

Landstede Groep



Jaarverslag 2018

Stichting Landstede

Stichting Landstede

Brin: 01AA
Bevoegd gezag nummer: 40810
Adres: Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Datum: 28 juni 2019

Voorwoord

Met een visie op de toekomst ontwikkelen, continu verbeteren en betrokken zijn bij mensen: dat kenmerkt Landstede Groep in 2018. We spelen in op de samenleving van vandaag en bouwen mee aan de maatschappij van morgen door het opleiden van jonge lerende mensen. Landstede Groep doet dit op een innovatieve wijze en in wisselwerking met instellingen en bedrijven. Dit hebben we de afgelopen jaren gedaan vanuit de Strategienota 2015-2018 'De kracht van kiezen'. In 2018 hebben we de strategische keuzes voor de komende vier jaren samen met onze stakeholders herijkt en vastgesteld, uitmondend in de Strategienota 2019-2022 "Ruimte, Relatie & Rekenschap", een verhaal dat van binnen uit komt.

Landstede Groep is een sterke, grote en op kwaliteit gerichte onderwijsorganisatie, met een breed palet aan onderwijsvoorzieningen. Gedurende 2018 zijn de interne besluitvormingstrajecten verbeterd. Dit heeft geleid tot een helder besluitvormingsproces voor de besluitvormende gremia van de Landstede Groep.

Landstede Groep werkt met de missie 'Waarde(n)vol leren, leven en werken' aan haar maatschappelijke opdracht - bepaald door vijf waarden: Ontwikkeling, Ontmoeting, Persoonsvorming, Grensverleggend en Betrokkenheid. Deze waarden zijn herkenbaar in het werk en het gedrag van iedereen die aan onze onderwijsgroep verbonden is. Waarden die ook het werk en de activiteiten van onze scholen kleuren en gezicht geven en die de mensen die bij ons werken inspireren.

Het Jaarverslag 2018 beschrijft hoe de scholen van Landstede Groep dit jaar - vanuit de waarden – hebben gewerkt aan de ontwikkeling van leerlingen en studenten. Dit vraagt om meer dan onderwijs. Reden daarvoor is dat je op school niet alleen leert voor een diploma, maar voor het leven. Dat vraagt om veel meer dan kennis en vaardigheden alleen. Jonge mensen moeten als participerende medemensen in de samenleving staan: niet alleen bezig zijn met eigen belang, maar solidair met anderen om hen heen. Onze geïnspireerde professionals, leiden deze jonge mensen op voor een continu veranderende maatschappij.

In 2018 is verder doorgewerkt aan de Ontwikkelagenda 'Samen Verder'. Dit heeft geresulteerd in een verdere concretisering van de vier doelen:

- Verhogen van de kwaliteit van het onderwijs
- Versterken van de financiële situatie
- Minder complexe organisatie
- Werken aan een cultuur van permanente verbetering

Resultaat hiervan is de realisatie van de herinrichting van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst op basis van het inrichtingsdocument. Ook ten aanzien van de ondersteunende diensten is een flinke verbetering gerealiseerd.

Op het gebied van beheersen en verbeteren van de financiën en de onderwijskwaliteit zijn dit jaar grote stappen vooruit gezet. Dit heeft geresulteerd in betere beoordelingen naar aanleiding van inspectiebezoeken en het opheffen van het financiële toezicht door de Inspectie van het Onderwijs. Voor het VO is een onderwijsvisie opgesteld en voor het VO en MBO waren er meerder topnoteringen in diverse keuzegidsen.

Samengevat: 2018 was een veelbelovend en succesvol jaar met veel goede stappen op belangrijke beleidsgebieden en duidelijke ontwikkelingslijnen voor 2019 en daarna. Veel leesplezier gewenst!

Het College van Bestuur

Theo Rietkerk (voorzitter)
Theo Bekker

Kerncijfers

Financiële Kengetallen, geconsolideerd		Realisatie 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Realisatie 2014
alle bedragen in %		%	%	%	%	%
Kengetallen, financiële positie						
	Solvabiliteit	39,1%	34,6%	31,4%	28,8%	22,8%
	Solvabiliteit inclusief voorzieningen	41,7%	37,4%	33,8%	31,5%	24,0%
	Liquiditeit (current ratio)	127,7%	93,1%	53,5%	46,3%	23,7%
	Liquiditeit (quick ratio)	127,6%	93,1%	53,5%	46,3%	23,7%
	Rentabiliteit tov bedrijfsopbrengsten incl rentebaten	6,1%	5,4%	4,7%	5,3%	-2,3%
Kengetallen overig						
	Kapitalisatiefactor	37,4%	32,9%	25,7%	26,8%	26,6%
	Weerstandsvermogen VO totale baten	40,3%	35,8%	32,4%	30,8%	26,2%
	Eigen vermogen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten	40,3%	35,7%	32,4%	30,8%	26,2%
	Rijksbijdragen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten	88,7%	89,3%	89,2%	90,6%	87,6%
	Personeelslasten / Rijksbijdragen	77,5%	77,1%	75,1%	70,5%	75,6%
	Personeelslasten / Totaal lasten	74,4%	73,8%	71,7%	69,2%	66,0%

Financiële Kengetallen, enkelvoudig		Realisatie 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Realisatie 2014
alle bedragen in %		%	%	%	%	%
Kengetallen, financiële positie						
	Solvabiliteit	39,3%	34,6%	32,3%	28,8%	22,8%
	Solvabiliteit inclusief voorzieningen	41,9%	37,4%	34,7%	31,5%	24,0%
	Liquiditeit (current ratio)	127,4%	92,2%	58,3%	46,3%	23,7%
	Liquiditeit (quick ratio)	127,4%	92,2%	58,3%	46,3%	23,7%
	Rentabiliteit tov bedrijfsopbrengsten incl rentebaten	6,3%	4,3%	5,0%	5,3%	-2,3%
Kengetallen overig						
	Kapitalisatiefactor	37,6%	33,2%	27,1%	26,8%	26,6%
	Weerstandsvermogen VO totale baten	41,4%	36,2%	34,3%	30,8%	26,2%
	Eigen vermogen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten	41,4%	36,2%	34,3%	30,8%	26,2%
	Rijksbijdragen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten	91,4%	90,4%	91,0%	90,6%	87,6%
	Personeelslasten / Rijksbijdragen	74,4%	76,1%	73,1%	70,5%	75,6%
	Personeelslasten / Totaal lasten	73,7%	72,7%	71,3%	69,2%	66,0%
	Aantal leerlingen / Totaal personeel	13,4	13,4	13,8	13,1	13,2
	Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel	20,1	20,0	21,7	20,0	18,5
Personeel in dienst in fte						
	Personeel primair proces	649,3	638,7	594,1	618,0	676,0
	Ondersteunend personeel (direct, indirect en bestuur)	325,5	317,4	337,0	322,0	274,0
	Totaal fte (ultimo jaar)	974,8	956,1	931,2	940,0	950,0
	Gemiddeld fte	949,8	943,4	933,2	940,0	940,0
Aantal leerlingen / studenten, per 1 oktober:						
	MBO	11.058	10.953	11.016	10.586	11.090
	VO	1.969	1.841	1.859	1.770	1.434
	Totaal	13.027	12.794	12.875	12.356	12.524

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Kerncijfers.....	4
Deel 1. Bestuursverslag	7
1. Informatie over de instelling	8
1.1. Missie Landstede Groep.....	8
1.2. Landstede Groep	11
1.3. Stichting Landstede	11
1.4. Juridische structuur	12
1.5. Interne structuur	13
2. Onderwijs	14
2.1. Beleid	14
2.2. Kwaliteitszorg Landstede.....	16
2.3. Samenwerking Zwolse MBO- en HBO instellingen	22
2.4. PDG-trajecten	23
2.5. Samenwerkingstrajecten	24
2.6. Onderzoek/ Practoraat	27
2.7. Onderwijskundige doelen onderwijsseenheden	28
2.8. Prestaties	34
2.9. Internationale mobiliteit en projecten.....	39
2.10. Verantwoording Passend Onderwijs en VSV	40
3. Personeel	44
3.1. Beleid	44
3.2. Scholing	44
3.3. Bezetting	45
3.4. Mobiliteit	45
3.5. Verzuim.....	46
3.6. Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag	48
4. Huisvesting	49
4.1. Beleid	49
4.2. Locaties	50
4.3. Bezetting/Benchmark	50
5. Governance.....	51
5.1. Governance structuur	51
5.2. Verslag Raad van Toezicht	52

5.3.	Risico inschatting en beheer	56
5.4	Algemene Verordening Gegevensbescherming.....	59
5.5.	Beleggen, belenen en derivaten.....	59
5.6.	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	60
5.7.	Notitie Helderheid	60
6.	Horizontale verantwoording.....	62
6.1.	Beleid.....	62
6.2.	Relatie samenleving	62
6.3	Medezeggenschap	65
6.4	Klachtenafhandeling.....	65
7.	Inleiding op de financiële cijfers.....	66
7.1.	Toelichting geconsolideerd	66
7.2.	Toelichting uitkomsten 2018 enkelvoudig	67
7.3.	Continuïteitsparagraaf	68
7.4.	Geconsolideerde Begroting 2019	72
Deel 2.	Jaarrekening	73
8.	Geconsolideerde jaarrekening.....	74
8.1.	Balans per 31 december 2018	74
8.2.	Staat van baten en lasten over 2018.....	75
8.3.	Kasstroomoverzicht over 2018	76
8.4.	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018.....	78
9.	Enkelvoudige jaarrekening.....	106
9.1.	Balans per 31 december 2018	106
9.2.	Staat van baten en lasten over 2018.....	107
9.3.	Kasstroomoverzicht over 2018	108
9.4.	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018	109
9.5.	Goedkeuring en vaststelling	121
Deel 3.	Overige gegevens.....	123
10	Resultaatbestemming	124
11.	Gegevens rechtspersoon	124
12.	Verklaring accountant.....	125
Bijlagen.....		129
13.	Financieel: Subsidie per beschikking	130

Deel 1. Bestuursverslag

1. Informatie over de instelling

1.1. Missie Landstede Groep

1.1.1 Inleiding strategienota 2019-2022

In het voorjaar 2019 is de nieuwe strategienota 2019-2022 vastgesteld en gepubliceerd met de titel “Ruimte, Relatie & Rekenschap”. Wie zijn we als Landstede Groep? En waar gaan we naartoe? Op die vragen geeft de strategienota 2019 – 2022 antwoord. Medewerkers, leerlingen, studenten, cursisten, directieleden en leden van de Raad van Toezicht, Raad van Inzicht en medezeggenschapsraden dachten en spraken erover mee in een dynamisch proces van negen maanden. Met als resultaat: een verhaal dat echt van binnenuit komt.

Een persoonlijke leerweg vol mogelijkheden ...

De mogelijkheden binnen Landstede Groep om je persoonlijke leerweg vorm te geven, zijn eindeloos. Een schoolperiode bij ons is niet alleen van toegevoegde waarde vanwege het diploma, maar betekent ook een warme ontmoeting en een persoonlijke zoektocht waarin leerlingen en studenten hun talent en drijfveren ontdekken.

... die we zichtbaar en haalbaar maken

We willen elke leerling en student een persoonlijke leerweg laten volgen. En deze weg zichtbaar en aantrekkelijk maken. Onze hernieuwde missie, waarden en strategische beloften vormen de belangrijkste leidraad om hieraan te voldoen.

... door onze waarden en beloften te verinnerlijken

We willen dat we allemaal – onderwijsprofessionals, directeuren en College van Bestuur – eigenaar zijn van de nota. Daarom gaan we de komende tijd samen aan de slag met het verinnerlijken van de waarden en beloften. Dat doen we door samen in gesprek te gaan over wat ze voor iedereen persoonlijk betekenen. En over hoe we ze vertalen in de praktijk van alledag. Het opnemen in teamplannen en de vernieuwde planning en control cyclus helpt daarbij.

... en door ruimte, relatie en rekenschap in de sturing centraal te zetten

Ook de manier van sturen past bij onze waarden en beloften: we geven professionals de ruimte om in relatie met leerlingen, studenten en anderen de beloften uit de strategienota waar te maken. Tegelijkertijd vinden we het allemaal vanzelfsprekend dat we verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn er verantwoording over af te leggen. De volgende hoofdstukken lees je onze herijkte missie, de waarden en de strategische beloften voor 2019-2022.

1.1.2. Missie & waarden, Strategische beloften

Missie

‘Waarde(n)vol leren leven’, dat is de missie van de Landstede Groep. Liefde voor leren zit in ons DNA. Voor ons is dat meer dan leren voor een diploma of een vak. We helpen jongeren en (jong)volwassenen bij het (h)erkennen van hun eigen talent en de ontwikkeling daarvan. Zodat ze stevig in hun schoenen staan en een bijdrage kunnen leveren aan de wereld om hen heen. We willen elke dag beter worden. Dat doen we altijd samen met onze leerlingen en studenten, met ouders, met collega’s en met de regio waarin we verankerd zijn. Dankzij de unieke samenstelling van onze scholengroep, kunnen we de kansen bieden van persoonlijk onderwijs.

Waarden

Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen én anderen helpen dat ook te doen. Vanuit een christelijke oorsprong laten wij ons inspireren door vijf waarden.

We willen ontwikkelen

Liefde voor leren zit in ons DNA. Wij (her)kennen onze talenten en die van al onze leerlingen, studenten en cursisten. Daardoor kunnen we hen op maat begeleiden. We willen ook zelf elke dag beter worden. Want of we nu jong of oud zijn: we gaan voor een leven lang ontwikkelen.

We zoeken de ontmoeting

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

We werken aan brede persoonsvorming

We hebben aandacht voor wat het leven zinvol maakt. We helpen elkaar, onze leerlingen, studenten en cursisten om na te denken over wat ons beweegt, om zelfbewust te zijn en om eigen keuzen voor het leven te maken. Zinnige vorming noemen we dat. We omarmen diversiteit op onze scholen en in de samenleving. En we stimuleren leerlingen, studenten en cursisten om respectvol en reflectief te zijn.

We verleggen grenzen

We zijn nieuwsgierig naar veranderingen en kijken met lef naar wat er op ons afkomt. We hebben een hoopvol toekomstbeeld. We willen creëren en we maken ruimte voor ontwikkeling, zo verleggen we grenzen.

We zijn betrokken

Betrokken zijn is voor ons niet alleen iets dat je voelt, maar vooral iets dat je dóét. Goed zorgen voor jezelf, de mensen om je heen, en de aarde waarop je leeft. En elkaar daarop aanspreken.

Strategie 2019-2022

Ruimte, Relatie & Rekenschap

Missie: Waarde(n)vol leren leven



Wij willen ontwikkelen



Wij zoeken de ontmoeting



Wij zijn betrokken



Wij verleggen grenzen



Wij werken aan brede
persoonsvorming

Strategische beloften



Wij bieden persoonlijk
onderwijs



Wij investeren in
medewerkers



Wij geven aandacht aan
zinnige vorming



Wij leggen krachtige
verbinding in de regio



Wij innoveren en
excelleren

Zo maken we een leven lang ontwikkelen mogelijk.

1.1.3 Strategische beloften

We willen dat onze waarden herkenbaar en voelbaar zijn binnen en buiten onze organisatie. En elke dag weer. Daarom hebben we ze vertaald in strategische beloften. Zo wordt het mogelijk ook echt naar de waarden te leven en er aanspreekbaar op te zijn. We reflecteren er regelmatig op en zorgen dat we vooral dóén.

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

Persoonlijk onderwijs te bieden

We stimuleren en inspireren leerlingen, studenten en cursisten om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de ontwikkeling van onze individuele leerlingen, studenten en cursisten en kijken samen met hen hoe zij nog verder kunnen komen. Dit doen we met een krachtige leeromgeving, uitdagende leerroutes waar ook ondernemendheid, kritisch denken en creatieve vaardigheden in geïntegreerd zijn en natuurlijk begeleiding op maat.

Te investeren in medewerkers

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om flexibele professionals. Daarom hebben we de ruimte om ons te ontwikkelen en steeds waardevol en succesvol te zijn in ons vakgebied of daarbuiten. We ondersteunen elkaar om duurzaam inzetbaar te blijven. En we bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren.

Aandacht te geven aan zinnige vorming

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid willen dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt. Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'zinnige vorming': brede vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te kunnen en durven handelen.

Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)

Toekomstbestendig onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen scholen. Daarom staan we midden in de maatschappij en leggen we krachtige, duurzame verbindingen binnen onze groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstellingen en met andere onderwijsorganisaties. We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid, met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

Te innoveren en excelleren

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij daarom bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad, die we uitwerken in samenwerkingsverbanden zowel nationaal en internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen. Kortom we geven elkaar in deze strategieperiode de Ruimte om te ontwikkelen en persoonlijk te leren. We hebben een Relatie door elkaar te ontmoeten en met elkaar in verbinding te zijn. En tot slot willen we aanspreekbaar zijn op onze beloften en leggen daarom ook Rekenschap af.

1.2. Landstede Groep

Landstede Groep bestaat uit vijf onderwijsstichtingen die elk een of meer scholen voor voortgezet onderwijs (vo) en/of middelbaar beroepsonderwijs (MBO) en volwasseneneducatie onder zich hebben. Daarnaast is er Stichting Bestuur Landstede Groep, waar centrale diensten en het bestuur ten behoeve van de hele groep zijn ondergebracht. De missie, waarden en denklijnen zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel. Landstede Groep heeft daarnaast twee stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.

Stichting Bestuur Landstede Groep

Stichting Landstede 01AA	Stichting CVMBO Harderwijk e.o. 02EX	Stichting Vechtdal College 02UX	Stichting Agnieten College/De Boog 02VT-05VN	Stichting Ichthus College 02VB-07ZI	Stichting Landstede Participaties	Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio
Landstede MBO Harderwijk	Morgen College Harderwijk	Vechtdal College Dedemsvaart	Carolus Clusius College Zwolle	Ichthus College Dronten		
Landstede MBO Raalte	Morgen College Zeewolde	Vechtdal College Hardenberg	Agnieten College Nieuwleusen	Ichthus College Kampen		
Landstede MBO Zwolle	StartCollege ISK Harderwijk	Vechtdal College Ommen	Agnieten College Wezep			
mbo Menso Alting Zwolle			Agnieten College Zwartsluis			
StartCollege Harderwijk			Meander College Zwolle			
StartCollege Raalte			Talentstad Praktijkonderwijs			
StarCollege Zwolle			Talentstad Beroepscollege			
Thomas a Kempis College Zwolle						
Jena XL Zwolle						
Centre for Sports & Education Zwolle						

1.3. Stichting Landstede

Stichting Landstede (Rechterland 1, 8024 AH Zwolle, KvK-nummer 41025299) is een stichting met als activiteiten het verzorgen van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en voortgezet onderwijs en maakt onderdeel uit van de Landstede Groep met Stichting Bestuur Landstede Groep, statutair gevestigd te Zwolle, als groepschouder.

Stichting Landstede is organisatorisch opgedeeld in eenheden voor middelbaar beroepsonderwijs (MBO): vijf locaties in Zwolle, twee locaties in Harderwijk en één vestiging in Raalte. Een van de eenheden in Zwolle opereert onder het merk MBO Menso Alting. Daarnaast bestaat de eenheid StartCollege, met locaties op verschillende plaatsen voor Volwasseneneducatie en Inburgering, Voortgezet Algemeen Volwassenenonderwijs (VAVO), Internationale Schakel Klas (ISK), academie voor Zelfstandigheid (avZ) en Entree-onderwijs. Ook ISK-onderwijs in Harderwijk, juridische onderdeel van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., maakt onderdeel uit van de organisatorische eenheid StartCollege. Verder kent de stichting één eenheid voortgezet onderwijs (VO): het Thomas a Kempis College in Zwolle. Deze school heeft twee locaties: Jenaplan-VO en regulier VO. De Loot-school (Centre for Sports & Education, CSE) is organisatorisch ondergebracht bij de MBO eenheid Sport & Beweging.

1.4. Juridische structuur

Overeenkomstig de statuten beoogt de stichting onderwijs te doen geven in overeenstemming met de christelijke beginselen, met als richtsnoer het evangelie van Jezus Christus, zoals dat tot ons komt vanuit de Bijbel en door de kerken wordt uitgedragen (artikel 2 van de statuten).

De stichting stelt zich ten doel, zonder winstoogmerk, het in Midden- en Oost-Nederland geven en bevorderen van:

- Christelijk beroepsonderwijs.
- Katholiek voortgezet onderwijs.
- Protestants-christelijk voortgezet onderwijs.
- Volwasseneneducatie.

De stichting kent de volgende organen:

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

Raad van Toezicht		
Samenstelling	Functie	Nevenfuncties per 31 december 2018
dhr B (Breun) Breunissen (voorzitter)	Eigenaar Breun Breunissen Advies & Management; voorzitter	- Lid Algemeen Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta - Lid Raad van Commissarissen 2Switch Kringloopbedrijf - Voorzitter Raad van advies Databank Kennis = Markt BV te Meppel - Lid Bestuur st Pensioenfonds Arcadis Nederland - Voorzitter Belanghebbenden Orgaan ArcadisKring bij Het nederlandse pensioenfonds - Penningmeester st Koninglijke Nederlandsche Heidemij Overijssel - Lid Bestuur st Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis
dhr W (Wieb) Boerma	Manager HR&AZ Altrex BV	- Docent/coach Chr Hogeschool Ede - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Sprank - Vice- Voorzitter Raad van Toezicht IJsselheem
dhr P (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Den Besten advocaten	- Voorzitter Raad van Toezicht Chr College Nassau Veluwe Harderwijk - Lid Raad van Toezicht Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland
mw F (Fenna) Eefting	Bestuurder de Vogellanden	- Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle - Voorzitter Bestuur Werkgevers Vereniging Zorg en Welzijn, Oost-Nederland - Lid Bestuurlijke Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle - Bestuurslid st Regio plus (Landelijke koepelorganisatie WGV Zorg en Welzijn) - Lid Bestuurscommissie Strategie en Marketing (Revalidatie Nederland) - Directeur/eigenaar adviesbureau Fenomen(t)aal
dhr SA (Sam) Terpstra	Eigenaar van Sam Terpstra (advies, begeleiding bestuurders, opleiding en coaching)	- Lid Raad van Toezicht Gelder Veste Vorden - Lid adviesraad NSO/CNA, Amsterdam - Lid Monitor Commissie PO-Raad, Utrecht - Kerndocent leergang "Leidinggeven in onderwijsbestuur, AOG School of Management, Groningen - Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld - Voorzitter van de raad van toezicht van de Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Doorn
mw HP (Rieke) de Vlieger	Voorzitter directie Aeres Hogeschool en faculteitsdirecteur Aeres Hogeschool Dronten	- Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs
dhr T (Ton) de Winter	CEO Mastervolt International BV	- Lid Raad van Toezicht De Waardenborch (vo-scholengemeenschap), Holten

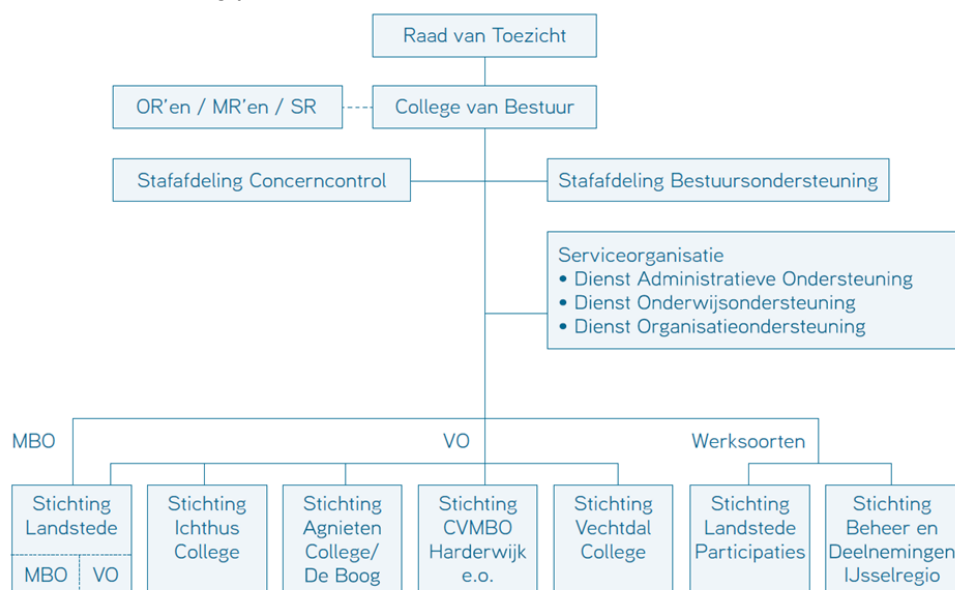
College van Bestuur		
Naam	Functie	Nevenfuncties per 31 december 2018
dhr TW (Theo) Rietkerk	voorzitter College van Bestuur	Voorzitter Raad van Toezicht Vereniging Eigen Huis Voorzitter Ledenraad Eigen Huis Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep Lid Raad van Commissarissen Economic Board Groningen Voorzitter VV Go Ahead Kampen
dhr TGM (Theo) Bekker	lid College van Bestuur	Voorzitter beroepscommissie Enserve stedendriehoek Lid Raad van Advies VO-Content Lid Onderwijscommissie VO-Raad Lid van het Bestuurlijk overleg VO-Raad en MBO-Raad Plaatsvervangend lid van de Commissie voor toetsing en examens

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

Het College van Bestuur (CvB) ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de instelling en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De voortgang van de strategische doelen wordt jaarlijks met de directie van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het College van Bestuur jaarlijks een kaderbrief op die de directies vertalen in de beleidsplannen van de scholen.

1.5. Interne structuur

Het organogram van de stichting per 31 december 2018:



Directieteams

Het mandaat van de directies is vastgelegd in een directie- en teamstatuut.

De directeuren leiden hun eenheid/dienst en verantwoorden hun resultaat aan het College van Bestuur.

Directies ontwikkelen meerjarig en eenjarig beleid voor de eigen eenheid/dienst, werken samen met collega's en vertegenwoordigen de instelling naar buiten. Tijdens de management-voortgangsgesprekken (twee keer per jaar) vindt aan de hand van rapportages het verantwoordingsgesprek plaats tussen bestuur en directie.

2. Onderwijs

2.1 Beleid

VO onderwijs

Wij zijn van mening dat goed onderwijs leerlingen de kans biedt zich te vormen tot zelfstandige, betrokken en verantwoordelijke mensen. School is voor de leerlingen een oefenplaats. Onze pedagogische opdracht, geven wij vorm vanuit onze missie waarde(n)vol leven en leren. Deze missie is vertaald in vijf actieve waarden waarnaar we voortdurend handelen, ervaren, reflecteren, bewust worden, groeien en weer handelen.

- *Ontmoeten:*

De leerling voelt zich serieus genomen. Wij bevragen hem over zijn verwachtingen. De pedagogische relatie is de basis waaruit we werken. De leerling voelt zich gekend en gestimuleerd in zijn leren en ontwikkelen. Pas als we elkaar zien, kunnen we van elkaar leren;

- *Talenten ontwikkelen :*

Wij begeleiden de leerling in het ontwikkelen van zijn eigen, unieke talenten. Hij geeft zijn talentontwikkeling betekenis vanuit de sociale omgeving binnen en buiten de school en de activiteiten die hij hierin heeft. Hij leert op de grens van weten en kunnen én van het nog niet weten en kunnen. Wij benaderen de leerling vanuit aanwezige capaciteiten en talenten en in plaats van tekorten;

- *Zingeven :*

Wij dagen de leerling uit om na te denken over wat hem ten diepste drijft, zowel als mens als scholier. Wij creëren ruimte om te leren omgaan met zingevingsvragen die denkvaardigheden, persoonlijkheid en karakter vereisen;

- *Respecteren :*

Wij (h)erkennen, dat er diversiteit is bij leerlingen en breder in onze maatschappij. Wij stimuleren de leerling deze diversiteit te leren respecteren en inspanning te doen de ander respectvol tegemoet te komen;

- *Verantwoordelijkheid nemen en geven :*

Wij begeleiden de leerling om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, de ander en de samenleving. Door hier dialoog over te voeren groeit deze verantwoordelijkheid gedurende de schoolloopbaan.

Deze waarden zijn uitgangspunt bij ons denken en handelen met als doel dat leerlingen:

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

Betekenis voor het onderwijs bij VO

In onze visie zien we de school als een ontmoetingsplaats waar we van en met elkaar leren. We vormen de samenleving in het klein. De school is een leeromgeving die in dienst staat van het leren van de leerlingen. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt, waarbinnen leerlingen afwijkende keuzes mogen maken en waar maatwerk wordt geboden. Op deze wijze kunnen we goed aansluiten op capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeftes van leerlingen en hen maximaal de ruimte bieden om vorm te geven aan het eigen leerproces. De school als ontmoetingsplaats faciliteert ook het proces waarin de school een lerende organisatie kan worden. Een proces waarin oude structuren verdwijnen en nieuwe structuren ontstaan die een klimaat scheppen zonder beperkingen maar een klimaat met productieve spanningen.

We helpen de leerlingen om steeds meer aan het stuur te staan van het eigen leerproces

Wij helpen de leerlingen om in toenemende mate regie te voeren op het eigen leerproces. Regie kunnen voeren werkt motiverend en ondersteunt een leven lang blijven leren en ontwikkelen. Dat doen we door

leerlingen vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten. doen we ook door leerlingen in toenemende mate verantwoordelijk te laten zijn over keuzes ten aanzien van het eigen leerproces.

We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving

We bieden maatwerk door het gebruik van individuele en flexibele leerroutes. Afhankelijk van zijn behoefte, leerstijl en capaciteit volgen leerlingen een eigen route met ondersteunende en gevarieerde leeractiviteiten. Een goede variatie in leeractiviteiten ondersteunt de kwaliteit van het leerproces. De leeractiviteiten hebben een 'blended' karakter wat betekent dat er een variatie is in online individueel leren en face-to-face leren en alle mogelijke tussenvormen.

We bieden een veilige en uitdagende leeromgeving

Alle leerlingen voelen zich gezien en begrepen doordat we werken vanuit een pedagogische relatie met hen. Deze relatie karakteriseert zich door het bieden van veiligheid, begeleiden, stimuleren, uitnodigen, uitdagen, feedback geven en confronteren. Van zowel ons als van de leerlingen en hun opvoeders mag worden verwacht dat zij investeren in deze relatie opdat er gezamenlijk geleerd en gereflecteerd kan worden.

We dagen de leerlingen uit zijn talenten maximaal te ontplooien

We bieden de leerlingen ruimte in hun leerloopbaan om keuzes te maken voor verbreding of verdieping middels activiteiten, projecten of thema's. Op deze wijze geven we leerlingen mogelijkheden om eigen talenten en drijfveren te ontdekken en te ontplooien. We stimuleren de leerlingen eigen initiatief te nemen om interesses en talenten kenbaar te maken en daar op actieve wijze mee aan de slag te gaan.

We ontwikkelen en groeien door te leren van en met elkaar

We zorgen ervoor dat er betekenisvolle ontmoetingen plaatsvinden. Betekenisvol in de zin dat er kennis kan worden gedeeld en worden geconstrueerd. Ook in de zin dat een ieder leert respect te hebben voor elkaar en de verschillen die er zijn. De ontmoetingen vinden plaats tussen leerlingen, met docenten en met relevante buitenschoolse instellingen en ouders. Tijdens de ontmoetingen wordt er gewerkt volgens de principes van dialoog en reflectie.

We bewaken en bevorderen de kwaliteit van de leerprocessen

We houden elkaar middels dialoog en reflectie scherp op de vraag of we de dingen goed doen en of we nog de goede dingen doen. We organiseren de zorg voor de kwaliteit van het leerproces kleinschalig. Vanuit een gezamenlijke ambitie spiegelen we elkaars bijdrage en spreken we elkaar aan. In deze kleinschalige setting laten we ons ondersteunen door data die we verkrijgen uit 'learning analytics', observaties en gesprekken met leerlingen, directe collega's en direct leidinggevenden.

En verder

Bovenstaande onderwijskundige visie maakt duidelijk welke belofte wij doen aan onze leerlingen en de functie die wij van en voor de samenleving vervullen. Het inlossen van deze belofte krijgt inkleuring door de zes leidende principes die wij als groep hanteren voor de inrichting van ons onderwijs door de onderwijseenheden met onderwijsteams in het voortgezet onderwijs van de Landstede groep.

Het BO onderwijs

Het onderwijs wordt verzorgd vanuit het uitgangspunt dat studenten verschillend zijn en zich dus ook verschillend ontwikkelen: qua stijl, qua tempo en tot verschillende niveaus. Vanuit dat perspectief kiest Landstede voor maatwerk binnen haar onderwijsprogramma Talentvol Ontwikkelen. We helpen de student meer eigenaar en regisseur te worden van het eigen leerproces. Talentvol Ontwikkelen ondersteunt hierin vanuit een centrale visie, met een aantal belangrijke uitgangspunten, zoals samenwerking en kennisdeling binnen en tussen opleidingen en het bieden van de mogelijkheid om te kunnen leren vanuit meerdere opleidingen. Ter ondersteuning van dit maatwerk voor de student wordt gewerkt met een elektronische leeromgeving, e-TO (elektronisch Talentvol ontwikkelen), waarin met behulp van gestandaardiseerde formats de onderwijsprofessionals tools beschikbaar hebben om dit mogelijk te maken voor de studenten.

2.2 Kwaliteitszorg Landstede

2.2.1 VO

Kwaliteitszorg binnen Landstede VO werkt aan de hand van een centraal kwaliteitszorgplan en systeem, welke decentraal uitgewerkt wordt door kwaliteitszorgmedewerkers op elke locatie. Het systematisch onderzoeken van de kwaliteit van het onderwijs, het borgen en/of verbeteren middels de PDCA-cyclus en het communiceren over en openbaar maken van de staat van ons onderwijs is een vast onderdeel geworden van de centrale en decentrale werkwijze, welke is geborgd in de Kwaliteitskalender. Op locatie, team en docentniveau wordt steeds vaker doel- en opbrengstgericht gewerkt op basis van kwaliteitsdata zoals onderwijsresultaten, resultaten uit tevredenheidsonderzoeken en lesobservaties. Een optimalisatieslag kan nog worden gerealiseerd door nog beter gebruik te maken van informatie uit lesbezoeken. De tool die hiervoor beschikbaar is wordt gebruikt door de auditoren maar nog niet regelmatig door de scholen zelf. De kennisgroep Kwaliteitszorg Landstede VO buigt zich over de mogelijkheden en gebruik van de verschillende kwaliteitsinstrumenten en deelt kennis hierover met als doel de kwaliteitszorg binnen de scholen te optimaliseren.

Steeds meer teams werken aan het ontwikkelen van onderwijs waar leerlingen meer eigenaar worden van hun eigen leerproces. Op verschillende scholen wordt geëxperimenteerd met een flexibelere leeromgeving om het onderwijs interactiever en uitdagender te maken. Door het systematisch afnemen van de interne onderwijskundige audit, waarbij de teamvraag meegenomen wordt in het onderzoek, kunnen experimenten en ontwikkelingen gemonitord worden. In de samenwerking tussen de scholen middels de kenniskringen, Landstede VO studiedag en interne audit wordt het leren van en met elkaar gestimuleerd.

De meeste afdelingen hebben de opbrengsten volgens de indicatoren van Inspectie op orde. Bij het Thomas a Kempis College verdienen de resultaten voor de havo-afdeling en het vwo aandacht, naast de TL resultaten van het CSE. Op beide scholen wordt gewerkt aan verbeteracties om de resultaten te verhogen. Het Thomas a Kempis College werkt nauw samen met het Centre for Sports & Education en Jena XL. Voor de drie scholen is één schoolbeleidsplan ontwikkeld, welke ruimte geeft om eigen keuzes te maken, maar waarin ook zoveel mogelijk verbinding met elkaar wordt gezocht. Hierdoor wordt veel van elkaar geleerd, worden good practices uitgewisseld met als doel om de kwaliteit van de scholen op een hoger plan te brengen. Het CSE is een unieke school in Nederland. Talentvolle sportende leerlingen krijgen de kans om te excelleren binnen hun sport en een goede basis te leggen om topsporter te worden. Naast de focus op sport richten de school zich ook op een goede en gedegen schoolcarrière van de leerlingen. Opbrengsten uit inspectiebezoeken worden o.a. gebruikt bij het opstellen van het de Nota Kwaliteit 2019-2021.

2.2.2 MBO

In het jaar 2018 werd het 'Kwaliteitsplan MBO 2015-2018' afgerond. Hierin waren de kwaliteitsafspraken voor Landstede MBO en MBO Menso Alting vastgelegd. In het eerste kwartaal van 2019 vindt de evaluatie van 2018 plaats. Dit wordt op team-, eenheids- en centraal-niveau gemeten en geëvalueerd. Hiervan wordt een rapportage opgeleverd, die tevens terugblikkt op de gehele periode 2015-2018. Vanaf 2019 gelden nieuwe Kwaliteitsafspraken. Professionalisering is een van de thema's in dit plan.

In 2018 is er verder geïnvesteerd in professionalisering, door gestructureerd overleggen plaats te laten vinden tussen de beleidsadviseur kwaliteit en de eenheidskwaliteitsmedewerkers. Dit is het tweede jaar dat de eenheden deze medewerkers inzetten en het effect hiervan is zichtbaar voor directeurs en teams. De verantwoordelijkheid voor het professioneel verbeteren van de onderwijskwaliteit is belegd bij de MBO teams. Audits dragen bij aan het meten = weten. Waar staan de onderzochte opleidingen, voldoen zij aan het wettelijk kader? Vanuit het auditcentrum vond de planning plaats van audits, vervolgaudits en monitorgesprekken. Dit garandeert ook dat er over een langere periode sprake is van monitoring van de verbeteringen.

Binnen teams werd in een cultuur van professioneel samenwerken en gezamenlijke verantwoordelijkheid

een teamplan opgesteld, waarvoor diverse data, waaronder de actuele JOB-monitor en BPV-monitor als input dienden. In 2018 is besloten op basis van evaluatie op de eenheden, tot invoering van drie modellen, die mede voorbereid werden door de adviseur kwaliteit na input uit het kwaliteitsproject waaraan Landstede 2,5 jaar deelnam.

In november heeft het startgesprek van het vierjaarlijks inspectieonderzoek plaats gevonden. Het thema van het onderzoek door inspectie is professionalisering. Het college van bestuur is van mening dat dit thema binnen de instelling aandacht behoeft om de onderwijskwaliteit verder te verbeteren en te borgen. In de Strategienota 2018 “De kracht van het kiezen” en het kwaliteitsplan is professionalisering ook één van de opgenomen thema’s. De inspectie onderzoekt en beoordeelt daarom in de eerste twee maanden van 2019 drie standaarden als geheel en daarbinnen bekijken zij het thema: Didactisch handelen (OP3), Kwaliteitszorg (KA1), Kwaliteitscultuur (KA2). Bij twee opleidingen moest nog een herstelonderzoek plaatsvinden vanwege onvoldoende onderzoeken. Het herstelonderzoek bij de opleiding Artiest vindt tijdens het vierjaarlijks onderzoek plaats, dat van Leisure volgt na het vierjaarlijks onderzoek.

Hierna een toelichting op afzonderlijke thema’s, die ook de activiteiten vanuit het kwaliteitsplan raken.

Thema 1 Professionalisering vanuit Pilot Talentvol Ontwikkelen/ E-to

Binnen de pilot talentvol ontwikkelen(to)/ E-To is in het afgelopen jaar met verschillende MBO scholen binnen Landstede Groep een praktijkonderzoek gedaan naar de acceptatie en realisatie van Talentvol ontwikkelen (hierna: TO). Dit onderzoek heeft als doel het onderwijskundig concept Talentvol ontwikkelen te herijken en opnieuw te positioneren. Op basis van de herijking wordt onderzocht hoe en op welke manier de ondersteunende systemen zoals E-to kunnen worden aangepast. Ook wordt onderzocht hoe andere tooling zoals Office 365 kan worden ingezet.

Landstede groep heeft het afgelopen jaar de eerste pilot ingericht waaraan 13 teams uit de verschillende scholen deelnamen. In samenwerking met beleidsmedewerkers uit de dienst onderwijsondersteuning hebben de teams, onder leiding van teamleider en directie, onderzocht wat de stand van zaken is bij het werken met Talentvol Ontwikkelen. Naast het beschrijven van de huidige situatie hebben de teams ook hun ambitieniveau geformuleerd. Centraal daarin staat hoe het onderwijskundig concept door te ontwikkelen. Op basis van dit onderzoek met uitkomsten vanuit de diverse teams is TO als onderwijskundig concept opnieuw vastgesteld en bekrachtigd.

Op basis van de opbrengsten van het gedane praktijkonderzoek gaan de pilotteams hun ambitie in concrete ontwikkeldoelen voor de nabije toekomst formuleren. De teams staan hiermee aan de start van de implementatiefase. Een fase waarin zij met ondersteuning van beleidsmedewerkers uit de dienst Onderwijsondersteuning aan de slag gaan met de implementatie van hun doelen en ambities. Parallel hieraan wordt in kaart gebracht wat nodig is in aanpassingen in de ondersteunende systemen om het werken met TO te optimaliseren.

Op dit moment is de onderzoeksfase binnen de eerste pilot afgerond, de uitkomsten zijn in kaart gebracht en gepresenteerd en de stappen voor de implementatiefase worden nu voorbereid. Ook is nagedacht over de inrichting van een tweede pilotgroep met nieuwe teams uit de diverse scholen. Er is voldoende interesse en animo om te starten met de tweede tranche. De tweede tranche gaat met minimaal 6 teams van start medio februari 2019. Met deze tweede tranche nemen alle MBO scholen deel aan de pilot en kan in mei de pilot met opbrengsten worden geëvalueerd.

Thema 2 Intensivering taal- en rekenonderwijs

Taal- en rekenonderwijs is een wezenlijk onderdeel van de Landstede MBO- en Menso Alting- opleidingen. Daarom is er ook in 2018 gewerkt met een organisatiestructuur van een projectleider voor taal, een projectleider voor rekenen en taal- en rekencoördinatoren per eenheid die in contact staan met de teams.

Alle locaties beschikken over een studiecetrum waar extra taal- en rekenbegeleiding wordt aangeboden. Bovendien is de vakantieschool beschikbaar voor alle studenten m.b.t. extra begeleiding Nederlands, Engels en rekenen. Het deelnemersaantal neemt jaarlijks toe en deelnemers zijn tevreden.

Het ingezette beleid t.a.v. de professionalisering is gecontinueerd. Dat geldt voor Nederlands en voor rekenen. Steeds meer docenten hebben een 2^e graad bevoegdheid Nederlands of volgen de studie. Het taalonderwijs wordt grotendeels verzorgd door bevoegde docenten Nederlands, maar er is nog niet of nauwelijks sprake van een reservecapaciteit. De trainingen 'beoordelen productieve taalvaardigheid' en Nederlands 3F worden structureel aangeboden. Daarnaast worden er intervisiebijeenkomsten voor docenten Nederlands en MVT op de eenheden georganiseerd.

Voor de studenten ligt de lat landelijk echter hoog. Het blijft dan ook belangrijk om te investeren in dit thema, onder meer door aandacht te besteden aan het instroomniveau bij onze MBO opleidingen. Inmiddels zijn er cijfers bekend over het instroomniveau van lezen en luisteren. Opvallend is dat er vanaf 2014 een flinke schommeling te zien is. Voor Nederlands is het percentage voldoende voor het centraal eindexamen circa 80%. Nemen we de instellings-examens hierin mee, dan is de inschatting 90%. Daarbij signaleren we behoorlijke verschillen per eenheid. Het beeld bij Nederlands is vergelijkbaar met voorgaande jaren en komt overeen met het landelijke beeld.

Voor rekenen haalt ongeveer 35% een voldoende. Het beeld is iets dalend vergeleken met het jaar ervoor en blijft licht achter bij het landelijke beeld. Zorgwekkend is wel dat ca. 20% van de niveau 2 en 3 studenten en ca. 10% van de niveau 4 studenten lager scoort dan de verwachte eis van een 4 voor rekenen. Dat vraagt om een nieuwe impuls voor het rekenonderwijs en om blijvend te analyseren om adequaat te kunnen handelen.

De volgende aspecten vragen aandacht in 2019:

- opbouwen van een reservecapaciteit van docenten Nederlands en rekenen door ziekte en uitval;
- programmeren van voldoende onderwijstijd (vooral voor specifieke doelgroepen zoals niv. 2/ NT2 en Entree);
- onderwijs afstemmen op het instroomniveau en de behoefte van de student;
- minder wisselingen bij rekendocenten;
- heldere communicatie over de (voorgenomen) zak/slaagregeling bij rekenen, incl. de consequenties voor Nederlands en evt. Engels.
- de teams vanuit een gezamenlijke visie aan taal- en rekenonderwijs laten werken.

Deze aandacht is des te urgenter in verband met de verwachte wijziging t.a.v. de eisen voor taal en rekenen binnen de zak-/slaagregeling. Het is noodzakelijk dat directie en teamleiders hierin een rol nemen.

Thema 3 BPV

De volgende activiteiten in het kader van de verbetering van de BPV hebben in 2018 plaatsgevonden: onderzoek en opzetten van digitaal ondertekenen BPVO en registreren BPV-uren in e-TO, samenwerkingen aangegaan/verbeterd met SBB-adviseurs, vergaderingen op eenheid met resultaathouders BPV, uitbreiden contacten leerbedrijven, Landstede brede documenten ontwikkeld en geïmplementeerd, collegiale consultatie eens in de 8 weken.

In 2016 is het BPV-verbeterplan ingediend en goedgekeurd door het ministerie OCW. Er heeft een tussenevaluatie plaatsgevonden op dit plan in juli 2017. Deze is positief beoordeeld. In juli 2018 heeft de laatste evaluatie van het plan plaatsgevonden, waarbij de cijfers van de JOB-monitor 2018 vergeleken werden met die van 2016 betreffende de thema's matching, programma, begeleiding. Het doel was 5% verbeteren. Dit is behaald op het onderdeel 'matching' (7,2% groei), maar niet voor de onderdelen programma (3,3% groei) en begeleiding (3,1% groei). In november 2018 is de eindevaluatie van het bpv-verbeterplan als voldoende beoordeeld door het ministerie OCW. De subsidie is opnieuw toegekend. Deze zal komend jaar ingezet worden voor de doorontwikkeling en het verbeteren van de BPV.

Thema 4 Excellentie

Er is veel activiteit binnen het thema excellentie zowel gericht op de studenten, de docenten en op de samenwerking in de regio. Binnen het thema excellentie wordt onderscheid gemaakt tussen BrainBoost en ZetUp. Per thema wordt een korte samenvatting gegeven van de activiteiten en resultaten zoals deze in 2018 zijn gerealiseerd.

BrainBoost voor studenten

Programma's van BrainBoost bieden MBO-studenten die meer willen en kunnen de mogelijkheid om meer uit zichzelf te halen. Aan de hand van levensechte opdrachten en coaching gaan studenten van alle niveaus in multidisciplinaire groepen met elkaar aan de slag. Het programma doet een groot beroep op de creativiteit en nieuwsgierigheid van studenten. In het generieke programma staan persoonlijke effectiviteit, ondernemerschap en internationalisering centraal. In 2018 hebben zo'n 90 studenten meegedaan aan het BrainBoost programma wat in februari en in november is gestart of aan het XBOprogramma dat in samenwerking met HBO Windesheim in mei van start ging.

BrainBoost voor docenten

Leren doen we binnen BrainBoost op alle niveaus: studenten, docenten, projectleiding en organisatie. Voor toekomstige BrainBoost coaches bieden we een professionaliseringstraject aan omdat het coachen en begeleiden binnen BrainBoost een eigen aanpak vraagt. Daarnaast bieden we experience dagen aan waarbij docenten kunnen kennismaken met de coachingsprincipes van BrainBoost en het herkennen van de onderwijsbehoefte van studenten die meer willen en kunnen. We werken vanuit de Growth mindset en de Learning Pit ter versterking van het pedagogisch en didactisch handelen. In 2018 zijn 11 docenten opgeleid tot BrainBoost coach en hebben aan de eerste experience day 25 docenten deelgenomen.

Platform Excellentie

Het platform Excellentie maakt het voor aankomend excellente studenten mogelijk om te werken in multidisciplinaire teams aan actuele en complexe vraagstukken vanuit het bedrijfsleven, organisaties of instellingen. Er is inmiddels een netwerk van 15 partners waarvoor studenten hebben gewerkt aan oplossingen voor de verschillende vraagstukken. In de tussenrapportage van het Kohnstamm onderzoek wordt benoemd dat het BrainBoost programma bijdraagt aan metacognitieve competenties en 21^e eeuwse vaardigheden, gericht op de werknemer van de toekomst.

ZetUp Academie voor ondernemerschap

Landstede MBO is gestart met het initiatief Academie voor Ondernemerschap onder de naam ZetUp. In samenwerking met Deltion College en Windesheim is vanuit de regionale visie op Ondernemen en Onderwijs dit idee ontstaan. De focus ligt nu op het aanbieden van de opleiding: Vakman Ondernemer niveau 4. Deze opleiding wordt gestart vanuit de gezamenlijke MBO-specialisten Landstede MBO en het Deltion College. Door een te korte wervingsperiode is het in schooljaar 2018-2019 niet gelukt om voldoende studenten te werven voor de opleiding. In 2019 zal bij voldoende aanmeldingen de opleiding starten. Het idee om meer aan te bieden dan alleen één MBO-opleiding blijft bestaan.

Thema 5 Examinering

Per 1 augustus 2017 is de Wet Educatie en Beroepsonderwijs inzake aanscherping van de eisen met betrekking tot examencommissies in het middelbaar beroepsonderwijs van kracht.

In de examenorganisatie moet een belangrijk onderscheid zijn tussen uitvoering van de examineringsprocessen en de kwaliteitsborging ervan. Dit is aanleiding geweest om te komen tot de inrichting van een nieuwe examenorganisatie.

Aangezien veel verschillende opleidingen worden aangeboden, is gekozen voor een clustering van landschappen, verdeeld over vijf decentrale examencommissies (DEC1 t/m 5). De landschap overstijgende

examentaken zijn belegd in een centrale examencommissie (CEC). Naast de examencommissies is een adviescommissie inkoop en vaststelling (AIV) ingesteld. De AIV werkt onder verantwoordelijkheid van de examencommissies.

Het college van bestuur heeft een Adviesraad Examinering ingesteld om zich te laten adviseren over de visie op examinering, de beleidskaders en het functioneren van de examencommissies. De nieuwe leden hebben een sollicitatieprocedure doorlopen en hebben deelgenomen aan een scholingsprogramma waarna ze officieel zijn benoemd door het college van bestuur.

Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van de professionalisering van de examenorganisatie. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die gerealiseerd zijn in het afgelopen schooljaar:

Handboek Examinering

Het Handboek Examinering is in 2018 grondig herzien op basis van de nieuwe inrichting van de examenorganisatie, aangepast aan actuele wet- en regelgeving, en is in de beschrijving meer toegespitst op de procedures die medewerkers moeten volgen. Daarbij sluit het Handboek Examinering aan bij de ontwikkeling om te werken volgens de principes van lean management.

Borg en Zorgplan

Er is een borg- en zorgplan opgesteld waarin wordt beschreven hoe het borgen (examencommissies) en het zorgen (opleidingsteams) binnen examinering zodanig is georganiseerd dat de kwaliteit geborgd is. Dit document zal in 2019 een vervolg krijgen als de afzonderlijke examencommissies en opleidingsteams een borg- en zorgplan gaan schrijven. Om de kwaliteit te kunnen borgen is in het borg- en zorgplan een PDCA-cyclus ingericht. Deze cyclus zorgt voor structuur en inzicht in de kwaliteitsborging en wat er van de verschillende actoren bij examinering wordt verwacht.

Validering van examens

Bij de invoering van de herziene kwalificatiestructuur hebben de MBO-Raad, het bedrijfsleven, het ministerie van OC & W, de Inspectie van het Onderwijs en examenleveranciers met elkaar een afspraak gemaakt dat vanaf 1 augustus 2018 alleen nog examens ingezet mogen worden, die valide zijn, en ingezet worden voor alle beroepsgerichte en generieke examens bij de crebo's vanaf 2016. Hiermee denken de instellingen een flinke impuls te geven aan de verbetering van de kwaliteit van examinering.

Er zijn drie routes ontwikkeld om te komen tot valide examenproducten:

- Inkoop bij een gecertificeerde examenleverancier;
- Zelf ontwikkelen binnen de collectieve afspraken (alleen construeren als er geen producten voorhanden zijn in route 1 en samen met het bedrijfsleven).
- Examenproducten aanbieden voor externe validering.

Hoewel de inzet van valide exameninstrumenten nog geen wettelijke verplichting is, is besloten om hier volledig aan mee te werken en gelden de gemaakte afspraken als kader voor in te zetten exameninstrumentarium.

In 2018 zijn alle examenleveranciers beoordeeld door de Adviescommissie Inkoop en Vaststelling. Ook hebben de opleidingsteams instructies ontvangen over de verplichting om met ingang van het nieuwe schooljaar 2018-2019 eigen toetsconstructie te beperken tot een minimum en daar waar dit nog niet was gebeurd, alsnog over te gaan op inkoop van examens. 90 % van alle examens worden ingekocht.

Thema 6 Professionalisering

Er is een professionaliseringsplan ontwikkeld, dat ertoe moet leiden dat binnen drie jaar een volwassen examenorganisatie is ontstaan. Voor de examencommissies wordt een scholingstraject uitgevoerd met inhuur van expertise van CINOP, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van leren, opleiden en

ontwikkelen. Zij begeleiden de examencommissies en hebben tijdelijk de rol op zich genomen als onafhankelijk voorzitter van de examencommissies.

Voor de uitvoering van de examenprocessen op de eenheden is een extra budget beschikbaar gesteld van € 300.000 voor kwaliteitsverbetering van de examenprocessen. Er is een communicatie- en escalatieschema ontwikkeld, waardoor tijdig gemonitord kan worden op risico's met het doel hiervan te leren en tijdig in te grijpen als dit noodzakelijk is. Ook zijn de examencommissies opgenomen in het interne auditprogramma. Alle leden van de examencommissies worden centraal gefaciliteerd voor de uitvoering van de examentaken.

Thema 7 Leven lang leren

In samenwerking met de Zwolse8 en NRTO zijn in 2018 de eerste stappen gezet rondom het opzetten van een entiteit voor leervragen in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). De eerste stappen betroffen het formuleren van de missie en visie van de entiteit, de positionering van deze entiteit in de regio en de verbinding met de werkgevers via de zogenaamde 'sectortafels'.

De entiteit heeft vanaf 2019 een 'makel-schakel-functie' tussen de vragers naar en aanbieders van opleidingen. Als kanaal voor vraagverzameling worden primair de ingerichte sectortafels in het kader van de uitvoering van de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle gebruikt en andere samenwerkingsverbanden van werkgevers.

Binnen Landstede Groei zullen we onze inrichting ook aanpassen aan de manier waarop de vraag gearticuleerd wordt. Dat betekent dat we de organisatie meer vanuit de sectoren of landschappen inrichten, om snel en doeltreffend in te kunnen spelen op de vragen die sectoraal worden gesteld. De huidige inrichting per school vraagt daarin extra afstemming. Het blijft zaak om de binding in de regio sterk te houden.

Thema 8 Samen opleiden VO + MBO

Sinds 2016 is Landstede MBO en MBO Menso Alting aspirant-opleidingsschool. De opleidingsschool is een partnerschap tussen Landstede MBO en MBO Menso Alting en Hogeschool Windesheim. Binnen Landstede MBO en MBO Menso Alting zijn schoolopleiders actief die allemaal een VELON (Vereniging van Lerarenopleiders Nederland) registratie traject gevolgd hebben en zijn opgenomen in het landelijk register voor Schoolopleiders. De schoolopleiders coördineren in samenwerking met de relatiebeheerders van Windesheim het Samen Opleiden. In 2018 hebben zij de matching en begeleiding van in totaal 143 studenten (lerarenopleiding en PDG) gerealiseerd.

Docenten hebben in hun rol als werkplekbegeleider de studenten begeleid en beoordeeld in samenspraak met de instituutsbegeleiders van Windesheim. De aspirant-opleidingsschool ontwikkelt zich tot een leergemeenschap waarin de pedagogisch en didactische bekwaamheden van startende leraren en de zittende docenten centraal staan.

Er is in 2018 gewerkt aan:

- Een voorbereiding van stagiairs Windesheim en startende docenten op hun werk als MBO docent. (bijv. door een oriënterende lintstage, een startbijeenkomst en een training voor startende docenten);
- Verdere positionering en inrichting van de opleidingsschool in samenwerking met Hogeschool Windesheim;
- Voorbereidend werk voor de accreditatie door de NVAO in het schooljaar 2019, het opleveren van een aantal producten zoals: een informatiedossier, het opleidingsplan en bewijzen waar mee we kunnen aantonen dat we vanuit bestaande praktijken komen tot een duurzame vorm van Samen Opleiden.

Voor 2019 staat de doorontwikkeling van het kwaliteit- zorgplan en de streefdoelen voor de inrichting van het Samen Opleiden op de agenda. In maart 2019 vinden de hoorzittingen t.b.v. de accreditatieplaats en in juni is de uitslag bekend.

De opleiding van de werkplekbegeleiders, peerreviews door de verschillende actoren in de opleidingsschool moeten de professionalisering mede vormgeven om zo een bijdrage te leveren aan de professionele leergemeenschap.

Thema 9 Opleidingsschool Zwolle VO

Instituutsopleider

De contacten van de scholen met de instituutsopleiders zijn wisselend. Scholen geven enerzijds aan dat een plezierige samenwerking met de instituutsopleider bestaat, dat er voldoende gezamenlijke overlegmomenten zijn en dat de instituutsopleider bij de startbijeenkomst is. Dit wordt als positief ervaren en gewaardeerd. Anderzijds geven scholen ook aan dat juist behoefte bestaat aan meer contact met de instituutsopleider, zoals bij de startbijeenkomst en dat leerwerkplekbegeleiders meer contact willen met de instituutsopleider. Dit zal één van de aandachtspunten zijn waar het komende jaar aandacht aan zal worden geschonken.

Leerwerkplekbegeleiders

De studenten zijn over het algemeen tevreden met de begeleiding van de leerwerkplekbegeleiders. Er zijn al veel geschoolde lwb'ers, maar er is ook nog scholing nodig. Sommige scholen vinden het moeilijk om de target te halen.

Intervisie- en themabijeenkomsten

De bijeenkomsten worden over het algemeen als heel waardevol en nuttig ervaren. De inhoud van de thema's zouden wat actueler en meer vraag gestuurd vormgegeven kunnen worden.

Weekjournaal

Er zou meer focus op het weekjournaal moeten komen: zorgen voor een cyclisch karakter en verdiepen van reflectie. De vraag is hoe je de feedback op de weekjournaals georganiseerd krijgt. Instituutsopleiders en schoolopleiders hebben vaak geen tijd om te reageren. Hoe kan dit anders?

Communicatie

Het is belangrijk om de communicatie op orde te hebben: om afspraken helder te hebben en verwachtingen uit te spreken. Aan het begin van de stage moeten de verwachtingen naar elkaar worden uitgesproken: wat wordt er verwacht van een student, werkplekbegeleider, instituutsopleider en schoolopleider ten aanzien van het weekjournaal, feedback en bijeenkomsten. Wanneer er korte lijnen zijn tussen de schoolopleider en de werkplekbegeleiders levert dit veel waardering op. Op alle scholen vinden er gesprekken met directie plaats.

2.3. Samenwerking Zwolse MBO- en HBO instellingen

Hogeschool Windesheim heeft al jaren een grote instroom van MBO-studenten. Vanuit Landstede stroomde in schooljaar 2016-2017 totaal 377 MBO-4 studenten in. Windesheim verricht vanaf 2012 onderzoek naar doorstroom en eerstejaarsuitval van MBO'ers bij Windesheim. De indicatoren voor studiesucces die centraal staan in zijn onderzoek binnen de deelnemende opleidingen zijn instroom en eerstejaarsuitval. Het uitvalpercentage van MBO-studenten tijdens het eerste studiejaar binnen Windesheim bedraagt in de jaren 2012-2015 circa 40% (waarbij switchen = uitval). Het samenwerkingsverband Deltion College, Landstede MBO en MBO Menso Alting, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim wil de doorstroom van MBO naar HBO verbeteren en middels een gezamenlijk project de uitval in het eerste jaar terugdringen. Doelstellingen van dit project zijn:

- -Het reduceren van het uitvalpercentage van MBO-gediplomeerden uit de sector economie tijdens hun eerste HBO-studiejaar in het economisch domein bij Hogeschool Windesheim naar 35%;
- -Het optimaal ondersteunen van de studenten (afkomstig van het MBO) zodat zij na afronding van hun eerste HBO-studiejaar een positief bindend studieadvies krijgen.

Voor dit project koppelen we in een pilot MBO- en HBO-opleidingen aan elkaar die inhoudelijk bij elkaar passen. Docenten en andere experts, komen bij elkaar in dialooggroepen om te analyseren met welke interventies we de doorstroom van de aan elkaar gekoppelde opleidingen het beste kunnen verbeteren. Om

de student te helpen met academische integratie en sociale integratie zetten de opleidingen binnen de pilot een systeem van peermentoring op.

Docenten/coaches en studiebegeleiders van Landstede MBO en MBO Menso Alting, Deltion College en Hogeschool Windesheim voeren een Persoonlijk Coaching Programma uit. Landstede MBO en MBO Menso Alting participeert met vijf opleidingen uit het economisch domein. Voor de uitvoering van de gezamenlijke trainingen doen per onderwijsinstelling vijftien (docent-) coaches en zeven studenten (Hogeschool Windesheim negen studenten) mee. Na de ontdekkingsreis in de training draaien we pilots. De pilots zijn gericht op het laatste jaar MBO en het eerste jaar HBO, om het Persoonlijk Coaching Programma te testen. Iedere coach van Landstede MBO en MBO Menso Alting die meedoet in de pilot begeleidt in ieder geval drie studenten volgens de ingezette methode. Dat betekent dat in 2019-2020 van Deltion College en Landstede MBO en MBO Menso Alting elk 50 studenten gecoacht worden, en in 2020-2021 door Hogeschool Windesheim ook 50 studenten.

Als samenwerkingsproject was er op 13 december MBO meets HBO georganiseerd, een festival vol informatie, muziek en activiteiten. Plaats van actie: het PEC Zwolle stadion. Een samenwerking van Landstede MBO en MBO Menso Alting, Katholieke Pabo Zwolle, Viaa, Deltion en Hogeschool Windesheim. Het doel van dit festival was om studenten uit het MBO bekend te maken met studeren op het HBO voor een soepele doorstroom (dit is één van de beleidsspeerpunten van het ministerie van OCW en de deelnemende onderwijsinstellingen). Dit is waardevol voor de studenten, omdat uit onderzoek blijkt dat veel MBO-studenten geen of onvoldoende beeld hebben van wat studeren op het HBO inhoudt, waardoor ze de stap niet altijd durven te maken.

2.4. PDG-trajecten

Inhoud en vorm van de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) is in company met Hogeschool Windesheim vormgegeven. Om zij-instromers benoembaar te laten zijn als docent MBO moeten zij de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift volgen. Deze post-HBO-opleiding duurt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 schooljaren.

Landstede-trainers en Windesheim-docenten werken structureel en intensief samen om de kwaliteit en het maatwerk van deze opleiding op een hoog peil te houden. Hogeschool Windesheim heeft samen met Landstede het curriculum geschreven voor deze PDG-opleiding, waarin integraal de visie en uitwerking van ons MBO-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen is verweven. Er is bijvoorbeeld veel aandacht voor de coachende vaardigheden en de loopbaancompetenties die passen bij Talentvol Ontwikkelen. Docenten in opleiding maken gebruik van onze digitale leeromgeving “e-TO” om hun studievoortgang te monitoren. Een belangrijk deel van de studie is leren tijdens het werken als docent bij de MBO opleiding waar ze werken. Ze worden daarbij begeleid door speciaal geschoolde collega's die als werkplekbegeleider deze taak in het team hebben. De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek, een assessment door twee assessoren van Hogeschool Windesheim. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze post-HBO-opleiding.

In 2018 zijn 18 deelnemers in company gestart met de PDG-opleiding. 21 deelnemers die in 2016 of 2017 zijn gestart hebben hun PDG behaald.

2.5. Samenwerkingstrajecten

2.5.1 Sterk beroepsonderwijs - Sterk Techniekonderwijs

In januari 2017 is een brede strategische verkenning afgerond in het kader van versterking van het (beroeps)onderwijs voor de Landstede-scholen. De resultaten van deze verkenning zijn onder andere ook gebruikt in het proces om te komen tot een nieuwe strategienota voor Landstede Groep.

Inmiddels is ingezoomd op Sterk Techniekonderwijs. De regio Zwolle (Greijdanus College, Thorbecke Scholengemeenschap, TalentStad' Beroepscollege (onderdeel van Stichting Agnieten College/De Boog), Deltion College) heeft Landstede Groep benaderd voor het leveren van een projectleider. De projectleider heeft tot doel het indienen van een subsidieaanvraag in samenwerking met de genoemde scholen in de regio Zwolle. Concreet betekent dit dat een regiovisie moet worden opgesteld op basis van het huidige en het gewenste techn(olog)isch vMBO-aanbod.

Vervolgens wordt in een activiteitenplan vastgesteld welke acties zullen leiden tot regionaal duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekonderwijs in het vMBO.

Door het projectleiderschap in de regio Zwolle op ons te nemen, vergroot Landstede Groep haar marktaandeel. Daarnaast zit de meerwaarde in het onderdeel zijn van 'de Groep' in het oprichten van een netwerk van de projectleiders uit de verschillende regio's waarin Landstede vMBO scholen participeren.

2.5.2. Campus Kind & Educatie (RIF in aanvraag)

Halverwege 2015 zijn Hogeschool Viaa, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Menso Alting, Landstede MBO en Landstede Kinderopvang een gezamenlijk initiatief gestart rond het thema *kindberoepen*.

De samenwerking kreeg formeel vorm via een getekende intentieverklaring en werd ondersteund door de notitie *Projectidee Campus kindberoepen regio Zwolle* van 15 oktober 2015.

Per 1 januari 2019 wordt Landstede Kinderopvang overgenomen door Prokino, waardoor Prokino het partnerschap van Landstede Kinderopvang binnen de campus over zal nemen.

Er is intensief gewerkt aan het opstellen en deels uitvoeren van een gezamenlijke werkagenda, aan een begroting en de onderlinge verrekening van (interne) kosten, alsmede aan de governancestructuur. Na het eerste jaar is er een sterk netwerk opgebouwd en ontstaan met het werkveld. Dit heeft naast de vele contacten en nieuwe praktijkplaatsen geresulteerd in een structurele en sterke verbinding middels de werkveldadviesraden voor bestuurders en leidinggevendenden.

De eerste activiteiten binnen de Campus Kind en Educatie waren de ontwikkeling van de Associate degree Pedagogisch Professional (Ad PPKE) en de succesvolle start daarvan (70 studenten en inmiddels 83 studenten), de opstart van een werkveldadviesraad met bestuurders en een werkveldadviesraad voor direct leidinggevendenden uit de domeinen jeugdzorg, welzijn, kinderopvang en onderwijs, en de realiseren van een huisvestingsplan.

In maart 2018 is een samenwerkingsovereenkomst rondom deze Associate degree Pedagogisch Professional Kind en Educatie ondertekend. Er zijn verschillende 'Rondjes langs de velden' georganiseerd, waardoor steeds meer docenten van de samenwerkende partijen betrokken zijn bij de diverse activiteiten. Naast de campus is er een innovatiecluster. De eerste concrete activiteit binnen het innovatiecluster is de RIF-aanvraag rondom Interprofessionele leerteams, waar Deltion en Windesheim en andere kinderopvangorganisaties tevens partner zijn. De RIF aanvraag bestaat uit 4 onderdelen. De regio visie, plan van aanpak, begroting, samenwerkingsovereenkomst. De ingediende RIF is in eerste instantie niet toegekend. Een bestuurlijke delegatie heeft eind maart bij de beoordelingscommissie een toelichting gegeven. In juni neemt de Minister van OCW een definitief besluit.

Voor de werkagenda (2018-2019) van de campus Kind & Educatie worden de volgende lijnen benoemd:

2.5.3 Zorgtrainingscentrum (RIF)

Onderwijsinstellingen, zorgorganisaties, zorgtechnologische bedrijven en overheden in de regio Zwolle hebben het Zorgtrainingscentrum opgericht met als doel te zorgen dat studenten van zorg- en ICT-opleidingen, docenten en mensen die in de zorg werken bekwaam zijn en blijven voor de zorg van de toekomst. Dit gebeurt in een drietal labs. Uitgangspunt daarbij is de veranderende zorg. De cliënt en dat wat hij nodig heeft om zelfredzaam te blijven, staat centraal. Zie ook <https://www.zorgtrainingscentrum.nl/>. Vanuit het Regionaal Investerings Fonds (RIF) is door Landstede een bijdrage voor het project ontvangen van € 0,5 miljoen, alsmede van de provincie Overijssel een bijdrage van € 0,2 miljoen. Vanuit deze positie is Landstede ook penvoerder van het project.

Na 2018 blijft het Zorgtrainingscentrum bestaan: als leeromgeving voor (aankomende) professionals en als locatie voor het invoelen, demonstreren, (door)ontwikkelen en testen van nieuwe zorgtechnologische toepassingen. Momenteel wordt gewerkt aan het borgen van de duurzame samenwerking. Alle partners hebben aangegeven door te willen gaan na de periode van de RIF aanvraag (4 jaar). Met deze en nieuwe partners wordt er voeding gegeven aan een duurzame leeromgeving met het werkveld. In verbinding met de zorgwerkgevers, de HCA-agenda en de regio opleiders is het ZTC landelijk gezien het eerste RIF project dat is verduurzaamd.

2.5.4 Industriële Robotica (RIF)

De RIF-Industriële Robotica betreft een privaat-publieke samenwerking van onderwijs (Landstede, Deltion, Windesheim en Morgen College) met het regionale bedrijfsleven in met name de maakindustrie. De overheid subsidieert circa € 1,5 miljoen deze samenwerking. Het bedrijfsleven stelt de Fieldlab industrail Robotics in Harderwijk ter beschikking voor het onderwijs. Er wordt samen een doorlopende leerlijn ontwikkeld van Vmbo tot Hbo om studenten te bekwaamen in het werken met industriële robots. Zie ook:

<https://www.fieldlabir.nl/nl/over-ons/nederlands-instituut-voor-industriele-robotica/>.

Inhoudelijk vorderen de plannen gestaag in overeenstemming met het plan van aanpak. In 2018 zijn de keuzedelen voor het MBO in concept ontwikkeld en deze worden vanaf schooljaar 2019/2020 aangeboden. Voor het Vmbo is de kennismakingsmodule ontwikkeld en in gebruik genomen.

Samen met Deltion, Windesheim en het bedrijfsleven wordt in afstemming met het ministerie van OCW gewerkt aan een aanpassing van de begroting in verband met de ontwikkelingen binnen het project.

2.5.5 Veiligheidsacademie Noord West Veluwe (RIF)

In de Veiligheidsacademie werken onderwijs (opleiders), bedrijfsleven (veiligheidsbranche) en overheid intensief samen aan het opleiden van de veiligheidsprofessionals van de toekomst. De mix van publieke en private partijen maakt dat de Veiligheidsacademie voor de regio Noordwest-Veluwe hét Innovatie- en Kennis Platform is op het gebied van veiligheid. De partners ontwikkelen samen toekomstbestendige, praktijkgerichte veiligheidsopleidingen en trainingen waarbij praktijk en onderwijs nauw op elkaar aansluiten. Zo bieden ze een aanbod op maat (en/of incompany) en creëren ze doorlopende leerlijnen: van vmbo naar mbo (= hybride leren). Een voor Nederland unieke aanpak. De Veiligheidsacademie is ondergebracht op Kranenburg: een voormalig kazerneterrein van de Koninklijke Landmacht. Er zijn diverse faciliteiten, zoals een praktijkstraat, een vaardigheidsbaan, een klimwand, een Virtual, Augmented en Mixed Reality lab, een veilige plaats met bijvoorbeeld observatieposten voor compound training, een garage met militaire voertuigen en een sporthal, fitnessruimte en atletiekbaan. Zie ook <https://www.veiligheidsacademienwv.nl/>.

Een van de innovatieve projecten van de Veiligheidsacademie NWV is de ontwikkeling en implementatie van Virtual Reality (VR) en Augmented Reality (AR) in het onderwijs van onze veiligheidsopleidingen. De beleving van de realiteit door de bril van hoogstaande techniek. Hierin werkt Landstede samen met 21 bedrijven uit de regio die zowel kennis als ontwikkelactiviteiten inbrengen. Gesteund en grotendeels gefinancierd door de aanvraag van Landstede bij Regionaal Investerings Fonds (RIF) is het mogelijk om het

onderwijs van de toekomst te ontwikkelen. Een van de grote partners hierin is Defensie die een groot belang heeft bij onder andere de Veva opleidingen van Landstede. Halverwege het project is er al veel gerealiseerd en blijven we aanpassen omdat de techniek telkens meer mogelijkheden biedt. Naast de 21 regionale ondernemingen komen er organisaties bij die ofwel verdieping of verduurzaming bieden aan de VR en AR producten die zijn ontwikkeld. Een belangrijke doelstelling is om deze nieuwe kennis en mogelijkheden in het docententeam te krijgen en te behouden, zodat we onze studenten nog beter kunnen voorbereiden op hun toekomst.

De toekenning van de RIF-subsidie is maximaal benut voor het genereren van regionale-landelijke publiciteit. De belangstelling is groot en nog steeds komen er partners bij naar aanleiding van regionale innovatiebijeenkomsten. De prognose is dat de huidige ontwikkelingen bij zullen dragen aan de vulling van de reguliere opleidingen en het genereren van opdrachten in het kader van contractonderwijs. Inmiddels is gestart met het ontwikkelen van materiaal en zal voor de zomervakantie 2019 één en ander getest gaan worden.

2.5.6 All you can learn (RIF)

Binnen het RIF project All You Can Learn wordt samengewerkt door meer dan 40 partijen. Naast onderwijs en zorginstellingen, zijn dit ook uitgeverijen en ontwikkelaars van onderwijsmateriaal. ROC Aventus is aanvrager van de RIF subsidie en penvoerder van het project. Landstede is betrokken met de inzet van personeel als instructional designer.

Binnen de samenwerking worden digitale lesmaterialen en nieuwe mediavormen ontwikkeld die door ieder te gebruiken zijn op het gebied van Zorg en Welzijn, zie ook <https://www.allyoucanlearn.eu/>.

2.5.7 E-Commerce (RIF)

Als partner tussen 28 bedrijven, verenigd in het Topcentrum e-commerce, doet Landstede MBO mee in de uitwerking van de RIF subsidie van het Ministerie van OCW voor de versterking van de e-commerce in onze regio. Daarbij is het Deltion College in samenwerking met Kennispoort penvoerder. Het geld wordt ingezet om zoveel mogelijk mensen adequaat te scholen voor een baan in de e-commercesector, zie ook <https://www.topcentrum.nl/>.

2.5.8 Techniek Academie

De Techniek Academie is een vereniging van ruim honderd middelgrote en kleine bedrijven in met name de metalektro-sector op de Noord-Veluwe / Flevoland. De Techniek Academie heeft in Harderwijk een leerwerkcentrum ingericht, waar Bbl-studenten een extra praktijkdag krijgen onder begeleiding van instructeurs/begeleiders in dienst van de Techniek Academie. Landstede verzorgt het Bbl-onderwijs voor een twaalfstal opleidingen (niveau 2 en 3). Doordat er sprake is van hybride leren en hier publiek en privaat enigszins verweven zijn, dient er een duidelijke samenwerkingsovereenkomst tussen Landstede en de Techniek Academie te zijn. Deze is opgesteld en besproken, maar nog niet getekend. Ongeveer 140 studenten bezoeken de Techniek Academie. Zie ook <https://www.detechniekacademie.nl/>.

2.5.9 Care Academy Noord West Veluwe

De coöperatie Care Academy Veluwe is een platform voor samenwerking, kennisdeling en innovatie en is opgericht door zeven samenwerkingspartners, twee vanuit het onderwijs en vijf uit de sector zorg en welzijn (Careander, het Baken, 's Heerenloo, Icare, St. Jansdal, Triade, MBO Landstede, Zorggroep Noordwest-Veluwe en Hogeschool Windesheim).

In het huishoudelijk reglement CAV coöperatie is er sprake van de uitvoer van 3 programmalijnen:

1. De initiële beroepsopleidingen in Zorg en Welzijn op MBO en HBO niveau
2. Bij- en nascholing van medewerkers
3. Vorming en training binnen het Zorg-Ethisch-Lab.

Landstede is verantwoordelijk voor de initiële beroepsopleidingen in Zorg en Welzijn op MBO (BBL) niveau 3 en 4. Inmiddels worden circa 400 studenten/medewerkers per jaar opgeleid conform dit concept.

2.5.10 PraktijkPlaza Salland

PraktijkPlaza is een onderwijsconcept dat er voor zorgt dat er praktijkopdrachten uit het werkveld in het onderwijs kunnen worden uitgevoerd. Het is altijd vraaggericht en het streven is om snel op de vraag in te kunnen spelen. De uitvoering wordt gedaan door projectgroepen van gemiddeld 4 studenten. In de PraktijkPlaza lessen wordt de voorbereiding (plan van aanpak, projectplan, actielijst en materialen en middelen regelen/maken) gedaan en de uitvoering vindt plaats bij de opdrachtgever die de uitvoering ook beoordeelt. De opdrachten kunnen een activiteit maar ook een product betreffen.

In 2018 zijn er 84 opdrachten uitgevoerd. Deze zijn uitgevoerd door studenten uit de Landschappen Groen & Dier, Gezond & Wel, Onderwijs & Opvoeding, ICT, Dienstverlening, Economie.

Studenten maken, zodra zij aan een opdracht beginnen, de koppeling met hun opleiding en/of LLB. Dit doen ze door individueel te bepalen aan welke werkprocessen zij specifiek willen gaan werken. Door dit te doen kunnen ze ook bij Praktijkplaza bewijslast verzamelen voor werkprocessen en gebruiken bij de leermeter gesprekken.

2.6. Onderzoek/ Practoraat

Onderzoek binnen Landstede heeft tot doel (praktijk)kennis te ontwikkelen, (praktijk)kennis te delen en (praktijk)kennis te benutten. Dit jaar zijn verschillende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd en gestimuleerd. Er zijn onderzoeksactiviteiten uitgevoerd in het kader van het NRO-gefinancierde project 'onderzoekende houding van de MBO-docent' (i.s.m. ecbo) en er is onderzoek uitgevoerd naar het arbeidsperspectief van niveau 2 studenten. Er is actief meegewerkt aan de NRO-call 'Lesson study' i.s.m. Windesheim (niet gehonoreerd) en het concretiseren van de onderzoeksactiviteiten bij het onderzoek naar MBO-HBO doorstroom (o.a. Landstede-Windesheim, gehonoreerd). Er is gestart met onderzoeksactiviteiten van het practoraat 'verschillen waarderen', waarin Landstede, als lid van Federatie Christelijk MBO, deelneemt. Daarnaast hebben verschillende docenten in het kader van een master- of pdg-opleiding praktijkonderzoeken uitgevoerd, het delen daarvan is zoveel mogelijk gestimuleerd, onder andere op de jaarlijkse Innovatiedag.

Landstede participeert in de landelijke werkgroep MBO-onderzoeksdag (ecbo), heeft een actieve bijdrage geleverd aan de OnderwijsResearchDagen (ORD), het Cvi-congres, het Nro-congres en de landelijke practoratendagen om (praktijk)kennis te delen. Intern is de Landstede Innovatiedag benut om kennis en ervaringen met elkaar te delen.

Het onderzoeksproject naar onderwijsarrangementen (Playing for succes) is afgelopen jaar afgerond en afgesloten met een promotie (i.s.m. TU Twente). Binnen het PhD onderzoeksproject naar 'professionele ontwikkeling van ervaren MBO-docenten' (in samenwerking met de Open Universiteit) is gestart met de eerste dataverzameling.

Ingegeven door de ontwikkelingen binnen en buiten Landstede Groep is door verschillende actoren nagedacht over het stimuleren van het doen van onderzoek, de inrichting van onderzoeksplatforms en het creëren van de benodigde onderzoekscultuur en infrastructuur, zoals het IKP (branchespecifieke Innovatie- en kennisplatforms), het netwerk voor masteropgeleide docenten en Samen Opleiden. Dit heeft geresulteerd in de intentie om dit jaar plannen verder uit te werken en uit te voeren. De verkenningsactiviteiten t.b.v. het beoogde practoraat 'docentprofessionalisering' zijn uitgevoerd en hebben geresulteerd in een onderzoeksvoorstel en een inrichtingsplan (positief besluit over genomen).

2.7. Onderwijskundige doelen onderwijsseenheden

Per Eenheid waren de onderstaande doelen en resultaten van toepassing.

Onderwijsjaarverslag VO - Thomas a Kempis		
	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Veilige en zorgzame leeromgeving	De veiligheid is op niveau gebleven. De score ten aanzien van de eenduidige begeleiding is zelfs hoger geworden.
2	Didactiek - toetsbeleid	Het toetsbeleid is geevalueerd en bijgesteld.
3	Personeelsbeleid - veiligheid, taken, gesprekscyclus, professionalisering, bekwaam- en bevoegdheden	Zichtbare verbetering ten aanzien van de personele thema's. Met name het eigenaarschap van de ontwikkeling van de school en het individu is gegroeit.
4	Duidelijke opdrachtgever - opdrachtnemer systematiek	Ondanks de stappen die zijn gezet moet dit in 2019 nog worden verstevigd.

Onderwijsjaarverslag VO- Centre for Sports &		
	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Er is eenheid in de communicatie naar ouders	Beleid is vastgesteld en wordt door leercoaches uitgevoerd.
2	Op het CSE wordt gewerkt met de leerlijn mentoraat	Leerlijn is vastgesteld en wordt door leercoaches gehanteerd.
3	De coachingsvaardigheden van leercoaches wordt ontwikkeld	Er is een intern traject opgezet voor de leercoaches. Hiervoor wordt de tool Gold in Education & Elite Sports ingezet.
4	Binnen het CSE is eenduidig toetsbeleid	Toetsbeleid is besproken en aangepast.
5	Tijdens de lessen zet de docent actief het didactisch handelen in.	Het beleidstuk 'hoe ziet een goede les eruit' is vastgesteld en geïmplementeerd.
6	Docent gaat om met verschillen tussen leerlingen	Behaalde resultaten en vaardigheden van de leerlingen zijn uitgangspunt van docent voor het handelen en begeleiders. Er is een betere afstemming met het zorgteam om problemen op te lossen.
7	Leermiddelen worden ingezet om maximale rendement uit lessituaties te halen	Het CSE is gestart met een digitaal systeem voor content om beter in te spelen op de flexibiliteit van leerlingen en gepersonaliseerde leren mogelijke te maken.
8	Tijdens de TLC uren heeft de docent een (pro)actieve houding	Er is een duidelijke werkwijze voor TLC-begeleiders en die wordt uitgevoerd.
9	Secties werken aan goede en rendabele doorlopende leerlijnen	Er zijn 3 bijeenkomsten georganiseerd op dit thema. De taakhouder kwaliteit voorziet de sectie van doorstroomcijfers om data gestuurd keuzes te maken. Doorlopende leerlijn is speerpunt in de sectieplannen.

Onderwijsjaarverslag MBO- Zwolle A		
	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	VSV cijfers binnen gestelde landelijke norm	Voor de opleidingen niveau 2 en 3 zijn de cijfers binnen de norm. Voor niveau 4 niet. Dit onderwerp vraagt blijvend aandacht.
2	Eenduidige pedagogische en didactische aanpak	Er zijn beleidsafspraken gemaakt en deze worden toegepast. Het resultaat wordt jaarlijks geevalueerd.
3	Procedures met betrekking tot BPV op orde	Het beleid en de procedures zijn aangescherpt en doorgesproken met betrokkenen. Hier wordt nu uitvoering aan gegeven.
4	Op orde brengen van examinering en diplomering	Met name de borging is verbeterd door steekproeven en evaluaties. Verder is gewerkt aan een plan om de deskundigheid te verbeteren.
5	Verbeteren opleidingsbeeld, zelfbeeld en beroepsbeeld van studen na startperiode	Programma is herijkt en wordt en wordt toegepast.
6	Professionalisering medewerkers en vermindering werkdruk	Gestart met gesprekscyclus er is aandacht voor scholing. In het kader van werkdruk worden indien nodig individuele of collectieve maatregelen genomen.

Onderwijsjaarverslag MBO- Zwolle B

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	VSV cijfers binnen gestelde landelijke norm	De VSV cijfers voor alle niveaus van onze school binnen de gestelde norm. Tussen de opleidingen op niv 3 en niv 4 bestaan verschillen, PW3, PW4 en SW halen de doelstelling VSV niet.
2	Ontwikkeling keuzedelen interne en regionale afstemming	De afstemming tussen de locaties en landschappen is gerealiseerd.
3	Kwaliteit van onderwijs en examinering	De examenorganisatie is ingericht. Het Zorg deel is operationeel binnen de eenheid.
4	Professionalisering onderdeel teamplan en functionergesprekken	De gesprekscyclus is gerealiseerd en de kwaliteit van de gesprekken is verbeterd. Daarnaast is het scholingsplan onderdeel van het teamplan.
5	Aanbod gericht op HBO	Er wordt in de praktijk samengewerkt met het HBO. Er worden doorstroom programma's aangeboden en ontwikkeld.
6	Projectmatig werken en sturen op resultaat	Is opgenomen in het MD-traject van bedrijfsvoerders. Daarnaast is dit doel opgenomen in de opdracht aan de dienst Onderwijs Ondersteuning.
7	Verbeteren doorstroom VMBO-MBO	Er is binnen onze school een projectgroep gevormd die hieraan vorm gaat geven (dit betreft de doorstroom van VMBO Talentstad naar onze school).
8	Versterken verbinding tussen de eigen teams	Beleid is ingezet, organisatie van zgn eenheidsdag en te bereiken doelen zijn geformuleerd. Voor 2018-2019 zijn 2 'eenheidsdagen' gepland.
9	Focus op onderwijs, kwaliteit en toekomst Mbo	Benoeming van vier teamleiders en ontwikkelen van één gemeenschappelijke taal.

Onderwijsjaarverslag MBO – Zwolle C

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Verdieping visievorming	De basis voor een visie is gelegd. Deze moet nog met andere eenheden worden afgestemd.
2	Aantrekkelijk / eigentijds onderwijs	Het onderwijs wordt aangepast aan de steeds maar weer veranderende samenleving die steeds maar weer andere eisen stelt aan de beroepsbevolking. Er wordt gewerkt met BRIXX en er is een nieuw praktijklokaal voor Luchtvaartdienstverlening in gebruik genomen.
3	Kwaliteit op orde	De kwaliteit van de opleiding verbeterd. Ondanks dat zijn er nog opleidingen die op rendement nog een onvoldoende scoren.
4	Herbezinning op onderwijsportfolio	Alle kleinere opleidingen worden tegen het licht gehouden als het gaat om levensvatbaarheid en kwaliteit. Een aantal kleine opleidingen is gestopt, gaat stoppen of is anders georganiseerd.
5	Werkplezier in een professionele organisatie	Het medewerkerstevredenheidsonderzoek laat zien dat de medewerkers uitermate tevreden zijn over hun werk en de omstandigheden. De scores zijn substantieel hoger dan 4 jaar geleden
6	Teamplannen op orde	Voor alle teams zijn de teamplannen vastgesteld.
7	Teamontwikkeling	De teamontwikkeling ligt goed op koers. De teamleiders functioneren goed. Dit geeft ruimte voor onderwijsvernieuwing.
8	Externe orientatie / sterkere verbinding met de regio	In de nieuwe organisatie is de eindverantwoordelijk directeur duidelijk meer extern georiënteerd.

Onderwijsjaarverslag MBO- Zwolle D

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	VSV cijfers binnen gestelde landelijke norm	De VSV cijfers voor alle opleidingen binnen de gestelde norm. Zwolle D zit in nov/dec met nivo-2 en nivo-4 opleidingen boven de VSV-norm. VSV-cijfers van de nivo 3 opleidingen zijn binnen de norm.
2	Invoering HKS	MSR is ingevoerd. Gestart met de invoering van keuzedelen
3	Professionalisering medewerkers	Gestart met gesprekscyclus en scholing EHBO. Gesprekscyclus loopt goed. De in de teamplannen beoogde scholingen lopen, waaronder management development, PDG, PDD, diverse trainingen en studiedagen.
4	Innovatie- en kennisplatform (IKP)	Er zijn 8 bijeenkomsten van Innovatieve kennis platform's georganiseerd waar kennisdeling heeft plaatsgevonden.
5	kwaliteit van onderwijs en examinering	E-TO gevuld. Er zijn 2 cursussen waarnemen en beoordelen georgiseerd voor het werkveld. Samenwerking met werkvelden succesvol. Cyclus functioneren en beoordelen is actief. Project verbetering van e-TO loopt. Scholingen CINOP voor beoordelaars (in- en extern) geweest. Extra ondersteuning kwaliteitsmedewerker gerealiseerd.
6	Alle teamplannen goedgekeurd	Wordt begin januari afgerond
7	Alle interne audits voldoende	Nog niet alle audits waren voldoende. Wel is er een duidelijke verbetering zichtbaar.
8	Meer maatwerk en begeleiding door inzet pilotteams TO en e-TO	Door een toename van de kennis in de teams met betrekking tot TO en e-TO is het onderwijs en de begeleiding verbeterd.
9	Verbinding met de regio in het kader van buitenschoolse activiteiten	Er zijn veel praktijk opdrachten gerealiseerd met organisaties uit de regio. Studenten leren hierdoor veel in de beroepspraktijk
10	Gemoderniseerde gesprekscyclus en ILP voor ieder medewerker	Nog niet gerealiseerd. Wordt door P&O voor de hele Groep opgepakt.
11	Visiedocument professionalisering	Nog niet volledig geariseerd. Visie en ambities zijn geborgd in het schoolbeleidsplan en de teamplannen. Aanvullend professionalisering project met P&O opgestart.
12	Teamleiders beeld bij competenties en functies team	Door middel van gesprekken hebben de teamleiders een scherper beeld van de benodigde competenties en de behoefte aan professionalisering, die nodig is om de doelstellingen in de teamplannen waar te maken.
13	Implementeren kwaliteitsbeleid en zorgsysteem	Kwaliteit staat prominenter op de agenda er studidagen georganiseerd om kennis op te doen. Er zijn jaarlijks 3 studiedagen olv kwaliteitsmedewerker voor teamleiders en resultaatgebieden om kennis op te doen en te delen
14	Dossiers op orde	Project op extra kwaliteitscontrole van examendossiers loopt. Doelstelling nog niet volledig gerealiseerd.
15	Examinering en organisatie van keuzedelen op orde	Deels gerealiseerd wordt voor de zomer 2019 afgerond

Onderwijsjaarverslag MBO- Zwolle E

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Docenten werken conform de onderwijsvisie doordat de werkwijze gevolgd wordt.	De werkwijze op basis van de onderwijsvisie is vertaald naar de teamplannen. Het onderwijs wordt door studenten als nuttig ervaren. Een team doet mee aan de pilot e-TO. Teamleiders pakken de rol functionaris Onderwijs.
2	PDCA op orde	Volgende stap is gezet, verfijning nodig. Realisatie in 2019.
3	Werken op basis van opdrachtgever - opdrachtnemer	Dit is gerealiseerd en heeft geleid tot heldere opdrachten voor de functionarissen Kwaliteit en Professionalisering.
4	Opbrengst medewerker kwaliteit helder	Dit heeft geresulteerd in zorg- en borgplannen per team.
5	Professionalisering	Heldere opdracht voor de medewerker professionalisering en professionaliseringsplannen voor ieder team.
6	Samenwerking met externe partijen	Visie op wijkzorglab Zonnehuis en Volgellanden. Overleg met relevante partners. Afstemming keuzedelen met VIAA. Pilots voor Nyborg, Greijdanus en Agnieten College zijn uitgewerkt.
7	Portfolio gereed	Op basis van de analyse van de aantallen studenten de komende jaren zijn keuzes gemaakt voor het aanbod.
8	Identiteit	Gesprek met stakeholders heeft plaatsgevonden. Neerslag hiervan in teams volgt komend jaar.

Onderwijsjaarverslag MBO- Harderwijk A

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Uitvoeren visienota 'Discover your future - 2021'	@@@@
2	Positionering opleidingen aanscherpen en opleidingsportefeuille afstemmen met anderen	Dit heeft geleid tot de afbouw van Leisure en een heroverweging met betrekking tot Travel. Transport & Logistiek zal worden overgenomen van Zwolle. De afstemming in de Regio Zwolle zal in 2019 plaatsvinden.
3	Het onderwijs modeleren naar de Landstede onderwijsvisie	De onderwijsvisie is prominenter op de agenda's van de teams. Teams zijn bezig e-TO verder in te richten en/of doen mee aan de e-TO pilot.
4	Benoemen prestatieindicatoren in de teamplannen	Dit doel is deels gerealiseerd en krijgt in 2019 een vervolg.
5	Revitalisering Techniekvleugel	Er is een Plan van Eisen opgesteld. Vooruitlopend op de totale revitalisering is gestart met de inrichting van een 'hybride'-lokaal.
6	Professionaliseren	Het MD-traject heeft bijgedragen. Er worden functioneringsgesprekken en teamdialogen gevoerd.

Onderwijsjaarslag MBO- Harderwijk B

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Basiskwaliteit op orde eind schooljaar 2018/2019	De realisatie is op schema. Er is zicht op de stand van zaken. Dit betekent dat de professionaliseringsvraag gesteld kan worden.
2	Uitbouwen van het vraaggestuurd onderwijs	A. Vraaggestuurd BBL traject Sherpa start in Baarn op locatie 6 februari 2019 met 30 studenten door MZ (deels bekostigd en deels niet bekostigd (m.n. extra begeleiding, coaching) B. Lelystad: daarvoor worden nu scenario's opgesteld. Vertraagd door m.n. uitval cruciale mensen die het zouden op zetten. Pilot vraaggestuurd/werkplekgestuurd onderwijs met woonzorg Flevoland start april 2019 met 17 studenten. Voor 50% op locatie Landstede en voor 50% op locatie Woonzorg Flevoland.
3	Doorontwikkeling van de Veiligheidsacademie	RIF is in progres. Intensief project. i.s.m. 21 (externe) partners, Landstede ICT, Zwolle C V&B. Continue aanpassen project en begroting n.a.v. voortgangresultaten. Inhoudelijk innovatief: VR en augmented reality (AR). Project loopt nu 2 jaar (op de helft) en men begint nu al te denken aan verduurzaming (verplichting in het RIF subsidietraject). Zorg heeft belangstelling getoond. 'VeiligheidsAcademie: loopt voorspoedig. Veel externe partijen maken bijv. graag gebruik van de nieuwe praktijkstraat. Zijn contractactiviteiten.
4	Optimaal gebruik van scholing en kennisdeling van resultaathouders	Opdracht verstrekt namens MT aan SO Onderwijs. Start februari 2019. Data zijn vastgelegd. Teamleiders nodigen resultaathouders uit en bepalen dan zelf wie wel en wie niet. Aan- en afmelding gaat via teamleider. Eerste keer gaan alle RHS. Uitgangspunt is 4 keer.
5	Scholing/professionalisering ten aanzien van vraaggestuurd onderwijs	Aanvullend intervisie en vervolg MD traject teamleiders en directie zelf vormgegeven. 4 x een dag en 1 x tweedaagse. Daarnaast thema overleggen toegevoegd – doel: eenduidige aansturing, onderwijskundig leiderschap en beslissingsbevoegdheid bij de onderwijsteams en meer voorspelbare organisatie.
6	Uitvoeren onderzoek naar cross overs en hybride onderwijsvormen	Bespreken we tijdens onze 2-daagse. Teamleiders halen info op in de teams tbv 2-daagse als input voor nieuwe voorjaarsbrief. Doel – concreet maken welke cross overs gestart worden en welke hybride vormen passen bij de regio. Inzet op zorg / techniek / ICT.
7	Intensivering van de contacten met het VMBO	Relatiebeheerder VMBO vacature loopt samen met Hwijk. Huidige (snuffeldagen, decanendag, etc) wordt vervolgd.
8	e-TO wordt gebruikt door alle onderwijsgeveenden. Dit is ook de basis voor het bindend studieadvies	V&B en V&V participeren vanaf september '18 in de Pilot (e) TO. Overige 5 teams sluiten in september aan. Lelystad en Dronten optimaliseren het gebruik van ETO – op onderdelen nog niet volledig geïmplementeerd.

Onderwijsjaarslag MBO- Salland

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Gedragen visie 2020 "gekend in de regio"	Deze visie is gerealiseerd en intern besproken
2	Teamplannen voor 1 oktober vastgesteld	De teamplannen zijn medio oktober vastgesteld
3	e-TO wordt door alle onderwijsteams gebruikt	Dit doel is gerealiseerd
4	Entree en niveau 2 onderwijs met Carmel College Salland vormgeven	Er zijn positieve stappen gezet. Een juridisch voorstel is in de maak. Dit voorstel wordt begin 2019 verwacht.
5	Alle lesruimtes zijn op basisniveau	Dit doel is gerealiseerd
6	Gespreksyclus wordt door iedereen doorlopen	Dit doel is gerealiseerd. Daarnaast is een team gestart met collegiale intervisie.
7	Alle medewerkers een individueel scholingsplan	Is voor alle medewerkers in het onderwijs onderdeel van het teamplan.

Onderwijsjaarverslag StartCollege

	Doelen 2018	Resultaat 2018
1	Mogelijk maken van symbiose vormen van onderwijs binnen en in aansluiting op StartCollege	Dit doel is grotendeels gerealiseerd. Dit heeft onder andere geresulteerd in een voorexamenjaar VAVO, keuzedeel Havo, doorlopende taallijn (vo,SC,MBO), aansluiting ISK- Entree en combi Entree - Inburgering.
2	Inclusieve instroom bij StartCollege	Dit is gerealiseerd. Er is sprake van een frontoffice en kennisuitwisseling van scouts en intakers.
3	Het ontwikkelen van meerjarig eigentijds strategisch personeelsbeleid door opstellen van kwantitatieve en kwalitatieve streefformatie afgestemd op de onderwijsgebieden van StartCollege. Jaarlijks houden van functioneringsgesprekken en medewerkerstevredenheid meten en plan opstellen voor	Versterking van de sturing op kwantitatieve en kwalitatieve personeelskwaliteit. Nav medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn aandachtspunten benoemd die in het beleid 2018 worden opgenomen.
4	Inrichten van een structuur met integrale en werkteams en innovatieve kennis platforms (IKP).	Deze structuur is geïmplementeerd.
5	Versterken samenwerking met de Service Organisatie	Dit is grotendeels gerealiseerd. Met C&M en P&C moet nog een slag gemaakt worden.
6	Professionaliseren van medewerkers door het ontwikkelen en uitvoeren van scholingsplannen, MD-traject voor teamleiders en directies.	De professionalisering is opgenomen in de teamplannen en de MD-trajecten zijn succesvol uitgevoerd.
7	Toevoegen februaritelling en vervallen T-2 systematiek	Deze doelen zijn gerealiseerd
8	Benoeming directeur bedrijfsvoering	Dit doel is gerealiseerd
9	Installeren onderdeelcommissie voor StartCollege	Dit doel is gerealiseerd
10	Versterking samenwerking op de uitvoeringslocaties	Dit doel is grotendeels gerealiseerd.

2.8 Prestaties

2.8.1 Prestaties VO

Opbrengstenoordeel Thomas a Kempis College Zwolle

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings percentage
	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat
VMBO-TL									
2016	15,04%	5,39%	96,49%	97,17%	95,83%		6,49		90%
2017	3,67%	5,50%	98,71%	98,12%	88,39%	91,83%	6,29	6,36	92%
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	88,17%	90,70%	6,18	6,3	95,10%
HAVO									
2016	15,04%	5,39%	96,49%	97,17%	88,32%	84,94%	6,19	6,45	82%
2017	3,67%	5,50%	98,71%	98,12%	79,43%	82,50%	5,92	6,15	82,60%
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	78,98%	82,07	6,45	6,19	86,90%
VWO									
2016	15,04%	5,39%	96,49%	97,17%	90,48%	90,97%	6,42	6,39	76%
2017	3,67%	5,50%	98,71%	98,12%	84,48%	88,74%	6,2	6,31	90,50%
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	81,67%	85,04%	6,23	6,27	87,10%

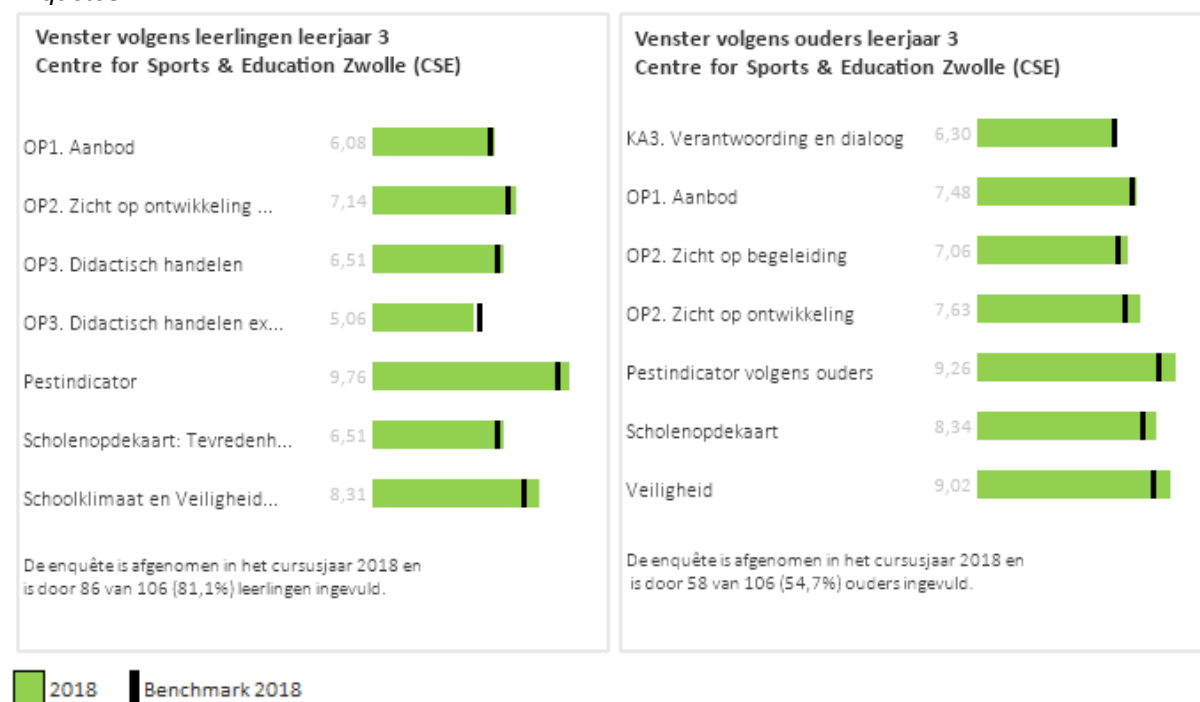
Enquêtes



Opbrengstenoordeel Centre for Sports & Education Zwolle (CSE)

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings percentage
	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat
VMBO-KADER									
2016	34,09%	35,24%	98,16%	98,44%	95,65%		6,19	6,29	100%
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	100,00%	97,87%	6,87	6,55	100%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	93,55%	96,15%	6,1	6,49	100%
VMBO-TL									
2015	34,09%	35,24%	98,16%	98,44%	84,06%	88,51%	6,17	6,13	88%
2016	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	88,14%	87,28%	6,24	6,14	88,60%
2017	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	84,38%	85,42%	6,13	6,18	92,90%
HAVO									
2016	34,09%	35,24%	98,16%	98,44%	75,27%	76,00%	6,15	6,26	92%
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	80,70%	76,57%	6,4	6,26	100%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	79,70%	79,70%	6,68	6,42	100%
VWO									
2016	34,09%	35,24%	98,16%	98,44%	80,68%	81,65%	6,38	6,22	81%
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	82,76%	81,61%	6,09	6,18	100%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	82,18%	81,88%	6,32	6,25	91,70%

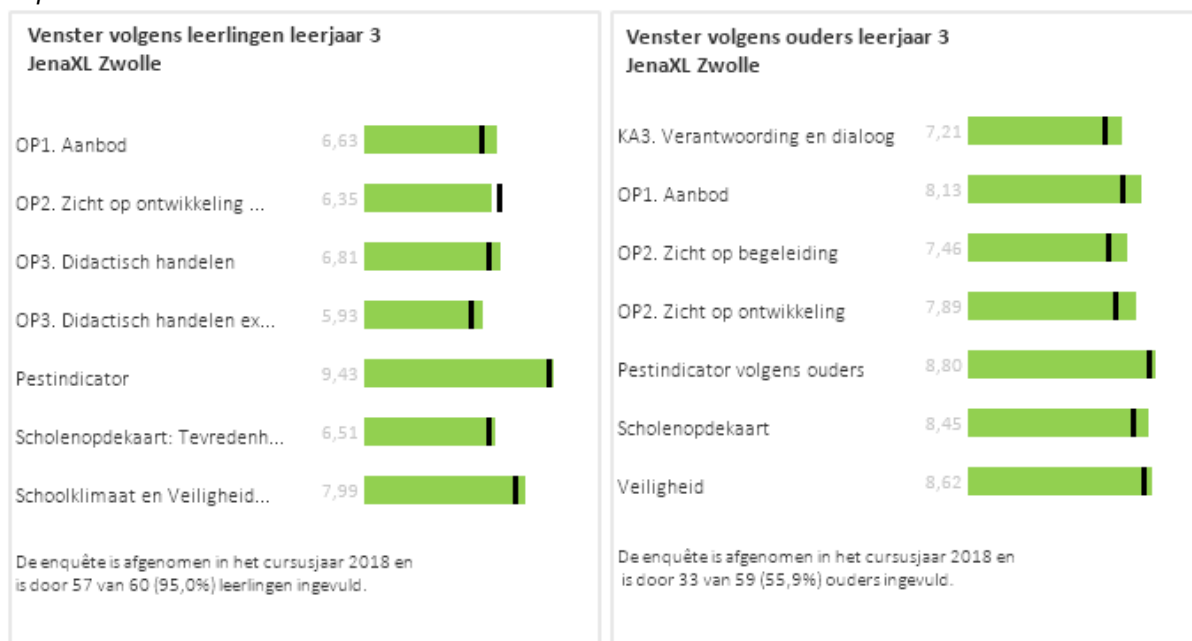
Enquêtes



Opbrengstenoordeel JenaXL Zwolle

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings percentage
	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat
VMBO-KADER									
2016	12,77%		99,01%				6,43		100%
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%			7,14	6,69	100%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	100%	89,74%	7,14	6,69	100%
VMBO-TL									
2016	12,77%		99,01%		100,00%		6,59		100%
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%	97,62%	96,12%	6,63	6,69	92,30%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	94,29%	97,25%	6,5	6,57	100%
HAVO									
2016	12,77%		99,01%		76,32%		6,01		100%
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%	76,60%	73,95%	6,67	6,43	100%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	73,21%	75,18%	6,64	6,48	93,80%
VWO									
2016	12,77%		99,01%		91,30%		6,69		67%
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%	82,61%	85,29%			100%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	87,50%	87,18%	7,02	6,87	100%

Enquêtes



2018 Benchmark 2018

2.8.2. Prestaties MBO

MBO Resultaten niveau's 1 t/m 4		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
in percentages						
Diplomaresultaat						
	Landstede	74,5	76,9	74,3	76,5	73,0
	MBO-Nederland	74,1	75,0	74,3	74,5	
Jaarresultaat						
	Landstede	74,8	76,1	74,2	75,5	71,8
	MBO-Nederland	73,3	74,0	73,2	73,0	
VSV-resultaat						
	Landstede	4,1	3,8	3,9	4,0	4,9
	MBO-Nederland	5,2	5,0	4,6	5,2	

uitkomsten 2018 voorlopig; MBO-Nederland nog niet bekend

Landstede MBO scoort weer hoger in JOB-monitor

Voor de derde achtereenvolgende keer, worden Landstede MBO en Menso Alting Zwolle, beter beoordeeld door hun mbo-studenten. In de ranglijst van reguliere mbo-instellingen (ROC's) staan Landstede MBO en Menso Alting Zwolle, net als voorgaande jaren in de top van de landelijke lijst. Opvallend is de score van de beide scholen op onderwijsfaciliteiten (Landstede 64% en landelijk 58%) en sfeer & veiligheid (Landstede 74% en landelijk 68%). De scholen scoren op deze twee punten maar liefst 6% hoger dan het landelijk gemiddelde.

Van de studenten geeft 73% aan dat de school voldoende doet om je er veilig / op je gemak te laten voelen 4% deelt deze mening niet en 22% is neutraal.

83% van de studenten voelt zich veilig op school. 3% voelt zich niet veilig en 14% is neutraal.

Met plezier naar de opleiding gaan, doet 66% van de studenten, 12% reageert negatief en 22% is neutraal.

De voorzitter van de studentenraad van Landstede Groep en spreekbuis namens alle studenten van de beide scholen kan de scores wel verklaren. "De scholen kenmerken zich door kleinschaligheid, de docenten en studenten kennen elkaar goed. Negen van de tien medestudenten heeft bewust voor die kleinschaligheid gekozen. Ook zie je een stijgende lijn in de kwaliteit van het onderwijs en de examens en er worden steeds vaker vragen gesteld door het bestuur van de school. Er is steeds meer aandacht voor inspraak van de studenten".

Algemeen oordeel over de school wordt gewaardeerd met 64% dat is 2% meer ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Toetsing examinering scoort 4% hoger (68%) dan het landelijk gemiddelde (64%). Score studiebegeleiding is 61% waar landelijk het gemiddelde 56% scoort. Stage (BOL) wordt beoordeeld met 63%, het landelijk gemiddelde is hier 58%, werkplek (BBL) scoort Landstede 67% en landelijk is dat 66%.

De studenten beoordelen in Nederland hun school met een 6,7 en de opleidingen krijgen gemiddeld een 7,1. Landstede groep wordt beoordeeld met een 6,9 en de opleidingen een 7,2.

MBO Tevredenheid JOB-monitor		2012	2014	2016	2018
in percentages					
Opleiding					
	Zwolle A	7,0	7,1	7,2	7,6
	Zwolle B	7,3	7,0	6,8	7,1
	Zwolle C	6,9	6,7	6,9	7,2
	Zwolle D	6,8	7,1	7,4	7,2
	Zwolle E	7,3	7,2	7,3	7,0
	Harderwijk A	6,9	7,2	7,5	7,5
	Harderwijk B	6,7	6,7	6,8	7,1
	Salland	7,1	6,9	7,0	7,3
	StartCollege	-	-	-	7,4
School					
	Zwolle A	6,9	7,1	7,2	8,0
	Zwolle B	7,0	6,7	6,4	6,7
	Zwolle C	6,8	6,7	7,0	6,8
	Zwolle D	6,5	6,8	6,8	6,8
	Zwolle E	7,3	7,2	7,5	7,2
	Harderwijk A	6,4	6,5	6,8	6,6
	Harderwijk B	6,1	6,0	6,2	6,6
	Salland	6,9	6,6	6,6	6,6
	StartCollege	-	-	-	7,4
Landstede					
	Opleiding	7,0	7,0	7,1	7,2
	School	6,7	6,7	6,8	6,9
Nederland					
	Opleiding	6,9	7,0	7,0	7,1
	School	6,4	6,6	6,6	6,7

In het schema hieronder is een aantal highlights uit de JOB monitor weergegeven:

	Score Landstede	Score gemiddeld landelijk
Algemeen oordeel over school	64%	62%
Toetsing en examinering	68%	64%
Studiebegeleiding	61%	56%
Stage (BOL)	63%	58%
Werkplek (BBL)	67%	66%
Sfeer en veiligheid	74%	68%
Rechten en plichten	45%	40%
Onderwijsfaciliteiten	64%	58%
Lessen	53%	51%
(Studie)loopbaanbegeleiding	63%	59%
Vaardigheden en motivatie	53%	50%

Bronnen:

<https://www.landstedembo.nl/nieuws/landstede-mbo-scoort-weer-hoger-in-job-monitor/>

http://www.jobmonitorresultaten.nl/secure/output/?report_id=2792#!/

2.9. Internationale mobiliteit en projecten

De Focus van Landstede MBO en MBO Menso Alting ligt op de internationale BPV. Met name derdejaars studenten maken hier gebruik van voor een periode van 15 tot 20 weken. Een internationale BPV geeft studenten de mogelijkheid hun taalvaardigheid te verbeteren, zich persoonlijk te ontwikkelen en de beroepscompetenties te verbeteren in een internationale context. Het consortium I-CNN (Landstede, Alfa College en ROC Friese Poort) vraagt jaarlijks subsidie aan bij het Europese fonds Erasmus+ voor de financiering van de internationale BPV. Het consortium heeft in 2018 een bedrag van € 833.864 aan subsidie ontvangen. De subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook die van docenten.

In 2018 zijn 190 studenten onder subsidie naar het buitenland gegaan. Daarnaast hebben 150 studenten zonder subsidie het buitenland bezocht voor hun opleiding. De docenten van Landstede Groep gaan ook regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering. De docenten bezoeken Europese scholen, volgen een taaltraining, een internationale conferentie of training. Verder participeert Landstede Groep met internationale partners in internationale projecten waarin onderwijsontwikkeling wordt gerealiseerd. De projecten worden voor een groot deel gefinancierd door het Europese fonds Erasmus+. In 2018 is Landstede partner geworden in twee internationale projecten: 'Sustainable Cooking for Planet' en 'Quality4all'. Het project 'Sustainable Cooking for Planet' heeft tot doel een module te ontwikkelen voor het koken met alternatieve proteïnen. Het project 'Quality4all' is gericht op het verbeteren van de didactische vaardigheden van docenten binnen de zorgopleidingen.

Beleidsnotitie internationalisering

Op basis van een intern onderzoek is de beleidsnotitie internationalisering herschreven, waarin is besloten dat binnen de MBO-scholen internationalisering terugkomt in alle teamplannen. Ook zullen de keuzedelen internationalisering meer worden ingezet.

Tweetalig onderwijs

Een onderzoek is gaande naar de impact van tweetalig onderwijs. De vragen die onder andere worden onderzocht zijn: wat is tweetalig onderwijs, welke opleidingen komen in aanmerking voor tweetalig onderwijs, welke voorbereidingen dienen teams de treffen indien zij een tweetalige opleiding willen starten? In het 2019 worden de resultaten van het onderzoek aan de besluitvormende organen gepresenteerd.

Conferentie 'Preferred Partners'

In november heeft het consortium I-CNN een conferentie gehouden met 'preferred partners'. Het doel van de conferentie was om de samenwerking te verdiepen. Thema's die zijn besproken zijn: international classroom, tweetalig onderwijs, elkaars studenten begeleiden gedurende de BPV, social inclusion en job shadowing. N.a.v. de conferentie hebben de partners onderling afspraken gemaakt.

Uitwisseling USA

Jaarlijks organiseert RADIX een uitwisseling van docenten met de USA. Iedere medewerker van Landstede kan zich voor de uitwisseling inschrijven. Op basis van wensen, leerdoelen en interessegebieden worden een medewerker van een Nederlandse MBO-instelling en een medewerker van een Amerikaanse Community College gekoppeld. In oktober zijn twee docenten voor twee weken naar de USA gegaan. In mei 2019 vindt een tegenbezoek van de Amerikaanse docenten plaats.

2.10 Verantwoording Passend Onderwijs en VSV

Voortgezet onderwijs – samenwerkingsverband

Vanwege de grote regionale spreiding van de verschillende onderwijsseenheden, participeren de eenheden/scholen binnen Landstede Groep in verschillende samenwerkingsverbanden. De zorg voor leerlingen voor wie het leren moeilijk is en de uitvoering van Passend Onderwijs spelen daarin een belangrijke rol. De samenwerkingsverbanden realiseren een samenhangend systeem van zorg voor de leerlingen van de deelnemende scholen. In de regio Zwolle betreft dit het Samenwerkingsverband VO23.05 (IJssel-Vecht). Het samenwerkingsverband heeft bij de start van Passend Onderwijs een sterke vereveningsopdracht van ruim 5,5 miljoen. Het deelname percentage VSO van 5,55% in 2014 moet teruggebracht worden naar het landelijke gemiddelde van 3,46%. Eind 2017 is het deelname percentage teruggebracht naar 4,28%. Dit betekent dat het swv halverwege de vereveningsopdracht is. De gezamenlijke missie van de samenwerkende scholen is het realiseren van onderwijs en indien noodzakelijk ondersteuning voor elke leerling. De leerling krijgt dát onderwijs en die ondersteuning, die hij/zij nodig heeft om een ononderbroken ontwikkeling te kunnen doormaken. Het SWV voert een sterk decentraal beleid waardoor schoolbesturen zelf verantwoordelijk zijn voor een adequate invulling van de zorgplicht. De baten die gemoeid zijn met de samenwerkingsverbanden staan in de onderstaande tabel.

Samenwerkingsverbanden		Realisatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
Soort bate			
Ambulante begeleiding		168	177
Rugzakgelden (excl LGF, incl afbouw)		62	111
Lichte ondersteuning		133	144
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning		341	102
Verwijzingskosten VO		-181	
uitbetaling saldo LWOO/PRO		767	227
ISK-D1		151	
uitbetaling resultaat 2016 / 2014-2015			19
Totaal beschikkingen boekjaar		1.441	780
Correctie toerekening baten lichte ondersteuning 2016		13	
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		1.454	780
3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdrage SWV		-671	-94
Totaal baten Samenwerkingsverbanden		783	686

Verantwoording passend onderwijs Voortgezet onderwijs binnen Stichting Landstede

De Landstede scholen Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede, behorend tot SWV 23-05, hebben een stuurgroep ingericht om gezamenlijk inhoud te geven aan de opdracht die voortvloeit uit Passend Onderwijs en de koers van het samenwerkingsverband. In gezamenlijkheid is gekozen voor de inrichting van een boven schoolse voorziening, een expertiseteam en worden verwijzingen naar VSO gefinancierd. De inrichting en interventies binnen Landstede 23-05 zorgen er voor dat er relatief weinig thuiszitters zijn (december 2018: 1 leerling).

De van het samenwerkingsverband ontvangen baten zijn gezamenlijk door het interne samenwerkingsverband tussen ingezet. De totaal inzake deze stichtingen ontvangen baten van Samenwerkingsverband 23.05 IJssel-Vecht zijn met de daarbij behorende kosten op basis van de leerlingenaantallen verdeeld en verantwoord in de jaarrekening van de desbetreffende stichting.

MBO

Visie van de instelling op Passend Onderwijs

Het uitgangspunt van Talentvol Ontwikkelen, de visie van Landstede Groep, is dat elke student het onderwijs krijgt dat het beste bij zijn of haar talenten en mogelijkheden past, waarbij de professional op een handelingsgerichte wijze elke student weet uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen. De pedagogisch-didactische relatie staat hierbij centraal.

Landstede MBO en MBO Menso Alting zetten in op passend onderwijs voor alle studenten, dus voor elke student die iets extra's nodig heeft om de opleiding op een goede manier te kunnen (ver)volgen én voor de studenten die meer kunnen en meer willen. De inzet en inspanning van een ieder is erop gericht dat elke jongere zich als mens en als toekomstige werknemer optimaal ontwikkelt, zijn opleiding met succes doorloopt, met een diploma afrondt, (intern) doorstroomt naar een opleiding met een hoger niveau of uitstroomt naar het hbo of naar een passende werkplek. Voor het MBO is de zorgplicht verankerd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) en de Wet Gelijke Behandeling (WGB).

Organisatie van Passend Onderwijs

De pedagogisch-didactische relatie start voor de aspirant-student met het individuele Plaatsingsgesprek met de scout; het eerste loopbaangesprek. Doelen zijn wederzijdse kennismaking, samen bekijken of de gekozen opleiding bij de aspirant-student past en wat hij/zij nodig heeft om de opleiding met succes te doorlopen. De scout kan een adviesvraag stellen aan Student Advies en Begeleiding (SAB) om de specifieke onderwijsbehoefte van de aspirant-student in kaart te brengen. SAB biedt – in de tweede lijn – extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams. Het loopbaangesprek wordt voortgezet door de coach tijdens het startprogramma en in de opleiding. De onderwijsteams verzorgen naast plaatsingsgesprekken, onderwijs en loopbaancoaching ook, indien nodig, extra begeleiding. Deze extra begeleiding wordt geboden door het Studiecentrum en/of door de coach van de student.

Voor studenten die dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten, soms zonder startkwalificatie en zonder duurzaam arbeidsmarktperspectief, worden extra kansen gecreëerd in de vorm van regionale VSV-projecten en zo nodig activiteiten die door de eenheid zelf worden georganiseerd. Tevens zijn er Plusvoorzieningen waar overbelaste jongeren, via een maatwerktraject, gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma.

De informatie van de aanmelding en de extra ondersteuning van de student is geïntegreerd in het digitale studentvolgsysteem e-TO, waardoor alles wat met onderwijs en ondersteuning te maken heeft inzichtelijk is voor de student zelf en voor allen die bij zijn leerloopbaan betrokken zijn.

Passend Onderwijs, aannamebeleid en VSV zijn nauw verweven en hebben dezelfde focus, namelijk passend onderwijzen, om zo te bewerkstelligen dat jongeren met een diploma de school verlaten richting vervolgopleiding of arbeidsmarkt. Landstede MBO en MBO Menso Alting zetten daarom in op verbinding tussen deze drie, middels een integrale aanpak. Dit proces wordt vanuit de Serviceorganisatie ondersteund door het leveren van deskundigheid en advies en door het monitoren van bijbehorende processen ten behoeve van verantwoording, doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

Het Ondersteuningsprofiel Landstede MBO en MBO Menso Alting beschrijft de mogelijkheden van extra begeleiding en extra ondersteuning voor studenten met een specifieke onderwijs- of ondersteuningsbehoefte, aanvullend aan het onderwijs en de begeleiding in het primaire proces. Dit profiel wordt op de websites en via de studiegidsen openbaar gemaakt.

De extra begeleiding wordt vormgegeven en georganiseerd door de eenheden en richt zich op leervragen op de gebieden studievaardigheden, beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden, taal & rekenen en loopbaanbegeleiding. Deze begeleiding is laagdrempelig en wordt zo dicht mogelijk bij de student georganiseerd. Elke eenheid heeft daartoe een Studiecentrum waar studenten extra begeleiding ontvangen

van instructeurs en/of vakdocenten en workshops kunnen volgen. Daarnaast wordt door verschillende eenheden ingezet op meer begeleidingstijd voor coaches en/of op deskundigheidsbevordering van docenten en coaches in het kader van Passend Onderwijs. De studentadviseurs van het SAB werken bij de teams. Tijdige signalering van mogelijke stagnatie in het leerproces van studenten is van groot belang. De studentadviseur adviseert coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan bij complexe groepsdynamiek. Daarnaast biedt de studentadviseur kortdurend en individueel extra ondersteuning aan studenten op de gebieden leren en gedrag, loopbaanadvies en psychosociaal. De studentadviseur werkt handelingsgericht en stelt indien nodig, en in afstemming met student, coach en eventueel ouder/verzorger/begeleider, een individueel ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan. De studentadviseur zet een schakelfunctionaris (de 'generalist') in om studenten met niet-onderwijs gerelateerde vragen indien nodig te ondersteunen bij het verkrijgen van adequate hulpverlening. Bij niet-schoolse problematiek, problematiek niet direct gerelateerd aan het onderwijs, ondersteunt de schakelfunctionaris de student bij het in contact komen met de juiste (jeugd)hulpverlening in de woongemeente van de student. Dit in verband met de Transitie Jeugdhulp (1-1-2015) en in relatie tot de Participatiewet/WMO waarbij de woongemeente verantwoordelijk is geworden voor bijna alle ondersteuning aan haar burgers op het gebied van (jeugd)hulpverlening, opvoeding, werk en inkomen, zorg en welzijn. Ouder(s)/verzorger(s) worden nadrukkelijk betrokken bij bovenstaande trajecten. De schakelfunctionaris koppelt handelingsgerichte adviezen voor het onderwijs terug naar de studentadviseurs c.q. coaches.

Omvang van extra begeleiding en extra ondersteuning

In 2018 hebben bijna 2100 studenten binnen de eenheden gebruik gemaakt van extra begeleiding. 56% van hen had leervragen op de gebieden studievoordigheden, beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden en/of loopbaan, 44% ontving begeleiding bij taal & rekenen.

Bijna 80% van de extra begeleiding werd geboden in het Studiecentrum, groepsgewijs of individueel. Ruim 20% ontving deze begeleiding van de eigen coach of een teamondersteuner. Een kwart van de begeleiding vond groepsgewijs plaats, driekwart individueel. Gemiddeld bestond een begeleidingstraject uit 6 uur, waarbij het aantal begeleidingsmomenten afhing van de leervraag van de student. Daarnaast maken op een aantal locaties studenten vrijblijvend gebruik van huiswerkbegeleiding in het studiecentrum.

In het kader van extra ondersteuning zijn gedurende 2018 ruim 2700 studenten individueel begeleid door studentadviseurs en hebben bijna 125 studenten een groepstraining gevolgd. In de eerste helft van 2018 zijn ruim 71 studenten met een Ondersteuningsplan (OP) ondersteund en in de tweede helft 37 studenten. Bijna 90 Studenten maakten gebruik van de Plusvoorziening. Ruim 250 studenten zijn via de generalist begeleid naar hulpverleningsinstanties. Alle trajecten worden middels e-TO teruggekoppeld naar studentadviseur en coach. Tijdens de plaatsingsprocedure is met bijna 350 aspirant-studenten een PlaatsingPlus- gesprek gevoerd en is een plaatsingsadvies aan de scout verstrekt ('verlengde intake').

Financiële verantwoording

De middelen Passend Onderwijs 2018, ten bedrage van € 1.418.828 werden als volgt beschikbaar gesteld:

€ 203.746 voor centrale activiteiten ten behoeve van:

- integraal beleid PO,
- extra ondersteuning,
- inhuur specifieke expertise,
- professionalisering PO docenten/teams.

€ 1.215.082 voor de eenheden ten behoeve van:

- het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of studiecentrum,

- inzet op minder zelfredzame jongeren,
- deskundigheidsbevordering van docenten gericht op de werkwijze Passend Onderwijs,
- hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen,
- mogelijke bijstelling groepsgrootte.

Gewogen verdeelsleutel hierbij: Aantal studenten + aantal LGF-studenten 2014 (peiljaar).

De middelen SMW (schoolmaatschappelijk werk) voor 2018 ten bedrage van € 369.000 zijn ingezet voor:

- salarissen generalisten € 110.000
- intakes en inzet studentadviseurs op psychosociaal gebied € 118.000
- trainers Empowermenttrainingen € 30.000
- administratieve ondersteuning, coördinatie, genereren van managementinfo in e-TO i.v.m. verantwoording € 23.000

Een bedrag van € 88.000 gaat mee naar 2019 om het wegvallen van SMW middelen in 2019 op te vangen. (2018 is het laatste jaar dat de SMW-regeling van kracht is.)

Uit de regiomiddelen VSV IJssel-Vecht is in 2018 in het kader van gezamenlijke projecten € 87.400 ingezet bij Landstede VO en MBO voor:

- Ondersteunen en versterken LOB (VO en MBO), waaronder Professionaliseren LOB, (Warme) overdracht/versterken intake en Mentoring@work
- Verzuimaanpak 2.0
- Jongerenteam
- Van warme overdracht naar warme overstap

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar ad. € 87.400. Deze Plusmiddelen t.b.v. overbelaste jongeren VO en MBO zijn ingezet voor de Plusklas, de Plusdocent, de verbinding met SAB/onderwijsteams en de coördinatie.

Uit de regiomiddelen VSV NW Veluwe (met Landstede als penvoerder) is in het kader van gezamenlijke projecten € 73.929 ingezet bij Landstede VO en MBO voor:

- Verzuim
- BBL-trajecten
- Uitstroom uit onderwijs, sluitende aanpak

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar.

Uit de regiomiddelen VSV Flevoland is € 9.524 ingezet bij Landstede MBO en Startcollege, ten behoeve van de Plusvoorzieningen binnen de locaties Dronten en Lelystad.

Prestatiesubsidie VSV:

De prestatiesubsidie voor 2016-2017 ad. € 700.000, de zogenaamde Prestatiebox, is uitgekeerd aan de eenheden, zoals toegekend per niveau:

- Entree (StartCollege) ad. € 50.000
- Niveau 2 ad. € 150.000
- Niveau 3/4 ad. € 500.000

3. Personeel

3.1. Beleid

'Samen Verder!' is de uitrol van de strategienota 2015-2018 'De Kracht van Kiezen' richting 2018. Daarin zijn keuzes gemaakt in wat we de komende jaren willen bereiken. Wie we (willen) zijn, Wat komt er op ons af en Wat staat ons te doen.

Het programma Samen Verder is een meerjarige opgave van vier jaar. 2018 betekent dat het programma naar een afronding toewerkt, waarbij de nadruk ligt op de herstructurering van de Service Organisatie en BestuursDienst (SO/BD).

De centrale ambitie van 'Samen Verder!' behelst verbeter/ontwikkelpunten op het gebied van:

- De kwaliteit van het onderwijs.
- De financiële situatie.
- De complexiteit van de organisatie.
- Een cultuur van (permanente) verbetering.

In het programma wordt een onderscheid in de opgave gemaakt tussen:

- Verbinden: dit betreft Landstede Groep als geheel.
- Veranderen (verdergaande organisatieverandering): dit betreft MBO, SO/BD.
- Verbeteren (doorontwikkeling organisatie): dit betreft het VO.

Na de verandering en herstructurering van het MBO in 2016 en de verbetering van het VO in 2017 is in 2018 de focus verlegd naar de verandering van de SO/BD. Begin 2018 is met instemming van de medezeggenschap, het 'Inrichtingsdocument SO/BD' vastgesteld. De dienstenpakketten zijn vertaald in een Missie, Visie en Strategische doelen, welke vervolgens weer zijn vertaald in een nieuwe inrichting van de organisatie. Inmiddels zijn alle SO/BD medewerkers geplaatst in de nieuwe structuur, is een nieuw functiegebouw ontwikkeld, en zijn er opdrachtgever- en medewerker-tevredenheidsonderzoeken gehouden. 2019 zal in het teken staan van de afronding van dit veranderproces.

Daarnaast zijn in het MBO en VO zijn in 2018 de eerste stappen gezet in de voorbereiding naar de geplande uitfasering van de tijdelijke functie van directeur bedrijfsvoering in 2020. De in 2018 uitgevoerde evaluatie van het teamleiderschap in het MBO heeft de aanzet gegeven voor de doorontwikkeling van de teamleider naar een formele functie.

3.2. Scholing

Binnen Stichting Landstede zijn in 2018 114 medewerkers aan het studeren; zij volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel voor het behalen van 1e of 2e bevoegdheid.

Binnen Landstede Groep heeft OIDS (Opleiden In De School) een vaste plek gekregen. Daarmee kreeg ook de professionalisering van docenten een vaste plek. Er is veel belangstelling vanuit docenten om deel te nemen aan de cursus voor vakcoaches die samen met Christelijke Hogeschool Windesheim wordt verzorgd. In het schooljaar 2017-2018 is er binnen Stichting Landstede een vervolg gegeven aan OIDS en brachten er 104 studenten hun stageperiode door. Daarnaast hebben 39 studenten de PDG opleiding gevolgd.

3.3. Bezetting

Binnen Stichting Landstede waren op 31 december 2018 1.395 medewerkers werkzaam. De gemiddelde leeftijd is 45,6 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).

Personeelskengetallen	
sexe % M/V	40/60
15 - 30 jarigen	12%
30 - 45 jarigen	34%
45 - 60 jarigen	41%
60 - 75 jarigen	13%
parttimers %	74%
fte	967
flexibele schil	25%
instroom (aantal)	338
uitstroom (aantal)	237
incl betaalde stages	
functiemix	
LB	49,1%
LC	49,2%
LD	1,7%

Toelichting op de personeelsgegevens:

Bij Stichting Landstede zijn meer vrouwen werkzaam dan mannen. Dit komt overeen met het percentage parttimers; deze is hoger dan het aantal fulltimers. Stichting Landstede scoort ook in 2018 het hoogste percentage parttimers binnen Landstede Groep. Met betrekking tot de leeftijdscategorieën is er een gering verschil ten opzichte van 2017. Alleen de categorieën 45-60 jaar en 60-75 jaar zijn beide met 1% toegenomen. Stichting Landstede had in 2017 een ruime flexibele schil (22%), deze is in 2018 nog toegenomen met 3%.

3.4. Mobiliteit

Op jaarbasis publiceert Landstede Groep ongeveer 250 vacatures. Tot voor kort werd voor het melden en publiceren van vacatures gebruik gemaakt van verschillende formulieren en systemen. Een groot deel van het selectieproces, zoals de berichtgeving aan sollicitanten gebeurde handmatig, voornamelijk via Outlook. Dit was een bewerkelijk proces, waarbij het niet mogelijk was om de zorgvuldigheid te waarborgen. Bovendien voldeed het proces niet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In 2018 is besloten tot automatisering met de aanschaf, inrichting en implementatie van het Werving en Selectieprogramma van Poolz, inclusief training voor de hoofdgebruikers van alle scholen. Hierbij is aandacht besteed aan de gebruikersmogelijkheden van het systeem en is voorlichting gegeven over het opstellen van wervende vacatureteksten en de inzet van Social Media bij vacatures.

Vanaf 1 oktober is het programma in gebruik genomen. Met dit systeem is het proces van vacatures plaatsen overzichtelijker en efficiënter en de berichtgeving aan kandidaten vereenvoudigt. De verwachting is dat dit proces zowel op de scholen als bij de afdeling P&O op termijn een aanzienlijke tijdswinst zal opleveren. Bovendien faciliteert het systeem een zorgvuldig en AVG proof selectieproces (dat wil zeggen dat de privacy geborgd is).

Met de inrichting van het nieuwe W&S systeem is het ook mogelijk om een job-alert aan te maken. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen interne en externe vacatures. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra er een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. Voor externe kandidaten is het mogelijk om via de website een job-alert aan te maken voor extern gepubliceerde vacatures. Bovendien worden vacatures door de afdeling Communicatie&Marketing gedeeld via Social Media als LinkedIn, Twitter of Facebook. Met de inzet van Social Media en met het job-alertheid vergroten we de zichtbaarheid van, en wervingskracht bij vacatures.

3.5. Verzuim

Door de invoering van de AVG in mei 2018 zijn er nog strengere en striktere regels vastgelegd rondom privacy. De invloed van deze regelgeving is merkbaar in de dagelijkse praktijk van alle onderdelen van Landstede Groep. Er is veel aandacht voor welke gegevens er wel en niet in een verzuimdossier vastgelegd mogen worden, welke gegevens de bedrijfsarts met Landstede Groep mag delen en de inrichting van ons verzuimsysteem. Maar ook hebben we een werkwijze ontwikkeld om op veilige wijze te mailen met externe deskundigen. Inmiddels is er in kaart gebracht op welk gebied er knelpunten ontstaan bij de verwerking van persoonsgegevens en hoe we daar mee om gaan.

Verzuimpercentage	
jaartal	%
2018	6,0
2017	5,3
2016	4,6
2015	4,5

Werkplekonderzoeken en WIA

In 2018 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep in totaal 27 werkplekonderzoeken uitgevoerd waarvan 20 voor Stichting Landstede. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn er adviezen gegeven ter verbetering. Er is bij Stichting Landstede 1 audiologisch werkplekonderzoek uitgevoerd.

In 2018 zijn 4 medewerkers van Stichting Landstede ingestroomd in de WGA (of kreeg een ophoging van het arbeidsongeschiktheidspercentage) en 2 medewerkers kwamen in aanmerking voor een IVA-uitkering. Daarnaast zijn er drie WIA-aanvragen ingediend die niet hebben geleid tot instroom in de WGA; het arbeidsongeschiktheidspercentage hiervan was onder de 35%. In meerdere gevallen is er na ontvangst van de UWV-beschikking bezwaar aangetekend, waardoor het arbeidsongeschiktheidspercentage is bijgesteld.

Deze toekenning van het bezwaar doet recht aan de situatie en levert voor Stichting Landstede een besparing op. In 2018 zijn er geen loonsancties opgelegd door het UWV.

Begeleiding door deskundigen

Binnen Landstede Groep is een verschuiving in gang gezet van aandacht voor curatief naar meer aandacht voor preventief met een groter wordende verantwoordelijkheid voor de medewerker en de betreffende leidinggevende. Hierbij kunnen beiden rekenen op goede begeleiding door interne of externe deskundigen.

Bedrijfsarts

Hoewel het verzuim bij Landstede Groep een stijgende lijn laat zien in 2018 (5,69% in 2018 t.o.v. 5,32% in 2017) betekent dit niet dat er toename is van medische problematiek bij medewerkers. Aandachtspunt dat de bedrijfsartsen zien, is dat bedrijfsarts sneller ingeschakeld wordt dan nodig is. Dit betreft met name bij casuïstiek waarbij sprake is van spanningsklachten en/of werkdruk en die dus feitelijk niet medisch zijn. In plaats van inzet van de bedrijfsarts zou in deze gevallen vooral ingezet moeten worden op het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker over wat nodig is en welke interventies in te zetten zijn. Opvallend daarbij is de toename van medewerkers die de bedrijfsarts terugziet omdat ze opnieuw uitgevallen zijn. Door (meer) preventieve nazorg vanuit de leidinggevende en het in gesprek blijven met medewerkers kan deze terugval voorkomen worden en hoeft minder een beroep te worden gedaan op de bedrijfsarts.

Ook is gebleken dat medewerkers langer doorwerken dan dat ze eigenlijk kunnen en mede daardoor langdurig uitvallen. Een belangrijk punt voor leidinggevendenden is dan ook om te letten op signalen van medewerkers zodat tijdig een gesprek aangegaan wordt. Meer aandacht voor preventie is hierbij gewenst, dit kan uitval voorkomen. In 2019 wordt binnen Landstede Groep een nieuw verzuimbeleid geïntroduceerd waarin expliciet aandacht is voor bovenstaande aandachtspunten.

Psycholoog en Supervisor/Coach

Landstede Groep biedt gerichte ondersteuning aan medewerkers ter preventie van dreigend verzuim in de vorm van inzet van een psycholoog en een supervisor/coach.

Psycholoog

In 2018 is de psycholoog voor de gehele Landstede Groep werkzaam geweest. Zij heeft een aandeel in het sociaal medisch overleg binnen de organisatie. Daarnaast wordt de psycholoog geconsulteerd met vragen op het gebied van individuele casuïstiek, de uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter (WVP) en de inrichting van re-integratie trajecten. In 2018 heeft de psycholoog in een tweetal bijzondere situaties conflicten tussen medewerkers begeleid.

De kerntaak ligt op het gebied van stress. Op groepsniveau is de stress reductie training weer verzorgd waaraan negen medewerkers hebben deelgenomen. Binnen Landstede Groep zijn 129 individuele begeleidingstrajecten verzorgd door de psycholoog. In alle trajecten speelt onbalans de hoofdrol. In zes trajecten als gevolg van strikt medische problemen en in zeven trajecten waren psychosociale omstandigheden uit de privé situatie, de oorzaak van de onbalans en stress. De collega's die een beroep hebben gedaan op de psycholoog waren 21 keer jonger dan 35 jaar, 61 keer jonger dan 50 en 47 keer ouder dan 50 jaar.

In vergelijking met 2017 zien we dat in 2018 11 trajecten meer zijn verzorgd en is de gemiddelde duur gestegen van 3,6 naar 4,5 gesprek per traject.

Supervisor/coach

De supervisor/coach is in 2018 ingezet bij vraagstukken op het gebied van professionele ontwikkeling, samenwerkingsproblemen en motivatieproblemen. Opvallend was dat ten opzichte van 2017 beduidend

minder medewerkers gebruik hebben gemaakt van het coachingsaanbod van de interne coach; 9 in 2018 ten opzichte van 17 in 2017.

De aanleiding van de hulpvraag was zeer divers. Regelmatig betrof het trajecten waarbij het ging om complexe problematiek die voortkwam uit de privé-omgeving wat resulteerde in niet meer adequaat functioneren en dreigend baanverlies.

Vertrouwenspersoon

Sinds januari 2015 kent Landstede Groep een vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen voor medewerkers (naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen/studenten).

Het College van Bestuur heeft hiervoor gekozen om medewerkers, die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon, beter te kunnen ondersteunen. Dit in het kader van goed werkgeverschap en het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting.

De taken van de interne vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen voor medewerkers zijn:

- Melders opvangen in geval van seksuele intimidatie, pesten, agressie/geweld, intimidatie en discriminatie.
- Informeren/presenteren.
- Het geven van gevraagd- en ongevraagd advies.
- Het maken van het jaarverslag en dit bespreken met het College van Bestuur.

De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is ingeschreven als lid bij de landelijke vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing om gecertificeerd te kunnen blijven.

In 2018 heeft de vertrouwenspersoon zich - naast de diverse gesprekken met melders - gericht op het verder presenteren van en informeren over de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon in de organisatie. Dit door presentaties te houden voor de MBO-directies en teamleiders, en de directie van de SO/BD. Tevens was de vertrouwenspersoon zichtbaar aanwezig op de Innovatiedag en is er informatie te vinden op Connect. Om aandacht te houden voor communicatie is het communicatieplan in overleg met de afdeling Communicatie & Marketing geactualiseerd. Daarnaast is extra aandacht besteed aan de adequate opvang van de melder en, indien gewenst, adequate doorverwijzing.

De in 2018 ingezette acties hebben als resultaat dat de vertrouwenspersoon meer zichtbaar is in de organisatie.

3.6. Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van dit onderwerp is in 2018 ongewijzigd gebleven. Het beleid is tweeledig: enerzijds is het beleid gericht op het terugdringen van de instroom door tijdelijke medewerkers zoveel mogelijk in te zetten op uitzendbasis. Anderzijds is het beleid gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. De uitkeringslast (B)WW van Stichting Landstede is in 2018 in totaal met € 35.455,- afgenomen ten opzichte van 2017. Teneinde nieuwe WW-verplichtingen in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen, kent de personele bezetting een passende verhouding van vast en tijdelijk personeel. Stichting Landstede heeft in 2018 een gemiddelde flexibele schil van 25%. Om hier actief invulling aan te geven, worden vacatures door middel van een uitzendorganisatie ingevuld. In 2018 is bij Stichting Landstede gemiddeld 120 fte ingezet op uitzendbasis, waarvan 93,14 fte is ingezet via Innotiq.

4. Huisvesting

4.1. Beleid

Het beleid inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategienota. Vanuit haar missie wil Landstede Groep optimaal decentraal en daardoor dicht bij de mensen werken. Dit kader zorgt ervoor dat Landstede Groep op een groot aantal locaties actief is en tegelijkertijd dat er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten zijn.

Realisatie op strategisch niveau:

- Bestuurlijk is medio 2016 het Integraal Huisvestingsplan Beroepsonderwijs (IHP) vastgesteld. Onderdeel van dit IHP was de verhuizing van een aantal opleidingen, met als doel die dichterbij de praktijk te brengen. In 2018 is het IHP opnieuw beoordeeld waardoor er nieuw- en verbouwiniciatieven opgestart zijn voor onder andere Landstede MBO Harderwijk, Menso Alting en Thomas a Kempis College. De komende jaren zal dat zijn beslag moeten krijgen.
- In het kader van duurzaamheid is in 2017 begonnen met het plaatsen van zonnepanelen op een aantal daken van onderwijsinstellingen. Dit gebeurde in samenwerking met Zonnegilde BV. Deze uitrol is in 2018 voortgezet, zodat eind 2018 alle daken die geschikt zijn voor zonnepanelen die ook daadwerkelijk hebben. Ook is er een begin gemaakt met het plaatsen van laadpalen op diverse locaties. Om te zien of deze ontwikkeling zich doorzet of dat er andere duurzamere oplossingen komen, worden de ontwikkelingen rond duurzaamheid gevolgd. De biomassacentrale die de locatie Rechterland 1 in Zwolle verwarmd, samen met zwembad De Vrolijkheid, voldoet aan haar verwachtingen.
- Het ingezette beleid om de focus op onderwijs te leggen zal tot gevolg hebben dat onderwijsvreemde gebouwen worden afgestoten.
- In het kader van verdere professionalisering en om de kosten beter te beheersen, is in samenwerking met adviesbureau PentaRho een meerjarenonderhoudsplan (MOP) opgezet. De komende jaren wordt dit verder uitgewerkt.

Realisatie op operationeel niveau:

- De realisatie van een nieuw (vliegtuig)lokaal voor de opleiding Luchtvaartdienstverlening op locatie Fuchsiastraat van Landstede MBO in Zwolle.
- De vernieuwing van het restauratieve gedeelte van het Landstede Sportcentrum, Hogeland 10 in Zwolle.
- Het realiseren van een praktijkstraat voor de opleidingen van Veiligheid & Vakmanschap (VeVa) op locatie Kranenburg, Mecklenburglaan 3 in Harderwijk.
- Van de locaties die door Stichting Landstede verhuurd werden aan Stichting Landstede Kinderopvang is begin 2019 afscheid genomen.

4.2. Locaties

Landstede VO

- Thomas a Kempis College: Schuurmanstraat 1, Zwolle
- JenaXL: Gelijkheid 3, Zwolle
- Internationale Schakel Klas (ISK): Rieteweg 12, Zwolle
- Centre for Sports & Education (CSE): Boerendanserdijk 2/Stadionplein, Zwolle
- Stilo Sporthal: Van Wevelinkhovenstraat 107, Zwolle
- Doepark Nooterhof, Het Ateliergebouw: Goertjesweg 1, Zwolle

Landstede MBO

- Het Perron: De Arend 4, Dronten
- Landstede MBO: Mecklenburglaan 3, Harderwijk
- Landstede MBO: Westeinde 31-33, Harderwijk
- Landstede MBO: Parkweg 4b, Harderwijk
- Landstede MBO: Het Ravelijn 1 t/m 11, Lelystad
- Landstede MBO: Zwolsestraat 63A en B, Raalte
- Landstede MBO Ivoor: Raarhoeksweg 34, Raalte
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle
- Landstede MBO, Menso Alting: Fuchsiastraat 1, Zwolle
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle
- Landstede MBO (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle
- Landstede Serviceorganisatie/Bestuursdienst (SO/BD): Rechterland 1, Zwolle
- Landstede MBO: Rechterland 1, Zwolle
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle
- ZBC-sporthal: Ossenkamp 5, Zwolle
- Landstede Serviceorganisatie (SO): Ossenkamp 8, Zwolle
- Landstede MBO: Stadionplein 10-12, Zwolle

4.3. Bezetting/Benchmark

Ook in 2018 is er weer de nodige tijd besteed aan het vaststellen van de bezetting van de Landstede MBO-gebouwen. Dit blijft een punt van aandacht, omdat de norm van 80% slechts incidenteel gehaald wordt. In de professionaliseringsslag van de afdeling Huisvesting wordt het realiseren van een betere bezetting van de gebouwen meegenomen.

5. Governance

5.1. Governance structuur

Door het bestuur van de Stichting Landstede wordt de branchecode 'Code Goed Onderwijsbestuur VO' en 'Branchecode goed bestuur in het mbo' gevolgd. Het College van Bestuur (CvB) en allen die werkzaam zijn binnen Landstede Groep, hebben uitgesproken te handelen conform deze branchecodes, zoals die door de VO-raad en de MBO-raad is geformuleerd. Als afgeleide daarvan zijn onder andere een eigen Integriteitscode en Klokkenluidersregeling geformuleerd en geaccordeerd. In 2018 zijn de Integriteitscode en Klokkenluidersregeling in overeenstemming gebracht met de voor deze onderwerpen geldende wet- en regelgeving. De definitieve accordering door de medezeggenschapsorganen zal nog plaatsvinden.

De maatschappelijke discussie over de governance van het maatschappelijk middenveld - en het onderwijs in het bijzonder - heeft de afgelopen jaren geleid tot sterk veranderende perspectieven en normen inzake goed (onderwijs)bestuur.

Het CvB heeft vijf ontwikkellijnen uitgezet:

- Landstede Groep is een echte onderwijsgroep.
- Landstede Groep is teruggebracht in omvang, door de niet-onderwijsactiviteiten in een netwerk buiten de organisatie te plaatsen.
- De interne 'checks en balances' worden verbeterd; de Raad van Toezicht (RvT) is uitgebreid met specifieke competenties en de medezeggenschap is opnieuw gestructureerd.
- Het CvB heeft intern een duidelijke portefeuillevindeling naar beleidsterrein, heeft een helder en consequent vergaderschema en bespreekt per kwartaal de gegevens over de financiële positie van de eenheden en van de onderwijskwaliteit per eenheid.
- De besluitvorming door CvB en RvT wordt beter gedocumenteerd.

Zeggenschap

De besluitvorming is in 2017 en 2018 dicht bij de werkvloer gebracht met een ingesteld VO- en MBO-beraad, waarbinnen CvB en de directeuren van de onderwijseenheden samen beleidsbesluiten nemen. De onderlinge verhoudingen en bevoegdheden van deze gremia en van ieder lid afzonderlijk zijn helder en duidelijk vastgelegd in directiestatuten. Die voor het VO is in 2017 geaccordeerd en in werking getreden en die voor het MBO is in de loop van 2018 geaccordeerd en in werking gezet.

De positie van de adjunct-/projectdirecteur bedrijfsvoering is in beginsel tijdelijk (voor een periode van maximaal vier jaar, eindigend per 1 augustus 2020), daarna moeten de taken van deze functionaris integreren in die van de eindverantwoordelijk directeur, de teamleider of de domeincontroller.

De directie heeft per team een teamleider aangesteld die belast wordt met het (onderwijskundig) leiderschap over het team en de individuele personeelsleden.

Andere ontwikkelingen, zoals het beleid rond de herinrichting van de serviceorganisatie (SO) en de bestuursdienst (BD), zijn in 2018 doorgegaan. Na accordering van het concrete beleid zijn de veranderingen geïmplementeerd. Nieuwe Diensten zijn gevormd, werknemers zijn in een Dienst ingedeeld en hebben in een aantal gevallen een nieuw takenpakket gekregen. Ook heeft ieder een nieuwe werkplek.

Medezeggenschap

De structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep is gewijzigd. In het onderwijs is er een OR, het centraal orgaan van de MBO-scholen (en decentraal zijn er onderdeelcommissies). Verder is er een studentenraad waar mbo studenten zitting in hebben.

Voor iedere stichting van de vo-scholen is er een Medezeggenschapsraad (MR), of Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Voor de stichting Bestuur Landstede Groep is er een ondernemingsraad (OR) voor de SO&BD.

Bij een goede governance structuur zijn zeggenschap en medezeggenschap op een juiste wijze naast elkaar geplaatst. Zo ook binnen Landstede Groep. De medezeggenschap valt in eerste instantie in twee delen uiteen: de private delen en Landstede-MBO vallen onder de WOR (Wet op Ondernemingsraden) en hebben dus een OR, terwijl de vo-stichtingen vallen onder de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) en dus een MR hebben.

De structuur van de medezeggenschap in de vo-stichtingen is enkele jaren geleden verhelderd en opnieuw vastgelegd in een statuut en een reglement. Dit is geformaliseerd in getekende statuten en reglementen. In 2018 is het traject van aanpassing van de statuten en reglementen aan de nieuwe wetgeving per 2017 afgerond en zijn alle documenten vernieuwd.

Voor de medezeggenschap van de SO&BD moest nog een toekomstbestendige structuur worden gevonden. Dit is het gevolg van het feit dat de SO&BD deels worden bemenst door medewerkers uit het VO en deels uit het MBO. In 2018 is, in overleg met de personeelsvakorganisaties, een nieuwe structuur hiertoe afgesproken, die vanaf 2019 geïmplementeerd zal worden.

De structuur zou, gezien de huidige situatie, moeten bestaan uit een MR voor de vo-medewerkers en een OR voor de MBO-medewerkers. Dat is bewerkelijk en ingewikkeld.

Afgesproken is dat per 1 januari 2022 alle medewerkers uit de SO&BD onder één stichting gebracht zullen zijn. Dat zal de Stichting Bestuur Landstede Groep zijn (SBLG) zijn. Aangezien dat een VO-gerelateerde stichting is, zal er dan een MR worden gekozen als medezeggenschapsorgaan. Voor de periode tot die datum zal in 2019 een nieuwe OR worden gekozen die in die periode ook de rechten krijgt van een MR.

5.2. Verslag Raad van Toezicht

Landstede Groep is primair verantwoordelijk voor onderwijs van hoge kwaliteit. Onze organisatie is allereerst een onderwijsinstelling waar meer dan 24.000 leerlingen in het voortgezet onderwijs en studenten in het middelbaar beroepsonderwijs opgeleid worden voor een diploma of certificaat, waarmee ze een vervolgonderwijs kunnen starten of die hen een kwalificatie voor de arbeidsmarkt verleent. Daarnaast herbergt Landstede Groep nog enkele andere werksoorten en activiteiten.

De overheid geeft onderwijsinstellingen beleidsruimte om de verantwoordelijkheid voor het bieden van onderwijs van hoge kwaliteit waar te maken. Governance, het samenstel van onderwijsbestuur en toezicht daarop, moet zorgen voor een systeem van 'checks and balances' om deze beleidsruimte transparant en adequaat in te vullen.

Bij het aansturen van onderwijs draait het om sturing geven, controle uitoefenen, verantwoording vragen, geven en afleggen en het toezicht op dit geheel. Dit samenspel is vastgelegd in de enkele jaren geleden landelijk vastgestelde Governance Code. Deze Code vormt de basis voor het werk van Raad van Toezicht en College van Bestuur binnen Landstede Groep.

De leden van het College van Bestuur van Landstede Groep zijn gezamenlijk integraal verantwoordelijk voor het beleid en de resultaten van de instellingen: dus van alle werksoorten en activiteiten. De voorzitter is eindverantwoordelijk. De leden van het College van Bestuur leggen verantwoording af aan de Raad van Toezicht, de voorzitter is het eerste aanspreekpunt voor de Raad.

De Raad van Toezicht van Landstede Groep bestaat uit zeven leden. Naast een voorzitter en een vicevoorzitter bestaat de Raad 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 fungeren een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken en een remuneratiecommissie. Hoewel in commissies zaken worden voorbereid en uitgediept, blijft de Raad van Toezicht als geheel verantwoordelijk en vindt vanuit de commissies een rapportage plaats in de voltallige Raad van Toezicht.

De auditcommissie bestond in 2018 uit drie leden, de onderwijscommissie, de commissie personeel/identiteit/juridische zaken en de remuneratiecommissie uit twee leden.

De taak van de auditcommissie is het beoordelen van de instellingsbegroting en de jaarrekening, inclusief het monitoren van de uitvoering van het financieel beleid. Begroting en jaarrekening worden uiteindelijk goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De onderwijscommissie beoordeelt de onderwijskwaliteit en de wijze waarop hierop wordt toegezien. Ook ziet zij toe op de manier waarop wordt gewerkt aan verbeteringen van onderwijskwaliteit inclusief professionaliseringstrajecten en de wijze waarop de zorg voor kwaliteit wordt geborgd. De remuneratiecommissie voert de gesprekkencyclus uit met de Leden van het College van Bestuur en vervult operationeel de werkgeversrol ten behoeve van het CvB.

De commissie bestaat uit twee leden van de Raad. De commissie personeel/identiteit/juridische zaken houdt zich bezig met strategisch HRM-beleid, het handelen volgens de waarden van Landstede Groep en het correct volgens wet- en regelgeving en eigen reglementen handelen binnen Landstede Groep.

Naast de verticale verantwoording binnen het management van de lijnorganisatie verantwoordt Landstede Groep zich horizontaal. Alle VO-eenheden werken met ouderraden en leerlingenraden en op instellingsniveau is er binnen het MBO een studentenraad.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gelet op de diverse facetten die de aandacht van de Raad van Toezicht vragen. Vacatures worden transparant bekend gemaakt en bij de invulling ervan laat de Raad van Toezicht zich adviseren door een extern bureau. De Raad van Toezicht wordt in ieder geval samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van de stichting en met een spreiding in deskundigheden, achtergronden en competenties. Bij het invullen van een vacature in de Raad van Toezicht wordt per functie een profielschets van de te werven kandidaat opgesteld. Bij het gewenste profiel van de Raad van Toezicht als collectief gelden de volgende afwegingen:

- Wat zijn de belangrijkste strategische opgaven; welke mix aan ervaring inzicht en deskundigheid past daarbij?
- Is er toegang tot de meest relevante netwerken? (lokaal, regionaal en landelijk)?
- Zijn de leden onafhankelijk, ook van elkaar, ook in relatie tot de bestuurders?
- Is er voldoende diversiteit (leeftijd, sekse, regionale verbinding en maatschappelijke en culturele achtergrond)?
- Is er voldoende diversiteit aan stijlen (goed teamwork met verschillende mogelijke rollen)?
- Invulling van deskundigheidsgebieden: onderwijszaken, financiën, juridische zaken, huisvestingszaken, communicatie, marketing, personele zaken en strategisch beleid.

Vergaderingen Raad van Toezicht

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht wordt gewerkt met een agenda die de agendacommissie voorbereidt. De agendacommissie bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en de beide leden van het College van Bestuur. Standaard agendapunten zijn de financiële rapportages en het bestuursverslag waarin het accent ligt op (de kwaliteit van) het onderwijs..

Door middel van dit bestuursverslag informeert het College van Bestuur de Raad van Toezicht schriftelijk. In het bestuursverslag komen alle beleidsaangelegenheden op hoofdlijnen aan de orde. Hierbij wordt specifiek ingegaan op de ontwikkeling van de beleidsdossiers en de risico's die zij met zich meebrengen. Deze

rapportage biedt de Raad van Toezicht mogelijkheid tot toezicht en vormt een kader voor het geven van advies.

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

Vanuit de vier eerder genoemde commissies vindt periodiek een rapportage plaats binnen de Raad van Toezicht. E.e.a. laat onverlet de mogelijkheid die de Raad van Toezicht heeft zelf zaken aan de orde te stellen waarover zij met het CvB wil spreken.

Uitgangspunten bij het toezicht

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

Frequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De voltallige Raad van Toezicht is in 2018 zevenmaal bijeen geweest. Dat betrof vijf reguliere bijeenkomsten, een ingelaste extra bijeenkomst en twee themamiddagen. Daarnaast had de voltallige Raad een themabijeenkomst met de gezamenlijke (G)MR-en en een themabijeenkomst met de OR Onderwijs en SO/BD.

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 die aan de orde zijn geweest:

1. Stand van zaken lopende dossiers.
2. Verzelfstandiging van werksoorten.
3. Reglementen RvT en commissies RvT
4. Opdrachtgeverstevredenheidsmeting
5. Risicomanagement
6. Inrichting Serviceorganisatie/Bestuursdienst (SO/BD).
7. Aangepaste Code Goed Bestuur van de MBO Raad en Code Goed Bestuur VO
8. Overdracht van onroerend goed.
9. Opheffen van entiteiten
10. Verslag van werkbezoeken aan scholen/eenheden.
11. Meerjarenprognose en –begroting.
12. Voorjaarsbrief en bestuursopdracht.
13. Begroting 2019.
14. Rapportages van de auditcommissie, onderwijscommissie, commissie personeel/identiteit/juridische zaken en remuneratiecommissie
15. Verplichtingen van de Raad richting medezeggenschap.
16. Jaarrekening en Jaarverslag 2017.
17. Financiële rapportages.
18. Voorbereiden Themabijeenkomsten.
19. Raad van Inzicht
20. Macrodoelmatigheid van de creatieve beroepen
21. Strategienota 2019 – 2022

22. Ontwikkelingen huisvesting MBO en VMBO Harderwijk
23. Kwaliteitsagenda MBO
24. Examinering MBO en VO
25. Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Themamiddagen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2018 op 4 april en 7 november een themamiddag gehouden. De themamiddag van 4 april is geheel besteed aan de Strategienota 2019-2022.

Op 7 november is door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht onder leiding van Hartger Wassink gesproken over het onderwerp governance op basis van het thema: *Bestuur & Toezicht en de maatschappelijke opdracht*.

Overleg Ondernemingsraden MBO en Medezeggenschapsraden (MR'en) VO

Delegaties van de Raad van Toezicht hebben op bepaalde momenten in het verslagjaar overleg gevoerd met de verschillende (G)MR'en in het VO en met de OR'en (Onderwijs en Service Organisatie). Daarnaast heeft de voltallige Raad van Toezicht voor zowel de (G)MR'en als voor de OR'en een themabijeenkomst georganiseerd. Op die manier is er jaarlijks tweemaal contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap.

Overleg/Pitches met Directies eenheden Landstede Groep

Om meer contact te organiseren tussen de Raad van Toezicht en alle onderdelen van Landstede Groep, bezoeken delegaties van de Raad van Toezicht 1x per twee jaar alle directies van de VO-scholen en de MBO-eenheden. Daarnaast verzorgen de directies 1 x per twee jaar een korte presentatie voor de voltallige Raad van Toezicht. Per bijeenkomst worden vijf directies uitgenodigd. Naar aanleiding van de presentaties is er ruimte voor discussie.

De remuneratiecommissie, die bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter, heeft de jaarlijkse functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Ter voorbereiding daarop hebben de leden van het College van Bestuur hun eigen feedback georganiseerd. De inhoud van de functioneringsgesprekken is vastgelegd in afzonderlijke verslagen en vervolgens besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Het is gebruik dat de Raad van Toezicht aan het einde van het jaar een zelfevaluatie houdt. In 2018 is er voor gekozen elementen van de zelfevaluatie te betrekken in de extra themabijeenkomst van 7 november 2018 waar onder leiding van Hartger Wassink gesproken is over governance en de concrete invulling daarvan onder het thema Bestuur & Toezicht en de maatschappelijke opdracht. Dit krijgt begin 2019 een vervolg in een reguliere zelfevaluatie.

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 houden door het organiseren van symposia, het geven van voorlichting, het innemen van standpunten en het behartigen van belangen.

De vergaderingen van het Platform van Toezichthouders MBO-instellingen zijn bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Toezicht. In dit overleg komen ook de nieuwe ontwikkelingen in het onderwijsveld aan de orde.

Daarnaast hebben individuele leden deelgenomen aan bijeenkomsten gericht op diverse aspecten van toezicht met als doel deskundigheidsbevordering. De eerdergenoemde bijeenkomst over het gebied van

Bestuur & Toezicht en de maatschappelijke opdracht kwam nadrukkelijk voort uit de wens van de Raad van Toezicht om ook gezamenlijk aan deskundigheidsbevordering te doen.

Vergoedingen toezichthouders

De Raad heeft eerder al besloten de in de WNT beschikbare ruimte in de vergoedingsmogelijkheid voor de Raad van Toezicht niet volledig te gebruiken. Op basis van een analyse van de feitelijke werkbelasting in uren zijn per 1 januari 2017 nieuwe vergoedingsbedragen ingevoerd die op ca 50% van de toepasselijke norm in de Wet Normering Topinkomens liggen. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening.

5.3. Risico inschatting en beheer

Hierbij gaat het om de visie en ambities ten aanzien van 'het in control zijn'. Landstede Groep is gericht op het mogelijk maken van waarde(n)volle onderwijsactiviteiten voor leerlingen en studenten. Dat kan alleen als in voldoende mate is voorzien in continuïteit. 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:

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

Zie voor dit onderwerp paragraaf 2.2. Prestaties.

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers, enkelvoudig

Zie voor een verantwoording van de kerncijfers pagina 4 en de toelichting in paragraaf 9.4 'Toelichting enkelvoudig'.

Landstede Groep streeft ernaar dat elke stichting met haar kerncijfers (solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit) voldoet aan de streefcriteria van de Inspectie van het Onderwijs. Ultimo boekjaar voldoen de Rentabiliteit, Solvabiliteit en Liquiditeit aan de signaleringswaarden.

Ad c. Organisatiecultuur

Zie voor dit onderwerp hoofdstuk 3. Personeel.

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Landstede Groep werkt met een vaste Planning & Control-cyclus. Het instrumentarium van deze cyclus is:

- 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
- Maand- en/of kwartaalrapportages voor stichtingen, scholengemeenschappen en diensten
- Voortgangsrapportages (scholengemeenschappen)
- Verantwoording verticaal en horizontaal

De beleidscyclus is richtinggevend voor het handelen binnen de instelling. De in de Strategienota 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, het sluitstuk van de beleidsvorming, wordt ter informatie gedeeld met de Raad van Toezicht. Op basis van rapportages vindt geregeld overleg plaats tussen directie en College van Bestuur (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 gebruikgemaakt 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's. Verder voegt de afdeling concern control een analyse voor directie en bestuur toe.

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

Voor de huidige risicoanalyse is een actualisatieproces op gang gebracht dat de inzichten in risico's beter kan duiden zodat de maatregelen daarop af te stemmen zijn. Hiervoor zijn in 2017 de lijnen uitgezet om tot een meerjarige aanpak te komen waarin risico's passend binnen de P&C cyclus in kaart worden gebracht. Vanaf 2019 wordt daarom met een hernieuwde P&C cyclus gewerkt.

De organisatie heeft haar processen en structuren dusdanig ingericht dat belangrijke risico's die materiële impact kunnen hebben tijdig onderkent worden. Op de korte termijn is besef dat beperkte risico's binnen de organisatie opgevangen moeten kunnen worden. Het meerjarenbeleid moet afdwingen dat ontwikkelingen met grotere impact tijdig tot acties leiden die de impact van risico's significant beperken.

Het huidige risicomanagement raamwerk is voldoende maar kan beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, met name in kwalitatieve zin. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht handelen moeten nog verder ontwikkeld worden alsmede moeten het planmatig werken nadrukkelijker in de organisatie haar plaats krijgen. De organisatie ziet geen risico's met materiële impact die de organisatie op korte of middellange termijn kunnen beïnvloeden. De beschikbare reserves zijn voldoende om (beperkte) risico's te kunnen opvangen.

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

De Planning & Control-cyclus is 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 zowel voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

De planningscycli zijn effectief en worden indien noodzakelijk aangepast op veranderende omstandigheden.

Ad f. 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. Hierna een samenvatting van deze thema's en risico's en hun impact.

Personele lasten

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de deelnemers- en leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee moeten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen goed op elkaar aansluiten. Het risico van over of onderbezetting wordt door middel

van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. De kwalitatieve verbetering wordt door middel van strategische personeelsplanning het komende jaar verder versterkt.

Investeringsen

Wij hechten er veel waarde aan dat de faciliteiten passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten hierop. Op basis van de behoeftes op het gebied van onderhoud, renovatie en nieuwbouw vanuit het meerjaren onderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen de effecten doorgerekend en bekeken of de behoeften ook financieel haalbaar zijn.

Deelnemers en leerlingen

De deelnemers- en leerlingenontwikkeling wordt gevolgd door middel van prognosemodellen waarin demografische ontwikkelingen worden meegenomen met de impact daarvan op de organisatie. Flexibilisering van de kosten (met name personeel) op middellange termijn moet de risico's verminderen. De effecten van de ontwikkelingen op studenten- en leerlingenaantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

De ontwikkeling van deelnemers- en leerlingenaantallen is voor Stichting Landstede uitgewerkt en laat eerst een positieve ontwikkeling (met name VO) zien en daarna een verwachte lichte daling (met name BO) zien, die aansluit op de regionale ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

Er hebben zich in afgelopen boekjaar geen onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. Belangrijkste impact betreft de positieve afwijking in de rijksbekostiging en afwikkeling private partijen en een aantal aansprakelijkheidsstellingen die voldoende opgevangen/afgewikkeld kon worden door tijdige signalering en sturing.

Deelnemingen en claims

Stichting Landstede kent per 31 december 2018 de volgende deelnemingen: Innotiq Zwolle BV en Landstede Molijn Beheer BV. Ten aanzien van eventuele claims wordt verwezen naar de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen in de jaarrekening.

Eigen vermogen

De functie van het vrij beschikbaar eigen vermogen heeft tot doel te kunnen dienen als buffer voor onvoorziene zaken en het kunnen financieren van investeringen. Daarbij zijn de doelstellingen voor een voldoende eigen vermogen en solvabiliteit van belang. Zie ook hoofdstuk 8.4 Toelichting geconsolideerde jaarrekening.

De solvabiliteit ligt boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. De uitwerking van de meerjarenprognoses met bijbehorende toelichting, laat zien dat de solvabiliteit in de komende jaren nog verder verstevigd wordt, waarbij het aandeel van de herwaarderingsreserve afneemt als gevolg van de realisatie hiervan.

Het komende jaar zal gewerkt worden om nader beleid vast te stellen ten aanzien van de minimale en maximale hoogte van de vrij besteedbare reserves en de vorming en inzet van bestemmingsreserves.

Liquiditeit

De liquiditeitsratio ligt boven de signaleringswaarde van de onderwijs inspectie. Het beleid is erop gericht dit te handhaven, waarbij de op lange termijn, boven de signaleringswaarde beschikbare liquide middelen, ingezet kunnen worden ter financiering van investeringen.

5.4 Algemene Verordening Gegevensbescherming

Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming ingegaan, deze verordening vervangt de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Privacy wordt in deze verordening als een belangrijk grondrecht gezien.

Binnen Landstede Groep zijn er dataregisters opgesteld voor alle verschillende categorieën personen: medewerkers, leerlingen en studenten. Daarnaast is er een Informatiebeveiligings- en Privacybeleid geschreven, hierin is het Privacyreglement terug te vinden evenals de Privacyverklaring. Ook is er per 1 juni een Functionaris Gegevensbeschermmer aangesteld, conform art. 37 AVG.

Vanaf 1 juni zijn er in totaal negen datalekken geweest, waarvan er twee zijn gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Het risico voor de betrokkenen bij de overige zeven datalekken was klein tot zeer klein. Inmiddels zijn er verwerkersovereenkomsten gesloten met het merendeel van de leveranciers.

Voor veel medewerkers is de AVG een bekend begrip geworden door de bewustwordingscampagnes en voorlichtingen die zijn gehouden. Hierdoor is er een stevig fundament gelegd wat de komende tijd verder uitgewerkt kan worden.

Jaarlijks wordt de volwassenheid van Landstede Groep op het gebied van informatiebeveiliging en privacy gemeten in een benchmark. Deze die wordt geïnitieerd vanuit de landelijke samenwerkingsorganisaties Kennisnet en SaMBO-ICT. De volwassenheid wordt weergegeven in een schaal van 1 tot 5.

AVG Benchmark	Landelijk mbo		Landstede Groep	
Soort klachten	2017	2018	2017	2018
Informatiebeveiliging	2,1	2,4	2,0	2,6
Privacy	1,9	2,3	1,6	2,3

5.5. Beleggen, belenen en derivaten

De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Binnen Landstede Groep is het beleid niet gericht op het inzetten van dergelijke instrumenten. In het meest recente Treasury-statuut wordt aangesloten bij de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn in het boekjaar, zijn gezien de rentestanden, niet vastgezet in de vorm van deposito's. Uitzondering hierop betreft de lening aan private partijen binnen Landstede Groep. Deze heeft per 31 december 2018 een saldo van € 0,1 mln. (31-12-2017 € 0,3 mln.). Stichting Landstede stuurt op afbouw van dit saldo bij de betrokken partijen.

Daarnaast heeft Stichting Landstede de gezamenlijke exploitatie van de locatie Het Perron te Dronten met Stichting Ichthus College (verder: Ichthus College) en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (verder: Almere College) ondergebracht een separate stichtingen en aan deze stichting financiering verstrekt ten behoeve van de binnen de stichting ondergebrachte investeringen. Ten aanzien van deze financiering is door OCW gesteld dat deze niet voldoet aan de regeling Beleggen lenen en derivaten OCW 2016. Hierover vindt afstemming plaats met OCW en wordt samen met Ichthus College en Almere College

onderzoek gedaan naar een verandering in de beheerssituatie van deze huisvestingsstichting. OCW heeft hiervoor een periode tot 1 augustus 2019 goedgekeurd.

De stichting heeft naast deze financieringen geen gelden belegd. Daarmee voldoet de stichting aan de regeling Beleggen lenen en derivaten OCW 2016.

Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 (zie 8.4. Toelichting op de jaarrekening, kopje 'Financiële instrumenten').

5.6. Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep werkt aan het bewust maken van leerlingen en studenten van hun verantwoordelijkheid in en voor de samenleving. Verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, jezelf, maar vooral ook voor de medemens. Doordat Landstede Groep in kleine eenheden werkt, op veel plaatsen in de regio, wordt de rol voor gemeenschap(svorming) in kleinere kernen concreet ingevuld. Door dichtbij, in de woon- en leefomgeving van mensen aanwezig te zijn, is Landstede Groep vraaggericht, actief en betrokken aanwezig via het onderwijs.

Op die manier wordt duurzaam gewerkt (weinig reisbewegingen) en wordt betrokken op mens en samenleving het werk gedaan (bevorderen van sociale cohesie door dichtbij aanwezig te zijn).

In 2018 is het in een andere relatie staan tot de niet-onderwijsactiviteiten geëffectueerd door het overdragen van de kinderopvang per 1 januari 2019.

5.7. Notitie Helderheid

Thema 1 Uitbesteding

Er vindt geen uitbesteding van onderwijs plaats. Al het bekostigde onderwijs wordt verzorgd onder verantwoordelijkheid van Landstede VO en MBO met behulp van eigen personeel, door ons ingehuurd uitzendkrachten of anderszins ingehuurd personeel en detachering in het kader van Vavo-onderwijs.

Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Alle middelen zijn ingezet binnen de kaders van de Strategienota 2015-2018 'De kracht van kiezen' van Landstede Groep. De strategie en missie passen binnen de wettelijke kaders. De activiteiten in 2018 zijn in het Bestuursverslag van de jaarrekening beschreven en verantwoord.

Binnen de instelling vinden publieke activiteiten (onderwijs) plaats. De contractactiviteiten binnen Landstede zijn private activiteiten en worden ook zo verantwoord. Overige private activiteiten zijn in aparte stichtingen gesepareerd (Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio en Stichting Landstede Participaties), maar historisch wel vanuit Stichting Landstede gefinancierd.

De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Dit proces heeft tot gevolg gehad dat er noodzakelijke onttrekkingen nodig waren ten laste van het private vermogen om dit proces mogelijk te maken. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van deze historische onttrekkingen eind 2018 € 4,7 mln. negatief (31-12-2017 € 5,8 mln. negatief). De verbetering in 2018 is het vloeit voort uit de aanzienlijk positievere afwikkeling van een juridisch geschil in één van deze oude dossiers waarvoor ultimo 2016 een voorziening was gevormd ten laste van het private vermogen. Het publieke vermogen compenseert momenteel het negatief privaat vermogen zodat het eigen vermogen als geheel voldoende op peil is.

De rekening-courantverhouding met Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio en Stichting Landstede Participaties omvat (met name bij Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio) oude posities voortkomend uit hiervoor genoemd proces.

Het beleid van Stichting Landstede is erop gericht geen nieuwe publiek-private leenverhoudingen aan te gaan zodat de leenverhouding alleen bestaat uit oude posities die afgewikkeld moeten worden. Dit kan een langere doorlooptijd vragen om niet tot onnodige onttrekkingen over te moeten gaan.

Thema 3 Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstelling vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Thema 4 Les- en cursusgeld

Alle cursusgelden worden gefactureerd ten laste van de deelnemers. Wanneer de deelnemer een machtiging van de werkgever kan overleggen is het mogelijk de factuur voor het cursusgeld te verstrekken aan de werkgever van de deelnemer. Stichting Landstede kent geen eigen of andere fondsen met betrekking tot deze lasten.

Thema 5 In- en uitschrijving van deelnemers

Uit onderzoek is gebleken dat in oktober 2018 46 studenten Landstede MBO verlieten, 15 daarvan vertrokken met een diploma en 31 verlieten ongekwalificeerd de instelling en zijn uitgeschreven. Alle 46 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking. In dezelfde maand werden 21 deelnemers, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking zijn gebracht, ingeschreven bij onze instelling. Gedurende dit begrotingsjaar was er geen sprake van een structureel aantal deelnemers dat binnen de instelling van leerweg wisselde. Van de beroepsopleidende leerweg (bol) stapten in het schooljaar 2017- 2018 69 deelnemers over naar de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Daarnaast gingen 10 deelnemers van bbl naar bol.

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

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

Thema 7 Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Maatwerktrajecten en overig niet-bekostigd onderwijs worden in de boekhouding verantwoord op een afzonderlijke kostenplaats. De omvang van het maatwerk ten behoeve van diverse bedrijven in de regio (circa 5 bedrijven) is zeer beperkt en is nadrukkelijk geheel buiten de reguliere bekostiging gehouden.

Buitenlandse deelnemers

Bij Stichting Landstede stonden in 2018 8 deelnemers ingeschreven die in het buitenland woonden.

6. Horizontale verantwoording

6.1. Beleid

Adequate aansturing en effectieve zeggenschap, vragen om actuele managementinformatie en een sterke medezeggenschap als tegenkracht. Het vraagt daarnaast ook om een tijdige en correcte verantwoording. Die verantwoording vindt intern plaats naar de ondernemingsraden (OR's) en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden (GMR's), alsmede naar de Raad van Toezicht.

Extern vindt die verantwoording enerzijds verticaal plaats naar het Ministerie van OCW en naar de Inspectie en anderzijds ook horizontaal naar alle verschillende belanghebbende relaties, partners en groepen.

Dit hoofdstuk gaat over de structuur van de interne verantwoording en over de externe horizontale verantwoording. Daarbij komt de ook verhouding tot de diverse externe relaties aan de orde.

6.2. Relatie samenleving

Veel individuen en organisaties komen in hun dagelijkse werkzaamheden regelmatig in aanraking met het voortgezet (vo) of middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Scholen zijn zich vaak onvoldoende bewust van de kwantiteit en aard van deze belanghebbenden. Omgekeerd beseffen deze belanghebbenden ook lang niet altijd hoezeer zij verbonden zijn met het onderwijs.

In de samenleving anno 2018 is het echter van groot belang dat de wisselwerking met de belanghebbenden goed is en de communicatie open. Dat is de beste manier om maatschappelijk relevant te zijn, onderwijs te leveren dat midden in de samenleving staat en een kwaliteit te leveren die optimaal is in de regio van de school.

Er is een grote diversiteit en veelheid aan belanghebbenden. Het is van groot belang de dialoog met hen open en met regelmaat te voeren om zo alert strategische doelen actueel bij te kunnen stellen. Hierbij wordt gewerkt met een Raad van Inzicht, die in 2018 is hernieuwd met leden vanuit verschillende regio's en uit diverse bedrijven, overheden, (onderwijs)instellingen en ook soms gewoon als ouder. De Raad van Inzicht heeft voor ons een functie van een kritische vriend en vertegenwoordigen onze stakeholders. Afhankelijk van de fase waarin Landstede Groep zich bevindt staan jaarlijks drie bijeenkomsten gepland en voor het jaar 2018 stonden deze allemaal in het tekenen de totstandkoming van onze strategienota 2019-2022.

De voornaamste belanghebbenden en hun belangen

- *Leerlingen/ouders:* Verwachten kwalitatief hoogstaand onderwijs, met perspectief op onvertraagde door- en uitstroom.
- *Ministerie van OCW:* Verwachten een doelmatige omgang met publieke gelden.
- *Gemeenten:* Verwachten als opdrachtgever uitvoering van het gewenste volwassenenonderwijs en de educatietrajecten, verwachten ook een bijdrage aan de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en aandacht voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld vsv'ers). Zijn cruciaal bij onderwijshuisvesting.
- *Bedrijven/instellingen:* Verwachten goed opgeleid en vakbekwaam personeel, zij zorgen voor praktijkplaatsen. Een vertegenwoordiging vanuit deze organisaties heeft zitting in een Raad van Inzicht die als klankbord- en adviesgroep optreedt.
- *Toeleverend onderwijs:* Zorgen voor juiste aansluiting/kwaliteit van instromende leerlingen en voor de bekendheid van de scholen binnen Landstede Groep bij deze leerlingen (basisonderwijs, vmbo- en havo-scholen).
- *Scholen van uitstroom:* Zorgen voor juiste opvang en plaatsing van onze leerlingen en studenten (mbo en hoger beroepsonderwijs (hbo)).
- *Eigen medewerkers:* Verwachten een goede en sociale werkgever die aandacht heeft voor de duurzame inzetbaarheid van personeel, hen adequaat inzet op taken en aandacht heeft voor het goed kunnen functioneren.

Deze belanghebbenden zijn te categoriseren naar:

- Hen die instroom van deelnemers beïnvloeden.
- Hen die het proces beïnvloeden.
- Belanghebbenden die de uitstroom van deelnemers beïnvloeden.

Bewaken van belangen van de belanghebbenden

Leerlingen/studenten/ouders

Studenten, leerlingen en daardoor ook hun ouders, vormen de kern waar onderwijs om draait. Daardoor vormen zij ook de grootste belanghebbenden van alle onderwijsstichtingen onder Landstede Groep en daarmee ook van Stichting Bestuur Landstede Groep. Deze belanghebbendengroep vormt de basis om didactische vernieuwing te initiëren, de pedagogische taak vorm te geven en om leerwegen en opleidingen te ontwikkelen en aan te bieden.

Alle overige processen komen voort uit de vraag van deze belanghebbenden. Gedurende het proces heeft deze belanghebbende een belangrijke positie.

De onderwijsstichtingen onder Stichting Bestuur Landstede Groep zijn verantwoordelijk voor het op de juiste wijze begeleiden en opleiden van de student en leerling, zodat deze uiteindelijk de opleiding met een diploma verlaat. De leerling uit het vo kan daarna zijn onderwijsloopbaan voortzetten in mbo, hbo of wo, de student uit het mbo kan de opleiding voortzetten in het hbo, of een passende werkkring zoeken.

Met ouders van vo-leerlingen is contact via de ouderraden/-panels van de verschillende scholen. Verder zijn ouders en leerlingen in het vo vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraad (MR).

Studenten in het mbo zijn vertegenwoordigd in studentenpanels per vestiging en in de Studentenraad op instellingsniveau. Deze raad heeft, conform het reglement voor de deelnemersraad, op verschillende beleidsdossiers instemmings- of adviesrecht.

Op deze wijze worden in alle eenheden en op centraal niveau de belangen van ouders en leerlingen zorgvuldig gewogen en met hen besproken.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW).

Voor iedere leerling en student ontvangen de onderwijsstichtingen onder Stichting Bestuur Landstede Groep bekostiging. Met dit publieke geld wordt integer en verantwoord omgegaan. De budgetten worden volledig ingezet voor het onderwijs en de continuïteit van de schoolorganisatie. De verantwoording (zie 7. Inleiding op de financiële cijfers) geldt als verantwoording naar het Ministerie en naar de Inspectie.

Met de Inspectie is regelmatig contact via het reguliere toezicht-arrangement. Daarin wordt met nadruk gefocust op de kwaliteit van het onderwijs en de financiële positie van de instelling. In dat opzicht zijn in 2018 verschillende goede stappen gezet die een verdere verbetering hebben gegeven van de financiële kengetallen. Uit zowel de Inspectie-beoordelingen als op basis van de eigen standaarden is de kwaliteit van het VO-onderwijs goed te noemen. Dankzij de kwaliteitszorg en de borging zijn we op dit punt in control. Ook ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van het MBO-onderwijs zijn grote stappen gemaakt. Op enkele aandachtspunten na is de kwaliteit goed te noemen.

Gemeenten

Er is voortdurend overleg met de gemeenten in het verzorgingsgebied van Stichting Bestuur Landstede Groep over huisvesting.

Toeleverend onderwijs

Voor de vo-scholen binnen de onderwijsstichtingen onder Stichting Bestuur Landstede Groep gaat het hier om alle basisscholen in de diverse gemeenten en regio's waarvan leerlingen instromen, zowel regulier basisonderwijs als speciaal basisonderwijs. Ook stromen leerlingen in van andere vo-scholen, vanwege het programma-aanbod van scholen van de Landstede Groep.

Bij de mbo-scholen gaat het om leerlingen die van vmbo-scholen uit een brede regio rond Zwolle, Harderwijk en Raalte komen. Het betreft ook studenten van andere mbo-instellingen

Leerlingen met een vmbo- of havodiploma of een overgangsbewijs naar havo-4 stromen (deels) het mbo in. Daarbij zijn ook leerlingen van andere mbo-scholen of van scholen voor voortgezet speciaal onderwijs of van andere Landstede Groep-eenheden.

Met al deze scholen en hun directies is een levendig contact vanuit de onderscheiden eenheden. Bij de inschrijving van leerlingen vindt, zo mogelijk en zo nodig, een 'warme' overdracht plaats. Ook op andere momenten is er een goede uitwisseling van leerlingengegevens en is er sprake van het kennismaken en uitwisselen van elkaars pedagogische en didactische aanpak. Een goede uitwisseling van gegevens is uiteraard van belang voor het goed verlopen van het onderwijsproces, het adequaat kunnen bieden van maatwerk in begeleiding en het vergroten van het succesvol volgen en afronden van het onderwijs door de leerling/student. Met collega-scholen is regelmatig overleg op directie- en bestuursniveau. Met hbo-instellingen zijn goede doorstroom afspraken gemaakt.

Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen

Vanuit het vo stromen leerlingen uit naar het mbo (zie eerder), het hbo en het wetenschappelijk onderwijs (wo). Op de onderscheiden scholen en eenheden wordt goed gelet op een aansluiting met perspectief op een goed vervolg in dat type onderwijs. Jaarlijks worden de doorstroomgegevens van de hogescholen en universiteiten gevolgd en besproken op directie- en teamniveau.

Andere scholen voor vo en mbo

Voor het goed afstemmen van aan onderwijs en aan leerlingen gerelateerde zaken, zoals horizontale doorstroming, vakantieregelingen en Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) in het vo, huisvestingszaken en meer zaken die in het collegiale verkeer een plaatsvinden is er een goed onderling contact.

Bedrijven en instellingen

Hierbij gaat het om organisaties die stageplaatsen beschikbaar stellen waar leerlingen hun arbeidservaring kunnen opdoen. Een goede relatie met het bedrijfsleven is van groot belang, omdat stageplaatsen een onontbeerlijk deel vormen van elke beroepsopleiding. Met diverse partners uit het bedrijfsleven is een Raad van Inzicht gevormd die als klankbord dient voor ontwikkelingen in en van het onderwijs.

Eigen medewerkers

Onderwijs en leren staat of valt met de relatie tussen docent en leerling. Als er geen goede relationele verbinding is tussen leraar en leerling, raakt het leren verstoord, of vindt het niet plaats. De eigen medewerkers brengen hun kennis en vaardigheden in om goed onderwijs mogelijk te maken.

Onderwijs is dus bij uitstek een proces dat gestuurd wordt door docenten die hun kennis en competenties inzetten om dit optimaal mogelijk te maken. Daarnaast kan onderwijs niet zonder alle noodzakelijk ondersteunende activiteiten in begeleiding, vorming, organisatie, administratie en communicatie.

De belangen van medewerkers zijn vastgelegd in de CAO-VO en de CAO-MBO. Aanvullend is er nog centraal HR-beleid en eenheid-gebonden HR-beleid. Landstede Groep spant zich in om de ontwikkeling, de gezondheid en het welbevinden van haar medewerkers zo goed mogelijk te dienen. Dit gebeurt onder andere door de resultaten van de jaarlijkse gesprekkencyclus en de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken te verwerken in eenheidsbeleid en teamplannen.

6.3 Medezeggenschap

Zie voor medezeggenschap binnen Landstede Groep 5.1 Governance structuur.

6.4 Klachtenafhandeling

Indien iemand een probleem ervaart binnen de stichting, is daar in eerste instantie de afspraak dat degene die het probleem ervaart, de veroorzaker of diens leidinggevende daarop aanspreekt. Dit conform een hiervoor opgesteld protocol. Bedoeling van dit protocol is voorkomen dat een probleem uitgroeit tot een klacht (waarvoor de klachtenregeling geldt).

Binnen de meeste scholen en eenheden lukt het in de overgrote meerderheid van de gevallen om het probleem in het beginstadium bevredigend op te lossen. De externe commissie hoeft slechts sporadisch klachten te behandelen. Dat klagers nu rechtstreeks de commissie - zonder interne hoor-en-wederhoor - kunnen benaderen, zorgde in 2018 niet voor een toename.

In 2018 kwamen er in totaal 20 klachten binnen via de centrale route, waarvan 17 uit het mbo en 3 uit het vo. Dit gebeurde via de interne klachtenmeldpunten of via e-mail. In 3 gevallen heeft de externe commissie uitspraak gedaan en is het gegeven advies door het College van Bestuur overgenomen.

Klachten 2018 per categorie		
Soort klachten	in VO	in MBO
Examens	0	4
Schorsing	0	1
Onderwijskwaliteit, organisatie en begeleiding	1	3
Aanmelding, uitschrijving en bindend studieadvies	0	3
Communicatie en klachtenbehandeling	1	1
Houding personeel (klantvriendelijkheid)	0	2
Passend onderwijs	1	1
Financiële zaken	0	0
Veiligheid/pesten	0	2
Totaal	3	17

7. Inleiding op de financiële cijfers

7.1. Toelichting geconsolideerd

Exploitatieresultaat

Het geconsolideerde resultaat 2018 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 7,6 mln. bij een begroot resultaat van € 0,8 mln., wat neerkomt op een rentabiliteit van 6,1% (2017: 5,4%).

Hieronder de staat van baten en lasten zoals verantwoord in de jaarrekening in hoofdstuk 8. Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar hoofdstuk 8.4, paragraaf 'Baten en lasten met toelichting'.

Geconsolideerde staat van baten en lasten		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	109.514	102.692	107.172
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.796	1.418	1.855
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	750	648	344
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.496	1.839	1.606
3.5	Overige baten	9.892	5.492	8.962
	Totaal baten	123.448	112.089	119.939
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	84.844	78.980	82.627
4.2	Afschrijvingen	7.217	7.281	7.197
4.3	Huisvestingslasten	8.936	8.655	8.382
4.4	Overige lasten	12.966	14.187	13.766
	Totaal lasten	113.963	109.103	111.972
	Saldo baten en lasten	9.485	2.986	7.967
5.	Geraliseerde herwaardering	810	760	1.258
6.	Financiële baten en lasten	-2.552	-2.560	-2.665
	Resultaat	7.743	1.186	6.560
7.	Belastingen	-70	-143	-47
8.	Resultaat deelnemingen	-3		
	Resultaat na belastingen	7.670	1.043	6.513
9.	Resultaat aandeel van derden	-118	-198	
	Totaal resultaat	7.552	845	6.513

Balans

Het balanstotaal is met € 3,2 mln. toegenomen tot € 127,3 mln. (31-12-2017: € 124,1 mln.), wat neerkomt op een toename van 2,6%. De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door het positieve resultaat ad € 7,6 mln. en voor € 0,7 mln. de wijziging van de consolidatiegrondslag voor Innotiq Zwolle BV, die tot en met 2017 partieel werd geconsolideerd, maar vanaf 2018 conform de verslaggevingsregels integraal wordt geconsolideerd. Hiertegenover staat de realisatie van de herwaarderingsreserve € 0,8 mln., een afname van de langlopende schulden door de gedane aflossingen ad € 3,3 mln. alsmede de kortlopende schulden met € 1,0 mln.

Voor de opbouw van de geconsolideerde balans per 31 december 2018 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.1 en voor de nadere toelichting hierop naar hoofdstuk 8.4, paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2018 verder versterkt door het positieve resultaat. Hierdoor is het geconsolideerde eigen vermogen per 31 december 2018 € 49,8 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 39,1%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 41,7%, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. Zonder de herwaarderingsreserve van € 13,5 mln. zou de solvabiliteit 2 uitkomen op 31,9%, eveneens boven de signaleringswaarde.

Binnen het eigen vermogen is het private vermogen afgescheiden. Door de negatieve private resultaten in de achterliggende jaren is het saldo van de private reserves al jaren negatief. In 2018 is door de positieve uitkomsten van een geschil alsmede realisatie van positieve resultaten inzake de nu nog lopende private activiteiten een verbetering van de private reserves gerealiseerd van € 1,1 mln. Desondanks bedragen de private reserves ultimo 2018 negatief € 4,7 mln.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn in 2018 beperkt afgenomen. Enerzijds komt dit vooral door de noodzakelijke dotaties aan de diverse personele voorzieningen ad € 1,4 mln. Anderzijds door de vrijval van de in het verleden getroffen voorziening inzake een juridisch geschil, waarvoor tussen partijen een schikking is getroffen wat heeft geleid tot een forse vrijval van de voorziening van circa € 0,9 mln. Voor het verdere verloop van de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting in hoofdstuk 8.4.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2018 toegenomen met € 7,9 mln. waarvan € 0,1 mln. komt door de wijziging van de consolidatiegrondslag van Innotiq Zwolle BV. De toename komt vooral door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten € 13,2 mln., die voor € 2,1 mln. gebruikt is voor de gedane investeringen in materiële vaste activa en € 3,3 mln. voor aflossing op de bestaande langlopende financieringen. De liquiditeitsratio (current ratio) is door deze ontwikkelingen toegenomen van 0,93 naar 1,28, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50).

7.2. Toelichting uitkomsten 2018 enkelvoudig

Exploitatieresultaat

Het enkelvoudige resultaat 2018 voor Stichting Landstede is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 7,6 mln. bij een begroot resultaat van € 0,6 mln., wat neerkomt op een rentabiliteit van 6,3% (2017: 4,3%).

Voor de enkelvoudige staat van baten en lasten wordt verwezen naar hoofdstuk 9.2. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 9.4, paragraaf 'Baten en lasten met toelichting'.

Balans

Het balanstotaal is met € 2,2 mln. toegenomen tot € 126,3 mln. (31-12-2017: € 124,0 mln.), wat neerkomt op een toename van 1,8%. De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door het positieve resultaat ad € 7,6 mln. Hiertegenover staat de realisatie van de herwaarderingsreserve € 0,8 mln., een afname van de langlopende schulden door de gedane aflossingen ad € 3,3 mln. alsmede de kortlopende schulden met € 1,0 mln.

Voor de opbouw van de enkelvoudige balans per 31 december 2018 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 9.1 en voor de nadere toelichting hierop naar hoofdstuk 9.4, paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2018 verder versterkt door het positieve resultaat. Hierdoor is het eigen vermogen per 31 december 2018 € 49,6 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 39,3%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 41,9%, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. Zonder de herwaarderingsreserve van € 13,5 mln. zou de solvabiliteit 2 uitkomen op 32,1%, eveneens boven de signaleringswaarde.

Binnen het eigen vermogen is het private vermogen afgescheiden. Door de negatieve private resultaten in de achterliggende jaren is het saldo van de private reserves al jaren negatief. In 2018 is door de positieve uitkomsten van een geschil alsmede realisatie van positieve resultaten inzake de nu nog lopende private activiteiten een verbetering van de private reserves gerealiseerd van € 1,1 mln. Desondanks bedragen de private reserves ultimo 2018 negatief € 4,7 mln.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2018 toegenomen met € 7,3 mln. De toename komt vooral door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten € 12,7 mln., die voor € 2,1 mln. gebruikt is voor de gedane investeringen in materiële vaste activa en € 3,3 mln. voor aflossing op de bestaande langlopende financieringen. De liquiditeitsratio (current ratio) is door deze ontwikkelingen toegenomen van 0,92 naar 1,27, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50).

7.3. Continuïteitsparagraaf

Op basis van de door het ministerie van OCW opgestelde richtlijnen wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. Hiertoe is de vastgestelde begroting 2019 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2024 gebruikt als input voor de te rapporteren informatie. De meerjarenbegroting is op het enkelvoudige niveau van de stichting, omdat het effect van de mee te consolideren groepsmaatschappij na eliminatie van de intercompany posten niet materieel is voor de gebruiker van deze informatie.

Begroting 2019

De enkelvoudige begroting 2019 is in het najaar van 2018 opgesteld en door de Raad van Toezicht vastgesteld. De meerjarenbegroting 2020-2024 is opgesteld in het voorjaar van 2019 en vastgesteld door de Raad van Toezicht. De cijfers van de enkelvoudige begroting 2019 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. Onder 7.4 is de geconsolideerde begroting 2019 inclusief de mee te consolideren groepsmaatschappij Innotiq Zwolle B.V. opgenomen. De hierin opgenomen realisatie 2018 kan afwijken van de werkelijke realisatie als gevolg van aanpassingen in het resultaat 2018 na vaststelling van de (meerjaren-)begroting.

Meerjarenbegroting 2020-2024

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), waarbij rekening is gehouden met de effecten van de overgang van de stelselwijziging inzake de verwerking van de uitgaven voor herstel en groot onderhoud. Vanaf 2019 zullen deze uitgaven verantwoord worden op basis van de componentenbenadering en dus geactiveerd worden in plaats van rechtstreeks ten

laste van de exploitatie. Dit als gevolg van het niet langer meer toestaan in de verslaggevingsregels van de tot en met 2018 gehanteerde verwerkingswijze.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie 2017	Prognose 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers per 1 okt	12.610	12.877	13.094	13.455	13.311	12.994	12.835	12.705
Personele bezetting, vast en tijdelijk								
Bestuur / management (fte)	24	26	22	22	22	22	22	22
Personeel primair proces (fte)	568	634	616	629	636	626	613	606
Uitsplitsing ondersteunend personeel								
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	133	223	138	139	140	139	137	136
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	58	60	62	63	63	63	62	62
Ondersteunend personeel (fte)	190	283	199	202	203	202	199	198
Totale personele bezetting (fte)	783	943	838	853	862	850	835	827
Aantal leerlingen / Totaal personeel	16,1	13,6	15,6	15,8	15,4	15,3	15,4	15,4
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel	22,2	20,3	21,3	21,4	20,9	20,8	20,9	21,0
Toelichting op kengetallen								
Telmoment aantal leerlingen, studenten en deelnemers	gemiddeld aantal leerlingen per kalenderjaar							
Telmoment personele bezetting	gemiddeld per kalenderjaar							
Toelichting op kengetallen	telmoment per 31/12							
Aantal fte uitzendkrachten en externen	105	112	116	118	119	118	116	114

De personele bezetting wijkt af van het aantal fte in dienst van de stichting zoals elders benoemd in het jaarverslag. De oorzaak ligt bij de detacheringen binnen de Landstede Groep, met name voor de service organisatie. Deze zijn niet in de bovenstaande prognose opgenomen.

Continuïteit, Balans	Realisatie 2017	Prognose 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
alle bedragen in € * 1000								
Activa								
Vaste Activa								
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	98.265	93.111	86.358	85.840	85.255	95.727	92.765	88.938
Financiële vaste activa	2.932	2.912	2.650	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Vaste Activa totaal	101.197	96.022	89.008	88.140	87.555	98.027	95.065	91.238
Uitlopende Activa								
Voorraden	5	4	4	4	4	4	4	4
Vorderingen	3.003	3.126	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Effecten	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	19.821	27.115	28.858	27.950	26.194	14.037	14.114	16.083
Uitlopende Activa totaal	22.829	30.245	31.612	30.704	28.948	16.791	16.868	18.837
Activa totaal	124.026	126.267	120.620	118.844	116.503	114.818	111.932	110.075
Passiva								
Algemene reserve	34.257	42.362	43.233	45.516	47.036	49.075	50.220	51.868
Bestemmingsreserve	-5.649	-5.649	-5.649	-5.649	-5.649	-5.649	-5.649	-5.649
Bestemmingsfonds	0	0	0	0	0	0	0	0
Herwaarderingsreserve	14.278	13.468	12.773	11.993	11.420	10.997	10.540	10.137
Eigen vermogen totaal	42.886	50.181	50.357	51.860	52.808	54.423	55.111	56.356
Voorzieningen	3.488	3.528	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Langlopende schulden	52.886	49.602	46.323	43.033	39.732	36.418	33.092	30.011
Kortlopende schulden	24.766	22.957	20.440	20.451	20.464	20.477	20.230	20.207
Passiva totaal	124.026	126.267	120.620	118.844	116.503	114.818	111.932	110.075

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP alsmede de daarmee gepaard gaande afstoting van onroerend goed volgens het IHP. De signaleringswaarden van de onderwijsinspectie vormen voor de ontwikkeling van de ratio's de basis. Uitgaande van een minimum liquiditeitsratio van 0,5 is in de jaren tot en met 2024 geen aanvullende financiering benodigd. Ultimo 2024 komt de liquiditeitsratio uit op 0,93. Dit is ten opzichte van ultimo 2018 een aanzienlijke daling als gevolg van de financiering van de uit te voeren investeringsplannen uit de eigen

liquide middelen. Hierdoor ontwikkelt de financieringsverhouding zich verder positief, waarbij de bestaande externe financieringen verder afgelost worden en de solvabiliteit 2 toeneemt tot 54,4% eind 2024.

Het komende jaar zal de organisatie een beleid gaan vormen over de minimale en maximale hoogte van de vrije reserves die de organisatie denkt nodig te hebben en de inzet van bestaande bestemmingsreserves. De herwaarderingsreserve wordt jaarlijks voor het deel gerealiseerd in lijn met de afschrijvingstermijn van de onderliggende gebouwen of bij verkoop van het onroerend goed. Binnen de herwaarderingsreserve betreft een bedrag ad € 7,7 mln. inzake de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt hierdoor in de periode tot 2024 en zal dit in de periode na 2024 nog verder doen.

De hoogte van de voorzieningen wordt de komende jaren door de doorloop van de personele voorzieningen op een gelijk niveau geprognosticeerd.

Continuïteit, raming staat baten en lasten		Realisatie	Prognose	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
alle bedragen in € * 1000		1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten per 1 okt		12.610	12.877	13.094	13.455	13.311	12.994	12.835	12.705
Baten									
	Rijksbijdragen	107.172	109.514	110.320	112.959	112.663	111.945	110.588	108.971
	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.855	1.796	1.351	1.385	1.363	1.323	1.303	1.286
	College-, cursus-, les- en examengelden	344	750	650	650	650	650	650	650
	Baten werk in opdracht van derden	1.606	1.496	1.502	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
	Overige baten	7.561	6.305	4.947	5.011	5.057	5.131	5.088	5.009
Totaal baten		118.538	119.861	118.769	121.505	121.233	120.548	119.129	117.416
Lasten									
	Personeelslasten	81.532	81.402	85.161	86.219	87.151	86.156	84.884	84.044
	Afschrijvingen	7.197	7.217	7.014	8.286	7.681	8.259	9.390	8.464
	Huisvestingslasten	8.380	9.038	8.995	8.625	8.598	7.948	7.951	7.747
	Overige lasten	15.073	12.491	15.012	14.615	14.752	14.619	14.421	14.274
Totaal lasten		112.182	110.148	116.182	117.745	118.182	116.983	116.645	114.529
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering		6.356	9.713	2.586	3.759	3.051	3.565	2.484	2.886
Financiële baten		75	5	0	0	0	0	0	-0
Financiële lasten		-2.738	-2.556	-2.410	-2.257	-2.104	-1.950	-1.796	-1.641
Saldo financiële bedrijfsvoering		3.693	7.162	176	1.503	948	1.615	688	1.246
Realisatie herwaardering		1.258	810	695	780	573	424	457	403
Resultaat deelnemingen		162	132	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat		5.113	8.104	871	2.282	1.521	2.039	1.145	1.648

De ontwikkeling in het aantal leerlingen/deelnemers is gebaseerd op een toename van de deelnemers in het MBO tot 11.236 tot 2021 om daarna te dalen naar 10.580 in 2024. Voor het VO wordt een sterke leerling groei verwacht tot 2021 en een verdere afnemende groei tot 2024 waarna het naar verwachting zal stabiliseren.

In de bekostiging voor het MBO is uitgegaan van een daling van het macrobudget vanaf 2021 conform publicaties van OCW, bij een gelijkblijvend marktaandeel.

De personele lasten zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop en de benodigde behoefte op basis van intern vastgestelde normen ten opzichte van de ontwikkeling van het leerling aantal alsmede de ondersteunende taken. Gewerkt wordt met een aanzienlijke flexibele schil welke de noodzakelijk terugloop op kan vangen, naast het te verwachten natuurlijke verloop wat de komende jaren plaats gaat vinden.

De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP, maar vooral ook het gevolg van de wijziging van de verantwoording van de kosten voor herstel en groot onderhoud van het onroerend goed. Vanaf 2019 zal dit niet langer meer rechtstreeks ten laste gebracht worden van de exploitatie maar zal het groot onderhoud op basis van de componentenbenadering geactiveerd gaan worden. De huisvestingslasten stijgen desondanks in de eerste jaren, wat het gevolg is van de toename van de (tijdelijke) huurlasten op basis van het IHP, waarin onder andere plannen zijn gemaakt om voor een

school een nieuwe locatie te betrekken waarbij niet zelf geïnvesteerd wordt, maar sprake zal zijn van een huur constructie. Daarnaast zal voor omvangrijke bouwplannen voor één van de locaties het noodzakelijk zijn tijdelijke huisvesting te organiseren.

De rentelasten dalen in lijn met de aflossingen op de externe financiering.

Dit alles geeft dan onderstaand beeld inzake de diverse financiële kengetallen.

Continuïteit, Financiële kengetallen	Realisatie 2017	Prognose 2018	Begroting 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
Kengetallen financiële positie								
Huisvestingsratio	0,11	0,12	0,11	0,12	0,11	0,11	0,12	0,11
Liquiditeit (current ratio)	0,92	1,32	1,55	1,50	1,41	0,82	0,83	0,93
Liquiditeit (quick ratio)	0,92	1,32	1,55	1,50	1,41	0,82	0,83	0,93
Personeelslasten / Rijksbijdragen	76%	74%	77%	76%	77%	77%	77%	77%
Personeelslasten / Totaal baten plus financiële baten	69%	68%	72%	71%	72%	71%	71%	72%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	71%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
Rentabiliteit	4,3%	6,8%	0,7%	1,9%	1,3%	1,7%	1,0%	1,4%
Solvabiliteit I	34,6%	39,7%	41,7%	43,6%	45,3%	47,4%	49,2%	51,2%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	37,4%	42,5%	44,7%	46,6%	48,3%	50,4%	52,4%	54,4%
Weerstandsvermogen (EV / totale baten)	0,36	0,42	0,42	0,43	0,44	0,45	0,46	0,48
Kengetallen overig								
Weerstandsvermogen exclusief materiële vaste activa	-0,47	-0,36	-0,30	-0,28	-0,27	-0,34	-0,32	-0,28
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	36%	42%	42%	43%	44%	45%	46%	48%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	90%	91%	93%	93%	93%	93%	93%	93%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Investerings huisvesting / Totaal baten plus financiële baten	0%	0%	2%	4%	3%	15%	3%	2%
Investerings inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten	3%	2%	3%	6%	6%	17%	5%	4%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	-2%	6%	9%	8%	7%	-3%	-3%	-1%
Beleggingen ten opzichte van eigen vermogen	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

7.4. Geconsolideerde Begroting 2019

De geconsolideerde begroting 2019 ziet er als volgt uit.

Geconsolideerde staat van baten en lasten		Begroting 2019	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000					
3. Baten					
3.1	Rijksbijdragen	110.320	109.514	102.692	107.172
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.351	1.796	1.418	1.855
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	650	750	648	344
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.502	1.496	1.839	1.606
3.5	Overige baten	8.506	9.994	5.492	8.962
	Totaal baten	122.329	123.550	112.089	119.939
4. Lasten					
4.1	Personeelslasten	88.445	84.727	78.980	82.627
4.2	Afschrijvingen	7.014	7.217	7.281	7.197
4.3	Huisvestingslasten	8.995	9.038	8.655	8.382
4.4	Overige lasten	15.087	12.539	14.187	13.766
	Totaal lasten	119.541	113.521	109.103	111.972
	Saldo baten en lasten	2.788	10.029	2.986	7.967
5.	Geraliseerde herwaardering	695	810	760	1.258
6.	Financiële baten en lasten	-2.410	-2.552	-2.560	-2.665
	Resultaat	1.073	8.287	1.186	6.560
7.	Belastingen	-41	-70	-143	-47
8.	Resultaat deelnemingen	0	-3	0	0
	Resultaat na belastingen	1.032	8.214	1.043	6.513
9.	Resultaat aandeel van derden	-80	-118	-198	0
	Totaal resultaat	952	8.096	845	6.513

De afwijking in resultaat ten opzichte van de enkelvoudige begroting komt doordat in de enkelvoudige begroting het aandeel in het resultaat van de groepsmaatschappij Innotiq Zwolle B.V. niet is verantwoord.

Deel 2. Jaarrekening

8. Geconsolideerde jaarrekening

8.1. Balans per 31 december 2018

Geconsolideerde balans		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1. Activa			
1.1	Vaste Activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	93.111	98.265
1.1.3	Financiële vaste activa	2.748	2.707
	Vaste Activa totaal	95.859	100.972
1.2	Vlottende Activa		
1.2.1	Vorraden	4	5
1.2.2	Vorderingen	3.642	3.225
1.2.4	Liquide middelen	27.844	19.922
	Vlottende Activa totaal	31.490	23.152
	Activa totaal	127.349	124.124
2. Passiva			
2.1	Eigen vermogen		
2.1.1	Groepsvermogen	49.637	42.895
2.1.2	Aandeel van derden	158	
2.1	Eigen vermogen	49.795	42.895
2.2	Voorzieningen	3.283	3.488
2.3	Langlopende schulden	49.602	52.886
2.4	Kortlopende schulden	24.669	24.855
	Passiva totaal	127.349	124.124

8.2. Staat van baten en lasten over 2018

Geconsolideerde staat van baten en lasten		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	109.514	102.692	107.172
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.796	1.418	1.855
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	750	648	344
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.496	1.839	1.606
3.5	Overige baten	9.892	5.492	8.962
	Totaal baten	123.448	112.089	119.939
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	84.844	78.980	82.627
4.2	Afschrijvingen	7.217	7.281	7.197
4.3	Huisvestingslasten	8.936	8.655	8.382
4.4	Overige lasten	12.966	14.187	13.766
	Totaal lasten	113.963	109.103	111.972
	Saldo baten en lasten	9.485	2.986	7.967
5.	Geraliseerde herwaardering	810	760	1.258
6.	Financiële baten en lasten	-2.552	-2.560	-2.665
	Resultaat	7.743	1.186	6.560
7.	Belastingen	-70	-143	-47
8.	Resultaat deelnemingen	-3		
	Resultaat na belastingen	7.670	1.043	6.513
9.	Resultaat aandeel van derden	-118	-198	
	Totaal resultaat	7.552	845	6.513

8.3. Kasstroomoverzicht over 2018

Geconsolideerd kasstroomoverzicht		Realisatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
a	Kasstroom uit operationele activiteiten		
	Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering	1) 9.485	7.967
	Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
	Aanpassingen voor afschrijving	2) 7.573	7.752
	Aanpassingen voor waardeveranderingen	3) -60	
	Toe- (af-)name van voorzieningen	4) -205	602
	Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat	7.308	8.354
	Veranderingen in werkkapitaal		
	Af- (toe)name van voorraden	5) 1	2
	Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6) -206	128
	Toe- (af)name van kortlopende schulden	7) -600	1.790
	Totaal Veranderingen in werkkapitaal	-805	1.920
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	15.988	18.241
	Ontvangen interest	8) 10	85
	Betaald dividend	9) -189	
	Betaalde interest	10) 2.576	2.735
	Betaalde winstbelasting	1) 30	44
	Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten	13.203	15.547
b	Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
	Investerings in materiële vaste activa	11) 2.111	2.998
	Desinvesteringen in materiële vaste activa	11) -	1.558
	Toe- (af)name overige financiële vaste activa	9) 16	106
	Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.095	-1.334
c	Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
	Aflossing langlopende schulden	12) 3.274	3.266
	Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.274	-3.266
	Toe- (af)name van geldmiddelen	7.834	10.947
	Saldo geldmiddelen 1/1	19.922	8.975
	Correctie consolidatie Innotiq Zwolle BV	13) 88	
	Gecorrigeerd saldo geldmiddelen 1/1	20.010	8.975
	Toe- (af)name van geldmiddelen	7.834	10.947
	Saldo geldmiddelen 31/12	27.844	19.922

Note verwijzing naar achterliggende specificatie:

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa
- 3) Conform verloopstaat materiële vaste activa inzake correctie afwaardering per 31-12-2015
- 4) Verloopstaat voorzieningen
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen exclusief te ontvangen interest

- 7) Kortlopende schulden, mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten, rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Verloopstaat financiële vaste activa
- 10) Financiële lasten, rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa
- 12) Verloopstaat langlopende schulden
- 13) Effect overgang van partiële naar integrale consolidatie

8.4. Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

De jaarrekening 2018 van Stichting Landstede bevat net als in 2017 de cijfers van Stichting Landstede en haar deelnemingen:

- Stichting Internationale School Eerde (100%), statutaire zetel te Zwolle
- Innotiq Zwolle BV (51%), statutaire zetel te Zwolle
- Landstede Molijn Beheer BV (50%), statutaire zetel te Nunspeet

De Stichting Internationale School Eerde heeft vanaf 1 augustus 2016 geen activiteiten meer.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op 31 december 2018.

Toegepaste standaarden

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

Continuïteit

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen 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. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Baten worden in de staat van baten en lasten 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, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de staat van baten en lasten opgenomen naar rato van de tot dat moment verrichte dienstverlening als percentage van de totaal te verrichten dienstverlening.

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. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in (duizendtallen) euro's, de functionele valuta van de organisatie.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de stichting en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de stichting een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de stichting meer of minder invloed verschaffen.

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.

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat

pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde staat van baten en lasten in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

In 2017 is het 51% belang inzake Innotiq Zwolle B.V. partieel geconsolideerd. Dit had op basis van de grondslagen voor consolidatie integraal geconsolideerd moeten worden met de afzonderlijke vermelding van het minderheidsbelang van derden. In 2018 is het belang conform de grondslagen voor consolidatie integraal geconsolideerd. De vergelijkende cijfers over 2017 en per 31 december 2017 zijn niet aangepast, aangezien het effect hiervan voor de gebruiker van de geconsolideerde jaarrekening niet van materieel belang is.

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

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

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

Financiële instrumenten

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

Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

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. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije markttrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere 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 schulden zijn niet achtergesteld, tenzij anders vermeld.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de desbetreffende categorie binnen de kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief 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 stichting toekomend bedrag onder voorwaarden die de stichting anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering worden historische trends gebruikt met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder 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, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. 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 staat van baten en lasten.

Saldering van financiële instrumenten

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

Stelselwijzigingen

In het verslagjaar zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

Toelichting per post

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 volgens de lineaire methode op basis van de gebruiksduur rekening houdend met de eventuele restwaarde. Op terreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

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

De gebouwen en terreinen in bezit per 31 december 2015 zijn, in het kader van de overgangsregeling van actuele waarde naar historische kostprijs, per 1 januari 2016 gewaardeerd op historische kostprijs gebaseerd op de actuele waarde per 31 december 2015. Voor deze gebouwen, waarop de overgangsregeling prospectief is toegepast, is de levensduur bepaald aan de hand van de resterende levensduur zoals vermeld in de taxatierapporten als basis voor de actuele waarde per 31 december 2015. Op deze historische kostprijs per 1 januari 2016 worden de (cumulatieve) afschrijvingen in mindering gebracht, variërend van 4 tot 34 jaar.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden binnen de categorie gebouwen en terreinen gehanteerd voor de na 31 december 2015 gedane investeringen:

- | | |
|----------------|--------------|
| • Gebouwen | 2,5% - 3,3% |
| • Verbouwingen | 6,7% - 10,0% |

De volgende afschrijvingspercentages worden binnen de categorie inventaris en apparatuur gehanteerd:

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| • Hard- en software | 20,0% - 25,0% |
| • Apparaten, machines en installaties | 6,7% - 25,0% |
| • Kantoorinventaris | 10,0% |
| • Onderwijsinventaris | 6,7% |

De categorie overige materiële vaste activa betreffen leermiddelen die in 2 tot 5 jaar afgeschreven worden.

De materiële vaste activa waarvan de stichting krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

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

De kosten van herstel en groot onderhoud worden rechtstreeks ten laste van de exploitatie verantwoord.

Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve inzake onroerend goed per 31-12-2015 wordt voor de gebouwen gerealiseerd op basis van de afschrijvingstermijn van het betreffende gebouw, overeenkomstig de levensduur bepaald aan de hand van de resterende levensduur zoals vermeld in de taxatierapporten. De herwaardering op de terreinen wordt gerealiseerd bij verkoop van het desbetreffende terrein.

Vanaf 2016 worden de gebouwen en terreinen (net als de andere activa) niet (meer) gewaardeerd tegen actuele waarde, maar tegen historische kostprijs en is er geen sprake meer van vorming van en dotaties aan de herwaarderingsreserve.

Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige herwaarderingsreserve met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van de staat van baten en lasten.

Minderheidsbelang derden

Het eventuele minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de netto-waarde van de activa en verplichtingen, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de groep.

Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

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

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting 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.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden 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 en bestedingen als baten verantwoord.

Cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten, worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

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.

Personeelsbeloningen

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

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd, tenzij de verwachting aanwezig is dat geen navenante arbeidsprestatie verricht zal gaan worden. In dat geval wordt hiervoor een voorziening gevormd.

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-richtlijnen aangereikte vereenvoudiging- in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Per 31 januari 2019 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 103,1%. De vereiste dekkingsgraad is 128%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). De beleidsdekkingsgraad begin 2019 is daarmee op een zodanig niveau dat de financiële situatie van het pensioenfonds volgens de daarvoor geldende normen onvoldoende blijft. Het ABP heeft in maart 2017 een herstelplan ingediend bij toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB). Voor meer informatie zie www.abp.nl.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Financiële leases

Bij de aanvang van de leaseperiode wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat het eigendom van een leaseobject zal worden overgedragen aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Bij operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

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

Segmentatie

Voor de indeling in operationele segmenten wordt uitgegaan van de hoofdcategorieën waarop onderwijs plaatsvindt en bekostiging wordt verleend: MBO, VO en Educatie.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

Vaste activa

Materiële Vaste Activa	1.1.2.1 Gebouw en	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 Vaste bedr.m. in uitv. en voor- bet.op mva	1.1.2 Totaal mva
alle bedragen in € * 1000					
1.1.2 Materiële Vaste Activa, posten					
Stand aan het begin van de periode					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	69.491	23.371	32.272	496	125.630
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	8.229	41	19.095		27.365
Materiële vaste activa, begin	61.262	23.330	13.177	496	98.265
Verloop gedurende de periode					
Investerings	816		2.099	-496	2.419
Desinvesteringen			3.139		3.139
Afschrijvingen	4.154	21	3.398		7.573
Afschrijving op desinvesteringen			-3.139		-3.139
Mutatie gedurende de periode	-3.338	-21	-1.299	-496	-5.154
Stand aan het einde van de periode					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	70.307	23.371	31.232		124.910
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	12.383	62	19.354		31.799
Materiële vaste activa, eind	57.924	23.309	11.878		93.111

Uit het jaar zijn er geen grote investeringsprojecten onderhanden.

Het onroerend goed te Diepenveen, wat verhuurd werd aan Stichting Landstede Kinderopvang, is per 1 januari 2019 verkocht in het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang, tegen een getaxeerde waarde in lijn met de boekwaarde per 31 december 2018 ad € 0,3 mln.

Volledig afgeschreven activa in het boekjaar zijn als desinvestering in mindering gebracht op de aanschafprijs en op de cumulatieve afschrijving per einde boekjaar.

De WOZ waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2018 € 77,1 mln (1-1-2017 € 77,1 mln). De verzekerde waarde is per 31 december 2018 € 181,1 mln (31-12-2017 € 171 mln), waarvan € 163,6 mln op de gebouwen en € 17,5 mln op bedrijfsuitrusting en inventaris.

Financiële Vaste Activa	1.1.3.1 Deelnemingen in groeps- maatschappijen	1.1.3.3 Vorderingen op groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal financiële vaste activa
alle bedragen in € * 1000				
1.1.3 Financiële vaste activa, posten				
Financiële vaste activa, begin	2.015	225	467	2.707
Investerings en verstrekte leningen			264	264
Desinvesteringen en aflossingen		150	130	280
Waardeveranderingen		60		60
Aandeel in resultaat deelnemingen	-3			-3
Financiële vaste activa, eind	2.012	135	601	2.748

De post 'Deelnemingen in groepsmaatschappijen' betreft het belang in Veluvine Nunspeet Beheer CV (50%).

Het verloop van de vorderingen op groepsmaatschappijen is als volgt:

Financiële Vaste Activa - specificatie		Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting Landstede Participaties	Stichting Landstede Kinderopvang	Totaal
alle bedragen in € * 1000					
1.1.3.3 Vorderingen in groepsmaatschappijen					
Begin			135	90	225
Desinvesteringen en aflossingen		60		90	150
Waardeveranderingen		60			60
Financiële vaste activa, eind			135		135

De Vordering op groepsmaatschappijen betreft:

- Een vordering op Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio ad € 2,7 mln welke volledig is voorzien. Over deze vordering wordt geen rente berekend en er is geen aflossingsschema overeengekomen. Er zijn geen zekerheden gesteld. Als gevolg van de in 2018 ontvangen aflossing is dit deel van de voorziening in 2018 teruggenomen.
- Een lening aan Stichting Landstede Participaties, groot € 134.500. Hiervoor zijn geen rente- en aflossingsverplichtingen overeengekomen.
- Het restant van de rentedragende lening (4,5%) aan Stichting Landstede Kinderopvang is in 2018 afgelost.

Het verloop van de overige vorderingen is als volgt:

Financiële Vaste Activa - specificatie		Stichting Topsportteams Zwolle	St Huisvesting Onderwijs Dronten	Overige	Totaal
alle bedragen in € * 1000					
1.1.3.8 Overige vorderingen					
Begin		48	419		467
Investerings en verstrekte leningen				264	264
Desinvesteringen en aflossingen		48	82		130
Financiële vaste activa, eind			337	264	601

De Overige vorderingen betreffen:

- Vordering Stichting Topsportteams Zwolle, oorspronkelijk € 100.000, is in 2018 afgelost.
- Lening Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten € 419.000 met betrekking tot financiering van het aandeel van Stichting Landstede in de gezamenlijke inrichting van het gezamenlijke schoolgebouw Het Perron Dronten. De aflossing vindt gelijk de afschrijvingstermijn van de onderliggende activa plaats. De rente bedraagt nihil en er zijn geen zekerheden gesteld.
- De post Overige betreft betaalde en te verwachten te betalen transitievergoedingen in het kader van uitdiensttredingen op basis van langdurige arbeidsongeschiktheid, waarvoor op basis van de nieuwe wettelijke regeling inzake compensatie van betaalde transitievergoedingen vanaf 2020 deze bedragen gedeclareerd bij en ontvangen kunnen worden van het UWV.

Vlottende activa

Vorraden		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1.2.1 Vorraden, toelichting			
1.2.1.1	Gebruiksgoederen	4	5
	Totaal Vorraden	<u>4</u>	<u>5</u>

Vorderingen		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1.2.2 Vorderingen, toelichting			
1.2.2.1	Debiteuren	2.503	2.058
1.2.2.3	Gemeenten en GR's	80	
1.2.2.4	Groepsmaatschappijen	430	322
1.2.2.5	Andere deelnemingen	4	12
1.2.2.6	Personeel	3	3
1.2.2.10	Overige vorderingen	356	648
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	828	640
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	11	6
1.2.2.14	Te ontvangen interest	2	7
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	-575	-471
	Totaal Vorderingen	<u>3.642</u>	<u>3.225</u>

Alle vorderingen hebben een looptijd < 1 jaar. Over de vorderingen wordt geen rente in rekening gebracht. Toename van het debiteurensaldo volgt uit het tijdiger factureren van VAVO bijdragen inzake het lopende schooljaar, waardoor factureringmoment nu voor balansdatum ligt.

Liquide middelen		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1.2.4 Liquide middelen, toelichting			
1.2.4.1	Kasmiddelen	17	10
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	<u>27.827</u>	<u>19.912</u>
	Totaal Liquide middelen	<u>27.844</u>	<u>19.922</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Voor toelichting op de toename van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2018.

Eigen vermogen

Eigen Vermogen	2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek	2.1.1.3 Bestemmings- reserve privaat	2.1.1.3 Bestemmings- reserve ov. stichtingen	2.1.1.6 Herwaar- derings- reserve	2.1.1 Groeps- vermogen	2.1.2 Aandeel derden	2.1 Totaal eigen vermogen
alle bedragen in € * 1000								
2.1. Eigen vermogen								
Eigen vermogen, begin	34.259	200	-5.849	8	14.277	42.895		42.895
Effect wijz. cons. grondslag							229	229
Resultaat	6.424		1.136	-8		7.552	118	7.670
Realisatie herwaardering					-810	-810		-810
Dividend uitkering							-189	-189
Eigen vermogen, eind	40.683	200	-4.713		13.467	49.637	158	49.795

Bestemmingsreserve publiek

De bestemmingsreserve (publiek) is een reserve om onvoorziene fluctuaties in personele lasten op te kunnen vangen voor de ISK activiteiten.

Bestemmingsreserve privaat

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

Het aandeel in het resultaat 2018 wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd, is ten gunste van de bestemmingsreserve privaat gebracht. Dit betreft onder andere de vrijval van de voorziening, zie 2.2.4.9. Overige voorzieningen.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve betreft de herwaardering inzake het onroerend goed wat tot en met 2015 gewaardeerd werd op actuele waarde. Door de stelselwijziging per 1 januari 2016 naar waardering van het onroerend goed op historische kostprijs op basis van de overgangsbepalingen is de herwaarderingsreserve gefixeerd en vindt vanaf 2016 alleen nog realisatie van de herwaarderingsreserve plaats op basis van de gerealiseerde afschrijving op de gebouwen. De herwaardering inzake de terreinen (per 31 december 2018 € 7,7 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

Voorzieningen

Voorzieningen	2.2.1 Personele voorzieningen	2.2.4 Overige voorzieningen	2.2 Totaal voorzieningen
alle bedragen in € * 1000			
2.2 Voorzieningen, posten			
Voorzieningen, begin	2.488	1.000	3.488
Dotaties	1.445		1.445
Onttrekkingen	650	50	700
Vrijval		950	950
Voorzieningen, eind	3.283		3.283
Bedrag looptijd max. 1 jaar	1.076		1.076
Bedrag looptijd > 1 jaar	2.207		2.207

De personele voorzieningen betreffen:

Personele voorzieningen - specificatie	2.2.1.2	2.2.1.4	2.2.1.5	2.2.1.6	2.2.1
	Verlofsparen en sabbatical	Jubileum voorzieningen	Werkloosheidsbijdragen	Langdurig zieken	Personele voorzieningen totaal
alle bedragen in € * 1000					
Voorzieningen, begin	332	963	915	278	2.488
Dotaties	308	185	581	371	1.445
Onttrekkingen		56	558	36	650
Voorzieningen, eind	640	1.092	938	613	3.283
Bedrag looptijd max 1 jaar	96	62	312	606	1.076
Bedrag looptijd > 1 jaar	544	1.030	626	7	2.207

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor verlofsparen en levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit een cao-verplichting. Bij de bepaling van de voorziening voor het levensfase personeelsbeleid wordt rekening gehouden met een verwachte inflatie van 2,0% op basis van de verwachte salarisstijging volgens het CPB, blijfkansen en erkende prognoses voor de levensverwachting. De voorziening is gezien het langlopende karakter contant gemaakt tegen 2,0%.

Ultimo 2017 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 1,5% en contant gemaakt tegen 2,0%. Als gevolg van schattingswijzigingen zijn deze voor 2018 aangepast.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het zittend personeel rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,5% op basis van de verwachte salarisstijging volgens het CPB vermeerderd met een inschatting voor de gemiddelde salarisstijging binnen de salarisprofielen, blijfkansen en erkende prognoses voor de levensverwachting. De voorziening is gezien het langlopende karakter contant gemaakt tegen 2,0%.

Ultimo 2017 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,0% en contant gemaakt tegen 2,0%. Als gevolg van schattingswijzigingen zijn deze voor 2018 aangepast.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

2.2.1.6 Langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken betreffen de verwachte loonkosten tot moment voor medewerkers die > 42 weken ziek zijn voor meer dan 50% van het dienstverband en naar verwachting niet meer zullen re-integreren bij de huidige werkgever. De voorziening bedraagt de loonkosten vanaf balansdatum tot en met de verwachte datum van aanvang van de uitkering van het UWV. Daarnaast is een voorziening getroffen voor de lasten voortvloeiende uit het eigen risico dragerschap inzake de Ziektewet inzake de lopende gevallen per jaareinde. De voorziening wordt nominaal berekend.

2.2.3 Overige voorzieningen

Deze voorziening is getroffen in verband met lopende geschillen welke individueel aan de criteria voldoen om een voorziening te vormen. Ten aanzien van één van deze geschillen is als gevolg van de ontwikkelingen in 2019 een vrijval verantwoord van het grootste deel van de voorziening als gevolg van de overeengekomen schikking.

De overige voorzieningen betreffen, gezien de verwachte looptijd, nominale bedragen.

Langlopende schulden

Langlopende Schulden		2.3.3	2.3.4	2.3
		Schulden aan kred. instelling	Schulden aan OCW/EZ	Totaal schulden
alle bedragen in € * 1000				
2.3	Langlopende schulden, posten			
	Stand langlopend deel, begin	51.630	1.256	52.886
	Stand kortlopend deel, begin	3.057	212	3.269
	Langlopende schulden, begin	54.687	1.468	56.155
	Aangegane leningen in de verslagperiode			
	Aflossing en overboeking naar kortlopend	3.057	217	3.274
	Stand aan het einde van de periode	51.630	1.251	52.881
	Stand kortlopend deel, eind	3.057	222	3.279
	Stand langlopend deel, eind	48.573	1.029	49.602
	Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.227	1.005	13.232
	Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	36.346	24	36.370
	Effectief rentevoet in de verslagperiode	4,67%	5,00%	

Het komende jaar af te lossen bedrag ad € 3,3 mln. is verantwoord onder de Kortlopende schulden.

Het verloop van de schulden aan kredietinstellingen is als volgt:

specificatie	Schuld langlopend	Schuld kortlopend	Schuld begin	Aflossing en overboeking nr	Schuld eind	Schuld kortlopend	Schuld langlopend	Bedrag 1 - 5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/ variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
2.3.3 L-schuld aan kredietinst.	begin	begin	begin	kort	eind	eind	eind						
Nummer lening													
BNG 40.100666	7.680	640	8.320	640	7.680	640	7.040	2.560	4.480	3,95%	vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	7.650	600	8.250	600	7.650	600	7.050	2.400	4.650	4,55%	vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	6.583	334	6.917	333	6.584	334	6.250	1.333	4.917	4,85%	vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	6.300	400	6.700	400	6.300	400	5.900	1.600	4.300	5,27%	vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	21.467	933	22.400	934	21.466	933	20.533	3.734	16.799	4,75%	vast	15-12-2041	nee
BNG 40.106972	1.950	150	2.100	150	1.950	150	1.800	600	1.200	4,65%	vast	23-11-2031	nee
Totaal	51.630	3.057	54.687	3.057	51.630	3.057	48.573	12.227	36.346	4,67%			

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij het Waarborgfonds MBO, behalve lening BNG 40.106972 voor het pand dat verhuurd wordt aan de Internationale School Eerde B.V. (saldo 31 december 2018 € 1.950.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000.

Voor wat betreft de leningen bij de BNG gelden voorwaarden ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een DSCR van 1,2. Ultimo 2018 is voldaan aan de door BNG gestelde criteria. Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2019 en 2020 aan deze verplichtingen zal worden voldaan.

Het verloop van de schulden aan het ministerie van OCW/EZ is als volgt:

specificatie aan OCW/EZ Nummer lening	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	L-schuld begin	Aflossing en overboeking nr kort	L-schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1 -5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/ variabel	Enddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
OCW/EZ	1.256	212	1.468	217	1.251	222	1.029	1.005	24	5,00%	Vast	31-1-2024	nee
Totaal	1.256	212	1.468	217	1.251	222	1.029	1.005	24	5,00%			

De langlopende schuld van OCW/EZ betreft de contante waarde (5%) van het in 15 jaar (t/m 2023) terug te betalen bedrag rond de afwikkeling van een huurgeschil van oorspronkelijk groot totaal € 4,3 mln. De aflossing wordt periodiek verrekend met de te ontvangen rijksbijdragen.

Kortlopende schulden

Kortlopende Schulden		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
2.4 Kortlopende schulden, toelichting			
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	474	317
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	3.057	3.057
2.4.4	Schulden aan OCW/EZ	670	1.587
2.4.8	Crediteuren	2.312	4.328
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.700	2.935
2.4.10	Schulden ter zake van pensioenen	891	833
2.4.12	Overige schulden (kortlopend)	4.308	3.016
2.4.13	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.070	1.297
2.4.14	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	4.795	3.967
2.4.16	Vooruitontvangen bedragen	431	642
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.605	2.498
2.4.18	Te betalen interest	266	285
2.4.19	Overige overlopende passiva	90	93
	Kortlopende schulden, totaal	24.669	24.855

Inzake post 2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente in rekening gebracht.

De post 2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen betreft het bedrag van de langlopende leningen inzake Bank Nederlandse Gemeenten dat binnen een jaar moet worden afgelost ad € 3,1 mln. (ultimo 2017 € 3,1 mln.).

De post 2.4.4 Schulden aan OCW/EZ betreft:

- kortlopend deel langlopende lening OCW/EZ ad € 0,2 mln. (ultimo 2017 € 0,2 mln.).
- terugbetaling rijksbijdrage ad € 0,5 mln. (ultimo 2017 € 1,4 mln.), welke wordt verrekend met de te ontvangen rijksbijdragen.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar, behalve € 30.000 van de post 2.4.12 overige kortlopende schulden (ultimo 2017 € 342.000).

Het lagere saldo 2.4.4 crediteuren wordt deels veroorzaakt door verkorting van de betaaltermijn in 2018, alsmede de versnelde administratieve afsluiting, wat ook een verschuiving teweeg brengt naar 2.4.12 Overige schulden.

Kredietfaciliteiten

Bij de ING beschikt Stichting Landstede over een kredietfaciliteit in rekening courant van € 4 mln. Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Voor deze faciliteit zijn geen zekerheden verstrekt. Het rentepercentage bedraagt het 1 maands Euribor-tarief vermeerderd met een (variabele) ING RC markttoeslag van 0,25% (per 1 september 2018) en een klantopslag van 1,3%. Voorwaarden voor opeising zijn een minimale solvabiliteit (op basis van definitie bank) per 31 december 2018 van 30%.

Per 31 december 2018 voldoet Stichting Landstede aan de door de bank gestelde criteria met betrekking tot de solvabiliteit. Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het College van bestuur dat ook ultimo 2019 en 2020 aan deze verplichtingen voldaan wordt. Op basis van deze prognoses wordt ook verwacht dat geen gebruik gemaakt gaat worden van deze faciliteit.

Financiële instrumenten

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstelt aan marktrisico, inclusief renterisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen is een beleid opgesteld inclusief een stelsel van limieten en procedures om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken. De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten en handelt er ook niet in.

Kredietrisico

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

Het kredietrisico is geconcentreerd bij 9 tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen) voor een totaalbedrag van € 1,9 mln. De hoogste vordering bedraagt € 0,4 mln. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

Het maximale kredietrisico dat de stichting loopt bedraagt € 3,7 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

• leningen groepsmaatschappijen	135
• overige leningen	337
• vorderingen UWV	264
• rekening-courant groepsmaatschappijen	425
• debiteuren	2.245
• overige vorderingen	344
Totaal	<u>3.750</u>

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

De liquide middelen staan ultimo het boekjaar ter vrije beschikking.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden e.d. zijn in lijn met de boekwaarden.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

alle bedragen in € * 1000		0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Meerjarige financiële verplichtingen					
Huur bedrijfsgebouwen		1.248	4.566	8.024	13.838
Copiers	*	155	310	0	465
Koffieapparatuur	*	127	116	0	243
Bedrijfsauto's (lease)	*	6	0	0	6
Kluisjes		10	41	51	102
Schoonmaak		1.780	0	0	1.780
Energie (Gas, water, licht)		755	831	0	1.586
Leermiddelen		540	0	0	540
		4.621	5.864	8.075	18.560
* toegerekend aandeel in gezamenlijk contractwaarde voor St Landstede, St Agnieten College/De Boog, St Ichthus College, St. Christelijk VMBO Harderwijk, St Vechtdal College en St Bestuur Landstede Groep.					

Afgegeven garanties

Ten behoeve van een huurovereenkomst van Stichting Landstede Kinderopvang met een looptijd t/m 2032 heeft Stichting Landstede een garantie aan de verhuurder afgegeven (jaarhuur € 91.000). In het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang per 1 januari 2019 is de huurverplichting en de bijbehorende garantie aan verhuurder overgenomen door de overnemende partij, maar is door verhuurder nog niet aan Stichting Landstede bevestigd.

In het kader van de overdracht van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang heeft Stichting Landstede zich garant gesteld voor de naleving van de overeenkomst aan de kopers. Op basis van de voortgang van de afwikkeling van de overdracht bestaat niet de verwachting dat hieruit lasten voortkomen voor Stichting Landstede.

In opdracht van Stichting Landstede zijn door de ING Bank NV bankgaranties afgegeven voor een totaal bedrag van € 248.000 inzake verplichtingen op basis van afgesloten huurcontracten.

Fiscale eenheid

Stichting Landstede vormt met Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Bestuur Landstede Groep, Innotiq Zwolle BV, Stichting Zorgstructuur Landstede Groep, Stichting Landstede Kinderopvang en Stichting Landstede Welzijn (tot en met 9 mei 2018) een fiscale eenheid voor de BTW. Uit dien hoofde is elk onderdeel van de fiscale eenheid verantwoordelijk voor de schulden inzake de BTW van de gehele fiscale eenheid.

Seniorenverlof

Met de medewerkers die op balansdatum voldoen aan de criteria om gebruik te kunnen maken van de cao regeling 'werktijdvermindering senioren' maar die nog niet hebben aangegeven hier gebruik van te maken, alsmede de werknemers die op balansdatum nog niet voldoen aan de criteria (leeftijd en dienstjaren), maar binnen vijf jaren hier wel aan zullen voldoen, is in de voorziening met betrekking tot deze regeling geen rekening gehouden, omdat voor deze groep van medewerkers van de verplichtingen op balansdatum geen betrouwbare schatting is te maken van het gebruik van deze regeling.

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 660 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 benaderde omvang van deze vordering bedraagt per eind 2018 € 6,0 mln. (ultimo 2017 € 5,8 mln.). De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de onderwijsinstelling.

Waarborgfonds MBO

Het Waarborgfonds MBO staat garant voor de bij BNG verkregen leningen ten behoeve de financiering van investeringen in onroerend goed ten behoeve van het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezette educatie. Uit hoofde van deze garantstelling heeft Stichting Landstede een voorwaardelijke verplichting jegens het waarborgfonds, zijnde een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage voor het MBO, indien het vermogen van het waarborgfonds niet voldoende blijkt te zijn om gestelde garanties te dekken. Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2017 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,4 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2018 is door Moody's aan Stichting Waarborgfonds MBO een kredietrating gegeven van Aa1 met een "stable outlook".

Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 mln. (stand onderliggende schulden ultimo 2018: € 49,7 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Bedrijfsgerichte trajecten

Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap heeft in maart 2012 een convenant ondertekend met het directoraat-generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, welke is verlengd op 19 december 2013. Door dit convenant is de Belastingdienst beter in staat om in bezit te komen van inspectierapporten van de Inspectie. Op basis van dergelijke inspectierapporten kan de Belastingdienst gemakkelijker een oordeel vormen over de vraag of de WVA door leerwerkbedrijven correct is toegepast. Een werkgever kan via de WVA een compensatie voor gemiste arbeidstijd ontvangen wanneer werknemers een (BBL-)opleiding volgen. Er is een verschil in benadering bij beide organisaties bij de constatering van omissies. Wanneer de Onderwijsinspectie tekortkomingen inw onderwijskwaliteit of kwaliteitsborging constateert, wordt er een hersteltermijn gehanteerd. De Belastingdienst daarentegen kan een organisatie bij het constateren van een afwijking van de belastingwetten, een naheffingsaanslag opleggen voor de afgelopen vijf jaar. Dat leidt dus in de praktijk tot situaties die lastig te hanteren zijn.

Door organisaties die met het ROC een praktijkleerovereenkomst zijn aangegaan werd veelvuldig een beroep gedaan op de WVA. Bij een aantal van deze bedrijven/organisaties heeft de Belastingdienst een controle uitgevoerd op de juiste toepassing van de WVA wetgeving. De Belastingdienst heeft aanslagen opgelegd bij één of meer van deze organisaties. Landstede staat leerwerkbedrijven die een verschil van inzicht hebben met de Belastingdienst over de toepassing van de WVA daar waar mogelijk en gewenst bij. Inzake één van deze organisaties is de belastingdienst zowel in hoger beroep bij het Gerechtshof alsmede in cassatie bij de Hoge Raad in het ongelijk gesteld, wat voor Landstede een positieve uitkomst geeft in deze zaak ten aanzien van de effecten van een eventuele aansprakelijkheidsstelling. Omdat niet alle zaken gelijk zijn, is het niet ondenkbaar dat Landstede desondanks in de toekomst nog met effecten uit aansprakelijkheidsstellingen ten opzichte van haar klanten zal worden geconfronteerd. Ze kunnen van materiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening geeft van de vermogenspositie van Landstede. Dit risico is door de uitspraak van de Hoge Raad wel aanzienlijk verlaagd. Er is per 31 december 2018 geen voorziening gevormd omdat onvoldoende zekerheid bestaat of daadwerkelijke een betalingsverplichting ontstaat en de omvang van een dergelijke voorziening niet betrouwbaar kan worden bepaald.

Juridische procedures

Ten aanzien van juridische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten geldt het volgende. Het management zorgt ervoor dat deze zaken goed verdedigd worden. Indien van toepassing bedragen worden geëist die significant zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, worden aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Hierbij wordt regelmatig gebruik gemaakt van de adviezen van juristen en andere specialisten. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure 'waarschijnlijk' ('probable') wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. De daadwerkelijke uitkomst van een claim of procedure kan anders zijn dan de eerder ingeschatte aansprakelijkheid, en als gevolg daarvan een materieel negatief effect hebben op de financiële prestaties en positie van de stichting.

Baten en lasten met toelichting

Baten

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.1	Rijksbijdragen, toelichting			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ, toelichting			
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	95.192	92.876	93.002
3.1.1.2	Rijksbijdragen EZ	2.551		2.075
	Rijksbijdragen OCW/EZ	97.743	92.876	95.077
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ, toelichting			
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	10.819	9.265	11.275
3.1.2.2	Overige subsidies EZ	169	385	134
	Overige subsidies OCW/EZ	10.988	9.650	11.409
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen, toelichting			
3.1.3.1	Doorbetalen rijksbijdrage SWV	-671		-94
3.1.3.3	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.454	166	780
	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	783	166	686
	Totaal Rijksbijdragen	109.514	102.692	107.172

De verantwoorde Rijksbijdragen OCW/EZ 2018 zijn hoger dan begroot als gevolg van bijstelling van de rijksbijdrage (met name compensatie van de CAO stijging) en meer 1^e opvang nieuwkomers dan begroot. Aanvullend op voorgaande wordt het verschil ten opzichte van 2017 verklaard door een lichte stijging van het aantal bekostigde leerlingen en studenten.

De overige subsidies OCW/EZ 2018 zijn hoger dan begroot door meer aanvragen lerarenbeurs zij-instroom, subsidie leermiddelen minimegelingen niet begroot en hogere opbrengst in resultaatafhankelijke subsidies die conservatief zijn begroot. De afwijking ten opzichte van 2017 komt door een lagere opbrengst resultaatafhankelijke subsidies.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen betreft het aandeel van de stichting inzake de gemeenschappelijk ontvangen doorbetalingen van Samenwerkingsverband 23.05 IJssel-Vecht voor Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. De doorbetaling onder 3.1.3.1 betreft het deel op basis van de herverdeling binnen de interne samenwerking dat is doorbetaald aan Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Ichthus College. De totaal ontvangen doorbetalingen zijn met de daarbij behorende kosten op basis van de leerlingenaantallen verdeeld en verantwoord in de jaarrekening van de desbetreffende stichting. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 2.5 in het bestuursverslag.

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies, toelichting			
3.2.1	Participatiebudget, toelichting			
3.2.1.1	Educatie	474	409	521
	Totaal participatiebudget	474	409	521
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en subsidies	284		117
3.2.2.3	Overige overheden	1.038	1.009	1.217
	Totaal Overige overheden	1.322	1.009	1.334
	Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.796	1.418	1.855

De toegenomen overige overheidsbijdrage en –subsidies komt door extra bijdragen vanuit gemeente op projecten ter voorkoming van voortijdig schoolverlaten en een subsidie op energiebesparende middelen vanuit de provincie waarvan de lasten verantwoord zijn als groot onderhoud.

Educatiegelden		Educatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
Educatiegelden per gemeente			
Raalte		59	71
Dalfsen		19	42
Ommen		21	23
Steenwijk		80	92
Zwolle		102	102
Apeldoorn		105	100
Nijkerk		31	22
Nijkerk (non formele educatie)			18
Oldebroek		25	20
Harderwijk		22	44
Bibliotheek NW-Veluwe		7	
Reservering		3	-13
Totaal Educatiegelden		474	521

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
3.3 Wettelijke cursus- en les gelden, toelichting			
3.3.2 Cursusgelden sector MBO	750	648	344
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	750	648	344

De opbrengst in 2018 is hoger dan begroot door de toename van het aantal studenten die de beroepsbegeleidende leerweg (bbl) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. De lagere opbrengst in 2017 is het gevolg van de wijziging van toerekening in 2017 ten opzichte van voorgaande jaren. In 2017 zijn de gefactureerde bedragen toegerekend aan het schooljaar. Dit heeft eenmalig een negatief effect van € 391k op het resultaat van 2017.

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
3.4 Baten in opdracht van derden, toelichting			
3.4.1 Contractonderwijs, toelichting:			
3.4.1.1 Contractonderwijs exclusief inburgering	870	1.157	816
3.4.1.2 Contractonderwijs ten behoeve van inburgering	626	682	790
Contractonderwijs	1.496	1.839	1.606
Totaal Baten werk in opdracht van derden	1.496	1.839	1.606

De gerealiseerde opbrengst is lager dan begroot door minder opbrengsten uit convenanten inzake Entree. Ten opzichte van 2017 is er een lagere opbrengst inzake inburgering in verband met teruglopende vraag.

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
3.5 Overige baten, toelichting			
3.5.1 Verhuur	1.106	1.086	1.215
3.5.2 Detachering personeel	4.568	1.242	2.353
3.5.4 Sponsoring	2	1	1
3.5.5 Ouderbijdragen VO	589	496	477
3.5.6 Deelnemerbijdragen MBO	1.778	1.648	2.131
3.5.9 Opbrengst catering	966	772	1.119
3.5.10 Overige	883	247	1.666
Totaal Overige baten	<u>9.892</u>	<u>5.492</u>	<u>8.962</u>

De hogere baten detachering personeel in 2018 is met name het gevolg van het in 2018 integraal mee consolideren van Innotiq Zwolle BV (in 2017 op basis van 51% aandeel partieel mee geconsolideerd). De afwijking in de begroting komt doordat Innotiq Zwolle BV een aanzienlijk hogere omzet heeft gerealiseerd dan was begroot bij onderdelen binnen de Landstede Groep, niet zijnde Stichting Landstede.

De overige baten zijn hoger als gevolg van de niet begrote toerekening (in het kader van transparantie) van de overige baten uit de serviceorganisatie/bestursdienst (verder: SOBD) aan de onderwijsstichtingen waar de SOBD haar diensten aan verleend. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden. De daling ten opzichte van 2017 vloeit voort uit de in 2017 ten onrechte verantwoorde in kind opbrengsten (ook als lasten verantwoord) van € 0,3 mln. en de lagere toegerekende baten in 2018 vanuit de SOBD.

Lasten

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	58.694	68.543	53.577
4.1.1.2 Sociale lasten	6.818		7.096
4.1.1.5 Pensioenlasten	7.434		7.145
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>72.946</u>	<u>68.543</u>	<u>67.818</u>
4.1.2 Overige personele lasten, uitsplitsing			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.445	200	1.228
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst, toelichting			
Interne doorbelasting personeelslasten	4.861	2.973	4.942
Inhuur uitzendpersoneel	1.416	2.216	5.347
Inhuur extern personeel	2.073	932	1.584
Lasten aan personeel niet in loondienst	<u>8.350</u>	<u>6.121</u>	<u>11.873</u>
4.1.2.3 Overige	2.391	4.538	2.114
Overige personele lasten	<u>12.186</u>	<u>10.859</u>	<u>15.215</u>
4.1.3 Uitkeringen die personeelslasten verminderen	288	422	406
Totaal Personeelslasten	<u>84.844</u>	<u>78.980</u>	<u>82.627</u>

Personeelsbestand

Gedurende 2018 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 950 fte (2017: 943 fte). Dit betreft personeel op de loonlijst van Stichting Landstede. Het personeel is werkzaam in Nederland.

De toename van 4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten is voor € 3,3 mln. gevolg van de integrale consolidatie van Innotiq Zwolle BV in 2018. Daarnaast zijn de sociale lasten en pensioenlasten gestegen als gevolg van premiestijgingen (met name pensioenpremie ABP). De overige toename vloeit vooral voort uit de personele mutaties qua inzet gedurende het jaar.

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

De post interne doorbelasting personeelskosten onder 4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst betreffen de volgende posten:

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
Interne doorbelasting personeelslasten			
Doorbelasting SOBD	11.603	9.802	11.200
Doorbelasting BZV	604	0	639
Overige interne doorbelastingen	-7.346	-6.829	-6.897
Totaal interne doorbelasting personeelslasten	4.861	2.973	4.942

De doorbelasting SOBD betreft het aandeel in de personele lasten van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst van de Landstede Groep. Ten opzichte van de begroting is € 2,4 mln. meer aan loonkosten verantwoord onder post 4.1.2.2 interne doorbelasting personeelslasten, wat komt door de niet begrote lasten en baten inzake het aandeel van de rijkssubsidies.

De doorbelasting BZV betreft het aandeel in de personele lasten van de door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs, welke is ondergebracht binnen Stichting Bestuur Landstede Groep, zie ook hoofdstuk 2 van het bestuursverslag. In de begroting van 2018 van de stichting is de verantwoording bij de specifieke stichting niet zo begroot.

De overige interne doorbelastingen betreffen de in- en uitleen van medewerkers binnen de Landstede Groep, waaronder ook de verrekening vanuit Stichting Landstede aan Stichting Bestuur Landstede Groep ad € 7,9 mln. (2017: € 8,5 mln.) inzake personeel werkzaam bij de SOBD die op de loonlijst staan van Stichting Landstede. De daling van de overige interne doorbelastingen in 2018 is het gevolg van de verschuiving van deelnemers en bekostiging inzake leerlingen vanuit Stichting Landstede naar Stichting Agnieten College/De Boog omdat deze leerlingen daar al onderwijs volgden, maar bekostigd werden vanuit Stichting Landstede.

De inhuur uitzendkrachten is bij St Landstede enkelvoudig (met name inhuur bij Innotiq Zwolle BV) gelijk gebleven op circa € 8,6 mln., maar door het aanpassen van de consolidatiegrondslag naar integrale consolidatie is het effect hier tegengesteld aan post 4.1.1. en verklaart dit mede de daling van de lasten aan personeel niet in loondienst.

De afwijking van 4.1.2.3 overige personeelslasten ten opzichte van begroting, komt door de begrote reserves, welke nagenoeg niet gebruikt zijn en begrote lasten die in de verantwoording tot uitdrukking komen in de post 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen.

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, toelichting			
4.2.1 Afschrijving op immateriële vaste activa		4	
4.2.2 Afschrijving op materiële vaste activa	7.573	7.598	7.752
4.2.3 Doorbelaste afschrijvingen	-356	-321	-555
Totaal Afschrijvingen	<u>7.217</u>	<u>7.281</u>	<u>7.197</u>

De afschrijvingslasten betreffen de afschrijvingen volgens de verloopstaat materiële vaste activa. De doorbelaste afschrijvingen betreffen de aan Stichting Bestuur Landstede Groep doorbelaste afschrijvingen met betrekking tot de vaste activa van Stichting Landstede in gebruik bij de SOBD. Deze daalt ten opzichte van 2017, wat het gevolg is van dat nieuwe investeringen voor de SOBD bij Stichting Bestuur Landstede Groep worden geactiveerd. De activa items inzake de SOBD bij Stichting Landstede hebben ultimo 2018 een boekwaarde van € 0,4 mln.

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
4.3 Huisvestingslasten, toelichting			
4.3.1 Huurlasten	2.680	2.653	2.470
4.3.2 Verzekeringslasten	97	130	104
4.3.3 Onderhoudslasten	2.783	2.176	2.403
4.3.4 Energie en water	1.376	1.500	1.495
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.098	2.116	2.121
4.3.6 Belastingen en heffingen terzake van huisvesting	575	500	465
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-673	-420	-676
Totaal Huisvestingslasten	<u>8.936</u>	<u>8.655</u>	<u>8.382</u>

De toename van de huurlasten vloeit voort uit toename van deelnemers, met name bij de opleidingen die vele verschillende accommodaties voor het onderwijs gebruiken zoals Sport en Bewegen. De toegenomen onderhoudslasten, zowel versus begroot als 2017, komt onder andere door niet begrote uitgaven inzake duurzaamheid, omdat de bijbehorende subsidie ook niet begroot was.

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
4.4 Overige lasten, toelichting			
4.4.1 Administratie en beheer	3.130	4.184	2.953
4.4.2 Inventaris en apparatuur	555	538	604
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.961	3.736	4.881
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	-950		
4.4.5 Overige	5.270	5.729	5.328
Totaal Overige lasten	<u>12.966</u>	<u>14.187</u>	<u>13.766</u>

De lagere uitkomsten bij 4.4.1 Administratie en beheer ten opzichte van de begroting komt door de begrote reserves, welke per saldo nagenoeg niet gebruikt zijn en/of de bestedingen zijn verantwoord onder de categorie waar deze besteed zijn zoals personele lasten.

De hogere lasten inzake 4.4.3 leer- en hulpmiddelen worden deels opgevangen door de hogere bijbehorende baten. Daarnaast zijn de uitgaven voor leermiddelen hoger uitgevallen, waar ten opzichte van 2017 juist een daling was begroot.

Inzake 4.4.4. wordt verwezen naar de toelichting bij 2.2.3 Overige voorzieningen.

Onder post 4.4.5 Overige, is verantwoord de doorbelasting Stichting Bestuur Landstede Groep inzake de materiële kosten ad € 4,0 mln. (2017 € 4,4 mln.) en inzake de BZV ad € 0,1 mln. (2017: € 0,1 mln.).

Lasten		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
5	Gerealiseerde herwaardering			
	Gerealiseerde herwaardering	810	760	1.258

De gerealiseerde herwaardering in 2017 is inclusief € 0,4 mln. inzake realisatie bij verkoop van het onderliggende onroerend goed. In 2018 is geen onroerend goed verkocht.

Financiële en Overige Lasten		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
6.1	Financiële baten, toelichting			
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	5		75
	Totaal Financiële baten	5		75
6.2	Financiële lasten, toelichting			
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke kosten	2.557	2.560	2.740
	Totaal Financiële lasten	2.557	2.560	2.740

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rente lasten ten opzichte van 2017 gedaald. De onder post 6.1.1 in 2017 verantwoorde rentebaten zijn van incidentele aard. Op de beschikbare liquiditeiten wordt geen rente vergoed door de bancaire instellingen.

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
7	Belastingen			
	Belastingen	-70	-143	-47

Betreft de belastinglast inzake Innotiq Zwolle BV, welke ik 2018 lager uitvalt dan begroot door het lagere gerealiseerde resultaat.

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
8	Resultaat deelnemingen			
	Resultaat deelnemingen	-3		

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op 1.1.3 Financiële vaste activa.

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
9	Resultaat aandeel van derden			
	Resultaat aandeel van derden	<u>-118</u>	<u>-198</u>	

Dit betreft het minderheidsaandeel in het resultaat van Innotiq Zwolle BV, wat in 2018 een lager resultaat heeft gerealiseerd dan begroot. In 2017 is geen minderheidsaandeel verantwoord in verband met de partiële consolidatie dat jaar van Innotiq Zwolle BV.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

9. Enkelvoudige jaarrekening

9.1. Balans per 31 december 2018

Balans		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1. Activa			
1.1 Vaste Activa			
1.1.2 Materiële vaste activa		93.111	98.265
1.1.3 Financiële vaste activa		<u>2.912</u>	<u>2.932</u>
Vaste Activa totaal		<u>96.023</u>	<u>101.197</u>
1.2 Vlottende Activa			
1.2.1 Voorraden		4	5
1.2.2 Vorderingen		3.126	3.003
1.2.4 Liquide middelen		<u>27.115</u>	<u>19.821</u>
Vlottende Activa totaal		<u>30.245</u>	<u>22.829</u>
Activa totaal		<u>126.268</u>	<u>124.026</u>
2. Passiva			
2.1 Eigen vermogen		49.637	42.887
2.2 Voorzieningen		3.283	3.488
2.3 Langlopende schulden		49.602	52.886
2.4 Kortlopende schulden		<u>23.746</u>	<u>24.765</u>
Passiva totaal		<u>126.268</u>	<u>124.026</u>

9.2. Staat van baten en lasten over 2018

Staat van baten en lasten		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	109.514	102.692	107.172
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.796	1.418	1.855
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	750	648	344
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.496	1.839	1.606
3.5	Overige baten	6.203	4.887	7.561
	Totaal baten	119.759	111.484	118.538
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	81.518	78.962	81.532
4.2	Afschrijvingen	7.217	7.281	7.197
4.3	Huisvestingslasten	8.936	8.656	8.380
4.4	Overige lasten	12.919	14.146	15.073
	Totaal lasten	110.590	109.045	112.182
	Saldo baten en lasten	9.169	2.439	6.356
5.	Geraliseerde herwaardering	810	760	1.258
6.	Financiële baten en lasten	-2.551	-2.560	-2.663
	Resultaat	7.428	639	4.951
8.	Resultaat deelnemingen	132		162
	Totaal resultaat	7.560	639	5.113

9.3. Kasstroomoverzicht over 2018

Kasstroomoverzicht		Realisatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
a Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering	1)	9.169	6.356
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	7.573	7.752
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	-60	
Toe- (af-)name van voorzieningen	4)	-205	602
Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		7.308	8.354
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	1	2
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-128	1.510
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	-1.318	1.990
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-1.445	3.502
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		15.032	18.212
Ontvangen interest	8)	10	85
Ontvangen dividend	9)	196	99
Betaalde interest	10)	2.575	2.733
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		12.663	15.663
b Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	11)	2.111	2.998
Desinvesteringen in materiële vaste activa	11)		1.558
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	9)	16	106
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.095	-1.334
c Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	12)	3.274	3.266
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.274	-3.266
Toe- (af)name van geldmiddelen		7.294	11.063

Note verwijzing naar achterliggende specificatie:

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa
- 3) Conform verloopstaat financiële vaste activa inzake correctie afwaardering
- 4) Verloopstaat voorzieningen
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden, mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten, rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Verloopstaat financiële vaste activa
- 10) Financiële lasten, rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa
- 12) Verloopstaat langlopende schulden

9.4. Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten:

Statutaire naam: Stichting Landstede

Statutaire zetel: Zwolle

Bezoekadres hoofdvestiging: Rechterland 1, 8024 AH Zwolle

KvK-nummer: 41025299

Activiteiten: Het geven van middelbaar beroepsonderwijs, educatie en voortgezet onderwijs

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 van de stichting en is opgesteld met dezelfde toegepaste standaarden. De grondslagen en waardering van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten.

Toelichting per post

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de Grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Balansposten met toelichting

Vaste activa

Financiële Vaste Activa		1.1.3.1	1.1.3.3	1.1.3.8	1.1.3
alle bedragen in € * 1000		Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal financiële vaste activa
1.1.3 Financiële vaste activa, posten					
Financiële vaste activa, begin		2.240	225	467	2.932
Investerings- en verstrekte leningen				264	264
Desinvesteringen en aflossingen			150	130	280
Dividenduitkering		196			196
Waardeveranderingen			60		60
Aandeel in resultaat deelnemingen		132			132
Financiële vaste activa, eind		2.176	135	601	2.912

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Financiële Vaste Activa - specificatie		Veluvine Nunspeet Beheer CV	Landstede Molijn Beheer BV	Innotiq Zwolle BV	Totaal
alle bedragen in € * 1000					
1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
Begin		2.000	2	238	2.240
Dividenduitkering				196	196
Aandeel in resultaat deelnemingen			10	122	132
Financiële vaste activa, eind		<u>2.000</u>	<u>12</u>	<u>164</u>	<u>2.176</u>

De deelnemingen betreffen:

- Veluvine Nunspeet Beheer C.V. te Nunspeet, 49,5% aandeel als commanditair vennoot.
- Landstede Molijn Beheer B.V. te Nunspeet, 50% aandelenbelang.
- Innotiq Zwolle B.V. te Zwolle, 51% aandelenbelang.

Flottende activa

Vorderingen		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1.2.2 Vorderingen, toelichting			
1.2.2.1	Debiteuren	2.138	1.887
1.2.2.3	Gemeenten en GR's	80	
1.2.2.4	Groepsmaatschappijen	430	325
1.2.2.5	Andere deelnemingen	4	11
1.2.2.6	Personeel	3	3
1.2.2.10	Overige vorderingen	205	581
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	828	641
1.2.2.13	Verstrekte voorschotten	11	6
1.2.2.14	Te ontvangen interest	2	7
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	-575	-458
	Totaal Vorderingen	<u>3.126</u>	<u>3.003</u>

Alle vorderingen hebben een looptijd < 1 jaar. Over de vorderingen wordt geen rente in rekening gebracht. Toename van het debiteurensaldo volgt uit het tijdiger factureren van VAVO bijdragen inzake het lopende schooljaar, waardoor factureringmoment nu voor balansdatum ligt.

Liquide middelen		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
1.2.4 Liquide middelen, toelichting			
1.2.4.1	Kasmiddelen	17	10
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	27.098	19.811
	Totaal Liquide middelen	<u>27.115</u>	<u>19.821</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Voor toelichting op de toename van de liquide middelen, zie hoofdstuk 9.3 Kasstroomoverzicht over 2018.

Eigen vermogen

Eigen Vermogen		2.1.1.1	2.1.1.2	2.1.1.3	2.1.1.6	2.1
		Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Herwaarderings-reserve	Totaal eigen vermogen
alle bedragen in € * 1000						
2.1. Eigen vermogen						
	Eigen vermogen, begin	34.259	200	-5.849	14.277	42.887
	Resultaat	6.424		1.136		7.560
	Realisatie herwaardering				-810	-810
	Eigen vermogen, eind	40.683	200	-4.713	13.467	49.637

Aansluiting vermogen en resultaat geconsolideerde jaarrekening - enkelvoudige jaarrekening		Eigen vermogen geconsolideerd jaarrekening	Eigen vermogen meegeconsolideerde entiteiten	Aandeel derden	Eigen vermogen enkelvoudig jaarrekening
alle bedragen in € * 1000					
	31-12-2018	49.795		158	49.637
	31-12-2017	42.895	8		42.887
	Mutatie boekjaar	6.900	-8	158	6.750
	Resultaat	7.670	-8	118	7.560
	Mutatie herwaarderingsreserve	-810			-810
	Dividend uitkering 1)	-189		-189	
	Effect wijz. cons. Grondslag 2)	229		229	
	Mutatie boekjaar	6.900	-8	158	6.750

Het verschil tussen het enkelvoudige en geconsolideerde vermogen ultimo 2017 inzake het verschil in verantwoorde (historische) negatieve resultaten van Stichting Internationale School Eerde en de bij Stichting Landstede getroffen voorziening op de vordering op Stichting Internationale School Eerde is in 2018 gelijk getrokken. De afwijking in het eigen vermogen enkelvoudig en geconsolideerd wordt nu veroorzaakt door het aandeel derden inzake de integraal meegeconsolideerde deelneming Innotiq Zwolle BV.

Voorstel resultaatbestemming

Het positieve resultaat zal worden toegevoegd aan de algemene reserve, waarbij het aandeel van het resultaat inzake de private activiteiten ten gunste wordt gebracht van de bestemmingsreserve privaat. Vooruitlopend op de vaststelling is het besluit reeds verwerkt in de jaarrekening.

Kortlopende schulden

Kortlopende Schulden		Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2017
alle bedragen in € * 1000			
2.4	Kortlopende schulden, toelichting		
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	474	307
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	3.057	3.057
2.4.4	Schulden aan OCW/EZ	670	1.587
2.4.8	Crediteuren	2.625	4.738
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.069	2.722
2.4.10	Schulden ter zake van pensioenen	835	812
2.4.12	Overige schulden (kortlopend)	4.048	2.855
2.4.13	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.070	1.297
2.4.14	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	4.795	3.967
2.4.16	Vooruitontvangen bedragen	431	642
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.316	2.403
2.4.18	Te betalen interest	266	285
2.4.19	Overige overlopende passiva	90	93
	Kortlopende schulden, totaal	<u>23.746</u>	<u>24.765</u>

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Model G- Verantwoording Subsidies				
G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule	DUO-Gefis besch-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Prestatie afgerond?
beknopt gespecificeerd				
alle bedragen in €				
L-beurs Zij-introom BVE	886091-01+888	zie bijlage	zie bijlage	nee
L-beurs Studieverlof BVE/VO	917702-01+928	zie bijlage	zie bijlage	nee
Lerarenontwikkelfonds	LOF17-0451		4-7-2018	nee
Samenwerken leraaropl en scholen	592821-1	851983	10-12-2015	Ja
Praktijkleren (en Groenepus) BVE 2015 EZ	655763-3	WJZ-14122204	20-3-2015	Ja
Doorstrooming MBO-HBO 2018	DHBO17019		20-10-2017	nee
Doorstrooming MBO-HBO 2019	DHBO19024		30-10-2018	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2016 OCW	786375-1	MBO/1051808	20-12-2016	Ja
Leermiddelen minima gezinnen 2017 OCW	849842-1	MBO/1157957	22-8-2017	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2018 OCW	926428-02	MBO/1328566	21-8-2018	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2016 EZ	786457-1	MBO/1051808	20-12-2016	Ja
Leermiddelen minima gezinnen 2017 EZ	849872-1	MBO/1157957	22-8-2017	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2018 EZ	926429-02	MBO/1328566	21-8-2018	nee
Aanv.bekostiging Technisch VMBO	923392-1	VO/1364203	21-8-2018	ja

Zie '13 Bijlagen' voor subsidies Lerarenbeurs, een specificatie per beschikking.

G2A Subsidies met verrekeningsclausule aflopend

Model G- Verantwoording Subsidies									
G2A Subsidies met verrekeningsclausule aflopend ultimo verslagjaar									
alle bedragen in €									
	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Te verrekenen verslagjaar	
Schoolmaatschapp werk mbo 2017 OCW	804607-1	BE/LenL/118094	20-01-17	184.853	102.366			102.366	
Schoolmaatschapp werk ez 2018 OCW	874348-01	BE/LenL/118094	22-01-18			7.391		7.391	
Totaal				184.853	102.366	7.391	109.757		

G2B Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend

Model G- Verantwoording Subsidies												
G2B Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend in volgend verslagjaar												
alle bedragen in €												
	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar	
Schoolmaatschapp werk mbo 2018 OCW	874290-01	BE/LenL/118094	22-01-18	273.811				273.811	170.243	103.569	103.569	
Plusvoorziening VSV rmc regio 17 - 2017-2021	804689-1	OND/ODB 16/17	14-11-16	1.097.360	548.680	182.695	365.985	274.340	200.225	440.099	714.439	
Plusvoorziening VSV rmc regio 18 - 2017-2021 1)		OND/ODB 16/17	14-11-16	27.036	13.500	15.000	-1.500	9.524	8.024		4.012	
Totaal				1.398.207	562.180	197.695	364.485	557.675	378.492	543.668	822.020	

- aanvrager van deze subsidie is ROC Flevoland. Tussen ROC Flevoland en de samenwerkingspartners is overeengekomen dat ieder van de samenwerkingspartners haar deel verantwoord in de jaarrekening van de samenwerkingspartner afzonderlijk.

Model G- Verantwoording Subsidies										
G2B Subsidies RIF-projecten in volgend verslagjaar										
alle bedragen in €										
	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar	
RIF 15045 PPS Zorginnovatie Zwolle	704930-1	MUO/2015/2753U	20-07-15	1.274.063	-32.224	100.000	479.110	-9.727	15.273	
RIF 17016 Industriële Robotica	MBO RIF 17016	1190447	23-05-17	120	534.916	305.735	603.463	667.841	1.355.744	
RIF 17026 Veiligheidsacademie NW-Veluwe	MBO RIF 17026	1261116	13-10-17		179.878	143.902	385.268	129.781	525.512	
Totaal				1.274.183	682.570	549.637	1.467.841	787.895	1.896.529	

Noot: De Verantwoording RIF projecten omvat de financiële gegevens van de totale projecten dus inclusief derden. Hierdoor ontbreekt rechtstreekse aansluiting met specificaties elders in de jaarrekening.

Baten en lasten met toelichting

Baten

Overige Baten		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000				
3.5 Overige baten, toelichting				
3.5.1 Verhuur		1.106	1.086	1.214
3.5.2 Detachering personeel		879	637	954
3.5.4 Sponsoring		2	1	1
3.5.5 Ouderbijdragen VO		589	496	477
3.5.6 Deelnemerbijdragen MBO		1.778	1.648	2.131
3.5.9 Opbrengst catering		966	772	1.119
3.5.10 Overige		883	247	1.665
Totaal Overige baten		6.203	4.887	7.561

Het verschil in realisatie ten opzichte van 2017 van de MBO deelnemersbijdrage is conform ingezet beleid om minder bijdrage vanuit de deelnemers te vragen. De ouderbijdrage VO neemt toe door extra reizen inzake het topsport onderwijs en toename van leerlingen.

De overige baten zijn hoger als gevolg van de niet begrote toerekening (in het kader van transparantie) van de overige baten uit de serviceorganisatie/bestuurssdienst (verder: SOBD) aan de onderwijsstichtingen waar

de SOBD haar diensten aan verleend. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden. De daling ten opzichte van 2017 vloeit voort uit de in 2017 ten onrechte verantwoorde in kind opbrengsten (ook als lasten verantwoord) van € 0,3 mln. en de lagere toegerekende baten in 2018 vanuit de SOBD.

Lasten

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	50.062	63.388	50.762
4.1.1.2	Sociale lasten	6.818		6.537
4.1.1.5	Pensioenlasten	7.422		7.060
	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	64.302	63.388	64.359
4.1.2	Overige personele lasten, uitsplitsing			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	1.445	200	1.228
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst, toelichting			
	Interne doorbelasting personeelslasten	4.861	2.973	4.942
	Inhuur uitzendpersoneel	8.754	8.099	8.599
	Inhuur extern personeel	1.307	932	1.343
	Lasten aan personeel niet in loondienst	14.922	12.004	14.884
4.1.2.3	Overige	1.122	3.792	1.466
	Overige personele lasten	17.489	15.996	17.578
4.1.3	Uitkeringen die personeelslasten verminderen	273	422	405
	Totaal Personeelslasten	81.518	78.962	81.532

De post 4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten liggen in lijn met vorig jaar, zie ook de ontwikkeling van het personeelsbestand. De hogere pensioen- en sociale lasten zijn opgevangen door de vrijval van reserveringen inzake nog te betalen loonkosten ultimo 2017.

De afwijking van 4.1.2.3 overige personeelslasten ten opzichte van begroting, komt door de begrote reserves, welke nagenoeg niet gebruikt zijn en begrote lasten die in de verantwoording tot uitdrukking komen in de post 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen.

Personeelsbestand

Gedurende 2018 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 950 fte (2017: 943 fte). Dit betreft personeel op de loonlijst van Stichting Landstede. Het personeel is werkzaam in Nederland.

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.4	Overige lasten, toelichting			
4.4.1	Administratie en beheer	3.127	4.177	2.935
4.4.2	Inventaris en apparatuur	555	538	604
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	4.961	3.736	4.881
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	-950		
4.4.5	Overige	5.226	5.695	6.653
	Totaal Overige lasten	12.919	14.146	15.073

De lagere uitkomsten bij 4.4.1 Administratie en beheer ten opzichte van de begroting komt door de begrote reserves, welke per saldo nagenoeg niet gebruikt zijn en/of de bestedingen zijn verantwoord onder de categorie waar deze besteed zijn zoals personele lasten.

De hogere lasten inzake 4.4.3 leer- en hulpmiddelen worden deels opgevangen door de hogere bijbehorende baten. Daarnaast zijn de uitgaven voor leermiddelen hoger uitgevallen, waar ten opzichte van 2017 juist een daling was begroot.

Inzake 4.4.4. wordt verwezen naar de toelichting bij 2.2.3 Overige voorzieningen.

Onder post 4.4.5 Overige, is verantwoord de doorbelasting Stichting Bestuur Landstede Groep inzake de materiële kosten ad € 4,0 mln. (2017 € 4,4 mln.) en inzake de BZV ad € 0,1 mln. (2017: € 0,1 mln.). De daling ten opzichte van 2017 komt door de eenmalige last in 2017 inzake de ophoging van de voorziening voor Stichting Internationale School Eerde (€ 1,4 mln.) voor het resterende deel van de nog openstaande vordering.

Financiële baten en lasten		Realisatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
6.1 Financiële baten, toelichting			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		5	75
Totaal Financiële baten		5	75
6.2 Financiële lasten, toelichting			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke kosten		2.556	2.738
Totaal Financiële lasten		2.556	2.738

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rente lasten ten opzichte van 2017 gedaald. De onder post 6.1.1 in 2017 verantwoorde rentebaten zijn van incidentele aard. Op de beschikbare liquiditeiten wordt geen rente vergoed door de bancaire instellingen.

		Realisatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000			
8 Resultaat deelnemingen			
Resultaat deelnemingen		132	162

Zie toelichting enkelvoudige jaarrekening onder 1.1.3 Financiële vaste activa.

Segmentatie BVE-VO met toelichting

Bij deze verdeling zijn de directe kosten van de vo-eenheden volledig toegerekend aan het voortgezet onderwijs. Daarnaast zijn de gemeenschappelijke kosten en opbrengsten toegedeeld aan het voortgezet onderwijs op basis van ingeschat verbruik en de daarbij behorende allocatie.

Segmentatie		MBO Realisatie 2018	VO Realisatie 2018	Totaal Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	96.275	13.239	109.514
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.766	30	1.796
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	750		750
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.496		1.496
3.5	Overige baten	5.504	699	6.203
	Totaal baten	105.791	13.968	119.759
4.0 Lasten				
4.1	Personeelslasten	70.066	11.452	81.518
4.2	Afschrijvingen	6.918	299	7.217
4.3	Huisvestingslasten	8.683	253	8.936
4.4	Overige lasten	11.338	1.581	12.919
	Totaal lasten	97.005	13.585	110.590
	Saldo baten en lasten	8.786	383	9.169
5.	Gerealiseerde herwaardering	810		810
6.	Financiële baten en lasten	-2.551		-2.551
	Resultaat	7.045	383	7.428
7.	Belastingen			
8.	Resultaat deelnemingen	132		132
	Resultaat na belastingen	7.177	383	7.560
9.	Resultaat aandeel van derden			
	Nettoresultaat	7.177	383	7.560

Samenwerkingsverbanden VO/BVE en overige instellingen

Stichting Landstede 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 elders onderwijs:

Samenwerkingsverbanden	aantal lln 2018	aantal lln 2017
Brin nummer en Schoolnaam		
Stichting Landstede, Brin nummer(s): 01AA Volgen onderwijs bij: VAVO, div. instellingen	30	16
	<u>30</u>	<u>16</u>

Verbonden partijen

Verbonden Partijen	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2018	Realisatie 2018	Omzet 2018	Valt onder Burg. w etboek 2 artikel 403	Deelname % in de groep	Consolidatie bij Stichting Landstede
Zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap Statutaire naam alle bedragen in € * 1000									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	565	317	26.110	Nee	100,0%	Nee
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	7.138	2.847	43.603	Nee	100,0%	Nee
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	5.570	33	24.847	Nee	100,0%	Nee
Stichting Christelijk VMBO Harderwijk eo	Stichting	Harderwijk	Overige	4.997	318	9.848	Nee	100,0%	Nee
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	7.889	870	34.148	Nee	100,0%	Nee
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	50.181	8.104	119.861	Nee	100,0%	Integraal
Stichting Internationale School Eerde	Stichting	Zwolle	Contractonderwijs	-3.781	-8	0	Nee	100,0%	Integraal
Innotiq Zwolle BV 1)	B.V.	Zwolle	Overige	323	240	11.026	Nee	75,5%	Integraal
Landstede Molijn Beheer BV *	B.V.	Nunspeet	Overige	12	10	0	Nee	50,0%	Partieel
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.811	-68	0	Nee	100,0%	Nee
Stichting Landstede Welzijn 2)	Stichting	Zwolle	Overige				Nee	100,0%	Nee
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	-12	-25	5.848	Nee	100,0%	Nee
Stichting IJsselregio Foundation 3)	Stichting	Zwolle	Overige	685	1	0	Nee	100,0%	Nee
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	-17	-20	258	Nee	100,0%	Nee
Rechterland Services BV	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.087	-54	1.220	Nee	100,0%	Nee
Landstede Deelnemingen BV 5)	B.V.	Zwolle	Overige				Nee	100,0%	Nee
Landstede Travel BV 5)	B.V.	Zwolle	Overige				Nee	100,0%	Nee
Stichting Landstede Fonds voor Onderwijsontw. 5)	Stichting	Zwolle	Overige				Nee	100,0%	Nee
Stichting Sportalent Zwolle eo 5)	Stichting	Zwolle	Overige				Nee	100,0%	Nee
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	421	127	0	Nee	100,0%	Nee
Djopzz Beheer BV	B.V.	Zwolle	Overige	1.157	311	1.409	Nee	50,0%	Nee
Djopzz BV	B.V.	Zwolle	Overige	369	121	4.293	Nee	50,0%	Nee
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	405	144	338	Nee	100,0%	Nee
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0		Nee	3)	Nee
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0		Nee	4)	Nee

1) via Stichting Landstede 51% en via Stichting Landstede Participaties/Djopzz Beheer B.V. 24,5%

2) per 9-5-2018 juridisch gefuseerd met twee andere welzijnsstichtingen in de gemeente Dalfsen tot Stichting SAAM Welzijn, waarbij het buiten de zeggenschap en invloed van de Landstede Groep is gekomen.

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

4) Gezamenlijke zeggenschap ligt bij bestuurders namens st Landstede, st Ichthus College en st Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (Almere College), zie toelichting in jaarrekening.

5) Per 20-12-2018 ontbonden en beëindigd.

Verbonden Partijen				
Invoerd van betekenis Statutaire naam alle bedragen in € * 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Deelname %
Innotiq Cibap BV	B.V.	Zwolle	Overige	24,5%
Internationale School Eerde BV	B.V.	Zwolle	Contractonderwijs	30,0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige	33,3%
Coöperatie Care Academy Veluwe U.A.	Coöperatie	Harderwijk	Overige	14,2%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 6)	C.V.	Nunspeet	Overige	49,5%

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

Participatie vo-scholen Landstede Groep in het samen opleiden

Sinds 2006 participeert het merendeel van de VO-scholen van de Landstede Groep in de geaccrediteerde OpleidingsSchool Zwolle (OSZ). Andere partners in deze opleidingsschool zijn Hogeschool Windesheim en de Thorbecke Scholengemeenschap (onderdeel van OOOZ). Per schooljaar biedt deze opleidingsschool zo'n 275 studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de Stichting Agnieten College/de Boog die tevens als penvoerder optreedt.

Honoraria accountant

De volgende honoraria van de accountant zijn ten laste gebracht van de rechtspersoon, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW. Het vermelde bedrag inzake onderzoek van de jaarrekening betreffen de overeengekomen jaarkosten exclusief eventueel meer-/minderwerk. De bedragen zijn inclusief BTW.

	Realisatie 2018	Realisatie 2017
alle bedragen in € * 1000		
Separate specificatie kosten instellingsaccountant		
Kosten onderzoek jaarrekening *	101	97
Andere controleopdrachten		
Adviezen op fiscaal terrein		
Overige niet-controlediensten		
Totaal Accountants honoraria	101	97
* inclusief controle bekostiging		

Wet Normering Topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 171.000 (Onderwijs klasse F).

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

Bedragen x € 1

Periode	1/1/2018 - 31/12/2018	1/1/2017 - 31/12/2017
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	8	8
Complexiteitspunten gemiddelde aantal leerlingen/deelnemers	4	4
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten/sectoren	5	5
Totaal complexiteitspunten	17	17
Bezoldigingsklasse	F	F
Bezoldigingsmaximum leden College van Bestuur	171.000	165.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	25.650	24.750
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	17.100	16.500

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

Bedragen x € 1

Naam Functiegegevens	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.G.M. Bekker Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,525	0,377
Dienstbetrekking?	Nee	Nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	89.719	64.411
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	89.719	64.411
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	89.719	64.411
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	89.719	64.411
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017		
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,524	
Dienstbetrekking?	Nee	Nee
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	86.460	
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	86.460	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	86.460	109.551
Totale bezoldiging	86.460	73.445

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1

Naam	B. Breunissen	W. Boerma	P. Bosma	H.M. Claessen
Funcctiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	8.065	5.884	4.793	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.650	17.100	17.100	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-30/6
Totale bezoldiging	8.056	5.243	4.789	2.938
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.750	16.500	16.500	8.182
Naam	F. Eefting	S.A. Terpstra	H.P. De Vlieger	A.J.M. de Winter
Funcctiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	4.793	4.793	4.793	4.793
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.100	17.100	17.100	17.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017				
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/10-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totale bezoldiging	5.203	1.198	4.789	4.789
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.500	4.159	16.500	16.500

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

De werkzaamheden van de voorzitter en leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Landstede Groep omvatten ook werkzaamheden voor de entiteiten waar zij door de afzonderlijke organen zijn benoemd tot onbezoldigd voorzitter of lid van het College van Bestuur respectievelijk Raad van Toezicht, waaronder ook Stichting Landstede. De leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht staan op de loonlijst bij, respectievelijk factureren hun bezoldiging aan, Stichting Bestuur Landstede Groep. De leidinggevende topfunctionarissen kwalificeren bij Stichting Landstede als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking. De gezamenlijke kosten, bestaande uit de loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele reiskosten, worden vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep verdeeld over de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallende entiteiten op basis van de toegerekende inzet van

de bestuurders en toezichthouders. Deze toerekening heeft plaatsgevonden op basis van het kostenallocatiemodel zoals deze binnen de Landstede Groep wordt gehanteerd.

9.5. Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 28 juni 2019

Raad van Toezicht	College van Bestuur
B Breunissen - voorzitter	TW Rietkerk - voorzitter
W Boerma	TGM Bekker
P Bosma	
F Eefting	
SA Terpstra	
HP de Vlieger	
T de Winter	

Deel 3. Overige gegevens

10 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

Ingevolge de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) en de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) wordt het resultaat van het verslagjaar toegevoegd aan de reserve van de instelling.

11. Gegevens rechtspersoon

Naam instelling	Stichting Landstede
Soort instelling	BVE en scholen Voortgezet Onderwijs
Adres rechtspersoon	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Brinnummers	01AA
Nummer Bevoegd gezag	40810
Telefoon	088-850 80 00
Accountantskantoor	EY
	Postbus 3502, 3502 GB Utrecht

12. Verklaring accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: Het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Landstede

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2018;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. *Bestuursverslag* van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. *Bestuursverslag* van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, en
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 28 juni 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA

Bijlagen

13. Financieel: Subsidie per beschikking

Model G- Verantwoording subsidies - (bijlage v/h verslag) G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule beknopt gespecificeerd	Kleun-nr	DUO-Gefis beschikk-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Prestatie afgerond?
L-beurs Zij-instroom -aflopend	7/314/39997	886091-1	18/2/747604	20-2-2018	ja
	7/314/39998	886091-1	18/2/747604	20-2-2018	ja
	7/334/39996	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/335/39998	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/346/39985	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/346/39986	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/346/39987	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/324/39992	886091-1	18/2/747604	20-2-2018	ja
	7/341/39993	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/345/39992	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/345/39993	888775-1	18/2/772925	20-3-2018	ja
	7/345/39994	888775-1	18/2/837166	20-3-2018	ja
	7/353/39993	918216-1	18/2/837166	22-5-2018	ja
L-beurs Zij-instroom -doorlopend	8/257/39998	942076-1	18/2/1035245	19-12-2018	nee
	8/039/39993	942076-1	18/2/1035245	19-12-2018	nee
	8/257/39998	942076-1	18/2/1035245	19-12-2018	nee
L-beurs Studieverlof -aflopend	7/680/20094	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	ja
	7/594/11551	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/591/09935	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/592/10797	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/594/11629	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/640/16475	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/666/18612	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/653/17607	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/596/12026	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/665/18569	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/658/17936	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/636/15974	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/679/20069	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/629/15301	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/596/11891	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/624/14904	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/676/19484	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/616/14265	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/657/17784	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	ja
	7/592/10776	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/635/15874	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	6/612/02155	844486-1	17/2/502003	20-6-2017	ja
	7/660/18101	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/661/18168	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/609/13649	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/665/18511	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	ja
	7/591/09986	851985-1	17/2/539151	20-sep-17	ja
	7/670/18927	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	ja
	7/610/13759	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	ja
	7/642/16620	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	ja
	7/593/11022	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	ja
L-beurs Studieverlof -doorlopend	8/635/25370	929719-1	18/2/942503	20-9-2018	nee
	8/599/22577	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/593/21706	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/628/24982	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/601/23024	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/638/25769	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/622/24661	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/680/29259	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/656/17164	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/648/26478	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/607/23581	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/675/28472	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/667/27896	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/643/26050	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/613/24024	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/662/27529	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/617/24420	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/600/22746	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/663/27587	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/631/25115	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee
	8/648/26489	929719-1	18/2/942503	20-9-2018	nee
	8/670/28100	929719-1	18/2/942503	20-9-2018	nee
	8/592/21246	929719-1	18/2/942503	20-9-2018	nee
	8/666/27839	929719-1	18/2/942503	20-9-2018	nee
	8/608/23594	928201-1	18/2/942355	20-9-2018	nee