verantwoordelijkheid samenleving
ondernemend sport talent waarden
vakmanschap verbinding beweging

Stichting Landstede
Zwolle/Harderwijk/Raalte

Brinnummers	:	01AA
Nummer Bevoegd gezag	:	40810
Adres	:	Rechterland 1 8024AH Zwolle
Versie	:	1.0
Datum	:	25 juni 2014
Referentie	:	

Jaarverslag 2013

I N H O U D S O P G A V E

1. Voorwoord 5
2. Kerncijfers 6
3. Informatie over de instelling 7
4. Structuur 9
5. Kernelementen van het gevoerde beleid 13
5.1. Governancestructuur en organisatieontwikkeling Landstede Groep 13
5.2. Onderzoek naar handelingsdynamiek directie 15
5.3. Strategie 2010-2015 15
5.4. Focus 2013 Landstede Groep 16
5.5. Inspectietoezicht 17
5.6. Beoordeling Onderwijskwaliteit door de Inspectie VO 17
5.7. Onderwijskwaliteit Landstede 20
5.8. Onderwijsbeleid 23
6. Onderwijsprestaties 43
7. VSV – Aanval op de schooluitval 44
8. Samenwerkingsrelaties 47
9. Internationalisering 47
10. Onderzoeksbeleid 48
11. Personeelsbeleid 49
11.1. Beleid voorkomen ontslag uitkering 51
12. Huisvesting 51
13. Verantwoording van het uitgeoefende Toezicht 54
14. Zaken met een behoorlijk politieke of maatschappelijke impact 58
14.1. Samenwerking Vechtdal College 58
14.2. Klachtenbehandeling - van klacht tot kracht voor de instelling 58
15. Inleiding op de financiële cijfers 60
15.1. Toelichting op de financiële cijfers enkelvoudig St Landstede 60
15.2. Toelichting op de geconsolideerde financiële cijfers st Landstede 64
16. Notitie Helderheid in de bekostiging BVE 66
17. In control statement - continuiteitspargraaf 68
17.1. De visie en ambities ten aanzien van “het in control zijn” 68
17.2. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouder en leerlingen 68
17.3. Beoordeling financiële kerncijfers, enkelvoudig: 68
17.4. Organisatiecultuur 69
17.5. Meerjaren raming continuiteit 69
17.6. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk 71
17.7. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen 72
17.8. Specificatie van de belangrijkste thema’s en risico’s: 72
17.9. Rapportage toezichthouders 73
17.10. Toekomstparagraaf 73
17.11. Begroting 75
17.12. Begroting enkelvoudig 78
18. FINANCIELE CIJFERS EN TOELICHTING 79
18.1. Enkelvoudige balans per 31 december 2013 79
18.2. Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2013 80
18.3. Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2013 81

18.4. Toelichting behorende bij de enkelvoudige jaarrekening 2013 82
18.5. Geconsolideerde balans per 31 december 2013 107
18.6. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013 108
18.7. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 109
18.8. Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2013 110
19. Overige gegevens 135
19.1. Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming 135
19.2. Gebeurtenissen na balansdatum 135
19.3. Gegevens over de rechtspersoon 135
19.4. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 136

1. Voorwoord

“Een goed jaarverslag is niet het einde van de jaarcyclus. Het is het begin van een discussie”.

Met deze uitspraak opende de landelijke brochure richtlijnen voor de jaarverslaglegging. Die uitspraak nemen we over nu we met het enkelvoudig jaarverslag voor Stichting Landstede het werk verantwoorden. Een geïntegreerd jaardocument voor de gehele Landstede Groep laat zien hoe we met elkaar werken en Landstede daarin een plaats heeft. Met deze aanpak winnen we aan transparantie en gaan we met belanghebbenden in gesprek.

De VO-school binnen de Stichting Landstede profileert zich met het motto “Sportief leren en excelleren” (Thomas a Kempis College). De MBO-eenheden profileren zich vooral door hun aanbod aan opleidingen; allemaal werken ze vanuit het onderwijsconcept “Talentvol ontwikkelen”.
De profielen bepalen ons bij de accenten die we willen aanbrengen bij het laten groeien van talenten en bij de blik waarmee we ons naar de maatschappij richten.

Zoals de strategienota 2010-2015 aangeeft, werken we gericht via onze jaarplannen aan de diverse doelen. Vanuit de strategienota zijn voor de jaren tot 2015 drie denklijnen geformuleerd: Vakmanschap, Verantwoordelijkheid en Verbinding. Deze lijnen lopen als een rode draad door de verscheidenheid aan jaarplannen en beleidsnotities.

Ook in 2013 konden we samen van betekenis zijn voor jongeren en volwassenen. Bij het onderwijs en in alle activiteiten draait het om relaties tussen mensen. Vanuit die basis is, ook in 2013, weer veel gerealiseerd, zijn aansprekende resultaten geboekt en is door innovatie veel moois in ontwikkeling en tot bloei gekomen.

Dit jaarverslag is daarvan een illustratie. We verheugen ons op de gesprekken die zullen volgen. Daarmee geven we invulling aan het centrale thema in onze strategieperiode: “Samen naar 2015”.

Rob van Kessel
Kees Blokland
Arend Runia

2. Kerncijfers

Enkelvoudig Stichting Landstede

KERNCIJFERS	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Financieel						
Totale baten	97.688.958	94.189.850	91.801.407	92.140.619	86.039.369	81.415.134
Totale lasten	93.494.914	98.384.731	94.308.493	91.537.478	86.078.090	80.835.656
Exploitatieresultaat, *	4.134.893	-4.195.324	-2.523.614	603.141	-38.721	579.477
Eigen vermogen	34.140.535	35.722.419	35.331.027	37.675.327	37.072.186	29.491.704
Totaal vermogen	128.474.014	140.187.396	144.738.332	127.236.004	103.932.120	95.445.172
Solvabiliteitsratio	26,6%	25,5%	24,4%	29,6%	35,7%	30,9%
Liquiditeit	0,32	0,24	0,33	0,71	0,48	0,56
Rentabiliteit	4,2%	-4,5%	-2,7%	0,7%	0,0%	0,7%
Rijksbijdrage / totale baten	87,0%	83,9%	83,3%	84,0%	74,5%	74,5%
Personele lasten / totale lasten	70,5%	65,8%	68,7%	67,3%	68,3%	68,7%
Personeel in dienst						
Onderwijzers/leraren/docenten	663	670	670	**672**	**642**	na
Ondersteunend personeel	269	261	261	**266**	**298**	na
Totaal fte ult boekjaar	932	931	931	938	940	na
gemiddeld aantal FTE	932	935	935	939	na	na

Geconsolideerd Stichting Landstede

KERNCIJFERS	2013	2012
Financieel		
Totale baten	102.795.842	100.033.113
Totale lasten	99.180.145	103.332.306
Exploitatieresultaat	3.608.729	-4.681.627
Eigen vermogen	33.195.965	35.304.017
Totaal vermogen	129.781.223	142.243.001
Solvabiliteitsratio	25,6%	24,8%
Liquiditeit	0,33	0,27
Rentabiliteit	3,5%	-4,7%
Rijksbijdrage / totale baten	82,7%	81,3%
Personele lasten / totale lasten	70,0%	66,4%

Door de wijzigingen in de consolidatiekring zijn de vergelijkende geconsolideerde kerncijfers van voor 2012 niet beschikbaar.

3. Informatie over de instelling

Stichting Landstede

De kerntaak van de Stichting Landstede is om, zonder winstoogmerk, middelbaar beroepsonderwijs en voortgezet onderwijs op interconfessionele basis te bevorderen, alsmede volwasseneneducatie.
De Stichting houdt de volgende scholen in stand:

- Landstede Zwolle; middelbaar beroepsonderwijs; met vijf vestigingen, waarvan één in samenwerking met het ROC Menso Alting uit Groningen (gereformeerd beroepsonderwijs)
- Landstede Harderwijk; middelbaar beroepsonderwijs; met twee onderwijseenheden in één gebouw;
- Landstede Salland in Raalte; middelbaar beroepsonderwijs; het betreft hier één eenheid in één gebouw;
- Thomas a Kempis College te Zwolle; voortgezet onderwijs; de school heeft drie vestigingen: Jenaplan-VO, een Loot-school (Centre for Sports and Education – CSE -), en regulier VO.

Landstede Groep

De Stichting Landstede maakt deel uit van Stichting Bestuur Landstede Groep, hierna steeds aangeduid als Landstede Groep. Landstede Groep bestaat uit een vijftal onderwijsstichtingen die elk één of meer scholen voor voortgezet en/of middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie onder zich hebben. De missie, waarden en denklijnen zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel. De groep kent daarnaast twee stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.

Missie, visie en doelen

Landstede Groep heeft als haar missie geformuleerd: Waarden-vol leren, leven en werken.

Fundament voor de instelling vormen vijf waarden:

Ontwikkelen van talent.
Ontmoeten met de ander.
Respect voor ieders eigenheid.
Aandacht voor Zingevingsvragen.
Verantwoordelijkheid voor jezelf, de ander, de maatschappij en de aarde.

Vier profielkenmerken vormen de bouwstenen voor de organisatie:

a. Optimaal decentraal.
   Hierbij hoort: verantwoordelijkheden laag in de organisatie; kleine resultaatverantwoordelijke teams en lokale verankering.
b. Midden in de samenleving.
   Aanwezig zijn daar waar de leerling, student of dienstenvrager is. Dichtbij bij de plaats waar de behoefte ligt.
c. Ondernemerschap en ondernemend gedrag.
   Stimuleren van ondernemend gedrag door voorbeelden te geven, competenties daarvoor te versterken en actief partnerschappen aan te gaan.
d. Sport; fit en sportief.

Landstede stimuleert sportief actief zijn en een gezonde levensstijl. Ontwikkelen van sportief talent en mogelijkheden bieden tot realiseren van topsportambities.

4. Structuur

Juridische structuur

De stichting draagt de naam: Stichting Landstede. De Stichting Landstede is gevestigd te Zwolle. De stichting beoogt onderwijs te doen geven in overeenstemming met het evangelie zoals dat tot ons komt in de Bijbel en ziet dat als inspiratiebron in het verwezenlijken van haar doelstellingen (artikel 2 van de statuten). De doelstelling van de stichting:

1. De stichting stelt zich ten doel zonder winstoogmerk het, op de in artikel 2 beschreven grondslag, bevorderen van middelbaar beroepsonderwijs en voortgezet onderwijs, alsmede van volwasseneneducatie;
2. De stichting tracht dit doel te bereiken door:
   de oprichting en instandhouding van één of meer instellingen voor interconfessioneel onderwijs;
   andere wettige middelen die het doel van de stichting kunnen bevorderen.

Organen: De stichting kent de volgende organen:

Raad van Toezicht
College van Bestuur, zijnde het bevoegd gezag in de zin van de onderwijswetgeving

College van Bestuur

De Stichting Landstede kent een College van Bestuur (CvB), met als samenstelling:

R.W.J. van Kessel (vz)
C. Blokland
A. Runia

Per 1 mei 2013 heeft de heer M.R. Westenberg afscheid genomen als lid van het CvB. Er is in zijn plaats geen opvolger benoemd.
De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement.

Nevenfuncties leden College van Bestuur

De heer R.W.J. van Kessel	:	-	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Catent (primair onderwijs)
De heer C. Blokland	:	-	Voorzitter stichting Christelijk Cultureel Studiecentrum (moederstichting Artez)
		-	Lid benoemingscommissie bestuur VO Raad
		-	Lid expertgroep register schoolleiders
		-	Lid veldadviesraad Master Leren en Innoveren Stenden en Windesheim
		-	Jurylid Master theses MLI
		-	Covoorzitter regiegroep samen opleiden.
		-	Ouderling federatieve kerkenraad PKN Dedemsvaart
De heer A. Runia	:	-	Voorzitter Stichting Vrienden Leonardo Onderwijs Dronten

De rol van het College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de instelling. In de strategienota 2010-2015 onder de titel “Samen verder…” zijn de strategische doelen van Landstede Groep beschreven. De voortgang van de strategische doelen wordt jaarlijks met de directie van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het College van Bestuur jaarlijks een kaderbrief op die de directies vertalen in de beleidsplannen van de scholen.

Directieteams

De scholen worden geleid door directieteams met de volgende samenstelling:

Zwolle A:	:	Dhr. B. Havinga, dhr. J. Nijhuis, dhr. T. van der Staak
Zwolle B:	:	Mevr. J. Tuytel, dhr. A. Schneider, dhr. T. Geuijen
Zwolle C	:	Mevr. A. van Ballegoyen, dhr. J. Loeffen, dhr. E. van den Ham
Zwolle D	:	Mevr. T. Liebrand, mevr. L. Platel
Zwolle E	:	Dhr. P. Hulsman, dhr. K. Koelewijn
Harderwijk A	:	Dhr. R. van der Molen, dhr. J. van der Neut, dhr. G. Vinke
Harderwijk B	:	Mevr. P. Haanstra, dhr. R. Veeninga, dhr. D. ter Wee
Salland-Raalte	:	Mevr. Y. van der Heijden, dhr. E. Helfferich, dhr. S. Ganzinga
Thomas a Kempis College	:	Mevr. G. Pastink, dhr. T. Biesterbosch

Tijdens het jaar 2013 hebben zich de volgende mutaties in de directiesamenstelling van de scholen voorgedaan:

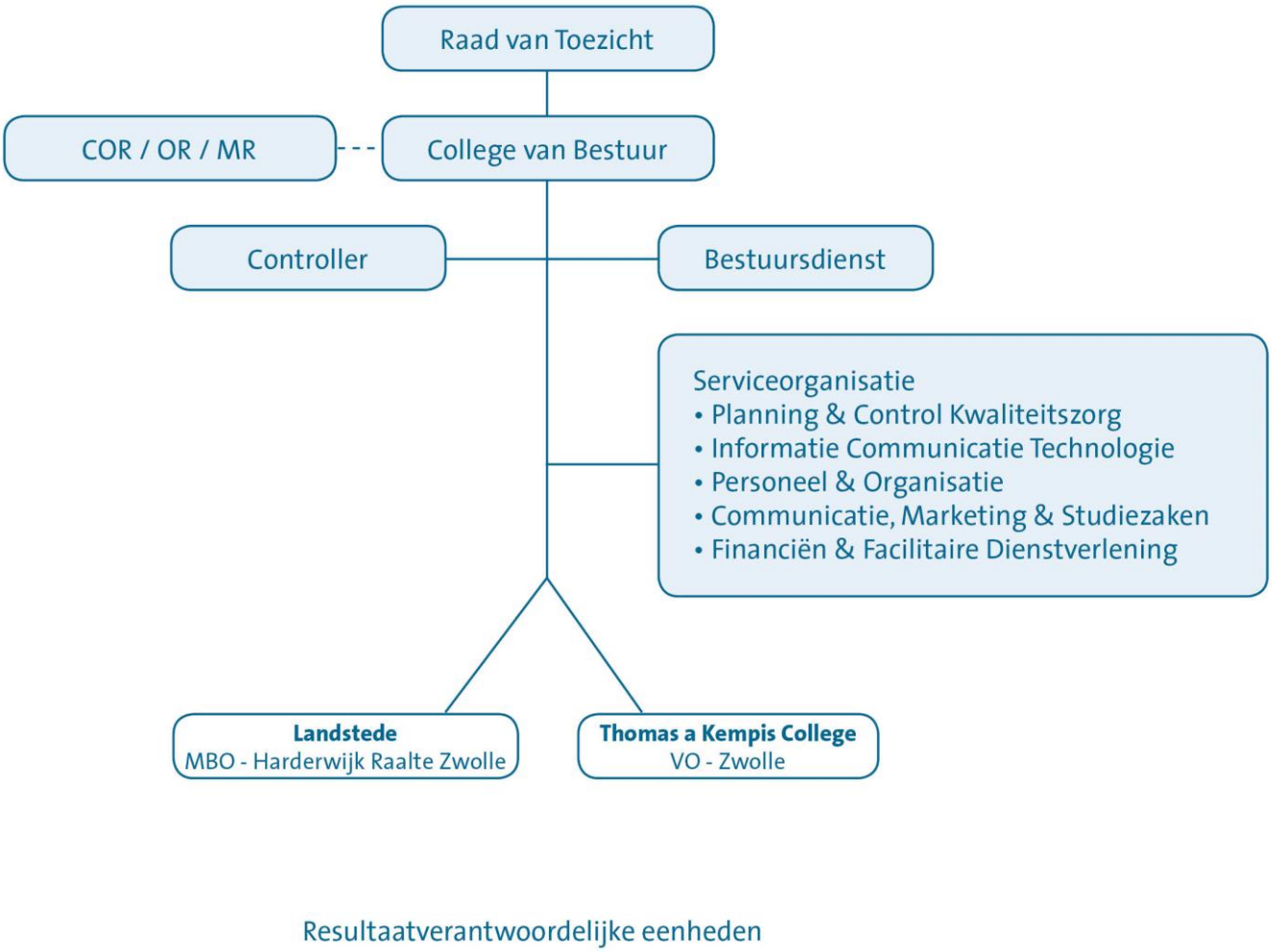
Zwolle B	:	De heer Schneider heeft een andere functie aanvaard binnen Landstede; zijn functie is niet vervangen.
Zwolle C	:	Mevrouw Van Ballegoyen en de heer Van den Ham hebben per 1 januari 2014 een andere functie binnen Landstede aanvaard. In hun plaats is de heer J. Dobben benoemd als directielid in Zwolle C.
Zwolle E	:	Door de sterke groei van het aantal studenten is een extra directiefunctie gecreëerd. Tijdens het verslagjaar is de heer K. Koelewijn benoemd als directielid.
Harderwijk B:		Tijdens het verslagjaar heeft de heer Veeninga afscheid genomen vanwege pensionering. Zijn functie is niet vervangen. Het mandaat van de directieteams is vastgelegd in een directie- en teamstatuut.

De rol van de directieteams

De directies leiden de schooleenheden en verantwoorden hun resultaat aan het College van Bestuur. Directies ontwikkelen meerjarig en eenjarig beleid voor de eigen eenheid, werken samen met collega’s en vertegenwoordigen de instelling naar ouders en leerlingen. Tijdens de management-voortgangsgesprekken (zes keer per jaar) vindt aan de hand van rapportages het verantwoordingsgesprek tussen bestuur en schooldirectie plaats.

Interne organisatiestructuur

Het organogram van de stichting is per 31 december 2013 als volgt:



5. Kernelementen van het gevoerde beleid

5.1. Governancestructuur en organisatieontwikkeling Landstede Groep

Enkele jaren geleden heeft het College van Bestuur van Landstede Groep een governancestructuur ontwikkeld die naar de maatstaven van die tijd zonder meer voldeed en aan interne en externe belanghebbenden goed uit te leggen was. De maatschappelijke discussie over de governance van het maatschappelijk middenveld – en het onderwijs in het bijzonder – heeft de afgelopen tijd echter geleid tot sterk veranderende perspectieven en normen inzake goed (onderwijs)bestuur. Het College van Bestuur heeft daarom in mei 2013 het initiatief genomen om de bestaande structuur in discussie te brengen en onafhankelijke, externe experts uit te nodigen de structuur met het College van Bestuur te evalueren.

Indachtig de bevindingen en conclusies zijn de vier besluiten genomen die zullen leiden tot een nieuwe governancestructuur bij Landstede Groep:

1. Het College van Bestuur heeft tot een herijking van rol, functie en grenzen van het maatschappelijke ondernemen van Landstede Groep besloten. De doelstelling van deze exercitie is om tot een scherp en onderscheidend kader te komen aan de hand waarvan concrete activiteiten van maatschappelijk ondernemen een toekomstbestendige plaats kunnen krijgen. Het College van Bestuur heeft er voor gekozen Landstede Groep uitdrukkelijk als *onderwijs groep* te positioneren.

   Bij de beoordeling van de overige activiteiten zal steeds de vraag worden beantwoord welke bijdrage deze activiteit heeft in het leren van deelnemers of de organisatie. Daarmee krijgt het uitgangspunt in ons onderwijs “leren in, aan en van de praktijk” een centrale rol in de afweging wat de ‘core business’ van Landstede Groep is. Deze toetssteen zal de eenduidigheid en interne consistentie van het profiel van Landstede Groep ten goede komen.

2. *Holding en/of netwerken:* de eerste toetssteen bestaat uit het beantwoorden van de vraag of een bepaalde activiteit zich goed verhoudt tot het profielkenmerk. Vervolgens moet de vraag beantwoord worden of Landstede Groep voor een dergelijke activiteit bestuurlijke verantwoordelijkheid wil dragen.

   Het College van Bestuur wil de holding in omvang terug brengen door de niet-onderwijsactiviteiten uit de holding te verwijderen. Deze niet-onderwijsactiviteiten zullen door samenwerking in een netwerk of in netwerken worden gerealiseerd.

Daar zijn de volgende argumenten voor:
In de eerste plaats brengt het organiseren van activiteiten in netwerken de spanwijdte van de bestuurlijke verantwoordelijkheid terug, alsmede de spanwijdte van de toezichthoudende taken van de Raad van Toezicht en daarmee de risico's;
In de tweede plaats heeft het vanuit de eigen holding organiseren en uitvoeren van activiteiten niet zelden tot effect dat andere maatschappelijke partijen de handen van dergelijke activiteiten aftrekken. Het commitment van deze partijen neemt af omdat men zich op het standpunt stelt dat de activiteiten bij "Landstede wel goed belegd zijn". Bovendien heeft het zelf verzorgen van activiteiten een risico op zelf-legitimatie;
Het omgaan met belangen en tegenkrachten versterkt in de derde plaats het maatschappelijk middenveld. Het werkende mechanisme dient dat van de tegenwerkende kracht (*countervailing power)* te zijn. Partners in een netwerk komen immers op voor hun eigen belangen. Het afwegen en overbruggen daarvan levert een corrigerende werking op. Het moet met andere woorden 'kunnen schuren'. Dit is de kracht van maatschappelijk ondernemen 3.0.

De kunst zal zijn om in plaats van termen als "Landstede voelt zich verantwoordelijk", te denken in termen als "Landstede voelt zich medeverantwoordelijk".

3. Het College van Bestuur wil de interne *"checks and balances"* verbeteren. Daarmee wint het College van Bestuur aan kracht, omdat bij voldoende kritische tegenwerkende kracht, de besluitvorming voldoende scherp blijft. Om die reden is de volgende beweging in werking gesteld:
   De uitbreiding van de Raad van Toezicht; waarbij in de open selectieprocedure is beoordeeld welke specifieke competenties nieuwe leden inbrengen om een effectieve tegenwerkende kracht te vormen;
   De vertegenwoordiging vanuit de regio is opnieuw georganiseerd;
   De medezeggenschap is opnieuw ingericht om op afzonderlijk stichtingsniveau de kwaliteit van de medezeggenschap te vergroten.

4. *De Besluitvorming* door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht dient historisch beter te worden *gedocumenteerd*. Dit voorkomt onduidelijke situaties over al dan niet genomen besluiten in het verleden. Uit onderzoek blijkt dit in ons land één van de grootste conflicthaarden te zijn tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht, alsmede binnen het bestuur en de interne toezichthouder zelf. Het College van Bestuur heeft om die reden in 2013 een bestuursdienst ingericht.

5.2. Onderzoek naar handelingsdynamiek directie

In opvolging van het traject naar een nieuwe governancestructuur voor Landstede Groep heeft het College van Bestuur in oktober 2013 een verkenning laten doen naar de handelingsdynamiek van directeuren van Landstede Groep.

Er is zorg over de cultuur en de organisatie. De organisatie vraagt veel van het leiderschap van directeuren. Door de groei van de organisatie en de sterke deelnemersgroei in met name het MBO, bestaat veel druk in de organisatie. De missie, visie en waarden zijn naar de achtergrond aan het schuiven. De opdracht die voorligt, is om de koers, de organisatie en het vakmanschap van Landstede Groep weer volop in de schijnwerpers te krijgen en het energieniveau en de gemeenschapszin terug te winnen. Dat vraagt om een herijking en samenspel van het College van Bestuur, de directie en de teams.

Inmiddels is op basis van gesprekken een rapport verschenen dat de richting wijst naar een waarderend onderzoek naar werkbare praktijken. In 2014 zal deze lijn verder worden uitgewerkt in nieuw leiderschap en andere wijze van organiseren.

5.3. Strategie 2010-2015

De strategienota “Samen verder naar 2015” verbindt strategische keuzes - die voortvloeien uit een omgevingsanalyse - aan de thema’s: Vakmanschap, Verantwoordelijkheid en Verbinding.

Vakmanschap uitoefenen
Vakmanschap in een veranderende samenleving vraagt om flexibiliteit en verantwoordelijkheid om te leren en te communiceren. Reflectie en debat op basis van onze waarden moeten leiden tot het delen van betekenissen en benaderingswijzen. We laten medewerkers beseffen dat een andere aanpak nodig is, laten ze de vraag verkennen en in aanbod vertalen. We laten medewerkers kennis en vaardigheden verwerven en toerusten om nieuwe leermethodieken toe te passen. We helpen medewerkers adequaat te reageren op ontwikkelingen, zodat zij ICT mogelijkheden optimaal gebruiken en zich realiseren dat internet de leerwijze drastisch heeft veranderd.

Verantwoordelijkheid nemen
Verantwoordelijkheid nemen, betekent het belang van het kind/de leerling/de student, vooropstellen en loyaliteit bieden aan de klant. Het belang van de organisatie of de samenleving (en overheid) heeft echter invloed op onze keuzes. We laten werksoorten vanuit eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit samen adequaat aanbod creëren/vormgeven.

Verbindingen leggen
Intern en extern verbindingen leggen gaat vanuit het delen van onze waarden, gevolgd door de persoonlijke relatie. Globalisering en internationalisering vragen de bereidheid verder te kijken. We bewaken/versterken de verbinding tussen organisatie, omgeving en wereld. We behouden/versterken interne verbindingen binnen de veranderende organisatie en benutten interne en externe relaties.

5.4. Focus 2013 Landstede Groep

Het College van Bestuur heeft in 2013 de focus gelegd bij:

de basis op orde,
het benutten van het totaal,
het vergroten van de professionaliteit.

De basis op orde
De basis op orde hebben, brengt rust. Deelnemers zijn tevreden als ze ervaren dat zaken kloppen, de organisatie goed loopt en een en ander correct wordt vastgelegd. Als de belangrijke processen, waar ieder veel mee te maken heeft, zonder problemen verlopen, geeft dat zelfvertrouwen. Wanneer onderwijs, organisatie, kwaliteit en financiën aan de basis vast staan, helpt ons dat ook in de verantwoording aan stakeholders.
De basis op orde hebben gaat over belangrijke kwaliteitsagenda's, de invoering van afgesproken werkwijzen en het op orde brengen van de systeemkant van onze organisatie. Deze opdracht heeft in teams en bij de directie geleid tot kritische reflectie en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Het benutten van het totaal
De Landstede Groep is rijk aan initiatief en biedt allerlei mogelijkheden elkaar nieuwe ideeën aan te reiken, te inspireren en om zinnige combinaties te maken voor het verrijken van het onderwijsaanbod aan de deelnemers. Het benutten van werksoorten en de integratie van VO en MBO in leerroutes voor jonge mensen van 12 tot 18 jaar, bieden bijzondere mogelijkheden voor deelnemers en medewerkers. Deze opdracht heeft geleid tot de geleidelijke invoering van leerroutes in alle scholen. Leerlingen kunnen daardoor in de toekomst in een leerroute aansluiten op werk, HBO en WO.

Vergroot je professionaliteit
Het onderwijs is een dynamische sector. Voortdurend zijn er nieuwe ontwikkelingen. Instellingen voor onderwijs zijn een spiegel van de samenleving en daardoor in constante verandering; zo ook de Landstede Groep. De basis op orde en het benutten van het totaal, vraagt van ons allen een nieuwe professionaliteit die we met elkaar moeten ontwikkelen. Kenniskringen, uitwisseling en mobiliteit zijn daarvoor ingericht en actief door medewerkers benut.

Het College van Bestuur heeft gevraagd in alle teamplannen en eenheidsplannen aandacht te geven aan deze drie agenda's, waarin de focus op goede resultaten en de manier om die te bereiken een verbindende factor is. Bij de start van de cursus zijn de directies daarop bevraagd en de eenheidsplannen besproken.

5.5. Inspectietoezicht

De jaarcijfers over 2011 en de effecten daarvan op de liquiditeit van Landstede Beroepsonderwijs waren de aanleiding voor de inspectie VO/BVE om in december 2012 een aangepast toezicht voor Landstede Groep in te stellen. Naar aanleiding van de bevindingen is door het College van Bestuur een verbeterplan geschreven dat zich richt op de gesignaleerde risico's:
de financiële situatie
de complexiteit en besturing van de organisatie,
de kwaliteit van het onderwijs en de examens in het MBO,
de kwaliteit van het onderwijs in het VO,
het onderzoek naar de bedrijfsgerichte trajecten,

Inmiddels zijn de kerncijfers en de kwaliteit van het onderwijs verbeterd en, is de vereenvoudiging van de organisatie gestart. Daarmee zijn in 2013 de belangrijke bevindingen van de inspectie van een passend vervolg voorzien.

5.6. Beoordeling Onderwijskwaliteit door de Inspectie VO

Thomas à Kempis College
Beoordeling door de Inspectie VO (opbrengsten schooljaar 2012-2013)
In het overzicht geldt voor de vier opbrengstindicatoren het volgende: de eerste kolom geeft het schooljaarresultaat, de tweede kolom de beoordeling door de Inspectie (dat gebeurt met behulp van een bolletje: 1 en 2 is achterblijvend, 4 en 5 is bovengemiddeld en 3 is de "grijze middenmoot") en de derde kolom geeft het driejaarlijks gemiddelde. Het driejaarlijks gemiddelde geeft het eindoordeel voor de indicator. Twee keer rood betekent zwak, de b staat voor basisarrangement. Voor het verschil schoolexamen-centraal examen wordt geen beoordeling gegeven, deze moet binnen de marges van -0.5 en + 0.5 blijven.

Opbrengsten

Opbrengstenoordeel THOMAS A KEMPIS CENTRUM

Opleiding	Rendement onderbouw			Van leerjaar 3 naar diploma zonder zittenblijven			Gemiddeld cijfer CE relatief			SE - CE		Oordeel inspectie
	jaar-rendement	bolletje	3 jr. gem.	jaar-rendement	bolletje	3 jr. gem.	jaargem. absoluut	bolletje	3 jr. gem.	verschil	3 jr. gem.	
Havo	89	2	**3**	66	3	**2,7**	6,63	4	**2,3**	-0,32	**0,19**	**B**
Vwo	89	2	**3**	72	4	**3,3**	6,4	3	**2,3**	0,04	**0,44**	**B**

Zowel havo als vwo vertonen in de driejaarlijkse opbrengsten geen tekorten. Wel is alertheid geboden voor de ontwikkeling van het rendement onderbouw.

Opbrengstenoordeel THOMAS A KEMPIS COLLEGE JENA XL

Opleiding	Rendement onderbouw			Van leerjaar 3 naar diploma zonder zittenblijven			Gemiddeld cijfer CE relatief			SE - CE		Oordeel inspectie
	jaar-rendement	bolletje	3 jr. gem.	jaar-rendement	bolletje	3 jr. gem.	jaargem. absoluut	bolletje	3 jr. gem.	verschil	3 jr. gem.	
Theoretisch	103	4	**3**	87	3		6,2	3		0,39		

Er zijn alleen resultaten voor de theoretische opleiding. Deze zien er goed uit en geven geen aanleiding tot zorg.

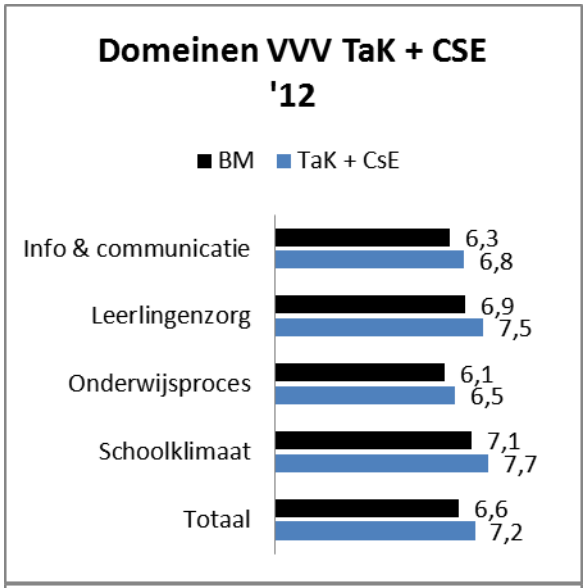
Opbrengstenoordeel THOMAS A KEMPIS COLLEGE CSE

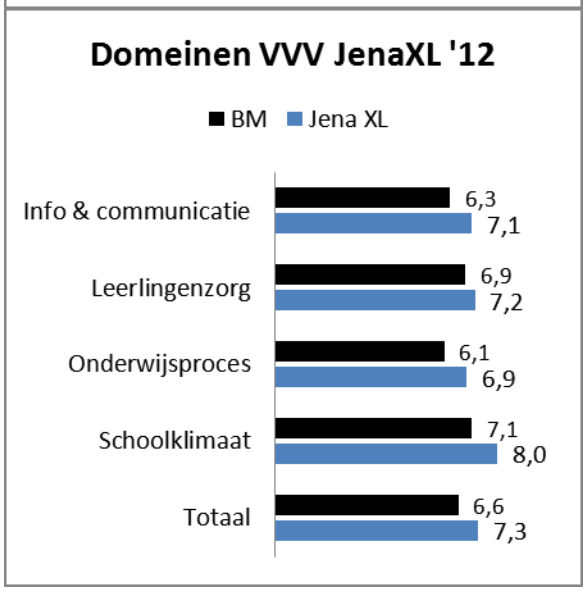
Opleiding	Rendement onderbouw			Van leerjaar 3 naar diploma zonder zittenblijven			Gemiddeld cijfer CE relatief			SE - CE		Oordeel inspectie
	jaar-rendement	bolletje	3 jr. gem.	jaar-rendement	bolletje	3 jr. gem.	jaargem. absoluut	bolletje	3 jr. gem.	verschil	3 jr. gem.	
Theoretisch				95	5		6,23	3		0,25		

De resultaten van de theoretische opleiding zijn op orde. De opleiding bestaat nog maar relatief kort en er is nog niet meer door de Inspectie beoordeeld.

Thomas à Kempis College: tevredenheidsonderzoeken (LAKS 2012)

In 2012 is de LAKS enquête onder leerlingen afgenomen. Vier indicatoren voor tevredenheid leveren een beeld op. De totaalscore is het gewogen gemiddelde van de vier domeinen.





Op de scholen van Thomas à Kempis is de leerlingentevredenheid groot. Het schoolklimaat wordt door de leerlingen zeer goed beoordeeld!

5.7. Onderwijskwaliteit Landstede

Kwaliteitsbeleid
Voor het tweede jaar bracht Landstede haar Nota Kwaliteit BO uit, ditmaal onder de naam "Borging en voortdurende verbetering". Hieronder wordt een aantal opvallende thema's uit de nota toegelicht. Deze kwamen onder meer ook aan bod tijdens de kwaliteitsbijeenkomsten voor docenten en directie, die structureel plaats vonden. Daarnaast werd door kwaliteitsmedewerkers ook ondersteuning aan teams en examencommissies georganiseerd. Doel: borging en verdere verbetering van de Landstede onderwijskwaliteit. Vanwege hetzelfde doel werden ook de managementrapportages voor locatiedirecties geïntroduceerd deze omvatten: een overzicht van de interne audits, zelfevaluaties, klachten, studenttevredenheid en opbrengsten.

PDCA-cyclus
Landstede gebruikt als bedrijfsvoering en kwaliteitssysteem de PDCA-cyclus. Landstede werkt hierbij met een vaste structuur:

- uitgangspunt vormt bestaand en nog op te stellen Landstede beleid, hieruit worden jaardoelen gedistilleerd die leiden tot het opstellen van een planning in een jaarlijn;
- kwaliteitscontrole vindt plaats middels zelfevaluatie, audits, vervolgaudits,
- cijferanalyses en resultaten van enquêtes;
- de kwaliteitszorg vindt zijn weg middels ondersteuning bij de professionalisering van de medewerkers. Daarnaast door samen met team (-vertegenwoordigers) te werken aan een verdieping van kwaliteitscultuur, het ontwikkelen van noodzakelijke instrumenten en goede, meetbare plannen;
- kwaliteitsverbetering wordt gestroomlijnd door formats als het format verbeterplan en teamplan;
- de in het teamplan ingebouwde cyclus leidt naar bestaand en op te stellen beleid.

Het meten van kwaliteit
Binnen Landstede wordt op het gebied van onderwijskwaliteit, student-, werkveld- en medewerkers-tevredenheid, examinering en interne audits/zelfevaluaties structureel geëvalueerd om verbetering en borging te kunnen meten en vervolgtrajecten op te kunnen stellen.
Sinds april 2013 werd op teamniveau de zelfevaluatie onderwijs- en examenkwaliteit gebruikt. Deze evaluatie is een waardevol instrument voor het gesprek tussen teamleden onderling en/of team en directie of diensten. Daarnaast vormt de zelfevaluatie input voor het teamplan.
De resultaten van evaluaties worden teruggekoppeld op structurele bijeenkomsten van onder meer het Landstede directieberaad, de Kwaliteitsraad, examencommissie bijeenkomsten en op

innovatiedagen, waarna indien nodig doelen worden bijgesteld/vervolgacties worden geformuleerd, vastgelegd en uitgevoerd.

Audits

Landstede heeft voor haar audits een driejarenplan opgezet, zodat ieder team een audit heeft gehad. In 2014 ronden we dit driejarenplan af. De planning en afronding van audit, vervolgaudit en monitoring volgt een vast schema, dat wordt uitgevoerd door de beleidsmedewerker kwaliteit. Naast het trekken van een steek over alle eenheden, is ook sprake van audits naar aanleiding van risico's. Tot slot worden themaonderzoeken uitgevoerd. Ook dit gebeurt naar aanleiding van signalen of op basis van een in de Kwaliteitsraad/ bestuursdienst geformuleerde opdracht.
Teams krijgen de opdracht om een verbeterplan op te stellen naar aanleiding van de auditrapportage. Ondersteuning hierbij kan mede gevraagd worden via de helpdesk kwaliteit. Directies krijgen sinds 2013 een managementoverzicht van de bij hen uitgevoerde audits en vervolgaudits, waardoor zij een helder beeld krijgen over incidenten of eenheidsbrede verbeterpunten. Landstedebreed wordt ook een managementoverzicht gemaakt, waardoor Landstedebrede verbeterpunten naar voren komen. Dit laatste overzicht is tevens sturingsinformatie voor beleids- en voortgangsgesprekken tussen CvB en directies.

Team toolbox

De team toolbox is in het voorjaar van 2013 geïntroduceerd met als doel: het ontwikkelen van een systeem waarin een groot deel van team beleid en bedrijfsvoering is geïntegreerd. Dit bevat op dit moment zowel de zelfanalyse als het teamplan en een rapportage module. Het systeem ondersteunt de jaarlijn zodanig dat het uitnodigt tot SMART-formuleren van doelen en evaluatiemomenten.
Voor 2013 is afgesproken dat alle teams de zelfevaluatie onderwijskwaliteit invullen als één van de uitgangspunten voor hun nieuwe teamplan. Daarnaast kan men het model teamplan gebruiken en overige instrumenten uit de toolbox. Teams die de toolbox inzetten konden ook aan scholing via het Leer Werk Atelier deelnemen.

Jaarverslag Landstede Examencommissies

In het schooljaar 2013 heeft Landstede veel aandacht besteed aan verbetering van de examenkwaliteit. Het Inspectie onderzoek van februari 2012 gaf hiertoe mede aanleiding. Alle landschapsexamen-commissies schreven daarvoor een verbeterplan. In november 2013 voerde de Inspectie een heronderzoek uit. Zes opleidingen kregen een voldoende voor examinering en één opleiding een onvoldoende (op één indicator). Deze indicator is na evaluatie direct door het team verbeterd. Dit is een enorme vooruitgang ten opzichte van 2012.
In oktober 2013 is in de Kwaliteitsraad besloten om het handboek examinering uit te werken volgens de procesarchitectuur examinering. In 2013 startte tevens de scholing van alle examencommissies.

Elk jaar maken de landschapsexamencommissies (LEC) een zelfevaluatie. De zelfevaluatie is gebaseerd op de aspecten van het toezichtskader van de Inspectie. In het schema hieronder is een totaalscore van alle examencommissies te zien[1]):

LEC	AKA	G&W	I&T/V&E	M&M/V&G	O&M/H&C/V&B	O&O	B&A/T&I/G&D/T&L	S&B
Indicator 2.1.1								
Onderscheid tussen ontwikkel gerichte toetsen en examinering	o	v	v	v	v	o	v	v
Indicator 2.1.2								
Dekking van het kwalificatiedossier	v	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.1.3								
Cesuur	v	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.1.4								
Beoordeling	v	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.1.5								
Transparantie	o	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.2.1								
Authentieke afname	v	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.2.2								
Betrouwbaarheid	v	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.3.1								
Besluitvorming diplomering	v	v	v	v	v	v	v	v
Indicator 2.3.2								
Verantwoordelijkheid examencommissie	o	v	v	v	v	o	v	v

1) op basis van de zelfevaluaties examinering 2013

Inspectieonderzoeken 2013

In 2013 vonden verschillende onderzoeken plaats. De Inspectie gaf naar aanleiding van de onderzoeken van november/december 2013 aan dat ze constateert dat Landstede MBO in anderhalf jaar tijd enorme stappen vooruit heeft gezet en dat de resultaten hiervan op de werkvloer zijn te meten. Alle in 2013 onderzochte opleidingen kregen bijvoorbeeld een voldoende voor het gebied onderwijskwaliteit. Helaas werd Landstede breed nog een onvoldoende gegeven voor Kwaliteitsborging. Hier bleef nog één indicator onvoldoende (verbeteraanpak). De Inspectie sprak haar vertrouwen uit in het auditsysteem van Landstede daarom mag Landstede zelf in 2014 een audit uitvoeren bij een team met onvoldoende opbrengsten.

Vijf van de acht toen onderzochte teams (Onderwijs Assistent, Commercieel medewerker, Recreatie dieren, Vavo) scoren nu over alle inspectiegebieden een voldoende.

Secretarieel heeft één indicator, dus het gebied examinering onvoldoende, de tekorten zijn door het team weggewerkt.

De teams Luchtvaart Dienstverlening en Mode Maatwerk hebben een onvoldoende voor het gebied kwaliteit (één indicator onvoldoende). Dit gebied is ook nog onvoldoende in de rapportage van Juridische Dienstverlening.
Wel hebben enkele van de genoemde teams nog te kampen met onvoldoende resultaten in de opbrengsten. Dit is een speerpunt voor de instelling.

5.8. Onderwijsbeleid

Voortgezet onderwijs

Het **Thomas a Kempis College** is een brede scholengemeenschap voor gymnasium, atheneum, havo, vmbo en praktijkonderwijs en heeft een speciale afdeling voor Jenaplan Voortgezet Onderwijs.

Markt

- De leerling instroom in leerjaar 1 is sterk toegenomen

Externe oriëntatie

- Het Thomas a Kempis College profileert zich als een sportieve school. We zijn in 2012 uitgeroepen tot de sportiefste vo-school van Nederland. Speerpunten zijn Werk maken van sport en Passie voor sport.
- Inbedding van ons motto sportief leren en excelleren; kernwaarden zijn verbondenheid, fit & sportief en klasse
- Doorontwikkeling van het concept JenaXL en het profiel sport. Voor Jena XL ontwikkelen we het concept door voor de bovenbouw.
- Verbeteren van de onderwijskundige aansluiting locatie Centrum en het CSE
- We willen verdere invulling geven aan de samenwerking tussen TaK Pro en De Boog. Samen kijken we hoe jongeren die het praktijkonderwijs volgen door middel van een eigentijds programma op een waardevolle plek op de arbeidsmarkt krijgen of kunnen laten doorstromen naar het mbo.
- De Besturenraad heeft samen met het onderwijsveld een vijftal speerpunten afgesproken. Hierop willen we aansluiten. De speerpunten zijn;
    - Opbrengstgericht werken
    - Kernvakken: Nederlands, wiskunde en Engels
    - Excellentie/ hoogbegaafdheid
    - Omgaan met verschillen
    - HRM en professionalisering

Eigentijds onderwijs

We hebben als doel dat meer leerlingen, vooral ook meisjes, kiezen voor de

Bètavakken.
ICT en leren door doen, dragen bij aan eigentijds en aantrekkelijk onderwijs. Alle leerlingen hebben een laptop. Binnen 50% van de lessen is gedigitaliseerde lesstof voorhanden.
Het onderwijs wordt in 100% van de lessen gedifferentieerd aangeboden zowel naar niveau, tempo als werkvorm.
Invoering techniek- en science class.
Onze ambitie is om maatwerk voor excellentie en hoogbegaafdheid te leveren.
Het Thomas a Kempis College is een gecertificeerde begaafdheidsprofielschool. We streven er naar dat onze vwo scores boven het landelijk gemiddelde uitkomen en dat leerlingen meer vakken op een hoger niveau kunnen volgen.
Verbeteren van de leerprestaties voor de kernvakken Nederlands, Engels en Wiskunde / Rekenen door gerichte aandacht voor deze vakken. Goede prestaties op de kernvakken en bredere vorming van de leerling als burger versterken elkaar.

Kwaliteit van de organisatie
De afgelopen jaren is een start gemaakt met het invoeren van een kwaliteitszorgcyclus. Deze wordt geëvalueerd en verder doorontwikkeld.
We werken systematisch aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen.
Alle docenten werken aantoonbaar opbrengstgericht en tonen pedagogisch leiderschap in de omgang met jongeren.
Iedere sectie heeft een sectieplan. Kwaliteit staat met regelmaat op de agenda
We zetten in op goed HRM beleid
We werken aan de totstandkoming van de gewenste cultuurverandering We stellen professionaliseringsbeleid op t.a.v. professionele dialoog, klassenmanagement en toetsbeleid. Onderwijsgevenden en schoolleiders werken systematisch aan hun professionalisering, dit draagt weer bij aan onze visie op leren en excelleren.
We realiseren het masterplan t.a.v. huisvesting.
Aandacht voor examenscores: gemiddelde score eindexamen ligt in 2013 op en in 2015 10% boven het landelijk gemiddelde.
Een substantieel % van de havoleerlingen doet examen op een hoger niveau.

Maatschappelijke stages
Alle leerlingen nemen tijdens hun schoolloopbaan in het derde of vierde leerjaar deel aan een maatschappelijke stage. In het kader van deze stage zijn de leerlingen minimaal 20 uur actief op sociaal-maatschappelijk gebied. Inmiddels heeft de maatschappelijke stage ook zijn intrede gedaan in de onderbouw. Daarmee voldoen de leerlingen aan hun verplichtingen.

Middelbaar beroepsonderwijs

Zwolle A

Marktsituatie en externe oriëntatie
De afgelopen jaren is door teams vanuit Gezond & Wel, Sport & Bewegen en Tatoe geïnvesteerd in duurzame relaties met zowel toeleverende scholen als het werkveld. Zo hebben teams geïnvesteerd in de relatie met onder andere Talentstad en wordt veelvuldig voorlichting gegeven in het verzorgingsgebied van de opleidingsrichtingen. Voor Tatoe geldt dat er nieuwe contacten zijn aangegaan om het marktaandeel te vergroten.
Vooral vanuit de zorg is de vraag van 'op maat' trajecten groot, waarbij de student vrij snel beschikbaar is voor praktijkleren. Voor de BOL-studenten vinden we een brede beroepsopleiding met sociaalvormende aspecten van belang. In deze markt blijft het van belang om samen met het werkveld goede opleidingen te realiseren. Binnen onze eenheid zien we de vraag naar BBL toenemen. Doordat de financiële druk vanuit instelling groter wordt, is het voor onze teams soms lastig om aan alle wensen van het werkveld te voldoen.
Bij de laatste instroomgegevens van 1 oktober zien we binnen Zwolle A een stabilisatie van de studentenaantallen.

Naast Frion, PEC Zwolle, De zorgcombinatie, Sportservice Zwolle, Be Quick, Berkum, Pelikaan en Marslanden zullen we steeds actief op zoek gaan naar kansrijke samenwerkingsverbanden waar de mogelijkheden zijn om sterke omgevingen te creëren voor praktijkleren.

Op structurele basis worden zowel binnen Gezond & Wel als Sport & Bewegen werkveldbijeenkomsten gehouden. Dit levert een hoge respons op waardoor ook binnen deze bijeenkomsten de relatie met het werkveld wordt versterkt.

Academie voor Zelfstandigheid en het project "Ik werk in mijn Wijk" worden voortgezet en verder uitgebouwd wijkleerbedrijf met perspectief op werk. Dit geeft ons een sterke positie in de stad voor de betreffende doelgroepen. En spelen we in op toekomstige ontwikkelingen die te maken hebben met de Wet naar Vermogen waar het credo geldt; "Niet leunen maar steunen."

De directie heeft minimaal drie keer per jaar met alle taakhouders Markt en Externe Oriëntatie overleg om de MBO – HBO beurs en Open Huizen voor te bespreken. Ook wordt structureel de werving van nieuwe studenten besproken. Dit in samenspraak met de dienst Communicatie, Marketing & Studentzaken.

Eigentijds aanbod

Regulier onderwijs
Binnen Zwolle A zien we dat de teams in toenemende mate werken volgens de gewenste kwaliteitsstandaarden van Talentvol Ontwikkelen. De relatie met het VMBO, met name Talentstad zijn verbeterd. Dit heeft in 2013 geresulteerd in meer studenten van Talentstad. De kennismakingsdagen met leerlingen en medewerkers zijn blijkens de evaluaties succesvol. We gaan er van uit dat dit zal resulteren in verbeterende instroom en dat de contacten tussen de medewerkers ook zorgen voor een betere inhoudelijke aansluiting.
We zien een toenemende vraag van het werkveld van Gezond & Wel naar “smalle” opleidingen, waar de opleiding, op verzoek van het werkveld zich toespits op één zorgcategorie. Dit samen met de ontwikkelingen rond het Zorgcollege vraagt dat we als onderwijsinstelling ons ook op onze maatschappelijke rol moeten bezinnen voor met name de jonge student. Van deze mogen we verwachten dat ze ook flexibel opgeleid zijn.
De eisen op het gebied van taal en rekenen zal ook van studenten extra inspanningen vragen. In 2012 zijn we gestart met de vakantieschool en de avondschool, die geopend is tijdens de vakanties en voor (toekomstige) Landstede studenten gratis is. Andere activiteiten daar aan gekoppeld is nog niet gerealiseerd.

Contractactiviteiten
Verder zien we een gestage ontwikkeling van contractactiviteiten om het gebied van bijscholing van werknemers in de zorg. Nadrukkelijk is afstemming binnen Landstede van belang en gelukkig zien we dat ook steeds meer. Goede uniforme contractafspraken zijn van belang.
Met Deltion en Windesheim worden afspraken gemaakt om een rol te vervullen bij de BIG-herregistratie.

Kwaliteit van de organisatie

Organisatie
In de teams zijn vrijwel alle taken kwalitatief goed bezet. Met de taakhouders binnen de eenheid is structureel overleg met de directie en de directie sluit een aantal keren per jaar aan bij teamvergaderingen.
Op het gebied van de examenprocessen zijn de nodige vorderingen gemaakt. Het komend jaar zal gewerkt worden aan verbetering van de borging van de processen en verhoging van de deskundigheid van het werkveld dat betrokken is bij examinering. In de MBO keuzegids van 2012 zien we onze opleidingen terug op een goede plaats.

ICT
Er is een goede toegang tot ICT voor medewerkers en studenten gerealiseerd. Vrijwel 90% van alle eerstejaars en tweedejaars heeft een eigen device meegenomen. Voor onze

onderwijsmedewerkers hebben we een acceptabele regeling gerealiseerd, waardoor ongeveer 50% een eigen device heeft aangeschaft voor gebruik op school. We denken dit percentage eind 2013 naar 75% is gegaan.

Communicatie
Van belang is aandacht te blijven geven aan de specifieke wensen van de eenheid/team. Dus vraag gestuurd en minder voorschrijvend.

Financiën
In 2013 wordt opnieuw winst gemaakt door Prove2Move. Ook Landstede zal hier weer van profiteren, waardoor een belangrijk deel van de proevenboeken voor G&W en O&O kan worden gefinancierd.
Via de gemeente Harderwijk is een structurele bijdrage tot en met 2018 van 20.000 euro op jaarbasis binnengehaald. Olympisch Gelderland stelt 10.000 euro op jaarbasis beschikbaar. We zijn actief op het gebied van diplomatrajecten voor zover nog mogelijk. Tevens ontplooien we activiteiten o.a. binnen Inter Actcontour, die op termijn mogelijk geld op kunnen leveren. (We denken hier ook aan de mogelijkheden van de methodiek van Feuerstein). Met onze Academie voor Zelfstandigheid proberen we te profiteren van de mogelijkheden die de WMO kan gaan bieden.

Personeel
Zwolle A kent een relatief jong personeelsbestand, met een redelijk laag ziekteverzuim. Er wordt wel veel gevraagd van onze mensen, waardoor het verzuim de neiging heeft op te lopen. Met name het team Sport en Bewegen is jong. Gezond en Wel kent een ouder personeelsbestand. We beschikken over een redelijke flexibele formatie (ca. 15 Fte)

Zwolle B:

Marktsituatie en externe oriëntatie

Marktsituatie
Door bezuinigingen in de collectieve sector zien we zowel voortgaande kortingen op ons budget als een terugloop van studentenaantallen. Negatieve berichtgeving in de media over de kinderopvang, jeugdzorg en onderwijs leiden tot minder aanmeldingen op de opleidingen. De marktsituatie voor het landschap Opvoeding en Onderwijs is in Zwolle wederom licht verslechterd. Door het leveren van goede kwaliteit, een heldere profilering van ons aanbod, een zo goed mogelijke inrichting van onze open dagen , hoopt Zwolle B de instroom te bevorderen. Doe dagen en mentordagen voor Talentstad hebben bijgedragen aan een verhoogde instroom. We zijn duidelijk gestegen in de waardering door de studenten (in het Job-onderzoek scoren we

in de bovenmoot van Landstede). De mond-tot-mond reclame moet in ons voordeel kunnen werken.
Niettemin zien we terugloop. Dit heeft aanzienlijke gevolgen voor de financiële positie van de eenheid. Ook de sluiting van SOSA draagt aanzienlijk bij aan de verslechtering. Naast een behoorlijke personele inkrimping voorzien wij ook een kwalitatieve frictie.
Externe oriëntatie
De Brede School biedt kansen voor de studenten van de opleidingen Onderwijsassistent en Kinderopvang.
Het tekort aan BPV-plaatsen voor studenten Jeugdzorg blijft zorgelijk. Met de brancheorganisatie en instellingen wordt gezocht naar oplossingen.
Voor Jeugdzorg geldt tevens dat de MBO raad een advies heeft uitgebracht aan de minister waarin Jeugdzorg niet meer als apart aan te bieden opleiding wordt gekenschetst.
Eind 2013 gaan we in samenwerking met C&M een benchmarkonderzoek instellen om onze in- en uitstroom regionaal en nationaal te vergelijken.

Eigentijds aanbod
Regulier onderwijs
Het komende jaar staat Talentvol Ontwikkelen opnieuw centraal, weliswaar met bijgestelde ambities. Een pilot werk gestuurd leren is in samenwerking met partners uitgevoerd. Bij het eigentijdse aanbod is blijvende aandacht gericht op het voorkomen van uitval/vroegtijdig schoolverlaten. Op basis van Job onderzoek en de studentenpanels is het teambeleid bijgesteld.

Contractactiviteiten
Eenheid Zwolle B is naast TOA betrokken bij de contractactiviteiten van “Burgerparticipatie & Samenleving” en “Leren en Werken”. Het komend jaar streven we naar een verhoogde omzet van contract activiteiten. De oprichting van Landstede Zakelijk zal mogelijk leiden tot een andere inrichting van de organisatie c.q. positionering van de Landstreken. Ook op teamniveau worden initiatieven ontplooid, bijvoorbeeld: taalcursussen in de kinderopvang en cursussen vertellen.

Kwaliteit van de organisatie
Organisatie
Het streven om het teamplan een meer centrale rol in de beleidscyclus te laten vervullen vereist nog een stringentere toepassing van de PDCA-cyclus. In 2012 hebben we een beleid ingezet om de teams intensiever met elkaar te laten samenwerken. In 2013 zal dit uiteindelijk leiden tot een andere teamvisie: meer integratie en taakhouders die team overschrijdend werken. De maatregelen worden ingegeven door wijzigingen in het aanstaande kwalificatiedossier en de krappe financiële positie van de eenheid.

ICT
Laptopgebruik door studenten wordt verder gestimuleerd. Alle teams beschikken over minimaal een smartboard. Teams vullen onderwijsaanbod in t.b.v. E-TO.

Communicatie
Verbinding tussen het beroepsonderwijs en de werksoorten is een aandachtspunt. Ambities op dit vlak zullen we dit jaar op een lager pitje moeten zetten.

Personeel
De volgende fase van invoer van het competentiemanagement wordt ter hand genomen. Alle teams hebben de professionaliseringsscan ingevuld, met uitzondering van het team RGJW. Door de krimp van de formatie zijn er fricties in de competenties van teams ontstaan die door een verbeterd HRM-beleid kunnen worden aangepakt. Kwalitatieve frictie moet tijdig worden gesignaleerd, zodat om- en bijscholing als instrument kan worden ingezet.

Zwolle C

Marktsituatie en externe oriëntatie

Marktsituatie
Het profiel van het Dokterspad, Creatief en Ondernemend, is goed zichtbaar in inrichting van het gebouw en gebruik van de gele vloer. Teams gebruiken de leeromgeving redelijk tot goed binnen hun eigen afdelingen. Wel kan er nog veel meer gebruik gemaakt worden van het totaalconcept, en kan het praktijkleren binnen en buiten de school nog verder worden ontwikkeld. De Front-Office moet hierin een verbindende rol gaan spelen. Ook zien we dat de invoering van de vaste werkweek, die bij de meeste teams is ingevoerd, meer mogelijkheden biedt om sneller in te kunnen spelen op opdrachten voor derden. We zien dat vanuit teams zelf meer initiatief wordt genomen, en zijn op zoek naar incentives om teams die hierin innovatief zijn, daarvoor te belonen.
Dit jaar hebben we 11 studenten meer ingeschreven dan het voorgaande jaar, en dat vinden we te weinig voor de investering die we hebben gedaan in het Dokterspad. We nemen een streefwaarde op voor 2014-2015 om te groeien met minimaal 75 studenten. Dit willen we bereiken door onze pr-mogelijkheden nog beter te benutten (perscontacten, uitstraling bij open huizen) maar ook het voorkomen van uitval van studenten. Na een neerwaartse trend in de afgelopen jaren zien we bij de meeste opleidingen de uitval toenemen.
Voor de uitvoering van contractactiviteiten hebben we een nieuwe accountmanager aangesteld. Hoewel de omgeving er toe uitnodigt, gaan we dit jaar niet extra sturen op het vergroten van ons marktaandeel in contractactiviteiten. Wel willen we ons inspannen om meer in te steken op het verkrijgen van sectorale projecten en subsidies.

De samenwerking met onze VO-scholen geeft kansen voor nieuwe onderwijskundige verbindingen. We doen mee aan meeloopdagen, maar zijn ook op zoek naar verbinding op directieniveau.

Externe oriëntatie
We zijn in ons gebouw omringd door externe partijen als partner in onderwijs (Song & Dance, the Source), en huurders van B2B en RTV-Oost. Er wordt gebruik gemaakt van de faciliteiten van het Dokterspad en Stadionplein. Toch denken wij dat hier meer rendement behaald kan worden. We willen dit jaar de mogelijkheden onderzoeken om te komen tot een nieuw arrangement, gebaseerd op de werkwijze van het Theater van de Sport aan het Rechterland. Ook willen we onze faciliteiten in het B2B gebruiken om vanuit het onderwijs studentenondernemingen te starten, zoals een digitale printshop vanuit de opleiding Mediavormgever.

Regulier onderwijs
Vanaf 2014-2015 gaan we over op de invoering van Focus op Vakmanschap (DLMB). Met name voor de opleidingen bij Song & Dance, V & E en ICT betekent dit een teruggang van een vierjarige opleiding naar een driejarige opleiding.
De onderwijstijd moet ook worden opgehoogd, waarbij ruimte vooral gezocht moet worden in meer LWP's en praktijkleren. De mogelijkheid om te co-creëren met activiteiten van B2B-partners kan nog beter benut worden. De invoering van de vaste werkweek in 2013 vormt een goede basis om dit te organiseren.
Ook willen we in 2014 de mogelijkheden onderzoeken voor samenwerking tussen landschapsteams die eenzelfde crebo aanbieden of crebo's die in elkaars verlengde liggen (media en vormgeving vs applicatiebeheerder, evenementenorganisatie en sociaal cultureel werk).
De invoering van e-TO heeft in 2013 veel energie gekost Ook in de eerste helft van 2014 verwachten we daar nog mee bezig te zijn. Met ingang van het nieuwe schooljaar 2014-2015 kunnen we dan vanaf de eerste dag werken met e-TO.
In 2015 kunnen we aan de slag met de nieuwe kwalificatiedossiers. In 2014 verwachten we van alle teams dat ze zich hierop hebben voorbereid in landschapsverband en afgestemd met Talentvol Ontwikkelen.
Vormgeving en Entertainment wil naast Televisie ook Radio toevoegen aan haar opleidingsprogramma.
Vorig jaar zijn we gestart met een pilot met Deltion en Windesheim voor een doorstroommodule Nederlands, Engels en wiskunde. Hier gaan we mee door in 2014.

De aanvraag voor een dansopleiding bij Song en Dance hebben we afgewezen op basis van (gebrek aan) financiële haalbaarheid. Ook de musicalopleiding baart ons zorgen om financiële redenen.

Contractactiviteiten
Office en Management en Veilig en Beschermd bieden cursussen en opleidingen aan die passen binnen het landschap. De andere teams zijn daar nog niet gericht mee bezig. We kiezen ervoor om het huidige aanbod in stand te houden, maar gaan niet gericht voor intensieve acquisitie. We hebben behoefte aan afstemming met andere activiteiten binnen Landstede.
We verwachten meer van instappen op allerlei sectorale initiatieven. Dit kost vaak minder inspanning voor teams, omdat ze hier hun reguliere programma's kunnen inbrengen. Ook zijn de opbrengsten vaak hoger.
De directie heeft hierin een taak om deze verbindingen tot stand te brengen.
Verder kunnen de inkomsten stijgen door meer verhuur van de faciliteiten van het Dokterspad.

Kwaliteit van de organisatie
Organisatie
De kwaliteitsborging van onze processen vraagt volop aandacht. We hebben de afgelopen jaren voortgang geboekt in de beheersing van de dagelijkse processen. De beleidsmedewerker Planning en Control is een belangrijke schakel tussen teams en administratieve ondersteuning. We merken dat in de uitvoering van deze processen de teams eigenlijk te weinig tijd beschikbaar hebben om alles tijdig en compleet aan te leveren. We willen hierop inspelen door aan elk team een instructeur toe te voegen, die hierin werkzaamheden kan doen namens het team.
Vorig jaar zijn we gestart met de Toolbox voor de teams. We merken dat daardoor de sturing binnen het team, maar ook vanuit de eenheid, toeneemt, in combinatie met monitorgesprekken en de interne controles die we laten uitvoeren door onze beleidsmedewerker P & C. Dit proces willen we onverkort doorzetten.
We merken dat de rendementen een neerwaartse tendens vertonen. We willen een grondige analyse maken van instroom, doorstroom en uitstroom van alle opleidingen. Dalende rendementen maken ons ook gevoelig voor inspectiebezoeken.
In 2013 zijn we gestart met een project om examendeelnemers te begeleiden om voor 1 januari hun diploma te halen. Dit project willen we ook uitvoeren in 2014.
We hebben op dit moment vijf OKV´s (=Onderzoek naar kwaliteitsverbetering) lopen, waarvan twee op basis van rendement, en drie op basis van onderzoeken bij de Staat van de Instelling. We willen alle onderzoeken met een voldoende resultaat afronden. Met name de Kwaliteitsborging vraagt om sturing vanuit de directie.
ICT
We gaan in 2014 van start met het beleid om docenten in staat te stellen om te werken met een eigen laptop of tablet. Omdat de animo niet groot is, hebben we een voorziening in de begroting opgenomen om te werken met laptops, die in bruikleen gegeven kunnen worden.
Communicatie

We zijn tevreden over de samenwerking met de relatiemanager van de dienst CMS. We willen alle momenten om perscontacten te krijgen, benutten.
Verder is de interne communicatie minstens zo belangrijk. Dat betekent dat we van de teams verwachten dat ze goed communiceren met hun studenten.
De directie zal zich nog meer inzetten om alle belangrijke informatie voor teams ook tijdig door te zetten. Aandachtspunt daarbij is dat op dit moment binnen Landstede zoveel informatiekanalen openstaan (Talentvol Ontwikkelen, Helpdesk Kwaliteit, Diensten van de Serviceorganisatie, CvB Bestuursdienst) dat teams daardoor het overzicht kwijt raken onder een vloedgolf van mails.
Ook wil de directie de band met teams versterken door beter aan te sluiten bij het primair proces. Dat zal wel gevolgen hebben voor externe contacten door de directie.
Facilitair
Er is nieuw meubilair nodig voor de huisvesting van de applicatieontwikkelaars op het Stadionplein en de inrichting van een Praktijk Examen Centrum voor Veilig en Beschermd. Ook worden er ruimtes rond het theater opnieuw ingericht om te dienen als regiekamer en als leslokaal voor Landstede Radio.
Personeel
De formatie is in 2014 bijgesteld op het gerealiseerde niveau van 2013. Dit is ruim 450.000 euro hoger dan was begroot in 2013. De uitbreiding is hard nodig om te voldoen aan de uitvoering van het onderwijs, en biedt nog steeds niet veel ruimte om te innoveren.

In het kader van het Bestuursbesluit moeten we meer aandacht geven aan de professionalisering van docenten. We doen dit door scholingsbudgetten beschikbaar te stellen voor teams. Ook willen we dat er meer zicht komt op het acteren van de docenten in de klas. We merken dat door de invoering van de vaste werkweek collega’s steeds meer in staat zijn om elkaar feedback te geven. Teams schakelen SAB ook steeds meer in om mee te kijken in lessituaties. Ook wil de directie meer aandacht besteden aan lesbezoeken en onderzoeken we mogelijkheden om ook externe expertise in te schakelen.
We verwachten dat Raet in 2014 verder ontwikkeld zal zijn, zodat we nog meer gebruik kunnen maken van de mogelijkheden. Tot nu toe is dit beperkt tot verzuimmanagement.

Dit jaar verschijnt een notitie personeelsbeleid, waarin we voor de medewerkers van de eenheid een overzicht geven van alle centrale afspraken en regelingen, en willen we een plan van aanpak presenteren hoe we omgaan met een aantal prangende zaken, zoals stressreductie, voorkomen van verzuim, functioneringsproblemen, et cetera.

Zwolle D

Studenten kunnen nog te weinig een gefundeerde keuze maken voor een opleiding en de opleiding dan ook afronden. Tussentijdse uitstroom is nog te groot. Dit was in 2013 een belangrijk punt bij het beleid rond aanmelden en plaatsen.
Tijdens het verslagjaar is de samenwerking met derden als volgt verlopen:
Met Lumen/ Bluefinger: Het landschap is bezig met wederzijdse afspraken.
Op strategisch niveau moeten nieuwe en realistische afspraken tot stand komen.
Met de Zorgcombinatie: We constateren jaarlijks een toenemend klein verlies.
Met Novon: De voorgenomen afspraken zijn niet ten uitvoer gebracht.
Bij het contractonderwijs(V&G en M&M) is in beide gevallen de begroting niet gerealiseeerd.
Ten aanzien van Hairstyling, het Horecaplein en de Plate, wordt het USP nog niet volledig uitgenut. De begroting is niet gehaald, maar wel zien we groei en hebben we vertrouwen in de voortgang van de groei. De uitvoering van het ondernemingsplan is gestart maar verloopt nog niet 100%.
De leerroutes zijn geoperationaliseerd. Bij Talentstad zijn voor beide landschappen de contracten verdiept.
Bij eTO heeft de implementatie vertraging opgelopen. Het verdere verloop met horten en stoten heeft zeker ook te maken met ons verouderde computerpark.
Het thema: “Onderwijs op orde” en de Kwaliteitszorg hebben geleid tot substantiële stappen vooruit. Het algehele gevoel is dat we een ruime voldoende hebben.
Het onderzoek naar tevredenheid van het werkveld staat nog in de kinderschoenen.
Een RVA werkt nog niet bij alle opleidingen optimaal.
Studentenpanels werken nog niet bij alle opleidingen optimaal. Deze medezeggenschap zal sterk verbeterd moeten worden.
Wat betreft het rendement maken teams jaarlijks een analyse en nemen uitkomsten mee in hun teamplan. Inhoudelijk kunnen we hier nog een verbeterslag maken.

Taakverdeling onderwijsteam
Het project is voorbereid, gestart en geëvalueerd en bijgesteld. In 2014 gaan we verder met de implementatie.
Als het gaat om de personeelsplanning hebben we:

- een meerjaren P-begroting met hierin inzicht in de frictie;
- de bevoegdheden en bekwaamheden in beeld;
- ambitiegesprekken gevoerd.

We constateren steeds vaker dat het lastig is binnen de inhoudelijke en budgettaire kaders het primaire proces en de taken goed te kunnen wegzetten.

Facilitair/huisvesting

We hebben minimaal ingezet op ict. We merken dat we tegen grenzen aanlopen op dit gebied. Alle noodzakelijke ruimten voor primaire proces zijn bijna op gewenst niveau.

Vaste werkweek
Beide landschappen zijn gestart en hebben een 1e evaluatie gedaan.

Zwolle E

Marktsituatie en externe oriëntatie

Marktsituatie
Door de financiële crisis en de gevolgen daarvan op velerlei gebied, niet in het minst in de publieke sector, zorgt ervoor dat de marktsituatie sterker aan het veranderen is. Hierbij kan gedacht worden aan hogere jeugdwerkeloosheid, afnemend baanperspectief, minder stageplaatsen en dan met name in de zorg- en welzijnssectoren, minder behoefte aan BBL-trajecten. De veranderingen in de zorg zijn ingrijpend en structureel van aard. Dat betekent dat we als ROC anders moeten gaan opereren om de praktijkcomponent (BPV) tot zijn recht te laten komen. In 2014 zal een intensief verkennend en uitvoerend traject plaatsvinden om samen met zorginstellingen te komen tot andere concepten van praktijkbegeleiding, waardoor voor zowel zorginstelling als ROC een win-winsituatie ontstaat.
Externe oriëntatie
Met de komst van een tweede directeur ontstaat er ruimte om de contacten in de regio verder te verkennen, aan te halen en vorm te geven. Dit zal met name ook gericht zijn op doorlopende trajecten met het voortgezet onderwijs.

Verhogen kwaliteit kernprocessen

Relaties
Het ingezette beleid wordt op dit punt verder geïntensiveerd. Contacten met scholen voor VO op directie- en decanenniveau, contacten met werkvelden zullen worden uitgebouwd. Ook zal met de Nuborgh een VM(-2) traject worden ontwikkeld.
Merkbelofte
De in 2013 tot stand gekomen merkbelofte zal verder worden uitgewerkt. Dit houdt in dat een vertaalslag wordt gemaakt wat de geformuleerde kernwaarden betekenen voor ons handelen op alle niveaus in de gehele organisatie. Eén van de ‘producten’ hiertoe zal een waardenmanifest zijn.
Kwaliteit
Binnen MA zal ieder team voor elke opleiding voldoen aan het waarderingskader van de onderwijsinspectie. Een eigen kwaliteitszorgsysteem, uitgaande van zelfevaluatie, dialoog en borging, zal hieraan dienstbaar dienen te zijn. Verder zal door middel van student-tevredenheid enquêtes en –panels, en uiteraard de daaruit voortvloeiende verbeteracties, de tevredenheid van studenten op een ruim voldoende niveau moeten komen / blijven.

Inrichting onderwijs

Regulier onderwijs

In 2014 zullen we een MA-brede onderwijsvisie vaststellen en op teamniveau doorvertalen. In 2014 zullen we ook t.a.v. onderwijs aansluiten bij e-TO. Daarnaast zullen we uitvoering geven, maar ook onderwijskundig doordenken wat de nieuwe urennormen betekenen voor onze opleidingen. MA heeft ervoor gekozen om het onderwijs verder te digitaliseren, aansluitend bij de onderwijsvisie van MA. In 2014 zal, evenals in 2013, geïnvesteerd worden in de aanschaf van digitale leermiddelen, maar ook in doordenking van verdere digitalisering en toerusting van docenten / instructeurs in dezen.

Verder zal ook nadrukkelijk geïnvesteerd worden in doorstroomtrajecten met het VO en met name in de zorg naar andere concepten met zorginstellingen t.a.v. leren en begeleiden op de werkplek.

Passie van medewerkers

Personeel

Ook in 2014 gaan we verder met het professionaliseren van onze medewerkers. Genoemd kan worden: coachtrainingen, taakhouderstraining en teamtrainingen. Van ieder team en iedere docent / instructeur wordt verwacht dat deze op M4-niveau functioneert. Waar dat nog niet mogelijk is, vindt ondersteuning plaats (maatwerk). De training voor taakhouders beoogt o.a. om het principe van een ‘learning body’ een boost te geven. Het scholingsbudget wordt in 2014 verhoogt van 2,4% naar 3,0% van de begrote reguliere loonkosten.

Overig

Organisatie

De teamontwikkeling zal verder gaan naar M3/M4-teams, waarbij output-sturing een grotere rol zal krijgen.

Verder zullen we het traject van Whydentity (merkidentiteit) in 2014 handen en voeten geven, zodat de kernwaarden (ABC) (her)kenbaar zijn voor derden en voor onszelf.

ICT

MA schaft in 2013 en in 2014 ondersteunende digitale middelen in voor het onderwijs, zoals smartborden, touchscreens en beamers.

Communicatie

In 2014 zullen we nadrukkelijker communiceren met onze doelgroepen.

Harderwijk A

Marktsituatie en externe oriëntatie

Marktsituatie

We zien dat de eenheid Harderwijk A groeit met ruim 100 deelnemers. De demografische ontwikkeling maakt dat we ons marktaandeel vergroten en gezien de grote belangstelling tijdens het open huis van 14 november 2013 is het aannemelijk dat deze groei zich, wellicht iets gematigd, doorzet. We zien bij omliggende ROC's dat de krimp al is ingezet, we zullen daar ook rekening mee moeten houden, voor de komende jaren. Dit beïnvloedt ons personeelsbeleid. Deze actualisatie van het beleid wordt gekenmerkt door de financiële kaders. Deze kaders blijven krap en maken dat franjes verwijderd moeten worden, voor zover nog aanwezig.
We moeten blijvend onze activiteiten op haar merites beoordelen, en op basis hiervan intensiveren of stoppen. Het Chinese karakter voor crisis is niet toevallig samengesteld uit twee: gevaar en kans. Het gevaar is dat we doorgaan met activiteiten omdat we ze altijd al deden, de kans is om kansrijke activiteiten (denk aan e-TO, maar ook leren bij partners, het anders organiseren van het onderwijs (heterogene groepen, met individuele programma's) verder te ontwikkelen.
Afgelopen jaar hebben we 'geaard'. We zijn teruggegaan naar onze basis: wat is de kern van onze activiteiten en wanneer doen we dat goed. Dit maakt dat we meer onze pedagogische en didactische rol hebben benoemd en geduid. Dit proces is niet klaar. We gebruiken daarvoor wat eenvoudige typeringen, die een wereld achter zich hebben. We stellen de vraag: 'staat het zweet op de juiste rug?'. Hiermee stellen we dat juist de studenten aan het werk moeten, het is hun leren. De moeite bij ons is hoe organiseren we die situaties dat leerlingen het zweet op de rug krijgen. Dat kost ook veel zweet. De andere vraag die we stellen is: 'wordt een leerling gemist en heeft die iets gemist als die er niet was?' Deels dezelfde strekking, maar aangevuld met de pedagogische opdracht, die alleen kan bestaan uit de relatie. De relatie is er alleen als we elkaar kennen. We zullen ons in komend jaar nadrukkelijker oriënteren op de rollen van docenten, welke competenties horen daarbij en welke interacties tussen docenten en studenten waarderen we als succesvol.
Daarbij merken we dat in deze tijd van marktdenken, rendement en doelmatig de derde opdracht van het MBO, burgerschap, algemene vorming of Bildung, onder druk staat. Normen en waarden zijn immers slecht meetbaar, net als het 'nut' ervan. Echter, algemene vorming is datgene wat achterblijft als de kennis is verouderd of vergeten.
We gaan de komende jaren verder met het aanbieden van niveau 2 satelietopleidingen in de regio. Dit doen we al met Ichthus College (Dronten en Kampen), Talentstad en CVMBO Harderwijk. Corlaer College, RSG Levant en Groevenbeek kunnen vervolgpartners zijn. Het initiatief van de Techniek Academie is succesvol, het heeft op dit moment in ieder geval geleid tot meer deelnemers, we verwachten dat dit komend jaar sterker zal groeien tot circa 100 tot 120 BBL-ers. De wijze van samenwerken met de Techniek Academie zal verder worden uitgediept c.q. worden geïntensiveerd.

Het CVMBO Harderwijk zal de theoretische leerweg aan het Westeinde huisvesten. Hier kunnen we nu eenvoudiger context laden in die leerweg, waardoor leerlingen gefundeerder keuzes voor een landschap of een opleiding kunnen maken als zij overwegen te kiezen voor het MBO.
Het is goed om blijvend te bepalen wat onze belangrijkste bestaansreden is, het levenslang begeleiden van leerprocessen. Dit is nog actueler in veranderende omstandigheden. Hierbij is het van groot belang het externe relatienetwerk te onderhouden en gericht uit te breiden. Ten aanzien van toeleverende scholen wordt het beleid van investeren in persoonlijk contact op verschillende niveaus in de organisatie voortgezet.

Eigentijds aanbod

Regulier en contract onderwijs

We constateren dat ‘middel’ de neiging heeft ‘doel’ te worden, als niet dit doel scherp voor de bril is. Hierom willen we al onze activiteiten koppelen aan **tevredenheid** van: **studenten** (in de leeftijd van 16 tot 86) **bedrijven, medewerkers, vervolgonderwijs en ouders.** Dit vraagt om maatwerk, goede voorlichting over opleiding en perspectieven van het beroep (verwachtingen waarmaken). We ontwikkelen onderwijsprogramma’s die passen bij de student. Komende jaren moeten we verder werken aan het vormgeven van praktijkleren, met een duidelijk onderscheid tussen werk-gestuurd en opdracht-gestuurd leren. Beide hebben de juiste, passende begeleiding nodig. Dit kan door onderwijs te ontwerpen door gebruik te maken van reële en anders realistische leerwerkprestaties geschraagd door TWIXX. Het Harderwijk-brede kwaliteitsbeleid hier aanvullend aan laten zijn, met name in relatie tot wettelijke kaders.
De teams zijn verantwoordelijk voor de studenttevredenheid. Dit kan alleen door waardenvol onderwijs te verzorgen: de student te **ontmoeten**: de student voelt zich serieus genomen, wordt bevraagd door het team over de verwachtingen die er zijn. De studenten worden serieus genomen en er wordt actie genomen om die studenttevredenheid te vergroten. Hiermee is er aandacht voor **talentontwikkeling**, de student wordt door het team begeleid in het ontwikkelen van de eigen, unieke talenten. Deze ontwikkeling bestaat alleen als er aandacht is voor **zingevingsvragen**, wat drijft je, waar kom je je bed voor uit. De combinatie van deze twee is uiterst krachtig. **Respect,** de erkenning van de diversiteit die er bij en tussen studenten is en de inspanning doen om tegemoet te komen aan die diversiteit, en door **verantwoordelijkheid** te (laten) nemen voor zichzelf, de ander en de samenleving.
Dit doen we vanuit het profiel ‘**De Ondernemende School**’. Hiermee bedoelen we ondernemendheid (creativiteit, initiatiefrijk, opportunistisch, omgevingsbewustheid, externe gerichtheid, risico’s nemen) en ondernemerschap (intensiveren van contractactiviteiten, ‘zelfstandig’ ondernemen, zowel bij medewerkers als studenten).

Contractactiviteiten

Onze contractactiviteiten zullen we gezamenlijk met Harderwijk B verder gaan ontwikkelen, waarbij we de tering naar de nering zetten. De eerder genoemde demografische ontwikkelingen

en de maatschappelijke druk richting hoger algemeen voorbereidend onderwijs maakt dat een groter deel van ons werk in contractvorm plaats zal hebben, dan zijn we een partner in levenslang begeleiden van leerprocessen. Dat kan alleen door een scherpe blik te ontwikkelen op de vraag die speelt in de markt, gecombineerd met samenwerking met derden. Deze contractactiviteiten zullen verbinding houden met de verschillende teams, zodat teams actuele kennis houden of krijgen, of hun teambudget vergroten.

Kwaliteit van de organisatie

Organisatie

We zien dat we in Harderwijk steeds meer gezamenlijk optrekken, Harderwijk A en B, en daarnaast met CVMBO. Op dit moment loopt een project om de bedrijfsvoering van A en B op elkaar af te stemmen, en pakken we kwaliteitszorg gezamenlijk op, wat in lijn is met het brede voornemen om onze processen op elkaar af te stemmen.
Daarnaast zien we dat de organisatie schakelt tussen twee manieren van denken: command & control (C&C) denken aan de ene kant, en systeemdenken aan de andere. We belijden een voorkeur voor het systeemdenken (lean-management), maar dat doen we zonder vertrouwen. Zodra het spannend wordt, vervallen we (op alle niveaus) terug op C&C. Dit is in ieder geval verwarrend en vermoedelijk ineffectief. We zien dit in onze eenheid, op het moment dat we (of een auditor) twijfelt aan de kwaliteit, we zien dit in de (re-)organisatie van de serviceorganisatie. Als gezamenlijke directies in Harderwijk hebben we geconstateerd dat mandaat en verantwoordelijkheid niet altijd naast elkaar liggen: je (team of directie) bent verantwoordelijk voor iets waar je geen beslissingsbevoegdheid in hebt. We willen de dialoog aangaan met mede directieleden en CVB over hoe we dat meer bij elkaar kunnen brengen.

Dit gebeurt binnen de randvoorwaarden die we kennen:
Natuurlijk binnen wet en regelgeving: we voldoen aan de eisen zoals die gesteld worden. Hierin worden teams ook op locatie ondersteund door de medewerkers kwaliteitszorg Harderwijk A en B.

We moeten duidelijke keuzes maken aangaande faciliteiten met de ons ter beschikking staande middelen. Dit dwingt om bestaande oplossingen soms los te laten, en soms onorthodoxe keuzes te maken. Hoe organiseren we dit maatwerk binnen schijnbaar efficiënte groepsvorming?

De andere randvoorwaarde is de huisvesting. We zijn op dit moment erg enthousiast over de locatie Kranenburg, en zoeken naar mogelijkheden om dit exploitabel te houden om dit te verduurzamen. Wij handelen vanuit het duurzaam vertoeven op die locatie. Het OLC in Westeinde 31 (gedeeld met Focus) is ingericht als examencentrum. Ook Taal en Rekenen zullen hier worden geëxamineerd. Gezien de permanente bewoning van Focus aan het

Westeinde, moeten we bepalen hoe we hier verder mee om moeten gaan, eventueel deze faciliteit naar Kranenburg verplaatsen.
TRC is geen zelfstandig onderdeel meer en de betrokken docenten zijn onderdeel van het team. Dit is in 2013 ervaren als een positieve ontwikkeling. Naast aandacht voor RT zal ook scholing van docenten een belangrijk thema zijn. Het belang van taal en rekenen in de diplomering vraagt om meer aandacht.

ICT

Binnen de eenheid zijn we het Landstede beleid ten aanzien van ICT middelen aan het uitrollen. We zijn tevreden over de performance van het draadloos netwerk. Het lonkend perspectief van “de cloud” lijkt goed, het ontbreekt aan duidelijkheid rondom het totale ict-beleid. Binnen de eenheid wordt het gebruik van laptops opgeschaald.

Communicatie

Het decentrale communicatiebudget wordt afgeslankt. De interne communicatie, landschappen zichtbaar maken binnen de huisvesting, heeft onze aandacht, op dit moment constateren we dat we achterblijven binnen Landstede voor wat betreft deze uitstraling, in 2014 maken we hierin een inhaalslag.

Personeel

Professionalisering van het beroep van docent, het verstand hebben van het organiseren van leren, zowel in het reguliere onderwijs als in de contractactiviteiten. De bevoegdheden en bekwaamheden zijn getoetst aan de wettelijke kaders, waarna eventueel reparatie heeft gevonden. Komend jaar zullen we nadrukkelijker focussen op de vijf rollen van de docent (gastheer, presentator, didacticus, pedagoog en afsluiter) om zo de kwaliteit van de interactie tussen docenten en studenten te verhogen.
Daarnaast is de ontwikkeling van teams een belangrijk aandachtspunt van de directie. Met de expertise binnen onze eenheid zal de directie gerichte ondersteuningsvragen beantwoorden.
Het project samen opleiden wordt geëvalueerd. De inzet van stagiaires, maar ook het vroegtijdige zicht op nieuwe medewerkers maken dit project kansrijk. Begeleiding is een aandachtspunt, wat in de teams ook haar beslag moet krijgen.
De personele inzet maken we zichtbaar door middel van het formatieplan (in samenwerking met Harderwijk-B).
We constateerden reeds dat we in Harderwijk al enkele jaren achter elkaar groeien. Gezien de belangstelling lijkt hier nog geen kentering in te komen. Toch zien we om ons heen dat andere ROC’s krimpen. Dat betekent dat wij aandacht hebben voor de flexibele schil en brede inzetbaarheid van nieuwe- en bestaande docenten.

Harderwijk B

Markt:
Harderwijk B bestaat uit vier werksoorten: MBO, VAVO, Educatie, Welzijn en Kinderopvang.
Ontwikkelingen:
MBO: Harderwijk B is tevreden over de doorlopende leerlijnen vo-mbo. De samenwerking met Groevenbeek wordt uitgebreid met de landschappen O&O en G&W. Samen met het Chr. VBMO Harderwijk wordt het project Toekomst In Zicht (TIZ) verder uitgewerkt. Daarnaast zijn er met andere vo-scholen afspraken in het kader van het voorkomen van voortijdige schoolverlating (VSV). En de samenwerking in Dronten met het Almere College en Ichthus College krijgen steeds meer vorm.
De trend van afnemende budgetten bij Educatie zet door. Door de tijdelijk toegenomen vraag sluit Educatie dit boekjaar positief af . Een sluitende begroting is alleen mogelijk bij afbouw boventalligheid buiten Vavo. Educatie kent een zelfstandige kostendekkende begroting. De toegekende budgetten over 2014 zijn op een behoorlijk niveau.
TOA HWB draait goed in 2013, ondanks signalen binnen de zorg ten aanzien van (financiële) veranderingen. Voor komend jaar gaan we investeren om de te verwachten moeilijkere tijden te overbruggen. De extra inkomsten uit 2013 willen we daarvoor inzetten.

Doelen en activiteiten:
MBO: samen met – en op verzoek van – werkgevers verder inrichten van beroepsonderwijs in Dronten, binnen de grenzen bepaald door CvB. Het aantal mbo-studenten in Lelystad en Dronten moet groeien om de opleiding daar kostendekkend te laten zijn en het onderwijs op een talentvolle manier binnen de context van talentvol ontwikkelen door te ontwikkelen (leren door landschappen heen).
Educatie: intensief doorzoeken naar derde geldstromen. In kader met bovengenoemde samenwerking met Harderwijk A.
Academy voor zelfstandigheid maakt gebruik van een subsidie nog een half jaar, daarna zou dit traject opgenomen moeten worden binnen de staande organisatie en zorggedragen voor een passende financiering. (passend onderwijs/ participatiebudget). Mogelijke samenwerking met de uitvoeringslocatie hiervan in Zwolle.
Welzijn: gemeentesubsidie behouden en bestaande afspraken continueren.
Resterende (en rendabele) educatieonderdelen vanaf 2014.

Externe oriëntatie
We willen onderzoeken hoe we de recreatie- en horecamarkt kunnen betrekken bij het project rondom Hospatility4you.
Binnen het Landschap Vrij & Gastvrij zal contractonderwijs worden ontwikkeld (evenementen organisatie en cateringactiviteiten).

Eigentijds onderwijs
De studenttevredenheid is een blijvend aandachtspunt en heeft de versterkte aandacht van de teams.
Het kwaliteitsbeleid valt voor Harderwijk B uiteen in verschillende niveaus die elk op kortere en langere termijn acties behoeven.
Harderwijk A en B gaan gezamenlijk één kwaliteitssysteem uitrollen. Het kwaliteitsplatform Harderwijk (breed) ontwikkelt strategie om de kwaliteitszorg in al zijn facetten op een hoger plan te krijgen.
E-to wordt breed geïmplementeerd.
Aandacht voor de implementatie van Eduarte.
Aandacht voor de gevolgen van de nota: Focus op vakmanschap. (zie bijlage 1)

Kwaliteit van de organisatie
Harderwijk B wacht de ontwikkelingen rond de locatie Kranenburg af. De verbouwing van de onderwijsvleugel Helpende Zorg en Welzijn gaat plaats vinden in de zomervakantie 2014. (binnen onze eigen begroting blijven met een maximum van € 90.000,-) Chr. VMBO en VAVO zoeken naar steeds nauwere samenwerking, zowel facilitair als onderwijskundig.
TRC is geen zelfstandig onderdeel meer en de betrokken docenten zijn onderdeel van het team. Naast aandacht voor RT zal ook scholing van docenten een belangrijk thema zijn. Het belang van taal en rekenen in de diplomering vraagt om meer aandacht

Salland/Raalte
Marktsituatie en externe oriëntatie
Marktsituatie
Onze marktpositie is nog steeds sterk in de regio. De kwaliteit van de begeleiding die we verder zullen versterken borgt de instroom van studenten, ook studenten met een specifieke begeleidingsbehoefte. Kritisch zullen we blijven kijken naar de realiseerbaarheid van kleine opleidingen. Krachtige inzet op voorlichting, met name op een aantal kwetsbare opleidingen en ontwikkelingen in de ICT opleidingen.
Externe oriëntatie
Praktijkleren, de ontwikkeling van breder aanbod contract onderwijs en verdere intensivering van contacten met het VO zijn speerpunten in ons beleid.

Eigentijds aanbod
Regulier onderwijs
Het onderwijs staat onder druk. Financiële beperkingen en daarmee beperkte inzetbaarheid van personeel vraagt opnieuw om slimmer organiseren. Verbindingen met de praktijk bieden daarin mogelijkheden. IVOOR, Schuilenburg en vele andere bedrijven en instellingen zijn voorbeelden van toenemende kwaliteit van praktijk-gerelateerd onderwijs. Werken aan versterking van de positie van de landschappen heeft al geleid tot kwalitatieve stappen, het versterken van de

banden met het VO leidt ook tot kwaliteitsverbetering en een grotere studenttevredenheid. Het helpt de motivatie van studenten te verhogen en leidt daarmee ook tot verbetering van VSV-cijfers.

Contractactiviteiten

Contractactiviteiten zijn nu nog vooral zorg gerelateerd. Aandacht voor inventariseren van behoefte bij bedrijven en instellingen moet leiden tot het ontwikkelen van onderwijsaanbod.

Kwaliteit van de organisatie

Organisatie

Gebouwen technisch: verbetering klimaatbeheersing. Intensivering professionalisering personeel en hanteren van de plancyclus.

ICT

Voortgaan op de ingeslagen weg om ICT voorzieningen meer up-to-date te krijgen. Belastbaarheid van het draadloos netwerk bewaken, evenals de route van XP naar Windows7 dan wel 8.

Communicatie

Landstede Salland profiel scherper formuleren, intensieve betrokkenheid van het personeel daarbij.

Personeel

Op middellange termijn herstellen van de onevenwichtige samenstelling van het personeel [leeftijd]. Keuzes maken voor meer inzet van instructeurs. Voortzetten van ingeslagen professionaliseringsroute gebruik maken de van de opbrengsten van strategisch personeelsbeleid.

6. Onderwijsprestaties

Percentages geslaagden Thomas a Kempis College Centrum Zwolle						
Opleiding: / Jaar:	VMBO basis	VMBO kader	VMBO theor.	HAVO	VWO	
2013				92	104	
2012				78	68	
2011				76	83	
2010				82	88	

Percentages geslaagden Thomas a Kempis Jena XL						
Opleiding: / Jaar:	VMBO basis	VMBO kader	VMBO theor.	HAVO	VWO	
2013		100	94			
2012		80	75			
2011		60	50			
2010		----	---			

Percentages geslaagden Thomas a Kempis CSE						
Opleiding: / Jaar:	VMBO basis	VMBO kader	VMBO theor.	HAVO	VWO	
2013		75	95	89	89	
2012		100	92	82	100	
2011		100	90	85	---	
2010		---	---	---	---	

Hieronder staan de doorstroomgegevens van de andere leerjaren.

Stichting Landstede; Thomas a Kempis College Centrum			
van 2012/2013		naar 2013/2014	
	doubleren	bevorderd	uit in/eind schooljaar
Leerjaar 1	3%	96%	1%
Leerjaar 2	5%	76%	19%
Leerjaar 3 h/v	6%	94%	0%
Leerjaar 4 havo	19%	81%	0%
Leerjaar 4 vwo	10%	85%	5%
Leerjaar 5 vwo	0%	100%	0%

Stichting Landstede; Thomas a Kempis College Jena XL			
van 2012/2013		naar 2013/2014	
	doubleren	Bevorderd	uit tijdens schooljaar
Leerjaar 1	5%	93%	2%
Leerjaar 2	10%	80%	10%
Leerjaar 3 bk	10%	90%	0%
Leerjaar 3 tl	8%	84%	8%
Leerjaar 3 h/v	20%	65%	15%
Leerjaar 4 havo	40%	50%	10%
Leerjaar 4 vwo	14%	86%	0%
Leerjaar 5 vwo	0%	100%	0%

Stichting Landstede; Thomas a Kempis College; CSE			
van 2012/2013		naar 2013/2014	
	Doubleren	bevorderd	uit in/eind schooljaar
Leerjaar 1	0%	87%	13%
Leerjaar 2	1%	83%	16%
Leerjaar 3 vmbo-kb	0%	91%	9%
Leerjaar 3 vmbo-g/t	0%	92%	8%
Leerjaar 3 h/v	12%	78%	10%
Leerjaar 4h	26%	74%	0%
Leerjaar 4v	8%	75%	17%
Leerjaar 5v	3%	97%	0%

7. VSV – Aanval op de schooluitval

Nieuwe VSV-resultaat in %		
Schooljaar	**Landstede**	**Landelijk**
2006/2007	7	10,2
2007/2008	7,1	9,6
2008/2009	6,4	9,3
2009/2010	6,2	8,6
2010/2011	6,4	8,2
2011/2012	6,4	7,9
2012/2013	5,9	6

Alle scholen in het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezet onderwijs (met uitzondering van het voortgezet speciaal onderwijs en praktijk onderwijs) en de contactgemeenten van de RMC regio's hebben in het voorjaar van 2012 het nieuwe VSV-convenant voor de periode 2012-2015

ondertekend. Landstede tekende de convenanten van de regio's IJssel Vecht en Noord West Veluwe. De convenanten Stedendriehoek en Flevoland zijn meegetekend.
In het najaar van 2012 zijn de nieuwe regionale VSV-programma's uitgewerkt en vastgesteld. Deze programma's zijn voor Landstede nader uitgewerkt in het Projectplan VSV 2013-2015, dat is vastgesteld in de Landstede Stuurgroep VSV.

Voor de beide regio's zijn er VSV analyses gemaakt. Ook voor Landstede is deze analyse voor beide regio's gemaakt. Uit de analyses in het hele land blijkt dat op de Mbo's hard gewerkt moet worden om het aantal VSV'ers terug te dringen.
Voor de nieuwe convenantperiode 2013/2015 zijn op basis van de analyse nieuwe plannen gemaakt. Daarbij proberen Landstede Harderwijk en Landstede Zwolle de plannen zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. De volgende programma's worden uitgevoerd: LOB, Overgang VO-MBO, Begeleiding tijden de schoolloopbaan (Toekomsttraject) en Plusvoorziening.

Hoewel ook bij Landstede het percentage VSV'ers met 0,5 procentpunt verder is afgenomen, blijft dit achter bij de landelijke trend. In 2013 is het percentage voor het eerst boven het landelijk gemiddelde. In 2012/2013 is de prestatienorm opnieuw niet gehaald.
Naar aanleiding van deze ontwikkeling is besloten tot een aantal aanvullende maatregelen en aanscherpen van de prioriteiten VSV. Deze richten zich op de volgende vier onderdelen:

- Sturen op resultaat door monitoren van de VSV-cijfers en bijsturen door directie en team.
- Verbeteren van de kwaliteit van de verzuimregistratie en ondersteuning bij de verzuimafhandeling en interventie.
- Verbeteren van de in- en doorstroom Niveau 1.
- Verkorten van het traject van de Examendeelnemer: een examen voor 31 december van dat jaar.

Noordwest Veluwe
Landstede Harderwijk is de contactschool voor de regio Noordwest Veluwe. Dat betekent dat Landstede met de VO scholen uit de regio maar ook met de gemeente en het RMC de programma's voor het VSV project heeft samengesteld en monitort. De accountmanager vanuit het ministerie van OC en W heeft hierbij een adviserende rol.
In de regio is de afgelopen periode aan de volgende programma's gewerkt.

1. <u>Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding (LOB).</u> Er is een regioplan vastgesteld. Vandaar uit werken de scholen aan een school-LOB-plan. Belangrijk daarbij zijn de loopbaan-reflexie-trainingen die plaatsvinden.
2. <u>Warme Overdracht.</u> Hierbij gaat het om de overgang VO-MBO. Transfercoaches vanuit het VO en MBO zijn aangesteld om de doorstroom op maat te begeleiden

3. Verzuim. Binnen alle scholen is hard gewerkt om het verzuim terug te dringen. Er is een verzuimcoördinator aangesteld die de coach heeft begeleid om de verzuimmeldingen beter op orde te krijgen.
4. "Doorbraak, " dit is een programma waarbij vooral op het MBO hard gewerkt is om overbelaste studenten actief te benaderen om op deze manier te voorkomen dat zij uitvallen en als deze studenten al zijn uitgevallen, dan wordt volgens de methode Nieuwe Perspectieven op maat persoonlijke begeleiding gegeven. Resultaat in 2013: Van de 39 Doorbraak-trajecten vervolgen 25 hun opleiding of gaan weer naar school. Acht jongeren stoppen met de opleiding en gaan werken.

Per 1 januari 2013 is het Toekomst Traject van start gegaan. 244 jongeren hebben extra begeleiding gehad (o.m. outreachend). 136 jongeren hebben hun schoolloopbaan kunnen voortzetten of hebben de draad weer op kunnen pakken. 52 jongeren zijn wel gaan werken, ondanks dat zij nog geen startkwalificatie hadden.

IJssel-Vecht

In 2013-2014 hebben we als Landstede geparticipeerd in de programma's (VSV convenant 2013/2015) die vanuit de programmagelden binnen de regio IJssel-Vecht uitgezet zijn: LOB (met vier deelprojecten: buddyproject(niet), ouderbetrokkenheid, individueel meelopen en loopbaanreflectiegesprekken); Actie Doorstroom (met vier deelprojecten: vo- mbo, digitaal doorstroom dossier, terugkoppeling mbo-vo, monitoren overstap mbo – mbo); Toekomst Traject; Zorgwekkend Ziekteverzuim mbo; Mentoring (maatje op maat).
Bovenstaande programma's zijn voor een groot deel geïmplementeerd binnen de organisatie en voor een ander deel wordt hieraan gewerkt. Als Landstede waren we middels de projectleider vertegenwoordigd in de regionale Regiegroep. Naast bovenstaande programma's is er vanuit de Plusgelden binnen Landstede een voorziening neergezet voor overbelaste studenten: VSB+.
Binnen Landstede is er een VSV-Analyse gemaakt op basis van het schooljaar 2012-2013 die gebruikt is voor een regionale analyse. Vanuit deze analyse zijn de plannen voor de komende drie jaren voortgekomen.

Middelbaar Beroepsonderwijs

Niet alleen de kwaliteit van het onderwijs maar ook de opbrengsten(jaar- en diploma-resultaat) spelen een belangrijke rol .
Daarnaast verzamelen we als instelling zelf gegevens om de opbrengst te volgen, bijvoorbeeld tussentijdse in- door- en uitstroom, voortijdig schoolverlaters.
In onderstaande tabel worden de cijfers gepresenteerd. Deze cijfers worden afgezet tegen het landelijk gemiddelde.

Schooljaar	Diplomaresultaat in %		Jaarresultaat in %	
	Landstede	Landelijk	Landstede	Landelijk
2006/2007	63,6	61,2	63,8	62,6
2007/2008	65,6	62,5	65,2	62,5
2008/2009	69,2	64,7	69,8	64,8
2009/2010	71	66,7	71,4	67,5
2010/2011	69,4	67,5	70,6	67,7
2011/2012	70,3	69,8	70,8	69,4
2012/2013	69,8	72	70,8	72

8. Samenwerkingsrelaties

De scholen van de Stichting Landstede Groep uit Zwolle participeren in het Samenwerkingsverband in de regio Zwolle: het SWV 23.05 IJssel-Vecht. De zorg voor leerlingen voor wie het leren moeilijk is en de invoering van Passend Onderwijs spelen daarin een belangrijke rol. Het samenwerkingsverband realiseert een samenhangend systeem van zorg voor de leerlingen van de deelnemende scholen. De rol en taak van het samenwerkingsverband is veranderd en gaat nog verder wijzigen.

Andere vormen van samenwerking:

Veel verschillende overeenkomsten met scholen voor praktijkonderwijs, cluster 3- en cluster 4-onderwijs, collega-scholen voor voortgezet onderwijs, ander middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs. Deze overeenkomsten zijn allemaal gericht op adequate doorstroom van leerlingen en studenten, het aanbieden van passend onderwijs dichtbij, het verkorten van opleidingsroutes en het vergroten van mogelijkheden voor leerlingen en studenten.

Voor het samen opleiden van studenten van de lerarenopleiding(en), is door alle Landstede VO-scholen een overeenkomst gesloten met de Christelijke Hogeschool Windesheim uit Zwolle. Via die overeenkomst wordt invulling gegeven aan het Samen Opleiden en alle stimulans die daarvan uitgaat als het gaat om professionalisering en coaching in de organisatie.

9. Internationalisering

Zowel binnen het beroepsonderwijs als binnen het voortgezet onderwijs is Landstede Groep actief op het gebied van internationalisering.

Binnen het beroepsonderwijs ligt de nadruk op de internationale BPV. Met name derdejaars studenten gaan voor een periode tussen de 15 tot 20 weken in een buitenlands bedrijf hun BPV lopen. Een internationale BPV geeft studenten de mogelijkheid hun taalvaardigheid te verbeteren, zich persoonlijk te ontwikkelen en hun beroepscompetenties te verbeteren in een internationale context. Het consortium I-CNN (Landstede, Alfa College en ROC Friese Poort) vraagt jaarlijks subsidie bij het Europese fonds Leonardo da Vinci aan voor de financiering van

de internationale BPV. De subsidie die de student ontvangt, is niet dekkend. Wat zij te kort komen wordt aangevuld met een uitwonende beurs, het stopzetten van de Ov-kaart en met eigen middelen. Jaarlijks gaan circa 125 studenten onder subsidie naar het buitenland. Daarnaast gaan circa 125 studenten zonder subsidie naar het buitenland. Zij krijgen voldoende middelen toegekend door de BPV-bedrijven of gaan buiten Europa op BPV en ontvangen daarom geen subsidie.
Binnen het voortgezet onderwijs biedt Landstede Groep aan de studenten en leerlingen de mogelijkheid om deel te nemen aan een buitenlandse studiereis. Tijdens de studiereizen wordt er kennis gemaakt met de geschiedenis, de natuur, de cultuur, het erfgoed en bevolking van de landen. Het kennismaken met de geschiedenis, cultuur en erfgoed wordt gedaan door verschillende bezoeken te brengen aan musea en andere bezienswaardigheden. Door bij gastgezinnen te overnachten gaat de kennismaking met de bevolking op een heel ongedwongen manier.
Binnen Landstede Groep kent het Carolus Clusius het profiel “Wereld school”. Het Carolus Clusius College is een ELOS school. ELOS staat voor Europa als leeromgeving op school en is, net als tweetalig onderwijs, een internationale leerroute voor het voortgezet onderwijs. Het is een project dat leerlingen uit het voorgezet onderwijs op unieke wijze voorbereidt op hun toekomst als Europees burger. Op school wordt aandacht besteed aan Europese en Internationale Oriëntatie (EIO), leerlingen krijgen de mogelijkheid samen te werken met leeftijdsgenoten in Europa en er wordt extra aandacht besteed aan de moderne vreemde talen. Als u meer wilt weten over ELOS, kijkt u dan eens op **www.elos.europeesplatform.nl**
Niet alleen studenten zijn betrokken bij internationalisering. Ook de docenten van Landstede Groep gaan regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering. Docenten leren van Europese onderwijssystemen, volgen een taaltraining, een internationale conferentie of training. Voor de studiereizen voor docenten is ook een subsidie van het Europese fonds Leonardo da Vinci beschikbaar. Deze subsidie wordt ook jaarlijks door het consortium I-CNN aangevraagd.
Verder participeert Landstede Groep in veel internationale projecten. In samenwerking met internationale partners wordt onderwijsontwikkeling gerealiseerd. De projecten worden voor een groot gedeelte gefinancierd door het Europese fonds Leonardo da Vinci.
Het beleid van internationalisering wordt vormgegeven door de Stuurgroep Internationalisering. Alle eenheden van het beroepsonderwijs en het CCC zijn door een directeur vertegenwoordigd in de stuurgroep

10. Onderzoeksbeleid

Het Centrum voor Leren en Ontwikkelen van Landstede VO ontwikkelt samen met partners nieuwe onderwijs programma’s. Het centrum is het middelpunt van een groeiend aantal kenniskringen die samen met teams, programma’s ontwikkelen.

In de gehele aanpak is ruimte gemaakt voor onderzoek naar het effect van nieuwe methodieken. Het centrum is aangesloten bij de kennisnetwerken van de lectoren van de CH Windesheim en het STOAS. Om de kennis infrastructuur te versterken ontwikkelen we sinds 2012 nieuwe digitale workspaces voor vakgroepen en specifieke aandachtsgebieden zoals zorg en identiteit.
Elk schooljaar stellen de onderzoekers een onderzoeksprogramma samen, waarbij input wordt gevraagd vanuit de organisatie. Op dit moment zijn de onderzoekers bezig met onderzoek naar coaching binnen Landstede, VSV versus curriculumontwerp en naar de methodiek Feuerstein (i.s.m. studenten van Universiteit Utrecht, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Twente en ECBO).

11. Personeelsbeleid

Personeelsbezetting
Binnen Stichting Landstede waren op 1 januari 2013 1273 medewerkers werkzaam ten opzichte van 1339 op 1 januari 2012. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar exclusief de inzet van stagiaires en vrijwilligers.

Geslacht	Man	Vrouw
	40%	60%

Leeftijdscategorie

	<25 jaar	25-34 jaar	35-49 jaar	50-59 jaar	>60 jaar
Percentage	2%	16%	37%	31%	14%

Aantal FTE	998
Percentage op totaal Landstede	48,5%

Flexibele schil	
Percentage	17,44%

In-, door- en uitstroom personeel

In- en uitstroom

Instroom	14%
Uitstroom	11%

De cijfers van instroom en uitstroom van personeel zijn over de periode 1 januari 2013 tot en met 31 december 2013.

Vacatures

Aantal vacatures in 2012	40
Aantal vacatures in 2013	52

Mobiliteit
Formatiefrictie en mobiliteit worden gemeld en zijn bekend bij de afdeling P&O. In samenspraak met de betrokken directie wordt actief ingezet op interne matching om op deze wijze te komen tot herplaatsing binnen de organisatie.

Studerenden binnen de organisatie
De meerjaren personeelsplanning laat prognoses zien van natuurlijk verloop en andere vormen van uit- en instroom. Dit afgezet tegen wat in de toekomst nodig is, geeft zicht op wat de organisatie nodig heeft aan kwaliteit en bevoegdheden. Hierop willen we ons voorbereiden en worden huidige medewerkers gestimuleerd tot studies op terreinen waar in de toekomst een te kort ontstaat.

Binnen Landstede zijn ruim 47 medewerkers aan het studeren; allen volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel voor het behalen van 1e of 2e bevoegdheid. In een aantal situaties werd gebruik gemaakt van een lerarenbeurs of een subsidie voor zijinstroom.

Opleiden In De School
Binnen Landstede VO heeft OIDS een vaste plek gekregen en daarmee ook een vaste plek op het gebied van professionalisering van docenten. Er is veel belangstelling vanuit docenten om deel te nemen aan de cursus voor vakcoaches die samen met Christelijke Hogeschool Windesheim wordt verzorgd.

In het schooljaar 2012-2013 is er op de locatie Harderwijk A en B gestart met OIDS en brachten 45 studenten hun stageperiode door.

Arbeid en gezondheid

Verzuimanalyse

	VZ%	VZ%	VZ%
Werksoort	**2013**	**2012**	**2011**
Landstede Onderwijs (MBO, volwasseneducatie, TalentStad Landstede en TaK)	4,8	5,1	5,7

In 2013 zijn vier medewerkers van Stichting Landstede ingestroomd in de WGA (of kregen een ophoging van hun arbeidsongeschiktheidspercentage).

11.1. Beleid voorkomen ontslag uitkering

Het vigerende beleid inzake beheersing ontslaguitkeringen is ongewijzigd gebleven. Dit houdt in dat de personele bezetting een passende verhouding vast en tijdelijk personeel kent om zoveel mogelijk extra kosten wegens WW-uitkeringen te voorkomen. Dit beleid wordt concreet gemaakt door vacatures veelal bewust via payrollconstructies en uitzendkrachten in te vullen.

12. Huisvesting

Algemeen kader integraal huisvesting(beleid)

Landstede Groep wordt gevormd door een bestuurlijke eenheid van verschillende stichtingen voor voortgezet onderwijs (VO) en middelbaar beroepsonderwijs (MBO). Tevens is de Groep op verschillende andere terreinen actief in maatschappelijke activiteiten. Het aanbod van de Groep richt zich op de regio's Noordwest-Veluwe, delen van Flevoland, Noordwest-Overijssel, de regio Zwolle-Kampen, Centraal-Salland en Noordoost-Overijssel.

Als het gaat om optimaal decentraal, wordt dat ingegeven door dicht bij de doelgroep te willen staan en nauw aan te willen sluiten bij hun behoeften. Daarvoor is het nodig lokaal aanwezig te zijn en lokaal verankerd te zijn in veel plaatsen in de provincies Overijssel, Gelderland en Flevoland. Landstede Groep voert haar activiteiten daarom uit in een groot aantal goed geoutilleerde gebouwen in veel verschillende plaatsen.

Midden in de samenleving staan en Ondernemend zijn impliceert actief en ondernemend bezig zijn in en aan de samenleving. Landstede Groep wil midden in het maatschappelijk krachtenveld staan en daar een verbindende factor zijn. Dit raakt aan de volwasseneneducatie, contractonderwijs en aan de welzijns-, kinderopvang- en kringloopactiviteiten en zo aan de aard en veelvoud van locaties die in gebruik zijn.

Het credo "Fit en sportief voor leerlingen, studenten en medewerkers" leidt onder andere tot partnerschappen met topsportteams, tot uitbouw van de opleiding "Sport en bewegen" en tot het Centre for Sports and Education (CSE).

Bij het leren in de Landstede scholen staat "Talentvol Ontwikkelen" centraal. Vanuit dit adagium wordt actief gestuurd op digitaal onderwijs, zelfstandig werken, samenwerken, duurzaam leren, contextrijk leren en competentiegericht onderwijs. Al deze aspecten van leren en onderwijs vragen het een en ander van de huisvesting. Hoe dan ook speelt de visie op de inrichting en uitvoering van het primaire proces een rol bij wat van de huisvesting wordt gevraagd.
Het wel of niet inrichten van een open leercentrum (OLC), het inrichten van een beroeps-praktijklokaal, meer individuele werkplekken en meer zaken vanuit de onderwijsvisie speelt een grote rol in de ruimtebehoefte en in de inrichting van de ruimte.

Er moet nog gekeken worden naar de prognose ten aanzien van het aantal te verwachten leerlingen of studenten voor de komende jaren en de van daaruit voortvloeiende ruimtebehoefte. De vraag per locatie is dan of er groei of krimp wordt verwacht of een stabilisatie en dan vervolgens of die ontwikkeling structureel of incidenteel is.

Gebouwaanpassingen
Ten aanzien van de gebouwen van Landstede is er een aanpassing geweest in 2013, namelijk dat de locatie Rieteweg 12 is verkocht en het gebouw Molijnlaan in 2013 is verkocht aan de Gemeente Nunspeet.

Huisvestingsgegevens Stichting Landstede
Het bruto vloeroppervlakte in m2 voor gebouwen in eigendom in 2013 bedraagt 101.871 m2 .

Deze vierkante meters zijn in 2013 geanalyseerd naar verschillende doelgroepen.
Van deze 101.871 m2 is in gebruik bij het:

Middelbaar beroepsonderwijs	70.619 m2.
Voortgezet onderwijs	14.429 m2
Educatie	1.030 m2
Service organisatie landstede breed	6.150 m2
Overige en commerciële activiteiten	9.643 m2
Totaal	101.871 m2

Voor de commerciële activiteiten is huuropbrengst gerealiseerd incl. servicekosten voor een bedrag van € 1.866.725,=

Uit de FSR Benchmark 2014 met totaal 18 deelnemende ROC's blijkt dat bij de grote ROC's (9 deelnemers) over het boekjaar 2013 het aantal m2 bruto vloeroppervlakte (BVO) per gewogen deelnemer per boekjaar gemiddeld 9,1 m2 bedraagt.
Landstede scoort in deze benchmark een gemiddelde van 8,6 m2 BVO per gewogen deelnemer.
Uit dezelfde monitoring van de FSR blijkt dat het gemiddelde bij de kleine ROC's (5 deelnemers) uitkomt op 8,6 m2 per gewogen deelnemer voor het boekjaar 2013.
Met een score van 8,6 m2 is het gemiddelde BVO per deelnemer bij Landstede lager dan het gemiddelde van 9,1 m2 van 18 ROC die deelgenomen hebben aan deze FSR Benchmark over het boekjaar 2013.

Landstede concludeert dat het ruimtegebruik voldoende effectief is en past bij de bedrijfsvoering. De eigen onderzoeken naar gemiddelde bezettingsgraad van onze gebouwen bevestigen dit beeld.

MIDDELBAAR BEROEPSONDERWIJS

Stichting Landstede

Zwolsestraat 63a	Raalte	Salland	eigendom	7957
Westeinde 31-33	Harderwijk	Hwijk A/B	eigendom	19002
F.A. Moulijnlaan 166	Nunspeet	Educatie	eigendom	1405
Sparrenlaan 49	Nijkerk	Educatie	eigendom	720
Jac. Catsstraat 74	Putten	Educatie	eigendom	200
Zuiderzeestraat 500C	Wezep	Educatie	eigendom	75
Het Ravelijn 1	Lelystad			
Agripark Oost 1	Dronten			
Assendorperdijk 31	Zwolle	Tatoo	eigendom	2848
Dokterspad 2; g1	Zwolle		eigendom	5159
Dokterspad 2; g2	Zwolle		eigendom	6874
Fuchsiastraat 1	Zwolle		eigendom	12648
Rechterland 1	Zwolle		eigendom	23176
Ceintuurbaan 2	Zwolle	Stadionplein	huur	2560

ROC Menso Alting

Assendorperdijk 55	Zwolle	MAC	eigendom	4039

OVERZICHT HUISVESTINGSSITUATIE LANDSTEDE VO						
Locatie			**Eigendom/ huur**	**Balans-waarde huurpr.**	**Bruto-vl.opp. m2**	**Aant. ll'en**
Schuurmanstraat 1	Zwolle	Th. A Kempis College	eigendom		5778	603
Gelijkheid 3	Zwolle	Jena XL	eigendom		2447	201
Boerendanserdijk 2a	Zwolle	CSE	eigendom		3600	388
Palestrinalaan 915	Zwolle	Pro	huur		1000	63
Fuchsiastraat 1	Zwolle	ISK	eigendom		380	97

13. Verantwoording van het uitgeoefende Toezicht

Een onderwijsinstelling is primair verantwoordelijk voor kwalitatief hoogstaand onderwijs aan haar leerlingen/studenten. De overheid geeft onderwijsinstellingen beleidsruimte om deze verantwoordelijkheid waar te maken. Governance, het samenstel van onderwijsbestuur en toezicht daarop, moet zorgen voor een systeem van “checks and balances” om deze beleidsruimte transparant en adequaat in te vullen.
Bij onderwijsbestuur draait het om besturing, control, verantwoording en toezicht. De branchecode “Goed Onderwijsbestuur” geeft waarborgen op het terrein van horizontale verantwoording, de verhouding tussen toezicht en bestuur, en de besturing en control. De Code Goed Onderwijsbestuur wordt in beginsel toegepast. Waar van de Code Goed Onderwijsbestuur wordt afgeweken, wordt dit uitgelegd en naar de belanghebbenden toe verantwoord.
Het College van Bestuur van Landstede Groep bestond in 2013 uit vier leden: de heer R.W.J. van Kessel, voorzitter en de heren C. Blokland, A. Runia en M.R. Westenberg. De heer Westenberg is per 1 mei 2013 teruggetreden wegens pensionering.
De leden van het College van Bestuur van Landstede Groep zijn gezamenlijk integraal verantwoordelijk voor het beleid en de resultaten van de instelling; dus van alle werksoorten en activiteiten. Ze leggen hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
De Raad van Toezicht van Landstede Groep bestaat uit zeven leden. Naast een voorzitter en een vicevoorzitter bestaat de Raad van Toezicht uit vijf 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 fungeert een auditcommissie. Deze commissie bestaat uit twee leden. De auditcommissie heeft tot taak het beoordelen van de instellingsbegroting en de jaarrekening. Deze stukken worden uiteindelijk goedgekeurd door de Raad van Toezicht.
Naast de verticale verantwoording binnen het management van de lijnorganisatie verantwoordt Landstede Groep zich horizontaal. Alle eenheden werken met ouderraden en leerlingenraden en op instellingsniveau is er een Studentenraad.

<u>Samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht</u>

Per 1 januari 2009 fungeert een Raad van Toezicht voor Landstede Groep. De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2013:

De heer A.W.M. van Bijnen	Interim manager
De heer B. Breunissen (toegetreden per 1 augustus 2013)	Directeur Marktgroep Consultancy & Management ARCADIS
De heer H.M. Claessen (toegetreden per 1 augustus 2013)	Rector Twents Carmel College
De heer A.A. van Dijk	Innovatie adviseur Syntens

(uit de Raad getreden per 31 juli 2013)	
Mevrouw A. de Groot	Directeur Trebbe Bouw Oost & Noord
(toegetreden per 1 augustus 2013)	
De heer B. Kamphuis	Voorzitter College van Bestuur CVO Zuid-West Friesland
(uit de Raad getreden per 31 maart 2013)	
De heer G.W. Noomen	Voorzitter Bestuur Stimuleringsfonds voor de Pers. Oud vz CvB Vrije Universiteit
(uit de Raad getreden per 31 december 2013)	
De heer H.C. van der Sar (voorzitter)	Oud-voorzitter College van Bestuur Protestantse Theologische Universiteit
De heer R.D. Schoonbeek (vice voorzitter)	Directeur eigenaar Avizie Accountants
Mevrouw H.P. de Vlieger	Voorzitter directie Hogeschool Vilentum
(toegetreden per 1 augustus 2013)	
Mevrouw M. Zomer	Voormalig senior rechter rechtbank Zwolle/Lelystad

Bij benoemingen van leden van de Raad van Toezicht worden de volgende criteria gehanteerd:

- Ervaring in interpretatie en beoordeling van financiële stuurinformatie en het beoordelen van risico's voor de instelling;
- Invulling van deskundigheidsgebieden: onderwijszaken, financiën, juridische zaken, huisvestingszaken, communicatie, marketing, personele zaken en strategisch beleid;
- Spreiding van vertegenwoordiging van de vertegenwoordigende stichtingen (bloedgroepen);
- Evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen.

Vergaderingen Raad van Toezicht

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt gewerkt met een agenda die door de agendacommissie wordt voorbereid. De agendacommissie bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter en een lid van het College van Bestuur.

De financiële rapportages en het bestuursverslag zijn standaard agendapunten.

Door middel van dit bestuursverslag informeert het College van Bestuur de Raad van Toezicht schriftelijk. Hierin komen alle beleidsaangelegenheden op hoofdlijnen aan de orde. Hierbij wordt specifiek ingegaan op de risico's die beleidsdossiers met zich meebrengen. Deze rapportage biedt de Raad van Toezicht mogelijkheid tot reflectie en vormt een kader voor het geven van advies.

Naast het bestuursverslag ontvangt de Raad van Toezicht ten behoeve van de periodieke vergaderingen een actuele en specifieke financiële rapportage. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht jaarlijks een financieel en formatief meerjarenperspectief.

Uitgangspunten bij het toezicht
Conform de Code Goed Onderwijsbestuur hanteert de Raad van Toezicht een strikt onderscheid tussen bestuur en toezicht, hetwelk is vastgelegd in een reglement College van Bestuur. Het integrale toezicht heeft betrekking op het strategisch beleid, de begroting en de jaarrekening, en het functioneren en de rechtspositie van de bestuurders. De leden van de Raad van Toezicht waken voor hun onafhankelijke positie als toezichthouder en zijn daarop aanspreekbaar.

Frequentie en onderwerpen ter goedkeuring
De voltallige Raad van Toezicht is in 2013 acht maal bijeen geweest. Conform de jaarcyclus zijn de stukken besproken waar de Raad van Toezicht zijn goedkeuring aan moet geven: de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag. In aanwezigheid van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening besproken en goedgekeurd.

Onderwerpen ter consultatie
1. Herinrichting serviceorganisatie
2. Juridische structuur Landstede Groep
3. (Scheiding) publiek / privaat
4. Verdergaande samenwerking met Vechtdal College
5. Overname bestuur Kinderopvang Hardenberg
6. Aan- en verkoop vastgoed

Bijzondere aandacht vereiste het overleg met de Inspectie op 12 maart over de financiële positie van Landstede Groep, inzonderheid wat betreft de liquiditeit. Ook de kwaliteit van enkele opleidingen binnen het MBO vroeg extra aandacht. Gedurende de loop van het jaar is over één en ander contact met de Inspectie onderhouden.

Een benoemingsadviescommissie, met als leden van de Raad: mevrouw Zomer en de heer Van Bijnen, aangevuld met een tweetal vertegenwoordigers van GMR/COR en met de voorzitter CvB als adviseur, doorliep een intensief traject van werving en selectie ter voorbereiding van een benoemingsvoordacht van een drietal nieuwe leden van de Raad. De uiteindelijke keuze werd gemaakt uit ruim 70 sollicitanten.

Themadag
Een van de jaarlijkse bijeenkomsten van de Raad van Toezicht en het bestuur heeft het karakter van een themadag. De themabijeenkomst 2013, op 12 maart, stond in het teken van het voortgaande gesprek over de christelijke identiteit van Landstede Groep.

Auditcommissie
De auditcommissie vergaderde vijf keer. In die vergaderingen zijn de concept jaarrekening en de instellingsbegroting met het College van Bestuur besproken, met bijzondere aandacht voor de kritische liquiditeitspositie van de Landstede Groep.

Overleg Ondernemingsraad/Medezeggenschapsraad
Delegaties van de Raad van Toezicht hebben op 16 april en 10 september van het verslagjaar een overlegvergadering van College van Bestuur en CMR/OR bijgewoond.

Functioneren College van Bestuur
Door de remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht, zijn in juni de jaarlijkse functioneringsgesprekken gevoerd met de individuele leden van het College van Bestuur. De inhoud van deze gesprekken is vastgelegd in afzonderlijke verslagen. Het kader van de gesprekken werd gevormd door de volgende doelen:

- Zorgdragen voor een meer dan voldoende kwaliteit van het gegeven onderwijs in de diverse instellingen. Dit dient tot uitdrukking te komen in Inspectiebeoordelingen en in algemeen aanvaarde en gebruikte kwaliteitssystemen.
- Zorgdragen voor een adequate cyclus van Planning en Control en het toezien op een financieel beleid dat de continuïteit van de instelling waarborgt.
- Het sturen op de strategische doelen van de instelling en het zorgdragen voor een adequate vertaling ervan naar de diverse scholen binnen de instelling
- Het professioneel en integer handelen, alsmede het op peil houden van de eigen deskundigheid.

Als algemeen punt vanuit de gevoerde gesprekken adviseerde de remuneratiecommissie aan de Raad er bij het College van Bestuur op aan te dringen dat zij meer zouden gaan werken vanuit portefeuilles.

Benoemingen in het College van Bestuur
In het verslagjaar hebben geen benoemingen plaatsgevonden in het College van Bestuur. Wel is op de meest eervolle wijze ontslag verleend aan de heer mr. M.R. Westenberg, lid van het College van Bestuur, wegens pensionering.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht
Bij de begin oktober afgeronde zelfevaluatie van de Raad van Toezicht zijn niet de in augustus aangetreden leden betrokken. De aandachtspunten uit de zelfevaluatie zijn input voor verbeteringen in het toezicht en de eigen werkwijzen. Deze betreffen onder meer

a) het instellen van een onderwijscommissie teneinde het toezicht op het onderwijs te verbeteren,
b) het opstellen van een jaaragenda met prioriteitenlijst, onder andere ter vaststelling van onderwerpen van één of twee informele bijeenkomsten met het CvB,

c) het bevorderen van periodiek overleg met GMR/COR,
d) opwaartse aanpassing van de hoogte van de financiële vergoeding van de leden van de raad.

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht
De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Deze vereniging heeft tot doel het bevorderen van deskundigheid op gebied van besturen en toezicht door het organiseren van symposia, het geven van voorlichting, het innemen van standpunten en het behartigen van belangen.

Vergoedingen toezichthouders
De vergoedingen voor de leden van de Raad van Toezicht zijn in 2009 vastgesteld op basis van toenmalige landelijke vergelijkingscijfers. Naar aanleiding van de zelfevaluatie besloot de Raad de door de VTOI geadviseerde normering aan te houden, met daarbinnen de laagste schaal.

14. Zaken met een behoorlijk politieke of maatschappelijke impact

14.1. Samenwerking Vechtdal College

Vanaf 1 juli 2011 zijn gesprekken gevoerd over een mogelijke bestuurlijke unie met de Raad van Toezicht (RvT) van het Vechtdal College met vestigingen in Hardenberg, Ommen en Dedemsvaart. De eenheid van bestuur kon gerealiseerd worden door in alle statuten van alle stichtingen vast te leggen dat één RvT wordt belast met het toezicht (governance) en dat genoemde stichtingen worden bestuurd door één (College van) Bestuur.
Begin 2012 hebben de gesprekken geleid tot een formeel verzoek vanuit de RvT van het Vechtdal College om de beoogde bestuurlijke unie met ingang van 1 januari 2013 te realiseren. Op dat moment waren er nog te veel vragen om te beantwoorden, zodat de feitelijke unie is geformaliseerd per 1 juli 2013.

14.2. Klachtenbehandeling - van klacht tot kracht voor de instelling

Een goede klachtenbehandeling is een belangrijk en noodzakelijk instrument om te komen tot een prettig en veilig schoolklimaat voor leerling, student en medewerker binnen een instelling. Een klacht kan zijn tot een kracht voor de instelling. De medaille aan een klacht heeft twee kanten. Reden om zorgvuldig, integer en met aandacht om te gaan met de klager en vooral goed te luisteren.
Landstede heeft in 2013 in overleg met de Centrale Ondernemingsraad en de Medezeggenschapsraden een nieuw protocol klachtenbehandeling ingevoerd.
De essentie van dit protocol is dat iedere klacht zo dicht mogelijk bij de bron wordt aangepakt en opgelost.

De leerling/student die een klacht heeft, zal als eerste zijn/haar klacht aankaarten bij degene tegen wie een klacht bestaat. Als dat niet tot een voldoende oplossing leidt, wordt de leidinggevende benaderd en daarna het College van Bestuur c.q. Klachtencommissie. Eenzelfde route is er voor het personeelslid met een klacht. Ook kan een klacht worden besproken met een vertrouwenspersoon.
Naast een correcte behandeling van klachten, wordt er ook een zo volledig mogelijke registratie van klachten uitgevoerd.

Klachten 2013
Binnen de scholen van de Stichting Ichthus College worden eventuele klachten van leerlingen, ouders en personeelsleden uitsluitend intern, direct door klagers en aangeklaagden onderling opgelost of via een leidinggevende. Het aantal klachten is zeer beperkt en alle klachten zijn naar tevredenheid van de klager opgelost, waardoor geen enkele klacht het niveau boven de directie van de school heeft bereikt.
Het digitale klachtenmeldpunt voor het VO is niet benaderd door klagers vanuit het Ichthus College.

Het (nieuwe) protocol klachtenbehandeling staat op de website van Landstede en op Intranet. Daarnaast vinden we de regeling ook op de websites van de respectievelijke scholen en in de schoolgids(-en). Het protocol is ook opvraagbaar.

Klachten worden direct en snel afgehandeld. Dit betekent dat mentoren, coaches en docenten eenvoudige kansen tot verbetering direct oppakken. Alle klachten leggen we administratief vast en bij de afhandeling volgen we de formele procedure.

15. Inleiding op de financiële cijfers

In 2013 heeft een structuur wijziging plaatsgevonden binnen de Landstede groep. Met het oprichten van de Stichting Bestuur Landstede Groep is er een nieuw groepshoofd ontstaan binnen de Landstede groep. Voorheen vond consolidatie van de gehele groep plaats met Stichting Landstede als groepshoofd. Door deze wijziging is ook de samenstelling van de geconsolideerde cijfers gewijzigd. In de bijgaande jaarrekening beslaat de geconsolideerde jaarrekening de volgende entiteiten: Stichting Landstede, Stichting Internationale School Eerde, Innotiq Zwolle BV (51%), Gala Opleidingen BV (100%), Landstede Molijn Beheer BV (50%) en Salticus BV (50%).

De consolidatie van alle onderwijs stichtingen en overige entiteiten die tot de bestuurlijke eenheid behoren wordt nu verantwoord in het jaarverslag van de Stichting Bestuur Landstede Groep.
Voor dit jaarverslag geldt dat er sprake is van een enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening van Stichting Landstede. In deze toelichting op de financiële ontwikkelingen wordt eerst op Stichting Landstede enkelvoudig ingegaan. Daarna worden de ontwikkelingen van de geconsolideerde cijfers kort toegelicht.

De cijfers enkelvoudig zijn vervolgens in hoofdstuk 18.1 en verder opgenomen, de geconsolideerde cijfers zijn in hoofdstuk 18.5 en verder opgenomen.

15.1. Toelichting op de financiële cijfers enkelvoudig St Landstede

Uit de jaarrekening 2013 blijkt een positief resultaat van € 4,1 mln. Het resultaat van St Landstede is in 2013 daarmee sterk verbeterd ten opzichte van 2012 (€ -/- 4,2 mln.). Ook als we de bijzondere baten en lasten buiten beschouwing laten is er een sterke verbetering. In 2013 is totaal voor € 3,3 mln. aan bate verantwoordt die bestaat voor € 4 mln. uit de boekwinst op verkoop van gebouwen en € 0,5 mln. negatief resultaat als gevolg van na-ijl effecten van het faillissement van New Horizons en € 0,2 mln. negatief resultaat met betrekking tot afboeking van de vordering op Stichting Landstede Beheer en Deelnemingen. Daarvoor gecorrigeerd is er dus sprake van een positief bedrijfsresultaat van € 0,8 mln. ten opzichte van een negatief resultaat ad € 2,2 mln. over 2012.

Realisatie versus begroting
Het verschil met de begroting 2013 is in totaal € 3,5 mln. en kent in grote lijnen de volgende oorzaken:
Eenmalig gerealiseerde boekwinst in 2013 door de verkoop van gebouwen ad € 4 mln., € 0,5 mln. negatief resultaat als gevolg van na-ijl effecten van het faillissement van New Horizons en

€ 0,2 mln. negatief resultaat met betrekking tot afboeking van de vordering op Stichting Landstede Beheer en Deelnemingen.

De baten zijn in 2013 € 2,8 mln. hoger dan begroot. Naast de hogere inkomsten als gevolg van het herfstakkoord ad € 1,6 mln. is er ook € 0,4 mln. extra ontvangen voor de overgangsregeling educatie en zijn de inkomsten uit subsidies substantieel hoger dan begroot ad € 1,8 mln., voornamelijk door professionalisering onderwijs, Taal & rekenen en LGF.
De personele lasten zijn € 3,5 mln. boven begroting uitgekomen. De ingezette besparing op personeel, passend bij de bekostiging, heeft onvoldoende effect gehad in 2013. De stijging betreft met name hogere kosten voor uitzendkrachten, gastdocenten, lagere doorberekende kosten aan groepsmaatschappijen en hogere kosten werkkostenregeling.
De huisvestingslasten zijn als geheel gestegen met € 0,7 mln. Hiertegenover staat een daling van afschrijvingen ad € 0,6 mln. en overige lasten (€ 0,5 mln.).

Realisatie versus vorig jaar:
Het resultaat 2013 ad € 4,1 mln. is gecorrigeerd voor de eerder genoemde eenmalige effecten € 0,8 mln. positief. Dit bedrijfsresultaat is derhalve ten opzichte van 2012 verbeterd met € 3,0 mln.
De belangrijkste oorzaken zijn:
Hogere baten ad € 3.5 mln., voornamelijk door hogere Rijksbijdrage zoals hiervoor benoemt.
Tegenover de hogere baten staat een stijging van personele lasten. De personeelslasten zijn gestegen met € 1,1 mln. Hoewel de kosten van eigen personeel vrijwel gelijk zijn gebleven, zijn vooral de doorbelaste personeelskosten sterk gestegen, namelijk € 0,8 mln. De reden hiervan is de grotere inleen vanuit andere entiteiten binnen de Landstede Groep ten behoeve van Stichting Landstede.
De afschrijvingen zijn gedaald met € 1,1 mln., voornamelijk door lagere investeringen in voorgaande jaren en doorbelasting aan groepsmaatschappijen.
In de huisvestingslasten zijn vrijwel gelijk gebleven, de rentelasten zijn licht gedaald met € 0,2 mln. door aflossing en lagere kredietfaciliteiten lopende kredieten.

Rijksbijdragen
In 2013 is € 6,0 mln. meer bekostiging ontvangen dan in 2012. Naast de autonome stijging van de bekostiging in 2013, werd dit veroorzaakt door hoger aantal deelnemers van afgelopen 2 jaar die nu bekostigd worden en extra middelen uit het herfstakkoord. Totaal € 6,1 mln. en een eenmalige additionele overgangsbekostiging voor educatie activiteiten (€ 0,3 mln.).
Daartegenover staat een daling van OCW subsidies van € 0,7 mln., voornamelijk door lagere geoormerkte subsidies (Stagebox € -/-0.5 mln. , innovatiebox en vermindering lerarenbeurs).

Het regulier aantal bekostigde deelnemers BVE, gebaseerd op t-2, groeide in 2013 in MBO met 1,2% en bij het VO was voor het eerst sprake van een daling -/- 3,8%, per saldo een groei van 0,6%.

De gerealiseerde groei van het aantal deelnemers binnen BVE per 1 oktober 2011 zal pas in de jaarrekening van 2014 effect hebben (ca. € 4,1 mln. positief). De groei per 1 oktober 2012 derhalve pas in 2015 (ca. € 3,5 mln. positief). Voor het VO wordt de groei in 2012 in 2013 gefinancierd en verantwoord.

Overige baten
De regels voor inning van ouderbijdragen (VO) zijn landelijk verscherpt. Dit heeft een dalend effect op de inkomsten (2013: € 0,3 mln.) waardoor scholen een aantal activiteiten niet meer kan bekostigen.

De inkomsten van verhuur en detachering zijn vrijwel gelijk gebleven, de overige inkomsten zijn echter sterk gedaald (-/- € 0,7 mln.), met name door lagere kantineopbrengsten (€ 0,2 mln.) en de gewijzigde verantwoording van de opbrengsten boeken-/schoolfonds (€ 0,2 mln.), welke nu onder ouderbijdragen zijn verantwoord.

Personeelskosten
De personeelslasten zijn gestegen met € 1,1 mln. De gemiddelde personeelslast is in 2013 ten opzichte van 2012 gestegen met 0.6% voor eigen medewerkers. Aangezien het aantal FTE stabiel is gebleven (-/- 3 fte gemiddeld) zijn de personeelslasten op eigen personeel gestegen met € 0.2 mln. Hierbij spelen de stijgingen op de pensioenlasten (€ 0,4 mln.) een belangrijke rol. De sociale lasten zijn vrijwel gelijk gebleven.

De grootste stijging betreft de inhuur van uitzendkrachten en derden € 1.1 mln. Deze kosten zijn deels gecompenseerd door lagere overige personeelskosten (€ 0.8mln). Door een daling van de doorbelasting aan groepsmaatschappijen met € 0.7 mln. zijn de overige personeelslasten echter wel gestegen.

De verhouding personele lasten tov totale lasten ligt met 70.5% hoger dan voorgaande jaren. De afgelopen jaren lag het percentage rond de 68%.

Afschrijvingen/investeringen
De totale afschrijvingen dalen met € 0,6 mln. Het hoge investeringsniveau in 2011 is na een investeringsstop in 2012 doorgetrokken in 2013. Dit heeft een direct gunstig effect gehad op de afschrijvingslast in 2013. Daarnaast zijn de doorbelaste afschrijvingslasten aan groepsmaatschappijen nu separaat verantwoord onder de afschrijvingen,€ 0,5 mln.

Huisvestingskosten
De huisvestingskosten zijn in totaal vrijwel gelijk gebleven. De stijging van de huurkosten (€ 0,2 mln.) en energiekosten (€ 0,4 mln.) is gecompenseerd door lagere overige huisvestingslasten (€ 0,4 mln.), als gevolg van een eenmalige huisvestingslast in 2012 inzake de afwikkeling van een huurcontract.

Overige instellingslasten
De totale overige instellingslasten zijn gedaald met € 1,1 mln. waaronder de afboeking in 2012 inzake vordering St Beheer & Deelnemingen ad € 1,5 mln. Dit betekent dat de kosten op een meer regulier niveau liggen.

Financiele baten en lasten
Door sturing op verlaging van rentelasten door ondermeer sturing van werkkapitaal en aflossing van leningen zijn de rentelasten in 2013 gedaald met € 0,2 mln.

Solvabiliteit
De solvabiliteit is met 1,1% licht gestegen naar 26,6%. Aangezien het positieve resultaat voor een groot deel bestaat uit de realisatie op de herwaardering gebouwen, alsmede de correcties op de herwaarderingsreserve.ad € 1,5 mln. is het eigen vermogen afgenomen met € 1,6 mln. Door daling van het totaal vermogen (aflossingen langlopende schulden en verbetering werkkapitaal) is de solvabiliteit wel verbeterd. Ondanks dat de solvabiliteit ruim boven de ondergrens van 20% uitkomt, streven wij, vanuit de eigen vermogens opbouw, wel een verbetering van de solvabiliteit na.

Het weerstandsvermogen is gedaald van 37,9% naar 35,0%. Het weerstandsvermogen blijft daarmee tussen de algemeen geaccepteerde grenzen van 10% en 40%.

Eigen Vermogen
Het eigen vermogen daalt in het verslagjaar met € 1,6 mln. naar € 34,1 mln. De algemene reserve stijgt met € 5,0 mln. naar 12,4 mln. De bestemmingsreserve privaat daalt met € 0,9 mln. tot € 1,0 mln. De herwaarderingsreserve inzake het onroerend goed daalt met € 5,7 mln., met name door de realisatie van de herwaardering ad € 4,2 mln., maar ook door het aanpassen van de herwaarderingen met per saldo € 1,5 mln. op grond van actuele taxaties.

Treasury
Door de stichting wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Binnen de groep is het beleid ook niet gericht op het inzetten van dergelijke

instrumenten. In het meest recente treasury statuut wordt aangesloten bij de regelingen rondom beleggen en belenen.
De tegoeden van de school die niet aangewend hoeven te worden voor de directe bedrijfsvoering staan op depositorekeningen. De stichting heeft verder geen gelden belegd. Daarmee voldoet Landstede aan de regeling voor beleggen en belenen.

Vorderingen
Binnen de vorderingen zijn de vorderingen op groepsmaatschappijen gestegen met € 0.5 mln. Daartegenover staat de daling op overige vorderingen ad € 1,3 mln, wat voor €0,7 mln komt door een presentatiecorrectie in 2013 van nog te vorderen huur op één van de groepsmaatschappijen en lagere vorderingen inzake nog te ontvangen subsidies en gemeentelijke bijdragen.

Kortlopende schulden
De kortlopende schulden zijn met € 6,5 mln. gedaald. De opbrengsten van gebouwen zijn in 2013 aangewend voor verbetering van de liquiditeit. Daarnaast hebben sturing op liquiditeit en werkkapitaal effect gehad waardoor binnen de kortlopende schulden significante resultaten zijn behaald: daling kredietfaciliteiten € 1,9 mln., lagere schuld aflossing en rentelasten ad € 3,3 mln. De crediteuren, overige schulden en overlopende passiva zijn met € 1,3 mln. gedaald.

Liquiditeit
De liquiditeit is als gevolg van de in de vorige alinea benoemde effecten verbeterd. Sturing en verdere verbetering van de liquiditeit vraagt echter continue aandacht.

Voor liquiditeits- en kasstroomrisico's zijn 2 jaar geleden maatregelen genomen die nog gecontinueerd worden. Deze zijn gericht op sturing om deze posities te verbeteren en de risico's sterk beperken tot acceptabele omvang. Prijs en krediet risico's komen niet noemenswaardig voor binnen de instellingen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

15.2. Toelichting op de geconsolideerde financiële cijfers st Landstede

De opstelling van het jaarverslag volgt sinds 2008 de landelijke RJ richtlijnen.
De financiële cijfers worden daarom jaarlijks geconsolideerd opgesteld. De geconsolideerde cijfers omvatten naast Stichting Landstede ook de Stichting Internationale School Eerde, Innotiq Zwolle BV (51%), Gala Opleidingen BV (100%), Landstede Molijn Beheer BV (50%) en Salticus BV (50%).

Tenzij anders aangegeven worden in deze toelichting geconsolideerde cijfers genoemd.

Resultaatontwikkeling

Het geconsolideerde resultaat is met € 8,3 mln. verbeterd ten opzichte van 2012. Totaal komt het resultaat nu op € 3,6 mln. Na aftrek van eenmalige effecten, zie hoofdstuk 15.1 komt het operationele resultaat uit op € 0,3 mln. De stichtingen en deelnemingen onder Stichting Landstede hebben een gezamenlijk negatief resultaat behaald van € 0,5 mln. (2012: -/- € 0.5 mln.), voornamelijk het gevolg van dalende deelnemersaantallen bij ISE en een eenmalig effect bij Gala Opleidingen BV (€ 0,1 mln.). Deze deelneming is begin 2014 afgestoten.

Baten

De baten zijn in 2013 gestegen met € 2,8 mln., waarvan € 6,0 mln. door hogere Rijksbijdrage bij de onderwijsentiteiten. Hiertegenover staan onder andere € 0,8 mln. lagere overheidsbijdragen en subsidies, lagere ouderbijdragen ad € 0,3 mln., minder opbrengsten ISE door lagere deelnemersaantallen € 0,7 mln., lagere opbrengsten contractonderwijs ad € 0,5 mln. en lagere kantineopbrengsten € 0,2 mln.

Kosten

De totale lasten zijn gedaald met € 4,2 mln., waarvan € 0,2 mln. lagere financieringslasten. De lagere algemene kosten ad € 4,0 mln. komen vooral voort uit de eenmalige effecten in 2013 en 2012, welke eerder zijn toegelicht.

Solvabiliteit

De solvabiliteit is licht gestegen naar 25,6% (2012: 24,8%). Aangezien het positieve resultaat voor namelijk uit de realisatie op de herwaardering gebouwen komt en door negatieve correcties op de herwaarderingsreserve ad € 1,5 mln., is het eigen vermogen afgenomen met € 2,1 mln. Desondanks is de solvabiliteit wel verbeterd. Dit komt door de daling van het totaal vermogen (aflossingen langlopende schulden en verbetering werkkapitaal).
Ondanks dat de solvabiliteit ruim boven de ondergrens van 20% uitkomt, streven wij, vanuit de eigen vermogens opbouw. wel een verbetering van de solvabiliteit na.

Liquiditeit

De liquiditeit is sterk verbeterd als gevolg van de in 2013 gerealiseerde winst en sturing op aflossing van bankkredieten en kortlopende schulden. Verder herstel door middel van resultaatsverbetering over alle groepsonderdelen en sturing liquiditeit blijft echter een noodzaak.

Risicobeheersing

Door de Landstede-groep wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Binnen de groep is het beleid ook niet gericht op het inzetten van dergelijke

instrumenten. In het meest recente treasury statuut wordt aangesloten bij de regelingen rondom beleggen en belenen.

Voor liquiditeits- en kasstroomrisico's zijn 2 jaar geleden maatregelen genomen die nog gecontinueerd worden. Deze zijn gericht op sturing om deze posities te verbeteren en de risico's sterk beperken tot acceptabele omvang. Prijs en krediet risico's komen niet noemenswaardig voor binnen de instellingen.

16. Notitie Helderheid in de bekostiging BVE

Uitbesteding
Er vindt geen uitbesteding van onderwijs plaats. Al het bekostigde onderwijs wordt verzorgd onder verantwoordelijkheid van Landstede met behulp van eigen personeel, door ons ingehuurde uitzendkrachten of anderszins ingehuurd personeel.

Investeren van publieke middelen in private activiteiten
Alle middelen zijn ingezet binnen de kaders van de missie 2010-2015: Waardenvol leren, leven en werken en de daarvan afgeleide beleidspijlers (Eigentijds Onderwijs, Maatschappelijke Inbedding en Kwaliteit van de organisatie) van Landstede. Deze missie pas binnen de wettelijke kaders. De activiteiten in 2013 zijn in het Bestuursverslag van de jaarrekening beschreven en verantwoord. Binnen de instelling vinden publieke activiteiten (onderwijs plaats). De contract activiteiten binnen Landstede zijn private activiteiten en worden ook zo verantwoord. Overige private activiteiten zijn in een aparte stichting gesepareerd (Stichting Landstede Beheer & Deelnemingen). De rekening courantverhouding met Stichting Landstede Beheer & Deelnemingen mag het private vermogen van Stichting Landstede niet overstijgen.

Verlenen van vrijstellingen
Het verlenen van vrijstelling vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Les- en cursusgeld
Alle cursusgelden worden gefactureerd ten laste van de deelnemers. Landstede kent geen eigen of ander fondsen met betrekking tot deze lasten.

In- en uitschrijving van deelnemers
Bij een onderzoek is gebleken dat in de maand oktober 2013 71 (waarvan 33 studenten Landstede met diploma hebben verlaten en 38 studenten ongekwalificeerd zijn vertrokken) van de voor bekostiging per 1 oktober in aanmerking komende deelnemers zijn uitgeschreven. In dezelfde maand werden 15 deelnemers, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking zijn gebracht, ingeschreven bij onze instelling.

Gedurende dit begrotingsjaar was er geen sprake van een structureel aantal deelnemers dat binnen de instelling van leerweg wisselde. Van BOL stapte 11 deelnemer over naar BBL (2012 – 2013) Daarnaast gingen 5 deelnemers van BBL naar BOL. Een grotere groep deelnemers wisselde van de ene voltijdopleiding naar een ander voltijdopleiding. De overstap van deze laatste groep deelnemers had geen substantieel effect op het aantal gewogen deelnemers.

De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
Er zijn geen deelnemers die een andere opleiding volgen dan waarvoor deze zijn ingeschreven. Stapeling van diploma's komt alleen voor als dit reëel kan worden onderbouwd en in het belang is van de deelnemer. Deze stapeling kan nooit leiden tot dubbele bekostiging binnen een kalenderjaar.

Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven
Maatwerktrajecten en overig niet bekostigd onderwijs worden in de boekhouding verantwoord op een afzonderlijke kostenplaats. De omvang van het maatwerk t.b.v. diverse bedrijven in de regio (circa dertig bedrijven) is in 2013 sterk afgenmomen en is nadrukkelijk geheel buiten de reguliere bekostiging gehouden.

Buitenlandse deelnemers
Bij Landstede stonden in 2013 geen deelnemers ingeschreven die woonachtig waren in het buitenland.

17. In control statement - continuiteitspargraaf

17.1. De visie en ambities ten aanzien van “het in control zijn”

De instelling is gericht op het mogelijk maken van waardevolle onderwijsactiviteiten voor leerlingen. Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. Bestuur en directie hebben om die reden de ambitie de instelling in control te houden.

Om te bepalen in hoeverre de instelling in control is, beoordelen we:

De kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van leerlingen en ouders;
De financiële kerncijfers in vergelijk met de landelijke benchmarkgegevens;
De organisatiecultuur;
Het gehanteerde risicomanagement raamwerk;
De adequaatheid en effectiviteit van het interne risicobeheersing- en controlesystemen;
Een specificatie van de belangrijkste risico’s/thema’s en de voorgestelde beheersmaatregelen.

17.2. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouder en leerlingen

Over dit onderwerp is in hoofdstuk 0 gerapporteerd. Derhalve wordt daarnaar verwezen.

17.3. Beoordeling financiële kerncijfers, enkelvoudig:

KERNCIJFERS						
	2013	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**
Financieel						
Totale baten	97.688.958	94.189.850	91.801.407	92.140.619	86.039.369	81.415.134
Totale lasten	93.494.914	98.384.731	94.308.493	91.537.478	86.078.090	80.835.656
Exploitatieresultaat, *	4.134.893	-4.195.324	-2.523.614	603.141	-38.721	579.477
Eigen vermogen	34.140.535	35.722.419	35.331.027	37.675.327	37.072.186	29.491.704
Totaal vermogen	128.474.014	140.187.396	144.738.332	127.236.004	103.932.120	95.445.172
Solvabiliteitsratio	26,6%	25,5%	24,4%	29,6%	35,7%	30,9%
Liquiditeit	0,32	0,24	0,33	0,71	0,48	0,56
Rentabiliteit	4,2%	-4,5%	-2,7%	0,7%	0,0%	0,7%
Rijksbijdrage / totale baten	87,0%	83,9%	83,3%	84,0%	74,5%	74,5%
Personele lasten / totale lasten	70,5%	65,8%	68,7%	67,3%	68,3%	68,7%
Personeel in dienst						
Onderwijzers/leraren/docenten	663	670	670	**672**	**642**	na
Ondersteunend personeel	269	261	261	**266**	**298**	na
Totaal fte ult boekjaar	932	931	931	938	940	na
gemiddeld aantal FTE	932	935	935	939	na	na

Ondanks het positieve resultaat is het eigen vermogen gedaald. De solvabiliteit is desondanks licht gestegen naar 26,6%, De realisatie van de waardering van gebouwen tegen actuele waarde is hiervan de directe oorzaak. Het totaal vermogen is door aflossingen en terugdringen van de overige schulden sterker gedaald, waardoor de solvabiliteit is verbeterd.
Ondanks dat de solvabiliteit ruim boven de ondergrens van 20% uitkomt, streven wij, vanuit de eigen vermogens opbouw, wel een verbetering van de solvabiliteit na. Het weerstandsvermogen is daarmee ook lager dan gewenst.

In 2013 was de rentabiliteit positief dankzij extra inkomsten. Daarnaast is de groei van het aantal deelnemers in 2013 (0,6%) afgevlakt ten opzichte van voorgaande jaren (2011: 6.1% en 2012: 4.4%). Met de gelijkmatige groei ontstaat de mogelijkheid om bekostiging en capaciteit beter op elkaar te laten aansluiten. Dit in tegenstelling tot de afgelopen 2 jaar waarin een negatief resultaat werd gerealiseerd door het achterblijven van de bekostiging van het onderwijs als gevolg van de t-2 financiering.
Door strakkere sturing en maatregelen is de current ratio zich weer aan het herstellen en ligt nu op 0,31 (2012: 0,24). Aangezien dit nog steeds lager is dan het algemeen aanvaarde minimum van 0,50 vraagt het om blijvende aandacht.

Beoordeling: Om de situatie te verbeteren zal de komende jaren een positief exploitatieresultaat van minimaal € 0,8 mln. gerealiseerd moeten worden. Dit is ook opgenomen in de uitgangspunten voor de begroting over 2014.

17.4. Organisatiecultuur

Over dit onderwerp is in hoofdstuk 3 gerapporteerd. Derhalve wordt daarnaar verwezen.

17.5. Meerjaren raming continuiteit

In he kader van de continuïteitsparagraaf zijn onderstaande kerncijfers op basis van de meerjarenraming voor de stichting opgenomen. Deze kerncijfers zijn gebaseerd op de eerder vastgestelde meerjarenbegroting zoals opgenomen in paragraaf 4.3.3

A1.	Kengetal	2013	2014	2015	2016
	(stand 31/12)				
	Personele bezetting in FTE (totaal)	932,0	955,8	955,8	960,0
	- Management en directie	-	-	-	-
	- Onderwijzend personeel	663,0	610,8	615,5	619,6
	- Overige medewerkers	269,0	345,1	340,4	340,4
	Deelnemersaantallen ongewogen	12.534	12.653	12.690	12.670

A2.	Meerjarenbegroting	(x 1000)	(x 1000)	(x 1000)	(x 1000)
	Balans				
	Activa	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	Vaste Activa				
	Immateriele VA				
	Materiele VA	117.075	111.552	106.029	100.507
	Financiele VA	3.323	3.323	3.323	3.323
	Totaal Vaste Activa	120.398	114.875	109.352	103.830
	Vlottende activa	7.829	9.401	9.000	12.484
	Totaal Activa	**128.227**	**124.276**	**118.353**	**116.314**
	Passiva	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	Eigen vermogen				
	Algemene reserve	34.391	34.996	35.729	36.747
	Voorzieningen	905	905	905	905
	Langlopende schulden	67.764	63.208	56.551	53.494
	Kortlopende schulden	25.168	25.168	25.168	25.168
	Totaal Passiva	**128.227**	**124.276**	**118.353**	**116.314**

	Staat / Raming van baten en lasten				
	Baten	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	Rijksbijdrage	85.008	87.098	87.573	88.182
	Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.267	2.233	2.254	2.260
	Baten werk in opdracht van derden	1.307	1.137	1.148	1.151
	Overige baten	9.107	8.132	8.183	8.199
	Totaal baten	**97.689**	**98.599**	**99.157**	**99.792**
	Lasten	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
	Personeelslasten	66.365	67.125	67.501	67.835
	Afschrijvingen	7.966	8.323	8.323	8.323
	Huisvestingslasten	8.145	8.792	8.792	8.792
	Vrijval herwaarderingsreserve	-4.251	-	-	-
	Overige lasten	11.578	10.343	10.397	10.414
	Totaal lasten	**89.803**	**94.583**	**95.012**	**95.363**
	Saldo baten en lasten	7.886	4.017	4.145	4.429
	Saldo financiele bedrijfsvoering	-3.442	-3.412	-3.412	-3.412
	Saldo deelnemingen	-59			
	Saldo buitengewonen	-			
	Totaal resultaat	**4.385**	**605**	**734**	**1.018**

Toelichting ontwikkeling:

Leerlingontwikkeling

De leerling prognoses zijn gebaseerd op meerjaren schattingen. Op basis van de huidige gegevens wordt nog een kleine groei verwacht tot en met 2015 waarna in 2016 sprake zal zijn van een stabilisering dan wel lichte daling. Dit op basis van demografische ontwikkelingen.

Kerncijfers

Op basis van het gevoerde beleid en de uitgangspunten, zie elders in deze paragraaf, moeten resultaat en eigen vermogen zich kunnen herstellen. Langdurig herstel is noodzakelijk gezien de huidige kerncijfers.

17.6. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Landstede werkt sinds 2006 met een vaste P&C-cyclus. Het instrumentarium van deze cyclus:

- Strategienota
- Beleidsrijke begroting
- Financieel en formatief kader voor de eenheden
- Werkkader voor de eenheden
- Begrotingen op het niveau van de centrale dienst en de scholengemeenschappen
- Teamplannen op het niveau van teams
- Financiële maandrapportages (budgethouders, diensten en scholengemeenschappen)
- Kwartaalrapportages (scholengemeenschappen, diensten en CvB)
- Voortgangsrapportages (scholengemeenschappen)
- Verantwoording verticaal en horizontaal

De beleidscyclus is richtinggevend voor het handelen binnen de instelling.
De in de strategie vastgestelde hoofdlijnen worden jaarlijks door de eenheden en diensten vertaald naar concrete plannen. Binnen kaders is de directie vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. De instellingsbegroting die het sluitstuk is van de beleidsvorming, wordt vastgesteld door de RvT.

Op basis van rapportages vindt geregeld overleg plaats tussen directie en CvB. Tijdens deze gesprekken wordt de inhoudelijke voortgang ten aanzien van het beleid en de financiële realisatie besproken. Het CvB legt regelmatig verantwoording af aan de raad van toezicht. De instellingsbegroting en de maand/kwartaalrapportages vormen hiervoor de basis. In deze rapportages wordt gebruik gemaakt van uitputtingsoverzichten waar de gerealiseerde exploitatie wordt vergeleken met de begrote exploitatie tot dat moment. Daarnaast wordt de gerealiseerde personeelsinzet in fte's vergeleken met de begrote personeelsinzet in fte. Verder voegt de controller een analyse voor directie en bestuur toe, met zo nodig verdiepende vragen.

Naast deze interne verantwoording legt de instelling zowel verticaal als horizontaal extern verantwoording af.

Beoordeling: Het gehanteerde risicomanagement raamwerk is voldoende. Het risico bewustzijn en het oplossingsgericht handelen moeten nog verder ontwikkelen.

17.7. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

De beide P&C-cycli zijn expliciet gericht op een combinatie van financiën en beleid. Het instrumentarium is er op gericht om zowel het beleid als de financiële vertaling zichtbaar te maken. Dit geldt voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

Beoordeling: Het gehanteerde instrumentarium is in aanzet aanwezig, is afgelopen jaar verder ontwikkeld maar moet nog aan strakheid winnen.

17.8. Specificatie van de belangrijkste thema's en risico's:

De verwachte ontwikkelingen zijn verwerkt in de beleidsrijke begroting. Om thema's en risico's beheersbaar te houden werken de instellingen met scenario's rond cruciale processen, waarin we opnemen hoe deze zich anders kunnen ontwikkelen dan verwacht. Hieronder presenteren wij een samenvatting van deze scenario's en hun impact.

Personele lasten
In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten beter in lijn gebracht met de ontwikkeling van de leerlingenaantallen. Voor een positieve exploitatie die leidt tot opbouw van het eigen vermogen blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk.

Investeringen
In de periode 2010-2012 is bewust veel geïnvesteerd in al onze scholen. Wij hechten er veel waarde aan dat de faciliteiten passen bij de ambities van onze scholen. De consequentie daarvan is wel dat de liquiditeit zeer beperkt is en de afschrijvingen een zwaardere claim op de exploitatie leggen. Bij toekomstige investeringsafwegingen wordt daarom met meer nadruk kritisch gekeken naar de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit.
In de beleidsrijke begroting zijn alle investeringen in gebouwen begroot. Wij hanteren een marge van 2% op overschrijding van deze schattingen. In totaal is dat: € 75.000, dat is minder dan 0.1% in de solvabiliteit.

Deelnemers
St. Landstede heeft een worst case scenario waarin er 200 minder leerlingen zijn dan begroot, dat komt overeen met € 0.5 mln. interen op het resultaat dan wel het eigen vermogen. Het uiterste effect op de solvabiliteit is 0.4%.

Samenwerkingsverband
Samen met het Almere College wordt vanaf 1-8-2008 de exploitatie van de nieuwe VMBO school ter hand genomen. Risico's beperken zich tot de huisvestingslasten indien leerlingenaantallen tegenvallen: € 20k. Dat is minder dan 0.5% in de solvabiliteit.

Deelnemingen
St. Landstede kent de volgende deelnemingen per 31 december 2013: Gala BV, Innotig BV, Salticus BV en Landstede Molijn Beheer BV.

Eigen vermogen
De functie van het vrij beschikbaar eigen vermogen heeft tot doel te kunnen dienen als buffer voor onvoorziene zaken en het kunnen financieren van investeringen. Daarbij zijn de doelstellingen voor een voldoende eigen vermogen en dus solvabiliteit van belang. Hiervoor wordt ook verwezen naar paragraaf 4.4.3 omtrent kerncijfers en doelen solvabiliteit.

17.9. Rapportage toezichthouders

Zie hiervoor de toelichting zoals opgenomen in hoofdstuk 13.

17.10. Toekomstparagraaf

De instelling is gericht op het mogelijk maken van waarde(n)volle onderwijsactiviteiten, die deelnemers perspectief bieden op een goed vervolg in de maatschappij. Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. Bestuur en directie hebben om die reden de ambitie de instelling zowel financieel als organisatorisch "in control" te houden. Landstede bepaalt het regie hebben aan de hand van de volgende punten:

- De kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van leerlingen en ouders;
- De financiële kerncijfers in vergelijk met de landelijke benchmarkgegevens;
- De organisatiecultuur;
- Het gehanteerde risicomanagement raamwerk;
- De adequaatheid en effectiviteit van het interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- Een specificatie van de belangrijkste risico's/thema's en de voorgestelde beheersmaatregelen.

Kwaliteit van het onderwijs

Tevredenheid
Deelnemers waarderen het aanbod van Landstede Groep. In vergelijkende onderzoeken naar de beleefde kwaliteit van deelnemers (JOB-monitor, LAKS-monitor) scoort het aanbod boven

gemiddeld. Opvallend positief zijn deelnemers over de pedagogische kwaliteit. Veiligheid, kleinschaligheid en sterke onderlinge relaties met coaches/leraren brengen het beeld naar voren van een groep die weet aan te sluiten bij deelnemers.

Kwaliteit-VO
In 2013 gold voor alle VO-scholen van Landstede Groep dat er gewerkt wordt aan systematische, structurele en doelgerichte kwaliteitszorg. Dit loopt via taakhouders kwaliteitszorg en via nieuwe instrumenten die zijn ingevoerd.
Eén opleiding heeft in 2013 van de inspectie VO het predicaat zeer zwak ontvangen. Inmiddels is er een verbetertraject gestart dat zichtbaar en aantoonbaar verbeteringen laat zien. Een beperkt aantal tl-opleidingen is zich sterk aan het verbeteren en oogst lof van de Inspectie. Verwacht mag worden dat de VO scholen in het schooljaar 2014-2015 geen zwakke of zeer zwakke opleidingen kennen.

Kwaliteit-BO
In 2014 loopt een cyclus van drie jaar af, waarin we zelf alle BO teams hebben onderzocht op onderwijs, examinering, kwaliteit, wettelijke vereisten, opbrengsten en professionalisering.
Het doel van de audits was en is niet alleen het meten om te weten waar we staan. Teams kregen de opdracht om met behulp van een verbeterplan, onder aansturing van hun directie en met ondersteuning vanuit de organisatie, hun kwaliteit te verbeteren. Dit werd steeds na ongeveer een half jaar geëvalueerd in een vervolgaudit. Vanuit kwaliteit worden alle resultaten op managementniveau verzameld en met directies en het College van Bestuur besproken. Om directie en CvB te ondersteunen bij de aansturing van verbeteringen worden managementsets aangeleverd, waarin gegevens over audits van onderwijskwaliteit, risico’s op Jaar- en diplomaresultaat, tevredenheid van studenten, klachtenregistratie en zelfevaluaties van teams overzichtelijk zijn verzameld.

Voor het jaar 2014 is van toepassing wat in de Kaderbrief voor dat jaar staat. Centraal staat wat op het terrein van onderwijskwaliteit van het grootste belang is en dat alles op het gebied van financieel beleid op orde is.

Inhoud Kaderbrief 2014

In het najaar zijn de volgende uitgangspunten voor de begroting van 2014 geformuleerd.

Beleidsaanpassingen:
- Regeldruk, beperking van financiële mogelijkheden en verscherpt toezicht vragen om focus op financieel herstel, consolidering van de organisatie en kwaliteitsborging.

- De in februari 2013 gekozen beleidskaders kennen een passend vervolg. Door de gekozen opzet raakt de basis op orde, werken we meer samen en hebben we vragen over de ontwikkeling van professionaliteit.
- Het aantal veranderingen in de organisatie is groot. Dit vraagt om focus op zeven werklijnen. Daarmee kan ook meer relatie ontstaan met landelijke ontwikkelingen in VO en BO.
- Voor directie en CvB wordt een traject ingericht rond de stijl van het huis.

Bij de opstelling van de instellingsbegroting zijn voor 2014 de hoofdprioriteiten gelegd bij:

het herstel van het eigen vermogen en daarmee de solvabiliteit;
verbetering van de liquiditeit door het beperken van investeringen tot hoogst noodzakelijke;
verliesgevende activiteiten en eenheden zullen onder een strakker toezicht worden geplaatst.

17.11. Begroting

De meerjarenbegroting is eind 2013 opgesteld en omvat zowel de exploitatiebegroting als ook de investeringsbegroting. De meerjaren-exploitatiebegroting is op basis van de definitieve cijfers over 2013 én de vastgestelde begroting 2014 bijgesteld. In de continuïteitsparagraaf (hfst 4.2) zijn de uitkomsten van onderstaande meerjarencijfers opgenomen. Deze kunnen dus enigszins verschillen met de eerdere meerjarenprognoses van de stichting door nieuwe inzichten.

Landstede MBO		2012 W jaarrekening	2013 P forecast	2014 P begroting	2015 P prognose	2016 P prognose	2017 P prognose
Algemene indicatoren							
Algemene indicatoren	Aantallen deelnemers, ongewogen	12.455	12.534	12.653	12.690	12.670	12.687
	Aantal FTE onderwijzend en direct ondersteunend personeel	988,4	955,0	951,2	955,8	960,0	960,6
	FTE met vast contract	755,8	810,2	805,3	809,2	812,8	813,3
	FTE met tijdelijk contract	232,6	144,8	145,9	146,6	147,2	147,3
	Totaal aantal FTE	988,4	955,0	951,2	956,2	960,6	961,3
	Netto vierkante M voor onderwijs	69.137	69.137	69.137	69.137	69.137	69.137
	Aantal vierkante M beschikbaar voor educatie en verhuur	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500
	Aantal vierkante M beschikbaar (bruto m2 incl verhuur en educatie)	91.637	91.637	91.637	91.637	91.637	91.637
	Investeringsbehoefte in €	4.365.711	1.872.000	3.500.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Kwantitatieve indicatoren							
	Aantallen deelnemers per onderw. en direct onderst pers. FTE	12,6	13,1	13,3	13,3	13,2	13,2
	Aantal deelnemers per FTE	12,6	13,1	13,3	13,3	13,2	13,2
	FTE tijdelijk als percentage totaal aantal FTE	23,5%	15,2%	15,3%	15,3%	15,3%	15,3%
	Kosten fte in loondienst in €	57.732.754	57.365.877	57.835.335	58.140.093	58.410.311	58.452.521
	Overhead (kosten fte loondienst indirect OOP en Directie)	16.375.011	15.468.006	15.708.430	15.708.430	15.708.430	15.708.430
	Overhead (kosten fte loondienst indirect OOP en Directie) als percentage	28%	27%	27%	27%	27%	27%
	Explotatieresultaat in €	-3.470.383	4.341.638	605.043	733.869	1.017.606	1.186.713
	Rentabiliteit	-3,6%	4,3%	0,6%	0,7%	1,0%	1,2%
	Liquiditeit	0,24	0,47	0,60	0,68	0,88	1,09
	Eigen vermogen in €	35.722.419	40.064.057	40.669.101	41.402.970	42.420.576	43.607.289
	Solvabiliteit, actuele waarde	25,5	29,0	30,3	32,3	33,6	35,1
	Investeringsbehoefte als percentage van de totale opbrengsten	4,56%	1,96%	3,66%	2,93%	2,93%	2,93%
	Aantal M2 per deelnemer	5,6	5,5	5,5	5,4	5,5	5,4
	aantal M2 huur als percentage van totaal M2	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	Gemiddelde huisvestingskosten per M2	89,3	89,9	95,9	95,9	95,9	95,9
Additionele indicatoren							
	Rijksbijdrage op totale opbrengsten	84,1%	79,2%	88,3%	88,3%	88,4%	88,4%
	Personele lasten als percentage van totale lasten	66,0%	67,2%	68,5%	68,6%	68,7%	68,7%
	Materiële lasten als percentage van totale lasten	34,0%	32,8%	31,5%	31,4%	31,3%	31,3%
	Totale lasten per leerling	7.913	7.656	7.722	7.768	7.785	7.780
	Personele lasten per leerling	5.222	5.147	5.290	5.327	5.347	5.345
	Materiële lasten per leerling	2.691	2.509	2.433	2.441	2.439	2.435
				-->			
				agv verschuiving			
				in onderlinge			
				verrekeningen			

Investeringsbegroting - St. Landstede **x € 1.000**						
	Werkelijk 2012	**Prognose 2013**	**Begroot 2014**	**Prognose 2015**	**Prognose 2016**	**Prognose 2017**
Gebouwen:						
Terreinen	-	96				
Verbouwingen		73	400	200	250	350
Nieuwbouw onderwijs Sypel HW		284				
Kinderdagverblijf Rieteweg		297				
Gebouw Onderwijs			700			
Overige			300	500	500	500
subtotaal gebouwen	-	750	1.400	700	750	850
Inventaris:						
ICT		320	400	300	300	200
Onderwijs inventaris en boekenfonds		280	600	700	700	700
Kantoorinventaris		46	400	150	150	150
App. Machines en instalaties		572	500	500	500	500
overige vervanging			200	450	400	400
subtotaal inventaris	-	1.218	2.100	2.100	2.050	1.950
Totaal investeringen	**-**	**1.968**	**3.500**	**2.800**	**2.800**	**2.800**
Verkoopwaarde desinvesteringen:						
Molijnlaan	-	900-				
De Veste Ommen	960-					
Rieteweg		3.700-				
Desinvesteringen	960-	4.600-	-	-	-	-

17.12. Begroting enkelvoudig

De begrotingscijfers voor het jaar 2014 zijn als volgt vastgesteld voor Stichting Landstede:

GB	admin 050 03A L-OW	Begroting 2014	Begroting 2013	Jaarrek 2012	B 14 vs B 13	%
	Opbrengsten					
3.1.1	Budget Allocatiesystemat.	83.700.040	83.321.873	80.515.950	378.167	
3.1.2	Additionele allocatie	0	40.000	0	-40.000	
3.1.3	Rijksbijdragen	0	0	0	0	
3.1.4	Toegekende Subsidie	0	0	0	0	
3.1.5	Geoormerkte Subsidie	3.350.797	0	0	3.350.797	
3.1.6	Ongeoormerkte Subsidie	47.101	0	0	47.101	
3.2	Overige overheidsbijdragen en subs.	2.232.543	1.960.163	2.537.319	272.380	
3.4	Contractonderwijs	1.136.900	2.960.312	2.516.550	-1.823.412	
3.5.1	Verhuur	1.824.333	2.922.522	1.913.883	-1.098.189	
3.5.2	Detachering personeel	952.987	419.496	1.016.166	533.491	
3.5.4	Sponsoring	1.000	500	3.300	500	
3.5.5	Deelnemersbijdragen	3.777.497	3.655.172	4.747.298	122.325	
3.5.6	Overige Opbrengsten	1.576.069	1.870.019	2.464.254	-293.950	
	Totale opbrengsten	**98.599.267**	**97.150.057**	**95.714.720**	**1.449.210**	1,5%
	Personele Kosten					
4.1.1	Loonkosten	57.835.335	58.573.000	57.732.754	-737.665	
4.1.2	Uitkeringen	-307.188	-39.213	-276.378	-267.975	
4.1.3	Inhuur Uitzendkrachten	2.944.376	2.892.826	4.567.555	51.550	
4.1.4	Inhuur extern Personeel	2.774.685	173.030	250.864	2.601.655	
4.1.5	Interne Doorbelastingen Personeel	978.150	-930.397	-774.865	1.908.547	
4.1.6	Overige personele kosten	2.899.835	3.953.107	4.683.802	-1.053.272	
	Totale personele kosten	**67.125.193**	**64.622.353**	**66.183.733**	**2.502.840**	3,9%
	Materiële kosten					
4.2	Afschrijving op i/m vaste activa	8.322.732	8.546.917	8.350.100	-224.185	
4.3	Huisvestingkosten	8.791.557	7.436.922	8.182.193	1.354.635	
4.4.1	Materiele kosten primair proces	3.628.041	3.767.790	4.465.029	-139.749	
4.4.2	Communicatie en Marketing	1.646.910	1.784.857	1.666.035	-137.947	
4.4.3	ICT	3.036.731	1.872.507	1.727.863	1.164.224	
4.4.4	Porto, telefoon en repro	1.061.331	1.224.998	1.263.973	-163.667	
4.4.5	Administratie en beheer	3.228.487	3.991.928	4.366.414	-763.441	
4.4.6	Interne Doorbelastingen Materieel	-2.258.294	0	0	-2.258.294	
5.0	Financiële baten en lasten	3.411.537	3.300.000	3.704.705	111.537	
	Totale Materiële kosten	**30.869.031**	**31.925.919**	**33.726.311**	**-1.056.888**	-3,3%
	Totale kosten	**97.994.223**	**96.548.271**	**99.910.044**	**1.445.952**	1,5%
	Resultaat	**605.043**	**601.786**	**-4.195.324**	**3.258**	

NB: verschuivingen tussen kostensoorten in prognose en begroot als gevolg van afwijkingen in boekingsgang en nieuwe indeling met ingang van 2014. Deze salderen per saldo en hebben geen effect op de einduitkomsten.

Zwolle, 25 juni 2014
Het College van Bestuur,

R.W.J. van Kessel (voorzitter)
C. Blokland
A. Runia

18. FINANCIELE CIJFERS EN TOELICHTING

Jaarrekening

18.1. Enkelvoudige balans per 31 december 2013

(na resultaatbestemming)

		31-12-2013		31-12-2012	
1	**Activa**				
	Vaste Activa				
1.1	Immateriële vaste activa	-		-	
1.2	Materiële vaste activa	117.074.947		129.179.783	
1.3	Financiële vaste activa	3.072.990		3.229.666	
	Totaal vaste activa		120.147.937		132.409.449
	Vlottende activa				
1.4	Voorraden				
1.5	Vorderingen	7.065.931		7.086.984	
1.6	Effecten				
1.7	Liquide middelen	1.260.146		690.963	
	Totaal vlottende activa		8.326.077		7.777.947
	Totaal activa		**128.474.014**		**140.187.396**

		31-12-2013		31-12-2012	
2	**Passiva**				
2.1	Eigen Vermogen	34.140.535		35.722.419	
2.2	Voorzieningen	904.703		985.466	
2.3	Langlopende schulden	67.764.213		71.357.447	
2.4	Kortlopende schulden	25.664.563		32.122.064	
	Totaal passiva		**128.474.014**		**140.187.396**

18.2. Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2013

		realisatie 2013	begroot 2013	realisatie 2012
3	**Baten**			
3.1	Rijksbijdragen	85.007.601	81.302.561	78.991.278
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.787.969	1.826.307	2.587.319
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.786.369	2.962.312	2.516.550
3.5	Overige baten	9.107.019	8.919.565	10.094.703
	Totaal baten	**97.688.958**	**95.010.745**	**94.189.850**
4	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	65.914.763	62.939.040	64.775.638
4.2.A	Afschrijvingen	7.966.230	8.546.918	9.131.586
4.2.B	Gerealiseerde herwaardering	-4.250.869	-	-785.385
4.3	Huisvestingslasten	8.144.692	7.510.922	8.182.395
4.4	Overige lasten	12.277.761	12.112.077	13.409.475
	Totaal lasten	**90.052.577**	**91.108.957**	**94.713.709**
	Saldo baten en lasten	**7.636.381**	**3.901.788**	**-523.859**
5	**Financiële baten en lasten**	-3.442.337	-3.300.000	-3.671.022
	Resultaat	**4.194.044**	**601.788**	**-4.194.881**
6	**Belastingen**	-	-	-
7	**Resultaat deelnemingen**	-59.151	-	-443
	Nettoresultaat	**4.134.893**	**601.788**	**-4.195.324**
9	**Buitengewoon resultaat**	-	-	-
	Totaal resultaat	**4.134.893**	**601.788**	**-4.195.324**

18.3. Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2013

		31-12-2013	31-12-2012
a	**Kasstroom uit operationele activiteiten**		
	Saldo Baten en Lasten	7.636.381	-523.859
	Aanpassing voor:		
	Afschrijvingen	8.460.150	9.131.586
	Gerealiseerde herwaardering	-4.250.869	-785.385
	Mutaties voorzieningen	-80.763	123.207
	Veranderingen in vlottende middelen:		
	Voorraden	0	0
	Vorderingen	21.053	2.524.212
	Schulden	-6.434.080	-1.348.926
	Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	5.351.872	9.120.835
	Ontvangen interest		
	Betaalde interest	-3.465.758	-3.698.671
	Buitengewoon resultaat		
		-3.465.758	-3.698.671
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	**1.886.114**	**5.422.164**
b	**Kasstroom uit investeringsactiviteiten**		
	Investeringen in materiële vaste activa	-1.712.257	-4.365.711
	Desinvesteringen in materiële vaste activa	3.891.035	803.524
	Investeringen in immateriële vaste activa	0	0
	Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	0
	Investeringen in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	0
	Aflossing verstrekte leningen	10.000	17.985
	Investeringen in financiële vaste activa	-162.475	-499.583
	Overige mutaties in financiële vaste activa	250.000	1.534.772
	Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	**2.276.303**	**-2.509.013**
c	**Kasstroom uit financieringsactiviteiten**		
	Nieuw opgenomen leningen	277.774	0
	Aflossing langlopende schulden	-3.871.008	-3.689.399
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	**-3.593.234**	**-3.689.399**
	Mutatie geldmiddelen	**569.183**	**-776.248**
	Geldmiddelen per 1 januari	690.963	1.467.211
	Geldmiddelen per 31 december	1.260.146	690.963
	Mutatie geldmiddelen	**569.183**	**-776.248**

18.4. Toelichting behorende bij de enkelvoudige jaarrekening 2013

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten
Stichting Landstede is een stichting met als activiteiten het verzorgen van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en voortgezet onderwijs.

In 2013 is de groepsstructuur van de Landstede Groep gewijzigd. Tot en met 2012 was Stichting Landstede het groepshoofd en betrof de consolidatie van Stichting Landstede de geconsolideerde cijfers van de gehele groep.

In 2013 is sprake van een nieuw groepshoofd, te weten: Stichting Bestuur Landstede Groep (voorheen: Stichting Bestuur Scholengroep Christelijk Onderwijs). De jaarrekening 2013 van Stichting Landstede bevat de cijfers van Stichting Landstede en haar deelnemingen:

Stichting Internationale School Eerde (100%);
Innotiq Zwolle BV (51%);
Gala Opleidingen BV (100%);
Landstede Molijn Beheer BV (50%);
Salticus BV (50%).

Als gevolg van de gewijzigde structuur zijn de vergelijkende geconsolideerde cijfers aangepast.

Toegepaste standaarden
De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.
De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten met uitzondering van het onroerend goed welke op basis van actuele waarde zijn gewaardeerd.

Continuïteit
Binnen de Landstede groep, waar Stichting Landstede onderdeel vanuit maakt, is in 2013 de liquiditeitspositie verbeterd, nadat deze gedurende 2012 kritisch is gebleken.
De huidige positie en prognoses die zijn gemaakt voor de afzonderlijke onderdelen binnen de groep geven het College van Bestuur in voldoende mate vertrouwen dat de toekomst van de instelling is gewaarborgd. Derhalve is deze jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico’s met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro’s, de functionele valuta van de organisatie.

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.

Financiële instrumenten

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.
Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen
Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa
Een financieel actief dat niet tegen reële waarde wordt verantwoord met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel

significante vorderingen wordt beoordeeld of deze specifiek onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering.

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

Verliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief.

Als in een latere periode het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Afgeleide financiële instrumenten
De eerste waardering voor afgeleide financiële instrumenten is reële waarde.

Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedgemodel wordt toegepast.

Stelselwijzigingen
In het verslagjaar zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

Materiële vaste activa

Onroerende zaken
Het onroerend goed is met ingang van het jaar 2008 gewaardeerd op actuele waarde, gebaseerd op vervangingswaarde gecorrigeerd met cumulatieve afschrijvingen. De panden worden roulerend 1x per drie jaar getaxeerd. Panden waarvoor reeds een verkoopovereenkomst is afgesloten, worden gewaardeerd tegen directe opbrengstwaarde.
De afschrijving is gebaseerd op een levensduur van 30 jaar. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur
Deze worden gewaardeerd op basis van verkrijgingsprijs en worden lineair afgeschreven, rekening houdend met de economische levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Hard- en software:	25,0 %
Apparaten, machines en installaties	10,0 %
Kantoorinventaris:	10,0 %
Onderwijs inventaris:	6,67 %

Financiële vaste activa

De leningen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.
De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs of lagere marktwaarde.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Eigen Vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de herwaarderingsreserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.
Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen, voorziening verlieslatende contracten en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting nood-zakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

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

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting 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.

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileum-uitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Er zijn geen voorzieningen getroffen voor personeelsleden met een tijdelijk contract.

Langlopende schulden
De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden
De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Opbrengstverantwoording

Resultaatbepaling
Het exploitatieresultaat is vastgesteld door rekening te houden met het toerekenings-, het realisatie- en het voorzichtigheidsbeginsel.

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.

Cursus-, les- en examengelden
De cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid.

Ouderbijdragen
De ouderbijdragen worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden
Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten
Hieronder zijn begrepen de direct aan de netto-omzet toerekenbare kosten.

Personeelsbeloningen/pensioenen
Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het bedrijfstak pensioenfonds ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per balansdatum van toepassing zijnde dekkingsgraad bij het pensioenfonds ABP bedraagt 105,9% (maart 2014: 106,1% (bron: website www.abp.nl d.d. 28 april 2014)). De dekkingsgraad ultimo 2013 is daarmee hoger dan het doel van 104,3%, zoals opgenomen in 2009 in het door het pensioenfonds opgestelde herstelplan.

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

Resultaat deelnemingen
Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de organisatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.
De cijfers voor 2012 zijn indien nodig geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2013 mogelijk te maken.

Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

1.2	Materiële vaste activa	Aanschaf Prijs 1-1-2013	Afschrijving Cumulatief 1-1-2013	Boekwaarde per 1-1-2013	Investeringen	Desinvestering	Herwaardering	Afschrijvingen	Herrubricering	Aanschaf Prijs 31-12-2013	Afschrijving cumulatief 31-12-2013	Boekwaarde per 31-12-2013
1.2.1	Gebouwen en terreinen	128.419.175	24.414.556	104.004.619	460.592	-3.891.035	-1.465.908	-3.254.871	-	122.729.299	26.875.902	95.853.397
1.2.2	Inventaris en apparatuur	46.472.387	21.297.223	25.175.164	1.093.089	-	-	-4.943.767	-528.024	40.841.537	20.045.075	20.796.462
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	-	-	-	158.576	-	-	-261.512	528.024	1.316.205	891.117	425.088
1.2.4	In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	Materiële vaste activa	174.891.562	45.711.779	129.179.783	1.712.257	-3.891.035	-1.465.908	-8.460.150	-	164.887.041	47.812.094	117.074.947

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Financiële vaste activa

1.3	Financiële vaste activa	Boekwaarde per 1-1-2013	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvestering en aflossingen	Afwaarderinge	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde per 31-12-2013
1.3.1	Deelnemingen	2.049.050	62.475	-		-59.151	2.052.374
1.3.2	Vord. St. Landstede Beheer & Deeln.	1.180.616	-	-10.000	-250.000	-	920.616
1.3.3	Vord. St. Topsportteams Zwolle	-	100.000	-		-	100.000
	Financiële vaste activa	3.229.666	162.475	-10.000	-250.000	-59.151	3.072.990

Deelnemingen

1.3.1	Toelichting deelnemingen	Boekwaarde 1-1-2013	Investeringen 2013	Desinvestering 2013	Afwaardering 2013	Resultaat 2013	Boekwaarde 31-12-2013
	Veluvine Nunspeet Beheer CV	2.000.000	0	0	0	0	2.000.000
	Landstede Molijn Beheer BV	8.562	0	0	0	-159	8.403
	Gala Opleidingen BV	17.941	62.475	0	0	-80.416	0
	Innotiq Zwolle BV	22.547	0	0	0	21.424	43.971
	Deelnemingen	2.049.050	62.475	0	0	-59.151	2.052.374

Toelichting bij vordering Stichting Landstede Beheer & Deelnemingen

Dit betreft een vordering op de deelneming Stichting Landstede Beheer & Deelnemingen ten bedrage van € 1,0 mln. Op deze vordering wordt geen rente berekend en er is geen aflossingsschema overeengekomen.
In 2013 heeft een afwaardering op deze vordering plaatsgevonden in verband met de verwacht oninbaarheid van de onderliggende investering.

Vordering Stichting Topsportteams Zwolle

Dit betreft een verstrekte lening aan Stichting Topsportteams Zwolle ten bedrage van € 0,1 mln. Op deze lening wordt 4,5% rente berekend. De aflossing vindt in 2014-2018 lineair plaats. Er zijn geen zekerheden gesteld.

Vorderingen

1.5	Vorderingen	31-12-2013	31-12-2012
1.5.1	Debiteuren	2.263.190	1.621.926
1.5.2	OCW/LNV	248.195	198.195
1.5.3	Groepsmaatschappijen	2.463.196	1.948.912
1.5.7	Overige vorderingen	1.781.762	3.138.313
1.5.8	Overlopende activa	386.688	252.639
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-77.100	-73.001
	Vorderingen	7.065.931	7.086.984
	Uitsplitsing		
1.5.7.1	Personeel	4.364	12.455
1.5.7.2	Overige	1.777.398	3.125.858
	Overige vorderingen	1.781.762	3.138.313
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	386.688	252.639
	Overlopende activa	386.688	252.639

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Op deze vorderingen wordt geen rente berekend.

Liquide middelen

1.7	Liquide middelen	31-12-2013	31-12-2012
1.7.1	Kasmiddelen	13.800	11.125
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	1.246.346	679.838
	Liquide middelen	1.260.146	690.963

Eigen vermogen

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1-1-2013	Resultaat boekjaar	Realisatie herwaardering	Overige mutaties	Stand per 31-12-2013
2.1.1	Algemene reserve	7.387.036	4.983.491	-	-	12.370.527
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.668.748	-	-	-	1.668.748
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.805.941	-848.598	-	-	957.343
2.1.6	Herwaarderingsreserve onroerend goed	24.860.694		-4.250.869	-1.465.908	19.143.917
	Eigen vermogen	35.722.419	4.134.893	-4.250.869	-1.465.908	34.140.535

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

Ten laste van de bestemmingsreserve privaat is gebracht het aandeel in het resultaat 2013 wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd. Dit betreffen o.a. de afwikkeling van het faillissement van New Horizons waarvoor door Stichting Landstede garanties waren afgegeven en verliezen bij de contractactiviteiten als gevolg van een wegvallende vraag.
Ten gunste van de bestemmingsreserve privaat is de gerealiseerde boekwinst op het pand te Nunspeet, voor het bedrag boven de oorspronkelijke aankoopwaarde.

Herwaarderingsreserve

De realisatie van de herwaarderingsreserve betreft de verkoop van de panden aan de Rieteweg te Zwolle en de Molijnlaan te Nunspeet.
De overige mutaties betreffen aanpassingen van de herwaarderingsreserve uit hoofde van afschrijvingen en aanpassingen van de actuele waarde op basis van recente taxaties.

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2013	Kortlopend < 1 jaar	Langlopend > 1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	925.603	38.000	5.732	113.031	844.840	67.223	777.617
2.2.3	Overige voorzieningen	59.863	0		0	59.863	0	59.863
	Voorzieningen	985.466	38.000	5.732	113.031	904.703	67.223	837.480

Personeelsvoorzieningen:
De personeelsvoorzieningen bestaan uit de voorziening jubilea-uitkeringen en een herplaatsing voorziening. De voorziening jubilea betreft de contante waarde na aftrek van inflatie (2,5%) van de 25- en 40-jarige jubilea uitkeringen van het zittend personeel rekening houdend met de erkende prognoses voor de levensverwachting en bedraagt ultimo 2013 € 845.000.

Overige voorzieningen:

Voorziening deelnemingen:
De voorziening deelnemingen is gevormd voor het negatieve eigen vermogen van de deelneming Salticus B.V.

Langlopende schulden

2.3	Langlopende schulden	Stand per 1-1-2013	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2013	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
2.3.3	Kredietinstellingen	68.993.820	0	3.704.635	65.289.185	673.742	12.985.447	51.629.996
2.3.4	OCW/LNV	2.363.627	0	166.373	2.197.254	174.692	790.594	1.231.968
2.3.5	Overige schulden	0	277.774		277.774	77.494	200.280	0
	Langlopende schulden	71.357.447	277.774	3.871.008	67.764.213	925.928	13.976.321	52.861.964
						**		

** Het in 2014 af te lossen bedrag inzake de BNG leningen ad € 3,1 miljoen is verantwoord onder de kortlopende schulden.

De schulden aan kredietinstellingen betreffen lineair langlopende leningen bij BNG. Hiervan varieert de looptijd van 2030 tot en met 2041. De rente voet op de diverse leningen bedragen 3,95%, 4,55%, 4,87% 5,27% 4,75% 4,65%. Alle leningen bij BNG zijn gewaarborgd bij het Waarborgfonds BVE.

Onder 2.3.3. zijn ook opgenomen leasecontracten inzake ICT investeringen. Dit betreft ultimo 2013 een bedrag van € 1.432.518.

De langlopende schuld van OCW/LNV betreft de contante waarde (5%) van het in 15 jaar (tot en met 2023) terug te betalen bedrag inzake de afwikkeling van een huurgeschil van totaal € 4.268.316.

Kortlopende schulden

		31-12-2013	31-12-2012
2.4	**Kortlopende schulden**		
2.4.1	Kredietinstellingen	91.038	1.977.926
2.4.2	Rente en aflossingsverplichtingen	8.156.667	11.456.667
2.4.3	Crediteuren	4.338.826	5.038.215
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.468.477	3.464.368
2.4.9	Overige kortlopende schulden	3.403.903	3.713.274
2.4.10	Overlopende passiva	6.205.652	6.471.614
	Kortlopende schulden	25.664.563	32.122.064
	Uitsplitsing:		
2.4.7.1	Loonheffing	2.550.862	2.623.898
2.4.7.2	Omzetbelasting	30.283	
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	887.332	840.470
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	**3.468.477**	**3.464.368**
2.4.10.1	Vooruitontvangen college-en lesgelden	1.658.683	2.079.444
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/ELI geoormerkt	1.340.128	1.297.172
2.4.10.3	Vooruitontvangen subsidies OCW/ELI niet-geoormerkt	491.640	723.142
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	1.943.465	1.955.004
2.4.10.8	Overige	771.736	416.852
	Overlopende passiva	**6.205.652**	**6.471.614**

Kredietinstellingen

Bij de ING bank N.V. beschikt Stichting Landstede over een kredietfaciliteit in rekening courant van € 4 miljoen. Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt. Het rentepercentage bedraagt het 1-maands Euribor tarief met een opslag van 0,75%.

Rente- en aflossingsverplichtingen

Onder aflossingsverplichtingen is het bedrag van de langlopende bancaire leningen opgenomen dat binnen een jaar moet worden afgelost ad € 3,1 miljoen.
Daarnaast beschikt Landstede bij de BNG ultimo 2013 over een kasgeldfaciliteit van € 5,1 miljoen en heeft deze ook benut. Per 31 januari 2014 is deze verlaagd tot € 3,6 miljoen. De faciliteit loopt tot 31 januari 2015. De rente bedraagt het 12-maands Euribor tarief met een opslag van 1,1%.

Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW en LNV

niet doorlopend:

G 2 A - Aflopend

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m versl.jr	Totale kosten t/m versl.jr	Te verrekenen eind versl.jr
schoolm werk 2012 ELI	11/80124	5-1-2012	2.264	2.264	2.264	-
Schoolmaatschappelijk werk 2013 LNV	13/134M	21-1-2013	2.530	2.530	2.530	-
Praktijkleren 2010LNVBox2	09/129246M	6-11-2009	17.903	17.903	17.903	-
schoolm werk 2012 OCW	11/80123M	5-1-2012	88.667	88.667	88.667	-
LGF BVE 2012/2013	12/37995	7-12-2012	312.058	312.058	312.058	-
			423.422	423.422	423.422	-

wel doorlopend:

G 2 B - DOORlopend

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Saldo begin 2013	Ontvangen in versl.jr	Lasten in versl.jr	Totale kosten t/m versl.jr	Saldo eind 2013
VSV plusvoorziening tbv rmc regio 17, 2013-2	12/47980U	9-10-2012	200.000	200.000	200.000	371.823	371.823	28.177
Regeling Taal en Rekenen 2012	11/79639	22-12-2011	838.936	120.958	962.909	988.064	988.064	95.803
Lerarenbeurs -zij-instroom BVE 2012	412450-1	18-12-2012	228.000	171.000	220.000	243.667	243.667	147.333
Praktijkleren 2011 Box 1, EZ	10/82044M	21-10-2010	110.216	110.216	-	73.961	73.961	36.255
Praktijkleren BVE 2012, EZ	12/401150-1	19-12-2011	124.949	124.949	-	-	-	124.949
Sub.Culturele diversitei	09/2460 (195755)	29-4-2011	50.000	30.000		24.848	24.848	5.152
Landschap Raalte 21e eeuw	11/11-052	19-5-2011	125.239	-56.880	-	-	-	-56.880
Schoolmaatschappelijk werk 2013	13/135M	21-1-2013	263.653	-	263.653	213.200	213.200	50.453
Projectsubsidie RMC VSv 2013	12/47980U	9-10-2012	300.000	-	300.000			300.000
LGF BVE	13/56941M	16-12-2013	744.104	-	744.104	262.672	262.672	481.432
Praktijkleren 2013 BOX 1	13/2/327481	20-6-2013	127.453	-	127.453			127.453
			3.112.551	700.244	2.818.119	2.178.235	2.178.235	1.340.128

Financiële instrumenten

Algemeen

Landstede Groep maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Landstede Groep blootstelt aan marktrisico, inclusief renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico.
Landstede Groep maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. De onderneming handelt niet in afgeleide financiële instrumenten en derivaten.

Kredietrisico

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

Renterisico

Landstede Groep loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden in geval van herfinanciering van bestaande financiering. Gezien de lange looptijd van de afgesloten financieringen is dit risico beperkt.

Liquiditeitsrisico

Landstede Groep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende meerjarenliquiditeitbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor Landstede Groep steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.
De liquide middelen staan ultimo 2013 ter vrije beschikking van Landstede Groep.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur voor € 1,4 miljoen per jaar.

De belangrijkste hiervan zijn:

- In 1994 is een huurovereenkomst afgesloten t.b.v. studentenhuisvesting met een opzegtermijn van 1 jaar. De huur bedroeg in 2013: € 147.000.
- In 2009 is een huurovereenkomst afgesloten voor een periode van 15 jaar voor een pand van de Multi sociale boerderij Ivoor te Raalte met een jaarlijkse huursom van € 40.000.
- In 2013 zijn een tweetal 20 jaar durende huurcontracten afgesloten van € 366.000 en € 398.000 met Stadion Ontwikkeling Zwolle B.V. Dit betreft de huisvesting van de opleiding ICT, de afdeling ICT en de externe verhuur aan IT Performance House Stadium Zwolle BV, waarvoor een onderhuur contract is afgesloten voor een periode van eveneens 20 jaar van € 437.000 per jaar.
- In 2009 is een 10-jarige huurovereenkomst afgesloten voor de huur van Educatie te Nunspeet met een jaarlijkse huursom van € 34.510.
- In 2010 is een 10-jarig huurcontract afgesloten voor een sportterrein van VV Berkum. De jaarlijkse huursom is € 6.000.
- Per 1 augustus 2013 is opnieuw voor een periode van 1 jaar het defensie object Kranenburg Noord gelegen te Harderwijk gehuurd voor een bedrag van € 100.000.
- Per 31-12-2012 is een huurovereenkomst Kinderopvang Ommen aangegaan voor 20 jaar, de jaarlijkse huursom bedraagt € 78.000.

In opdracht van Landstede zijn aan de ING een drietal bankgaranties afgegeven voor een totaal bedrag van € 161.000. Het merendeel betreft verplichtingen o.b.v. huurcontracten.

Ter zake van een aan de Haerst Invest BV verstrekte hypothecaire lening is een bankborgtocht ad € 150.000 verstrekt.

Fiscale eenheid

Stichting Landstede vormt met Stichting Internationale School Eerde, Stichting Christelijke VMBO Harderwijk e.o., Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College, Stichting Bestuur Landstede Groep, Gala opleidingen BV en Innotiq Zwolle BV een fiscale eenheid. Uit dien hoofde is Stichting Landstede verantwoordelijk voor de fiscale schulden als geheel. Per 7 februari 2014 is Gala opleidingen BV uit de fiscale eenheid getreden.

Rekencentrum en WiFi
Er zijn door Stichting Landstede langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan met Cisco en IBM ter zake van financial leasing van ons Rekencentrum en Wi-Fi in de scholen van de Landstede Groep en het onderhoud hierop. De waarde van de onderhoudscontracten welke bij de geactiveerde ICT toepassingen zijn meegefinancierd, zijn niet geactiveerd en onder de verplichtingen verantwoord. Deze contracten hebben een oorspronkelijke looptijd van 5 jaar lopende tot en met 2016.
De totale verplichtingen die uit deze onderhoudscontracten voortvloeien, zijn opgenomen in boekhouding van de Stichting Landstede en bedragen ultimo 2013 € 331.000. Van deze verplichting heeft € 147.000 een looptijd van maximaal 1 jaar en het restant ad € 184.000 een looptijd van 1 - 5 jaar. Het aandeel van de Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Christelijk VMBO Harderwijk e.o. in deze verplichtingen en hieruit voortvloeiende lasten bedraagt 38%.

Mogelijke toekomstige WW en BW verplichtingen
Er zijn geen voorzieningen opgenomen voor langlopende verplichtingen voor personeel die een WW of BW uitkering krijgen uitbetaald aangezien er geen betrouwbare inschatting van de verplichting per balansdatum is te maken. De kosten worden jaarlijks op basis van uitbetaling ten laste van de exploitatie gebracht. Het maximale toekomstige risico met betrekking tot mogelijke WW-BW verplichtingen voor personeel die per einde boekjaar een uitkering hebben bedraagt circa € 1,0 mln.

Niet in de balans opgenomen vordering OCW
Voor onderwijsinstellingen vallende onder de WVO is het op basis van artikel 5 van de (Gewijzigde) Regeling "Onvoorziene gevallen bij de invoering vereenvoudiging bekostiging voorgezet onderwijs" (kenmerk: WJZ-2005/54063802 en kenmerk VO/F-2006/1769) toegestaan een vordering op te nemen op het Ministerie van OCW.
Hiervan is geen gebruik gemaakt. Op basis van RJ 600 is deze vordering opgenomen onder de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.
De vordering wordt op balansdatum bepaald door de op dat moment bestaande schuld aan personeel in verband met de tot december opgebouwde vakantieaanspraken en de over de over de maand december door de instelling verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de onderwijsinstelling.

Waarborgfonds Bve
Het Waarborgfonds Bve staat garant voor de bij BNG verkregen leningen ten behoeve de financiering van investeringen in onroerend goed ten behoeve van het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezette educatie. Uit hoofde van deze garantstelling heeft Stichting Landstede een voorwaardelijke verplichting jegens het waarborgfonds, zijnde een latente claim

van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage voor het Bve, indien het vermogen van het waarborgfonds niet voldoende blijkt te zijn om gestelde garanties te dekken.
Vanaf haar oprichting in 1997 is de Stichting Waarborgfonds Bve niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen.
Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 miljoen is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds Bve.

Aansprakelijkheidsstellingen
Stichting Landstede heeft aansprakelijkheidsstellingen ontvangen van opdrachtgevers aangaande voor deze opdrachtgevers uitgevoerde opleidingen. Stichting Landstede wijst deze aansprakelijkheden van de hand, omdat Stichting Landstede niets te verwijten valt. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies - aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de financiële positie van Stichting Landstede.

Rijksbijdragen

3.1	Rijksbijdragen	2013	2012
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/ELI	80.165.467	73.657.283
3.1.2	Overige subsidies OCW/ELI	4.842.134	5.333.995
3.1.3	Af: inkomensoverdrachten	-	-
	Rijksbijdragen	85.007.601	78.991.278
	Uitsplitsing:		
3.1.1.1	OCW	79.136.463	72.652.883
3.1.1.2	ELI	1.029.004	1.004.400
	Rijksbijdragen	80.165.467	73.657.283
	OCW		
3.1.2.1.1	Geoormerkte subsidies	2.478.152	3.482.666
3.1.2.2.1	Niet-geoormerkte subsidies	2.071.443	1.705.856
3.1.2.3.1	Toerekening investeringssubsidies		
	Overige subsidies OCW	4.549.595	5.188.522
	ELI		
3.1.2.1.2	Geoormerkte subsidies	121.506	145.473
3.1.2.2.2	Niet-geoormerkte subsidies	171.033	-
3.1.2.3.2	Toerekening investeringssubsidies	-	-
	Overige subsidies ELI	292.539	145.473
	Overige subsidies OCW/ELI	4.842.134	5.333.995

Overige overheidsbijdragen en subsidies

3.2	**Overige overheidsbijdragen en -subsidies**	2013	2012
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	1.442.348	2.537.319
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	345.621	50.000
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.787.969	2.587.319
	Uitsplitsing:		
3.2.1.1	Bijdrage educatie	1.400.140	2.488.419
3.2.1.2	Overige gemeentelijke bijdragen en subsidies	42.208	48.900
	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	1.442.348	2.537.319

Overzicht Gemeentelijke bijdragen Educatie en Inburgering - per gemeente

Overzicht Gemeentelijke bijdragen Educatie en inburgering - per gemeente:

Gemeente	Educatie 2013	Inburgering	Diversen	Totaal 2013
Raalte	129.303	63.229	-	192.532
Dalfsen	96.638	58.920	-	155.558
Ommen	20.787	105.904	-	126.691
Steenwijk	46.936	-	-	46.936
Zwolle	256.378	-	-	256.378
Zwolle (Wijkboederij)	-	-	42.208	42.208
Diversen	-	-	-	-
Elburg	81.929	-	-	81.929
Ermelo	66.006	-	-	66.006
Harderwijk	252.125	-	-	252.125
Nunspeet	88.864	-	-	88.864
Nijkerk	91.681	-	-	91.681
Oldebroek	72.412	-	-	72.412
Putten	77.482	-	-	77.482
Zeewolde	26.333	-	-	26.333
Diversen		250.941	-	250.941
Reservering voor 2013	281.258	-	-	281.258
Reservering voor 2014	-187.991	-	-	187.991-
Totaal	1.400.140	478.994	42.208	1.921.342

Baten werk in opdrachten van derden

3.4	Baten in opdracht van derden	31-12-2013	31-12-2012
3.4.1	Contractonderwijs	1.307.375	1.842.234
3.4.1.1	Contracten t.b.v. inburgeringsvoorzieningen	478.994	674.316
3.4.2	Contractonderzoek	-	-
3.4.3	Overige baten werk in opdracht van derden	-	-
	Baten in opdracht van derden	1.786.369	2.516.550

Overige baten

3.5	Overige baten	31-12-2013	31-12-2012
3.5.1	Verhuur	1.866.725	1.913.883
3.5.2	Detachering personeel	704.035	625.038
3.5.4	Sponsoring	1.483	3.300
3.5.5	Ouderbijdragen	4.260.054	4.533.390
3.5.6	Overige	2.274.722	3.019.092
	Overige baten	9.107.019	10.094.703

Personeelslasten

4.1	Personeelslasten	31-12-2013	31-12-2012
4.1.1	Lonen en salarissen	57.201.998	57.043.580
4.1.2	Overige personele lasten	9.024.483	8.745.784
	Af: doorbelaste personeelskosten	77.067	-737.348
4.1.3	Af: uitkeringen	-388.785	-276.378
	Personeelslasten	**65.914.763**	**64.775.638**
	Uitsplitsing:		
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	44.956.145	45.096.614
4.1.1.2	Sociale lasten	5.444.692	5.523.494
4.1.1.3	Pensioenpremies	6.801.161	6.423.472
	Lonen en salarissen	**57.201.998**	**57.043.580**
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	-75.031	-
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	5.778.972	4.578.797
4.1.2.3	Overig	3.320.542	4.166.987
	Overige personele lasten	**9.024.483**	**8.745.784**

Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2013 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 932 fte (2012; 935 fte).

Afschrijvingen op materiële vaste activa

4.2.A	Afschrijvingen	31-12-2013	31-12-2012
4.2.1	Immateriële vaste activa	-	-
4.2.2	Materiële vaste activa	8.460.150	9.131.586
	Doorbelaste afschrijvingen	-493.920	-
	Afschrijvingen	**7.966.230**	**9.131.586**

Gerealiseerde herwaardering

4.2.B	Gerealiseerde herwaardering	31-12-2013	31-12-2012
4.2.B.1	Inzake afschrijvingen	-356.068	-785.385
4.2.B.2	Inzake desinvesteringen	-3.894.801	-
	Afschrijvingen	**-4.250.869**	**-785.385**

Huisvestingslasten

4.3	Huisvestingslasten	31-12-2013	31-12-2012
4.3.1	Huur	2.234.450	2.018.163
4.3.2	Verzekeringen		
4.3.3	Onderhoud	1.136.501	1.376.016
4.3.4	Energie en water	2.229.566	1.781.337
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.988.765	2.007.631
4.3.6	Heffingen	421.445	429.952
4.3.8	Overige	133.965	569.296
	Huisvestingslasten	**8.144.692**	**8.182.395**

Overige lasten

		31-12-2013	31-12-2012
4.4	**Overige lasten**		
4.4.1	Administratie en beheerslasten	4.518.502	3.215.124
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	4.972.900	6.380.717
4.4.4	Overige	2.786.359	3.813.634
	Overige lasten	**12.277.761**	**13.409.475**

Financiële baten en lasten

5	**Financiële baten en lasten**	31-12-2013	31-12-2012
5.1	Rentebaten	9.198	3.347
5.5	Rentelasten (-/-)	-3.451.535	-3.674.369
	Financiële baten en lasten	**-3.442.337**	**-3.671.022**

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen (zie verloopstaat financiële vaste activa) heeft betrekking op de deelnemingen Innotiq Zwolle B.V., Gala Opleidingen B.V., Landstede Molijn Beheer B.V.

Segmentatie BVE / VO en toelichting

Bij deze verdeling zijn de directe kosten van de voortgezet onderwijseenheden volledig toegerekend aan het voortgezet onderwijs. Daarnaast is 13,9% (gebaseerd op de lumpsum-verhouding) van de gemeenschappelijke kosten en opbrengsten toegedeeld aan het voortgezet onderwijs.

3	**Baten**	BVE	VO
3.1	Rijksbijdragen	73.213.284	11.794.317
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.266.964	
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	0	
3.4	Baten in opdracht van derden	1.305.795	1.580
3.5	Overige baten	8.852.018	255.000
	Totaal baten	85.638.061	12.050.897
4	**Lasten**	BVE	VO
4.1	Personeelslasten	58.528.275	7.386.488
4.2	Afschrijvingen	6.753.707	1.212.523
	Vrijval herwaarderingsreserve	-4.199.802	-51.067
4.3	Huisvestingslasten	7.068.144	1.076.548
4.4	Overige lasten	11.687.843	589.918
	Totaal lasten	79.838.167	10.214.410
	Saldo baten en lasten	5.799.894	1.836.487
5	**Financiële baten en lasten**	-2.964.733	-477.604
	Resultaat	2.835.161	1.358.883
6	**Belastingen**	0	0
7	**Resultaat deelnemingen**	-50.944	-8.207
	Resultaat na belastingen	2.784.217	1.350.676
8	**Aandeel derden in resultaat**	0	0
	Nettoresultaat	2.784.217	1.350.676
9	**Buitengewoon resultaat**	0	0
	Totaal resultaat	2.784.217	1.350.676

Honoraria accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van de Stichting Landstede (01AA), een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW. De bedragen zijn inclusief BTW.

		KPMG 2013	KPMG 2012
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	84.700	96.800
4.4.1.2	Honorarium andere controleopdrachten	25.047	25.287
4.4.1.4	Honorarium andere niet-controlediensten	35.000	31.987
	Accountantslasten	144.747	154.074

Samenwerkingsverbanden VO/BVE en overige instellingen

ROC Landstede heeft samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen in de regio. In overeenstemming met het Besluit samenwerking VO-BVE wordt hierover gerapporteerd. Per peildatum volgen de volgende aantallen leerlingen per brinnummer elders onderwijs:

Brin nr	schoolnaam	aantal leerlingen 2013	aantal leerlingen 2012	Volgt onderwijs bij:
01AA	Landstede Onderwijs VO	24	33	st Zorgstructuur VO IJssel-Vecht
01AA	Landstede Onderwijs VO	15	27	VAVO div. instellingen
		39	60	

18.5. Geconsolideerde balans per 31 december 2013

(na resultaatbestemming)

		31-12-2013		31-12-2012	
1	**Activa**				
	Vaste Activa				
1.1	Immateriële vaste activa	-		-	
1.2	Materiële vaste activa	117.464.637		129.681.502	
1.3	Financiële vaste activa	3.078.143		3.238.143	
	Totaal vaste activa		120.542.780		132.919.645
	Vlottende activa				
1.4	Voorraden	1.361		1.361	
1.5	Vorderingen	7.556.067		8.055.734	
1.7	Liquide middelen	1.681.015		1.266.261	
	Totaal vlottende activa		9.238.443		9.323.356
	Totaal activa		**129.781.223**		**142.243.001**

		31-12-2013		31-12-2012	
2	**Passiva**				
	Groepsvermogen				
2.1	Eigen Vermogen	33.195.968		35.304.020	
2.2	Voorzieningen	844.840		925.603	
2.3	Langlopende schulden	67.764.213		71.357.447	
2.4	Kortlopende schulden	27.976.202		34.655.931	
	Totaal passiva		**129.781.223**		**142.243.001**

18.6. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013

		realisatie 2013	begroot 2013	realisatie 2012
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	85.007.601	81.302.618	78.991.278
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.787.969	2.151.751	2.587.319
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.786.369	2.636.493	2.516.550
3.5	Overige baten	14.213.903	14.353.233	15.937.966
	Totaal baten	102.795.842	100.444.095	100.033.113
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	69.393.286	66.135.932	68.600.911
4.2.A	Afschrijvingen	8.144.304	8.729.990	9.343.231
4.2.B	Vrijval herwaarderingsreserve	-4.250.869	0	-785.385
4.3	Huisvestingslasten	8.992.712	8.592.922	9.147.995
4.4	Overige lasten	13.463.848	12.865.695	13.359.858
	Totaal lasten	95.743.281	96.324.539	99.666.610
	Saldo baten en lasten	7.052.561	4.119.556	366.503
5	**Financiële baten en lasten**	-3.436.864	-3.300.000	-3.665.696
	Groepsresultaat voor belastingen	3.615.697	819.556	-3.299.193
6	**Belastingen over het resultaat**	6.968	-	-
	Resultaat na belastingen	3.608.729	819.556	-3.299.193
7	Resultaat deelnemingen	-	-	156.317
8	Aandeel derden in resultaat	-	-	
	Nettoresultaat	**3.608.729**	**819.556**	**-3.142.876**
9	**Buitengewoon resultaat**	-	-	-1.538.751
	Totaal resultaat	3.608.729	819.556	-4.681.627

18.7. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013

		2013	2012
a	**Kasstroom uit operationele activiteiten**		
	Saldo Baten en Lasten	7.052.561	366.503
	Aanpassing voor:		
	Afschrijvingen	8.638.224	9.343.231
	Gerealiseerde herwaardering	-4.250.869	-785.385
	Mutaties voorzieningen	-80.763	37.840
	Veranderingen in vlottende middelen:		
	Voorraden	0	0
	Vorderingen	499.663	3.313.200
	Schulden	-6.656.305	-1.458.558
	Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	5.202.511	10.816.831
	Ontvangen interest		0
	Betaalde interest	-3.460.288	-3.693.342
	Betaalde belasting	-6.968	0
		-3.467.256	-3.693.342
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.735.255	7.123.489
b	**Kasstroom uit investeringsactiviteiten**		
	Investeringen in materiële vaste activa	-1.780.574	-4.678.638
	Desinvesteringen in materiële vaste activa	3.893.307	803.524
	Investeringen in immateriële vaste activa		0
	Desinvesteringen in immateriële vaste activa		0
	Investeringen in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden		
	Aflossing leningen	10.000	17.985
	Investeringen in financiële vaste activa	-100.000	-490.583
	Overige mutaties in financiële vaste activa	250.000	165.317
	Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	2.272.733	-4.182.395
c	**Kasstroom uit financieringsactiviteiten**		
	Nieuw opgenomen leningen	277.774	
	Aflossing langlopende schulden	-3.871.008	-3.688.959
	Totaalkasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.593.234	-3.688.959
	Mutatie liquide middelen	414.754	-747.865
	Geldmiddelen per 1 januari	1.266.261	2.014.126
	Geldmiddelen per 31 december	1.681.015	1.266.261
	Mutatie geldmiddelen	**414.754**	-747.865

18.8. Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2013

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten
Stichting Landstede is een stichting met als activiteiten het verzorgen van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en voortgezet onderwijs.

In 2013 is de groepsstructuur van de Landstede Groep gewijzigd. Tot en met 2012 was Stichting Landstede het groepshoofd en betrof de consolidatie van Stichting Landstede de geconsolideerde cijfers van de gehele groep.

In 2013 is sprake van een nieuw groepshoofd, te weten: Stichting Bestuur Landstede Groep (voorheen: Stichting Bestuur Scholengroep Christelijk Onderwijs). De jaarrekening 2013 van Stichting Landstede bevat de cijfers van Stichting Landstede en haar deelnemingen:

Stichting Internationale School Eerde (100%);
Innotiq Zwolle BV (51%);
Gala Opleidingen BV (100%);
Landstede Molijn Beheer BV (50%);
Salticus BV (50%).

Als gevolg van de gewijzigde structuur zijn de geconsolideerde vergelijkende cijfers aangepast.

Toegepaste standaarden
De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.
De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten met uizondering van het onroerend goed welke op basis van actuele waarde zijn gewaardeerd.

Continuïteit
Binnen de Landstede Groep, waar stichting Landstede onderdeel vanuit maakt, is in 2013 de liquiditeitspositie verbeterd, nadat deze gedurende 2012 kritisch is gebleken

De huidige positie en prognoses die zijn gemaakt voor de afzonderlijke onderdelen binnen de groep geven het College van Bestuur in voldoende mate vertrouwen dat de toekomst van de instellingen is gewaarborgd. Derhalve is deze jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico’s met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro’s, de functionele valuta van de organisatie.

Grondslagen voor consolidatie

De consolidatie van Stichting Landstede vindt plaats met alle entiteiten waarin zij 100 % zeggenschap heeft alsmede de deelnemingen waarin zij beleidsbepalende invloed kan uitoefenen. Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.
De geconsolideerde jaarrekening 2013 van Stichting Landstede bevat de cijfers van Stichting Landstede en haar deelnemingen:

Stichting Internationale School Eerde (100%);
Innotiq Zwolle BV (51%);
Gala Opleidingen BV (100%);
Landstede Molijn Beheer BV (50%);
Salticus BV (50%).

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de Groep gemaakte resultaten. De verbonden stichtingen zijn integraal geconsolideerd, omdat er sprake is van beslissende zeggenschap, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

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.

Financiële instrumenten
Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.
Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.
Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen
Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa
Een financieel actief dat niet tegen reële waarde wordt verantwoord met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft

ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante vorderingen wordt beoordeeld of deze specifiek onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering.

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

Verliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief.

Als in een latere periode het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Afgeleide financiële instrumenten
De eerste waardering voor afgeleide financiële instrumenten is reële waarde.

Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedgemodel wordt toegepast.

Stelselwijzigingen
In het verslagjaar zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

Materiële vaste activa

Onroerende zaken

Het onroerend goed is met ingang van het jaar 2008 gewaardeerd op actuele waarde, gebaseerd op vervangingswaarde gecorrigeerd met cumulatieve afschrijvingen. De panden worden roulerend 1x per drie jaar getaxeerd. Panden waarvoor reeds een verkoopovereenkomst is afgesloten, worden gewaardeerd tegen directe opbrengstwaarde.
De afschrijving is gebaseerd op een levensduur van 30 jaar. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur

Deze worden gewaardeerd op basis van verkrijgingsprijs en worden lineair afgeschreven, rekening houdend met de economische levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Hard- en software:	25,0 %
Apparaten, machines en installaties	10,0 %
Kantoorinventaris:	10,0 %
Onderwijs inventaris:	6,67 %

Financiële vaste activa

De leningen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.
De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingprijs of lagere marktwaarde.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Eigen Vermogen

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

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

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

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:
- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting 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.

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileum-uitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Er zijn geen voorzieningen getroffen voor personeelsleden met een tijdelijk contract.

Langlopende schulden
De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden
De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Opbrengstverantwoording
Resultaatbepaling
Het exploitatieresultaat is vastgesteld door rekening te houden met het toerekenings-, het realisatie- en het voorzichtigheidsbeginsel.

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.

College-, cursus-, les- en examengelden
De college-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid.

Ouderbijdragen
De ouderbijdragen worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid.

Baten werk in opdracht van derden
Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. Een eventueel positief resultaat wordt genomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum (de zogeheten percentage of completion methode).

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten
Hieronder zijn begrepen de direct aan de netto-omzet toerekenbare kosten.

Personeelsbeloningen/pensioenen
Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico’s van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico’s komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het bedrijfstak pensioenfonds ABP. De stichting heeft

geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per balansdatum van toepassing zijnde dekkingsgraad bij het pensioenfonds ABP bedraagt 105,9% (maart 2014: 106,1% (bron: website www.abp.nl d.d. 28 april 2014)). De dekkingsgraad ultimo 2013 is daarmee hoger dan het doel van 104,3%, zoals opgenomen in 2009 in het door het pensioenfonds opgestelde herstelplan.

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

Resultaat deelnemingen
Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de organisatie in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de organisatie en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.
De cijfers voor 2012 zijn indien nodig geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2013 mogelijk te maken.

Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

1.2	Materiële vaste activa	Aanschaf Prijs 1-1-2013	Afschrijving Cumulatief 1-1-2013	Boekwaarde 1-1-2013	Investeringen	Desinvestering	Herwaardering Afwaardering	Afschrijvingen	Herrubricering	Aanschaf Prijs 31-12-2013	Afschrijving cumulatief 31-12-2013	Boekwaarde 31-12-2013
1.2.1	Gebouwen en terreinen	129.764.050	25.629.782	**104.134.268**	495.893	-3.893.307	-1.465.908	-3.299.364	-	124.107.196	28.135.614	95.971.582
1.2.2	Inventaris en apparatuur	48.314.157	22.766.923	**25.547.234**	1.126.106	-	-	-5.077.348	-528.024	41.510.231	20.442.263	21.067.968
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	-	-	**-**	158.575	-	-	-261.512	528.024	1.316.204	891.117	425.087
1.2.4	In uitvoering en vooruitbetalingen	-	-	**-**	-	-	-	-	-	-	-	0
	Materiële vaste activa	178.078.207	48.396.705	**129.681.502**	1.780.574	-3.893.307	-1.465.908	-8.638.224	-	166.933.631	49.468.994	117.464.637

Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen zijn per 01-01-2008 gewaardeerd op basis van actuele waarden, gebaseerd op vervangingswaarde gecorrigeerd met cumulatieve afschrijvingen. De panden worden roulerend 1x per drie jaar getaxeerd. Panden waarvoor reeds een verkoopovereenkomst is afgesloten, worden gewaardeerd tegen directe opbrengstwaarde. Voor de panden waarvoor (nog) geen recente externe taxaties beschikbaar zijn, zijn voor de gecorrigeerde vervangingswaarden de WOZ-taxaties van de panden gehanteerd met de peildatum 1 januari van het boekjaar. De herwaardering betreft ultimo 2013 een waarde van € 19,1 miljoen (ultimo 2012: € 24,9 miljoen) . De afschrijvingen vinden plaats op basis van deze actuele waarden. Het verschil in afschrijving met de historische kostprijs valt jaarlijks vrij ten gunste van het resultaat en ten laste van de gevormde herwaarderingsreserve.

De verzekerde waarde bedraagt per 31-12-2013: € 165.606.294 waarvan € 124.475.651 op de gebouwen en € 41.130.643 op bedrijfsuitrusting en inventaris.

Onder de andere vaste bedrijfsmiddelen zijn de financial lease contracten opgenomen die in het kader van ICT infrastructuur zijn gerealiseerd.

Financiële vaste activa

1.3	Financiële vaste activa	Boekwaarde 1-1-2013	Investeringen en verstrekte leningen	Aflossingen	Afwaardering	Boekwaarde 31-12-2013
1.3.1	Deelnemingen	2.057.527		-		2.057.527
1.3.2	Overige vorderingen	1.180.616	100.000	-10.000	-250.000	1.020.616
	Financiële vaste activa	3.238.143	100.000	-10.000	-250.000	3.078.143

De post deelnemingen betreft het aandeel in Veluvine Nunspeet Beheer C.V.

1.3.2	Toelichting overige vorderingen	Boekwaarde 1-1-2013	Investeringen boekjaar	Aflossing boekjaar	Afwaardering boekjaar	Boekwaarde 31-12-2013
	Stichting Landstede Beheer & Deelneminge	1.180.616		10.000-	250.000-	920.616
	Lening Stichting topsportteams Zwolle	-	100.000			100.000
						-
	Deelnemingen	1.180.616	100.000	-10.000	-250.000	1.020.616

Voorraden

1.4	Voorraden	31-12-2013	31-12-2012
1.4.1	Gebruiksgoederen	1.361	1.361
1.4.2	Vooruitbetaald op voorraden		
	Voorraden	1.361	1.361
	Uitsplitsing		
1.4.1.1	Verkrijgingsprijs gebruiksgoederen	1.361	1.361
1.4.1.2	Af: voorziening voor incourantheid	-	-
	Gebruiksgoederen	1.361	1.361

Vorderingen

1.5	Vorderingen	31-12-2013	31-12-2012
1.5.1	Debiteuren	2.997.961	2.861.565
1.5.2	OCW/LNV		
1.5.3	Groepsmaatschappijen	2.098.008	1.512.592
1.5.4	Andere deelnemingen	39.184	-
1.5.6	Overige overheden	-	-
1.5.7	Overige vorderingen	2.005.121	3.299.764
1.5.8	Overlopende activa	506.461	381.813
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-90.668	
	Vorderingen	7.556.067	8.055.734
	Uitsplitsing		
1.5.7.1	Personeel	4.364	12.455
1.5.7.2	Overige	2.000.757	3.287.309
	Overige vorderingen	2.005.121	3.299.764
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	506.461	381.813
	Overlopende activa	506.461	381.813

Liquide middelen

1.7	Liquide middelen	31-12-2013	31-12-2012
1.7.1	Kasmiddelen	25.277	23.736
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	1.655.738	1.242.525
	Liquide middelen	1.681.015	1.266.261

Eigen vermogen

2.1	Eigen Vermogen	Stand per 1-1-2013	Resultaat	Realisatie herwaardering	Overige mutaties	Stand per 31-12-2013
2.1.1	Algemene reserve	7.387.036	4.983.493	0	0	12.370.529
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.668.748	0	0	0	1.668.748
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	1.805.941	-848.598	0	0	957.343
2.1.3	Bestemmingsreserve overige stichtingen	-418.399	-526.166	0	-4	-944.569
2.1.6	Herwaarderingsreserve onroerend goed	24.860.694	0	-4.250.869	-1.465.908	19.143.917
	Eigen vermogen	35.304.020	3.608.729	-4.250.869	-1.465.912	33.195.968

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

Ten laste van de bestemmingsreserve privaat is gebracht het aandeel in het resultaat 2013 wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd. Dit betreffen o.a. de afwikkeling van het faillissement van New Horizons waarvoor door Stichting Landstede garanties waren afgegeven en verliezen bij de contractactiviteiten als gevolg van een wegvallende vraag.
Ten gunste van de bestemmingsreserve privaat is de gerealiseerde boekwinst op het pand te Nunspeet, voor het bedrag boven de oorspronkelijke aankoopwaarde.

Herwaarderingsreserve

De realisatie van de herwaarderingsreserve betreft de verkoop van de panden aan de Rieteweg te Zwolle en de Molijnlaan te Nunspeet.
De overige mutaties betreffen aanpassingen van de herwaarderingsreserve uit hoofde van afschrijvingen en aanpassingen van de actuele waarde op basis van recente taxaties.

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2013	Kortlopend deel<1 jaar	Langlopend deel>1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	925.603	38.000	5.732	113.031	844.840	67.223	777.617
	Voorzieningen	925.603	38.000	5.732	113.031	844.840	67.223	777.617

Personeelsvoorzieningen

De personeelsvoorzieningen bestaan uit de voorziening jubilea-uitkeringen en een herplaatsing voorziening. De voorziening jubilea betreft de contante waarde na aftrek van inflatie (2,5%) van de 25- en 40-jarige jubilea uitkeringen van het zittend personeel rekening houdend met de erkende prognoses voor de levensverwachting en bedraagt ultimo 2013 € 845.000.

Langlopende schulden

2.3	Langlopende schulden	Stand per 1-1-2013	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2013	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
2.3.3	Kredietinstellingen	68.993.820	0	-3.704.635	65.289.185	673.742	12.985.447	51.629.996
2.3.4	OCW/LNV	2.363.627	0	-166.373	2.197.254	174.692	790.594	1.231.968
2.3.5	Overige langlopende schulden	0	277.774		277.774	77.494	200.280	0
	Langlopende schulden	71.357.447	277.774	-3.871.008	67.764.213	925.928	13.976.321	52.861.964
						**		

** Het in 2014 af te lossen bedrag inzake de BNG leningen ad € 3,1 miljoen is verantwoord onder de kortlopende schulden.

De schulden aan kredietinstellingen betreffen lineair langlopende leningen bij BNG. Hiervan varieert de looptijd van 2030 tot en met 2041. De rente voet op de diverse leningen bedragen 3,95%, 4,55%, 4,87% 5,27% 4,75% 4,65%. Alle leningen bij BNG zijn gewaarborgd bij het Waarborgfonds BVE.

Onder 2.3.3. zijn ook opgenomen leasecontracten inzake ICT investeringen. Dit betreft ultimo 2013 een bedrag van € 1.432.518.

De langlopende schuld van OCW/LNV betreft de contante waarde (5%) van het in 15 jaar (tot en met 2023) terug te betalen bedrag inzake de afwikkeling van een huurgeschil van totaal € 4.268.316.

Kortlopende schulden

		31-12-2013	31-12-2012
2.4	**Kortlopende schulden**		
2.4.1	Kredietinstellingen	91.038	1.977.926
2.4.2	Rente en aflossingsverplichtingen	8.156.667	11.456.667
2.4.3	Crediteuren	4.733.630	5.204.783
2.4.5	Schulden aan groepsmaatschappijen	10.000	-
2.4.6	Schulden aan andere deelnemingen	-	-
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.482.188	3.522.973
2.4.9	Overige kortlopende schulden	3.461.470	3.748.681
2.4.10	Overlopende passiva	8.041.209	8.744.901
	Kortlopende schulden	27.976.202	34.655.931
	Uitsplitsing:		
2.4.7.1	Loonheffing	2.601.798	2.713.959
2.4.7.2	Omzetbelasting	-22.356	-
	Vennootschapsbelasting	7.515	-
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	895.231	809.014
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.482.188	3.522.973
2.4.10.1	Vooruitontvangen college-en lesgelden	4.080.400	4.284.078
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/ELI geoormerkt	1.340.128	1.372.316
2.4.10.3	Vooruitontvangen subsidies OCW/ELI niet-geoormerkt	491.640	647.998
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	2.006.548	2.002.446
2.4.10.8	Overige	122.493	438.063
	Overlopende passiva	8.041.209	8.744.901

Kredietinstellingen

Bij de ING bank N.V. beschikt Stichting Landstede over een kredietfaciliteit in rekening courant van € 4 miljoen. Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt. Het rentepercentage bedraagt het 1-maands Euribor tarief met een opslag van 0,75%.

Rente- en aflossingsverplichtingen

Onder aflossingsverplichtingen is het bedrag van de langlopende bancaire leningen opgenomen dat binnen een jaar moet worden afgelost ad € 3,1 miljoen.
Daarnaast beschikt Landstede bij de BNG ultimo 2013 over een kasgeldfaciliteit van € 5,1 miljoen en heeft deze ook benut. Per 31 januari 2014 is deze verlaagd tot € 3,6 miljoen. De faciliteit loopt tot 31 januari 2015. De rente bedraagt het 12-maands Euribor tarief met een opslag van 1,1%.

Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW en LNV

Voor dit overzicht verwijzen wij naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

Financiële instrumenten

Algemeen
Landstede Groep maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Landstede Groep blootstelt aan marktrisico, inclusief renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico.
Landstede Groep maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. De onderneming handelt niet in afgeleide financiële instrumenten en derivaten.

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

Renterisico
Landstede Groep loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden in geval van herfinanciering van bestaande financiering. Gezien de lange looptijd van de afgesloten financieringen is dit risico beperkt.

Liquiditeitsrisico
Landstede Groep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende meerjarenliquiditeitbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor Landstede Groep steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.
De liquide middelen staan ultimo 2013 ter vrije beschikking van Landstede Groep.

Reële waarde
De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen
Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van huur (voor € 1,4 miljoen per jaar).

In 1994 is een huurovereenkomst afgesloten t.b.v. studentenhuisvesting met een opzegtermijn van 1 jaar. De huur bedroeg in 2013 € 147.000.

In 2009 is een huurovereenkomst afgesloten voor een periode van 15 jaar voor een pand van de Multi sociale boerderij Ivoor te Raalte met een jaarlijkse huursom van € 40.000

In 2013 zijn een tweetal 20 jaar durende huurcontracten afgesloten van € 366.000 en € 398.000 met Stadion Ontwikkeling Zwolle B.V. Dit betreft de huisvesting van de opleiding ICT, de afdeling ICT en de externe verhuur aan IT Performance House Stadium Zwolle BV, waarvoor een onderhuur contract is afgesloten voor een periode van eveneens 20 jaar van € 437.000 per jaar.

In 2009 is een 10-jarige huurovereenkomst afgesloten voor de huur van Educatie te Nunspeet met een jaarlijkse huursom van € 34.510.

In 2010 is een 10-jarig huurcontractafgesloten voor een sportterrein van VV Berkum. De jaarlijkse huursom is € 6.000.

Per 1 augustus 2013 is opnieuw voor een periode van 1 jaar het defensie object Kranenburg Noord gelegen te Harderwijk gehuurd voor een bedrag van € 100.000.

Per 31-12-2012 is een huurovereenkomst Kinderopvang Ommen aangegaan voor 20 jaar, de jaarlijkse huursom bedraagt € 78.000.

In opdracht van Landstede zijn aan de ING een drietal bankgaranties afgegeven voor een totaal bedrag van € 161.000. Het merendeel betreft verplichtingen o.b.v. huurcontracten.

Ter zake van een aan de Haerst Invest BV verstrekte hypothecaire lening is een bankborgtocht ad € 150.000 verstrekt.

Fiscale eenheid
Stichting Landstede vormt met Stichting Internationale School Eerde, Stichting Christelijke VMBO Harderwijk e.o., Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College, Stichting Bestuur Landstede Groep, Gala opleidingen BV en Innotiq Zwolle BV een fiscale eenheid. Uit dien hoofde is Stichting Landstede verantwoordelijk voor de fiscale schulden als geheel.
Per 7 februari 2014 is naar aanleiding van de verkoop van 100% van de aandelen in Gala opleidingen BV, deze vennootschap uit de fiscale eenheid getreden.

Rekencentrum en WiFi
Er zijn door Stichting Landstede langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan met Cisco en IBM ter zake van financial leasing van ons Rekencentrum en Wi-Fi in de scholen van de Landstede Groep en het onderhoud hierop. De waarde van de onderhoudscontracten welke bij de geactiveerde ICT toepassingen zijn meegefinancierd, zijn niet geactiveerd en onder de verplichtingen verantwoord. Deze contracten hebben een oorspronkelijke looptijd van 5 jaar lopende tot en met 2016.
De totale verplichtingen die uit deze onderhoudscontracten voortvloeien, zijn opgenomen in boekhouding van de Stichting Landstede en bedragen ultimo 2013 € 331.000. Van deze verplichting heeft € 147.000 een looptijd van maximaal 1 jaar en het restant ad € 184.000 een looptijd van 1 - 5 jaar. Het aandeel van de Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Christelijk VMBO Harderwijk e.o. in deze verplichtingen en hieruit voortvloeiende lasten bedraagt 38%.

Mogelijke toekomstige WW en BW verplichtingen
Er zijn geen voorzieningen opgenomen voor langlopende verplichtingen voor personeel die een WW of BW uitkering krijgen uitbetaald aangezien er geen betrouwbare inschatting van de verplichting per balansdatum is te maken. De kosten worden jaarlijks op basis van uitbetaling ten laste van de exploitatie gebracht. Het maximale toekomstige risico met betrekking tot mogelijke WW-BW verplichtingen voor personeel die per einde boekjaar een uitkering hebben bedraagt circa € 1,0 mln.

Niet in de balans opgenomen vordering OCW
Voor onderwijsinstellingen vallende onder de WVO is het op basis van artikel 5 van de (Gewijzigde) Regeling "Onvoorziene gevallen bij de invoering vereenvoudiging bekostiging voorgezet onderwijs" (kenmerk: WJZ-2005/54063802 en kenmerk VO/F-2006/1769) toegestaan een vordering op te nemen op het Ministerie van OCW.
Hiervan is geen gebruik gemaakt. Op basis van RJ 600 is deze vordering opgenomen onder de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.
De vordering wordt op balansdatum bepaald door de op dat moment bestaande schuld aan personeel in verband met de tot december opgebouwde vakantieaanspraken en de over de over de maand december door de instelling verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de onderwijsinstelling.

Waarborgfonds Bve
Het Waarborgfonds Bve staat garant voor de bij BNG verkregen leningen ten behoeve de financiering van investeringen in onroerend goed ten behoeve van het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezette educatie. Uit hoofde van deze garantstelling heeft Stichting Landstede een voorwaardelijke verplichting jegens het waarborgfonds, zijnde een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage voor het Bve, indien het vermogen van het waarborgfonds niet voldoende blijkt te zijn om gestelde garanties te dekken.
Vanaf haar oprichting in 1997 is de Stichting Waarborgfonds Bve niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen.
Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 miljoen is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds Bve.

Claims
Stichting Landstede heeft claims ontvangen van opdrachtgevers aangaande voor deze opdrachtgevers uitgevoerde opleidingstrajecten. Stichting Landstede bestrijdt deze claims. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies - aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de financiële positie.

Rijksbijdragen

Verwezen wordt naar de toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

Verwezen wordt naar de toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten.

Baten werk in opdrachten van derden

Verwezen wordt naar de toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten.

Overige baten

3.5	Overige baten	31-12-2013	31-12-2012
3.5.1	Verhuur	1.866.725	1.913.883
3.5.2	Detachering personeel	704.037	625.038
3.5.4	Sponsoring	1.484	3.300
3.5.5	Ouderbijdragen	8.030.084	8.785.640
3.5.6	Overige	3.611.573	4.610.105
	Overige baten	14.213.903	15.937.966

Personeelslasten

4.1	Personeelslasten	2013	2012
4.1.1	Lonen en salarissen	60.140.467	57.918.558
4.1.2	Overige personele lasten	9.720.745	10.221.383
	Bij: doorbelaste personeelskosten	-79.141	737.348
4.1.3	Af: uitkeringen	-388.785	-276.378
	Personeelslasten	**69.393.286**	**68.600.911**
	Uitsplitsing:		
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	47.745.136	45.971.592
4.1.1.2	Sociale lasten	5.577.377	5.523.494
4.1.1.3	Pensioenpremies	6.817.954	6.423.472
	Lonen en salarissen	60.140.467	57.918.558
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	-75.031	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	5.785.348	4.578.797
4.1.2.3	Overig	4.010.428	5.642.586
	Overige personele lasten	9.720.745	10.221.383

Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2013 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de organisatie 937 (2012:949), betreft personeel Stichting Landstede en personeel Stichting Internationale School Eerde.

Afschrijvingen

4.2.A	Afschrijvingen	2013	2012
4.2.1	Immateriële vaste activa	0	0
4.2.2	Materiële vaste activa	8.638.224	9.343.231
	Doorbelaste afschrijvingen	-493.920	0
	Afschrijvingen	**8.144.304**	**9.343.231**

Gerealiseerde herwaardering

4.2.B	Gerealiseerde herwaardering	31-12-2013	31-12-2012
4.2.B.1	Inzake afschrijvingen	-356.068	-785.385
4.2.B.2	Inzake desinvesteringen	-3.894.801	-
	Afschrijvingen	**-4.250.869**	**-785.385**

Huisvestingslasten

4.3	Huisvestingslasten	2013	2012
4.3.1	Huur	2.758.123	263.021
4.3.3	Onderhoud	1.190.798	1.893.480
4.3.4	Energie en water	2.329.787	1.882.754
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.137.682	2.169.027
4.3.6	Heffingen	436.474	441.763
4.3.8	Overige	139.848	2.497.950
	Huisvestingslasten	**8.992.712**	**9.147.995**

Overige lasten

		2013	2012
4.4	**Overige lasten**		
4.4.1	Administratie en beheerslasten	5.406.993	4.095.725
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	5.192.046	6.782.408
4.4.4	Overige	2.864.809	2.481.724
	Overige lasten	**13.463.848**	**13.359.857**

Financiële baten en lasten

		2013	2012
5	**Financiële baten en lasten**		
5.1	Rentebaten	15.808	9.529
5.5	Rentelasten (-/-)	-3.452.672	-3.675.225
	Financiële baten en lasten	**-3.436.864**	**-3.665.696**

Verbonden Partijen

	Naam	Juridische vorm 2013	Statutaire zetel zetel	Code activiteiten activiteiten	Eigen vermogen vermogen 31-12-2013	Resultaat jaar 1361 obv 100% aandeel	Art 2: 403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie J/N
-	St. Christelijke VMBO Harderwijk eo	Stichting	Zwolle	4	2.165.504	378.321	nee	100	N*
-	St. Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	4	742.028	130.588	nee	100	N*
-	St. Ichthus College	Stichting	Zwolle	4	4.503.340	459.360	nee	100	N*
-	St. Vechtdal College	Stichting	Zwolle	4	6.630.155	511.737	nee	100	N*
-	St. Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	4	0	0	nee	100	N*
-	St. Landstede Fonds voor onderwijsontwikkeling	Stichting	Zwolle	4	0	0	nee	100	N*
-	St. Landstede Beheer Deelnemingen (incl. haar deelnemingen)	Stichting	Zwolle	4	-3.040.276	-209.788	nee	100	N*
-	St. Landstede participaties (incl. haar deelnemingen)	Stichting	Zwolle	4	8.849	109.146	nee	100	N*
-	St. Internationale School Eerde	Stichting	Zwolle	1	-944.570	-526.166	nee	100	J
-	Innotiq Zwolle B.V.	B.V.	Zwolle	4	86.219	42.008	nee	51	J
-	Gala Opleidingen B.V.	B.V.	Zwolle	1	-62.475	-80.416	nee	100	J
-	Landstede Molijn Beheer BV (incl. haar deelnemingen)	B.V.	Zwolle	4	8.402	-316	nee	50	J
-	Salticus B.V.	B.V.	Zwolle	4	-59.863	0	nee	50	J
-	St Kinderopvang Hardenberg e.o.	Stichting	Hardenberg	4	560.391	-112.438	nee	100	N*

* door de wijziging in 2013 van het groepshoofd binnen de Landstede Groep, zijn deze verbonden partijen vanaf 2013 niet meer meegenomen in de consolidatie van Stichting Landstede. Deze worden nu geconsolideerd in de jaarrekening van Stichting Bestuur Landstede Groep.

.

Bezoldiging bestuurders

Model H: Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Is er een bezoldiging van de bestuurders	ja
Is er een bezoldiging van de toezichthouders	ja

Naam	Duur arbeidsovereenkomst vanaf	Duur arbeidsovereenkomst tot	Ingangsdatum dienstverband	Taakomvang fte	Dienstbetrekking of interim D of I	Periodiek betaalde beloningen	Bonus beloning / gratificatie	Ontvangsten betaalbaar op termijn	Uitkering bij beëindiging dienstverband
Bestuurders									
RWJ van Kessel	1-1-2013	31-12-2013	1-1-1996	1,0	D	122.584		21.005	0
MR Westenberg	1-1-2013	31-12-2013	1-1-1996	1,0	D	43.563		6.295	31.871
C Blokland	1-1-2013	31-12-2013	1-1-2005	1,0	D	123.104		19.403	0
A Runia	1-1-2013	31-12-2013	1-1-2005	1,0	D	121.739		19.403	0
Totaal Bestuurders						410.990	0	66.106	31.871
Toezichthouders									
Dr. H.C. van der Sar	1-1-2013	31-12-2013	12-2-2009			8.000			
R.D. Schoonbeek	1-1-2013	31-12-2013	12-2-2009			9.075			
Ing. A.W.M. van Bijnen	1-1-2013	31-12-2013	12-2-2009			5.750			
Ing. A.A. van Dijk	1-1-2012	30-6-2013	12-2-2009			1.500			
Dr. G.W. van Noomen	1-1-2013	30-6-2013	12-2-2009			4.750			
Mr. M. Zomer	1-1-2013	31-12-2013	12-2-2009			4.750			
B. Breunissen	1-9-2013	31-12-2013	1-9-2013			1.917			
H.M. Claessen	1-9-2013	31-12-2013	1-9-2013			1.917			
H.P. de Vlieger	1-9-2013	31-12-2013	1-9-2013			1.917			
A. de Groot	1-9-2013	31-12-2013	1-9-2013			1.583			
						41.158			

Er staan 2 leden van het College van Bestuur op de loonlijst bij Stichting Landstede en tevens 2 leden bij Stichting Beheer Landstede Groep.
De leden van de Raad van Toezicht staan allen op de loonlijst bij Stichting Beheer Landstede Groep. De gezamenlijke kosten zoals in dit overzicht weergegeven worden verdeeld over de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallende entiteiten.

Toelichting WNT

vermelding alle bestuurders met dienstverband functie:	Voorzitter J/N	Naam	Ingangs-datum dienstverb.	einddatum dienstverb.	omvang dienstverb. in FTE	Beloning	Belastbare vaste en var. onk	Voorz. beloning betaalbaar	Uitkeringen beëindiging v/h dvb
Voorzitter College van Bestuur	J	R.W.J. van Kessel	1-jan-96		1,00	117.634	-	21.005	-
Lid College van Bestuur	N	M.R. Westenberg	1-jan-96	30-apr-13	1,00	39.903	144	6.296	31.871
Lid College van Bestuur	N	C. Blokland	1-jan-05		1,00	111.141	354	19.403	-
Lid College van Bestuur	N	A. Runia	1-jan-05		1,00	108.915	800	19.403	-

Vermelding alle toezichthouders	Voorzitter J/N	Naam	Ingangs-datum dienstverb.	einddatum dienstverb.	Beloning	Belastbare vaste en vari. onk	Voorz. beloning betaalbaar	Uitkeringen beëindiging v/h dvb
Voorzitter Raad van toezicht	J	Dr. H.C. van der Sar	12-feb-09		8.000	-	-	-
Vice voorzitter Raad van Toezicht	N	R.D. Schoonbeek	12-feb-09		9.075	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	Ing. A.W.M. van Bijnen	12-feb-09		5.750	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	Ing. A.A. van Dijk	12-feb-09	30-jun-13	1.500	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	Dr. G.W. van Noomen	12-feb-09	30-jun-13	4.750	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	Mr. M. Zomer	12-feb-09		4.750	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	B. Breunissen	1-sep-13		1.917	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	H.M. Claessen	1-sep-13		1.917	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	H.P. de Vlieger	1-sep-13		1.917	-	-	-
Lid Raad van Toezicht	N	A. de Groot	1-sep-13		1.583	-	-	-

Er staan 2 leden van het College van Bestuur op de loonlijst bij Stichting Landstede en tevens 2 leden bij Stichting Beheer Landstede Groep.
De leden van de Raad van Toezicht staan allen op de loonlijst bij Stichting Beheer Landstede Groep. De gezamenlijke kosten zoals in dit overzicht weergegeven worden verdeeld over de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallende entiteiten.

Goedkeuring en vaststelling.

Deze jaarrekening is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur.

Zwolle, 25 juni 2014

De Raad van Toezicht: Het College van Bestuur:

H.C. van der Sar (voorzitter) R.W.J. van Kessel (voorzitter)

A.W.M. van Bijnen A. Runia

R.D. Schoonbeek C. Blokland

M. Zomer

A. De Groot-schuttert

H.P. Dijkstra – De Vlieger

B. Breunissen

H.M. Claessen

19. Overige gegevens

19.1. Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Ingevolge de Wet op het Voortgezet Onderwijs wordt het resultaat van het verslagjaar toegevoegd aan de reserve van de instelling.
Het positieve resultaat van het verslagjaar wordt ten gunste gebracht van de algemene reserves, waarbij het negatieve resultaat inzake de private activiteiten ten laste gebracht wordt van de bestemmingsreserve privaat.

19.2. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een significante invloed op het resultaat en het vermogen van de organisatie.

19.3. Gegevens over de rechtspersoon

Algemeen	Stichting Landstede
Adres rechtspersoon	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Soort instelling	BVE en scholen Voortgezet Onderwijs
Brinnummers	01AA
Bevoegd gezagnummers	40810
Telefoon	088-8508000
Accountantskantoor	KPMG Postbus 505 8000 AM Zwolle

19.4. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Bestuur Landstede Groep

Verklaring betreffende de jaarrekening
Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2013 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige en de geconsolideerde balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige en geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur
Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant
Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.5.3, lid 4 van de Wet educatie en beroepsonderwijs. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico’s dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die

passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidcriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening
Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 in alle van materieel belangzijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen
Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW. Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Zwolle, 25 juni 2014
KPMG Accountants N.V.

G.J. Kamerling RA