b>13.394.974</b>
Bedrag looptijd 1 tot 5 jaar	6.295.032	<b>6.295.032</b>
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	7.099.942	<b>7.099.942</b>

#### Uitsplitsing schulden aan kredietinstellingen

	ABN AMRO Bank N.V. (1)	ING Bank N.V. (2)	ING Bank N.V. (3)	ING Bank N.V. (4)	Schulden aan kredietinstellingen
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>					
Stand langlopend deel	1.980.000	3.675.000	3.184.991	5.914.991	14.754.982
Stand kortlopend deel	660.000	300.000	140.004	260.004	1.360.008
Stand totale schuld, begin van de periode	2.640.000	3.975.000	3.324.995	6.174.995	16.114.990
<b>Verloop gedurende de periode</b>					
Aangegane leningen	0	0	0	0	0
Aflossingen	-660.000	-300.000	-140.004	-260.004	-1.360.008
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
Stand totale schuld, einde van de periode	<b>1.980.000</b>	<b>3.675.000</b>	<b>3.184.991</b>	<b>5.914.991</b>	<b>14.754.982</b>
Stand kortlopend deel	660.000	300.000	140.004	260.004	1.360.008
Stand langlopend deel	1.320.000	3.375.000	3.044.987	5.654.987	13.394.974
Bedrag looptijd 1 tot 5 jaar	1.320.000	3.375.000	560.016	1.040.016	6.295.032
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	-	-	2.484.971	4.614.971	7.099.942
Rente		2,0%	0,9%	1,1%	
Rente vast/variabel	variabel	vast	vast	vast	
Einddatum looptijd lening	2-11-2025	1-4-2025	1-9-2028	1-9-2028	
Renterisico afgedekt	Nee	Nee	Nee	Nee	
Marktwaaarde renteswap	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

Lening 1 is een lening op roll-over basis van € 16,2 miljoen met een looptijd van 20 jaren. Per 1 november 2005 is van deze lening een bedrag van € 13,2 miljoen opgenomen en per 1 december 2009 het restant van € 3,0 miljoen. De rente is gebaseerd op één-maands Euribor vermeerderd met een opslag van 0,55% en wordt berekend over het opgenomen bedrag. Het renterisico voor lening 1 was middels een renteswap afgedekt vanaf 1 november 2005 tot 2 november 2020 op het niveau van 3,90%. Met betrekking tot lening 1 zijn de volgende zakelijke zekerheidstellingen verstrekt:

. Eerste recht van hypotheek op de onroerende zaken in eigendom bij Terra;

. Eerste pandrecht op alle zaken, waardepapieren en effecten die de financier, of een derde voor haar uit welken hoofde ook, van of voor Terra onder zich heeft of krijgt, aandelen in verzameldepots als bedoeld in de Wet giraal effectenverkeer die de financier onder haar beheer heeft of krijgt, en alle bestaande en toekomstige vorderingen van Terra op de financier uit welke hoofde ook.

. Een negatieve verklaring met belofte betreffende de activa van Terra welke niet zonder voorafgaande en uitdrukkelijke toestemming van de financier geheel of gedeeltelijk mogen worden vervreemd, ten behoeve van derden belast, noch het aangaan van een verbintenis jegens derden tot vervreemden of belasten.

Lening 2 is een rentevastlening voor een bedrag van € 6,0 miljoen met een vaste rente van 2,00% per jaar. Deze rentevastlening loopt tot uiterlijk 1 april 2025. De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.

Voor deze lening zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- . recht van eerste hypotheek voor de hoofdsom, vermeerderd met 40% voor rente en kosten, op de onroerende zaken in eigendom bij Terra, met uitzondering van de onroerende zaken die bij lening 1 in hypotheek zijn gegeven;
- . verstrekking tot zekerheid van het pandrecht op de roerende zaken die behoren tot de in onderpand gegeven onroerende zaken;
- . afgifte van een complete joint- en mede-aansprakelijkheidsovereenkomst en een negatieve pledge / pari passu en cross default verklaring.

Lening 3 is een rentevastlening voor een bedrag van € 3,5 miljoen met een vaste rente van 0,93% per jaar. Deze rentevastlening loopt tot uiterlijk 1 september 2028. De rentevastperiode bedraagt 48 maanden.

Lening 4 is een rentevastlening voor een bedrag van € 6,5 miljoen met een vaste rente van 1,12% per jaar. Deze rentevastlening loopt tot uiterlijk 1 september 2028. De rentevastperiode bedraagt 96 maanden.

Voor lening 3 en 4 zijn de volgende zekerheden verstrekt:

Reeds gevestigde zekerheden:

- . een hypotheek van € 18.950.000 op schoolgebouw, 1e in rang, gelegen aan: Huizingsbrinkweg 8 en 9 te Emmen, Werkorst 56 en 58 te Meppel en Vredeveldsweg 55 te Assen;
- . een negatieve pledge / pari passu en cross default verklaring van Stichting AOC Terra.

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2022	31-12-2021
		€	€
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	17.929	15.744
2.4.6	Schulden aan andere deelnemingen	0	0
2.4.2	Kredietinstellingen	1.360.008	1.360.008
2.4.4	Schulden aan OCW/EZ	0	0
	Schulden aan FIN	0	0
	Schulden aan gemeenten en GR's	0	0
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijn projecten	0	0
2.4.3	Crediteuren	1.570.423	998.041
2.4.4	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.099.307	2.235.418
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	608.624	598.869
	Schulden terzake van werk door derden	0	0
2.4.9	Overige kortlopende schulden	28.589	26.391
2.4.10	Overlopende passiva	4.370.582	5.225.795
	<b>Kortlopende schulden</b>	<b>10.055.463</b>	<b>10.460.267</b>

		31-12-2022	31-12-2021
		€	€
	<b>Uitsplitsing Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
2.4.7.1	Loonheffing	1.451.960	1.374.791
2.4.7.2	Omzetbelasting	21.848	290.821
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	625.498	569.805
2.4.7.4	Overige belastingen		0
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.099.307	2.235.418

		31-12-2022	31-12-2021
		€	€
	<b>Uitsplitsing overlopende passiva</b>		
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	1.539.820	328.841
	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ niet-geoormerkt	0	1.924.703
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	134.085	95.454
2.4.10.5	Vakantiegeld en vakantiedagen	1.492.138	1.342.804
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	23.152	21.320
2.4.10.8	Overige overlopende passiva	1.181.386	1.512.674
	Overlopende passiva	4.370.582	5.225.795

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van 2021 afgenomen met € 0,4 miljoen.

De schulden aan groepsmaatschappijen zijn nagenoeg gelijk aan 2021. Het gaat hierbij om saldering van schulden van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 1.5.3).

Onder de kredietinstellingen zijn de aflossingsverplichtingen voor het komende jaar opgenomen.

Het crediteurensaldo is hoger opzichte van 2021. Het saldo is afhankelijk van het moment van factureren en betalen en verschilt per jaar.

De belastingen en sociale premies en schulden terzake van pensioenen zijn lager. Dit werd veroorzaakt door een nog af te dragen BTW positie.

De overlopende passiva zijn per saldo afgenomen met € 664.000 ten opzichte van 2021.

De vooruitontvangen subsidies van OCW/EZ zijn per saldo afgenomen met € 500.000. Hierbij zijn de geoormerkte subsidies toegenomen met € 1.200.000 en de niet-geoormerkte subsidies afgenomen met € 1.734.000. De vorig jaar is een deel van de geoormerkte subsidies onder niet geoormerkte subsidies terecht gekomen Dit is tevens onderdeel van de toelichting in Model G . De niet-geoormerkte subsidies kennen een afloop als gevolg van de vrijval van saldi voor Minimagezinnen, Prestatiesubsidie VSV en de kwaliteitsagenda MBO.

Het bedrag van de vooruitontvangen termijnen is hoger dan in 2021. Er is geen sprake meer van leerlingen die de bijdrage voor een device voor de komende vier jaar in één keer hebben betaald, omdat de devices met ingang van het schooljaar 2020-2021 niet meer via Terra worden verstrekt. Van het reeds ontvangen bedrag in voorgaande jaren wordt jaarlijks een vierde deel ten gunste van het resultaat geboekt.

Het bedrag van de accountantskosten betreft de nog te verwachten accountantskosten voor de jaarrekeningcontrole 2022.

De overige overlopende passiva zijn afgenomen met € 331.000 ten opzichte van ultimo 2021. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de afloop van een aantal vooruitontvangen subsidies van projecten.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

## Financiële instrumenten

### *Algemeen*

Terra maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die Terra blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. Terra handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Terra verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### *Kredietrisico*

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

### *Renterisico*

Terra heeft bij de ABN AMRO Bank een langlopende schuld van € 16,2 miljoen met een variabele rente die afhankelijk is van de 1-maands Euribor. De hoofdsom van de langlopende schuld was aanvankelijk € 16,2 miljoen maar is ultimo 2022 € 1,9 miljoen. Hier loopt Terra een renterisico.

Binnen Terra zijn ook leningen met een vaste rente voor de gehele looptijd met een huidige omvang van € 12,75 miljoen. Hierbij is het renterisico beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

#### Lening ABN AMRO Bank

20-jarige roll-over lening ad € 16,2 miljoen

Stand van de lening per 31 december 2022 is € 1,98 miljoen

De einddatum van de lening is 2 november 2025

Rente op basis van 1-maands Euribor met een opslag van 0,55

#### Leningen ING Bank

10-jarige rentevastlening ad € 6,0 miljoen.

De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.

Stand van de lening per 31 december 2022 is € 3,67 miljoen

De einddatum van de lening is 1 april 2025

Vaste rente van 2,0% per jaar

8-jarige rentevastlening ad € 3,5 miljoen.

De rentevastperiode bedraagt 48 maanden.

Stand van de lening per 31 december 2022 is € 3,18 miljoen

De einddatum van de lening is 1 september 2028

Vaste rente van 0,93% per jaar

8-jarige rentevastlening ad € 6,5 miljoen.

De rentevastperiode bedraagt 96 maanden.

Stand van de lening per 31 december 2022 is € 5,91 miljoen

De einddatum van de lening is 1 september 2028

Vaste rente van 1,12% per jaar

### *Liquiditeitsrisico*

Terra bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor Terra steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

### *Reële waarde*

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

**G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule**  
(Regeling ROS art.13,lid 2 sub a en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar cf de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie Zij-instroom 2016	781844-1	22-10-2016	ja
Subsidie Zij-instroom 2019	1001737	22-7-2019	ja
Extra begeleiding en nazorg MBO 2021/2022	EBEN21045	31-3-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21074	20-5-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21076	20-5-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21077	20-5-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21078	20-5-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21079	20-5-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21080	21-5-2021	ja
Voorkomen onnodig zittenblijven	VOZ21081	21-5-2021	ja
Subsidie Zij-instroom 2021	1160508-01	20-6-2021	nee
Subsidie voor studieverlof	1164904-01	20-8-2021	ja
Subsidie voor studieverlof	1164905-01	20-8-2021	ja
Subsidie voor studieverlof	1176874-01	21-9-2021	ja
Subsidie voor studieverlof	1177121-01	21-9-2021	ja
Heterogene brugklas	SHB210311	8-2-2021	nee
Nazorg MBO	NMBO22022	28-2-2022	nee
Capaciteitentesten	Cap22-31108	24-3-2022	nee
Subsidie Zij-instroom 2022	100000206-1	21-6-2022	nee
Heterogene brugklas	SHB22013	29-6-2022	nee
Heterogene brugklas	SHB22085	29-6-2022	nee
Heterogene brugklas	SHB22115	29-6-2022	nee
Heterogene brugklas	SHB22131	29-6-2022	nee
Subsidie voor studieverlof	1277946-1	22-8-2022	nee
Subsidie voor studieverlof	100000252-1	22-8-2022	nee
Subsidie Zij-instroom 2022	100000242-1	22-8-2022	nee
Basisvaardigheden	VBV22-VO-3836	11-11-2022	nee

**G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**  
(Regeling ROS art.13,lid 2 sub b en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)

**G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar**

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari 2022	Ontvangen in 2022	Subsidiabele kosten in 2022	Te verrekenen per 31-12-2022
Doorstroomprogramma MBC	DHBO19031	30-10-2018	194.960	194.960	18.876	176.084	-	4.875	171.209
			<b>194.960,00</b>	<b>194.960,00</b>	<b>18.876,00</b>	<b>176.084,00</b>	<b>-</b>	<b>4.875,00</b>	<b>171.209,00</b>

**G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar**

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2020	Totaal subsidiabele kosten t/m 2020	Saldo per 1-1-2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Saldo per 31-12-2021
			0	0	0	0	0	0	0

\*In de subsidiabele kosten in het verslagjaar van de regeling Doorstrooming MBO-HBO is voor €4.875 aan kosten verantwoord in boekjaar 2022 welke betrekking hebben op activiteiten uit 2020. Deze posten stonden nog op de balans en betroffen werkzaamheden van de projectleider en docenten van Terra MBO. Deze kosten zijn in 2022 alsnog ten laste van de subsidie gebracht

## Toelichting op de staat van baten en lasten

<b>3.1</b>	<b>Rijksbijdragen</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	<b>53.387.075</b>	54.980.733	53.011.468
3.1.2	Overige subsidies OCW	<b>8.657.286</b>	3.190.833	7.712.019
3.1.3	Overige subsidies EZ	<b>3.066.932</b>	<b>2.377.328</b>	<b>2.922.072</b>
	Overige subsidies OCW/EZ	<b>11.724.218</b>	5.568.161	10.634.092
	<b>Rijksbijdragen</b>	<b><u>65.111.293</u></b>	<b><u>60.548.894</u></b>	<b><u>63.645.560</u></b>
	<b>Specificatie overige subsidies OCW</b>			
3.1.2	Geoordeelde subsidies	<b>314.080</b>	<b>2.532.948</b>	1.085.437
3.1.3	Niet-geoordeelde subsidies	<b>8.343.206</b>	<b>657.885</b>	<b>6.626.582</b>
	Overige subsidies OCW	<b>8.657.286</b>	3.190.833	7.712.020
	<b>Specificatie overige subsidies EZ</b>			
3.1.3.2	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	<b>3.066.932</b>	<b>2.377.328</b>	<b>2.922.072</b>
	<b>Inkomensoverdracht van rijksbijdragen</b>	<b>3.066.932</b>	<b>2.377.328</b>	<b>2.922.072</b>

De totale rijksbijdragen zijn met € 1,47 miljoen gestegen ten opzichte van 2021. De lumpsum bekostiging is ten opzichte van 2021 met € 375.000 gestegen.

Ook de overige subsidies OCW zijn met circa 1 miljoen gestegen. Dit komt door het hoger uitvallen van additionele middelen, zoals de kwaliteitsagenda, het Sterk Techniek Onderwijs (STO) en de aanvulling van de gelden voor strategisch HRM en werkdrukverlichting.

Ten opzichte van de begroting is € 4,5 miljoen meer rijksbijdrage ontvangen dan begroot. Dit komt door het hoger uitvallen van (niet-) geoordeelde subsidies en de ontvangen compensatie voor de loonprijsontwikkeling (LPO).

<b>3.2</b>	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	<b>894.234</b>	164.875	393.339
	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b><u>894.234</u></b>	<b><u>164.875</u></b>	<b><u>393.339</u></b>
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	<b>93.968</b>	12.500	103.582
3.2.2.3	Overige overheden	<b>800.266</b>	<b>152.375</b>	<b>289.758</b>
	<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>894.234</b>	164.875	393.339

De overige overheidsbijdragen en -subsidies vallen € 500.000 hoger uit dan in 2021. Dit wordt veroorzaakt door de hogere vrijval uit projecten.

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn € 729.000 hoger dan begroot. De vrijval van projecten was niet begroot. De kosten van deze projecten zaten ook niet in de begroting en worden gepresenteerd onder overige lasten.



<b>3.3</b>	<b>College-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
3.3.2	Cursusgelden sector MBO	<u>114.212</u>	<u>116.512</u>	<u>64.174</u>
	<b>College-, cursus-, les- en examengelden</b>	<u><b>114.212</b></u>	<u><b>116.512</b></u>	<u><b>64.174</b></u>

De ontvangen cursusgelden worden afgedragen aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. Deze afdracht wordt verantwoord onder de overige lasten. Het gaat hierbij om het wettelijk cursusgeld voor BBL-leerlingen van 18 jaar en ouder. De ontvangsten in 2022 waren nagenoeg gelijk aan de begroting. De bijdragen zijn hoger dan 2021, omdat er in 2021 sprake was van een halvering van de cursusgelden.

<b>3.4</b>	<b>Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
3.4.1	Contractonderwijs excl. inburgering	<u>1.667.171</u>	<u>1.735.632</u>	<u>1.278.381</u>
	<b>Baten in opdracht van derden</b>	<u><b>1.667.171</b></u>	<u><b>1.735.632</b></u>	<u><b>1.278.381</b></u>

De baten uit de marktactiviteiten van Terra zijn € 389.000 hoger dan in 2021 en zijn € 68.000 lager dan begroot. De baten zijn hoger dan in 2021, omdat in 2021 door coronamaatregelen diverse marktactiviteiten niet door konden gaan.

<b>3.5</b>	<b>Overige baten</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
3.5.1	Verhuur	<u>208.464</u>	<u>118.963</u>	<u>115.366</u>
3.5.2	Detachering personeel	<u>454.955</u>	<u>351.170</u>	<u>345.043</u>
3.5.3	Schenking	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
3.5.5	Ouder-, deelnemer-, studentenbijdragen	<u>686.458</u>	<u>988.499</u>	<u>596.019</u>
3.5.6	Overige	<u>430.829</u>	<u>378.629</u>	<u>1.567.575</u>
	<b>Overige baten</b>	<u><b>1.780.707</b></u>	<u><b>1.837.261</b></u>	<u><b>2.624.003</b></u>

De overige baten zijn € 843.000 lager uitgevallen dan in 2021. Dit komt doordat er geen grote incidentele baten in 2021 zijn ontvangen, zoals de verkoop van onroerend goed. Ten opzichte van de begroting vallen de overige baten ook lager uit (€107.000). Dit wordt met name veroorzaakt door de lagere ontvangst van de ouder-, deelnemer- en studentenbijdragen. Daarentegen zijn in 2022 wel meer verhuurbaten en baten vanuit detachering ontvangen.

4.1	Personeelslasten	2022 €	Begroting 2022 €	2021 €
4.1.1	Lonen en salarissen	42.165.797	39.004.734	40.380.903
4.1.2	Overige personele lasten	4.821.832	4.687.173	5.214.202
4.1.3	Af: uitkeringen	298.084	225.000	233.326
	<b>Personeelslasten</b>	<b>46.689.545</b>	<b>43.466.906</b>	<b>45.361.780</b>

	Uitsplitsing lonen en salarissen	2022 €	Begroting 2022 €	2021 €
4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	32.114.404	29.481.204	30.597.855
4.1.1.2	Sociale lasten	4.659.560	4.410.743	4.520.755
4.1.1.3	Pensioenpremies	5.391.832	5.112.787	5.262.293
	Lonen en salarissen	42.165.797	39.004.734	40.380.903

	Uitsplitsing overige personele lasten	2022 €	Begroting 2022 €	2021 €
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	535.721	563.000	946.658
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	3.607.644	3.586.320	3.739.160
4.1.2.3	Overige	678.467	537.853	528.385
	Overige personele lasten	4.821.832	4.687.173	5.214.202

#### Gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)

	2022	2021
Onderwijsgevend personeel	400,1	394,7
Directie en Onderwijsondersteunend personeel	156,1	139,2
Totaal (exclusief inhuur)	556,2	533,8

Er is geen sprake van medewerkers buiten Nederland.

De personeelslasten zijn in totaal € 1,32 miljoen hoger dan in 2021.

De bruto lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Terra zijn met € 1,78 miljoen toegenomen. Dit is te verklaren door de CAO stijging van het salaris in 2022 met 4,2% en de eenmalige uitkering van € 600 per fte.

De overige personele lasten zijn € 392.000 lager dan in 2021. Onderstaand zijn de grootste verschillen toegelicht.

De dotaties personele voorzieningen zijn € 411.000 lager dan in 2021. Het totaal van de dotaties personele voorzieningen is minus de vrijval. Het verschil ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door de nieuwe systematiek voor het voorzien van wachtgelden, waarbij een blijfkans is geïmplementeerd.

De kosten van inhuur van personeel valt 131.000 lager uit dan 2021, maar dit wordt veroorzaakt door het in dienst treden van medewerkers van de Ondersteunende Dienst (OGN) bij Terra.

De personeelslasten zijn € 3,22 miljoen hoger dan begroot.

Dit komt door de CAO stijging van de salarissen en de eenmalige uitkering van € 600 per fte. De begrote taakstelling is niet ingevuld. Er is extra personele inzet geweest ten behoeve van 'Terra op Groen', het NPO en ten behoeve van de doelstellingen van de kwaliteitagenda. Daarnaast zijn er enkele verschuivingen geweest tussen de begrote post 'personeel niet in loondienst' naar 'lonen en salarissen'. Allereerst komt dit door het extra in dienst treden van de medewerkers van de Ondersteunende Dienst van OGN bij Terra. Als tweede is ziektevervangende meer intern opgevangen dan door middel van ingehuurd personeel.

De overige personele lasten zijn € 135.000 hoger dan begroot.

De dotaties personele voorzieningen zijn € 27.000 lager dan begroot. Ten opzichte van de begroting zijn de kosten van externe medewerkers wel hoger uitgevallen. De hogere post 'overige' wordt veroorzaakt door de ruimere reiskostenvergoeding van woon-werkverkeer wat geldend is per 1 juli 2022.

#### Wet Normering Topinkomens

De tabel met toelichting is opgenomen na de toelichting op de staat van baten en lasten.

<b>4.2</b>	<b>Afschrijvingen</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
4.2.2	Materiële vaste activa	<b>4.104.093</b>	4.056.722	4.141.929
	Toerekening investeringssubsidies	<b>-110.847</b>	-101.200	-119.323
	Waardeverminderingen materiële vaste activa	<b>0</b>		0
	<b>Afschrijvingen</b>	<b><u>3.993.245</u></b>	<b><u>3.955.522</u></b>	<b><u>4.022.606</u></b>

De afschrijving op de materiële vaste activa vallen in 2022 lager uit dan in 2021. Ten opzichte van de begroting vallen de afschrijvingslasten iets hoger uit in 2022.

<b>4.3</b>	<b>Huisvestingslasten</b>	<b>2022</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>2021</b>
		€	€	€
4.3.1	Huur	<b>679.562</b>	794.352	676.517
4.3.2	Verzekeringen	<b>179.999</b>	195.200	178.800
4.3.3	Onderhoud	<b>1.433.399</b>	1.023.393	1.474.983
4.3.4	Energie en water	<b>1.150.604</b>	1.667.170	1.160.946
4.3.5	Schoonmaakkosten	<b>944.092</b>	929.200	867.007
4.3.6	Belastingen en heffingen	<b>517.924</b>	526.150	536.084
4.3.8	Overige	<b>90.232</b>	77.350	75.679
	<b>Huisvestingslasten</b>	<b><u>4.995.811</u></b>	<b><u>5.212.815</u></b>	<b><u>4.970.015</u></b>

De huisvestingslasten zijn € 25.000 hoger dan in 2021. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere schoonmaakkosten.

Ten opzichte van de begroting zijn de huisvestingslasten € 217.000 lager dan begroot. Dit wordt deels veroorzaakt door lagere huurkosten. Een aantal huurcontracten die wel waren begroot zijn niet gecontinueerd in 2022. Onderhoudskosten zijn hoger geweest in 2022. Het MJOB is in 2022 gevolgd; dit bedrag was hoger dan opgenomen in de begroting. Voor 2022 was er ruim begroot voor energielasten, echter bleek het tarief niet dusdanig hard te stijgen en dit verklaart dan ook de meevaller op energielasten.

4.4	Overige lasten	2022 €	Begroting 2022 €	2021 €
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	8.220.457	7.847.100	8.152.321
4.4.2	Inventaris, apparatuur	485.363	649.639	398.078
	Leer- en hulpmiddelen	5.878.773	4.146.386	4.794.457
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	-18.543	10.250	59.806
4.4.4	Overige	155.425	104.250	74.913
	<b>Overige lasten</b>	<b>14.721.474</b>	<b>12.757.625</b>	<b>13.479.575</b>

De overige lasten vallen € 1,2 miljoen hoger uit dan in 2021. De administratie- en beheerslasten zijn in totaliteit €68.000 hoger. De kosten voor inventaris en apparatuur zijn € 87.000 hoger dan in 2021. De kosten voor leer- en hulpmiddelen zijn € 1,1 miljoen hoger ten opzichte van 2021. Dit wordt verklaard door de hogere materiële projectkosten die zijn gemaakt in 2022.

Ten opzichte van de begroting vallen de overige lasten bijna €2 miljoen hoger uit. Dit wordt veroorzaakt door een aantal zaken. De administratie- en beheerslasten zijn circa € 370.000 hoger dan begroot en wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere kosten voor externe adviseurs. Kosten voor (de aanloop naar) de fusie waren niet begroot voor 2022. Daarnaast zijn er Terra breed meer kosten gemaakt voor P.R. Activiteiten. Kosten voor de OD zijn in 2022 juist lager uitgevallen en vormen een meevaller. In de post administratie en beheerslasten heeft in 2022 voor circa €200.000 geen doorbelasting plaatsgevonden vanuit Stichting Onderwijsgroep Noord. Het achterwege laten van deze doorbelasting is gelegen in het feit dat van het begrote tekort bij Stichting Onderwijsgroep Noord voor €350.000 uit incidentele lasten bestond. Het deel van Terra bedraagt 57%. Het niet doorbelasten is door de RvT geaccordeerd. De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn circa € 1,6 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door materiële kosten van projecten. Tegenover deze kosten staan ook baten van de projecten. Posten in het kader van 'klein onderhoud', zoals onderhoud inventaris, onderhoud transportmiddelen, onderhoud van landbouwmateriaal zijn hoger uitgevallen in 2022. Daarnaast zijn onderwijskundige producten, zoals leer- en hulp middelen, boeken/ diktaten en diverse grondstoffen voor o.a. verzorging, metaaltechniek en groen/ bloem hoger gerealiseerd dan begroot. Dit komt enerzijds door een stijging van leerlingaantallen in het VO, maar ook door de hoge mate van inflatie in 2022.

	Onafhankelijke accountant	2022 €		2021 €
4.4.1.1	Honorarium inzake het onderzoek van de jaarrekening	38.588		37.104
4.4.1.2	Honorarium inzake andere controleopdrachten	0		0
	<b>Accountanthonoraria</b>	<b>38.588</b>		<b>37.104</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

5	Financiële baten en lasten	2022 €	Begroting 2022 €	2021 €
5.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	34.894	0	7.289
	<b>Financiële baten</b>	<b>34.894</b>	<b>0</b>	<b>7.289</b>
5.5	Rentelasten en soortgelijke kosten	-164.056	-169.000	-176.258
5.6	Ineffectiviteit derivaten	0	0	0
	<b>Financiële lasten</b>	<b>-164.056</b>	<b>-169.000</b>	<b>-176.258</b>
	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-129.162</b>	<b>-169.000</b>	<b>-168.969</b>

Het totaal van de leningen nemen jaarlijks af met het bedrag van de aflossing; de rentelasten zijn daardoor ook afgenomen ten opzichte van 2021. Vanaf medio 2022 zijn rentetarieven voor Terra gestegen. Dit betekent zowel dat rentebaten, als rentelasten van leningen met een variabele rente zijn toegenomen.

## Segmentatie

Segmentatie van de baten en lasten vindt plaats naar beroepsonderwijs en volwassen educatie (BVE) en voorgezet onderwijs (VO). Bij deze verdeling zijn de directe kosten van BVE en VO volledig toegerekend. Om de gemeenschappelijke kosten en opbrengsten zo zuiver mogelijk toe te delen is als verdeelsleutel het aantal leerlingen (VO) en studenten (BVE) gebruikt. Procentueel is deze verdeling 70% voor VO en 30% voor BVE.

Bedragen x €1.000	MBO			VO		
	Realisatie	Realisatie	Totaal	MBO	VO	Totaal
	2022	2022	2022	begroting	begroting	begroting
<b>3. Baten</b>						
3.1 Rijksbijdragen	19.898	45.213	65.111	17.264	43.285	60.549
3.2 Overheidsbijdragen / Subsidies overige overheden	686	209	894	104	64	168
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden	114	-	114	117	-	117
3.4 Baten werk in opdracht van derden	-	-	-	23	-	23
3.5 Overige baten	496	1.229	1.725	269	1.474	1.743
<b>Totaal baten</b>	<b>21.194</b>	<b>46.651</b>	<b>67.845</b>	<b>17.777</b>	<b>44.823</b>	<b>62.600</b>
<b>4. Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	14.525	30.847	45.372	11.800	30.295	42.095
4.2 Afschrijvingen	1.024	2.876	3.901	1.020	2.840	3.861
4.3 Huisvestingslasten	1.367	3.579	4.946	1.740	3.472	5.213
4.4 Overige lasten	5.320	9.043	14.363	3.512	8.918	12.429
<b>Totaal kosten</b>	<b>22.236</b>	<b>46.346</b>	<b>68.582</b>	<b>18.073</b>	<b>45.526</b>	<b>63.598</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	1.042-	305	737-	296-	703-	998-
6, Financiële baten en lasten	36	93	129	51	108	159
<b>Totaal resultaat</b>	<b>1.079-</b>	<b>213</b>	<b>866-</b>	<b>347-</b>	<b>811-</b>	<b>1.157-</b>

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Huren

De huurverplichtingen voor 2023 bedragen circa € 550.000. De huurverplichtingen met een looptijd van één tot vijf jaar bedragen € 485.000 en de verplichtingen met een looptijd langer dan vijf jaar bedragen € 107.000.

### Investeringsverplichtingen

De geldelijke verplichtingen voor investeringen bedragen ultimo 2022 € 23.000 en betreffen investeringen ten behoeve van inventaris.

### Overige verplichtingen

Naast huur en investeringsverplichtingen is sprake van contractuele verplichtingen naar derden voor leveringen en diensten. Het betreft hier onder andere energie, schoonmaak, verzekeringen, schoolboeken, kantoorartikelen, computerapparatuur, multifunctionals en uitzendkrachten. Deze contracten zijn Europees aanbesteed voor zover de omvang van deze contracten de geldende grensbedragen te boven gaan.

### Europese aanbestedingen

Onderstaand een overzicht van het jaarbedrag van met derden aangegane verplichtingen naar aanleiding van Europese aanbestedingen:

Contractant	Goed of dienst	Einddatum contract	Totale verplichting	Verplichting < 1 jaar	Verplichting 1-5 jaar	Verplichting > 5 jaar
Bossers & Cnossen	Computers	1-jun-23	P.M.	P.M.	P.M.	-
Verzuimweg	Arbo diensten	1-feb-23	P.M.	P.M.	P.M.	-
Visschedijk	Catering	31-jul-24	P.M.	P.M.	P.M.	-
Iddink	Schoolboeken	1-aug-23	P.M.	P.M.	P.M.	-
E.ON via Hellemans Consultancy BV	Elektriciteit	1-jan-26	P.M.	P.M.	P.M.	-
Eneco via Hellemans Consultancy BV	Gas	1-jan-26	P.M.	P.M.	P.M.	-
Randstad	Inhuur uitzendkrachten	1-aug-23	P.M.	P.M.	P.M.	-
Hanos	Kantine inkopen	1-okt-22	P.M.	P.M.	P.M.	-
Heutink	Kantoorartikelen	1-jan-22	P.M.	P.M.	P.M.	-
NNRD	Afval en reinigingsdiensten	31-mrt-24	P.M.	P.M.	P.M.	-
PCI	Multifunctionals	1-feb-27	76.631	19.158	57.473	-
Afier	Accountantsdienstverlening	31-dec-23	34.836	34.836	-	-
Strukton Terra	Grootonderhoudgebouwen	15-mei-29	8.951.989	1.377.229	5.508.916	2.065.844
Fundament All Media BV	Reclame-activiteiten	1-sep-23	P.M.	P.M.	P.M.	-
Asito	Schoonmaak	1-mei-26	P.M.	P.M.	P.M.	-
Veerhaven Assuradeuren B.V. en Intermont Assuradeuren B.V.	Verzekeringen gebouwen	1-jan-24	P.M.	P.M.	P.M.	-
Liberty Mutual Insurance Europe Limited	WA verzekering	1-jan-22	P.M.	P.M.	P.M.	-
Wind Design & Build	Onderhoud	31-mei-35	1.591.663	127.333	509.332	954.998
Wind Design & Build	Onderhoud	1-aug-35	302.500	24.200	96.800	181.500

Daar waar P.M. is opgenomen betreft het in alle gevallen raamovereenkomsten waarbij geen vaste afname verplichtingen zijn aangegaan.

Alle bedragen zijn indicatief en exclusief BTW en gebaseerd op het boekjaar 2022 of ander relevant jaar.

**Garanties**

Stichting AOC Terra heeft een verplichting jegens het Waarborgfonds BVE waarbij sprake is van een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage. In het geval het Waarborgfonds BVE niet aan haar verplichtingen kan voldoen, kan de Stichting AOC Terra worden aangesproken tot het maximum van deze claim.

**Hoofdelijke aansprakelijkheid**

Statutair is bepaald dat Stichting AOC Terra t/m 31-12-2022 hoofdelijk aansprakelijk is voor schulden van alle tot de Stichting Onderwijsgroep Noord behorende instellingen.

**Gerechtelijke procedures**

Er is op dit moment geen sprake van gerechtelijke procedures.

**Vordering op het Ministerie van Economische Zaken**

Terra heeft een vordering van € 178.056 op het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie wegens in mei 1992 betaald vakantiegeld over de maanden juni en juli 1991 en de in 1996 betaalde IZK/IBIZA april tot en met december 1995.

De vordering op het Ministerie van Economische Zaken betreft de periode van declaratiebekostiging. Deze vordering wordt verrekend indien Stichting AOC Terra ophoudt te bestaan. Dit betreft een in de praktijk niet invorderbare vordering, tenzij op een moment daadwerkelijk de school wordt opgeheven. Om die reden is in 2007 besloten de vordering op het ministerie af te boeken en op te nemen als een niet in de balans opgenomen activum.

**Fiscale eenheid**

Stichting AOC Terra vormt met Stichting Onderwijsgroep Noord en Stichting rsg de Borgen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn de individuele stichtingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

**Regeling Duurzame Inzetbaarheid**

De regeling duurzame inzetbaarheid is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop.

De werknemer heeft recht op een persoonlijk (basis)budget van 50 uur ten behoeve van zijn duurzame inzetbaarheid. Indien de werknemer gebruik maakt van seniorenverlof dan wel van één van de overgangsregelingen, dan vervalt het recht op het persoonlijk budget. Aangezien deze uren niet kunnen worden gespaard is ultimo boekjaar geen sprake van een saldo te waarden verlofuren.

## WNT-verantwoording 2022 Stichting AOC Terra

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra. Het voor Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 gebaseerd op basis van het WNT-maximum voor het onderwijs, klasse E (6-3-4)\*.

Het bezoldigingsmaximum in 2022 voor Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra is € 183.000.

De leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht zijn bestuurder respectievelijk toezichthouder van Onderwijsgroep Noord als geheel. Hieronder vallen de WNT-entiteiten Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra en Stichting rsg de Borgen. De tijdsverdeling van de bestuurders is op basis van de bekostiging T-2 toegerekend aan de hiervoor genoemde WNT-entiteiten. Op grond hiervan hebben de leden van het College van Bestuur een individueel WNT-maximum gebaseerd op de volgende verdeling:

Stichting	rsg de Borgen	Terra	Totaal
Tijdsbesteding bestuurders	27%	73%	100%
WNT-klasse WNT-entiteit	Klasse D	Klasse E	
Max. bezoldiging CvB in klasse	€ 168.000	€ 183.000	
Max. bezoldiging CvB in klasse naar rato	€ 45.360	€ 133.590	€ 178.950

Daarnaast zijn de leden van de Raad van Toezicht ook toezichthouder van stichting Trivium. De verdeling van het individueel WNT-maximum per WNT-entiteit is als volgt:

Stichting	rsg de Borgen	Terra	Trivium	Totaal
Tijdsbesteding toezichthouders	16%	45%	39%	100%
WNT-klasse WNT-entiteit	Klasse D	Klasse E	Klasse E	
Max. bezoldigingspercentage voorzitter	15%	15%	15%	
Max. bezoldiging voorzitter in klasse naar rato	€ 4.032	€ 12.353	€ 10.706	€ 27.090
Max. bezoldigingspercentage lid	10%	10%	10%	
Max. bezoldiging lid in klasse naar rato	€ 2.688	€ 8.235	€ 7.137	€ 18.060



### **Toelichting topfunctionarissen**

De binnen de organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instellingen als leidinggevende topfunctionaris. Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen. Stichting Onderwijsgroep Noord betreft op grond van de WNT een gelieerde instelling. De bezoldiging van de personen bij Stichting Onderwijsgroep Noord die de leidinggevende topfunctionarissen zijn in Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra en Stichting rsg de Borgen, is in overeenstemming met de bepalingen van en krachtens de WNT.

- \* Deze cijfers op deze pagina staan voor het aantal toegekende complexiteitspunten.
- het eerste cijfer betreft de gemiddelde totale baten
- het tweede cijfer betreft het gemiddeld aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten
- het derde cijfer betreft het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand van de functievervulling:

bedragen x C 1		G.H. Tamminga	A.G. Wennink	L.W.F. Nix	G.H. Daling	T. Vos
<b>functiegegevens<sup>5</sup></b>	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Regiodirecteur	Regiodirecteur	
Aanvang <sup>6</sup> en einde functievervulling in 2022	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/10	1/10 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) <sup>7</sup>	0,73	0,73	0,6	1	1	
Dienstbetrekking <sup>8</sup>	nee	nee	nee	ja	ja	
<b>Bezoldiging<sup>9</sup></b>						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	116361	100434	20203	107877	107848	
Beloningen betaalbaar op termijn	17228	14318	0	17715	17715	
<i>Subtotaal</i>	<i>133589</i>	<i>114751</i>	<i>20203</i>	<i>125592</i>	<i>125563</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>10</sup>	133590	111264	20203	183000	183000	
/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>11</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	133589	114751	20203	125592	125563	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>12</sup>	N.v.t.	N.v.t.	3487	Afrekening VII i.v.m. ontslag	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>13</sup>	N.v.t.	N.v.t.				
<b>Gegevens 2021<sup>14</sup></b>						
<b>bedragen x C 1</b>		<b>G.H. Tamminga</b>	<b>A.G. Wennink</b>	<b>G.H. Daling</b>	<b>T. Vos</b>	
<b>functiegegevens<sup>5</sup></b>	Voorzitter CvB	Lid CvB	Regiodirecteur	Regiodirecteur		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	01/01 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) <sup>7</sup>	0,57	0,57		1	1	
Dienstbetrekking <sup>8</sup>	nee	nee		ja	ja	
<b>Bezoldiging<sup>9</sup></b>						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	87498	88586		102025	102226	
Beloningen betaalbaar op termijn	13391	13430		21000	21003	
<i>Subtotaal</i>	<i>100889</i>	<i>102016</i>	<i>0</i>	<i>123025</i>	<i>123229</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>10</sup>	100890	100890		177000	177000	
<b>Bezoldiging</b>	100889	102016	0	123025	123229	

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

bedragen x € 1		L.W.F. Nix	
Functiegegevens <sup>3</sup>		Lid CvB a.i.	
Kalenderjaar <sup>4</sup>	2022	2021	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1-1 t/m 31-7; 1-9 t/m 30-9	6-9 t/m 31-12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar <sup>5</sup>	8	4	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar <sup>6</sup>	607,5	311	
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar <sup>7</sup>	€ 206	€ 199	
Maxima op basis van de normbedragen per maand <sup>8</sup>	€ 125.154	€ 61.927	
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 <sup>9</sup>	€ 187.081		
<b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>			
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief? <sup>10</sup>	ja		
Bezoldiging in de betreffende periode	106733	52514	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12 <sup>11</sup>	159247		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>12</sup>	0		
<b>Bezoldiging</b>	<b>159247</b>		
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>13</sup>	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>14</sup>	N.v.t.		

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2022																	
bedragen x € 1		R. Schuur		J. Bessenbinders		M.J. Westerbeek		L. de Ruigh		R.J. Roffel		C.R.M. Silvius-Voogd		E. van Zuidam		M. Krijnsen	
Functiegegevens <sup>2</sup>		voorzitter		lid		lid		lid		lid		lid		lid		lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/08		01/01 - 31/08	
<b>Bezoldiging</b>																	
Bezoldiging <sup>3</sup>		6087		4058		4058		4058		4058		4058		2706		2706	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>		12353		8235		8235		8235		8235		8235		5482		5482	
-/ - Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>5</sup>		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>		6087		4058		4058		4058		4058		4058		2706		2706	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>6</sup>		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>7</sup>		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2021 <sup>8</sup>																	
bedragen x € 1								L. de Ruigh		R.J. Roffel		C.R.M. Silvius-Voogd		E. van Zuidam		M. Krijnsen	
Functiegegevens <sup>2</sup>								lid		lid		lid		lid		lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2021								01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>																	
Bezoldiging <sup>3</sup>								6491		6491		6491		6491		6491	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>								10089		10089		10089		10089		10089	

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder  
Niet van toepassing.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700

Gegevens 2022				
bedragen x C 1	G.H. Tamminga, voorzitter CvB		A.G. Wennink, lid CvB	
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Stichting AOC Terra <sup>3</sup>	133588		114751	
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Stichting AOC Terra	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Stichting AOC Terra <sup>4</sup>	178948		153715	
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen <sup>5</sup>	133588		114751	
<b>Subtotaal</b>	178948		153715	
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging <sup>6</sup>	178950		149043	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>7</sup>	N.v.t.		N.v.t.	
<b>Totale bezoldiging</b>	178948		153715	
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>8</sup>	N.v.t.	N.v.t.	4672	Afrekening VU ivm ontslag
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>9</sup>	N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2021 <sup>10</sup>				
bedragen x C 1	G.H. Tamminga		A.G. Wennink	
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Stichting AOC Terra <sup>3</sup>	100889		102016	
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Stichting AOC Terra	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Stichting AOC Terra <sup>4</sup>	170978		172889	
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen <sup>5</sup>	100889		102016	
<b>Subtotaal</b>	170978		172889	
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging <sup>6</sup>	170980		172893	
<b>Totale bezoldiging</b>	170978		172889	

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is.  
Niet van toepassing.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is.  
Niet van toepassing.

## 2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Gegevens 2022	
bedragen x C 1	
A.G. Wennink	
<b>Functiegegevens <sup>1</sup></b>	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid CvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2022
<b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband <sup>2</sup>	€ 47.272
Individueel toepasselijk maximum <sup>3</sup>	€ 54.750
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband <sup>4</sup>	€ 47.272
Waarvan betaald in 2022	€ 47.272
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>5</sup>	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>6</sup>	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>7</sup>	N.v.t.

## 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Niet van toepassing.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Geen gebeurtenissen

## Verbonden Partijen

Naam	Juridische vorm 2022	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen	Resultaat jaar 2022	Totale baten jaar 2022	Art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
				31 december 2022					
				€	€	€	Ja/Nee	%	Ja/Nee
Stichting Onderwijsgroep Noord	stichting	Groningen	4	889.468	-350.000	6.423.766	nee	0	nee
Stichting AOC Terra	stichting	Groningen	4	41.552.476	-961.620	69.567.617	nee	0	nee
Stichting rsg de Borgen	stichting	Groningen	4	5.773.446	-590.488	23.936.924	nee	0	nee

Naam	Onschrijving doelstelling	Samenstelling Bestuur en directie
Stichting Onderwijsgroep Noord	Onderwijs	mevrouw drs. G.H. Tamminga (Voorzitter College van Bestuur), de heer drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur) en de heer L.W.F. Nix (College van Bestuur ad interim per 01-09-2021)
Stichting AOC Terra	Onderwijs	mevrouw drs. G.H. Tamminga (Voorzitter College van Bestuur), de heer drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur) en de heer L.W.F. Nix (College van Bestuur ad interim per 01-09-2021)
Stichting rsg de Borgen	Onderwijs	mevrouw drs. G.H. Tamminga (Voorzitter College van Bestuur), de heer drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur) en de heer L.W.F. Nix (College van Bestuur ad interim per 01-09-2021)

Stichting AOC Terra maakt samen met Stichting rsg de Borgen deel uit van Onderwijsgroep Noord. Deze zijn verbonden op grond van overwegende zeggenschap en niet op basis van kapitaalbelang.



**TERRA**

## DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS

STATUTAIRE WINSTBESTEMMING  
CONTROLEVERKLARING VAN DE  
ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

## **Statutaire winstbestemming**

In de statuten van de stichting is geen artikel opgenomen aangaande de winstbestemming.



Handelsweg 16C  
9482 WE Tynaarlo  
Postbus 67  
9480 AB Vries

T (0592) 53 09 53  
info@afier.com  
afier.com

KvK 02086462  
BTW 8138.33.991.B01  
IBAN NL55INGB0669748528



## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan: de raad van toezicht van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra

### **A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022**

#### **Ons Oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022;
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra 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.





# Afier

## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die o.a. bestaat uit het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

## C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### **Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2022.

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

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



# Afier

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

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

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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





# Afier

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.

Tynaarlo, 23 juni 2023

w.g.

Afier Auditors B.V.  
drs. J.H. Kreuzer RA/RE