

verantwoordelijkheid samenleving  
ondernemend sport talent waarden  
vakmanschap verbinding beweging

**Stichting Scholengroep Christelijk Onderwijs**

**Zwolle / Kampen / Harderwijk**

**versie: Christelijk VMBO Harderwijk**

**Brinnummers** : 02EX  
**Bevoegd gezagnummers** : 41158;  
**Adres** : Rechterland 1 8024AH Zwolle  
**Opgesteld door** : -  
**Versie** : 1.0  
**Datum** : 28 juni 2013  
**Referentie** :

## Jaarverslag 2012

© 2013 SCO



## INHOUDSOPGAVE

1.	Voorwoord.....	2
2.	Kerncijfers .....	3
3.	Informatie over de instelling.....	4
3.1	De instelling.....	4
3.2	Beleid en activiteiten.....	5
3.3	Structuur.....	6
3.4	Kernelementen van het gevoerde beleid .....	7
3.5	Informatie over beleidsonderdelen .....	12
3.6	Maatschappelijke stage en Kwaliteitsagenda.....	15
3.7	Onderwijs prestaties .....	23
3.8	Zaken met een behoorlijk politieke of maatschappelijke impact .....	24
3.9	Het gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag .....	24
3.10	Afhandeling van klachten .....	24
3.11	Samenwerkingsverbanden .....	25
3.12	Internationalisering .....	26
3.13	Onderzoekbeleid .....	27
3.15	Huisvesting.....	32
3.16	Europese aanbesteding.....	34
3.17	Verantwoording van het uitgeoefende toezicht .....	35
4.	Inleiding op de financiële cijfers .....	38
4.1	Toelichting op de geconsolideerde financiële cijfers .....	38
4.2	Toekomstparagraaf .....	44
5.	Financiële cijfers 2012 en toelichting .....	50
6.	Goedkeuring en vaststelling.....	65
7.	Overige gegevens .....	66
7.1	Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming.....	66
7.2	Gebeurtenissen na balansdatum .....	66
8.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	67
9.	BIJLAGE Geconsolideerde gegevens SCO.....	69

---

## 1. Voorwoord

Waarden-vol leren leven en werken is de missie van de Landstede Groep. Dit is ook in 2012 weer volop zichtbaar geweest binnen de verschillende eenheden van de groep en in de vele activiteiten die er zijn voor kinderen, jonge mensen, volwassenen en ouderen. Overal binnen de organisatie werken geïnspireerde mensen met hart en ziel om leren en ontwikkelen mogelijk te maken en kleur te geven.

In een samenleving waar de individualiteit steeds groter lijkt te worden, willen we vanuit de Bijbel geïnspireerd werken aan onze waarden: talentontwikkeling, ontmoeting, respect, zingeving en verantwoordelijkheid. Daarvoor hebben we de strategienota 2010-2015 opgesteld om ons daarbij richting te geven. In de diverse jaarplannen wordt daarop gebouwd en aan gerefereerd. 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.

Voor u ligt het verslag over het jaar 2012. Een jaar met weer veel ontwikkelingen, verschillend van omvang en impact, maar wel steeds betekenisvol in het licht van onze waarden en onze missie. Er is bijvoorbeeld belangrijke vooruitgang geboekt in het kwaliteitszorgbeleid en bij deskundigheidsbevordering. Ook het afstemmen en door ontwikkelen van verticale leerlijnen is een mooie stap vooruit.

Landstede Groep is een personele unie van verschillende stichtingen. Eén van die stichtingen is de Stichting Scholengroep Christelijk Onderwijs (SSCO). Het jaarverslag van deze stichting volgt sinds 2008 de landelijke RJ-richtlijnen. Om die reden worden de financiële cijfers geconsolideerd opgesteld. Met de start van de RJ-richtlijn is de financiële verantwoording van de separate stichtingen: Stichting Agnieten College/De Boog (AC), Stichting Ichthus College (IC) en Stichting Christelijk VMBO Harderwijk (CV), vervallen.

De Inspectie van het onderwijs verzoekt om jaarverslaglegging per brinnummer, oftewel per stichting, waardoor per stichting een verslag wordt opgesteld, maar steeds met de geconsolideerde cijfers, naast de cijfers van de betreffende stichting. In het jaarverslag van de Stichting Landstede vindt u de geconsolideerde cijfers van de gehele groep.

Ieder die bij Landstede werkt is terecht trots op deze organisatie. Er wordt waarden-rijk gewerkt en dat is merkbaar en voelbaar in de manier waarop mensen met elkaar omgaan en samenwerken. Bij het onderwijs en in alle activiteiten binnen Landstede draait het om relaties tussen mensen. Juist vanuit die basis is, ook in 2012, weer veel gerealiseerd, zijn aansprekende resultaten geboekt en is door innovatie veel moois in ontwikkeling tot bloei gekomen. Vanuit deze betekenisvolle positie in de lokale, regionale en nationale samenleving kunnen we voor en met ieder met wie we in aanraking komen van meerwaarde zijn, nu en in de toekomst.

Rob van Kessel,  
Kees Blokland,  
Arend Runia,

## 2. Kerncijfers

Kerncijfers Christelijk VMBO Harderwijk:

	2012	2011	2010
<b>Financieel:</b>			
Totale baten	8.692.952	10.007.439	8.380.213
Totale lasten	8.496.522	9.954.723	8.684.567
Exploitatieresultaat	196.430	52.717	304.353-
Eigen vermogen	1.787.186	1.590.756	1.538.039
Totaal vermogen	5.575.753	3.754.648	3.254.966
Solvabiliteitsratio	0,32	0,42	0,47
Solvabiliteitsratio bij actuele waarde	0,38		
Liquiditeit (current ratio)	0,35	0,25	1,20
Rentabiliteit	2,26	0,53	3,63-
Weerstandsvermogen	20,56	15,90	18,42
Rijksbijdrage/totale baten	89,29	95,99	93,46
Personele lasten/totale lasten	73,72	74,37	72,92
Materiële lasten/totale lasten	26,28	25,63	27,08
Totale lasten/aantal leerlingen	9.166	9.693	9.037
Personele lasten/aantal leerlingen	6.757	7.209	6.590
Materiële lasten/aantal leerlingen	2.408	2.484	2.447
<b>Aantal leerlingen</b>			
Per sector VO (T-1)	927	1.027	961
toe- of afname	9,7-	6,9	1,3

Voor consolidatiedoeleinden binnen de Landstede groep worden gebouwen en terreinen gewaardeerd op basis van actuele waarde. Het effect van de actuele heeft op de enkelvoudige cijfers van St. Chr VMBO Harderwijk een positief effect van 0.06, waarmee de solvabiliteit op 0,38 uitkomt per 31 december 2012.

---

### 3. Informatie over de instelling

#### 3.1 De instelling

De kerntaak van de Stichting Christelijk VMBO Harderwijk is om, zonder winstoogmerk, onderwijs op christelijke basis te bevorderen. De Stichting Christelijk VMBO Harderwijk beheert één school, te weten het Christelijk VMBO te Harderwijk.

##### 3.1.1 Landstede Groep

De Stichting Christelijk VMBO Harderwijk maakt deel uit van de Landstede Groep. Binnen de Groep horen veertien scholen voor voortgezet onderwijs en zeven eenheden voor middelbaar beroepsonderwijs. Daarnaast omvat de Landstede Groep ook Landstede Training, Opleiding en Advies, Landstede Welzijn, Landstede Kinderopvang, verschillende Kringloopwinkels en een professioneel opererend Servicebureau van substantiële omvang.

Het voortgezet onderwijs is in volle breedte aanwezig en telt in totaal circa 9200 leerlingen, waarvan circa 920 op het Christelijk VMBO Harderwijk zitten. Binnen het VO kent de Landstede Groep allerlei speciale trajecten voor moeilijk-lerenden, hoogbegaafden en topsporters.

De missie, waarden en denklijnen zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Iedere school heeft eigen beleid, voert een eigen naam en heeft een eigen profiel.

##### 3.1.2 Missie, visie en doelen

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

De visie die daaruit voortvloeit is verwoord in vijf waarden:

- 1) Ontwikkelen van talent.
- 2) Ontmoeten van de ander/De Ander.
- 3) Respect voor ieders eigenheid.
- 4) Aandacht voor Zingevingsvragen.
- 5) Verantwoordelijkheid voor mensen die op onze weg komen en voor de wereld om ons heen.

In de vier profielkenmerken wordt dit in doelen zichtbaar:

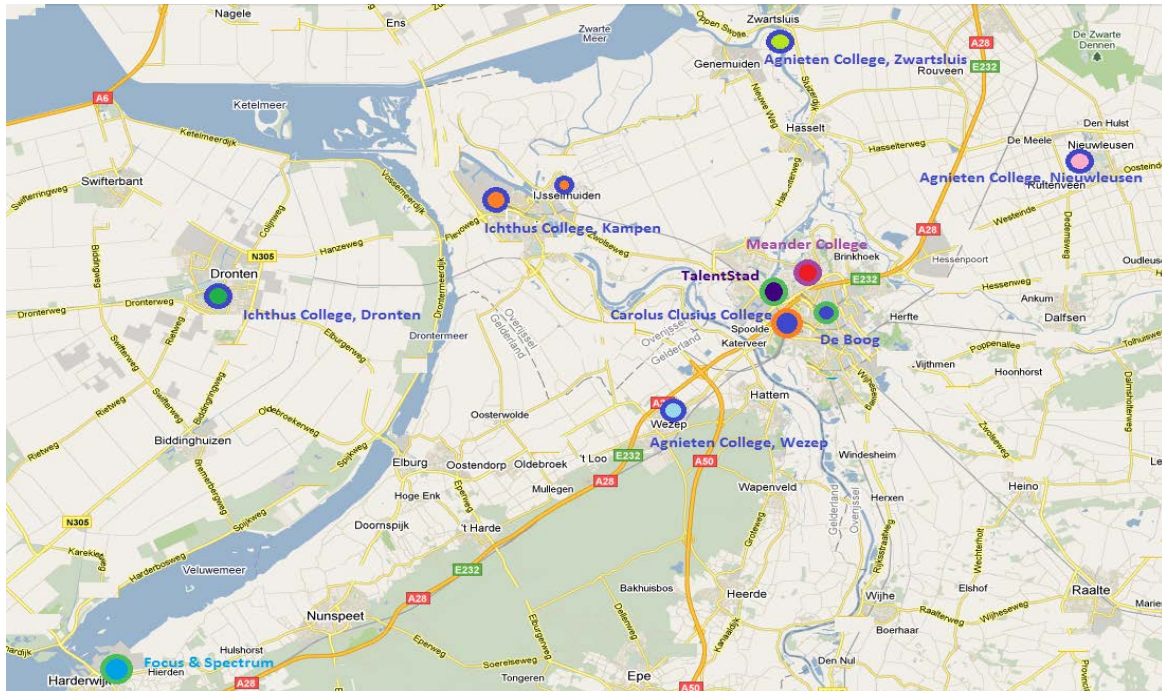
- a. Optimaal decentraal.  
Hierbij hoort: verantwoordelijkheden laag in de organisatie; kleine resultaatverantwoordelijke teams en lokale verankering.
  - b. Midden in de samenleving.  
Aanwezig zijn daar waar de leerling, student of dienstenvrager is. Dichtbij bij de plaats waar de behoefte ligt.
  - 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.
-

## 3.2 Beleid en activiteiten

### 3.2.1 Kernactiviteit

Het Christelijk VMBO te Harderwijk verzorgt onderwijs in alle leerwegen van het vmbo.

### 3.2.2 Geografische spreiding



Het voortgezet onderwijs binnen de verschillende stichtingen van de Landstede Groep wordt verzorgd op de volgende locaties: Harderwijk (1x), Dronten (1x), Kampen (2x), IJsselmuiden (1x), Zwartsluis (1x), Zwolle (6x), Wezep (1x) en Nieuwleusen (1x). Tussen haakjes staat het aantal locaties per plaats. Vanzelfsprekend heeft iedere locatie haar eigen voedingsgebied, waarvan de omvang bepaald is door andere scholen van VO in de nabijheid en door de bevolkingsdichtheid van het gebied.

### 3.2.3 Lokale verankering van christelijk onderwijs en toegankelijkheid

Alle scholen van de Landstede Groep zijn toegankelijk voor deelnemers van alle gezindten. De profielen van de scholen hebben betekenis voor alle leerlingen en vormen door hun brede toegang een integraal onderdeel van de lokale samenleving. Vanuit de Bijbelse inspiratie wordt gewerkt aan inhoud geven aan waarden als voorbeeldfunctie en voor het verwerven van sociale competenties om een waardevol burger en medemens te kunnen zijn

### 3.2.4 Maatschappelijke onderneming

Circa een kwart eeuw geleden heeft de overheid een beleid ingezet van deregulering en autonomievergroting. In die periode hebben scholen voor voortgezet onderwijs zich steeds meer ontwikkeld tot zelfstandige eenheden, verantwoordelijk voor eigen (onderwijs-)beleid en middelen daarvoor. Ook zijn scholen steeds meer een eigen maatschappelijke positie gaan innemen met een eigen verantwoordelijkheid naar de (lokale) samenleving. Dit geldt vanzelfsprekend ook voor het Christelijk VMBO te Harderwijk, dat als maatschappelijke onderneming zich sterk verbonden heeft en voelt met de samenleving waarin zij staat en waarin haar leerlingen leven.

---

### 3.3 Structuur

#### 3.3.1 Juridische structuur

De stichting draagt de naam: Stichting Christelijk VMBO. De stichting Christelijk VMBO is gevestigd te Zwolle. De stichting aanvaardt de Bijbel, het Woord van God, als uitgangspunt en 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 onderwijs;
2. De stichting tracht dit doel te bereiken door:
  - a. de oprichting en instandhouding van één of meer instellingen voor Christelijk onderwijs;
  - b. andere wettige middelen die het doel van de stichting kunnen bevorderen.

Organen: De stichting kent de volgende organen:

- a. Raad van Toezicht
- b. College van Bestuur (zijnde het bevoegd gezag in de zin van de onderwijswetgeving)

#### 3.3.2 College van Bestuur

De stichting Ichthus College, de stichting Agnieten College/de Boog, de stichting Christelijk VMBO Harderwijk, de stichting SSCO en de stichting Landstede kennen hetzelfde College van Bestuur. De bestuurssamenstelling is als volgt:

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

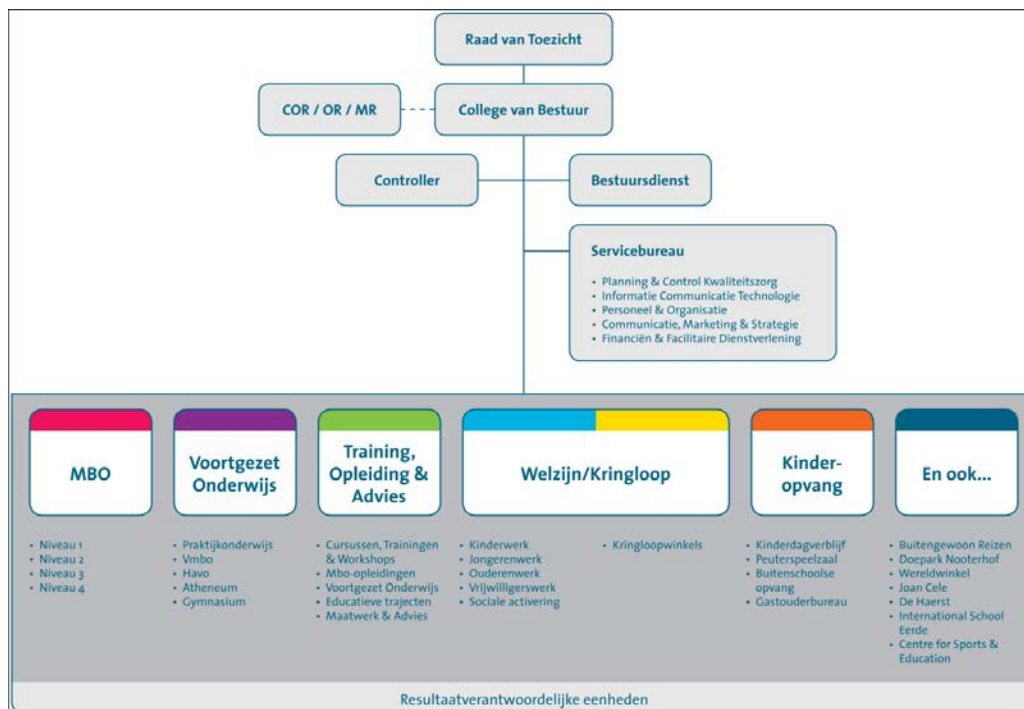
De collegiale verantwoordelijkheid van het College van Bestuur en de wijze waarop toezicht wordt gehouden is vastgelegd in een bestuursreglement en een toezichtreglement.

#### 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/SSCO beschreven. De uitkomsten daarvan zijn vastgelegd in de beleidsplannen van de scholen. Tijdens de management voortgangsgesprekken (zes keer per jaar) vindt aan de hand van rapportages het verantwoordingsgesprek tussen bestuur en schooldirectie plaats.

## Interne organisatiestructuur en personele bezetting

Het organogram van de instelling is per 31 december 2012 als volgt:



Tijdens het jaar 2012 zijn er geen mutaties geweest binnen de directieteams van het voorgezet onderwijs van de Landstede Groep.

### 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 instelling, werken samen met collega's en vertegenwoordigen de instelling naar ouders en leerlingen. Het mandaat van de directieteams is vastgelegd in een directie en teamstatuut.

## 3.4 Kernelementen van het gevoerde beleid

### 3.4.1 Strategie 2010-2015

In 2010 is de strategievorming afgerond. De strategie "Samen verder naar 2015" verbindt strategische keuzes - die voortvloeien uit een omgevingsanalyse - aan de thema's: Vakmanschap, Verantwoordelijkheid en Verbinding.

De keuzes zijn onder andere gebaseerd op de uitkomsten van verschillende gespreksronden binnen de Landstede Groep. Directieleden en medewerkers uit de teams hebben nagedacht over de invloed van trends en ontwikkelingen op onze visie en strategische keuzes.

#### *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.

### **Prioriteiten in 2012 voor de Landstede Groep**

Ten eerste is er de behoefte om de dingen die we ons voornemen ook werkelijk af te maken binnen de gestelde budgetten en termijnen. Vanuit die gedachte is er behoefte aan een scherpere omgang met elkaar. Het jaar 2012 is er daarom niet alleen aandacht voor de besturingsfilosofie (de stijl van het huis) geweest, maar ook voor een consolidatieslag in servicebureau en het kwaliteitsbeleid. Anders DOEN! staat voor de toenemende behoefte essentiële zaken gezamenlijk aan te pakken. We hanteren daarvoor, in het verlengde van Frank Kalshoven, het begrip "massamaatwerk". Voor VO gaat het om het gebruik van eenduidige methodes, ELO's en Magister.

Anders DOEN! staat ook voor het besef dat binnen de Landstede Groep het unit denken overheerst. Deze observatie leidt tot de keuze het personeelsbeleid en het intern communicatiebeleid langs nieuwe lijnen vorm te willen geven. Kernwoorden zijn aanstelling bij de Landstede Groep, inzet op talent, beloning voor mobiliteit, kennisdeling, gezamenlijk creëren en meekijken en meedoen met elkaar.

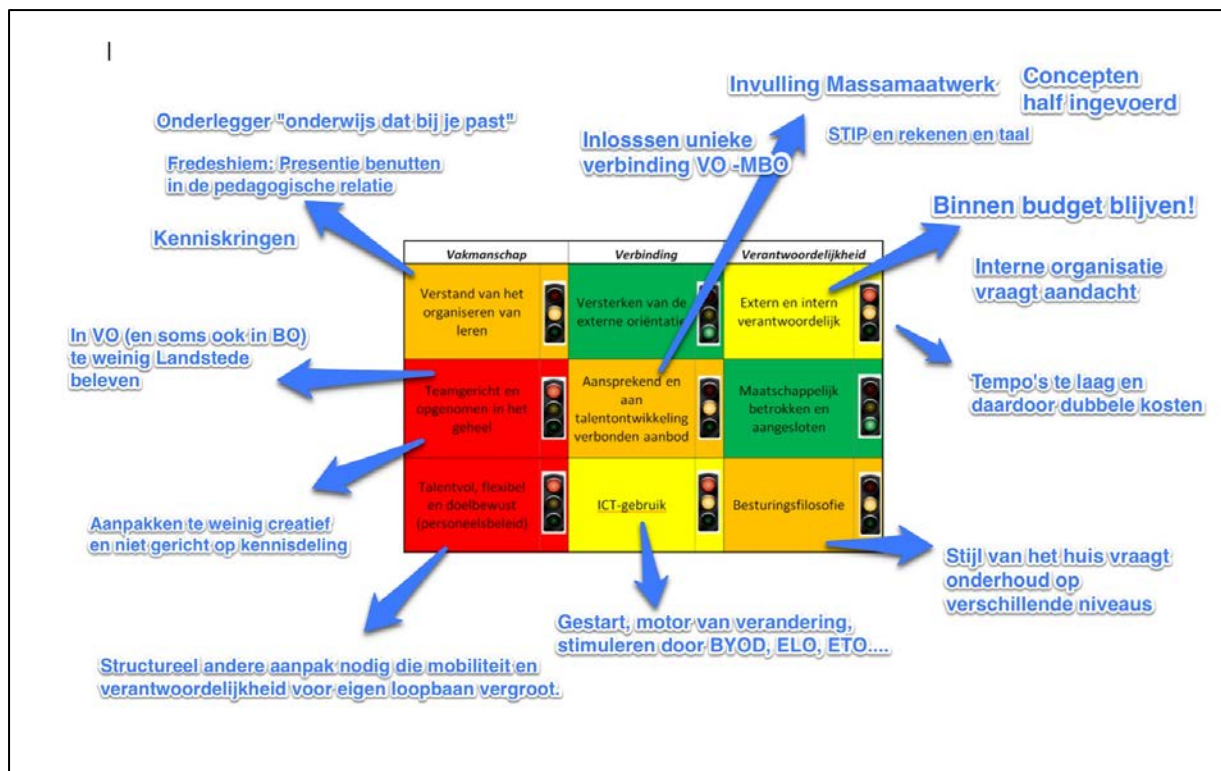
Anders DOEN! gaat ook over het realiseren van nieuwe onderwijsconcepten. Voor 2012 liggen hier drie grote opdrachten. Rond Passend Onderwijs geven we invulling aan een gezamenlijke structuur met STIP's en een gezamenlijk trajectbureau voor VO en BO. Rond taal en rekenen ontwikkelen we een gezamenlijke lijn (inclusief Zomerschool). Voor HAVO, TL en MBO-4 ontwikkelen we een nieuw concept (VHBO) dat op vijf plaatsen kan worden ingezet.

Anders DOEN! staat ook voor niet (meer) of in plaats van doen. De voorstellen die hier worden gedaan moeten worden gerealiseerd binnen een bestaand financieel kader.

Anders DOEN! staat vooral ook voor...gewoon anders DOEN: de heterogeniteit benutten, leren binnen een realistische context, deelnemers inzetten voor het leren van deelnemers, communiceren in de cloud (BOX, dropbox en andere), online vergaderen, Maxclass/digitale platforms gaan gebruiken en nog veel meer. Het zijn de onderwerpen waar we morgen mee aan de slag kunnen.

Anders DOEN! heeft invloed op alle lagen binnen Landstede Groep met de focus op het primaire proces. De versterking van deze werkcultuur komt voort uit de overtuiging dat een versterking van de menselijke vermogens nodig is om de strategische doelen te bereiken.

## In beeld...

**Ontwikkelen van vakmanschap:**

1. Onderwijs dat bij je past  
De Landstede Groep zoekt onderleggers voor alle onderwijsactiviteiten om redenen van herkenbaarheid, identiteit, marketing, effectiviteit, efficiency, kenniscirculatie. De Landstede Groep verenigt algemeen vormend en beroepsonderwijs. Het is tijd de wederzijdse versterking daadwerkelijk te kiezen en vorm te geven. In zeven punten beschrijft de notitie "onderwijs dat bij je past" de onderlegger voor het onderwijs van Landstede Groep. Deze uitgangspunten vragen introductie, verspreiding en borging in het primair proces. Daarvoor is ontmoeting nodig.
2. Kenniskringen instellen in het VO  
De gevraagde kenniskringen hebben tot doel docenten een nieuw samenwerkingsplatform te geven. Het moment wordt bepaald door het besluit dat per 1 augustus 2012 alle leerlingen in klas 1 (en 4h/v) werken met dezelfde methodes. De aanpak dient de professionalisering van het leren en zal "blended" zijn met gezamenlijke ontmoetingen en een digitaal platform (naar model I-coaches en met een link naar de werkomgeving voor docenten van Noordhoff). Inzet van interne professionaliteit (CVLO), ervaringen uit MBO (LOB's), extern (Noordhoff) en waar nodig aansluiting van het MBO in verband met de leerloopbaan van leerlingen.
3. Professioneel werken vanuit de relatie/Presentiebeoefening  
Het onderwijs kampt met hardnekkige problemen, zoals de overdreven verzakelijking, protocollen, methodieken en modellen, tijd- en werkdruk, botsing tussen sturing door leidinggevenden en autonomie van professionals op de werkvloer. Kernvraag is of Presentie dergelijke hardnekkige problemen kan tackelen door voeding te geven aan de centraal gestelde relatie tussen deelnemer en professional. De opdracht aan de projectgroep is het concretiseren van het gedachtegoed naar de onderwijspraktijk.
4. Feuerstein  
In de afgelopen zes jaar hebben we in onderdelen van de Landstede Groep veel geleerd over de Feuerstein manier van werken. Kort samengevat: door het bijbrengen van meta cognitieve vaardigheden, stimuleer je het leren van alle leerlingen op een krachtige manier. De resultaten zijn opmerkelijk, zowel met meer als met minder begaafde leerlingen. Ook voor het jonge kind

---

is Feuerstein heel interessant naast de creatieve benadering van Reggio. De context passend onderwijs is een goede aanleiding om een landelijk expertise centrum te starten met de kennis die al binnen de Landstede groep aanwezig is, versterkt met ongeveer 15 nieuwe nog op te leiden experts.

### **Teamgericht en opgenomen in het geheel**

#### 5. Waardenmanifest

Naast sturing op resultaatverantwoordelijkheid van elk team is reflectie en ethische dialoog essentieel, gezien de waarde(n)bewuste missie waarvoor Landstede gaat. Suggestie vanuit Presentie: ga vanuit de doorleefde ervaring vragen naar waarden. De ervaringen worden dan geanalyseerd onder het gezichtspunt: wat blijkt hier goed, uitgaande van de ervaring van docenten, studenten, ouders et cetera. De volgorde wordt dan fundamenteel andersom. We construeren niet de waarden vanuit de 'wortels', maar filteren steeds opnieuw op 'klaarblijkelijke waarden'. De wortels zijn dan niet langer 'bron' maar een kritische kracht. Deze werkwijze leidt tot een waardenmanifest in alle teams en van daar uit tot gesprekken over de waarden van Landstede Groep.

#### 6. Communicatie en creatie

Medewerkers maken gebruik van intranet, e-mail en specifieke platformen voor documentenuitwisseling. Voor interne communicatie kennen wij een structuur met veel overleggroepen en vergadermomenten. Het management heeft de uitdaging om medewerkers gebruik te laten maken van de mogelijkheden van de nieuwe media. Dit om kennisdeling en uitwisseling te bevorderen en kenniskringen te verbinden. Online en interactief: samen leren, anders organiseren en vernieuwen en communiceren.

Realiseren met Salticus en dienst C&M. Integreren in intranet.

#### 7. Communicatie: Narrowcasting en Landstede TV

Communicatie door beeld en geluid vindt overal plaats. Narrowcasting maakt een tv station voor de eigen organisatie mogelijk. Vertoning vindt plaats op intern geschakelde tv schermen en smartphones in aangesloten gebouwen en onderdelen van de organisatie. De programmering kent vele mogelijkheden.

Daarnaast ontstaat de mogelijkheid om webbased TV aan te bieden naar de omgeving van Landstede Groep. Belanghebbenden, partnerorganisaties, ondernemers, Sport, Cultuur en recreatie. Tevens extra werving kanaal voor nieuwe deelnemers onderwijs. Crossmediale aanpak.

Het zorgt voor verbinding en creëert een Landstede-gevoel in alle geledingen van de organisatie. Realiseren met Productiehuis V&E, Salticus en dienst C&M. Integreren in websites, intranet en beeldschermen op school.

### **Talentvol, flexibel en doelbewust personeelsbeleid**

#### 8. Personeel aannemen bij Landstede Groep

Binnen de Landstede Groep overheerst het unit denken waardoor de doelen van de groep te vaak buiten beeld blijven. We organiseren die werkelijkheid zelf door medewerkers aan te nemen in de units en het uitzicht op het totaal te ontnemen. Deze observatie leidt tot de keuze het personeelsbeleid langs nieuwe lijnen vorm te willen geven.

#### 9. Kwaliteitscan in elke eenheid (professioneel statuut voeren)

De komende jaren worden hogere eisen gesteld aan de professionaliteit van medewerkers. Om inzicht te krijgen is in het beroepsonderwijs inmiddels een begin gemaakt met de voorbereiding op het afnemen van de kwaliteitsscan naar de competenties van de leden van elk team. Er worden scanbegeleiders opgeleid die de output terugkoppelen in het team die de input kan gebruiken voor het opleidings- en teamplan. Deze werkwijze willen we in 2012 in alle teams uitvoeren en gaan gebruiken voor een flexibel personeelsbeleid.

10. Vernieuwing personeelsbeleid

Veel medewerkers zien of overwegen de mogelijkheden binnen de Landstede Groep niet voor de vormgeving van hun eigen loopbaan. Tegelijkertijd zijn veel mensen positief wanneer ze van werkplek veranderen. Het biedt de mogelijkheid nieuwe uitdagingen aan te gaan en lastige zaken achter te laten. Kernwoorden zijn aanstelling bij Landstede Groep, inzet op talent, beloning voor mobiliteit, kennisdeling, gezamenlijk creëren en meekijken en meedoen met elkaar.

**Aansprekend aan talentontwikkeling verbonden aanbod**11. STIP's – inrichten en passend onderwijs VO en MBO

De invoering van het passend onderwijs vraagt om een gezamenlijke inrichting (VO+BO) van zorgstructuur. We doen dat door de instelling van een STIP in elk schoolgebouw. Vanuit dat front office kan expertise worden gedeeld en ontsloten. Waardoor elke deelnemer passend onderwijs en een adequate ondersteuning kan krijgen.

12. Vorbereidend Hoger Beroeps Onderwijs / beroepsgerichte HAVO

De Landstede Groep kent door haar grootte en diversiteit unieke mogelijkheden voor leerlingen en studenten. Voor komend jaar willen we tussen TL-HAVO en MBO een nieuwe inrichting vinden waarin leerlingen zich via verschillende leerroutes kunnen voorbereiden op een vervolg op het HBO.

13. Eén taal en rekenlijn

Het taal en rekenbeleid kent vanaf de nieuwe verplichting in het BO één aanpak. In het VO is het taal en rekenbeleid een verantwoordelijkheid van elke directie. Teneinde de leerlijn van de leerlingen te versterken en een goede dossiervorming en het vastleggen van eerder verworven competenties mogelijk te maken, stellen we voor een aanpak te kiezen in de uitvoering en daarin de mogelijkheden van de zomerschool mee te nemen.

**Extern en intern verantwoordelijk**14. Uitvoering binnen budgetten

De afgelopen jaren zijn we te vaak en op te veel plaatsen niet binnen de gestelde budgetten gebleven.

Nu het leerlingenaantal flink is gestegen en de begroting onder druk staat is het van het grootste belang in alles wat we doen binnen de financiële kaders te blijven. Daarbij hebben we opdrachten in de doelmatigheid van het opleidingsaanbod, de inpassing van massamaatwerk, de wijze waarop we lean kunnen organiseren en vooral in de vraag “wat we niet meer doen...”.

15. Inrichten relatie servicebureau – eenheden

Het College van Bestuur heeft besloten een onderzoek uit te voeren naar één serviceorganisatie voor de Landstede Groep. Directe aanleiding vormt de groei van de organisatie. De Landstede Groep is continu in ontwikkeling en wordt gekenmerkt door een hoge mate van ondernemerschap en innovatie dat de afgelopen jaren onder meer heeft geresulteerd in een aantal overnames, samenwerkingsverbanden, nieuwe (commerciële) organisatievormen en nieuwe concepten. Om ook in de nabije toekomst de organisatie te blijven door ontwikkelen is het noodzakelijk om op dit moment een zogenaamde consolidatiestap door te voeren. Het scheiden van de privaatrechtelijke en publiekrechtelijke onderdelen is één van de eerste stappen.

16. Registratie diplomering

Per november 2012 wordt ons informatiesysteem nOISe vervangen door kernregistratie Eduarte. LEV (Landstede Examen Volgstelsel) wordt afgesloten; examenresultaten worden overgebracht naar E-to

**Besturing**17. Stijl van het huis

De besturingsfilosofie binnen de Landstede Groep is bij teveel mensen onbekend of onbegrepen. Om daar invulling aan te geven organiseren we langs de lijnen van de “creative community” bijeenkomsten rond dit thema.

We missen te vaak de operationalisering van de besturingsfilosofie in onze organisatie. Hierdoor ontstaat ruimte bij de invulling waardoor vele interpretaties ontstaan rond de bedoeling van de besturingsfilosofie. Dit cultuuraspect vraagt om aandacht. Juist onze organisatie kan slagvaardig handelen door ruimte en vertrouwen te geven.

#### 18. Leiderschap

Gedistribueerd leiderschap is nodig in teams voor een echte taakvolwassenheid van teams; is dynamisch proces en dynamisch evenwicht; geëigend middel is coaching on the job: vergelijk: studentcoaches, individuele coaching, team coaching, directie(team)coaching.

### Interne en externe kwaliteitszorg

## 3.5 Informatie over beleidsonderdelen

### 3.5.1 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

De onderwijsinstellingen van de scholengroep zijn algemeen toegankelijk. Plaatsing van leerlingen vindt plaats op basis van het advies van de basisschool en de testuitslag van het CITO. Plaatsing in Praktijk onderwijs en LeerWeg Ondersteunend Onderwijs vindt plaats op basis van testen en een beschikking van de Regionale Verwijzings Commissie (RVC). De leerkrachten van de basisscholen kennen de leerlingen immers al jaren en weten wat ze in huis hebben. Na aanmelding bezoeken wij daarom de basisschool en spreken we ouders.

Traject	Cito	Het lesaanbod	Bedoeld voor
PrO	< 520 + test	Beroepsgericht, met ondersteuning	Leerlingen die door omstandigheden geen uitzicht hebben op het behalen van een diploma in het VO
BBL+LWOO	< 520 + test	Basisberoepsgericht, met ondersteuning	Leerlingen die extra aandacht en praktische begeleiding nodig hebben op het gebied van leren en/of gezag
BBL+KBL	520-529	Basis- en kaderberoepsgericht	Praktisch ingestelde leerlingen
KBL+TL	530-537	Theoretisch en kaderberoepsgericht	Theoretisch ingestelde leerlingen op VMBO-niveau
TL/ Havo	538-542	Havoniveau	Leerlingen van wie we verwachten dat ze in de toekomst een Havodiploma kunnen halen
Havo/ Vwo	543-550	VWO-niveau	Leerlingen van wie we verwachten dat ze aan het eind van hun schoolloopbaan een Vwo-diploma kunnen halen
Gymnasium	=550	Gymnasiumniveau	Speciaal voor meerbegaafde kinderen

### 3.5.2 Ontwikkeling leerlingenaantal en personele inzet

Ten opzichte van 2011 is het totale leerlingenaantal in het voortgezet onderwijs gestegen met 4,3% (2011: 2,2% en 2010: 1,6%). Een overzicht van leerlingenaantallen per 1 oktober 2012 staat hieronder weergegeven. NB: De gerealiseerde groei van het Thomas a Kempis valt in de financiële verantwoording buiten de rapportage van het SSCO en is verantwoord in de jaarrekening van Landstede 01AA.

Groepering	ICHTHUS COLLEGE						IC PR O	AGNIETEN COLLEGE						BOOG DB	
	JL1	JL5	VIA	IJs s	DR	TOT		CCC	We z	Mean	NL	TA L	ZW S		TOT
Leerjaar 1		267		121	302	690	15	359	136	203	54		158	910	19
Leerjaar 2		259		100	235	594	19	336	99	200	58		172	865	22
Leerjaar 3	127		165		266	558	26	209	73	105	43	263	149	842	39
Leerjaar 4	136		138		245	519	15	252	44	175	41	286	119	917	14
Leerjaar 5	122				94	216	15	147		149		7		303	19
Leerjaar 6	35				27	62	5	93		72		2		167	10
<b>Totaal 1-10-2012</b>	<b>420</b>	<b>526</b>	<b>303</b>	<b>221</b>	<b>1169</b>	<b>2639</b>	<b>95</b>	<b>1396</b>	<b>352</b>	<b>904</b>	<b>196</b>	<b>558</b>	<b>598</b>	<b>4004</b>	<b>123</b>
1-10-2011	429	455	281	173	1120	2458	101	1355	301	893	205	610	563	3927	134

Groepering	THOMAS A KEMPIS							TOT	CHR VMBO HARDERWIJK					TOT	ALL TOT
	TAL T	CE N	XL	CS E	PR O	ISK	F SL		F WE	O R NT	SPE C	ISK	TOT		
Leerjaar 1		209	50	78	7	61	405	82		31	103	47	263	2287	
Leerjaar 2		159	60	70	15	36	340		85		110	7	202	2023	
Leerjaar 3	68	69	37	65	12		251		73		139		212	1902	
Leerjaar 4	88	53	40	84	11		276		101		153		254	1980	
Leerjaar 5		69	2	62	18		151							689	
Leerjaar 6		27		29			56				2		2	297	
<b>Totaal 1-10-2012</b>	<b>156</b>	<b>586</b>	<b>189</b>	<b>388</b>	<b>63</b>	<b>97</b>	<b>1479</b>	<b>82</b>	<b>259</b>	<b>31</b>	<b>507</b>	<b>54</b>	<b>933</b>	<b>9178</b>	
1-10-2011	186	547	160	298	68	99	1358	78	255		528	59	920	8797	

Gedetacheerd	1-10-2011	Totaal	Vavo	Lumeijn
Ichthus College	35	39	21	18
Agnieten College	119	122	84	38
Thomas a Kempis	57	60	27	33
Chr. VMBO H'wijk	3	8	8	
<b>Totaal</b>	<b>214</b>	<b>229</b>	<b>140</b>	<b>89</b>

Links staan de leerlingen die naast bovenstaande leerlingen ook nog bekostigd worden, maar niet les volgen op onze locaties (hele cursusjaar gedetacheerd naar Vavo, Lumeijn of elders). Rechts ter info Jade leerlingen.

ISK/Jade	
VvG	65
EHC	25
CVHW	54
LS	97
<b>TOT</b>	<b>241</b>

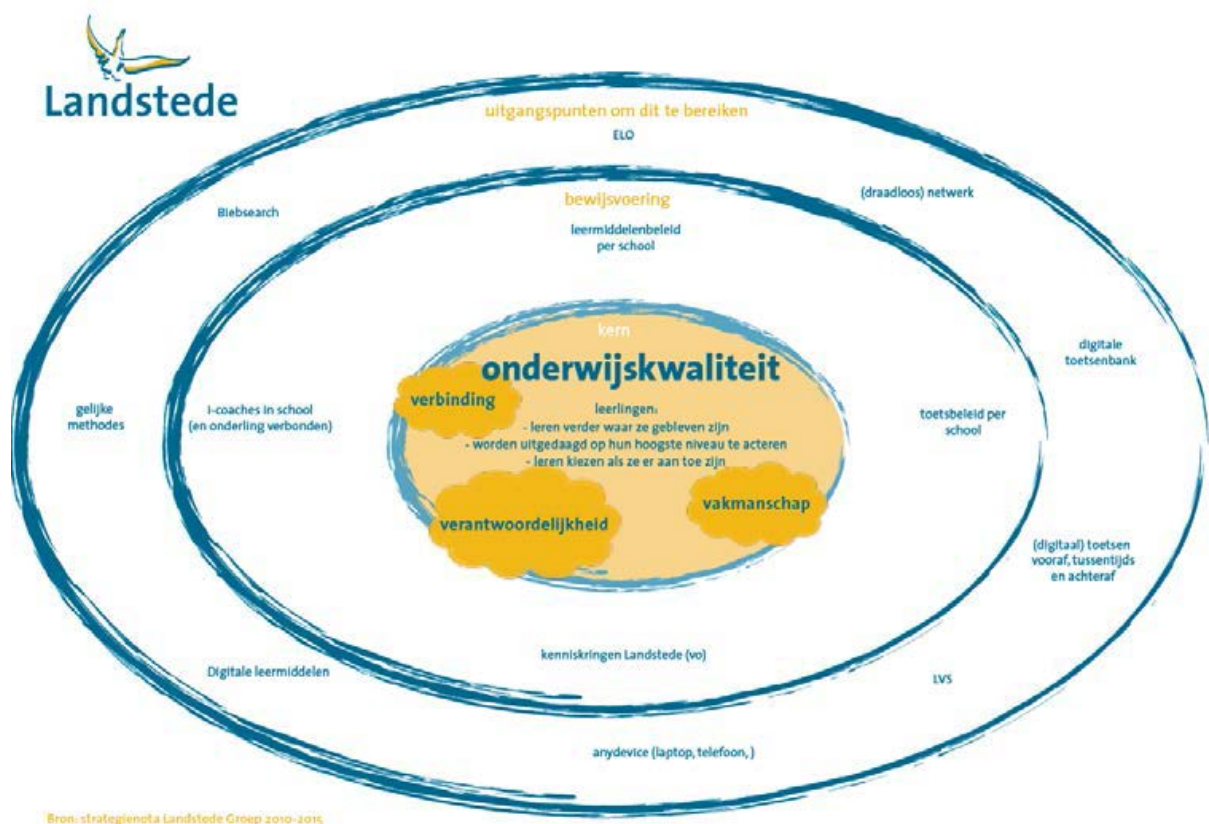
De personele inzet heeft zich in 2012 op een manier ontwikkeld die gelijke tred houdt met de fluctuering van het leerlingenaantal.

### 3.5.3 Onderwijskundige en onderwijs programmatische zaken

De scholen van de scholengroep maken eigen onderwijskundige keuzes die zich vertalen in de volgende resultaten:

- Leren vindt plaats op de grens tussen weten en niet weten. Op onze scholen ga je altijd verder waar je gebleven bent, net als in het echte leven
- Alle leerlingen worden uitgedaagd altijd op hun hoogste niveau te acteren. Dat kan verschillen per vak
- Kiezen doe je pas als jij er aan toe bent

Op grond van deze uitgangspunten is er samenhangende aanpak rond leermiddelenbeleid en digitalisering. Alle schoolgebouwen zijn daarom voorzien van draadloos internet, werken vanaf 2012 met dezelfde methodes en digitale onderleggers. Scholen maken op basis van deze gemeenschappelijkheid zelf beleid over leermiddelen en toetsen. We vergroten de kennis en kunde door de instelling van kenniskringen en de inzet van I-coaches.



### Gezamenlijke projecten VO

Jaarlijks bepalen de directies van de VO-scholen de gezamenlijke agenda op basis van eigen schoolevaluaties. Dat leverde voor 2012/2013 de volgende jaaragenda op:

1. ELO ontwikkeling & ICT
2. Draadloos netwerk
3. Digitale leermiddelen en (digitale) toetsing
4. Digitale toetsenbank
5. Leerling Volg Systeem
6. Anydevice (laptop, telefoon)
7. Gelijke methoden
8. Biebsearch
9. Leermiddelenbeleid per school
10. 10.Toetsbeleid per school
11. Kenniskringen Landstede
12. I-coaches in school en onderling verbonden

Bovenstaande illustreert dat de VO-scholen hun eigen onderwijskundige keuzen hebben gemaakt. Deze moeten leiden tot de volgende resultaten:

- a. Leren vindt plaats op de grens van weten en niet weten. Op onze scholen ga je altijd verder waar je gebleven bent, net als in het echte leven.
- b. Alle leerlingen worden uitgedaagd altijd op hun hoogste niveau te acteren. Dat kan verschillen per vak.

Op grond van deze uitgangspunten is er een samenhangende aanpak rond leermiddelenbeleid en digitalisering. Alle schoolgebouwen zijn daarom voorzien van draadloos internet, werken vanaf 2012 met dezelfde methoden en digitale onderleggers. Scholen maken op basis van deze gemeenschappelijkheid zelf beleid over leermiddelen en toetsen. We vergroten de kennis en kunde door de instelling van kenniskringen en de inzet van I-coaches.

### **3.6 Maatschappelijke stage en Kwaliteitsagenda**

In onze scholengroep is verantwoording afgelegd over de initiatieven rondom Maatschappelijke stage, de initiatieven rondom de Kwaliteitsagenda, met name voor rekenen en taal en tal van andere initiatieven. Hieronder een samenvatting van die verantwoording.

#### ***Carolus Clusius College en vestiging Wezep***

##### Wereldschool

Het Carolus Clusius College (CCC) profileert zich als wereldschool, waarbij internationalisering en internationale samenwerking een stevig accent krijgen. Internationalisering wordt opgevat als grensoverschrijdende samenwerking tussen scholen op het niveau van leerlingen, docenten en leidinggevenden. Het CCC maakt deel uit van het ELOS project (Europe as a Learning Environment in Schools). Om het predicaat ELOS-school te kunnen voeren dient het curriculum aan een aantal voorwaarden te voldoen: Europese- en internationale oriëntatie, versterking van het talenonderwijs en ontwikkeling van plus-profielen. Daarnaast is het CCC ook UNESCO-school; in het Nederlandse netwerk van UNESCO neemt onze school een vooraanstaande positie in. Hiermee is het fundament gelegd voor het wereldschoolconcept dat in Zwolle en omgeving inmiddels een duidelijk herkenbaar eigen gezicht heeft gekregen.

Het schooljaar 2012-2013 is vooral gebruikt om alle projecten, nieuwe vakken en andere activiteiten te stroomlijnen, ten einde de verstoring van het les ritme en de schoolorganisatie tot een minimum te beperken.

##### Pedagogisch didactisch handelen in de klas.

Doelmatigheid en reflectie op het resultaat van de les is een aandachtspunt. In de loop van het schooljaar heeft de schoolleiding een kijkwijzer geïntroduceerd ten behoeve van lesobservaties. De kijkwijzer is een hulpmiddel om vast te stellen in welke mate de docent er in slaagt na te gaan of leerlingen de uitleg begrijpen, de les weet af te stemmen op de behoefte van individuele leerlingen en in staat is inhoudelijk feedback te geven aan leerlingen. Docenten die hun didactisch repertoire willen (of moeten) verdiepen of verbreden, krijgen daartoe ondersteuning aangeboden. Leren van en met elkaar in de vorm van intervisie is daarbij een krachtig instrument, naast interne of externe scholingstrajecten.

##### Prestatiebox

Het CCC heeft een start gemaakt met "Vensters voor verantwoording". Ook draagt het CCC bij in het versterken van het vak Engels. Door de start van Orfeo, het eigen gymnasium-onderwijs, wordt binnen het CCC een duidelijke bijdrage geleverd aan het nog beter presteren van de 20% beste vwo-leerlingen. Ten aanzien van de andere doelen wordt in samenwerking met de andere VO-scholen gewerkt.

##### Maatschappelijke stage

Alle vierdejaars leerlingen namen deel aan een maatschappelijke stage. In het kader van deze stage zijn de leerlingen minimaal 20 uur actief geweest op sociaal-maatschappelijk gebied. De maatschappelijke stage deed ook zijn intrede in de onderbouw, waar ten minste 10 uur is ingevuld. Daarmee voldoen de leerlingen aan hun verplichtingen.



---

### Deskundigheidsbevordering

CCC en Agnieten College Wezep hebben gekozen voor eigen invulling van de deskundigheidsbevordering die de schoolontwikkeling ondersteunt en nauw aansluit bij de vragen en behoeften van de medewerkers. Dit heeft geleid tot een uitgebreid aanbod binnen zes centrale thema's:

- 1) Ontwikkeling van de wereldschool
- 2) Digitale didactiek
- 3) Leren leren
- 4) Zorgstructuur
- 5) Persoonlijke groei /welbevinden
- 6) Opleiden in de school

### Opleiden in school

Het CCC maakt deel uit van een partnerschap met de School of Education van Hogeschool Windesheim en heeft hiermee het predicaat van opleidingsschool. Een opleidingsschool speelt een grote rol bij het opleiden, het begeleiden en ook het beoordelen van studenten van de lerarenopleiding die stage lopen. Uiteindelijk vindt 40% van de opleiding van de studenten plaats op de opleidingsschool. Collega's die hierbij een rol willen spelen kunnen inschrijven voor de cursus vakcoach.

### Vensters voor verantwoording

Het CCC heeft zich aangesloten bij Vensters voor Verantwoording. Eind 2012 waren onze gegevens openbaar beschikbaar. We zullen de resultaten gebruiken om gericht te werken aan de kwaliteit van ons onderwijs.

### Kwaliteitsmetingen

In juni 2012 voerde de Inspectie van Onderwijs een onderzoek uit naar de kwaliteit van het onderwijs in de vwo-afdeling en in de onderbouw van het vmbo. Dit onderzoek betrof een pilot om het vernieuwde toezichtskader uit te testen. De focus lag daarbij op: de opbrengsten, het onderwijsproces, de kwaliteitszorg en de wet- en regelgeving. De rapportage levert voor het CCC een aantal verbeterpunten op. Het gaat daarbij met name om het didactisch handelen, het systematisch volgen en analyseren van ondersteuning en begeleiding en het systematisch evalueren van opbrengsten en onderwijsproces (kwaliteitszorg).

Daarnaast vindt jaarlijks het KMVO-onderzoek plaats, dit keer alleen onder ouders en personeel omdat we wat betreft het onderzoek naar tevredenheid onder leerlingen gebruik zijn gaan maken van de LAKS-monitor.

In beide onderzoeken scoort het CCC hoog als het gaat om sfeer en veiligheid. Verbeterpunten zijn onder andere lesuitval en communicatie. De leerlingen geven de school het cijfer 7.5, de ouders 7.6 en het personeel 7.3. Hoewel hier in vergelijking met de andere Landstede scholen sprake is van het beste resultaat, is de tevredenheid onder alle geledingen iets minder dan in 2011. Toen waren de cijfers respectievelijk 7.7, 7.8 en 7.7. Het is onze ambitie boven de 7,5 te blijven scoren.

### Rekenen en taal

Alle leerlingen in het eerste jaar krijgen een rekentoets voorgelegd. Leerlingen die hierop onvoldoende scores krijgen een aantal studielessen aangeboden. In de afdeling vmbo werkt men wekelijks met een reken- en taaltafel. In leerjaar 3 staat inmiddels een uur rekenen op het rooster. In de voor-examenklassen worden ter voorbereiding op het rekenexamen rekenlessen aangeboden, de deelnemers worden geselecteerd op basis van instaptoetsen. In leerjaar 2 van het vmbo wordt in de laatste periode van het schooljaar een intensief rekenprogramma aangeboden.

Alle leerlingen van het CCC worden gestimuleerd op kosten van de school deel te nemen aan de Kangeroe wedstrijd en Bartjens rekentoets. In samenwerking met Windesheim werken twee rekencoördinatoren aan de ontwikkeling van een schoolbreed rekenbeleid op basis van de referentieniveaus.

Alle eerstejaars leerlingen nemen deel aan een spellingstoets. Leerlingen die hierop onvoldoende scores krijgen een extra studielessen aangeboden. In de afdeling vmbo werkt met wekelijks met een reken- en taaltafel. De school heeft een remedial teacher in dienst ter ondersteuning van leerlingen

---

met spellingsproblemen en/of dyslexie. Daarnaast wordt deskundigheid ingehuurd bij het Lumeijn. Twee taalcoördinatoren ontwikkelen met ondersteuning van CPS aan een schoolbreed taalbeleid dat met ingang van de cursus 2012-2013 is geïmplementeerd.

### ***Meander College en vestiging Nieuwleusen***

Het Meander College profileert zich als een cultuurschool, maar denkt intern na over de vraag in hoeverre dit profiel gewijzigd dan wel beter geladen wordt. Een open christelijk karakter, sfeer en culturele vorming worden gezien als bodem voor overige uitgangspunten. De vestiging Nieuwleusen kenmerkt zich door: zorg voor elkaar, actief, sportief, gezellig en kleinschalig.

#### Pedagogisch klimaat

In 2012 heeft de gegroeide goede sfeer zich doorgezet en is de cultuur professioneler geworden. Panelgesprekken met ouders en de uitkomst van de LAKS-monitor laten zien dat het pedagogisch klimaat sterker is geworden. Alle teams werken actief aan pedagogische thema's en vanuit de directie is dit ook een speerpunt van beleid in 2012 en 2013.

#### Didactisch klimaat

Secties hebben vak leerplannen geschreven vanuit de visie van de school op leren. De directie is gestart met het voeren van sectie-functioneringsgesprekken met het oog op de onderwijskundige ontwikkeling die in de secties moet plaatsvinden. De directie is tevens gestart met oriëntatie op scholing van docenten in het veel meer gebruiken van digitale hulpmiddelen in de lessen. Er is een plan gemaakt om in een aantal jaren te veranderen van het gebruik van desktop computers naar het gebruik van eigen middelen door leerlingen (laptops, tablets en notebooks). Hierbij past ook de opzet en inrichting van een elektronische leeromgeving (ELO).

#### Prestatiebox

Vensters voor verantwoording is verder ingevuld. Er zijn interne audits gehouden in het kader van kwaliteitszorgbeleid. Leerlingen die risico's lopen bij de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde zijn extra begeleid. Op andere punten is wel beleid ingezet, maar met nog onvoldoende resultaat om hier te vermelden.

#### Maatschappelijke stage

De maatschappelijke stage is qua doelen geëvalueerd en enkele punten zijn bijgesteld, c.q. verbeterd. Bij dat laatste gaat het vooral om de begeleiding van leerlingen en de rol van de mentor. De aansturing is nu meer decentraal.

#### Personeelsbeleid

In het najaar van 2012 is gestart met het voeren van functioneringsgesprekken met alle medewerkers in het kader van integraal personeelsbeleid. Dit moet leiden tot een meer professionele werkwijze onder het personeel. Vanuit de directie is meer invulling gegeven aan het duo-directeurschap nadat dat in de jaren ervoor niet volledig was gelukt door ziekte.

### ***TalentStad en vestiging Zwartsluis***

De eenheid TalentStad kent een brede scope met betrekking tot het onderwijsaanbod. TalentStad profileert zich door een school te zijn waar herkenbaar, actief en praktisch onderwijs wordt gegeven. De school ( eenheid) heeft een nieuwe beleidsplan 2012-2015 waarin voor de hele eenheid een vijftal ambities is geformuleerd. Er is in 2012 hard gewerkt aan de vijf ambities die gesteld zijn: investeren in professionaliteit, goede prestaties/brede vorming, persoonlijk excelleren van leerlingen, omgaan met verschillen tussen leerlingen, opbrengstgericht werken.

De vestiging Zwartsluis heeft een breed aanbod in de onderbouw en alleen een beroepsgerichte afsluiting. De vestiging profileert zich door persoonlijke aandacht en aanpak en breed in ontwikkeling.

De Boog is een vestiging voor praktijkonderwijs, waar met passie voor leerlingen het onderwijs vorm krijgt in nauwe samenwerking met het vmbo en mbo.

#### Investeren in professionaliteit

Vanuit de streefdoelen voor 2015 wordt er met elkaar hard gewerkt aan het realiseren van een cultuur waarin de docent als professional zegeviert. Door te werken in teamsverbinding op alle terreinen. Dit vormt een opmaat naar meer reflectie, meer kwetsbaarheid en een lerende organisatie en ook naar elkaar aanspreken op werken binnen de ambities en afspraken en daardoor naar een grotere professionaliteit.

#### Goede prestaties/brede vorming

Via gericht aandacht voor toetsen en het evalueren van de resultaten ervan, wordt concreet gewerkt aan het verhogen van gemiddelde cijfers voor de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde.

#### Persoonlijk excelleren van leerlingen

Tijdens het jaar 2012 is verder gewerkt aan de verbinding van leerlingen met de samenleving. Er is gewerkt aan het zorgdragen voor het feit dat leerlingen kunnen kennismaken met zoveel mogelijk aspecten van het beroepsonderwijs en wat je daarin kunt leren. Daardoor vindt bij leerling en school een stuk talentherkenning plaats. Daarna kan dan ook de talentontwikkeling verder vorm krijgen en kan een leerling tot excelleren komen in zijn of haar talent. Ook in 2012 waren daarvan weer verschillende mooie voorbeelden zichtbaar.

#### Omgaan met verschillen tussen leerlingen

Om hier aan te werken is in 2012 de rol van de mentor verder verstevigd. De mentor is de spil in de aandacht voor de individuele leerling en tevens de spil in de aandacht voor verschillen tussen leerlingen. Per team wordt dit met ondersteuning van de zorgcoördinator, op een eigen wijze ingevuld. Ook de beter ontwikkelde loopbaanoriëntatie en begeleiding is hier een belangrijke steunpilaar.

#### Opbrengstgericht werken

Teams en vakgroepen zijn bewust gemaakt van hun rol in de kwaliteitsborging van het onderwijs. Door te leren over de factoren waarop zij invloed hebben aangaande de opbrengstkwaliteit van het onderwijs is een stap vooruit gemaakt in het kwaliteitsdenken en het bespreekbaar maken van resultaten van leerlingen in verbinding met de kwaliteit van het werk in het onderwijs. Er liggen verschillende instrumenten gereed om de komende jaren mee verder te bouwen, een goede gesprekkencyclus, inclusief lesbezoeken en een goed afgestemd professionaliseringsplan, ontstaat.

### ***Thomas à Kempis College (TAK)***

Het TAK profileert zich als school met het motto: "sportief leren en excelleren". Het TAK is uitgeroepen tot "sportiefste VO-school van Nederland". Op onderwijskundig terrein bestaat een stevige verbinding met het Centre for Sports and Education (CSE).

#### Kwaliteitszorg

In 2012 was een belangrijk aandachtspunt de kwaliteitsborging. De school neemt deel aan het project School aan zet. Er is een sterke focus op de resultaten van de leerlingen bij de examens, alsmede voor het percentage geslaagden. Ook is stevig ingezet op een groter keuzepercentage voor de bèta-profielen.

Volgend jaar worden over de drie locaties kenniskringen opgestart, aangestuurd door taakhouders kwaliteitszorg. Deze kenniskringen zullen een belangrijke pijler zijn in de borging van de onderwijskwaliteit.

De vakken rekenen en taal staan in de lessentabel met een inhoud die voor iedere leerling gericht is op het bereiken van het gewenste referentieniveau.

Opbrengstgericht werken wordt gestimuleerd door de resultaten van leerlingen structureel onderwerp van gesprek te maken binnen de vaksectie. In toenemende mate kan vastgesteld worden dat er differentiatie binnen de klas is in het onderwijsaanbod en dat leerlinge steeds vaker effectieve feedback krijgen.

### Talentontwikkeling en ICT

Er is gewerkt aan het vergroten van de uitstraling van de school als een school met talent en passie voor sport, waarbij de balans tussen programma en begeleiden in evenwicht moet blijven. Op het gebied van gebruik van ICT in de onderwijspraktijk zijn goede stappen gezet met de inrichting van de ELO. Ten aanzien van laptop-onderwijs is een grote stap gezet, zodat in het schooljaar 2013/2014 dit in de gehele school is ingevoerd.

### Personeel en teams

Leren van leerlingen kan alleen bevorderd worden door leraren die zelf ook weten wat leren is. Daarom wordt het leren bij leraren versterkt en is in 2012 via ontwikkelgesprekken met alle docenten gewerkt aan persoonlijke ontwikkeling en bekwaamheidsvergroting. Parallel daaraan is meer aandacht gegeven aan de begeleiding van startende docenten en van docenten onbevoegd of onderbevoegd zijn. Het op orde krijgen van de bekwaamheidsdossiers heeft een goede impuls gekregen.

In 2012 is het teamgericht werken verder gegroeid. In de teams staat de professionele dialoog centraal. Dit wordt gestimuleerd door een planmatig werkende teamleiding.

### Onderwijs en vorming

De concepten Jena XL en Sport zijn als basis goed neergezet in onze school, maar worden jaarlijks verder doorontwikkeld; zo ook in 2012. Vooral het sportconcept staat stevig. Een goede balans tussen het Jenaplan-concept en opbrengstgericht werken is nog niet gevonden, maar verdient wel veel aandacht in het kader van examenresultaten van leerlingen.

Wat betreft de sport moet dat ook verder geïntegreerd worden in de leerlingenzorg en de leerlingbegeleiding.

Voor de leerlingen in het Praktijkonderwijs is samen met De Boog gezocht naar programmaverbetering om de doorstroming naar de arbeidsmarkt of mbo-1 te bevorderen.

### ***Christelijk VMBO Harderwijk***

#### **Missie**

Het CVMBO gaat voor waarden-vol leren, leven en werken. We zijn een ondernemende organisatie, die midden in de maatschappij staat. Ons persoonlijke christelijk geloof is een bron van inspiratie voor ons denken en handelen. Hierbij zijn de volgende waarden leidend:

- We hebben aandacht voor zingevingsvragen;
- Iedereen werkt aan de ontwikkeling van zijn talenten en die van de ander;
- We hebben respect voor ieders eigenheid;
- We zoeken naar de ontmoeting met elkaar;
- Iedereen is ondeelbaar verantwoordelijk voor zichzelf, de ander en de samenleving.

Met deze missie en visie benadrukken we dat we elkaar vanuit waarden willen benaderen.

De gemeenschappelijke waarden vormen het belangrijkste sturingsmechanisme voor medewerkers binnen de schoolorganisatie. Het succes komt echter niet met het geloof in waarden, maar met het voortdurend gezamenlijk betekenis geven aan de waarden en het in de praktijk brengen daarvan.

#### **Opbrengstgericht werken**

In het afgelopen jaar is op het CVMBO Harderwijk hard gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van ons onderwijs. Meer dan voorheen wordt er systematisch gewerkt aan de kwaliteit van ons onderwijs door middel van planvorming en systematische evaluatie van de onderwijsopbrengsten. Het functioneren van de onderwijsteams vormde hierbij het belangrijkste aangrijpingspunt binnen de organisatie. De teams zijn verantwoordelijk voor het inrichten van het onderwijsproces en het pedagogisch leer- en werkklimaat op tactisch niveau.

We hebben geconstateerd dat de sterke aandacht voor de teams niet automatisch bijdraagt aan de ontwikkeling van het vakinhoudelijke onderwijs. Het afgelopen jaar hebben we daarom de rol van de secties herdefinieerd. Dit heeft tot gevolg dat de secties vanaf jaarlijks een plan opstellen waarin verantwoording wordt afgelegd van de onderwijsopbrengsten, en verbeterdoelen en -activiteiten zijn verwerkt.

---

Sinds 2010 stond de locatie Focus van het CVMBO onder verscherpt toezicht in verband met lage leeropbrengsten. Op 14 februari 2013 heeft de onderwijsinspectie de school bezocht en is Focus teruggekeerd naar het reguliere arrangement van toezicht.

#### Toekomst in Zicht (=TIZ)

De komende jaren zal de grens tussen het vmbo en het mbo Landstede vervagen en de drempels tussen beide scholen verdwijnen. In het projectplan TIZ is een onderwijsconcept ontwikkeld voor een doorlopende leerlijn van het vmbo naar in ieder geval een startkwalificatie.

Om deze ontwikkelingen te ondersteunen, is geïnvesteerd in het revitaliseren van de praktijkvleugel van ons gebouw. Deze vleugel krijgt het karakter van een dienstencentrum en zal worden ingezet voor de brede oriëntatie op het ontwikkelen van talenten. Dit dienstencentrum bedient de leerlingen van de basisschool, het gehele vmbo en biedt eveneens mogelijkheden voor de oriëntatie van mbo en havo leerlingen.

Het programma TIZ is een beroepsgericht vak dat in het schooljaar 2012-2013 als pilot is gestart in leerjaar 1 voor de leerlingen van de basis- en kadergerichte leerwegen. Het is een onderwijsprogramma met een omvang van 8-9 uren per week waarbij leerlingen actief ervaringen opdoen in alle beroepsdomeinen. Voor het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten, werken de leerlingen aan betekenisvolle opdrachten met een rijke beroepsgerichte context. De opdrachten dragen verder bij aan het ontwikkelen van beroepsvaardigheden; vaardigheden die nodig zijn voor de arbeidsmarkt van de 21ste eeuw. Het onderwijsprogramma zal het komende jaar verder worden ontwikkeld en digitaal worden aangeboden in de ELO (=elektronische leeromgeving). Het CVMBO is penvoerder van het project waar ook drie scholen van de Landstede groep participeren: het mbo, Ichthus Kampen en Ichthus Dronten.

#### Taal- en rekenbeleid

Al enige jaren constateren we dat de resultaten van leerlingen achterblijven op taal- en rekengebied. Binnen het CVMBO is er zowel een werkgroep rekenen als taal werkzaam.

Deze werkgroepen voeden de teams en secties met concrete activiteiten om het taal- en rekenniveau van leerlingen te verhogen. Uit de eerste resultaten van een pilot examen rekenen is gebleken dat 40% van de leerlingen niet voldoet aan het vereiste niveau voor rekenen. Het bepaalt ons bij de uitdaging om voluit in te zetten op het verhogen van de taal- en rekenvaardigheden van leerlingen.

#### Digitalisering van het onderwijs

De digitalisering van het onderwijs wordt gezien als een belangrijke katalysator voor het verbeteren van het onderwijs. Elke digitaal device is een knooppunt van een wereldwijd kennisnetwerk. Vanuit deze zienswijze verschuift het accent in de rol van de docent.

Van een rol met de nadruk op het onderwijzen van kennis, naar het samenstellen van leerarrangementen die leerlingen ondersteunen om zelfstandiger te leren.

Het afgelopen jaar is verder gewerkt aan de inrichting van de ELO (elektronische leeromgeving). De ELO stelt docenten in staat hun onderwijsprogramma te etaleren en in te spelen op verschillen tussen leerlingen.

In het afgelopen jaar hebben zich forse problemen voorgedaan met het digitale onderwijsmateriaal van Noordhoff. Hierdoor is het onderwijsprogramma in sommige perioden vertraagd. In de loop van het jaar deze situatie verbetert.

#### Verhuizingen & Verbouwingen & Vernieuwing

Begin juli 2012 heeft de locatie Focus haar oude pand aan de Verkeersweg verlaten. Als gevolg daarvan zitten de leerlingen van Focus sinds augustus 2012 op twee locaties. De leerlingen van klas 2, 3 en 4 hebben een kleinschalige eenheid aan Westeinde 31 te Harderwijk. De nieuwe eerste klas leerlingen zitten met de (opstap)havo in het gebouw van het Christelijk College Nassau Veluwe.

Daarmee hebben de leerlingen van de theoretische leerweg aansluiting gekregen met het naast hoger gelegen opleidingsniveau.

In augustus 2012 heeft de gemeente Zeewolde besloten om het CVMBO 4 lokalen ter beschikking te stellen voor onderbouw beroepsonderwijs in Zeewolde. Deze nieuwe locatie, de Oriënt, is tot stand gekomen door een nauwe samenwerking tussen het CVMBO en het RSG Levant. In totaal zijn er afgelopen jaar 33 nieuwe leerlingen aangemeld voor deze nieuwe school.



### Onderwijsopbrengsten

Aan het einde van het schooljaar 2011-2012 is de balans opgemaakt van de examenresultaten en doorstroomgegevens voor de verschillende leerjaren. Op basis van de gegevens kunnen voor de verschillende locaties de volgende conclusies worden getrokken:

- Focus (theoretische leerweg): Het aantal geslaagde leerlingen stabiliseert zich rond de 92-93%. Dit komt overeen met het landelijk gemiddelde. De jaarlijkse doorstroom tussen de verschillende leerjaren wisselt sterk per leerjaar. Op basis van deze vaststelling hebben de teams zich tot doel gesteld om binnen twee jaar minimaal 93% van de leerlingen per leerjaar te laten doorstromen.
- Spectrum (Kader- en basisberoepsgerichte leerweg): Het aantal geslaagde leerlingen was 2% minder dan het afgelopen cursusjaar en eindigde op 92%. Hierbij is wel geconstateerd dat het aantal geslaagde leerlingen van de basisberoepsgerichte leerweg ver achterblijft bij de leerlingen van de kadergerichte leerweg.

---

## ***Ichthus College Dronten***

### Innovatie

Er is verder gewerkt aan modulaire verdieping voor meer-begaafden, aan andere samenwerkingsprojecten voor het onderwijs aan hoog-/meer-begaafden. Naast het intersectoraal programma bieden we in het vmbo ook modulaire verdieping aan. Verder is het aantal praktijklessen in de onderbouw uitgebreid.

### Waardengemeenschap

Onze vieringen, dagopeningen, overdenkingen, thema-avonden en acties voor goede doelen hebben we ook in 2012 voortgezet. De vwo-plus-modules (Huygensmodules) zijn ook in de onderbouw aangeboden.

### ELO

Via een ELO-coördinator en I-coaches wordt het werken met en binnen de ELO uitgebouwd en kan de uitbreiding van het aantal digitale werkplekken voor leerlingen vanuit een draadloze omgeving goed benut worden. De leerlingenlaptops hebben digitaal toegang tot de methoden van Noordhoff. De profielkeuze verloopt digitaal en digitale lesinhouden zijn ook uitgebreid. Via Biebsearch wordt de samenwerking met de Flevomeerbibliotheken een meerwaarde voor beiden.

### Professionalisering

Er is actief aan het opstellen van een professioneel ontwikkelingsplan gewerkt van medewerkers en aan de realisering van scholingsvragen die daaruit voortvloeien.

Ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken zijn gevoerd met een substantieel aantal personeelsleden. Het werken in teams is versterkt.

Rond allerlei specifieke trajecten binnen school zijn kleine groepjes docenten specifiek geschoold: deep-level-learning voor hoogbegaafden, mentortraining ten behoeve van profielkeuzebegeleiding, differentiatietraining, digitaal toetsen, begeleiding rugzakleerlingen.

### Kwaliteitszorg

We hebben de cijfers van ons onderwijsrendement verzameld en besproken met teams en vaksecties. De afgesproken acties die daaruit volgen worden gemonitord door de directie. Die acties worden deels ontleend aan vergelijking met interne en externe benchmarks.

## ***Ichthus College Kampen/IJsselmuiden***

De school profileert zich op een aantrekkelijke manier met het motto: "Goud in handen"

### Kwaliteitszorg/Prestatiebox

De school biedt een volwaardig gymnasium aan vanaf klas 1 met een doorlopende leerlijn tot en met VWO-6. Om de academische route vorm te geven, wordt een onderwijskundig leider aangetrokken en worden de gelden uit de Prestatiebox voor alle vwo leerlingen ingezet.

Voor leerlingen die hoog presteren op het vwo worden plusmodules/plusclasses aangeboden in de eerste drie leerjaren. Voor de bovenbouw is een plusmodule een extra vak in de vrije ruimte of het volgen van EB\*CL (middenstandsdiploma).

Opbrengstgericht werken als professionele houding van de docent, ook in de les, vraagt om het zichtbaar maken van doelen en resultaten. Om te kunnen benchmarken met andere scholen en binnen de school zijn meer toetsen van het Cito aangeschaft voor de kernvakken Nederlands, Engels, wiskunde en rekenen.

### Onderwijsinnovatie

De vakroute wordt ontwikkeld voor B/KBL leerlingen en geplaatst in het VIA- gebouw.

In het VIA gebouw volgen B/KBL leerlingen beroepsgericht onderwijs tot en met de startkwalificatie MBO- 2,3. De VHBO route is deels ontwikkeld voor TL- en H- leerlingen.

TL-3,4 leerlingen worden geplaatst op locatie Jan Ligthartstraat 1. Aan het programma voor H-3 en TL 3 leerlingen wordt een praktijkgerichte component toegevoegd. Dit zijn beroepsgerichte classes in de vier talent-/profielrichtingen. De masterclasses TI-4 zijn ingezet voor de vakken Engels en Wiskunde en worden gegeven door H4 / H5 docenten voor de aansluiting.

---

In het beroepsonderwijs is de doorlopende leerlijn met de MBO-opleiding voor Metaal- en Motorvoertuigentechniek doorontwikkeld. Die voor bouw en zorg volgen in samenwerking met Landstede-mbo. We bieden modulair verdieping aan met rekenen en daarbovenop in H/V informatica en statistiek. We hebben een systematische opzet van de maatschappelijke stage voor 30 klokuren voor alle leerlingen. Er zijn 22 classes ontwikkeld in leerjaar 1 en 18 classes in leerjaar 2. Een extra impuls wordt gegeven aan de talentrichting Techniek.

#### Leerlingenzorg

Het passend onderwijs is verder ontwikkeld met behulp van digitale didactiek en handelingsgericht werken binnen de les. Er is een flexibele schil opgezet voor leerlingenzorg, waarbinnen de huidige Reboundvoorziening op een andere manier een plek heeft gekregen.

Ook is een flexibele schil voor leerlingenzorg opgezet, waardoor leerlingen die nu naar Lumeijn gaan, langer thuis nabij hun onderwijs kunnen volgen en leerlingen die nu naar de Ambelt gaan, toch op het reguliere onderwijs hun leerloopbaan kunnen vervolgen.

#### ICT en digitaal werken

We vervullen een voortrekkersrol voor Landstede VO om een digitale toetsenbank op te zetten. De licentie van Quayn wordt lopende 2013 omgezet in een schoollicentie.

Scholing op handelingsgericht werken en digitale didactiek en het delen van kennis in Kenniskringen Landstede VO heeft een grotere tijdsinvestering gevraagd dan in de afgelopen jaren.

ICT als hulpmiddel in het onderwijs én het decentraliseren van het ICT beheer, heeft om het inrichten van eigen beheer voor vier locaties gevraagd. Ook de onderhoudscontracten van digitale borden en beamers zijn substantieel gestegen. In 90% van de lokalen is een digitaal bord aanwezig. Daarnaast hebben we een eigen leenlaptop systeem opgericht. De voorraad leenlaptops stijgt nog steeds. De leenperiode wordt na 30 dagen een huurperiode voor ouders. Vergoeding voor het meenemen van een eigen device neemt af vanuit het bestuur (van 225 naar 125 euro). Ouders hebben in toenemende mate financiële ondersteuning van de school aangevraagd.

#### Onderwijs en onderwijsorganisatie

De functiemix heeft ons ruimte gegeven om de organisatiestructuur in een matrix op te zetten. De ontwikkeling van de vier leerroutes vroeg om onderwijskundige aansturing op de lange leerlijn, naast het teamleiderschap. De vakgroep ontwikkeling is nog niet uitgekristalliseerd en er zijn nog enkele vakgroepen te divers van samenstelling.

De ouderbijdragen kunnen ouders steeds lastiger betalen, dit drukt op de extra activiteiten die je als school kunt doen. Er is een 'potje' gevormd om deze ouders tegemoet te kunnen komen.

Huiswerkbegeleiding wordt kostenneutraal ingevoerd doordat de school zich als makelaar opstelt tussen ouders en bovenbouwleerlingen havo5 en vwo 5,6.

### **3.7 Onderwijs prestaties**

Als de opbrengstgegevens van het onderwijs van de VO-scholen binnen de Landstede Groep, zoals de Inspectie van het Onderwijs die beoordeeld worden beschouwd, blijkt bij de meeste scholen dat de vier opbrengstgebieden een positief beeld geven.

Toch zijn er enkele zorgpunten. Het verschil CE-SE op het vwo van het CCC verdient aandacht, evenals het CE-gemiddelde in de vmbo-examens van de locatie Zwartsluis, het CE-gemiddelde en de doorstroom bovenbouw in de opleiding vmbo-t van TalentStad, het CE-gemiddelde en het verschil CE-SE van de locatie Nieuwleusen, het CE-gemiddelde van havo en vwo op het TAK en het gemiddelde CE van vmbo-t en het verschil CE-SE van de vmbo-t-opleiding van het Ichthus College Kampen.

In het geheel bezien kan evenwel gesproken worden over een gunstig beeld, want bijvoorbeeld de locatie Wezep, TalentStad vmbo-basis en –kader, de havo-opleiding op het Meander College, alle opleidingen van het christelijk vmbo Harderwijk, de opleidingen vmbo-basis en –kader bij Ichthus Kampen en de havo-opleiding van Ichthus Dronten kennen een zeer goede score.

Andere, nog niet genoemde opleidingen scoren gemiddeld, maar zeker ook positief.



Stichting Chr. VMBO Harderwijk			
van 2011/2012	naar 2012/2013		
	doubleren	bevorderd	uit tijdens schooljaar
Leerjaar 1	11%	84%	5%
Leerjaar 2	6%	83%	11%
Leerjaar 3 vmbo	0%	98%	2%

Percentages geslaagden										
School	VMBO-BASIS		VMBO-KADER		VMBO-G/T		HAVO		VWO	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
AC-Carolus Clusius	X	X	X	X	X	X	81%	80%	85%	84%
AC-Wezep	X	X	X	X	97%	98%	X	X	X	X
AC-Meander Col.	X	X	X	X	X	X	88%	77%	86%	88%
AC-Nieuwleusen	X	X	X	X	92%	81%	X	X	X	X
AC-Talentstad	90%	95%	98%	90%	78%	76%	X	X	X	X
AC-Zwartsluis	X	78%	X	97%	92%	90%	X	X	X	X
IC- Ichthus Kampen	100%	97%	100%	98%	94%	74%	88%	86%	77%	88%
IC- Ichthus Dronten	91%	87%	97%	95%	98%	95%	89%	88%	98%	91%
CVMBO Harderwijk	96%	91%	88%	91%	92%	90%	X	X	X	X
Thomas à Kempis	93%	96%	95%	96%	95%	85%	76%	75%	83%	68%

### 3.8 Zaken met een behoorlijk politieke of maatschappelijke impact

#### *Samenwerking Vechtdal College*

Vanaf 1 juli 2011 worden 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 kan 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.

In het najaar van 2012 is gebleken dat de medezeggenschapsraden van zowel het Vechtdal College als de VO-stichtingen van de Landstede Groep en de COR van de Landstede- eenheden, nog teveel vragen hadden om deze unie van een positief advies te voorzien. Naar aanleiding van deze vragen is het traject van unie-vorming uitgesteld tot in het voorjaar van 2013, om ruimte te krijgen voor het ophelderen van de vragen.

### 3.9 Het gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Ten einde WW-verplichtingen in de toekomst te voorkomen kent de personele bezetting een passende verhouding vast en tijdelijk personeel. Om hier actief invulling aan te geven worden vacatures veelal bewust door middel met een payrollconstructie ingevuld.

### 3.10 Afhandeling van klachten

Een goede klachtenregeling is een belangrijk en noodzakelijk instrument om te komen tot een schoolklimaat waarin een ieder (student en medewerker) zich veilig en prettig voelt. Een dergelijk klimaat is een basisvoorwaarde om tot leren te komen. Landstede vindt om die reden een goede klachtenregeling onontbeerlijk. Voor iemand die een klacht heeft is het van belang dat er zorgvuldig, met aandacht en integer mee wordt omgegaan. Uiteraard hoort daar een correcte en adequate afhandeling bij. Klachten zijn signalen van zaken die beter kunnen en beter moeten. Daardoor zijn ze ook waardevol voor de organisatie.

---

Klachten kunnen worden geuit bij de persoon die het betreft, bij een van de directeuren, bij een vertrouwenspersoon, of via een digitaal klachtenformulier dat via de websites van de scholen beschikbaar is.

De meeste klachten worden opgelost met de aangeklaagde, via collega's of medestudenten of door de directie. In het kalenderjaar 2012 heeft binnen Landstede Groep, ruim dertig klachten afkomstig van leerlingen (of hun ouders) en medewerkers, het niveau van het College van Bestuur bereikt. Slechts twee daarvan zijn doorgeleid naar de (externe) klachtencommissie met betrekking tot ongewenst gedrag. De overige dertig klachten zijn namens het CvB intern tot een oplossing gekomen.

De Commissie is samengesteld uit 'externen,' die allen hun eigen specialisme inbrengen. De Commissie heeft deze klachten middels een achttal bijeenkomsten nader onderzocht. Daartoe zijn betrokkenen en getuigen gehoord. Dit in het kader van het beginsel van 'hoor en wederhoor.' Het College van Bestuur van Landstede Groep heeft in beide gevallen de adviezen van de Commissie overgenomen.

### **3.11 Samenwerkingsverbanden**

#### **Samenwerkingsverbanden zorg en Passend onderwijs**

Met de invoering van passend onderwijs krijgen scholen een zorgplicht. Dat betekent dat ze de verantwoordelijkheid krijgen om alle leerlingen een passende onderwijsplek te bieden. Voorheen moesten ouders van een kind dat extra ondersteuning nodig heeft, zelf op zoek naar een geschikte school. Vanaf 1 augustus 2014 melden ouders hun kind aan bij de school van hun keuze, en heeft de school de taak om het kind een passende onderwijsplek te bieden. Op de eigen school, op een andere school in het reguliere onderwijs, of het (voortgezet) speciaal onderwijs (v)so. De ruimte om zo'n 70.000 kinderen in het (v)so te plaatsen, blijft bestaan.

Om alle kinderen een passende onderwijsplek te bieden, werken onze scholen samen in regionale samenwerkingsverbanden. Het Agnieten College, de Boog en het Ichthus College zijn aan gesloten bij SWV 23-05 "IJssel/Vecht". Het Chr. VMBO Harderwijk is aangesloten SWV 25-09.

De aangesloten besturen en de scholen die onder hun verantwoordelijkheid vallen, werken ieder vanuit de eigen identiteit aan passend onderwijs voor al hun leerlingen en hebben in de samenwerkingsverbanden een gezamenlijke missie, visie en doelstellingen geformuleerd. Ieder bestuur neemt de eigen rol in het verwezenlijken van deze missie.

De scholen hebben ieder een eigen zorgstructuur en daar bovenop een gezamenlijke structuur van zorg georganiseerd die voor elk van de scholen beschikbaar is.

Landstede Groep wil in augustus 2014 een eigen orthopedagogisch didactisch centrum oprichten dat ontstaat uit de samenwerking van Studie Advies en Begeleiding van het MBO en de expertise ondersteuning uit het VO. Langs deze weg ontstaat een zorgnetwerk onder onze scholen.

In die opstelling verbinden we onze scholen met elkaar en met landelijke en regionale ontwikkelingen. Landstede Groep speelt een belangrijke rol in de afstemming en samenwerking tussen de scholen in de regio. We opereren in schoolnetwerken van VO, PO en MBO, en spelen niet zelden in een voortrekkersrol. De bestuursleden participeren in diverse netwerken.

#### **VAVO**

Met een aantal ROC's in de omgeving zijn convenanten afgesloten voor VAVO onderwijs. (oud)Leerlingen van ons kunnen via deze route alsnog een diploma halen of een hoger diploma. Het ministerie heeft de regelgeving zodanig aangepast dat deze leerlingen formeel bij ons ingeschreven staan en wij de bekostiging als het ware doorgeven aan de betreffende ROC. Verdere toelichting over het aantal VAVO leerlingen staat in de laatste paragraaf van dit jaarverslag.

#### **Regionaal Arbeidsmarktplatform en opleiden in de school**

Via het voorzitterschap van het Regionaal Arbeidsmarktplatform zetten we ons, met andere schoolbesturen, in voor regionaal aantrekkelijk werkgeverschap. We geven met onze scholen uitvoering aan de dieptepilot 'Opleiden in de School'. Dit is een gesubsidieerd project dat als doel heeft dat de school verantwoordelijkheid neemt voor het opleiden en scholen van nieuwe en zittende docenten. Het platform fungeert eveneens als een intensief bestuurlijk netwerk.

---

### **Gezamenlijk VMBO-gebouw in Kampen**

In Kampen is samen met het Almere College een school voor het praktijk onderwijs en de bovenbouw van het VMBO gebouwd. Deze school (VIA = Vmbo Ichthus Almere), biedt leerlingen de mogelijkheid zelf beroepskeuzes te maken en deze uit te proberen. Met deze school willen we leerlingen laten ontdekken hoe eigen talent maatschappelijk van betekenis kan worden.

In 2014 hopen we met dezelfde partij ook in Dronten een gemeenschappelijke VMBO- school in Dronten te realiseren.

### **3.12 Internationalisering**

Zowel binnen het beroepsonderwijs als binnen het voortgezet onderwijs is Landstede 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 ca. 125 studenten onder subsidie naar het buitenland. Daarnaast gaan ca. 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 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 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 voortgezet 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. Zodra de nieuwe standaard (eisen waaraan een ELOS school moet voldoen) bekend zijn zullen we in een volgende CCC Actueel meer vertellen over de concrete invulling van de ELOS leerroute. Als u meer wilt weten over ELOS, kijkt u dan eens op [www.elos.eupeesplatform.nl](http://www.elos.eupeesplatform.nl)

Niet alleen studenten zijn betrokken bij internationalisering. Ook de docenten van Landstede 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 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.

### 3.13 Onderzoekbeleid

Het Centrum voor Leren en Ontwikkelen van Landstede Groep ontwikkelt samen met partners nieuwe onderwijsprogramma'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 Windesheim en STOAS. Om de kennis infrastructuur te versterken ontwikkelen we in 2012 nieuwe digitale workspaces voor vakgroepen en specifieke aandachtsgebieden zoals zorg en identiteit.

Personeelsbeleid

### 3.14 Personeelsbeleid

#### 3.14.1 Personeelsinformatiesysteem

Sinds 1 januari 2011 wordt voor alle werksoorten binnen de Landstede Groep gewerkt met het personeels- en salarissysteem RAET. Daarnaast zijn de processen rondom verzuim en werving- en selectie in 2012 grotendeels gedigitaliseerd.

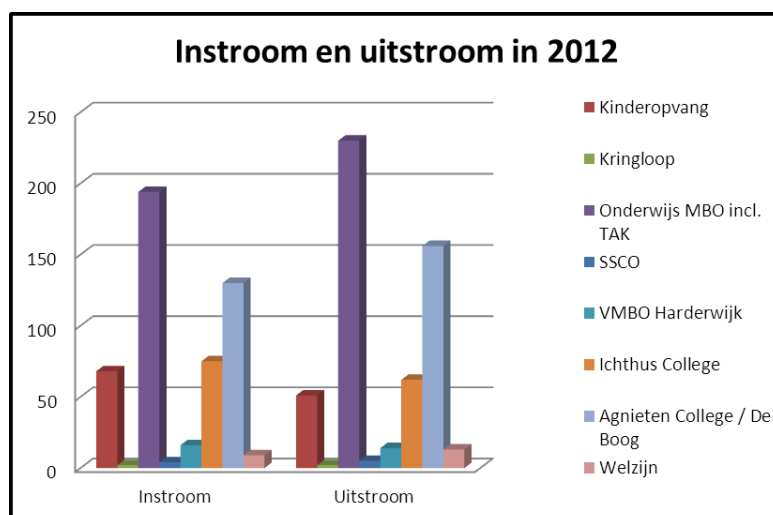
#### 3.14.2 Personeelsbezetting

Binnen de Landstede Groep waren op 1 januari 2012 2625 medewerkers werkzaam ten opzichte van 2470 op 1 januari 2011. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar exclusief de inzet van stagiaires en vrijwilligers.

Werksoort	M		V		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Onderwijs VO	499	51%	488	49%	987	100,0%
Onderwijs MBO inclusief TAK	559	41%	800	59%	1359	100,0%
Kinderopvang	8	4%	214	96%	222	100,0%
Kringloop	5	56%	4	44%	9	100,0%
Welzijn	9	19%	39	81%	48	100,0%
<b>Totaal</b>	<b>1080</b>		<b>1545</b>		<b>2625</b>	

Binnen de Landstede Groep zijn 963 vrijwilligers actief, waarvan 188 binnen het onderwijs en 775 binnen welzijn. Ten opzichte van 2011 is sprake van een kleine groei aan vrijwilligers.

#### 3.14.3 Instroom en uitstroom personeel



---

De cijfers van instroom en uitstroom van personeel zijn over de periode 1 januari 2012 tot en met 31 december 2012.

#### **3.14.4 Mobiliteit en flexibiliteit**

Door de afdeling P&O wordt een centrale regie gevoerd op de invulling van vacatures. Bij vacatures ligt de nadruk op interne invulling om de interne mobiliteit te stimuleren. Hiervoor wordt gekeken of medewerkers vanuit boventaligheid ingezet kunnen worden en waar sprake is van medewerkers die aangegeven hebben actief op zoek te zijn naar een nieuwe loopbaanstap binnen de Landstede Groep.

Dit leidde er onder andere toe dat in het kalenderjaar 2012 ruim 40 FTE binnen Landstede is uitgeleend.

Sinds mei 2011 werkt de Landstede Groep samen met EDUO in het interne bureau Innotiq. Om de flexibele schil te vergroten wordt meer gebruik gemaakt van de payrollconstructie. Deze constructie maakt het mogelijk om meer en vaker tijdelijke contracten aan te bieden.

In het kalenderjaar 2012 zijn 190 medewerkers via Innotiq ingezet binnen de verschillende eenheden van de Landstede Groep. Het betreft een groei van 90 medewerkers ten opzichte van 2011.

#### **3.14.5 Vacatures**

In 2012 zijn er 50% minder vacatures ontstaan ten opzichte van 2011; van de openstaande vacatures in 2012 is ruim 73% vanwege het ontstaan van reguliere formatieruimte en bijna 27% vanwege vervanging. Gekeken naar de formatieontwikkelingen binnen de Landstede Groep is de daling van het aantal vacatures in 2012 daarom verklaarbaar.

#### **3.14.6 Mobiliteit**

Formatiefrictie, mobiliteit, en loopbaanwensen worden gemeld en zijn bekend bij de afdeling P&O. Vanuit de afdeling P&O wordt actief ingezet op interne matching om op deze wijze te komen tot herplaatsing binnen de Landstede Groep.

Sinds 2011 geldt voor alle werksoorten binnen Landstede dat bij formatiefrictie de betreffende directie aanspreekpunt en gesprekspartner van de betrokken medewerkers blijft. De directie blijft zich inzetten voor herplaatsingsmogelijkheden en de boven-formatieve medewerkers blijven financieel voor rekening van de eenheid. De directie wordt bij mobiliteit ondersteund door de deskundigen van het expertisepunt van de afdeling P&O.

In het kader van het Europees Sociaal Fonds is in 2012 een onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid binnen Landstede.

#### **3.14.7 Studerenden binnen de organisatie**

Voor de gehele Landstede Groep wordt gewerkt aan een goede meerjaren personeelsplanning op basis van prognoses van natuurlijk verloop, andere vormen van uitstroom en van instroom. Op basis van de meerjaren personeelsplanning van het VO is geconstateerd dat mogelijke tekortgebieden liggen op met name het eerstegraads gebied van:

- Nederlands;
- Engels;
- wiskunde.

Binnen de BVE-sector ontstaan mogelijke tekortgebieden op het gebied van:

- verpleegkunde;
- economie.

Binnen de Landstede Groep zijn ruim 130 medewerkers aan het studeren; allen volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding, ofwel voor het behalen van 1<sup>o</sup> of 2<sup>o</sup> bevoegdheid of een bevoegdheid voor het MBO (PDG). In een aantal situaties werd gebruik gemaakt van een lerarenbeurs of een subsidie voor zijinstroom; in een aantal gevallen is een overeenkomst studiefaciliteiten gesloten.

### 3.14.8 Arbeid en gezondheid

#### Integraal gezondheidsbeleid

Integraal gezondheidsbeleid staat voor beleid dat erop gericht is om gezondheid in samenhang te beïnvloeden, veiligheid- en preventiebeleid te zijn, om zo te komen tot gezondheidsbevordering en gezondheidsbescherming.

Leidraad in integraal gezondheidsbeleid is duurzame inzetbaarheid. Uitgangspunt is gezondheid in de brede zin van het woord, de lichamelijke en psychische gezondheid en het sociaal functioneren. Dit vormt het fundament van een goed werkvermogen waardoor een werknemer in staat is om het werk gemotiveerd en met plezier uit te kunnen voeren gedurende de gehele loopbaan.

Vanuit de bestuurlijke samenwerking tussen Landstede MBO en VO is de afgelopen jaren gewerkt aan een gezamenlijke Arbo structuur en gemeenschappelijke visie op verzuimbeleid en gezondheidsbeleid. In 2011 is een start gemaakt met het formuleren van gemeenschappelijk beleid voor de Landstede Groep; in 2012 is deze vastgesteld van waaruit jaarlijks het actieplan wordt geformuleerd.

### 3.14.9 Beleidsontwikkeling

#### Arbeid en Gezondheid

In samenwerking met de GMR/COR is in 2011 gewerkt aan een visie op en uitwerking van gezamenlijk arbobeleid en Arbo structuur. Op het gebied van verzuimbeleid en gezondheidsbeleid en is een actieplan 2012 opgesteld.

Binnen de Landstede Groep worden doorlopend RI&E's uitgevoerd, hiervoor wordt gewerkt volgens een planning gebaseerd op de wettelijk aangeraden frequentie. Voor de uitvoering van de RI&E's wordt gebruik gemaakt van digitale branchegerichte RI&E's.

#### Verzuim en preventie

In 2012 is gewerkt aan een gemeenschappelijk verzuimbeleid voor de Landstede Groep. Daarnaast is in 2012 een start gemaakt met de realisatie van een eenduidige werkwijze als het gaat om de opbouw van de verzuimdossiers. Hiervoor zijn alle actuele verzuimdossiers binnen de Landstede Groep doorlopen op inhoud en volledigheid in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter.

#### Verzuimanalyse

	Verzuimpercentage	Verzuimpercentage
Werksoort	2012	2011
Stichting Agnieten College / De Boog	4,4	4,3
Stichting Ichthus College	5,4	3,9
Stichting Scholengroep Christelijk Onderwijs	2,8	3,1
Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	8,2	5,6
Landstede Onderwijs (MBO, volwasseneducatie, TalentStad Landstede en TaK)	5,1	5,7
Kinderopvang	4,5	2,4
Kringloop	0,3	3,9
Welzijn	2,5	0,7

In 2012 ligt het verzuimpercentage bij de werksoorten hoger dan in 2011 met uitzondering van Stichting Scholengroep Christelijk Onderwijs, Landstede Onderwijs en Kringloop.

**Landelijk**

	<b>Verzuimpercentage</b>
<b>Werksoort</b>	<b>2011</b>
VO: OP	5,2%
VO: OOP	5,5%
MBO	5,7%
Kinderopvang	5,4%
Welzijn	5,9%

Het verzuimpercentage binnen de Landstede Groep ligt lager dan de landelijke cijfers. In 2012 is één medewerker van Stichting Landstede en twee medewerkers van Stichting Agnieten College / De Boog ingestroomd in de WGA.

**3.14.10 Raet VerzuimManager (RVM)**

Het personeelsinformatiesysteem Raet kent een module RVM, een verzuimregistratiesysteem dat het verzuimbeleid van de Landstede Groep ondersteunt op alle niveaus in de organisatie. Het verzuimdossier van een medewerker wordt digitaal opgebouwd; is ingericht op basis van het tijdpad tijdens ziekte in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter. Het projectplan wordt in 2013 tot uitvoer gebracht.

**Inzet interventionisten**

Naast de verplichte inzet van deskundigen op het gebied van arbeid- en gezondheidsbeleid in verband met de wetgeving Poortwachter, kent de Landstede Groep daarnaast een inzet op preventie, het voorkomen of bekorten van uitval. Hieraan draagt de inzet van de interne arbeid- en gezondheid psycholoog bij.

**Verwijzing naar externe interventionisten**

In 2012 is er inzet geweest van externe interventionisten voor het uitvoeren van werkplekonderzoeken en een KANS (Klachten Aan Nek en Schouder) preventieve training. Daarnaast werd in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter specialistische expertise ingezet voor een meer geobjectieerde analyse van belastbaarheid en inzetbaarheid van medewerkers. In 2012 betrof het verwijzingen naar en inzet van:

- multidisciplinair behandelcentrum;
- arbeidsdeskundige;
- audiologisch centrum;
- 1<sup>e</sup> lijns psychologen;
- 2<sup>e</sup> lijns behandelaars;
- bureau voor Talentanalyses;
- slaapkliniek;
- diverse expertisebureaus.

Voor deze verwijzingen werd zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de vergoedingen vanuit de zorgverzekering van de medewerker.

**3.14.11 Opleiding en ontwikkeling**

Op het gebied van professionalisering is binnen de Landstede Groep het Centrum Voor Leren en Ontwikkelen (CVLO) met name werkzaam voor het voortgezet onderwijs en is Talentvol Ontwikkelen vooral betrokken bij de professionalisering binnen de overige werksoorten van de Landstede Groep. In 2011 is de verbinding hiertussen gegroeid en is van start gegaan met het ontwikkelen en invullen van een gezamenlijk professionaliseringsbeleid voor de gehele Landstede Groep. Deze ontwikkeling is in 2012 voortgezet.

### **Centrum Voor Leren en Ontwikkelen (CVLO)**

Vanaf de start van het CVLO staat de vraag, de handelingsverlegenheid van de professional, centraal. Hoe ontstaat een vraag / een opdracht / een passend antwoord? Vragen komen vanuit medewerkers, leidinggevend en het College van Bestuur. Vanuit het CVLO wordt de vraag verkend / herkend, waar mogelijk wordt een passend antwoord gezocht op een vraag.

Ontwikkelingen in 2012:

- Een sterker verband tekende zich af tussen de vragen, het ipb-gesprek en de (team-)plannen; de ontwikkeling van de medewerkers wordt gekoppeld aan de school met eigen profiel, doelgroep en speerpunten. Zo ontstaan op de scholen professionaliseringsgidsen en ontwikkeltrajecten.
- Een toename van vragen op gebied van organisatieontwikkeling als geheel, meer betrokkenheid van CVLO vanaf “de voorkant”.
- Toename van vragen om zaken organisatie breed op te pakken zoals: digitalisering van het onderwijs, (digitaal) toetsen, toetsbeleid enzovoorts.
- Toename van vragen die te maken hebben met (digitale) didactiek, differentiëren, realiseren onderwijs op maat. Daarnaast vragen op gebied van planmatig werken.
- In gesprek zijn met medewerkers vanuit alle functiegroepen.
- Inrichten “lerende” netwerken van (i-)coaches en teamleiders.
- Ontwikkelen van didactische vaardigheden.

De rol van het CVLO in 2012 kan weergegeven worden als: meekijken, onderzoeken, meedenken, adviseren, organiseren, verbinden, uitvoeren, ontwerpen, inrichten, begeleiden van processen, organiseren en begeleiden van kenniskringen en lerende netwerken.



### 3.14.12 Opleiden In De School (OIDS)

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.

Gedurende het schooljaar 2011-2012 brachten in totaal 195 studenten hun stageperiode door bij Landstede VO ten opzichte van 152 studenten in het schooljaar 2010-2011. In het schooljaar 2011-2012 brachten 14 studenten hun stageperiode door bij Landstede BVE.

## 3.15 Huisvesting

### Algemeen kader integraal huisvesting(sbeleid)

De 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.

De missie en waarden, zoals die in de strategienota 2010-2015 zijn verwoord, leiden tot vier profielkenmerken die ook voor het huisvestingsbeleid leidend zijn. Het gaat dan om:

- 1) Optimaal decentraal;
- 2) Midden in de samenleving;
- 3) Ondernemend;
- 4) Sport.

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. De 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. De 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 beroepspraktijklokaal, 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.

### Huisvestingsgegevens Landstede Groep Stichtingen Agnieten College/De Boog, Ichthus College, Christelijk VMBO Harderwijk

Het bruto vloeroppervlakte is als volgt gewijzigd ten opzichte van de situatie in 2011:

	Situatie 2011	Situatie 2012
<b>Aantal locaties</b>	19	22
Stichting Ichthus College	9	7
Stichting Agnieten College	8	11
Stichting Chr. VMBO Harderwijk	2	4
<b>Schoolgebouwen in m2</b>	85500	98221
Stichting Ichthus College	27000	33966
Stichting Agnieten College	41500	49305
Stichting Chr. VMBO Harderwijk	17000	14950

#### Gebouwenaanpassingen

In 2012 is met de Gemeente Harderwijk een doordecentralisatie overeenkomst gesloten en hebben wij het gebouw Spectrum van de Gemeente Harderwijk overgenomen. Het gebouw Focus is afgesloten en gesloopt en de leerlingen zijn ondergebracht in het gebouw van het Spectrum of Oranje Nassau College en in het Educatiegebouw aan het Westeinde te Harderwijk.

In verband met de groei van het aantal leerlingen is Zwartsluis een aantal tijdelijke units (258m<sup>2</sup>) geplaatst. In Zwartsluis zijn een aantal projectteams vol bezig met de voorbereidingen voor de Nieuwbouw Zwartsluis. Naar verwachting kan in augustus 2014 deze nieuwbouw in gebruik worden genomen.

In de Gemeente Zeewolde is een nieuwe VO school opgestart, naar de verwachting zal deze locatie zich de komende jaren verder ontplooiën.

In Gemeente Dronten is het Ichthus College in samenwerking met Almere College bezig met maken van Programma van Eisen voor de nieuwbouw in deze Gemeente.

## Huisvestingsgegevens Voortgezet Onderwijs Landstede Groep

OVERZICHT HUISVESTINGSSITUATIE ONDERWIJSLOCATIES LANDSTEDE GROEP										
LOCATIE				Eigendom /Huur /Gemeente	Balans- waarde/ huurpr.	Bruto- vloer- opp. in m2	Aantal ll'en/ stud.'n 1-10-2012	Genor- meerde opp. in m2	Bezet- tings- %	
<b>VOORTGEZET ONDERWIJS</b>										
<b>Stichting Agnieten College/De Boog</b>										
Pr. Julianastr. 66	Zw olle	Car.Clus.Col./Orfeo		gemeente huur	nvt	11880	1408	11099	93%	
Noordsingel 70	Wezep	AC loc. Wezep		gemeente huur	nvt	3052 450	354	2844	93%	
Dobbe 37	Zw olle	Meander College		gemeente	nvt	8943	915	6538	73%	
				gemeente; medegebruik bibliotheek en wijkcentrum						
Zw aluw laan 23	N.leusen	AC loc. N.leusen		gemeente	nvt	2804	198	1566	56%	
Blalow eg 1	Zw olle	Talentstad		gemeente	nvt	9552	726	8862	93%	
Rietew eg 12	Zw olle	Talentstad		gemeente	nvt	5650				
Arembergerstraat	Zw artsluis	AC loc. Zw artsluis		gemeente	nvt	5001	600	5214	104%	
Sleedoornstraat 1	Zw olle	De Boog		gemeente huur	nvt	1523 450	125	2010	132%	
Totaal Stichting Agnieten College/De Boog:						49305	4326	38133	77%	
<b>Stichting Landstede</b>										
Schuurmanstraat 1	Zw olle	Th. A Kempis College		eigendom	€ 524.388	5778	603	4281	74%	
Gelijkheid 3	Zw olle	Jena XL		eigendom	€ 714.236	2447	201	1478	60%	
Boerendanserdijk 2a	Zw olle	CSE		eigendom	€ 3.563.108	3600	388	2772	77%	
Ossenkamp	Zw olle	CSE, ZBA-hal		eigendom	€ 732.346	2600				
Palestrinalaan 915	Zw olle	Pro		huur		1000	63	982	98%	
Fuchsiastraat 1	Zw olle	ISK		eigendom	zie MBO	380	97	760	200%	
Totaal Stichting Landstede :						15805	1352	10273	65%	
<b>Stichting Ichthus College</b>										
Jan Ligthartstraat 1	Kampen	Ichthus Col. bb h/v		gemeente		11789	946	7144	61%	
Jan Ligthartstraat 3	Kampen	Ichthus Col. De Villa		gemeente						
Jan Ligthartstraat 5	Kampen	Ichthus Col. Ob		gemeente						
Flevow eg 68	Kampen	VIA		huur		8727	398	4633	53%	
Zandbergstraat 2	IJsselm.	IC. loc IJsselmuiden		gemeente		2592	221	1812	70%	
Jupiterw eg 25	Dronten	Ichthus Col. ob+bb		gemeente		10858	1169	9242	85%	
Jupiterw eg 20	Dronten	Ichthus Col. Leonardo		gemeente						
Totaal Stichting Ichthus College:						33966	2734	22831	67%	
<b>Stichting Christelijk VMBO Harderwijk</b>										
De Sypel 2	Harderw ijk	Cvmb0 1t/m4 vb+vk		eigendom	€ 52.030	11990	541	7592	63%	
Stationslaan 26	Harderw ijk	Cvmb0 1 vt		huur			82	643		
Westeinde 31	Harderw ijk	Cvmb0 2,3,4 vt		huur			259	1975		
Kluunpad 15	Zeew olde	Cvmb0 1,2 vb+vk		gemeente	nvt	344	31	243	71%	
Totaal Stichting Christelijk vmbo Harderw ijk:						12334	913	10453	85%	
<b>Totaal Voortgezet Onderwijs</b>						111410	9325	81690	73%	

## 3.16 Europese aanbesteding

In 2012 heeft Europese aanbesteding plaatsgevonden voor de schoonmaak.

### 3.17 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, oftewel goed onderwijsbestuur, moet zorgen voor een systeem van “checks and balances” om deze beleidsruimte op adequate wijze in te vullen. Bij goed 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 de Landstede Groep bestaat uit vier leden. De Landstede Groep is per 01 januari 2009 ontstaan uit de realisatie van bestuurlijke eenheid tussen ROC Landstede en voortgezet onderwijs van SSCO. De stichting Christelijk VMBO Harderwijk is per 1 augustus 2010 onderdeel van de Groep geworden. De vier 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 boven genoemde werksoorten en activiteiten. Ze leggen hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht van de Landstede Groep bestaat uit zeven leden. Naast een voorzitter en een vice-voorzitter, 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 is een auditcommissie benoemd. 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 de Landstede Groep zich horizontaal. Alle eenheden werken met ouderraden en leerlingenraden.

#### *Samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht*

Per 1 januari 2009 fungeert een Raad van Toezicht voor Landstede Groep. De samenstelling van de Raad van Toezicht is op 31 december 2012:

Dhr. ing. A.W.M. van Bijnen	Interim manager
Dhr. ing. A.A. van Dijk	Innovatie adviseur Syntens
Dhr. drs. B. Kamphuis	Voorzitter College van Bestuur van het CVO Zuid-West Friesland.
Dhr. dr. G.W. Noomen	Voorzitter Bestuur Stimuleringsfonds voor de Pers. Oud vz CvB Vrije Universiteit
Dhr. dr. H.C. van der Sar (voorzitter)	Voorzitter College van Bestuur Protestantse Theologische Universiteit
Dhr. R.D. Schoonbeek RA (vice voorzitter)	Directeur eigenaar Avizie Accountants
Dhr. mr. M. Zomer	Senior rechter rechtbank Zwolle/Lelystad

---

Bij benoemingen in 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 het College van Bestuur, in overleg met de voorzitter en de vice-voorzitter van de Raad van Toezicht, wordt voorbereid. 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 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. Verder is er door de Raad sprake van integraal toezicht op strategisch beleid, het functioneren en de rechtspositie van de bestuurders en begroting en jaarrekening. 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 2012 zes maal bijeen geweest. Daarnaast is er op 29 mei 2012 een extra vergadering ingelast ter bespreking van de ontwikkelingen inzake de samenwerking met het Vechtdal College. 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. Voorbereiden samenwerking met Vechtdal College
5. Overname bestuur Kinderopvang Hardenberg
6. Aan- en verkoop vastgoed

#### *Themadag*

Een van de jaarlijkse bijeenkomsten van de Raad van Toezicht en het bestuur heeft het karakter van een themadag. Op die dag is er een lezing gehouden door de heer Tex Gunning (lid Raad van Bestuur van Akzo Nobel) over op waarden gebaseerd onderwijs en verbindend leiderschap. In tegenstelling tot gebruikelijk waren bij deze themamiddag ook alle directeuren MBO en VO aanwezig.

Na de inleiding van de heer Gunning gingen de leden van de Raad van Toezicht in klein comité in gesprek met de directeuren over het onderwerp.

#### *Auditcommissie*

De auditcommissie vergaderde vier keer. In die vergadering zijn de concept jaarrekening en de instellingsbegroting met het College van Bestuur besproken.

#### *Overleg Ondernemingsraad/Medezeggenschapsraad*

Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft in april 2012 een overlegvergadering van College van Bestuur en CMR/OR bijgewoond.

#### *Functioneren College van Bestuur*

Door 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 een verslag. De hoofdlijnen zijn teruggekoppeld aan de overige RvT-leden.

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het werk van het College van Bestuur. De Raad heeft in 2012 het functioneren van het College beoordeeld op de volgende gestelde doelen van het College:

- 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 professioneel handelen, op peil houden van de eigen deskundigheid en het integer handelen.
- Het sturen op de strategische doelen van de instelling en het zorgdragen voor een adequate vertaling ervan naar de diverse scholen binnen de instelling.

#### *Benoemingen in het College van Bestuur*

In het verslagjaar hebben geen benoemingen of ontslagen plaatsgevonden in het College van Bestuur.

#### *Zelfevaluatie Raad van Toezicht*

In mei 2011 heeft de tweejaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De aandachtspunten uit de zelfevaluatie zijn input geweest voor verbeteringen in het toezicht en de eigen werkwijzen. In 2013 zal opnieuw een zelfevaluatie plaatsvinden.

#### *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 enige jaren terug vastgesteld op basis van landelijke vergelijkingscijfers en worden in dit jaarverslag verantwoord.

## 4. Inleiding op de financiële cijfers

### 4.1 Toelichting op de geconsolideerde financiële cijfers

De opstelling van het jaarverslag van de Scholengroep Christelijk Onderwijs (SCO), die en bestuurlijke eenheid vormt met de Landstede Groep, volgt sinds 2008 de landelijke RJ richtlijnen. De financiële cijfers van SCO worden daarom jaarlijks geconsolideerd opgesteld. De verplichte onderverdeling van de cijfers in aparte delen voor het Christelijk VMBO, het Agnieten College en het Ichthus College is met de invoering van RJ vervallen.

Op speciaal verzoek verantwoorden we ons in drie aparte jaarverslagen, waarin naast de geconsolideerde cijfers ook de cijfers van de drie aparte scholen zijn opgenomen: het Agnieten College in Zwolle e.o (AC); het Ichthus College in Kampen e.o. (IC) en het Christelijk VMBO in Harderwijk (CV). Tenzij anders aangegeven worden in deze toelichting geconsolideerde cijfers genoemd. Deze geconsolideerde cijfers zijn in de bijlage opgenomen.

In hoofdstuk 5 staan de cijfers van de betreffende Stichting van deze jaarrekening.

Uit de jaarrekening 2012 blijkt een positief resultaat van € 421.000. Daarmee ligt het resultaat boven de neutrale begroting 2012 en is sterk verbeterd ten opzichte van het negatieve resultaat in 2011 ad € 1.852.000. In grote lijnen zijn hiervoor de volgende oorzaken:

- De personele inzet is bij groei in deelnemers in 2011 en 2012 vrijwel gelijk gebleven waardoor de personele kosten slechts zijn gestegen met € 478.000 door vooral de reguliere loonkostenstijgingen.
- De huisvestingslasten zijn gedaald met € 1.537.000, € 1 miljoen had in 2011 betref een eenmalig verhogend effect in 2011 en is uitgegeven aan kosten voor groot onderhoud gebouwen, met name in verband met de eigen bijdrage van de subsidieregeling "frisse scholen", daarnaast zijn verdere besparingen gerealiseerd op schoonmaak en huur.
- De totale baten zijn gestegen met € 589.000 door groei in deelnemers in 2011 (0.9%) binnen de SSCO scholen, dus exclusief TAK (zie hoofdstuk 3). en hogere overige overheidsbijdragen en overige bijdragen.

In de begrote personele lasten en de rijksbijdragen zijn niet de doorbetaling van subsidies opgenomen voor VAVO, Lumeijn, Opleiden in de School e.d. Hierdoor zijn beiden 2 miljoen hoger dan begroot. Dit heeft geen effect op het resultaat.

#### 4.1.1 Rijksbijdragen

In 2012 is € 164.000 meer bekostiging ontvangen dan in 2011. Naast de autonome stijging van de bekostiging werd dit veroorzaakt door:

- Gezamenlijk effect 1.4 mln. positief door:
- Stijging van de GPL rijksbijdrage op personeel met 1%;
- Stijging van de rijksbijdrage op leermiddelen met 6%
- Effecten van de prestatiebox;
- 0.7% leerlingengroei;
- Tegenover deze positieve effecten staan dalingen op subsidie Frisse scholen in 2011 en individuele subsidies, gezamenlijk 1.2 mln. negatief.

#### 4.1.2 Overige baten

De overige baten stijgen met € 424.000 waarbij twee zaken opvallen:

- De overige inkomsten stijgen met € 422.000 door met name de stijging bij Chr. VMBO.
- De regels voor inning van ouderbijdragen zijn landelijk verscherpt. Dit heeft een dalend effect op de inkomsten waardoor scholen een aantal activiteiten niet meer kan bekostigen. In 2012 zijn de inkomsten gedaald met € 91.000, is gelijk aan een daling met 7.5%
- Daarnaast zijn de opbrengsten uit detacheringen gedaald met € 63.000 en verhuur met € 9.000.

---

#### 4.1.3 Personeelskosten

De personele inzet per leerling is gedaald vanuit de bezuinigingsdoelstelling. Omdat tegelijkertijd het leerlingaantal in augustus 2011 0.7% is gestegen en in augustus 2012 met 4.3% is het totaal aantal fte's wel licht gestegen. Om de flexibele schil te vergroten zijn nieuwe personeelsleden veelal via uitzendbureaus benoemd, waardoor deze kosten van personeel niet in loondienst met € 450.000 is gestegen. De stijging op bruto lonen en sociale lasten werd gecompenseerd door lagere pensioenpremies.

De overige personele lasten zijn in lijn met 2011 en 1.2 miljoen hoger dan begroting. De stijging ten opzichte van begroting komt voor de helft door zorgbudget/rebound/passend onderwijs (CV). Deze baten en lasten waren ook niet begroot, omdat ze extern worden doorgesluisd en dus geen effect hebben op het resultaat.

#### 4.1.4 Afschrijvingen/investeringen

De totale afschrijvingen stijgen ten opzichte van 2011 met € 480.000 waarbij de ICT investeringen een belangrijke oorzaak zijn. De afschrijvingskosten voor verbouwingen stijgen met € 170.000, vanuit de gerealiseerde gebouwaanpassingen. De daling van de afschrijving op overige inventaris wordt veroorzaakt door de terughoudende vervangingsinvesteringen van de laatste jaren.

#### 4.1.5 Huisvestingskosten

De huisvestingslasten dalen met € 1.537.000. Dit wordt geheel veroorzaakt door de eenmalige eigen bijdrage in 2011 voor gebouwaanpassingen als gevolg van de frisse scholen subsidie.

#### 4.1.6 Overige instellingslasten

De administratie – en beheerlasten zijn gedaald met € 883.000. Dit komt vooral door de registratie van de afschrijving op gezamenlijke IT middelen onder de afschrijvingen op materiële vaste activa onder doorbelaste kosten.

De overige instellingslasten bevatten diverse posten. In de categorie € 50.000 – € 150.000 vallen: kleine inventaris; reparatie inventaris; kantoorbenodigdheden; telefoonkosten, representatiekosten; reiskosten; portokosten; contributies; accountantskosten; en drukwerk.

In de categorie € 150.000 – € 450.000 vallen: reproductiekosten; advieskosten; PR kosten; ICT licenties; verbruiksartikelen; werkboeken; leerlingactiviteiten; en meerdaagse excursies.

#### 4.1.7 Financiële baten en lasten

Vanuit de afgesloten lening voor de huisvesting in Wezep en de investering in gebouwen t.b.v. frisse scholen zijn de jaarlijkse rentelasten bijna € 200.000. Deze worden grotendeels gedekt vanuit de jaarlijkse bijdrage van de gemeente vanuit de doordecentralisatie overeenkomst (AC).

#### 4.1.8 Solvabiliteit

Omdat het exploitatieresultaat positief is, is het Eigen Vermogen met 7% verbeterd tot € 6,5 mln. ten opzichten van eind 2011. Het weerstandsvermogen blijft nog net tussen de algemeen geaccepteerde grenzen van 10% en 40%, maar vraagt wel om verbetering om uit de gevarenzone te blijven. Het weerstandsvermogen van het IC en CVMBO ligt iets boven de 20% en voldoet dus goed maar wordt ongunstig beïnvloed door het lage eigen vermogen bij het AC. In deze Stichting is het eigen vermogen nu € 619.000 en dus verbeterd met € 242.000 (+64%), maar zal verder verstevigd moeten worden.



#### 4.1.9 Eigen Vermogen

Voor de solvabiliteit is het gewenst om minimaal 30% solvabiliteit te realiseren. Op basis van de huidige geconsolideerde cijfers komt dit neer op een eigen vermogen van circa €7 mln.

In de opbouw van de gewenste omvang van het eigen vermogen worden de volgende onderdelen afgewogen:

- a) **Eenheden:**  
Dit deel is bedoeld als buffer voor de fluctuaties in personele uitgaven van de eenheden € 250.000 per eenheid.  
*gewenste omvang is € 1.750.000,-*
- b) **De bufferfunctie:**  
Dit deel is bedoeld om onvoorziene zaken in de overige bedrijfsvoering op te kunnen vangen. Het bevat o.a. een buffer van voor onverwachte uitgaven aan ziektevervangings- en wachtgeldverplichtingen.  
*gewenste omvang 7%-10% van het totale vermogen is € 2.300.000,-*
- c) **Eigen risico bij aanpassing van schoolgebouwen**  
Op diverse locaties verwachten wij nieuwbouw, waarvoor deels ook eigen vermogen nodig zal zijn.  
*gewenste omvang € 2.000.000,-*
- d) **Directe aanpassing personeelsformatie bij toename aantal leerlingen**  
Vanwege de bekostigingssystematiek moet voor VO scholen altijd 5 maanden overbrugt worden tussen de verkregen bekostiging en de bekostiging die bij het aantal leerlingen past. Voor fluctuaties hierin is het gewenst een buffer te hebben die nodig kan zijn.  
*gewenste omvang € 1.000.000,-*

Conclusie: Om aan alle risico's in voldoende mate het hoofd te kunnen bieden, is een eigen vermogen van minimaal € 7.000.000 gewenst. Aangezien er € 6.450.000 aanwezig is, zal er minimaal € 600.000 opgebouwd moeten worden. Hiervoor is de komende jaren een jaarlijks positief exploitatieresultaat nodig van minimaal € 500.000. Dit is ook opgenomen in de uitgangspunten voor de begroting over 2013.

#### 4.1.10 Financiering Vaste Activa

Gebouwen, inventaris en apparatuur zijn langlopende bezittingen en dienen daarom met lang vermogen te zijn gefinancierd. Dit geldt ook voor de financiële vaste activa, want dit is het bedrag dat langlopend geïnvesteerd is in het VIA gebouw in Kampen (IC); het schoolgebouw in Wezep (AC) en in 2011 is daar het gebouw van het Chr. VMBO in Harderwijk aan toegevoegd (CV).

De afgelopen jaren is fors geïnvesteerd, waardoor er nu ook meer lang vermogen nodig is. Eind 2012 gaat het om € 19.270.000.

De voorziening van € 664.000 is grotendeels langlopend. Bij kortlopende schulden is het bedrag aan opgebouwd recht voor vakantiegeld en belastingen en premies opgenomen, totaal € 3.4 mln. Dit bedrag is, als vordering op het ministerie afgeboekt van het eigen vermogen. Hierdoor ontstond een optische daling van het weerstandsvermogen en de solvabiliteit. Omdat we deze kortlopende schuld elk jaar kunnen betalen uit de bekostiging die we in het voorjaar van het ministerie ontvangen, is er als het ware een stille reserve van € 3.400.000 ontstaan. We vinden het daarom verantwoord om dit als dekking van de vaste activa te laten dienen.

Tegenover de investering in 2011 in Harderwijk wordt een langlopende lening worden afgesloten. In 2011 is deze investering van 2 miljoen uit liquide middelen betaald. Onderhandelingen met de Gemeente Harderwijk zijn nog gaande.

Per saldo zijn dan de vaste activa deels met kort vermogen gefinancierd voor circa 9 mln. Dit is een onwenselijke situatie en is een van de redenen waarom het Eigen Vermogen zal moeten groeien door positieve resultaten in de toekomst.

---

#### 4.1.11 Treasury

De tegoeden van de school die niet aangewend hoeven te worden voor de directe bedrijfsvoering staan op depositorekeningen. De scholengroep heeft geen gelden belegd.

#### 4.1.12 Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn gestegen met € 1.3 mln. Hiertegenover staat een stijging van de overige vorderingen ad € 1.7 mln.

De stijging van de kortlopende schulden wordt deels verklaard uit het rekening courant krediet van € 1.100.000, vanwege een tekort aan liquide middelen. Daarnaast door een hogere crediteurenpositie per 31 december 2012. De subsidie voor frisse scholen uit 2011 is nog niet verrekend. Voor 1 miljoen zal naar verwachting in 2013 worden terugbetaald. Dit bedrag staat onder de overige schulden.

#### 4.1.13 Vorderingen

De vorderingen zijn gestegen met € 1.723.000, de belangrijkste oorzaken hiervan zijn de gestegen debiteuren (+€ 211.000) door latere facturatie deelnemersbijdrage en stijging van de overlopende activa met € 1.534.000 waarvan het voorschot voor Jade ad € 534.000 een belangrijke post is. De overige effecten bestaan vooral uit vooruitbetaalde leermiddelen.

#### 4.1.14 Liquiditeit

De liquiditeit heeft zich weer sterk hersteld in 2012 tot een waarde van 0.31 na een forse verslechtering in 2011 (0.18). De sterke verbetering met 13% komt door:

- Door een positief resultaat in 2012 en de vrijval afschrijvingen ad € 3.5 mln. tegenover beperkte investeringsuitgaven ten gunste van de liquiditeit komen;
- De overige vorderingen een grotere omvang hebben gekregen in het balanstotaal;

Per saldo is voor de onderdelen genoemd bij `kortlopende schulden` 3 miljoen nodig aan liquide middelen. Hierin zal worden voorzien door het afsluiten van een langlopende lening voor het gebouw van het Christelijk VMBO (CV).

In 2013 is er nog steeds sprake van een solide sturing op de liquiditeit om tegenvallers op te vangen en vraagt de opbouw van extra liquiditeit dus onze aandacht.

#### 4.1.15 Risicobeheersing

Door de SCO stichtingen 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 gedurende 2012 en begin 2013 maatregelen genomen die sturing op deze posities verbeteren en de risico's sterk beperken tot acceptabele omvang. Prijs en krediet risico's komen niet noemenswaardig voor binnen de instellingen.

## In control statement

### 4.1.16 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 vergelijking 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.

### 4.1.17 Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouder en leerlingen

Over dit onderwerp is in hoofdstuk 3.6 gerapporteerd. Derhalve wordt daarnaar verwezen.

### 4.1.18 Beoordeling financiële kerncijfers, geconsolideerd:

	2012	2011	2010	2009
Solvabiliteitsratio	0,28	0,28	0,38	0,46
Solvabiliteitsratio bij actuele waarde	0,35			
Liquiditeit (current ratio)	0,33	0,18	0,60	0,44
Rentabiliteit	0,67	3,04-	1,52-	0,58-
Weerstandsvermogen	10,44	9,86	13,66	15,30
Weerstandsvermogen (excl. MVA)	-20%	-19%	-9,5%	-6,2%
Kapitalisatiefactor	21%	20%	25,5%	26,3%
Rijksbijdrage/totale baten	95,08	95,90	95,31	92,83
Personele lasten/totale lasten	77,30	74,60	76,43	77,01
Materiële lasten/totale lasten	22,70	25,40	23,57	22,99

De solvabiliteit is gestabiliseerd op 0.28, door een positief resultaat maar ook hogere totaal vermogen aangezien zowel de overige vorderingen als ook de overige schulden zijn gestegen in 2012. Ondanks dat de solvabiliteit ruim boven de ondergrens van 20% uitkomt, streven wij, vanuit de eigen vermogens opbouw, zoals uitgewerkt in paragraaf 4.1.8, wel een verbetering van de solvabiliteit na. Het weerstandsvermogen is daarmee ook lager dan gewenst.

Voor consolidatiedoeleinden binnen de Landstede groep worden gebouwen en terreinen gewaardeerd op basis van actuele waarde. Het effect van de actuele heeft, toegepast op de geconsolideerde cijfers van SCO, een positief effect van 0.07, waarmee de solvabiliteit op 0.35 uit komt per 31 december 2012.

In 2012 was de rentabiliteit licht positief en daarmee is in 2012 een trendbreuk ontstaan ten opzichte van de afgelopen 3 jaar.

De current ratio is in 2012 verbeterd tot 0.31 maar is nog steeds lager dan 0.5 en vraagt dus om aandacht.

De Kapitalisatiefactor blijft onder de bovengrens van 35% voor grote besturen en is daarmee niet te groot.

Beoordeling: Om de situatie te verbeteren zal de komende jaren een positief exploitatieresultaat van minimaal € 500.000 gerealiseerd moeten worden. Dit is ook opgenomen in de uitgangspunten voor de begroting over 2013.

#### 4.1.19 Organisatiecultuur

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

#### 4.1.20 Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

SCO 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.

#### 4.1.21 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.

#### 4.1.22 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. Deze inkrimping is slechts deels gerealiseerd. De structurele overbesteding in personele bezetting leidde de afgelopen drie jaren tot een negatieve rentabiliteit. Voor een positieve exploitatie die leidt tot opbouw van het eigen vermogen moeten deze uitgaven dus structureel worden verlaagd.

**Investerings**

De afgelopen jaren 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.

**Leerlingen**

SCO heeft een worst case scenario waarin er 200 leerlingen minder zijn dan begroot, dat komt overeen met € 500.000 interen op het eigen vermogen. Het uiterste effect op de solvabiliteit is 2%.

**Investerings**

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 1% in de solvabiliteit.

**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: € 20.000. Dat is minder dan 1% in de solvabiliteit.

**Deelnemingen en claims**

SCO kent geen deelnemingen en geen claims.

## 4.2 Toekomstparagraaf

Voor het jaar 2013 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.

### 4.2.1 Inhoud Kaderbrief 2013/2014

**Vooraf:**

*Deze kaderbrief is gebaseerd op de heidagen 2013 en op een aantal activiteiten daarna. Met elkaar hebben we verkend wat aandacht moet krijgen om de doelen voor 2010-2015 in de komende periode dichterbij te brengen. We starten daarmee de nieuwe PDCA cyclus.*

*Met deze brief worden voor iedereen drie thema's vastgelegd voor 2013/2014. Daarmee wordt een opzet gekozen, waarmee iedereen aan de slag kan.*

*In teams, directie en College van Bestuur leggen we de focus 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.*

*Dit thema vraagt van iedereen kritische reflectie op de verbetering van de kwaliteit.*

**Het benutten van het totaal**

*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 eigen werkwijzen. 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. Kenniskringen, uitwisseling en mobiliteit zijn daarin belangrijke voertuigen.*

*Dit thema daagt uit te verzinnen hoe de Groep een bijdrage kan leveren aan de opdracht van je team.*

**Vergroot je professionaliteit**

*Voortdurend zijn er nieuwe ontwikkelingen. Maatschappelijke instellingen zoals Landstede zijn een spiegel van de samenleving en daardoor in constante verandering. De basis op orde en het benutten van het totaal, vraagt van ons allen een nieuwe professionaliteit die we met elkaar ontwikkelen.*

*Dit thema vraagt van een ieder van ons om na te denken over wat we in onszelf en wat we in het team waarin we werken moeten ontwikkelen om beter te worden en zo het totaal verder te brengen.*

*Het College van Bestuur verwacht in teamplannen en eenheidsplannen aandacht voor deze drie thema's, waarin de focus op goede resultaten en de manier om die te bereiken een verbindende factor is.*

**4.2.2 Onderwijskwaliteit****VO****Doelstellingen naar inhoud en tijd**

De VO-scholen van Landstede Groep hebben de ambitie om uitstekende resultaten te behalen. Om dat te realiseren zijn al vele initiatieven ontwikkeld.

Wij noemen de audits die volop intern worden gehouden en veel input leveren voor de plannen van de afzonderlijke scholen en teams. Ook gegevens van vragenlijsten en verslagen van panelgesprekken leveren veel waardevolle informatie op.

Toch is er een breed gedragen behoefte om meer te doen. De kwaliteitszorg zou systematischer, structureler, cyclischer en doelgerichter moeten zijn.

Beoogd wordt om te komen van een reactieve tot een meer proactieve houding. Dus niet pas in actie komen als er slechte resultaten zijn of andere problemen, maar tijdig trends en ontwikkelingen signaleren en het beleid aanpassen.

In dit kader helpt het hernieuwde inspectiekader, waarbij opleidingen ook een attendering of een waarschuwing kunnen krijgen van de Inspectie.

**Gezette stappen in het proces, actualisering van beleid en behaalde tussenresultaten**

Om de gestelde doelen te bereiken wordt vanaf maart 2013 gewerkt aan het invoeren van een gemeenschappelijk kwaliteitsbeleid, met daarin ruimte voor de eisen van de afzonderlijke scholen.

De zeven eenheden VO hebben alle afzonderlijk een gefaciliteerde kwaliteitsmedewerker aangesteld. Zij vormen de spil van de implementatie van de kwaliteitszorg. In de eerste helft van het schooljaar 2013-2014 zullen zij verder geschoold worden als kwaliteitszorgmedewerker. Behalve met het verzamelen van kwantitatieve gegevens en het afnemen van vragenlijsten, zullen zij ook op basis van de bevindingen deze delen met de directie, de teams of de school, afhankelijk van het onderwerp.

Belangrijke instrumenten die bijdragen tot realisatie van pro activiteit zijn:

- Een goede enquêtebank met vragenlijsten om ontwikkelingen scherp te krijgen. Dat is kwaliteitscholen.nl. Op talloze wijzen kunnen filters worden ingevoerd om vergelijkingen te maken zowel intern als extern. Tevens zit er in de enquêtebank een royale benchmark. Vele scholen maken gebruik van dezelfde vragenlijsten op het zelfde moment in het schooljaar. Onmisbaar om de positie van de school te bepalen. Alle scholen Landstede VO kunnen vanaf de start van het nieuwe schooljaar 2013/2014 beschikken over kwaliteitscholen.nl.
- Een managementportal dat voorziet om op adequate en eenvoudige manier cijfermatige gegevens vanuit het administratieve programma Magister te halen tot op individueel niveau. Daartoe wordt het managementportal van Clickview aangeschaft.
- Vensters voor Verantwoording geeft op integrale wijze inzicht op alle beleidsterreinen waar de scholen mee te maken hebben, informatie. Belangrijk hierbij is het systematisch benutten van het Managementvenster van Vensters voor Verantwoording, dat toegankelijk wordt wanneer de scholen Vensters voor Verantwoording goed bijhouden. Hier is ook voortdurend sprake van vergelijkingsmateriaal van andere scholen.
- Het benutten van audits. Landstede VO zet zwaar in op audits. Onlangs zijn deze geëvalueerd met als conclusie onder meer, dat de audits een blijvende plaats verdienen in de kwaliteitszorg van de VO scholen van Landstede Groep.
- Het inspectiekader, en dan vooral de kwaliteitskaart en het opbrengstenoordeel. Hier worden gegevens zichtbaar, die mede sturend zijn voor het beleid van de verschillende scholen.
- Inspectierapporten van scholen, die inspectiebezoek hebben gehad.
- De gegevens uit het schooldossier, zoals de hinkelpaden.

De inzet van deze instrumenten leidt ertoe dat beter zicht wordt ontwikkeld op de situatie waarin de scholen verkeren en ook prioriteiten gesteld kunnen worden als het gaat om ontwikkelingsrichting.

Per school zal een kwaliteitskalender worden ontwikkeld, waar activiteiten aan informatie die kwaliteitszorginstrumenten oplevert, worden gekoppeld.

Elke school zal in het eerste, derde en het examenjaar enquêtes afnemen op dezelfde momenten in het schooljaar. De resultaten van de enquêtes worden geanalyseerd en besproken met de teams en vormen vervolgens mede input voor de school- en team- en verbeterplannen voor het jaar erop. Deze plannen zullen smart worden geformuleerd en evaluatie zal in het volgend jaar plaats vinden.

Nadrukkelijker dan tot nu toe zal aandacht zijn voor "CA" in de PDCA-cyclus.

Ook zullen de opbrengsten zoals de Inspectie deze aanreikt, jaarlijks worden bekeken en geanalyseerd. Door de inzet van Clickview en het managementvenster van Vensters voor Verantwoording kan dat al vrij snel na de afronding van een schooljaar. Zo wordt het mogelijk dat de scholen de inspectiekaart eigenlijk al in augustus kennen, in plaats van april volgend op een schooljaar en dus veel eerder passende maatregelen kunnen treffen.

Deze activiteiten krijgen een plaats in de jaarlijkse kalender van scholen.

De audits worden planmatig ingezet.

Op veel scholen worden nu cijfermatige gegevens benut voor gesprekken met secties. Het ligt voor de hand dat er een ontwikkeling in gang gezet wordt waarbij cijfermatige gegevens (met behulp van Clickview) en enquête gegevens (m.b.v. 360 graden feedback) mede input vormen in de gesprekkencyclus op individueel niveau.

## **MBO**

### **Doelstellingen naar inhoud en tijd**

In juli 2013 moet een complete opbrengstenanalyse, gebaseerd op de BRON-gegevens van de jaren 2010, 2011 en 2012, zijn uitgevoerd en beschikbaar zijn voor alle eenheden en teams.

Op dit moment moet iedere student inzicht hebben in zijn/haar onderwijsprogramma. Ook moet iedere student inzicht hebben in zijn ontwikkelingsgerichte toetsen en zijn examinering.

Vanaf april 2013 moet iedere student structureel feedback krijgen op product en proces van zijn opleiding, zodat hij kan leren van zijn resultaten.

Ten aanzien van de examinering moet in juni 2013 de rol van de praktijkopleider en praktijkbeoordelaar gescheiden zijn. Er dienen dan ook breed deskundige beoordelaars in de praktijk te zijn.

---

Landstede examen commissies (LEC's) moeten dan een helder zicht hebben op de uitvoering van de examinering. De LEC's dienen dan streefcijfers op te stellen ten aanzien van examinering en diplomering.

De examens die in juni/juli 2013 worden afgenomen moeten voldoen aan de wettelijke vereisten, zoals gesteld in het Toezichtskader.

Het beïnvloeden en verhogen van de Kwaliteitscultuur in de teams door in gesprek te gaan met de teams over de Landstedebrede risico's, de doelen uit te zetten naar inhoud en tijd, en de Kwaliteitswaaier uit te reiken en toe te lichten zal ook rond de zomervakantie van 2013 gereed moeten zijn.

Binnen Landstede wordt volgens een vaste systematiek geëvalueerd, geanalyseerd en bijgestuurd via halfjaarlijkse evaluatie audits, vervolgaudits en monitorgesprekken. De tweejaarlijkse student enquête JOB, de jaarlijkse evaluatie Landschapsvoortgang door het CvB, de maandelijkse managementvoortgangsgesprekken van het CvB met de eenheidsdirectie, de jaarlijkse zelfevaluatie van de onderwijs- en examenkwaliteit in de teams, de jaarlijkse evaluatie van het instrumentarium, de viermaandelijke evaluatie van het teamplan met de directie en de jaarlijkse risicoanalyse Landstede, zijn allemaal evaluatie en verbeterinstrumenten die binnen Landstede gebruikt en onderhouden (moeten) worden.

In mei 2013 moet het teamplan zijn voorzien van een analyse op onderwijskwaliteit en opbrengsten, meetbare heldere normen en doelen omvatten, systematisch worden geëvalueerd en bijgestuurd en zijn gebaseerd op het borgen en verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

### **Genomen stappen in het proces**

Landstede voert momenteel een analyse uit over de opbrengsten van de jaren 2010, 2011 en 2012, waarin ook de opbrengstcijfers 2011-2012 zijn meegenomen.

Het jaarplan kwaliteitsborging is doorlopen en waar nodig aangepast.

Vanaf begin februari 2012 zijn interne audits uitgevoerd bij de opleidingen die als onvoldoende waren beoordeeld. De bevindingen daaruit zijn met en binnen de onderwijsteams besproken. De voortgang van de verbeteractiviteiten is gemonitord. Dit heeft helaas tot de conclusie geleid dat er op onderdelen onvoldoende resultaat uit de activiteiten kwam. Op basis van de managementvoortgangsgesprekken en de rapportages van de directeur kwaliteitszorg bleek, dat de veranderingen niet snel genoeg tot stand kwamen om de doelstellingen te halen. Daarop is besloten extra handen in te zetten om binnen de Landschappen en de teams te ondersteunen bij de verbeter- en ontwikkelwerkzaamheden ten behoeve van de onderwijskwaliteit (onder andere op e-TO). De betreffende collega's hebben een training gevolgd en zijn vervolgens op Landschapsniveau ingezet. De inzet wordt met regelmaat teruggekoppeld naar de directeur Kwaliteit, waarna, indien nodig, bijsturing plaatsvindt.

De Landstede-kwaliteitsnormen zijn per indicator vastgelegd in de Kwaliteitswaaier, daarnaast liggen deze vast in de kaderbrief 2013 en in de eenheidskaderbrieven 2013 zijn zij SMART verwoord naar het team, zodat teams hun teamplan doelgericht kunnen invullen.

### **Behaalde tussenresultaten**

Landstedebreed is in alle teams de basis gelegd voor het effectief feedback geven aan studenten, die al resulteerde in voldoende voor alle teams in het heronderzoek.

Instrumenten, zoals de kwaliteitswaaier, de examenwaaier, placemat-examenplan, de zelfanalyse onderwijskwaliteit (inclusief examinering) en de audits hebben in belangrijke mate bijgedragen tot een verbetering van het kwaliteitsbesef bij het onderwijzend personeel.

Ook de professionalisering via de bijeenkomsten in het LeerWerkAtelier, vanuit de afdeling Kwaliteit en voor de LEC's en bovenal de LOB's heeft een grote impact op de kwaliteitscultuur.

Alle examencommissies en teams voeren het verbeterplan examinering/ diplomering uit.

In alle al examinerende Landstede teams is elektronisch Talentvol Ontwikkelen (e-TO) actief voor wat betreft examinering. De volledige functionaliteit wordt gefaseerd ingevoerd in de sectoren (deadline voor de laatste onderdelen 1/8/2014).



Alle teams voeren de zelfevaluatie onderwijskwaliteit uit. De Landschappen liggen grotendeels op schema met het uitvoeren van de verbeterplannen/Plannen van Aanpak. Follow-up is vastgelegd in de verslagen en waar nodig zijn vervolgspraken met CvB en directeur Kwaliteit belegd.

#### 4.2.3 Begroting

De instellingsbegroting 2013 is opgesteld voor de gehele Landstede Groep.

De daarin opgenomen investeringsbegroting voor de VO scholen is hieronder geplaatst.

Voor de meerjaren begroting tot en met 2016 wordt naar dit document verwezen

Investeringsbegroting - SCO x €1.000						
	Begroot 2012	Prognose 2012	Begroot 2013	Prognose 2014	Prognose 2015	Prognose 2016
<u>Gebouwen:</u>						
instandhouding gebouwen						
isolatie / ventilatie frisse scholen						
Wezep						
nieuwbouw Zwartsluis		446	5.221	2.833		
Talentstad				500	500	500
Dronten				500		
Zwartsluis	8.250					
Revitalisering DR/DB						
Harderwijk	1.423	1.423			4.000	
Revitalisatie Harderwijk						
Overige		600	225			
subtotaal gebouwen	9.673	2.469	5.446	3.833	4.500	500
<u>Inventaris:</u>						
ICT	650	300	260	425	550	850
Huurboeken investering 2011	200	300	305	305	305	305
Kantoorinventaris						
App. Machines en installaties						
overige vervanging	500	500	340	450	500	800
subtotaal inventaris	1.350	1.100	905	1.180	1.355	1.955
<b>Totaal investeringen</b>	<b>11.023</b>	<b>3.569</b>	<b>6.351</b>	<b>5.013</b>	<b>5.855</b>	<b>2.455</b>
<b>Verkoopwaarde desinvesteringen:</b>						
n.v.t.						
<b>Desinvesteringen</b>	-	-	-	-	-	-

#### 4.2.4 Geconsolideerde begroting

De begrotingscijfers voor het jaar 2013 zijn als volgt vastgesteld:

<b>Exploitatiebegroting - SCO</b>						
<b>x €1.000</b>						
	<b>Begroot 2012</b>	<b>Prognose 2012</b>	<b>Begroot 2013</b>	<b>Prognose 2014</b>	<b>Prognose 2015</b>	<b>Prognose 2016</b>
Rijksbekostiging	55.717	59.001	59.362	60.943	61.506	61.693
Geoormerkte en Ongeoormerkte bijdrage						
<b>Totale Rijksbijdrage</b>	<b>55.717</b>	<b>59.001</b>	<b>59.362</b>	<b>60.943</b>	<b>61.506</b>	<b>61.693</b>
Gemeentelijke contracten	229	670	729	1.079	1.084	1.090
Deelnemersbijdragen	1.086	1.375	1.122	1.143	1.154	1.157
Opbrengsten i.o.v. derden		365				
Commerciële activiteiten						
Overige opbrengsten	971	716	1.235	1.228	1.239	1.243
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b>2.286</b>	<b>3.126</b>	<b>3.086</b>	<b>3.450</b>	<b>3.477</b>	<b>3.490</b>
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>58.003</b>	<b>62.127</b>	<b>62.448</b>	<b>64.393</b>	<b>64.983</b>	<b>65.183</b>
<b>Kosten</b>						
Personeel primair proces	31.997	33.594	33.918	34.689	34.920	34.982
Personeel direct onderst. p.p.	1.701	1.788	1.678	1.716	1.728	1.731
Personeel algem. onderst. p.p.	7.095	6.637	7.373	7.482	7.537	7.556
Personeel vervanging	0	0	0			
<b>Salariskosten &amp; sociale lasten</b>	<b>40.793</b>	<b>42.019</b>	<b>42.969</b>	<b>43.887</b>	<b>44.185</b>	<b>44.269</b>
Uitzendkrachten	1.110	1.148	2.050	2.005	2.023	2.029
Kosten scholing	378	164	274	279	282	283
Onderlinge verrekening	587	2.364	91	100	105	108
Overige personele kosten	1.707	1.910	2.412	2.777	2.722	2.609
Overige personeelskosten totaal	2.672	4.438	2.777	3.156	3.109	3.000
<b>Totale personele kosten</b>	<b>44.575</b>	<b>47.605</b>	<b>47.796</b>	<b>49.048</b>	<b>49.317</b>	<b>49.298</b>
Huisvestingskosten	4.320	3.876	4.213	4.889	5.434	5.623
Materiele kosten p.p.	2.801	1.499	2.191	2.240	2.260	2.263
Afschrijving materieel	3.244	3.192	3.054	3.289	3.541	3.735
Kosten CenM	472	180	556	496	489	482
Kosten ICT materieel	0	58	498	500	505	510
Porto/ telefoon/ repro	1.464	539	2.194	2.116	2.025	1.928
Overige kosten	1.127	4.830	1.272	1.291	1.301	1.304
<b>Totale materiële kosten</b>	<b>13.428</b>	<b>14.174</b>	<b>13.978</b>	<b>14.821</b>	<b>15.555</b>	<b>15.845</b>
<b>Totale kosten</b>	<b>58.003</b>	<b>61.779</b>	<b>61.774</b>	<b>63.869</b>	<b>64.872</b>	<b>65.143</b>
<b>Bedrijfsresultaat normale bedrijfsvoering</b>	<b>0</b>	<b>348</b>	<b>674</b>	<b>524</b>	<b>111</b>	<b>40</b>

Zwolle, 28 juni 2013  
Het College van Bestuur,

R.W.J. van Kessel  
C. Blokland  
A. Runia

## 5. Financiële cijfers 2012 en toelichting

### Jaarrekening

#### 5.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2012 na resultaatsbestemming

	31-12-2012		31-12-2011	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>				
1.2.1 Gebouwen en terreinen	3.264.654		2.005.950	
1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.003.784		1.189.146	
1.2.3 Overige materiële vaste activa	3.726		4.823	
		<b>4.272.163</b>		<b>3.199.919</b>
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>		<b>8.169</b>		<b>18.029</b>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>4.280.332</b>		<b>3.217.948</b>
<b>Vlottende activa</b>				
<b>1.5 Vorderingen</b>				
1.5.1 Debiteuren	115.285		96.147	
1.5.2 OC en W	-		-	
1.5.3 groepsmaatschappijen	-		-	
1.5.4 Verbonden partijen	-		-	
1.5.7 Overige vorderingen	19.828		29.692	
1.5.8 Overlopende activa	830.958		231.333	
		<b>966.071</b>		<b>357.172</b>
<b>1.7 Liquide middelen</b>		<b>329.347</b>		<b>179.525</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>5.575.750</b>		<b>3.754.645</b>

	31-12-2012		31-12-2011	
	€	€	€	€
<b>Eigen vermogen</b>				
<b>2.1 Eigen vermogen</b>				
2.1 Eigen vermogen	1.787.186		1.590.756	
		<b>1.787.186</b>		<b>1.590.756</b>
<b>Voorzieningen</b>				
<b>2.2 Voorzieningen</b>				
2.4.3 Overige voorzieningen	38.347		32.977	
		<b>38.347</b>		<b>32.977</b>
<b>Kortlopende schulden</b>				
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>				
2.5.1 Kredietinstellingen	-		-	
2.5.3 Crediteuren	473.693		164.043	
2.5.4 OCW inzake vakantietoelage	185.909		185.359	
2.5.5 Groepsmaatschappijen	2.348.177		815.699	
2.5.7 Belastingen en premies	235.353		241.731	
2.5.8 Pensioenpremies	82.131		78.936	
2.5.9 Overige schulden	128.918		340.422	
2.5.10 Overlopende passiva	296.039		304.725	
		<b>3.750.220</b>		<b>2.130.915</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>5.575.753</b>		<b>3.754.648</b>

## Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2012

	realisatie		begroting		realisatie	
	2012	2012	2012	2012	2011	2011
	€	€	€	€	€	€
<b>3 Baten</b>						
3.1 (Rijks) bijdragen OCW	7.762.359		7.313.000		9.606.556	
3.2 overige overheidsbijdragen	480.900		-		-	
3.5 overige baten	449.064		356.000		400.592	
<b>Totale baten</b>		<b>8.692.323</b>		<b>7.669.000</b>		<b>10.007.148</b>
<b>4 Lasten</b>						
4.1 personele lasten	6.263.906		5.800.000		7.403.798	
4.2 afschrijvingen	533.966		356.000		337.408	
4.3 huisvestingslasten	641.637		519.000		961.023	
4.4 overige instellingslasten	1.057.013		991.000		1.252.494	
<b>Totale lasten</b>		<b>8.496.522</b>		<b>7.666.000</b>		<b>9.954.723</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>195.801</b>		<b>3.000</b>		<b>52.425</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	629		3.000		291	
<b>Saldo Financiële baten en lasten</b>		<b>629</b>		<b>3.000</b>		<b>291</b>
<b>Resultaat</b>		<b>196.430</b>		<b>6.000</b>		<b>52.717</b>
<b>6 Belastingen</b>						
<b>7 Resultaat deelnemingen</b>						
		-		-		-
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>196.430</b>		<b>6.000</b>		<b>52.717</b>
<b>8 aandeel derden in resultaat</b>						
<b>Netto resultaat</b>		<b>196.430</b>		<b>6.000</b>		<b>52.717</b>

## 5.2 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2012

	2012		2011	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
saldo baten en lasten	195.801		52.425	
Gecorrigeerd voor:			-	
Afschrijvingen	449.918		276.473	
Mutatie voorzieningen	5.370		37.691-	
		<b>651.089</b>		<b>291.208</b>
<b>Veranderingen in vlottende middelen</b>				
Voorraden				
Vorderingen	608.899-		122.792	
Schulden	1.619.305		484.656	
		<b>1.010.406</b>		<b>607.447</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>				
		<b>1.661.495</b>		<b>898.655</b>
Ontvangen interest	629		291	
Betaalde interest	-		-	
Buitengewoon resultaat			-	
		<b>629</b>		<b>291</b>
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>1.662.124</b>		<b>898.947</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in financiële vaste activa	9.860		18.029-	
Desinvesteringen in financiële vaste activa			-	
Investerings in materiële vaste activa	1.522.162-		2.204.941-	
Desinvesteringen in materiële vaste activa			-	
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden			-	
mutaties leningen			-	
Overige investeringen in financiële vaste activa			-	
			-	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>1.512.303-</b>		<b>2.222.970-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen			-	
Aflossing langlopende schulden			-	
<b>totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-</b>		<b>-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>149.822</b>		<b>1.324.023-</b>

---

## **5.3 Toelichting behorende bij de enkelvoudige jaarrekening 2012**

### **5.3.1 Algemeen**

#### **5.3.1.1 Juridische vorm en voornaamste activiteiten**

De organisatie is een stichting; de voornaamste activiteiten bestaan uit het geven van onderwijs

#### **5.3.1.2 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.

#### **5.3.1.3 Continuïteit**

Binnen de Landstede groep, waar de SCO stichtingen onderdeel vanuit maken, is de liquiditeitspositie kritisch gebleken gedurende 2012. De huidige positie en prognoses die zijn gemaakt voor de afzonderlijke onderdelen binnen de groep geven het CVB in voldoende mate vertrouwen dat de toekomst van de instellingen is gewaarborgd. Derhalve is deze jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **5.3.1.4 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.

### **5.3.1.5 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.

### **5.3.1.6 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 waardeverminderingverliezen.

#### **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 waardeverminderingverlies 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, gediscoteerd 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 waardevermindingsverlies 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

#### 5.3.1.7 Stelselwijzigingen

Geen.

#### 5.3.1.8 Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Investeringssubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de materiële vaste activa.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Activum	afschrijvings- percentage	economische levensduur
terreinen	0.00%	geen afschrijving
gebouwen	2.50%	40 jaar
verbouwingen	6.67%	15 jaar
verbouwingen	10.00%	10 jaar
schoolmeubilair	6.67%	15 jaar
kantoormeubilair	6.67%	15 jaar
technische installaties en machines	10.00%	10 jaar
leermiddelen	10.00%	10 jaar
ICT netwerken	20.00%	5 jaar
hardware	25.00%	4 jaar
hardware (refurbished)	50.00%	2 jaar
software	25.00%	4 jaar
overige inventaris	10.00%	10 jaar
huurboeken	20.00%	5 jaar

##### 5.3.1.8.1 Financiële vaste activa

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

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

##### 5.3.1.8.2 Vorderingen

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

##### 5.3.1.8.3 Eigen Vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, 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.

#### **5.3.1.8.4 Voorzeningen**

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.

#### **5.3.1.8.5 Langlopende schulden**

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

#### **5.3.1.8.6 Kortlopende schulden**

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

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte 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

### **5.3.2 Opbrengstverantwoording**

#### **5.3.2.1 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.

#### **5.3.2.2 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.

#### **5.3.2.3 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

Hieronder zijn begrepen de direct aan de netto-omzet toerekenbare kosten.

#### **5.3.2.4 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 96% (Februari 2013 98% (bron: website www.abp.nl d.d. 11-4-2013)). Eind 2013 dient het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 104,3% te hebben. Door het pensioenfonds is hiertoe in 2009 een herstelplan opgesteld.

### 5.3.2.5 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

### 5.3.3 Materiële vaste activa

2 Materiële vaste activa	1,2,1 Gebouwen en terreinen	1,2,2 Inventaris en apparatuur	1,2,3 Andere vaste bedrijfs- middelen	1,2,4 In uitvoering en vooruit- betalingen	1,2,5 Niet aan het proces dienst- bare materiële vaste activa	Totaal
Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2012</b>						
Aanschafprijs	2.332.496	2.296.611	5.487	-	-	4.634.594
Cumulatieve afschrijvingen en Waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
	326.546	1.107.465	664	-	-	1.434.674
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.005.950</b>	<b>1.189.146</b>	<b>4.823</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.199.919</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>						
mutaties activa in ontwikkeling						-
Investerings	1.474.851	47.311				1.522.162
Desinvesteringen						-
Afschrijvingen	216.148	232.674	1.097			449.918
<b>Saldo</b>	<b>1.258.704</b>	<b>185.362</b>	<b>1.097</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.072.244</b>
<b>aanschafprijs afgevoerde activa met boekwaarde nul</b>						
<b>Stand per 31 december 2012</b>						
Aanschafprijs	3.807.347	2.343.922	5.487	-	-	6.156.756
Cumulatieve afschrijvingen en Waardeverminderingen	542.693	1.340.138	1.761	-	-	1.884.593
<b>Boekwaarde</b>	<b>3.264.654</b>	<b>1.003.784</b>	<b>3.726</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.272.163</b>
De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is:	4.860.000	peildatum: 31-12-2012				
De verzekerde waarde van de gebouwen is :	23.075.000	peildatum: 31-12-2012				

### 5.3.4 Financiële vaste activa

3 Financiële vaste activa	1,3,1 Groepsmaat- schappijen	1,3,2 Andere deel- nemingen	1,3,3 Vorderingen op groepsmaat- schappijen	1,3,4 Vorderingen op andere deelne- mingen	1,3,5 Vorderingen op OCW	1,3,6 Overige effecten	1,3,7 Overige vorderingen	Totaal
Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>stand per 1 januari 2012</b>	-						18.029	18.029
mutaties:								
Valutakoersverschillen								-
Investerings en verstrekte leningen nog te verrekenen IC								-
Desinvesteringen en afgeloste leningen							9.860	9.860
Nieuwe consolidaties								-
Vervallen consolidaties								-
Waardeverminderingen								-
Terugneming van waardeverminderingen								-
Resultaat deelnemingen								-
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8.169</b>	<b>8.169</b>
waarvan looptijd korter dan 1 jaar							8.169	

Onder de financiële vaste activa een bedrag opgenomen dat wij aan personeel uitgeleend hebben voor de aankoop van een laptop t.b.v. het schoolwerk.

### 5.3.5 Vorderingen

5	Vorderingen	2012		2011	
		€	€	€	€
1,5,1	Debiteuren	115.285		96.147	
1,5,2	OCW			-	
1,5,3	Groepsmaatschappijen			-	
1,5,4	Andere deelnemers			-	
1,5,5	Studenten/deelnemers/cursisten			-	
			115.285		96.147
1,5,7	<b>Overige vorderingen</b>				
	Vooruitbetaalde kosten	8.014		-	
	Verstreckte voorschotten	11.814		-	
	Overige	-		29.692	
			19.828		29.692
1,5,8	Overlopende activa	841.150		231.333	
1,5,9	Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	10.192-		-	
			830.958		231.333
			<b>966.071</b>		<b>357.172</b>

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	2012	2011
	€	€
Stand per 1 januari	-	
Ontrekking	-	
Dotatie/ -toevoeging	10.192	
1,5,9 Stand per 31 december	<b>10.192</b>	<b>-</b>

Bij geen van de vorderingen is een bedrag begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar. Ook is er geen sprake van voorzieningen wegens oninbaarheid.

### 5.3.6 Liquide middelen

7	Liquide middelen	2012		2011	
		€	€	€	€
1,7,1	kasmiddelen		56		43
1,7,2	tegoeden op bankrekeningen		329.290		179.482
1,7,3	deposito's		-		-
1,7,4	Overigen		-		-
			<b>329.347</b>		<b>179.525</b>

### 5.3.7 Eigen Vermogen

8	Eigen vermogen	stand per 1-1-2012		Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2012	
		€	€	€	€	€	€
2,1,1	algemene reserve		1.327.736	196.430			1.524.166
2,1,2	Bestemmingsreserve (publiek)		263.020				263.020
2,1,3	Bestemmingsreserve (privaat)		-				-
2,1,4	bestemmingsfonds (publiek)		-				-
2,1,5	bestemmingsfonds (privaat)		-				-
2,1,6	Herwaarderingsreserve		-				-
2,1,7	Andere wettelijke reserves		-				-
2,1,8	Statutaire reserves		-				-
			<b>1.590.756</b>	<b>196.430</b>	<b>-</b>		<b>1.787.186</b>

De bestemmingsreserve (publiek) is een reserve als buffer om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen. In 2010 is besloten om dit bedrag, ten laste van de algemene reserve, te verhogen tot het bedrag dat apart is gezet voor de Spaar BAPO.

### 5.3.8 Voorzieningen

9 Voorzieningen	2,3,1	2,3,2	2,3,3	Totaal
	Personeels- voorzieningen	Voorziening verlieslatende contracten	Overige voorzieningen	
Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	32.977			32.977
Dotaties	17.330			17.330
Onttrekkingen	11.960			11.960
Vrijval				-
Rentemutatie (bij contante waarde)				-
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>38.347</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>38.347</b>
Kortlopend deel < 1 jaar	-			
Langlopend deel > 1 jaar	38.347			

De personeelsvoorzieningen bestaan uit voorzieningen voor jubilea uitkeringen.

### 5.3.9 Kortlopende schulden

11 Kortlopende schulden	2012		2011	
	€	€	€	€
2,5,1 Kredietinstellingen		-		-
2,5,3 Crediteuren		473.693		164.043
2,5,4 Opgebouwd recht vakantietoelage		185.909		185.359
2,5,5 Schulden aan groepsmaatschappijen		2.348.177		815.699
2,5,7 Belastingen en premies		235.353		241.731
2,5,8 Pensioenpremies overige		82.131		78.936
<b>2,5,9 Overige kortlopende schulden</b>				
personeelsfondsen	-		-	
Nettosalarissen	1.506		-	
schuld inzake spaarverlof	26.714		26.714	
Vooruitontvangen subsidies OCW geoomerkt	97.157		64.824	
overige	3.541		248.884	
		128.918		340.422
2,5,10 Overlopende passiva		296.039		304.725
		<b>3.750.220</b>		<b>2.130.915</b>

Op de schuld aan groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend.

### 5.3.10 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2. Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van toewijzing €	ontvangen t/m verslagjaar €	totale kosten €	te verrekenen ultimo verslagjaar €
Frisse school	bek-09/132007u		309.664	309.664	244.840	64.824
			<b>309.664</b>	<b>309.664</b>	<b>244.840</b>	<b>64.824</b>

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Toewijzing Kenmerk	datum	Bedrag van toewijzing	saldo 01-01-2012	ontvangen in verslagjaar	lasten in verslagjaar	totale kosten 31-12-2012	saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
VSV vast 2013	484502-1	2012	10.000	-	10.000	-	10.000
studieverlof	473142-2	2012	39.878	-	39.878	17.545	22.333
			<b>49.878</b>	<b>-</b>	<b>49.878</b>	<b>17.545</b>	<b>32.333</b>

### 5.3.11 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 het geval van herfinanciering van bestaande financieringen.

### **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 2012 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.

## **5.3.12 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

### **5.3.12.1 Dark Fiber**

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan met Ziggo B.V. ter zake van operationele leasing van dark fiber verbindingen.

De verplichtingen die uit deze leased fiber voortvloeien, bedragen voor 2012 EUR 14.280 (2011: EUR 14.280). Van de totale verplichting van EUR 185.000 heeft EUR 14.280 een looptijd van maximaal 1 jaar, EUR 57.120 een looptijd van 1 - 5 jaar en EUR 65.880 een looptijd van langer dan 5 jaar.

### **5.3.12.2 Rekencentrum en WiFi**

Er zijn binnen de Landstede Groep langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan met Cisco en IBM ter zake van financial leasing van ons Rekencentrum en Wifi in onze scholen en het onderhoud hierop. Het betreft een looptijd van 5 jaar.

De totale verplichtingen die uit deze lease en onderhoud voortvloeien, zijn opgenomen in de boekhouding van de Stichting Landstede. Het deel van SCO bedraagt EUR 1.410.000. Van de totale verplichting heeft EUR 353.000 een looptijd van maximaal 1 jaar, EUR 1.057.000 een looptijd van 1 - 5 jaar.

### **5.3.12.3 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.

### 5.3.12.4 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 voor de ca. € 20.000 (direct deel 25%).

### 5.3.13 Rijksbijdragen

12 Rijksbijdragen	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
Rijksbijdrage sector VO	6.783.391		6.625.000		7.339.000	
		<b>6.783.391</b>		<b>6.625.000</b>		<b>7.339.000</b>
<b>3.1.1 Rijksbijdrage OCW</b>						
geormerkte OCW subsidies	17.545				306.631	
niet geormerkte OCW subsidies	961.423		688.000		1.960.925	
toerekening investeringssubsidies OCW					-	
		<b>978.968</b>		<b>688.000</b>		<b>2.267.556</b>
3.1,2 Overige subsidies OCW		-		-		-
<b>Totaal rijksbijdrage OCW</b>		<b>7.762.359</b>		<b>7.313.000</b>		<b>9.606.556</b>

### 5.3.14 Overige overheidsbijdragen

13 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
gemeentelijke bijdragen educatie						
gemeentelijke bijdrage inburgering						
overige gemeentelijke bijdragen en subsidies	480.900		-			
		<b>480.900</b>		<b>-</b>		<b>-</b>
3.2.1 gemeentelijke bijdragen en subsidies						
3.2.2 overige overheidsbijdragen						
<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>480.900</b>		<b>-</b>		<b>-</b>

De gemeentelijke bijdragen 2012 betreffen de ontvangsten volledig de ontvangsten voor doordecentralisatie van de gemeente Harderwijk. Onder huisvestingslasten is de besteding toegelicht.

### 5.3.15 Overige baten

16 Overige baten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
3.5.1 verhuur	26.088		25.000		32.308	
3.5.2 detachering personeel	137.635		84.000		156.559	
3.5.5 ouderbijdragen	147.336		113.000		100.501	
3.5.6 overige	138.006		134.000		111.224	
		<b>449.064</b>		<b>356.000</b>		<b>400.592</b>

### 5.3.16 Personeelslasten

17 Personeelslasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
brutolonen en salarissen	4.541.998		4.472.216		4.933.624	
sociale lasten	544.771		491.965		542.722	
pensioenpremies	683.367		611.819		674.942	
<b>4.1.1 lonen en salarissen</b>		<b>5.770.136</b>		<b>5.576.000</b>		<b>6.151.288</b>
dotaties personele voorzieningen	5.370				37.691	
personeel niet in loondienst	122.524				70.203	
overig	449.506		224.000		1.295.616	
<b>4.1.2 overige personele lasten</b>		<b>577.401</b>		<b>224.000</b>		<b>1.328.127</b>
4.1.3 Af: uitkeringen	83.631				75.617	
		<b>6.263.906</b>		<b>5.800.000</b>		<b>7.403.798</b>

Gedurende het boekjaar 2012 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de organisatie 87 FTE (2011: 89 FTE).

### 5.3.17 Afschrijvingen

18 Afschrijvingen op materiële vaste activa	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
afschrijving op gebouwen/verbouwingen	216.148		107.000		76.172	
afschrijvingen op inventaris en apparatuur	232.674		121.000		199.638	
afschrijving overige activa	1.097				664	
afschrijvingen doorbelast	84.048		128.000		60.934	
<b>4.2.2 totaal afschrijving materiële vaste activa</b>		<b>533.966</b>		<b>356.000</b>		<b>337.408</b>

### 5.3.18 Huisvestingslasten

19 Huisvestingslasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
4.3.1 Huur	97.748		13.000		3.424	
4.3.2 Verzekeringen	-		-		-	
4.3.3 Onderhoud	110.399		138.000		478.174	
4.3.4 Energie en water	132.693		154.000		180.416	
4.3.5 Schoonmaakkosten	228.253		178.000		261.230	
4.3.6 Heffingen	28.561		5.000		3.182	
4.3.7 Overige	43.983		31.000		34.598	
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>641.637</b>		<b>519.000</b>		<b>961.023</b>

In 2012 is vanuit de gemeentelijke bijdrage van Harderwijk vanuit de doordecentralisatie €480.900 als vergoeding ontvangen. Hiervoor zijn in de periode 2010-2011 uitgaven gedaan binnen het VMBO die niet vergoed zijn, het positieve saldo in 2012 ad € 199.625 dekt een groot deel van deze kosten. In totaal in 2012 zijn vervolgens nog de volgende operationele kosten in 2012 verantwoord:

- OZB € 24.019
- Verzekering gebouwen € 23.385
- Huur gebouwen ivm herhuisvesting Focus € 74.180
- Afschrijvingskosten € 159.691
- Totaal € 281.275

### 5.3.19 Overige lasten

20 Overige lasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	172.766		130.000		154.811	
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	438.766		422.000		488.157	
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	-		-		-	
4.4.4 Overige	445.480		439.000		609.525	
<b>Totaal overige lasten</b>		<b>1.057.013</b>		<b>991.000</b>		<b>1.252.494</b>

### 5.3.20 Financiële baten en lasten

21 Financiële baten en lasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
5.1 Rentebaten	629		3.000		994	
5.2 Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten					-	
5.3 Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten					-	
5.4 Rentelasten	-				703	
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>		<b>629</b>		<b>3.000</b>		<b>291</b>

## 5.4 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van toezicht in 2012:

Bezoldiging van bestuurders en toezichhouders									
Is er een bezoldiging van de bestuurders		Ja							
Is er een bezoldiging van de toezichhouders		Ja							
	Duur arbeids/werk-overeenkomst		ingangs datum dienstverband	taakomvang	dienst betrekking of interim	periodiek betaalde beloningen	bonus beloning/ gratificatie	Ontv.pensioen betaalbaar op termijn	Uitkering bij beëindiging dienstverband
	vanaf	tot		fte	D of I	2012	2012	2012	2012
<b>Bestuurders</b>									
R.W.J. Kessel	1-1-2012	31-12-2012	1-1-1996	1,0	D	0 *)		0 *)	
M.R. Westenbergh	1-1-2012	31-12-2012	1-1-1996	1,0	D	0 *)		0 *)	
C. Blokland	1-1-2012	31-12-2012	1-1-2005	1,0	D	109.451		16.154	
A Runia	1-1-2012	31-12-2012	1-1-2005	1,0	D	112.597		16.154	
<b>Totaal bestuurders</b>						<b>222.048</b>	-	<b>32.308</b>	-
<b>Toezichhouders</b>									
B. Kamphuis	1-1-2012	31-12-2012	1-7-2011			0 *)			
Ing. A.W.M. van Bijnen	1-1-2012	31-12-2012	12-2-2009			0 *)			
R.D. Schoonbeek RA	1-1-2012	31-12-2012	12-2-2009			0 *)			
Ing. A.A. van Dijk	1-1-2012	31-12-2012	12-2-2009			0 *)			
Dr. H.C. van der Sar	1-1-2012	31-12-2012	12-2-2009			6.000			
Dr. G.W. van Noomen	1-1-2012	31-12-2012	12-2-2009			3.500			
Mr. M. Zomer	1-1-2012	31-12-2012	12-2-2009			3.500			
<b>Totaal toezichhouders</b>						<b>13.000</b>	-	-	-
*) De bezoldiging van het College van Bestuur heeft betrekking op 2 leden die worden vergoed vanuit SCO. Bovenstaande vergoeding betreft de gehele vergoeding die wordt vertrekt. De overige 2 leden worden bij de Stichting Landstede bezoldigd. De Raad van Toezicht is verdeeld over de jaarrekening Stichting Landstede en SSCO. Ook hier vindt bezoldiging plaats vanuit de 2 verschillende entiteiten, 3 leden worden vergoed vanuit SCO en 4 leden vanuit St Landstede.									

## 5.5 Honoraria accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van de organisatie, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

	KPMG 2012	KPMG 2011
Onderzoek van de jaarrekening	24.200	17.850



## 5.6 Samenwerkingsverbanden VO/BVE en overige instellingen

De scholengroep christelijk onderwijs heeft samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen in de regio. In overeenstemming met het Besluit samenwerking VO-BVE wordt hierover gerapporteerd. Per peildatum (1 oktober van het voorafgaande kalenderjaar) volgen de volgende aantallen leerlingen per BRIN-nummer elders onderwijs:

Brinnr.	Schoolnaam	2012	2012	2011	2011
		St.Zorg-structuur VO IJssel-Vecht	VAVO diverse instellingen	St.Zorg-structuur VO IJssel-Vecht	VAVO diverse instellingen
02EX	Chr. VMBO Harderwijk	0	8	0	3
02VB	Ichthus College	20	22	16	27
02VT	Agnieten College	35	94	41	79
		55	124	57	109

### 5.6.1 Regionaal Arbeidsmarktplatform en opleiden in de school

Via het voorzitterschap van het Regionaal Arbeidsmarktplatform zetten we ons, met andere schoolbesturen, in voor regionaal aantrekkelijk werkgeverschap. We geven met onze scholen uitvoering aan de dieptepilot 'Opleiden in de School'. Dit is een gesubsidieerd project dat als doel heeft dat de school verantwoordelijkheid neemt voor het opleiden en scholen van nieuwe en zittende docenten. Het platform fungeert eveneens als een intensief bestuurlijk netwerk.

### 5.6.2 Gezamenlijk VMBO-gebouw in Kampen

In Kampen is samen met het Almere College een nieuwe school voor het praktijk onderwijs en de bovenbouw van het VMBO gebouwd. Deze school (VIA = Vmbo Ichthus Almere), biedt leerlingen de mogelijkheid zelf beroepskeuzes te maken en deze uit te proberen. Met deze school willen we leerlingen laten ontdekken hoe eigen talent maatschappelijk van betekenis kan worden. De Stichting Beheer VMBO gebouw Kampen beheert en exploiteert het gebouw en de inventaris van VIA. Het college van bestuur participeert in het bestuur van de Stichting Beheer VMBO gebouw Kampen, samen met het bestuur van het Almere College.

De gehele inventaris en een deel van de inrichting is betaald met geld van het Ichthus College en het Almere College. Deze bedragen zijn in de vorm van een renteloze lening beschikbaar gesteld aan de Stichting Beheer VMBO gebouw Kampen, in overeenstemming met de Regeling Beleggen en Belenen, aangezien het een onderwijsactiviteit betreft. Het rentepercentage bedraagt 0% per jaar. Aflossing vindt plaats per jaar in exact dezelfde bedragen als de afschrijving in het betreffende jaar van de met de lening gekochte inventaris en inrichting.

Daarnaast hebben de besturen van het Almere College en het Ichthus College zich garant gesteld voor negatieve resultaten van de Stichting beheer VMBO gebouw.

## 6. Goedkeuring en vaststelling.

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

Zwolle, 28 juni 2013

De Raad van Toezicht:

Het College van Bestuur:

Ing. A.W.M. van Bijnen

C. Blokland

Ing. A.A. van Dijk

R.W.J. van Kessel

Dr. G.W. Noomen

A. Runia

Dr. H.C. van der Sar (voorzitter)

R.D. Schoonbeek

Mr. M. Zomer

---

## 7. Overige gegevens

### 7.1 Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Ingevolge de Wet op het Voortgezet Onderwijs wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserve van de instelling.

Het negatieve resultaat van het verslagjaar wordt ten laste gebracht van het eigen vermogen.

### 7.2 Gebeurtenissen na balansdatum

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

Gegevens over de rechtspersoon

Algemeen	Stichting Scholengroep Christelijk Onderwijs
Adres rechtspersoon	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Naam instelling	SCO, Agnieten College/ De Boog; Ichthus College; Christelijk VMBO Harderwijk
Soort instelling	Scholen voor Voortgezet Onderwijs
Brinnummers	02EX; 02VB / 07ZI en 02VT / 05VN
Bevoegd gezagnummers	41158; 41429; 41430
Telefoon	088-8508000
Accountkantoor	KPMG Postbus 505 8000 AM Zwolle

---

## 8. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Landstede Groep

#### **Verklaring betreffende de jaarrekening**

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2012 van pagina 1 tot en met 68 van Stichting voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken te Harderwijk gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2012 en de staat van baten en lasten over 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### **Verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag**

Het bevoegd gezag van de school is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bevoegd gezag 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 bevoegd gezag is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### **Verantwoordelijkheid van de accountant**

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 18, lid 3 van het Bekostigingsbesluit W.V.O. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2012. 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 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 stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bevoegd gezag van de stichting 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 voor Christelijk Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs voor Harderwijk en omstreken per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2012 voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze 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 2012.

**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 2.2.4 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2012.

Zwolle, 28 juni 2013

KPMG Accountants N.V.

G.J. Kamerling RA

## 9. BIJLAGE Geconsolideerde gegevens SCO

### 9.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2012 na resultaatbestemming

	31-12-2012		31-12-2011	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>				
1.2.1 Gebouwen en terreinen	10.198.836		9.187.387	
1.2.2 Inventaris en apparatuur	5.355.880		6.214.464	
1.2.3 Overige materiële vaste activa	1.751.368		2.291.428	
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetaling	743.900		251.830	
		<b>18.049.984</b>		<b>17.945.109</b>
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>		<b>1.220.377</b>		<b>1.403.306</b>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>19.270.361</b>		<b>19.348.414</b>
<b>Vlottende activa</b>				
<b>1.5 Vorderingen</b>				
1.5.1 Debiteuren	490.791		279.506	
1.5.2 OCenW	368.445		-	
1.5.3 Groepsmaatschappijen	49.109		48.640	
1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten	-		20.712	
1.5.7 Overige vorderingen	236.404		140.614	
1.5.8 Overlopende activa	2.308.802		852.657	
		<b>3.453.551</b>		<b>1.342.129</b>
<b>1.7 Liquide middelen</b>		<b>673.097</b>		<b>668.896</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>23.397.009</b>		<b>21.359.439</b>

	31-12-2012		31-12-2011	
	€	€	€	€
<b>Eigen vermogen</b>				
<b>2.1 Eigen vermogen</b>	6.442.605	<b>6.442.605</b>	6.029.900	<b>6.029.900</b>
<b>2.2 Voorzieningen</b>				
2.4.3 Overige voorzieningen	664.036	<b>664.036</b>	644.933	<b>644.933</b>
<b>2.3 Langlopende schulden</b>		<b>3.645.538</b>		<b>3.706.144</b>
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>				
2.5.1 Kredietinstellingen	1.881.924		756.152	
2.5.3 Crediteuren	1.827.936		936.053	
OCenW	186.667			
2.5.4 Opgebouwd recht vakantietoelage	1.475.964		1.431.621	
2.5.5 Groepsmaatschappijen	1.032.022		1.662.000	
2.5.7 Belastingen en premies	1.924.281		1.849.094	
2.5.8 Pensioenpremies	649.986		598.412	
2.5.9 Overige schulden	1.544.813		1.869.450	
2.5.10 Overlopende passiva	2.121.240		1.875.677	
		<b>12.644.834</b>		<b>10.978.459</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>23.397.013</b>		<b>21.359.436</b>

## 9.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2012

	realisatie		begroting		realisatie	
	2012	2012	2012	2012	2011	2011
	€	€	€	€	€	€
<b>3 Baten</b>						
3.1 (Rijks) bijdragen OCW	58.669.141		55.716.000		58.512.900	
3.2 overige overheidsbijdragen	669.868		179.000		247.831	
3.5 overige baten	2.368.707		2.235.000		2.366.677	
<b>Totale baten</b>		<b>61.707.717</b>		<b>58.130.000</b>		<b>61.127.408</b>
<b>4 Lasten</b>						
4.1 personele lasten	47.381.744		44.576.000		46.903.965	
4.2 afschrijvingen	3.480.999		3.243.000		3.000.871	
4.3 huisvestingslasten	3.929.200		4.321.000		5.466.874	
4.4 overige instellingslasten	6.381.944		5.867.000		7.425.113	
<b>Totale lasten</b>		<b>61.173.887</b>		<b>58.007.000</b>		<b>62.796.823</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>533.830</b>		<b>123.000</b>		<b>1.669.415-</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	121.124-		123.000-		182.782-	
<b>Saldo Financiële baten en lasten</b>		<b>121.124-</b>		<b>123.000-</b>		<b>182.782-</b>
<b>Resultaat</b>		<b>412.705</b>		<b>-</b>		<b>1.852.198-</b>
<b>6 Belastingen</b>						
<b>7 Resultaat deelnemingen</b>						
		-		-		-
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>412.705</b>		<b>-</b>		<b>1.852.198-</b>
<b>8 aandeel derden in resultaat</b>						
<b>Netto resultaat</b>		<b>412.705</b>		<b>-</b>		<b>1.852.198-</b>

### 9.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012

	2012		2011	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
saldo baten en lasten	533.830		1.669.416-	
Gecorrigeerd voor:			-	
Afschrijvingen	3.021.680		2.595.434	
Mutatie voorzieningen	19.103		81.184-	
		<b>3.574.612</b>		<b>844.834</b>
<b>Veranderingen in vlottende middelen</b>				
Voorraden			-	
Vorderingen	2.111.422-		340.009	
Schulden	1.666.375		2.375.590	
		<b>445.048-</b>		<b>2.715.599</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>				
		<b>3.129.565</b>		<b>3.560.434</b>
Ontvangen interest	34.088		10.673	
Betaalde interest	155.212		193.455	
Buitengewoon resultaat			-	
		<b>121.124-</b>		<b>182.782-</b>
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
		<b>3.008.440</b>		<b>3.377.651</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in financiële vaste activa	182.928		316.060-	
Desinvesteringen in financiële vaste activa			-	
Investerings in materiële vaste activa	3.126.554-		7.192.972-	
Desinvesteringen in materiële vaste activa			-	
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden			-	
mutaties leningen			1.375.575	
Overige investeringen in financiële vaste activa			-	
			-	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
		<b>2.943.626-</b>		<b>6.133.457-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen			-	
Aflossing langlopende schulden	60.606-		43.856-	
<b>totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
		<b>60.606-</b>		<b>43.856-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>				
		<b>4.208</b>		<b>2.799.662-</b>



---

## **9.4 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2012**

### **9.4.1 Algemeen**

#### **9.4.1.1 Juridische vorm en voornaamste activiteiten**

De organisatie is een stichting; de voornaamste activiteiten bestaan uit het geven van onderwijs

#### **9.4.1.2 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.

#### **9.4.1.3 Continuïteit**

Binnen de Landstede groep, waar de SCO stichtingen onderdeel vanuit maken, is de liquiditeitspositie kritisch gebleken gedurende 2012. De huidige positie en prognoses die zijn gemaakt voor de afzonderlijke onderdelen binnen de groep geven het CVB in voldoende mate vertrouwen dat de toekomst van de instellingen is gewaarborgd. Derhalve is deze jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **9.4.1.4 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.

#### **9.4.1.5 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.

#### **9.4.1.6 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 vervolgwaaardering 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 waardeverminderingverliezen.

#### **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 waardeverminderingverlies 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, gediscoteerd 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 waardevermindingsverlies 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.

#### **9.4.1.7 Stelselwijzigingen**

Geen.

#### **9.4.1.8 Grondslagen voor consolidatie**

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de organisatie en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de organisatie een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de Groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht. Voor een overzicht van de geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar Financiële vaste activa.

#### **9.4.1.9 Materiële vaste activa**

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Investeringsubsidies worden zichtbaar in mindering gebracht op de materiële vaste activa.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Activum	afschrijvings- percentage	economische levensduur
terreinen	0.00%	geen afschrijving
gebouwen	2.50%	40 jaar
verbouwingen	6.67%	15 jaar
verbouwingen	10.00%	10 jaar
schoolmeubilair	6.67%	15 jaar
kantoormeubilair	6.67%	15 jaar
technische installaties en machines	10.00%	10 jaar
leermiddelen	10.00%	10 jaar
ICT netwerken	20.00%	5 jaar
hardware	25.00%	4 jaar
hardware (refurbished)	50.00%	2 jaar
software	25.00%	4 jaar
overige inventaris	10.00%	10 jaar
huurboeken	20.00%	5 jaar

#### 9.4.1.10 Financiële vaste activa

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

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

#### 9.4.1.11 Vorderingen

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

#### 9.4.1.12 Eigen Vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, 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.

#### 9.4.1.13 Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen, voorziening verlieslatende contracten en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde. 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.

---

#### **9.4.1.14 Langlopende schulden**

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

#### **9.4.1.15 Kortlopende schulden**

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte 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.

### **9.4.2 Opbrengstverantwoording**

#### **9.4.2.1 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.

#### **9.4.2.2 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.

#### **9.4.2.3 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

Hieronder zijn begrepen de direct aan de netto-omzet toerekenbare kosten.

#### **9.4.2.4 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 pensioenpremie's 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 96% (Februari 2013 98% (bron: website [www.abp.nl](http://www.abp.nl) d.d. 11-4-2013)). Eind 2013 dient het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 104,3% te hebben. Door het pensioenfonds is hiertoe in 2009 een herstelplan opgesteld.

#### **9.4.2.5 Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

### 9.4.3 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	1,2,1 Gebouwen en terreinen	1,2,2 Inventaris en apparatuur	1,2,3 Andere vaste bedrijfs- middelen	1,2,4 In uitvoering en vooruit- betalingen	1,2,5 Niet aan het proces dienst- bare materiële vaste activa	Totaal
Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2012</b>						
Aanschafprijs	11.403.107	12.485.769	6.287.498	251.830	-	30.428.204
Cumulatieve afschrijvingen en Waardeverminderingen	2.215.720	6.271.305	3.996.069	-	-	12.483.095
<b>Boekwaarde</b>	<b>9.187.387</b>	<b>6.214.464</b>	<b>2.291.428</b>	<b>251.830</b>	<b>-</b>	<b>17.945.109</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde:</b>						
mutaties activa in ontwikkeling	390	-	-	492.070	-	492.460
Investerings	1.832.216	501.960	299.919	-	-	2.634.094
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	821.157	1.360.544	839.979	-	-	3.021.680
<b>Saldo</b>	<b>1.011.449</b>	<b>858.584</b>	<b>540.060</b>	<b>492.070</b>	<b>-</b>	<b>104.875</b>
<b>Stand per 31 december 2012</b>						
Aanschafprijs	13.235.713	12.987.729	6.587.417	743.900	-	33.554.758
Cumulatieve afschrijvingen en Waardeverminderingen	3.036.877	7.631.849	4.836.049	-	-	15.504.775
<b>Boekwaarde</b>	<b>10.198.836</b>	<b>5.355.880</b>	<b>1.751.368</b>	<b>743.900</b>	<b>-</b>	<b>18.049.984</b>
De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen is:	47.218.000	peildatum: 31-12-2012				
De verzekerde waarde van de gebouwen is :	108.254.711	peildatum: 31-12-2012				

### 9.4.4 Financiële vaste activa

Financiële vaste activa	1,3,1 Groepsmaat- schappijen	1,3,2 Andere deel- nemingen	1,3,3 Vorderingen op groepsmaat- schappijen	1,3,4 Vorderingen op andere deelne- mingen	1,3,5 Vorderingen op OCW	1,3,6 Overige effecten	1,3,7 Overige vorderingen	Totaal
Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>stand per 1 januari 2012</b>	-	-	-	-	-	-	1.403.306	1.403.306
<b>mutaties:</b>								
Valutakoersverschillen	-	-	-	-	-	-	-	-
Investerings en verstrekte leningen	-	-	-	-	-	-	249.421	249.421
Desinvesteringen en afgeloste leningen	-	-	-	-	-	-	-	-
Nieuwe consolidaties	-	-	-	-	-	-	46.688	46.688
Vervallen consolidaties	-	-	-	-	-	-	-	-
Waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Terugneming van waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	385.661	385.661
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.220.377</b>	<b>1.220.377</b>

De post overige vorderingen betreft een lening verstrekt aan Stichting beheer VMBO gebouw Kampen met een hoofdsom van EUR 2,6 miljoen en een looptijd van 15 jaar. In 2011 hebben wij een nabetalings van de gemeente Kampen ontvangen voor de onvoorziene budgetoverschrijding van € 1,1 miljoen, waardoor de lening aan de Stichting beheer VMBO gebouw Kampen met dit bedrag verminderd is. Het rentepercentage bedraagt 0% per jaar. Aflossing vindt plaats per jaar in gelijke bedragen als de afschrijving in het betreffende jaar van de met de lening gekochte inventaris en verbouwingen.

Daarnaast is onder de financiële vaste activa een bedrag opgenomen dat wij aan ouders en personeel uitgeleend hebben voor de aankoop van een laptop ten behoeve van het schoolwerk.

## 9.4.5 Vorderingen

Vorderingen	2012		2011	
	€	€	€	€
Debiteuren	490.791		279.506	
OCW	368.445		-	
groepsmaatschappijen	49.109		48.640	
Andere deelnemingen				
Studenten/deelnemers/cursisten	-		20.712	
		<b>908.345</b>		<b>348.858</b>
<b>Overige vorderingen</b>				
Vooruitbetaalde kosten	63.919		-	
Verstrekte voorschotten	37.076		15.769	
Overige	135.409		124.844	
		<b>236.404</b>		<b>140.614</b>
Overlopende activa	2.364.114		867.662	
Af: voorzieningen wegens oninbaarheid	55.312		15.005	
		<b>2.308.802</b>		<b>852.657</b>
		<b>3.453.551</b>		<b>1.342.129</b>
<b>Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:</b>				
		2012	2011	
		€	€	
<b>Stand per 1 januari</b>		<b>15.005</b>	<b>26.053</b>	
Ontrekking			16.807	
Dotatie			5.759	
<b>Stand per 31 december</b>		<b>15.005</b>	<b>15.005</b>	

In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa zijn geen bedragen begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

## 9.4.6 Liquide middelen

Liquide middelen	2012	2011
	€	€
kasmiddelen	8.334	5.218
tegoeden op bankrekeningen	655.302	616.335
deposito's	9.461	47.343
Overigen		-
	<b>673.097</b>	<b>668.896</b>

## 9.4.7 Eigen Vermogen

Eigen vermogen	stand per	Resultaat	Overige	Stand per
	1-1-2012		mutaties	31-12-2012
	€	€	€	€
algemene reserve	4.431.447	412.705	-	4.844.153
Bestemmingsreserve (publiek)	1.406.639	-	-	1.406.639
Bestemmingsreserve (privaat)	-	-	-	-
bestemmingsfonds (publiek)	-	-	-	-
bestemmingsfonds (privaat)	191.813	-	-	191.813
Herwaarderingsreserve	-	-	-	-
Andere wettelijke reserves	-	-	-	-
Statutaire reserves	-	-	-	-
	<b>6.029.900</b>	<b>412.705</b>	<b>-</b>	<b>6.442.605</b>

Zie voor de toelichting paragraaf 5.4.7

## 9.4.8 Voorzieningen

Voorzieningen	2,3,1 Personeels- voorzieningen €	2,3,2 Voorziening verlieslatende contracten €	2,3,3 Overige voorzieningen €	Totaal €
<b>Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:</b>				
Stand per 1 januari 2012	644.933	-	-	644.933
Dotaties	77.836	-	-	77.836
Onttrekkingen	52.416	-	-	52.416
Vrijval	6.317	-	-	6.317
Rentemutatie (bij contante waarde)	-	-	-	-
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>664.036</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>664.036</b>

De personeelsvoorzieningen bestaan uit voorzieningen voor jubilea uitkeringen.

## 9.4.9 Langlopende Schulden

Langlopende schulden	2,4,2 Schulden aan overige deelnemingen €	2,4,3 Krediet- instellingen €	2,4,4 OCW/LNV €	2,5,5 Overig €	Totaal €
Stand per 1 januari 2012	-	-	3.706.144	-	3.706.144
Aangegane leningen 2012	-	-	-	-	-
Aflossingen 2012	-	-	60.606	-	60.606
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.645.538</b>	<b>-</b>	<b>3.645.538</b>

Dit betreft een 32 jarige 4,11% annuïteiten lening voor de huisvesting in Wezep.

Het kortlopende deel (de aflossing in 2012) is €63.135.

Het middellange deel (1-5 jaar) is €260.000.

## 9.4.10 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden	2012		2011	
	€	€	€	€
Kredietinstellingen		1.881.924		756.152
Crediteuren		1.827.936		936.053
OCW		186.667		
Opgebouwd recht vakantietoelage		1.475.964		1.431.621
Schulden aan groepsmaatschappijen		1.032.022		1.662.000
Belastingen en premies		1.924.281		1.849.094
Pensioenpremies overige		649.986		598.412
<b>Overige kortlopende schulden</b>				
personeelsfondsen	-		18.813	
Nettosalarissen	5.473		5.011	
schuld inzake spaarverlof	302.069		305.599	
Vooruitontvangen subsidies OCW geormerkt	1.197.432		1.212.322	
overige	39.839		327.706	
		<b>1.544.813</b>		<b>1.869.450</b>
Overlopende passiva		2.121.240		1.875.677
		<b>12.644.834</b>		<b>10.978.459</b>

## 9.4.11 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 het geval van herfinanciering van bestaande financieringen.

### **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 2012 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.

## **9.4.12 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

### **9.4.12.1 Dark Fiber**

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan met Ziggo B.V. ter zake van operationele leasing van dark fiber verbindingen.

De verplichtingen die uit deze leased fiber voortvloeien, bedragen voor 2012 EUR 14.280 (2011: EUR 14.280). Van de totale verplichting van EUR 170.720 heeft EUR 14.280 een looptijd van maximaal 1 jaar, EUR 76.720 een looptijd van 1 - 5 jaar en EUR 65.880 een looptijd van langer dan 5 jaar.

### **9.4.12.2 Rekencentrum en WiFi**

Er zijn binnen de Landstede Groep langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan met Cisco en IBM ter zake van financial leasing van ons Rekencentrum en Wifi in onze scholen en het onderhoud hierop. Het betreft een looptijd van 5 jaar.

De totale verplichtingen die uit deze lease en onderhoud voortvloeien, zijn opgenomen in de boekhouding van de Stichting Landstede. Het deel van SCO bedraagt EUR 1.410.000. Van de totale verplichting heeft EUR 353.000 een looptijd van maximaal 1 jaar, EUR 1.057.000 een looptijd van 1 - 5 jaar.

### **9.4.12.3 WW en WGA voorziening**

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 voor de 3 stichtingen als geheel ca. € 132.000 (direct deel 25%).

#### 9.4.12.4 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.

#### 9.4.13 Rijksbijdragen

Rijksbijdragen	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
Rijksbijdrage sector VO	52.734.615		51.719.000		51.699.698	
		52.734.615		51.719.000		51.699.698
<b>Rijksbijdrage OCW</b>						
geoomerkte OCW subsidies	47.111				1.236.822	
niet geoomerkte OCW subsidies	5.887.415		3.997.000		5.576.380	
toerekening investeringsubsidies OCW					-	
Overige subsidies OCW		5.934.526		3.997.000		6.813.202
<b>Totaal rijksbijdrage OCW</b>		<b>58.669.141</b>		<b>55.716.000</b>		<b>58.512.900</b>

#### 9.4.14 Overige overheidsbijdragen en subsidies

Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
gemeentelijke bijdragen educatie					-	
gemeentelijke bijdragen inburgering					-	
overige gemeentelijke bijdragen en subsidies					-	
		-		-		-
gemeentelijke bijdragen en subsidies	669.868		179.000		247.831	
overige overheidsbijdragen					-	
<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>669.868</b>		<b>179.000</b>		<b>247.831</b>

#### 9.4.15 Overige baten

Overige baten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
verhuur	132.799		125.000		141.092	
detachering personeel	332.281		181.000		395.636	
ouderbijdragen	1.129.500		1.086.000		1.220.851	
overige	774.127		843.000		609.098	
		<b>2.368.707</b>		<b>2.235.000</b>		<b>2.366.677</b>

### 9.4.16 Personele lasten

Personeelslasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
brutolonen en salarissen	33.058.199		32.915.703		32.602.658	
sociale lasten	4.123.759		3.698.453		3.990.287	
pensioenpremies	4.985.617		4.553.844		5.633.760	
<b>lonen en salarissen</b>		<b>42.167.576</b>		<b>41.168.000</b>		<b>42.226.705</b>
dotaties personele voorzieningen	25.420		-		-	
personeel niet in loondienst	1.708.151		728.000		1.256.336	
overig	3.849.674		2.680.000		3.861.198	
<b>overige personele lasten</b>		<b>5.583.245</b>		<b>3.408.000</b>		<b>5.117.534</b>
Af: uitkeringen	369.076		-		440.274	
		<b>47.381.744</b>		<b>44.576.000</b>		<b>46.903.965</b>

Gedurende het boekjaar 2012 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij de organisatie 738 fte (2011: 720 fte). Het aantal fte bedroeg per eind 2012 745 fte (2011: 732 fte).

### 9.4.17 Afschrijvingen op materiële vaste activa

Afschrijvingen op materiële vaste activa	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
afschrijving op gebouwen/verbouwingen	821.157		757.000		767.108	
afschrijvingen op inventaris en apparatuur	971.366		749.000		1.351.596	
afschrijving overige activa	839.979		702.000		882.167	
doorbelast	848.496		1.035.000			
<b>totaal afschrijving materiële vaste activa</b>		<b>3.480.999</b>		<b>3.243.000</b>		<b>3.000.871</b>

### 9.4.18 Huisvestingslasten

Huisvestingslasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
Huur	379.025		354.000		529.140	
Verzekeringen					-	
Onderhoud	901.192		1.365.000		2.529.906	
Energie en water	913.397		984.000		907.047	
Schoonmaakkosten	1.316.054		1.293.000		1.452.605	
Heffingen	85.034		75.000		48.177	
Overige	334.497		250.000			
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>3.929.200</b>		<b>4.321.000</b>		<b>5.466.874</b>

### 9.4.19 Overige lasten

Overige lasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	910.431		819.000		1.793.704	
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.979.691		1.830.000		2.091.205	
Dotatie overige voorzieningen	-		-		-	
Overige	3.491.822		3.218.000		3.540.204	
<b>Totaal overige lasten</b>		<b>6.381.944</b>		<b>5.867.000</b>		<b>7.425.113</b>

### 9.4.20 Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten	2012		begroting 2012		2011	
	€	€	€	€	€	€
Rentebaten	34.088		28.000		10.673	
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten					-	
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten					-	
Rentelasten	155.212		151.000		193.455	
<b>Totaal Financiële baten en lasten</b>		<b>121.124-</b>		<b>123.000-</b>		<b>182.782-</b>