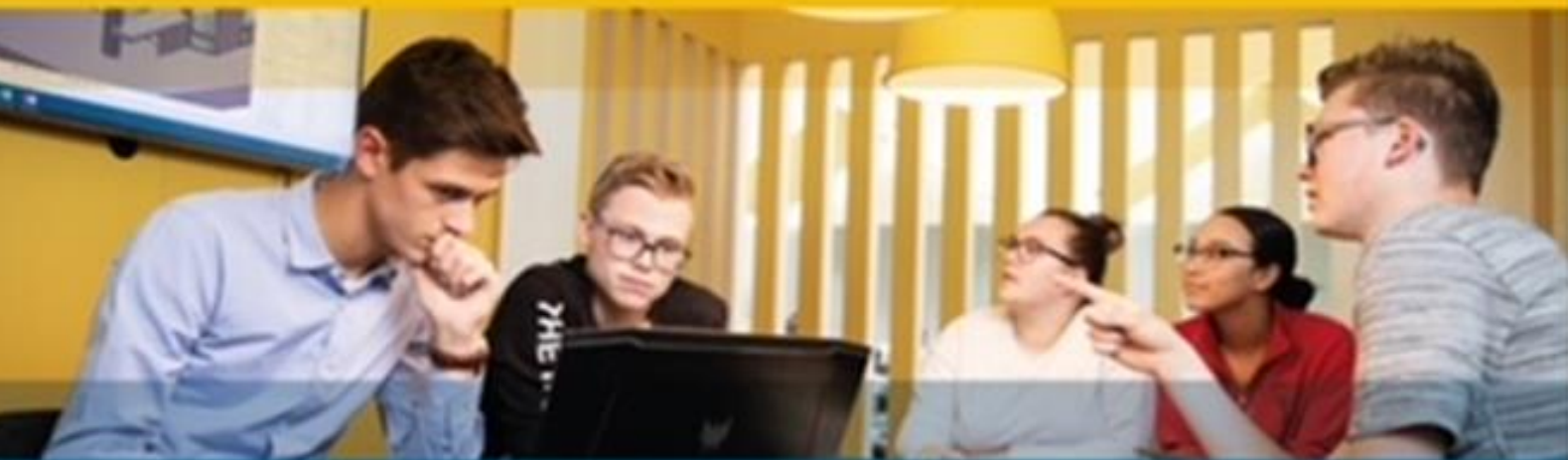




Jaarverslag 2020

Stichting Landstede

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Leeswijzer	5
Deel 1: Bestuursverslag	6
1 Inleiding van het College van Bestuur	7
1.1 Missie Landstede Groep	7
1.2 Landstede Groep	10
1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep	10
1.4 Juridische structuur	10
1.5 Interne structuur	12
1.6 COVID-19	14
2 Sociaal jaarverslag	16
2.1 Uitvoeringsprogramma	16
2.2 Scholing	17
2.3 Personeelsgegevens	18
2.4 Werving en Selectie	19
2.5 Verzuim	19
2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag	22
3 Onderwijs	23
3.1 Beleidsuitvoering	23
3.2 Kwaliteitszorg mbo	25
3.3 Samen Opleiden	33
3.4 Samenwerkingstrajecten	33
3.4.1 Regionale Aanpak Personeelstekort	34
3.4.2 Verantwoording Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)	34
3.4.3 Verantwoording convenantsmiddelen	37
3.4.4 RIF-Industriële Robotica	37
3.4.5 RIF -Veiligheidsacademie	38
3.4.6 RIF-Innovatiecluster Kind en Educatie:	38
3.4.7 Doorlopende leerroutes	39
3.4.8 Zwolse samenwerking	40
3.5 Onderzoek/Practoraat	42
3.6 Onderwijskundige doelen	43
3.7 Strategisch Opleidingsportfolio mbo	44
3.8 Prestaties	45
3.9 Internationalisering	49
4 Organisatie ondersteuning	51
4.1 C&M	51
4.1.1 Beleidsuitvoering	51
4.1.2 Zichtbaarheid	51
4.2 Huisvesting	51

4.2.1	Beleidsuitvoering	51
4.2.2	Locaties	52
4.2.3	Bezetting/Benchmark	52
4.3	ICT	52
4.3.1	Beleidsuitvoering	52
4.3.2	Online-lessen	53
4.4	Inkoop	53
4.4.1	Beleidsuitvoering	53
4.4.2	Aanbestedingen	53
5	Governance	54
5.1	Governance structuur	54
5.2	Risico inschattingen en beheer	55
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming	57
5.4	Treasury	58
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact	58
5.6	Horizontale verantwoording	58
6	Verslag Raad van Toezicht	63
7	Inleiding op financiële cijfers	68
7.1	Toelichting uitkomsten enkelvoudig	68
7.2	Continuïteitsparagraaf	70
	Deel 2: Jaarrekening	75
8	Jaarrekening	76
8.1	Balans per 31 december 2020	76
8.2	Staat van baten en lasten over 2020	77
8.3	Kasstroomoverzicht over 2020	78
8.4	Toelichting op de jaarrekening 2020	79
8.5	Goedkeuring en vaststelling	115
	Deel 3: Overige gegevens	116
9	Resultaatbestemming	117
10	Gegevens rechtspersoon	117
11	Verklaring accountant	118
	Bijlagen	122
	Bijlage 1 Detailoverzicht voortgang acht prestatie maatregelen kwaliteitsagenda MBO	123

Voorwoord

In ons voorwoord van het jaarverslag over 2019 was de veronderstelling dat het schooljaar 2020/2021 weer 'gewoon' van start zou gaan. We konden ons toen nog niet voorstellen hoe groot de impact van de COVID-19-pandemie zou zijn en hoe lang het zou gaan duren. 2020 zou een jaar worden waarin veel aandacht was ingeruimd voor verbeterplannen en plannen van aanpak bij een aantal onderwijseenheden en de herinrichting van de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD). In werkelijkheid werd onze veerkracht en mate van innovatiekracht op de proef gesteld door de komst van COVID-19. Dit heeft zijn weerslag gehad op de inzet van onze medewerkers, op het lesaanbod, op het welzijn van leerlingen, studenten en cursisten, de inzet van de digitale leeromgeving en op het gebruik en de inzet van ruimtes in de gebouwen.

Landstede Groep is een sterke, grote en op kwaliteit gerichte onderwijsorganisatie, met een breed palet aan onderwijsvoorzieningen. We spelen in op de samenleving van vandaag en bouwen mee aan de maatschappij van morgen door het opleiden van (jonge) mensen. Landstede Groep doet dit op een innovatieve wijze en in wisselwerking met instellingen en bedrijven, gebaseerd op de strategische keuzes vastgesteld in de Strategienota 2019-2022 "Ruimte, Relatie & Rekenschap". 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 een gezicht geven. Waarden die de mensen die bij ons werken inspireren.

Het Jaarverslag 2020 beschrijft hoe de scholen van Landstede Groep vanuit onze waarden hebben gewerkt aan de ontwikkeling van leerlingen, studenten en cursisten en hoe wij ondanks de beperkingen invulling hebben kunnen geven aan onze strategische beloftes. Dit bijzondere jaar 2020 maakt weer heel duidelijk hoe belangrijk persoonsvorming is: *je leert op school niet alleen voor een diploma, maar voor het leven**. Het vraagt om veel meer dan kennis en vaardigheden alleen. Wij dragen er door brede vorming met aandacht voor zingevingsvragen aan bij dat jonge mensen als participerende medemensen in de samenleving staan: niet alleen bezig zijn met eigen belang, maar solidair met anderen om hen heen. Wij zijn bijzonder trots dat dit ondanks alle onzekerheid en beperkingen ook in 2020 is gelukt.

We hebben intern onderzoek uitgevoerd en geparticipeerd in extern onderzoek om in beeld te krijgen wat we kunnen leren van de ervaringen tijdens de COVID-19-pandemie en hoe we deze lessen kunnen door ontwikkelen en verduurzamen. Daaruit is gebleken dat Landstede Groep een zeer bevlogen en wendbare organisatie is. Vanaf de start van de COVID-19-pandemie is een regieteam samengesteld en is een aanpak gehanteerd om overzicht te creëren, diplomering te borgen, overgangsproblemen te voorkomen, digitalisering aan te jagen en contact te houden met het werkveld. Richtlijnen van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) vormden hierbij continu het uitgangspunt. Door deze lijn strak in te zetten is besluitvorming en communicatie over het algemeen vlot, eenduidig en duidelijk verlopen. Gezondheid en veiligheid van medewerkers, leerlingen en studenten staan daarbij steeds voorop.

Gevoel van trots, verbinding en saamhorigheid overheerst. Onze professionals hebben ruimte gekregen om online onderwijs vorm te geven. De innovatiekracht van medewerkers is mede dankzij de interne technische en didactische ondersteuning enorm geweest, maar ook is nog veel te leren. We zien een toename in professionaliseringsvragen van medewerkers naar bijvoorbeeld digitale vaardigheden en digitale didactiek. Als gevolg van de COVID-19-pandemie is het niet altijd haalbaar geweest om op de gebruikelijke wijze invulling te geven aan het leren in de praktijk. Dit biedt voor nu en in de toekomst zowel kansen als nieuwe uitdagingen om krachtige verbindingen te leggen. Behalve de natuurlijke begeleiding op maat voor onze leerlingen en studenten is er door middel van inhaal- en ondersteuningsprogramma's aandacht om hen extra ondersteuning te bieden bij leer- en ontwikkelachterstanden of studievertraging.

In deze tijd goed je werk doen vraagt aanpassing en flexibiliteit. Vol trots kijken we als onderwijsorganisatie naar de toekomst, waarin we de uitdaging mogen aangaan om in verbinding te blijven, elkaar te ontmoeten en alle vernieuwingen te bestendigen. Vanuit onze liefde voor leren.

Blijf gezond, hou elkaar in de gaten en veel leesplezier gewenst!

Het College van Bestuur

Theo Rietkerk (voorzitter)

Tjeerd Biesterbosch

*

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

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

Leeswijzer

Dit jaarverslag is een verantwoordingsdocument van het afgelopen kalenderjaar voor externe en interne stakeholders, zoals de Inspectie van het Onderwijs, het ministerie van OCW, samenwerkingspartners, zoals de RIF-partners, de partijen van het RAP-programma, de Zwolse4 en de Zwolse8 (meer hierover in hoofdstuk 3.5), gemeenten, ouders, medewerkers, studenten en leerlingen.

De Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' en de daarop volgende jaarlijkse Voorjaarsbrief vormen de basis voor het bestuursverslag. De Strategienota bevat onze ambities en doelstellingen voor de langere termijn. Speerpunten van deze ambities en doelstelling voor het lopende jaar worden geformuleerd in de Voorjaarsbrief. Deze documenten zijn bepalend voor onze beleidskeuzes en activiteiten.

Het jaarverslag bestaat uit drie onderdelen:

- Deel 1 Bestuursverslag
- Deel 2 Jaarrekening
- Deel 3 Overige gegevens

Deel 1 Bestuursverslag beschrijft o.a. de missie en visie, organisatiestructuur, strategische doelen, onderwijsresultaten, personeel, de ondersteuning in de organisatie en de governance. In hoofdstuk 6 van het bestuursverslag is het verslag van de Raad van Toezicht opgenomen. Dit deel is relevant voor zowel interne als externe doelgroepen en toezichthouders. Hoofdstuk 7 van het bestuursverslag geeft een 'Inleiding op de financiële cijfers'. Deel 2 beslaat de Jaarrekening en in deel 3, de overige gegevens, staan de gegevens van de rechtspersoon en de accountantsverklaring.

Landstede Groep is een onderwijsinstelling met scholen zowel in het voortgezet onderwijs als in het middelbaar beroepsonderwijs. Onderdelen in het jaarverslag, met name in de algemene delen zoals hoofdstuk 1, 5 en 6, kunnen voor zowel het vo als het mbo gelden. Daar waar het specifiek over het vo-onderwijs gaat wordt over leerlingen gesproken. Wanneer informatie over studenten wordt gegeven, met name in hoofdstuk 3, betreft dat de mbo-scholen of stagiaires van hbo-scholen die de stage binnen het vo- of mbo-onderwijs van Landstede Groep volgen.



Opening van het schooljaar in aanwezigheid van minister-president Mark Rutte. (Foto: C&M Landstede Groep)

Deel 1: Bestuursverslag



Leden van het College van Bestuur, links Tjeerd Biesterbosch en rechts Theo Rietkerk (voorzitter).
(Foto: C&M Landstede Groep)

1 Inleiding van het College van Bestuur

1.1 Missie Landstede Groep

Ontstaan Strategienota 2019-2022

In het voorjaar 2019 is de nieuwe Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' vastgesteld en gepubliceerd. De nota geeft antwoord op de vragen wie we zijn als Landstede Groep en waar we naartoe gaan. In een dynamisch proces van negen maanden, bespraken medewerkers, leerlingen, studenten, cursisten, directeuren, leden van de Raad van Toezicht (RvT), Raad van Inzicht en medezeggenschapsraden deze vragen samen met het College van Bestuur (CvB). Het resultaat is 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 CvB – eigenaar zijn van de nota. Daarom hebben we de waarden en beloften verinnerlijkt. Dat hebben we gedaan 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-controlcyclus 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 2019-2022 waar te maken. Tegelijkertijd vinden we het allemaal vanzelfsprekend dat we verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn er verantwoording over af te leggen. De Strategienota is in de volgende paragrafen kort beschreven.

Missie

‘Waarde(n)vol leren leven’: dat is de missie van 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. Brede 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.

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. Figuur 1 geeft de missie en strategie in beeld weer

• Strategie 2019-2022

Ruimte, Relatie & Rekenschap

• Missie: Waarde(n)vol leren leven



We willen ontwikkelen



We zoeken de ontmoeting



We zijn betrokken



We verleggen grenzen



We werken aan
brede persoonsvorming

• Strategische beloften



We bieden
persoonlijk onderwijs



We investeren
in medewerkers



We geven aandacht
aan zinnige vorming



We leggen krachtige
verbindingen in de regio



We innoveren
en excelleren

• Zo maken we een leven lang ontwikkelen mogelijk.

Landstede Groep

Figuur 1. Missie en strategie in beeld

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 brede 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 'brede vorming': 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. In Stichting Bestuur Landstede Groep, zijn centrale diensten en het bestuur voor alle scholen die onder Landstede Groep vallen, ondergebracht. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel maar de missie, waarden en beloften zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt.

Landstede Groep heeft naast bovengenoemde stichtingen nog drie stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.

1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep

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

1.4 Juridische structuur

De stichting heeft als doel het onderwijs te laten verzorgen vanuit het christelijke perspectief. Richtsnoer is daarin het evangelie van Jezus Christus zoals dat tot ons komt vanuit de bijbel en zoals dat door de kerken wordt uitgedragen. De stichting zal daarbij acht slaan op de regels, zoals deze gelden voor het Katholiek en Protestants Christelijk onderwijs vanuit de Nederlandse Katholieke schoolraad en de Nederlands Protestants-Christelijke Schoolraad (artikel 2 van de statuten).

De stichting stelt zich ten doel:

- Het bevorderen van onderwijs;
- Het bevorderen van de eenheid van bestuur door en het toezicht op het bevoegd gezag over scholen die ressorteren onder stichtingen die behoren tot Landstede Groep;
- Het bevorderen van de eenheid van bestuur door en het toezicht op andere tot Landstede Groep behorende rechtspersonen;
- Het verrichten van ondersteunende (facilitaire) diensten ten behoeve van rechtspersonen behorende tot Landstede Groep.

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.

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

Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de 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 directeuren van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het CvB jaarlijks een voorjaarsbrief op die de directeuren vertalen in een eigen eenheidskaderbrief. Vanuit de eenheidskaderbrief stelt de directeur samen met de schoolleiding en de teams de teamplannen op.

De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2020 is weergegeven in Figuur 2 inclusief de functies en nevenfuncties van de leden. Voor het College van Bestuur is dit weergegeven in Figuur 3

Raad van Toezicht		
Naam	Functies	Nevenfuncties in 2020
dhr. B. (Breun) Breunissen (voorzitter)	Eigenaar Breun Breunissen Advies & Management; voorzitter	– Lid Dagelijks Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta – Lid Raad van Toezicht Stichting 2Switch (Kringloopbedrijf in Gelderland, Overijssel en Limburg) – Voorzitter Belanghebbenden Orgaan Arcadis Kring en VBO bij Het nederlandse pensioenfonds – Penningmeester Stichting Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij in Overijssel – Lid Bestuur Stichting Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis
dhr. W. (Wieb) Boerma	Manager HR&AZ Altrex BV	– Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede – Vicevoorzitter Raad van Toezicht IJsselheem (tot 1 februari 2020)
dhr. P. (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Den Besten advocaten	– Voorzitter Raad van Toezicht Christelijk College Nassau Veluwe te Harderwijk (tot 1 juli 2020)
mw. F. (Fenna) Eefting	Bestuurder de Vogellanden	– Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle – Voorzitter bestuur Werk Gevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland – Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal – Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland) – Lid Bestuurlijke Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle – Lid Bestuur Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie (ABR), Euregio Zwolle – Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle
dhr. S.A. (Sam) Terpstra	Eigenaar van Sam Terpstra (advies, begeleiding bestuurders, opleiding en coaching)	– Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden; – Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen – Lid adviesraad NSO/CNA, Amsterdam (tot 1 juni 2020) – Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht – Lid bestuur Stichting Trainees in Onderwijs, penningmeester, Driebergen. – Kerndocent leergang "Leidinggeven in onderwijsbestuur", AOG School of Management, Groningen(tot 1 oktober 2020) – Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld. – Lid werkgroep Code Goed bestuur PO, Utrecht (tot 1 oktober 2020). – Lid Commissie Goed bestuur VO, Utrecht – Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld
mw. H.P. (Rieke) de Vlieger	Voorzitter directie Aeres Hogeschool en faculteitsdirecteur Aeres Hogeschool Dronten	– Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs (tot 1 -11-2020) – Voorzitter van het College van Curatoren van het Doopsgezind Seminarium in Amsterdam (per 1-11-2020)
dhr. A.J.M. (Ton) de Winter	CEA Mastervolt International BV	- geen

Figuur 2. Functies en nevenfuncties Raad van Toezicht

College van Bestuur		
Naam	Functie	Nevenfunctie
Dhr. T.W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	– Lid Eerste Kamer – Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep – Voorzitter VV Go Ahead Kampen
Dhr. T.G.M. (Theo) Bekker t/m 31/10/2020	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 – Lid van de Commissie voor toetsing en examens
dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch vanaf 01/10/2020	Lid College van Bestuur	– Lid Raad van Toezicht Iris, Kampen

Figuur 3. Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur

1.5 Interne structuur

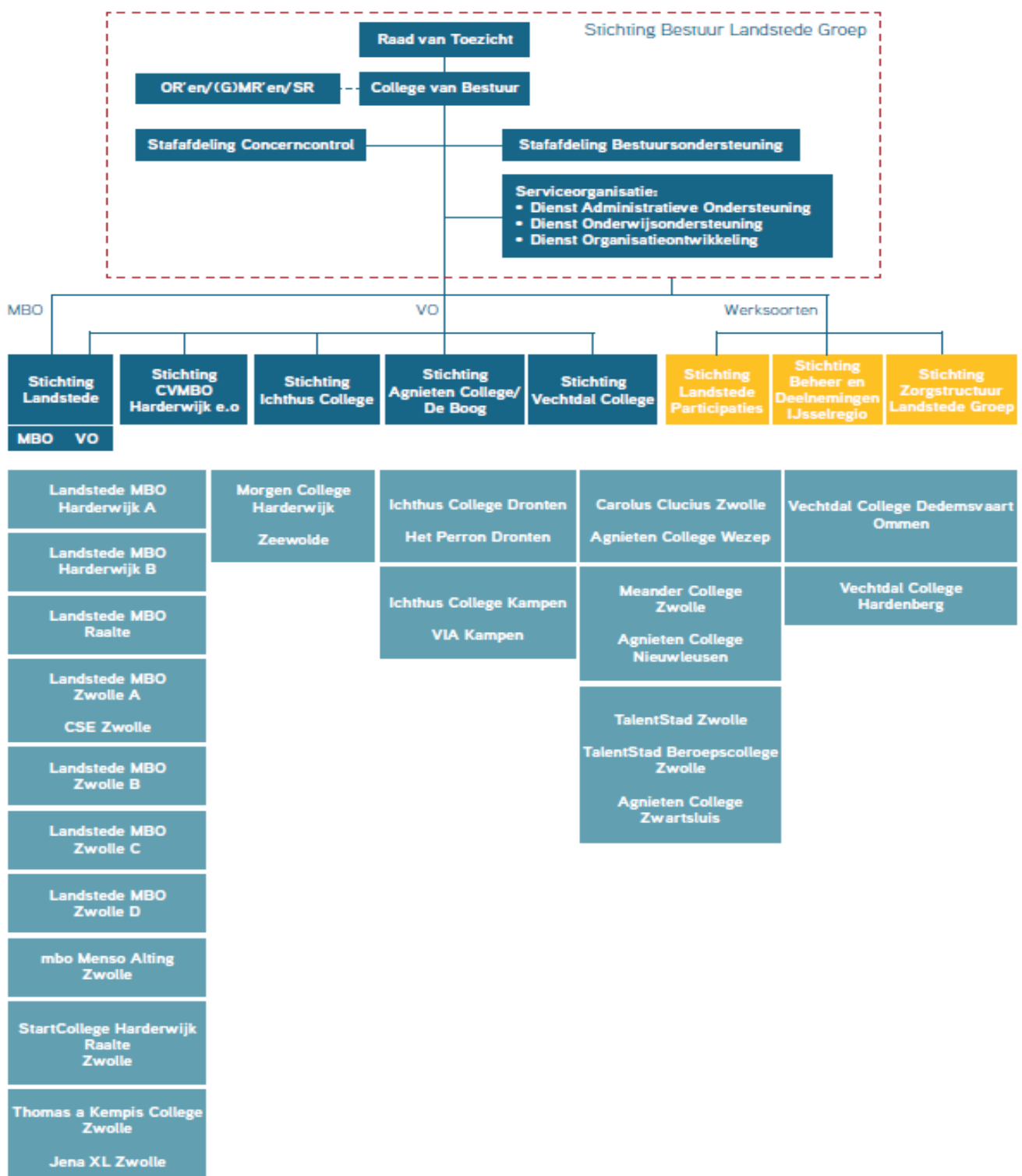
Directeuren en schoolleidingsoverleg

Het mandaat van de directeuren is vastgelegd in een mandaatregeling directeuren.

De directeuren leiden hun eenheid/dienst en verantwoorden hun resultaat aan het CvB. Directeuren vertalen beleid naar de eigen eenheid/dienst, werken samen met collega's aan het ontwikkelen van beleid in het reguliere directeurenoverleg en vertegenwoordigen de eenheid naar buiten. Tijdens de

managementvoortgangsgesprekken (twee keer per jaar) vindt aan de hand van rapportages het verantwoordingsgesprek plaats tussen bestuur en directeuren. Daarnaast onderhoudt het CVB door jaarlijkse werkbezoeken de verbinding met leerlingen, studenten, docenten, ondersteunend personeel en teamleiders.

Figuur 4 toont het organogram van Landstede Groep per 31 december 2020. Het geeft de structuur weer met de verschillende stichtingen, eenheden/diensten en scholen.



Figuur 4. Organogram Landstede Groep

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

1.6 COVID-19

Voorjaar 2020 wordt de wereld geconfronteerd met een wereldwijde pandemie: COVID-19. Ook Landstede krijgt hiermee te maken. Per 15 maart is sprake van de eerste lockdown. Het CvB installeert een regieteam corona. Het regieteam heeft als opdracht alle landelijke richtlijnen vanuit de RIVM en de kabinetsmaatregelen, die het onderwijs betreffen, te vertalen naar Landstede richtlijnen en het CvB hierover te adviseren. Na besluitvorming in het CvB worden deze richtlijnen vanuit het regieteam gecommuniceerd naar directeuren, medewerkers, leerlingen, studenten en ouders. Ook het centraal bijhouden van een informatiepagina voor medewerkers op 'Connect', het interne computernetwerk van Landstede Groep, en een website voor leerlingen, studenten en ouders hoort bij hun taak. Alle directeuren kunnen bij het regieteam terecht voor advies aangaande te nemen maatregelen tegen het virus.

De registratie van leerlingen en studenten in kwetsbare posities en het constateren van besmettingshaarden met daaropvolgend een advies naar schooldirecteuren en CvB, behoort eveneens tot de werkzaamheden van het regieteam. Uiteindelijk heeft dit twee keer geleid tot een tijdelijke sluiting van een school en meerdere keren tot het in quarantaine plaatsen van een klas gedurende een periode van maximaal tien dagen. In de beginfase van de pandemie was de doorlooptijd van testen tot resultaat vijf tot zes dagen. In de praktijk betekende dit dat er een hoog verzuim ontstond onder medewerkers. Dit resulteerde weer in veel lesuitval.

In het samenwerkingsverband van de Zwolse mbo- en hbo-instellingen Zwolse8 is vervolgens op een Landstede-locatie een teststraat ingericht voor alle leden van de Zwolse8. Met name gericht op docenten in het mbo maar ook, waar nodig, voor andere medewerkers. Het voordeel is dat de test binnen 24 uur afgenomen wordt en dat de uitslag binnen een half uur bekend is met als resultaat vermindering van de hoge lesuitval. Het regieteam is ook in 2021 nog actief.

COVID-19 Onderzoek naar ervaringen tijdens de COVID-19-pandemie binnen Landstede Groep.

Als onderdeel van het verankeren van het ontwikkelde adaptief vermogen en wendbaarheid door en tijdens de COVID-19-pandemie, heeft Landstede Groep verschillende onderzoeken uitgevoerd binnen de sectoren mbo en vo. Door op een onderzoeksmatige wijze ervaringen en opbrengsten uit deze bijzondere tijd in beeld te brengen leert de organisatie met en van elkaar en helpt het de professionals en organisatie om wendbaar innovatief te blijven. Zo kunnen het geleerde en de good practices in de toekomst benut blijven en de opbrengsten uit deze digitale tijd vasthouden en verduurzamen. Resultaten en conclusies geven richting en invulling aan toekomstgerichte visie, beleid, organisatieontwikkeling, onderwijspraktijk en vervolgonderzoek.

COVID-19 onderzoeksprogramma

Landstede Groep heeft intern onderzoek uitgevoerd en geparticipeerd in extern onderzoek over de corona periode. Intern onderzoek is gericht op:

1. De onderwijskundige inzichten (vormgeving en uitvoering) van onderwijs op afstand en welke betekenis deze inzichten hebben voor de doorontwikkeling van de Landstede onderwijskundige visie: Talentvol ontwikkelen;
2. Leeractiviteiten, leeropbrengsten, veranderende kennis, opvattingen & overtuigingen, en continueringswensen van docenten mbo en vo binnen Landstede Groep, uitgevoerd door het practoraat Docentprofessionalisering;
3. De ervaringen van docenten, leerlingen en studenten bij het vormgeven en uitvoeren van onderwijs op afstand binnen de opleidingen opgehaald. Daarnaast heeft Landstede MBO deelgenomen aan het sector brede onderzoek van Bureau Turner. Inzicht is verkregen op vier thema's: didactiek, wendbaarheid van de organisatie, sociale functie en roosteren en toetsen.

Resultaten en conclusies

Landstede is een zeer bevlogen en wendbare organisatie. Vanaf de start van de COVID-19-pandemie is een regieteam samengesteld en is een centralistische aanpak gehanteerd met prioritering op speerpunten zoals; overzicht creëren, borging van diplomering, voorkomen van overgangsproblemen, digitalisering en werkveld. Richtlijnen van het RIVM vormden hierbij continu het uitgangspunt. Door deze lijn strak in te zetten en gedurende de gehele coronaperiode strak te blijven hanteren is besluitvorming en communicatie vlot, eenduidig en duidelijk verlopen.

Professionals hebben ruimte gekregen om online onderwijs vorm te geven. Innovatiekracht van medewerkers is mede dankzij de interne technische en didactische ondersteuning aanwezig. We zien een toename in professionaliseringsvragen van medewerkers naar bijvoorbeeld digitale vaardigheden en digitale didactiek. Door kennisdeling in diverse vormen te faciliteren zijn inzichten opgedaan over de mogelijkheid, de efficiëntie en de kwaliteit van het online-onderwijs.

Als gevolg van de COVID-19-pandemie is het niet altijd haalbaar geweest om op de gebruikelijke wijze invulling te geven aan het leren in de praktijk. Dit

geldt ook voor de internationale beroepspraktijkvorming (ibpv). De invulling van het leren in de praktijk biedt in de toekomst zowel kansen als nieuwe uitdagingen om krachtige verbindingen te leggen. De Landstede beleidslijn examinering is de basis geweest voor het landelijke Servicedocument en geeft heldere richtlijnen voor de afronding van de examinering voor de MBO-examenkandidaten. Naast de natuurlijke begeleiding op maat voor onze leerlingen en studenten is er middels inhaal- en ondersteuningsprogramma's aandacht om studenten extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden of studieovertraging.

Landstede Groep als werkgever heeft brede aandacht voor haar medewerkers om elkaar te inspireren, te ondersteunen en te ontmoeten. In deze corona tijd is extra inspanning nodig om goed je werk te doen, dat vraagt om aanpassing en flexibiliteit.

Kennis over deze onderzoeken is actief gedeeld middels webinars, presentaties, sociaal media berichten en op de intranetpagina van Landstede Groep. De resultaten en conclusies van alle onderzoeken zijn gebundeld.



Bewegwijzering in de schoolgebouwen volgens RIVM-voorschriften COVID-19: houd anderhalve meter afstand. (Foto: C&M Landstede Groep).

2 Sociaal jaarverslag

2.1 Uitvoeringsprogramma

Landstede Groep staat voor ontwikkeling. In de Strategienota staat vermeld: 'We willen ontwikkelen omdat we elke dag beter willen worden in ons werk van betekenis. Om vanuit onze Strategienota te citeren: '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 ons heen'. Daarbij is onze wens om te ontwikkelen niet vrijblijvend: we willen ons blijven ontwikkelen, zodat ons onderwijs voortdurend blijft aansluiten op een veranderend beroepenveld en maatschappij.

Hetzelfde geldt voor de professionals binnen Landstede Groep. Het (h)erkennen van eigen talent en deze stimuleren om verder te ontwikkelen is één van de doelstellingen, zodat werk een plek is waar plezier, voldoening en betekenis wordt ervaren. En ook voor de professionals geldt dat ontwikkeling niet vrijblijvend is. Professionals zijn het belangrijkste 'gereedschap' voor de kwaliteit van het onderwijs. Als zij zich ontwikkelen, ontwikkelt immers ook het onderwijs zich.

Binnen Landstede Groep is Human Resource Development-beleid ontwikkeld. Beleid dat richting geeft aan het leren en ontwikkelen van professionals. Het uitvoeringsprogramma van het HRD-beleid maakt duidelijk waarom en wat de komende jaren gerealiseerd wordt.

Een greep uit de thema's die in 2020 zijn opgepakt:

Loopbaanontwikkeling en mobiliteit

Een belangrijk thema binnen dat HRD-beleid is loopbaanontwikkeling en mobiliteit.

Het doel van de loopbaanontwikkeling is de bewustwording van het proces waarin medewerkers hun professionele potentieel tot ontplooiing brengen. De bedoeling van mobiliteit binnen Landstede Groep is een vorm van ontwikkeling te bieden waarbij professionals van functie, team, locatie, werkgever, of vakgebied veranderen.

Werken aan loopbaanontwikkeling en mobiliteit via drie aandachtsgebieden

Het leggen van prioriteiten en accenten rondom loopbaanontwikkeling en mobiliteit hebben geleid tot drie aandachtsgebieden, waarbij de huidige praktijk de basis vormt.

Deze zijn: werknemerschap, leiderschap en werkgeverschap:

1. De *professional* is eigenaar van zijn eigen loopbaan: professioneel werknemerschap betekent binnen Landstede Groep dat professionals bezig zijn met (loopbaan)ontwikkeling vanuit de wens het werk goed te willen doen voor leerlingen, studenten, collega's en zichzelf als professional. Het initiatief voor ontwikkeling ligt bij de professional, omdat de professional als vakmens, als geen ander weet waar kansen liggen voor verbetering. De ontwikkeling is niet vrijblijvend, om kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven leveren is ontwikkeling van professionals noodzakelijk. De rol als goed werkgever is om professionals te prikkelen, stimuleren en faciliteren hun talenten te (h)erkennen en verder te ontwikkelen.
2. De belangrijkste opdracht in *leiderschap* is de talenten van professionals optimaal in te zetten en te ontwikkelen. Met goed leiderschap zorgen professionals elke dag voor het beste onderwijs. Een goed werkgever heeft de opdracht leiders te selecteren en afdoende toe te rusten om de professionals te ondersteunen het beste naar boven te halen.
3. *Werkgeverschap* is gericht op het stimuleren, organiseren en faciliteren van een lerende cultuur: een lerende cultuur gaat over het organiseren van reflectie en leren in het werk met als doel om samen continue te verbeteren, zodat de leerlingen en studenten het beste onderwijs krijgen.

Management Development

Het Management Development (MD)-traject is een breed professionaliseringstraject gericht op het versterken van het onderwijskundig leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevendenden van Landstede Groep. Investeren in het MD-traject is van belang omdat leidinggevendenden een belangrijke spil zijn in het realiseren van de waarden en de strategische beloften Landstede Groep. Daarnaast is Landstede Groep als organisatie per 2020 anders ingericht, waardoor de rollen van leidinggevendenden zijn veranderd en vernieuwd. Met het MD-traject krijgen leidinggevendenden handvatten mee in hun (vernieuwde) rol.

Het MD-traject bestaat uit twee sporen:

1. Spoor 1 is gericht op het op korte termijn toerusten van teamleiders met een vernieuwde rol. De activiteiten in dit spoor zijn gericht op het verstrekken van randvoorwaardelijke kennis over de bedrijfsvoering van de organisatie (HR, governance en besluitvorming en financiën) en de rol van teamleiders daarin. Spoor 1 heeft in 2020 plaatsgevonden.
2. Spoor 2 is het bredere MD-traject gericht op het versterken van het onderwijskundig leiderschap en de managementkwaliteiten van onze leidinggevenden. Van Spoor 2 is de Europese aanbesteding in 2020 afgerond, met het doel het programma in april 2021 te starten.

Strategische Personeelsplanning

Afgelopen schooljaar is Landstede Groep gestart met Strategische Personeelsplanning (SPP), om strategisch te werken aan de ontwikkeling van personeel. Het doel van een SPP is de realisatie van een sterke organisatie en personeelsbestand voor het leveren van kwalitatief goed onderwijs. Vooruitkijken en het SPP uitvoeren geeft op diverse niveaus (stichtingen, eenheden, teams en individueel) meer structuur in de personeelsplanning.

SPP is in 2020 opgepakt als project, waarbij een rapport met aanbevelingen is opgeleverd voor de ontwikkeling van de professionals, teams en onderwijseenheid. In 2021 gaat elk team zelfstandig verder met de aanbevelingen voor het vervolg.

Van werkdruk naar werkplezier

Als goed werkgever investeert Landstede Groep graag in de inzetbaarheid en het werkplezier van alle medewerkers.

Vanuit dit gedachtegoed is het procesplan 'Van werkdruk naar werkplezier Landstede Groep' vastgesteld. De aanpak in het procesplan 'Van werkdruk naar werkplezier Landstede Groep' is gebaseerd op een model van Voion, Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs. Voion is een kennisorganisatie en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs.

Corona & Landstede Groep

Het jaar 2020 wordt beheerst door het coronavirus. Ook binnen Landstede Groep hebben medewerkers direct met de gevolgen van deze bijzondere tijd te maken. Tijdens de eerste lockdown moest er snel geschakeld worden naar online lesgeven en online werken.

Landstede Groep heeft de ambitie een goed werkgever te zijn en heeft daarom een aantal maatregelen genomen die medewerkers financieel, fysiek en mentaal ondersteunen. Een van deze maatregelen betreft het verstrekken van een eenmalige vergoeding in december van € 200 netto (naar rato dienstverband) voor ondersteuning bij gezond (thuis)werken. Deze vergoeding is te zien als een algemene vergoeding waarmee medewerkers bijvoorbeeld voorzieningen (beeldscherm of toetsenbord) kunnen aanschaffen of andere vormen van ondersteuning, zoals een leefstijlcoach of cursus mindfulness, kunnen zoeken.

Naast deze financiële waardering heeft Landstede Groep een aantal activiteiten ontplooid om 'lichte' en 'zware' ondersteuning te bieden voor problemen die bij medewerkers kunnen ontstaan in coronatijd. Vitaliteit maakt onderdeel uit van de HRD-agenda, is nu extra actueel en krijgt vorm door:

1. Maandelijkse vitaliteitsjournaals: Maandelijks worden vitaliteitsjournaals georganiseerd voor en door medewerkers met het doel om medewerkers te ondersteunen in hun vitaliteit. Er is aandacht voor mentale, sociale en fysieke vitaliteit op een dynamische wijze.
2. Samen vitaal: eerste hulp bij vitaliteit. Medewerkers, die mogelijk vitaliteitsuitdagingen door eenzaamheid en stress, of door de combinatie van thuiswerken met kinderen ervaren, kunnen zich opgeven voor Samen Vitaal. Een laagdrempelig initiatief waarbij groepjes van vier tot zes medewerkers worden begeleid door een leefstijlcoach met soortgelijke vitaliteitsvraagstukken.
3. Individuele ondersteuning: Mochten medewerkers meer ondersteuning nodig hebben dan kan individuele ondersteuning een optie zijn. De route daarvoor is een (preventief) gesprek bij de bedrijfsarts of praktijkondersteuner van de bedrijfsarts (POB'er). Daarnaast kan ook bij de bedrijfspsycholoog van Landstede Groep of een externe organisatie (vanwege beperkte ruimte bij de bedrijfspsycholoog) ondersteuning worden gezocht.

2.2 Scholing

Binnen Stichting Landstede zijn in 2020 122 medewerkers aan het studeren; zij volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel een opleiding voor het behalen van een eerste- of tweedegraads bevoegdheid.

Sinds 2016 is Landstede MBO aspirant-Opleidingsschool. De Opleidingsschool is een partnerschap tussen Landstede MBO, mbo Menso Alting en Hogeschool Windesheim. De Opleidingsschool ontwikkelt zich steeds meer tot een leergemeenschap waarin de pedagogisch en didactische bekwaamheden van startende leraren en de zittende docenten centraal staan. Schoolopleiders op de zeven verschillende locaties versterken in toenemende mate de

verdere positionering en implementatie van Samen Opleiden.

Zie hoofdstuk 3.3 Samen Opleiden voor toelichting op de activiteiten in het jaar 2020.

Voor de toekomst wordt gewerkt aan de voorbereiding en uitvoering van het landelijk kwaliteitskader Samen Opleiden en inductie.

2.3 Personeelsgegevens



Toelichting op de personeelsgegevens

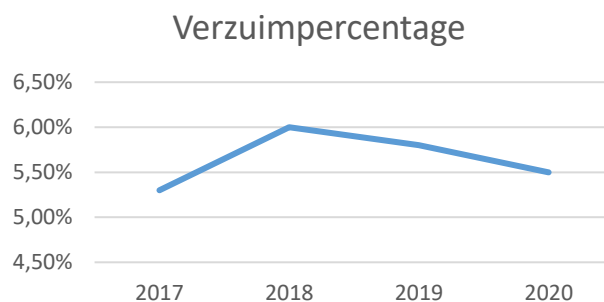
Bij Stichting Landstede is de verhouding man/vrouw ten opzichte van 2019 ongewijzigd gebleven alsook de verhouding parttime/fulltime. Stichting Landstede scoort in 2020 het hoogst op het aantal parttimers binnen Landstede Groep. De instroom is afgenomen met 111 medewerkers en de uitstroom is afgenomen met 66. Het aantal fte is met 26 toegenomen. De flexibele schil is ongewijzigd ten opzichte van 2019.

In de functiemix is geen doelcijfer opgenomen omdat we deze binnen het mbo niet kennen. De landelijke cijfers van het mbo over 2019 (over 2020 zijn de cijfers nog niet gepubliceerd) laten zien dat Stichting Landstede bij de LB- en LD-inschaling iets boven, en bij de LC-inschaling iets onder de landelijke cijfers zit. De uitkomst OOP en OP is in vergelijking met de landelijke mbo-cijfers 2019 (OOP 27,5% en OP 75,3%) hetzelfde.

2.4 Werving en Selectie

In 2020 heeft Landstede Groep ongeveer 300 vacatures gepubliceerd, waarvan 157 vacatures voor Stichting Landstede. Met een digitaal programma voor het melden en beheren van vacatures is het proces van vacatures plaatsen overzichtelijker en efficiënter en de berichtgeving aan kandidaten vereenvoudigd. Naast de tijdswinst die dit programma oplevert, faciliteert het systeem een zorgvuldig en AVG-proof selectieproces. Daarnaast is het mogelijk om een Jobalert aan te maken. Bij het Jobalert is onderscheid gemaakt tussen in- en externe vacatures. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een Jobalert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra er een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. In 2020 hebben 223 interne kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of zich aangemeld voor een Jobalert. Externe kandidaten kunnen via de website een Jobalert aanmaken voor extern gepubliceerde vacatures. In 2020 hebben 2.083 externe kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of zich aangemeld voor een Jobalert. Na publicatie van vacatures op de website van Landstede Groep deelt de afdeling Communicatie & Marketing (C&M), de vacatures op de sociale media. Met name LinkedIn, Twitter of Facebook zijn hiervoor gebruikt. Met de inzet van de sociale media en met het Jobalert vergroten we de zichtbaarheid van en wervingskracht van de vacatures.

2.5 Verzuim



Het verzuimpercentage is in 2020 gedaald. Desondanks heeft het verzuim en de beheersing hiervan extra aandacht. Daarom zijn onder andere de volgende beheersactiviteiten uitgevoerd:

Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten(WGA)

Landstede Groep is als werkgever financieel verantwoordelijk voor de WGA-uitkeringen die (ex)-medewerkers ontvangen. Deze uitkering wordt betaald op voorschrift van de wet via de premiecomponent in de premie Werkhervattingskas van de Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)-regeling. Vanaf maart 2019 heeft team Arbeid & Gezondheid met behulp van een externe partner, De Verzuimspecialist, voor ex-werknemers bezwaar op de huidige uitkering ingediend of herbeoordeling op de huidige gezondheidssituatie aangevraagd. Inmiddels zijn over een aantal dossiers nieuwe beslissingen binnen gekomen van het UWV die vanaf het jaar 2021 voor een besparing op de loonheffingen zullen zorgen. Onderdeel van de professionalisering van het werkterein Arbeid & Gezondheid is om deze onderzoeken op termijn zelfstandig uit te voeren zonder inzet van externe partners.

Werkplekonderzoeken en WIA¹

In 2020 zijn minder werkplekonderzoeken uitgevoerd. Door het coronavirus werkten vanaf medio maart veel medewerkers thuis. In 2020 zijn in het kader van preventie binnen Stichting Landstede vier werkplekonderzoeken uitgevoerd. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn er adviezen gegeven ter verbetering.

¹ Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

In 2020 zijn vijf medewerkers van Stichting Landstede ingestroomd in een WGA-traject of hebben een ophoging van het arbeidsongeschiktheidspercentage gekregen en vijf aanvragen lopen door tot na 2020. Twee medewerkers kwamen in aanmerking voor een IVA². Eén vervroegde aanvraag voor een IVA is nog in behandeling.

In 2020 zijn geen loonsancties opgelegd door het UWV.

Plan van aanpak verzuimreductie

In 2020 zijn voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd voor een plan van aanpak om het verzuim te reduceren, met als uitgangspunt de verzuimpercentages van 2020.

Begeleiding door deskundigen

Binnen Landstede Groep is de aandacht voor curatieve zorg verschoven naar meer aandacht voor preventieve zorg met meer verantwoordelijkheid voor de medewerker en de betreffende leidinggevende. Zowel de medewerker als de leidinggevende kunnen rekenen op goede toerusting vanuit deskundigen intern of extern.

Bedrijfsarts

In 2020 is Landstede Groep overgegaan van drie arbodienstverleners naar één aanbieder voor de gehele Landstede Groep. Uit een Europese aanbesteding is Zorg van de Zaak geselecteerd als beste aanbieder. Praktisch betekent dit dat (zieke) medewerkers met ingang van 2020 worden gezien door de bedrijfsartsen én door de praktijkondersteuner van de bedrijfsarts van Zorg van de Zaak. Samen met Zorg van de Zaak geeft de afdeling Personeel & Organisatie en Juridisch (P&OJ) vorm aan de samenwerking op basis van de gedragsmatige aanpak van verzuim. De verzuimcijfers geven aanleiding voor meer aandacht aan scholing en training van leidinggevend en medewerkers op het gebied van verzuim en duurzame inzetbaarheid.

Psycholoog

In 2020 is de psycholoog voor de gehele Landstede Groep werkzaam geweest. De psycholoog heeft een aandeel in het sociaal medisch overleg binnen de organisatie. Daarnaast wordt de psycholoog geconsulteerd voor vragen op het gebied van individuele casuïstiek, de uitvoering van de WVP³ en de inrichting van complexe re-integratie trajecten. In vier teams is een themabijeenkomst over verzuim en verzuimbegeleiding georganiseerd waarin samen

met de P&OJ-adviseur en de adviseur van de expertisegroep Arbeid en Gezondheid, het WVP-traject is besproken en de rol van case manager is uitgewerkt. De expertisegroep Arbeid en Gezondheid is een interne expertisegroep, bestaande uit de psycholoog en adviseurs arbeid en gezondheid.

Op het gebied van preventie speelde de coronamaatregelen een hoofdrol. In de lockdown van het voorjaar van 2020 kwamen stressklachten veelal voort uit de combinatie van het thuisonderwijs en thuiswerken. Zeker voor medewerkers met jonge kinderen was dit een veeleisende periode. Als ouder ben je overdag bezig met het onderwijs aan je kinderen en 's avonds en in het weekend bezig met je werk. Of, als docent, verzorgde je overdag de online-lessen aan de studenten/leerlingen met je kinderen om je heen. Voor een aantal medewerkers was de stap naar online lesgeven bovendien groot. Online lesgeven vraagt andere vaardigheden en er was geen tijd om die te verwerven.

De lockdown was ook een onzekere tijd voor mensen met chronische gezondheidsklachten. Deze groep moest in de gegeven angstige context een balans vinden tussen doorgaan en zichzelf beschermen.

In de periode na de zomervakantie kwamen er andersoortige vragen. Deze vragen hadden steeds meer te maken met overbelasting van het werk omdat er weinig ontspanning mogelijk is en de sociale steun in het werk veel minder is. Een nieuwe stresserende factor is het gemis aan contacten met leerlingen en studenten. De zorg om kwetsbare studenten die soms niet bereikbaar zijn, maar ook de zorg om de studievoortgang is belastend en houdt docenten soms letterlijk wakker.

Naast de inzet van de psycholoog is voor de kortdurende preventieve begeleidingstrajecten in 2020 gebruik gemaakt van de coaches van Perspectief Groep.

Vertrouwenspersoon

Landstede Groep heeft een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen en integriteit) voor medewerkers (naast de diverse vertrouwenspersonen voor studenten).

² Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten

³ Wet Verbetering Poortwachter

Het CvB 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. Een veilige werkplek voor en door iedereen, zoals ook te lezen valt in de strategienota van Landstede Groep.

Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

- opvang melder in geval van seksuele intimidatie, pesten, agressie/geweld, intimidatie, discriminatie en integriteitskwesties;
- geven van gevraagd- en ongevraagd advies;
- informeren / presenteren aan onderwijsteams en andere geïnteresseerden.

De vertrouwenspersoon legt haar bevindingen vast in een jaarverslag en bespreekt het verslag met het CvB. De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is ingeschreven als gecertificeerd lid bij de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing.

Acties 2020

- Gesprekken met melders: opvang en indien van toepassing adequate verwijzing. Door de situatie rondom corona hebben de gesprekken incidenteel ook via “Teams” plaats gevonden;
- Afspraken zijn gemaakt rondom overdracht van de taak i.v.m. de pensionering van de huidige vertrouwenspersoon. Hiervoor zijn een overdrachts- en een communicatieplan gemaakt;
- Kennismaking met (nieuwe) medewerkers PO&J en nieuwe directeuren is opgepakt en afgerond; in enkele gevallen is voor digitaal informeren gekozen;
- Het aantal meldingen is vergeleken met 2018 en 2019 (25-30) lager en bedraagt 23-28 casussen, mede als gevolg van corona.

Evaluatie

De ingezette acties in de voorgaande jaren en in 2020 hebben geresulteerd in het bestendigen van de taak van de vertrouwenspersoon voor medewerkers binnen Landstede Groep (met name Landstede MBO, Service Organisatie en Bestuursdienst).

Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)

Een RI&E is een in de Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet genoemd middel ter bevordering van veilig en gezond werken en sinds 1 januari 1994 verplicht voor alle werkgevers. Een verplicht onderdeel van de RI&E is het Plan van Aanpak. Ook Landstede Groep maakt risico-inventarisaties. Sinds 2019 wordt dit centraal georganiseerd.

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

1. Samenwerking met arbeidsdeskundigen.
In ArboNed heeft Landstede Groep een partner gevonden. De arbeidsdeskundigen van ArboNed hebben voor een aantal locaties de risico-inventarisatie volledig uitgevoerd, voor andere locaties voerden regiocoördinatoren de risico-inventarisatie uit en leverden de arbeidsdeskundigen alleen de verplichte rapportage voorzien van een advies (de toetsing).
2. Selecteren van een RI&E-volgsysteem.
Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
3. Inrichten en beheren van de RI&E.
De inrichting betreft vragen over het uitvoeringsprogramma en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze twee elementen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft er voor gekozen om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. De verantwoordelijke functionarissen beheren zo beide delen afzonderlijk.
4. Regiocoördinatoren.
Alle regiocoördinatoren hebben in juni 2020 een extra training ontvangen van ArboNed en zijn daarmee voldoende gefaciliteerd om de benodigde werkzaamheden goed uit te voeren. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden.
5. P&OJ
De afdeling P&OJ heeft in de tweede helft van 2020 een begin gemaakt met de inventarisatie van bestaand beleid en een voorstel gemaakt voor een planning om op ontbrekende onderdelen beleid vast te stellen.

6. Preventiemedewerker

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

7. De centrale preventiemedewerkster:

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

Melding ongevallen

Binnen Landstede Groep worden incidenten en ongevallen gemeld met een speciaal daarvoor ontwikkeld meldingsformulier. In 2020 waren het aantal incidenten ten opzichte van vorige jaren heel laag en dat heeft alles te maken met de coronapandemie. Er zijn verhoudingsgewijs weinig medewerkers op de scholen werkzaam, met uitzondering van het Voortgezet Onderwijs. Voor 2020 zijn er daarom geen representatieve aantallen te noemen voor het aantal incidenten en ongevallen.

Melding klachten

In 2020 zijn 14 klachten binnengekomen via de klachtenmeldpunten van de scholen binnen Landstede Groep, waarvan 1 klacht op het personele gebied. In 2018 waren dit er 17 en in 2019 waren dit er 25. Van de 14 klachten zijn er 2 behandeld door de externe klachtencommissie. De overige klachten zijn op de locatie opgelost.

Medewerkersonderzoek

In het najaar van 2020 is in samenwerking met de medezeggenschap de vragenlijst opgesteld voor het Medewerkersonderzoek (MO). Het MO is in het laatste kwartaal van 2020 afgenomen. Nieuw aan het MO in 2020 is dat de resultaten op teamniveau inzichtelijk zijn. De respons van het MO 2020 is 73,8%, dit is hoger dan de vorige meting (69,8%, Benchmark 67,7%); waarvan een respons bij Landstede MBO van 75,8% (vorige meting 69,8%).

De resultaten van de volgende thema's van Landstede MBO zijn verbeterd ten opzichte van de vorige meting:

- Bevlogenheid van 7,4 naar 7,6 - (Benchmark mbo 7,6);
- Tevredenheid van 6,7 naar 7,2- (Benchmark mbo 7,2);
- Werkgeverschap van 6,8 naar 7,0 – (Benchmark mbo 7,2).

De resultaten van onderstaande thema's geven aan dat werken bij Landstede MBO als plezierig wordt ervaren vanwege:

- Collega's;
- Studentgerichtheid;
- Samenwerking in het team;
- Eigen verantwoordelijkheid & initiatief;
- Het onderwijs dat wij verzorgen.

Uit de uitkomsten van het MO komen een aantal verbeterpunten naar voren voor Landstede MBO. Dit zijn: samenwerken tussen afdelingen, communicatie, geboden faciliteiten, beoordeling & beloning en professionele ontwikkeling.

2.6 Beleid ter beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid voor dit onderwerp is in 2020 ongewijzigd gebleven. Het beleid is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2020 hebben 29 oud medewerkers van Stichting Landstede een WW-uitkering ontvangen.

3 Onderwijs

3.1 Beleidsuitvoering

Onderwijs bij de scholen van Landstede Groep

Goed onderwijs biedt leerlingen en studenten de kans zich te vormen tot zelfstandige, betrokken en verantwoordelijke mensen. School is voor de leerlingen en studenten een oefenplaats. Onze pedagogische opdracht geven wij vorm vanuit onze missie en waarden,.

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

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

Visie op onderwijs

MBO

Het uitgangspunt bij het onderwijs is, dat studenten verschillend zijn en zich dus ook verschillend ontwikkelen: qua stijl, qua tempo en tot verschillende niveaus. Vanuit dat perspectief kiest Landstede MBO en mbo Menso Alting voor maatwerk binnen haar onderwijsvisie 'Talentvol Ontwikkelen', waarmee de student meer eigenaar en regisseur wordt van het eigen leerproces. Talentvol Ontwikkelen ondersteunt hierin vanuit een centrale visie, met een aantal belangrijke uitgangspunten.

Ter ondersteuning van dit maatwerk voor de student wordt gewerkt met een elektronische leeromgeving, e-TO (elektronisch Talentvol Ontwikkelen). In deze digitale leeromgeving met gestandaardiseerde formats hebben de onderwijsprofessionals de tools om het maatwerk mogelijk te maken.

VO

Voor ons is de school 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

onderwijsbehoeften 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 is. Een proces waarin oude structuren verdwijnen en nieuwe structuren ontstaan die een klimaat scheppen zonder beperkingen. Onze 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 met de volgende, leidende principes. Deze zes principes hanteren wij voor de inrichting van ons onderwijs – door de onderwijseenheden met onderwijsteams – in onze VO-scholen.

1. We helpen de studenten om steeds meer aan het stuur te staan van het eigen leerproces

Wij helpen de studenten 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 studenten vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten. We doen dit ook door studenten steeds vaker verantwoordelijk te maken voor keuzes rond het eigen leerproces.

2. We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving

We bieden maatwerk door het gebruik van individuele en flexibele leerroutes. Afhankelijk van hun behoeften, leerstijlen en capaciteiten volgen studenten 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: dit betekent dat er een variatie is in online individueel leren en face-to-face leren en alle mogelijke tussenvormen.

3. We bieden een veilige en uitdagende leeromgeving

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

4. We dagen de studenten uit hun talenten maximaal te ontplooiën

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

5. We ontwikkelen en groeien door te leren van en met elkaar

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

6. 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 studenten, directe collega's en direct leidinggevend.

COVID-19

Stichting Landstede heeft in 2020 subsidie aangevraagd voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP-subsidie) om leerlingen en studenten extra ondersteuning te bieden vanwege leer- en ontwikkelachterstanden die veroorzaakt zijn door sluiting van de scholen als gevolg van de COVID-19 uitbraak.

Het aangeboden inhaal- en ondersteuningsprogramma wordt facultatief gevolgd buiten de regulier geprogrammeerde onderwijstijd maar wel hierop aansluitend. Het subsidiebedrag per leerling/student bedraagt € 900.

Stichting Landstede heeft deze IOP-subsidie aangevraagd voor respectievelijk 1.164 deelnemers binnen het mbo, 208 deelnemers binnen de vo-scholen en 18 deelnemers binnen de vavo. De subsidie wordt als volgt ingezet:

Voor het mbo:

- Extra inzet op maatgerichte begeleiding en coaching en voor het bieden van sociaal-emotionele ondersteuning, indien nodig met extra ondersteuning van de dienst Student Advies & Begeleiding;
- Extra inzet van studiecentra voor het wegwerken van achterstanden die zijn opgelopen binnen de generieke vakken en het bieden van studievaardigheden;
- Extra inzet op het terrein van de beroepsvormende praktijk (bpv) voor inhuur van (praktijk)docenten en het geven van extra praktijklessen en voor het aanbieden en ontwikkelen van praktijksimulaties en (acquisitie van) praktijkopdrachten en stages.

Voor het vo:

De programma's binnen de vo-scholen richten zich op cognitieve én sociale aspecten, waarbij in kleine groepen wordt gewerkt, met individuele aandacht. Bij het inzetten van interventies gaan scholen uit van de bestaande structuren, passend bij het type onderwijs van de betreffende school. De interventies bestaan uit inzet van keuzewerktijd, uitbreiding van vakondersteuning, inzet aanbod zelfwerkuren, huiswerkbegeleiding en één-op-één begeleiding. Daarnaast wordt ondersteuning aangeboden door het ondersteuningsteam zoals begeleiding bij studievaardigheden en sociaal-emotionele ondersteuning. Het ondersteuningsteam bestaat uit een remedial teacher, een schoolcoach, een orthopedagoog en een Jeugd- en gezinswerker).

De ISK-leerlingen krijgen vanuit de mbo-subsidie de volgende programma's:

- Extra lessen rekenen, Nederlands, Engels;
- Extra ondersteuning voor NT2/Nederlands voor leerlingen die in een begingroep zitten;
- Voortzetting en uitbreiding van de Landstede Vakantieschool voor de vakken Nederlands, rekenen/wiskunde en Engels;
- Een educatief programma, op vrijdagmiddag na schooltijd, waar op een speelse manier leerstof wordt aangeboden.

Binnen de vavo wordt een prikkelarme studieruimte met begeleiding van een studiecoach aangeboden. Door het bieden van deze extra facultatieve faciliteiten wordt leerlingen structuur, ritme en extra tijd geboden. Door leerlingen de gelegenheid te bieden onder begeleiding aan hun studievaardigheden te werken, de lessen voor te bereiden (leren leervragen te stellen), aan

huiswerkopdrachten te werken of te oefenen met school-, en/of centrale examens krijgen zij de mogelijkheid om achterstanden weg te werken. Op deze manier verhogen ze de kans hun studieloopbaan alsnog succesvol te vervolgen.

De IOP-subsidie is in eerste instantie toegekend voor de periode 1 oktober 2020 tot en met 31 augustus 2021 en is inmiddels verlengd tot 31 december 2021.

Bij de toekenning gelden als randvoorwaarden:

- Indien minder dan 85% van het aantal toegekende deelnemers heeft deelgenomen wordt naar rato op stichtingsniveau minder toegekend;
- Indien meer dan het aantal toegekende deelnemers hebben deelgenomen aan het IO programma wordt dit niet vergoed. Meerkosten komen ten laste van de stichtingsbegroting.

Per oktober 2020 zijn de scholen gestart met activiteiten in het kader van deze subsidie. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit en uitvoering van de activiteiten die vallen binnen het inhaal- en ondersteuningsprogramma, zij worden ondersteund door een projectleider die zich richt op het borgen van de verantwoording en de uitvoering van de maatregelen.

3.2 Kwaliteitszorg mbo

In 2020 is gewerkt aan het doorontwikkelen van kwaliteitszorg. De uitkomsten van het vierjaarlijkse inspectieonderzoek zijn hierin meegenomen. Zo is gewerkt aan het beter uitlijnen van de planning- en controlcyclus, aan de cyclus van de doorgaande verbetering van onderwijskwaliteit en is aan verschillende tafels gesproken over verdieping. Over het versterken en meer uniformeren van de positie van de verschillende betrokkenen bij kwaliteitszorg binnen Landstede. Tevens is een start gemaakt met het afstemmen van de kwaliteitszorgcyclus voor het VO. Door de COVID-19-pandemie is de instellingsdialoog, uitgevoerd door het Kwaliteitsnetwerk MBO, die gepland stond voor het voorjaar van 2020, uitgesteld.

Het professioneel verbeteren van de onderwijskwaliteit is belegd bij de onderwijsteams onder verantwoordelijkheid van de eenheidsdirecteur. De jaarkaart kwaliteit staat aan de basis voor het leren van elkaar, bijvoorbeeld op het versterken van kwaliteitszorg op teamniveau en

het analyseren van beschikbare informatie over onderwijskwaliteit. Volgens een vastgestelde auditplanning worden interne audits uitgevoerd bij de teams, zodat helder wordt waar de onderzochte opleidingen staan en of ze voldoen aan de wettelijke kaders. In verband met de COVID-19-pandemie zijn minder interne audits uitgevoerd dan voorzien volgens het vastgestelde auditplan; in het najaar van 2020 zijn de audits veelal online uitgevoerd.

Eveneens in het najaar van 2020 heeft het herstelonderzoek van de inspectie bij vier teams online plaatsgevonden. Voor de vier opleidingen geldt dat zij een voldoende hebben behaald op Kwaliteit en Ambitie (KA1) en laat zien dat de verdere doorontwikkeling van kwaliteitszorg naar het teamniveau gerealiseerd is.

De mbo-sector van Landstede Groep biedt doelmatige opleidingen aan die voldoende zijn afgestemd op de arbeidsmarkt. Wijzigingen in het aanbod worden volgens de WEB, artikel 6.1.3. lid 4, in het jaarverslag verantwoord. In 2020 is in overleg met het Deltion College besloten de niveau 3- en 4-opleiding Mooi & Mode binnen Landstede af te bouwen. Conform de richtlijnen van het landelijk Servicedocument 5.0 en 5.1 zijn de bestaande onderwijsuren (1600 uur BOL en 640 uur BBL) flexibel ingericht.

Kwaliteitsagenda MBO 2019-2022

In het Bestuursakkoord 2018-2022 heeft de minister van OCW mbo-instellingen gevraagd een Kwaliteitsagenda op te stellen, met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het opstellen van de agenda gebeurt samen met het regionale werkveld, met de landelijke gestelde speerpunten ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, als uitgangspunt.

In 2019 is de 'Kwaliteitsagenda Landstede MBO en mbo Menso Alting 2019-2022' vastgesteld. De kwaliteitsagenda verbindt de strategische beloften en bijbehorende speerpunten met maatregelen die zijn uitgezet bij de onderwijseenheden. De drie, door de minister geformuleerde, landelijke speerpunten maken onderdeel uit van de in totaal elf speerpunten in de kwaliteitsagenda. In figuur 5 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 5. Schematische weergave maatregelen kwaliteitsagenda Landstede MBO

Uitvoering en financiën

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt primair plaats bij de onderwijseenheden, daarom zijn de bijbehorende middelen verdeeld over de eenheden. De studentaantallen per onderwijseenheid zijn gebruikt als verdeelsleutel. In tabel 1 staat de besteding van de middelen per onderwijseenheid en speerpunt. In het overzicht is het initiële budget 2019-2022 per speerpunt weergegeven. Dit betreft het verwachte budget bij aanvang van de kwaliteitsagenda. Daarnaast is de begroting en realisatie tot en met 2020 opgenomen. De kolom verschuivingen toont de verschillen tussen de begroting en realisatie.

In de laatste kolom is het resterend budget voor 2021 en 2022 opgenomen. Het resterend budget bestaat uit verschuivingen en nog te verwachten middelen in 2021 en 2022. Als gevolg van het ophogen van het landelijk budget is het resterend budget toegenomen ten opzichte van het initiële budget.

Per maatregel is een aandachtsfunctionaris aangewezen. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen. De aandachtsgebiedshouder wordt inhoudelijk bijgestaan door een beleidsmedewerker vanuit de centrale dienst Onderwijsondersteuning.

Tabel 1. verdeling, realisatie en resterend budget middelen per speerpunt

Speerpunt (bedragen * € 1.000)	Initieel budget 2019-2022	Begroting t/m 2020	Realisatie t/m 2020	Verschuivingen	Ophoging budget 2021-2022	Resterend budget 2021-2022
1.1 Talentvol Ontwikkelen	8.668	4.260	4.260	-	853	5.684
1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	4.882	2.477	2.528	51	480	3.201
1.3 Gelijke kansen	2.567	1.367	1.258	-109	253	1.683
2.1 School als lerende en wendbare organisatie	3.909	2.005	2.521	516	385	2.563
2.2 Teamprofessionalisering	842	410	363	-47	83	552
2.3 Leiderschapsontwikkeling	430	160	129	-31	42	282
3.1 Het leven leren	1.732	859	716	-143	170	1.136
4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO)	2.866	1.440	1.217	-223	282	1.879
4.2 Regionale verbindingen	1.720	830	659	-171	169	1.128
5.1 Onderwijs dat voorbereid op de toekomstige arbeidsmarkt	4.364	2.212	1.942	-270	429	2.862
5.2 Toekomstbestendig Groen onderwijs	420	180	164	-16	43	276
Totaal	32.400	16.200	15.757	-443	3.189	21.246

Verantwoording en reflectie

De voortgang op de maatregelen wordt centraal gemonitord en is onderwerp van gesprek in het gezamenlijke overleg van het CvB en alle directeurs van de Landstede MBO-eenheden. Op speerpunt-niveau vindt periodiek een reflectie plaats in het CvB.

De totale voortgang op de kwaliteitsagenda is afgelopen jaar extern geëvalueerd door de 'Commissie Kwaliteitsafspraken MBO' (CKMBO). De commissie heeft gesproken met studenten, medewerkers, vertegenwoordigers van het werkveld en het CvB.

De commissie heeft aangegeven dat zij terugkijken op een zorgvuldig proces, waarbij op een constructieve wijze is samengewerkt. Zij geven aan een goed beeld te hebben gekregen van de voortgang op de kwaliteitsagenda met een 'voldoende' beoordeling als resultaat.

Het is de ambitie om de besturing van de kwaliteitsagenda beter en planmatiger in te vullen. Daarom is een programmamanager aangesteld, wordt geïnvesteerd in projectmanagementvaardigheden en zal de kwaliteitsagenda een nadrukkelijker plaats krijgen in de Planning & Controlcyclus.



Jaarafsluiting met inachtneming van COVID-19-voorschriften. (Foto: C&M Landstede Groep).

Speerpunt 1: Jongeren in een kwetsbare positie

Onze ambitie

Studenten en cursisten in een kwetsbare positie helpen door uitstekend onderwijs, persoonlijke begeleiding en maximale ondersteuning te bieden met als doel:

- Uitval te voorkomen;
 - Door te stromen naar een hoger niveau;
 - Een goede start te maken op de arbeidsmarkt met een duurzaam perspectief;
 - Minimaal een werk-of startkwalificatie te halen.
-

Voortgang landelijke speerpunten

De voortgang van de maatregelen die onder dit speerpunten vallen verloopt op hoofdlijnen volgens plan. Op onderdelen zijn de resultaten boven verwachting.

Onder de noemer Start.Route werken wij aan onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere student en cursist. Dit pakken wij op vanuit een samenwerking met onderwijs, bedrijfsleven en overheid. De meerwaarde van deze publiek-private samenwerking blijkt uit de toekenning van de subsidiemiddelen van het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF), RIF Start.Route in samenwerking met o.a. het Deltion College.

Voor het verbeteren voor de overstap van leerlingen uit het voortgezet onderwijs naar een vervolgopleiding in het mbo is een 'Paspoort voor succes' ingevoerd. Dit paspoort wordt gebruikt door de vo- en mbo-scholen. Hierdoor hebben meer (aspirant-)studenten een passend opleidingsperspectief en een perspectiefrijke plaatsing om zo een goede start te maken op het mbo en een grotere kans om de opleiding succesvol af te ronden.

In 2020 is doorgegaan met de inzet van schakelfunctionarissen. Schakelfunctionarissen helpen studenten met meervoudige problematiek, die niet op eigen kracht de hulp kunnen vinden die zij nodig hebben. In de periode januari - augustus 2020 is een nulmeting uitgevoerd. In totaal zijn ruim 100 studenten begeleid en alle studenten zijn met een of meer instellingen in verbinding gebracht. De schakelfunctionarissen vormt de schakel tussen de school en organisaties in het sociale domein/ jeugdhulp in de woongemeenten van de student.

Reflectie van het CvB

Vanuit onze missie 'Waarde(n)vol leren leven' werken wij aan onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere student en cursist. Dit doen wij samen met onze partners in de regio. Hierbij richten we ons met name op die student en cursist die extra aandacht nodig heeft, ook als deze een niet-loopbaan gerelateerde hulpvraag heeft.

Alle aangesloten ketenpartners in de Regio Zwolle hebben kwetsbare jongeren als aandachtspunt. Door nauwer samen te werken, bereiken we meer. Vanuit begrip voor elkaars (wettelijke) taken kunnen wij elkaar versterken.

Door in te zetten op acties die bijdragen aan goed onderwijs op maat met goede begeleiding en ondersteuning wordt de student optimaal in staat gesteld om een startkwalificatie te halen en uit te stromen naar duurzame arbeid of vervolgonderwijs.

Speerpunt 2: Gelijke kansen

Onze ambitie

Studenten en deelnemers extra ondersteuning bieden, onder andere bij hun identiteits-ontwikkeling en loopbaankeuzes. Samen met regionale partners de beschikbaarheid van praktijkplaatsen opschalen en het doorstromen naar een vervolgopleiding of arbeidsmarkt vereenvoudigen.

Een belangrijke graadmeter om te bepalen of wij slagen in onze missie is het terugdringen van de Voortijdig Schoolverlaters (VSV). De doelstelling die wij onszelf hadden opgelegd, hebben wij helaas niet gehaald. Landstede is hierin niet uniek; landelijk is sprake van een toename van het VSV-percentage. Landstede zit wel onder het landelijk gemiddelde.

Binnen dit thema besteden wij ook aandacht aan de aanpak van stagediscriminatie. Gewerkt wordt aan uitwerking van de notitie 'praktijkleren' waarin stagediscriminatie een nadrukkelijk plek krijgt.

Een goede beheersing van taal en rekenen draagt bij aan gelijke kansen binnen het onderwijs of later op de arbeidsmarkt. Het is van belang dat taal en rekenen aansluiten bij de leer- en onderwijsbehoefte van elke student, op ieder niveau. Werken vanuit een gezamenlijk beleid zorgt voor een nieuwe impuls van het taal- en rekenonderwijs. Ons beleid hierover is vastgelegd in het document 'Talen en rekenen mbo'.

Reflectie van het CvB

Wij willen leerlingen, studenten en cursisten inspireren om het beste in zichzelf naar boven te halen en zo hun studiesucces te verhogen. Hiervoor heeft Landstede Groep haar eigen onderwijskundige concept ontwikkeld: Talentvol Ontwikkelen. Met Talentvol Ontwikkelen als basis zoeken wij aansluiting bij de talenten en behoeftes van de individuele leerling, student of cursist. Door op deze manier ons onderwijs te organiseren, hebben wij specifieke aandacht voor kwetsbare jongeren en willen wij hen gelijke kansen bieden.

Hoewel beleid is ingericht en maatregelen zijn genomen, heeft de begeleiding van jongeren en jongvolwassenen in een kwetsbare positie de komende jaren blijvend aandacht nodig. Dit wordt bevestigd door de landelijke stijging van de VSV-cijfers. Landstede zal zich blijven richten op deze groep.

Speerpunt 3: Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt.

Onze ambitie

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld, versterken we de samenwerking met de regio (overheid, onderwijs, ondernemers en onderzoek) in de doorontwikkeling van het onderwijs. Hierdoor kunnen we flexibeler inspelen op de veranderende eisen en ons onderwijsaanbod actueel houden. Dit doen we onder meer in diverse (innovatie)projecten met partners uit het onderwijsveld en het werkveld. We helpen studenten om hun eigen talenten te ontdekken en dagen ze uit om die verder te versterken om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

De doelstelling is dat iedere opleiding in 2022 duurzaam samenwerkt met het werkveld aan (onderwijs)innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap. Inmiddels hebben alle opleidingen hun werkveld in kaart gebracht en werken zij aan de verduurzaming van de relaties.

Hybride onderwijs maakt onderdeel uit van dit speerpunt. Als gevolg van COVID-19 heeft deze maatregel niet de aandacht gekregen die zou moeten. Landstede werkt aan de invulling van hybride onderwijs.

In 2019 is vanuit Landstede locatie Harderwijk in Flevoland gestart met de Extended Care Academy waar wordt samengewerkt met lokale zorginstelling. Dit vraagt een onderwijsvisie die aansluit bij deze manier van werken. Deze visie is ontwikkeld en docenten worden door middel van 'learning on the job' hierin bekwaamd. Het doel is om het aantal leerlingen verder uit te breiden. In schooljaar 2019 – 2020 is gestart met vijftien deelnemers.

Reflectie van het CvB

De arbeidsmarkt is volop in beweging. Beroepen verdwijnen beroepen en nieuwe beroepen ontstaan. Daardoor is het voor studenten die starten met een opleiding niet altijd in te overzien hoe het perspectief op de arbeidsmarkt is als ze hun diploma behaald hebben. Omgekeerd is het belangrijk dat knelpunten op de arbeidsmarkt worden opgelost en dus voldoende mensen kiezen voor sectoren met een tekort aan arbeidskrachten. Een eerste vereiste voor een goede aansluiting tussen opleiding, scholing en arbeidsmarkt is een sterke verbinding tussen ons als mbo-instelling en de regio.

Landstede participeert in diverse (innovatie)projecten. Wij 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, studenten, cursisten, ouders, collega's en met het bedrijfsleven, instellingen en andere organisaties in de regio waarin we verankerd zijn.

Een schoolperiode bij ons naast het diploma, betekent ook een warme ontmoeting en een persoonlijke zoektocht waarin leerlingen en studenten hun talent, drijfveren en beroepsgerichte kwaliteiten ontdekken. Daarom bieden we voortgezet onderwijs, middelbaarberoepsonderwijs en volwassenonderwijs vanuit een visie op talentvol ontwikkelen. Zo maken we een leven lang ontwikkelen mogelijk.

Samen met het werkveld

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld, versterken we de samenwerking met de regio (overheid, onderwijs, ondernemers en onderzoek). Hierdoor kunnen we flexibeler inspelen op de veranderende eisen en ons onderwijsaanbod actueel houden.

Een mooi voorbeeld van de betrokkenheid van het werkveld is te zien bij het opzetten van de Extended Care Academy binnen het speerpunt 'Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt': een zorginstelling (Woonzorg Flevoland) is hier medeschrijver van het projectplan. Het onderwijs wordt hier deels op school en deels op locatie van de zorginstelling verzorgd. Experts uit het werkveld geven bovendien thematische workshops. Naast Woonzorg Flevoland wordt samengewerkt met Triade, Het Baken, Coloriet en Raat Flevoland.

Voortgang overige speerpunten

De kwaliteitsagenda bestaat uit 11 speerpunten. Naast de drie landelijke acht andere speerpunten:

- Talentvol ontwikkelen;
- School als lerende en wendbare organisatie;
- Teamprofessionalisering;
- Leiderschapsontwikkeling;
- Het leven leren;
- Leven lang ontwikkelen;
- Regionale verbindingen;
- Toekomstbestendig groen onderwijs.

Van alle maatregelen die vallen onder de diverse speerpunten waren eenenveertig van de vijftig die een mijlpaal hadden in 2020. In circa 75% van de gevallen is deze behaald.

Betrokkenheid studenten en medewerkers

Bij alle speerpunten is nauwe samenwerking met studenten en medewerkers. Met studenten via de Centrale Studentenraad (CSR), klankbordgroepen, panels en enquêtes. Het betrekken van medewerkers verschilt per maatregel. Binnen Talentvol ontwikkelen wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een ondersteunings- en professionaliseringstraject. Punten uit de kwaliteitsagenda komen terug in de teamplannen van de onderwijsteams. Doordat docenten actief betrokken worden bij het maken van de teamplannen, zijn zij ook aangehaakt op de thema's uit de kwaliteitsagenda.

Prestatiemaatregelen

Van de eerdergenoemde vijftig maatregelen, zijn er acht aangemerkt als 'prestatie-maatregel'. Een kwart van het budget dat Landstede ontvangt van het ministerie voor de kwaliteitsagenda, is gekoppeld aan deze maatregelen. Over 2020 is 91% van de doelstellingen gerealiseerd. In tabel 2 is per prestatie-maatregel weergegeven in welke mate de doelstellingen zijn behaald.

Invloed van COVID-19 op de kwaliteitsagenda

COVID-19 heeft veel van de onderwijseenheden gevraagd, wat zijn weerslag heeft op de realisatie van de kwaliteitsagenda. Landstede Groep heeft een intern onderzoek uitgevoerd om de impact van COVID-19 op het onderwijs in kaart te brengen. Daarnaast heeft Landstede MBO deelgenomen aan het sector-brede corona-onderzoek 'Wat leert het mbo van de coronaperiode?' uitgevoerd door organisatieadviesbureau Turner.

Tabel 2
Verklaring voortgang prestatie maatregelen

Voortgang prestatie maatregelen	Doelstelling 2020	Verklaring
1.1.2 Professionalisering teams op maat	100%	Doel was om voor een deel van de teams de IST-situatie in beeld te hebben. Bij 22 van de 45 teams is dit gelukt. Hier gaan wij in 2021 mee verder. Het einddoel is dat in 2022 alle teams de IST en SOLL duidelijk en opgenomen in teamplan
1.1.5 Verbinding	50%	Doel was om het gemiddelde van de score op de JOB in ieder geval bij de BBL van 60,5% naar 61% en bij de BOL van 68,5% naar 69% te laten stijgen. Uitkomst is dat BOL op 64% en BBL op 69% zit. Daarmee is BBL afgerond en wordt BOL verlengd. Op deze maatregel gunnen we onszelf
1.1.6 Van excellentie naar excelleren	80%	Animo onder studenten neemt toe. Verduurzaming middels keuzedeel.
1.2.1 'Start.route'	100%	Doel intake sluitende aanpak = 100%. Werkwijze wordt bij entree-studenten op locatie Raalte, Ommen, Zwolle en Harderwijk ingezet. Doel bedrijven als partner in de keten = 100%, er zijn met diverse partners trajecten opgestart om jongeren op te leiden.
1.3.3 Pilot digitale route schoolboeken: 'webshop'	100%	Doelstelling is grotendeels behaald. Alle nieuwe studenten kunnen bestellen per 01-08. Eerder bestellen is ingeregeld voor de VO leerlingen die vanuit buiten de Landstede Groep instromen. Dat lukt technisch niet voor Landstede VO leerlingen die doorstromen, procesaanpassing wordt
2.1.2 Practoraat docentprofessionalisering	100%	Volledige bezetting practoraat. Eerste onderzoeken zijn gestart waaronder een onderzoek naar aanleiding van corona.
3.1.4 Deelname aan practoraat "verschillen waarde"	100%	Het doel om minimaal 20 deelnemers actief te laten participeren in het practoraat "Verschillen waarderen". Deze doelstelling is behaald.
4.2.3 Doorstroomprogramma's	100%	Verkenning economisch domein is in 2019 gestart. Interventies zijn ingezet, effecten hiervan moeten nog zichtbaar worden.
Totale voortgang prestatie maatregelen	91%	

In bijlage 1 bij dit jaarverslag wordt de voortgang per prestatie maatregel in detail weergegeven.

3.3 Samen Opleiden

Een leven lang ontwikkelen en de daaraan gekoppelde noodzaak van voortdurende om- en bijscholing, staat hoog op de politieke agenda en is gekoppeld aan de strategische beloften van Landstede Groep. Door 'samen op te leiden' binden we jong talent aan Landstede Groep en levert het een bijdrage aan het versterken van een professioneel aantrekkelijke werkomgeving voor docenten.

Het hart van de opleidingsschool is de relatie tussen de student van de lerarenopleiding en de werkplekbegeleider. Om deze kern heen willen we een professionele leergemeenschap zijn waarbinnen we studenten opleiden tot waarde(n)volle professionals. Verbinden, Innoveren en Professionaliseren zijn hierin de kernbegrippen. Doelen en ambities zijn geformuleerd en daarmee werkt de Opleidingsschool planmatig aan voortdurende kwaliteitsborging en kwaliteitsontwikkeling.

In 2020 heeft de opleidingsschool een stevige bijdrage geleverd aan curriculum innovatie van de Lerarenopleidingen ten aanzien van het Werkplekleren en de vorming van de Brede Leergemeenschap. Daarnaast is ingezet op intensieve samenwerking met het practoraat Docentprofessionalisering. In toenemende mate verbinden wij ons aan Opleidingsschool Zwolle (OSZ). Gezamenlijk geven we uitvoering aan de kwaliteitsagenda (ontwikkeling introductie- en inductiebeleid voor Landstede Groep in samenwerking met P&O. Tevens is Landstede groep betrokken bij alle zeven programmalijnen in het kader van RAL (Regionale Aanpak Lerarentekort, 2019) en RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort, 2020), zie hiervoor hoofdstuk 3.4.1. Tot slot levert onze opleidingsschool een actieve bijdrage aan kennisdeling en kennisontwikkeling binnen het landelijke Platform Samen Opleiden.

Het toetsen van de kwaliteit van de partnerschappen vindt in de toekomst plaats middels 'peer review'.

PDG Trajecten

Van de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) is inhoud en vorm in company met Hogeschool Windesheim vormgegeven. Zij-instromers die de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift volgen zijn benoembaar voor docent mbo.

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. Speciaal geschoolde collega's, die als werkplekbegeleider deze taak in het team hebben, begeleiden de docenten.

De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek, een assessment afgenomen door twee assessoren van Hogeschool Windesheim. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze post-HBO-opleiding.

De opleiding duurt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 schooljaren en start twee keer per jaar (voor-en najaar). In 2020 hebben 11 deelnemers hun PDG succesvol afgerond. In 2020 zijn 33 deelnemers gestart met dit traject.

3.4 Samenwerkingstrajecten

Landstede Groep participeert in meerdere projectinitiatieven, hetzij als penvoerder, hetzij als projectpartner. In 2020 lopen een aantal grote subsidietrajecten rondom het Regionaal Investeringsfonds (RIF). Bijvoorbeeld de RIF Industriële Robotica, de RIF Veiligheidsacademie Noordwest-Veluwe en de RIF Kind en Educatie (zie RIF-projecten). RIF heeft als doel om mbo-studenten nog beter voor te bereiden op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt, door hen al tijdens hun studie te laten werken met 'state of the art'-technieken en -methoden.

Daarnaast heeft Landstede Groep grote projecten zoals de Regionale Aanpak Personeelstekort en Passend Onderwijs. Het project doorlopende leerroutes houdt zich bezig met regionaal doorlopende leerroutes vmbo-mbo. In het laatste project wordt met mbo- en hbo-instellingen in een samenwerking met de naam Zwolse8 gewerkt aan een betere doorstroming van het mbo naar het hbo.

3.4.1 Regionale Aanpak Personeelstekort

Landstede Groep participeert in het programma voor een Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP).

Schoolbesturen konden tot 1 maart 2020, samen met één of meer lerarenopleidingen, per regio, een plan van aanpak indienen inzake het terugdringen van het personeelstekort. Regio Zwolle en Regio Noordwest-Veluwe bundelden hun krachten in dit plan van aanpak. Zowel voor het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs, als het mbo is een subsidieaanvraag gedaan. De vier penvoerders van de aanvragen zijn Landstede Groep, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim. Vrijwel alle schoolbesturen uit de genoemde regio's hebben meegewerkt aan de aanvraag. Hiermee committeren zij zich aan een cofinanciering (in kind) van een derde deel van het subsidiebedrag.

Om goed voorbereid en gericht aan de slag te gaan in de werkgroepen is eind 2020 voor iedere programmalijn een deelprojectplan opgesteld inclusief doelstellingen en begroting. Deze zijn inmiddels geaccordeerd door de stuurgroep.

Landstede participeert binnen alle programmalijnen;

Programmalijn 1. Samenwerken in de regio. De bestuurdersgesprekken worden gevoerd in de periode januari – maart 2021 waarbij de vraag centraal staat hoe we als regio met elkaar de onderwijsarbeidsmarkt positief beïnvloeden.

Programmalijn 2. Ontwerpsessies: waarin HR professionals met een eigen organisatievraagstuk gericht aan de slag gaan met het optimaliseren van het eigen HR beleid.

Programmalijn 3. Loketfunctie. Start van de werkgroepen “Imago van het beroep” en “Ontwikkeling campagnemiddelen” - Verdere ontwikkeling van de website Hatseklas.

Programmalijn 4. Samen werven. “Tutoringprogramma” en kennismaking met betrokkenen voor werving- en voorlichtings-bijeenkomsten en oriëntatieprogramma's

Programmalijn 5. Toegerust in de klas en op school. Start van het ontwerpteam “Scholing starterscoaches”: deelnemers kunnen in de loop van 2021 hieraan deelnemen - Voorbereiding voor werving van herintreders.

Programmalijn 6. Onderwijs van de toekomst. Start van werkgroep ‘Hybride professionals’ geeft vervolg aan ‘Kennisnetwerk Anders organiseren’. Participanten dienen proeftuinen in.

Programmalijn 7. Onderzoek naar de resultaten van de RAP en verdiepend onderzoek naar het toekomstige beroep leraar/docent in verschillende loopbaanfasen en op welke wijze leren hierin plaatsvindt. Samenwerking door lectoraten en practoraat - Start van literatuuronderzoek en data-verzameling.

3.4.2 Verantwoording Passend Onderwijs en voortijdig schoolverlaters (vsv)

Tabel 3

Realisatie samenwerkingsverbanden 2020-2019

in € 1.000	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Samenwerkingsverbanden		
Ambulante begeleiding		95
Lichte ondersteuning	162	136
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	495	435
Verwijzingskosten VO	-258	-237
LWOO	616	624
PRO	1	8
Uitbetaling resultaat 2020	86	49
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.102	1.110
3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdrage SWV		30
Totaal baten samenwerkingsverbanden	1.102	1.140

Visie Landstede Groep 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 ligt de zorgplicht verankerd in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) en de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (Wgbh/cz).

Organisatie van Passend Onderwijs

De pedagogisch-didactische relatie start voor de aspirant-student met het individuele plaatsingsgesprek met de scout; het eerste loopbaangesprek. Het doel van een plaatsingsgesprek is 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), het expertisecentrum van Landstede Groep op het gebied van loopbaan, leren en welbevinden, 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 extra begeleiding indien nodig. Deze extra begeleiding wordt geboden door het Studiecentrum en/of door de coach van de student. Het Studiecentrum is een aparte ruimte, waar studenten extra begeleiding ontvangen van instructeurs en/of vakdocenten en workshops kunnen volgen. Voor overbelaste studenten en/of studenten met ernstige persoonlijke problemen zijn er plusvoorzieningen waar, via een maatwerktraject,

studenten gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma. Zo krijgen studenten die voortijdig dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten extra kansen.

De informatie van de aanmelding en de extra ondersteuning van de student is geïntegreerd in het e-TO, waardoor voor de student inzichtelijk is wat met onderwijs en ondersteuning te maken heeft en ook 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 Passend Onderwijs, aannamebeleid en vsv, middels een integrale aanpak. Dit proces wordt vanuit de dienst SO & BD ondersteund door het leveren van deskundigheid en advies aan het reguliere overleg van de directeuren, en door het monitoren van bijbehorende processen ten behoeve van verantwoording, doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

Landstede zet in op een passende opleiding met (extra) begeleiding en extra ondersteuning wanneer nodig, afhankelijk van de onderwijsbehoefte van de student. 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. 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. Extra ondersteuning wordt geboden door studentadviseurs. De studentadviseurs zijn gekoppeld aan 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 met 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 kan een schakelfunctionaris inzetten om studenten met niet-onderwijs-gerelateerde vragen te ondersteunen bij het verkrijgen van adequate ondersteuning van buitenaf, vaak vanuit het sociaal domein van gemeenten.

Bij deze niet-schoolse problematiek, problematiek niet direct gerelateerd aan het onderwijs, support de schakelfunctionaris de student bij het in contact komen met de juiste ondersteuning vanuit het sociaal domein in de woongemeente van de student. De woongemeente van een student is verantwoordelijk 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 ondersteuning

In 2020 hebben bijna 2.100 studenten binnen de eenheden gebruik gemaakt van extra begeleiding vanuit de studiecetra. Ongeveer 70% van hen had leervragen op de gebieden studievaardigheden, beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden en/of loopbaan, de overige 30% van de studenten binnen de studiecetra ontving begeleiding bij taal & rekenen. De extra begeleiding van het studiecentrum vindt zowel groepsgewijs als individueel plaats. Gemiddeld bestond een begeleidingstraject uit 6,5 uur per student, 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 ondersteuning vanuit studentadviseurs zijn gedurende 2020 circa 2.650 studenten individueel begeleid en volgden 90 studenten een groepstraining. Een individueel traject op gebied van loopbaan, leren en gedrag of psychosociaal bestaat uit twee tot vijf gesprekken per student. Een groepstraining bestaat uit acht bijeenkomsten van twee uur plus individuele intake, voor- en nameting.

In de eerste helft van 2020 zijn ruim 50 studenten met een ondersteuningsplan (OP) ondersteund en in de tweede helft ruim 35 studenten. Bijna 120 studenten maakten gebruik van de Plusvoorziening (ten opzichte van 70 studenten in het vorige kalenderjaar). In verband met de COVID-19 maatregelen zijn in het eerste halfjaar de normen voor deelname aan de Plusvoorziening verruimd. Zo'n 300 studenten zijn via de schakelfunctionaris begeleid naar hulpverleningsinstanties. De studentadviseur/coach ontvangt via e-TO een terugkoppeling van alle trajecten.

Tijdens de plaatsingsprocedure is met ruim 300 aspirant-studenten een PlaatsingPlusgesprek gevoerd en is een plaatsingsadvies aan de scout verstrekt ('verlengde intake').

Financiële verantwoording

De middelen Passend Onderwijs 2020, ten bedrage van € 1.445.966 werden als volgt beschikbaar gesteld:

- € 231.359 voor centrale activiteiten ten bate van:
 - integraal beleid PO;
 - ondersteuning vanuit studentadviseurs;
 - inhuur specifieke expertise;
 - professionalisering PO docenten/teams.
- € 1.214.607 voor de eenheden ten bate 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.

Uit de regiomiddelen van VSV regio IJssel-Vecht is in 2020 in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 91.784 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede, en bij de samenwerkende onderwijsinstellingen, voor:

- Het versterken van de Loopbaan, Oriëntatie en Begeleiding (LOB)-ondersteuning (vo en mbo),

waaronder Professionaliseren LOB en versterken gezamenlijke intake 'van warme overdracht naar warme overstap';

- Meelopen in het mbo: om uitval- en switchgedrag te voorkomen en/of te verminderen bestaat de mogelijkheid een dag mee te lopen op de mbo-opleiding naar keuze;
- Mentoring@work: studenten ontvangen tijdens bpv op de werkvloer aanvullende begeleiding van een bedrijfsmaatje (een vrijwilliger, gelieerd aan het bedrijf);
- Verzuimaanpak 2.0: het optimaliseren van een sluitende aanpak om verzuim te reduceren, zowel voor 18- als 18+;
- Playing for Success: een (sport)programma dat (preventief) inzetbaar is. Het dient als vangnet bij dreigend schooluitval om jeugdigen in staat te stellen de regie op de schoolloopbaan weer te pakken;
- Intergrip: een digitaal systeem om de overstap van het voortgezet onderwijs naar het mbo te monitoren.

Voor de Plusvoorzieningen voor de regio IJssel-Vecht was een apart budget beschikbaar voor Landstede ad € 87.400. Deze Plusmiddelen t.b.v. overbelaste jongeren in het mbo zijn ingezet voor de Plusklas, de Plusdocent, de verbinding met studentadviseurs, onderwijsteams en de coördinatie.

Uit de regiomiddelen van VSV regio Noordwest-Veluwe (met Landstede als penvoerder) is in het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk € 309.622 ingezet bij de vo- en mbo-eenheden van Landstede op:

- Reduceren van verzuim;
- Sluitende aanpak voor de tussentijdse uitstroom uit het onderwijs en voor begeleiding van oud-vsv'ers. Deze aanpak wordt samen met de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten (RMC)-regio Noordwest-Veluwe ontwikkeld en geïmplementeerd. De doelgroep is de jongere die (eerder) zonder diploma is uitgevallen, met de ambitie de jongere te bereiken, in beeld te houden en duurzaam terug te leiden naar onderwijs of werk.

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar ad € 274.340 voor de gehele RMC-regio Noordwest-Veluwe. Dit wordt ingezet voor de:

- Plusvoorziening van het mbo en het vo;
- Doorstroom tussen de onderwijsinstellingen (warme overstap, LOB voor praktijkonderwijs (pro), voortgezet speciaal onderwijs (vso) en Entree).

Uit de regiomiddelen van VSV regio Flevoland was € 70.483 aan plusmiddelen beschikbaar voor Landstede MBO. Dit bedrag is ingezet voor extra begeleiding van studenten op de locatie.

3.4.3 Verantwoording convenantsmiddelen

Van de convenantsmiddelen - het convenant extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021- ontvangen in december 2019, is in 2020 geen gebruik gemaakt. De middelen staan ter beschikking van en worden ingezet in 2021

3.4.4 RIF-Industriële Robotica

De RIF Industriële Robotica is een publiek-private samenwerking van onderwijsinstellingen met het regionale bedrijfsleven in de maakindustrie. De betrokken scholen zijn Landstede MBO, Deltion College, Hogeschool Windesheim (Zwolle) en Morgen College (Harderwijk). De overheid subsidieert deze samenwerking met circa € 1,5 mln. Het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol: om studenten in de praktijk te leren werken met de nieuwste robots. Van verschillende merken hebben roboticaleveranciers hiervoor in Harderwijk een Fieldlab Industrial Robotics ter beschikking gesteld. Onderwijs en bedrijfsleven ontwikkelen gezamenlijk een doorlopende leerlijn van vmbo tot hbo, waarbij leerlingen en studenten zich bekwamen in het werken met industriële robots (zie www.fieldlabir.nl/nl/over-ons/nederlands-instituut-voor-industriele-robotica).

Inhoudelijk vordert het project goed. Veranderende omstandigheden, waaronder COVID-19, zijn aanleiding om de plannen voor 2020 te herzien en aan te sluiten met de actualiteit. In 2019 zijn de diverse keuzedelen voor het mbo post-initieel verder ontwikkeld en is in het schooljaar 2019-2020 ervaring opgedaan met de eerste modules. Daarnaast is ook het Associate Degree (AD)-traject gestart: een tweejarige hbo-opleiding op het gebied van industriële robotica.

Samen met Deltion College, Hogeschool Windesheim en het bedrijfsleven wordt gewerkt aan een concrete invulling van het laatste projectjaar, het delen en verfijnen van de ontwikkelde lesstof en het inzetten van de verduurzaming. Het laatste projectjaar is een jaar doorgeschoven als gevolg van de COVID-19-pandemie.

3.4.5 RIF -Veiligheidsacademie

De Veiligheidsacademie, onderdeel van Eenheid Harderwijk B, heeft zich in 2020 de volgende doelen gesteld:

- het invulling geven aan het uitvoeringsplan van het Regionaal Investerings Fonds (RIF)
- het maken van een start met de verduurzaming
- het integreren van het gebruik van Mixed Reality (MR) binnen het Veiligheidsonderwijs
- het scholen van docenten van de opleidingsteams en geïnteresseerde van de Landstede Groep
- het doorontwikkelen van bestaande en het realiseren van nieuwe MR-scenario's
- het uitbreiden en intensiveren van het netwerk
- het genereren van opleidingen voor partners

M.b.t. de RIF gerelateerde onderwerpen is begin 2020 een mooie start gemaakt met het intensiveren van het gebruik van de in november 2019 geopende MR leeromgeving. Voor de Mixed Reality Ontwikkelgroep (MRO) van de Veiligheidsacademie is het enthousiasme en het positieve effect op de leerhouding van studenten, de bevestiging dat nieuwe innovatieve middelen een verrijking zijn voor het hedendaagse onderwijs en de stimulans van de student. Wel onderkent de MRO dat er extra aandacht moet zijn voor het scholen en begeleiden van docenten. In 2020 zijn de MR ontwikkelingen en gerealiseerde producten van de Veiligheidsacademie door de Minister van OVCV gewaardeerd als een van de 15 meest innoverende ICT-oplossingen binnen het MBO onderwijs. Een geweldige waardering en gelijktijdig de stimulans om door te gaan met de huidige ontwikkelingen.

In maart is de voortgang van het RIF-project, door Covid-19, grotendeels tot stilstand gekomen. Dit omdat een groot deel van het project voorziet in het door partners verzorgen van gastlessen en ondersteunen van praktijkleren. Hoewel het toch gelukt is om enkele ontwikkelingen voort te zetten, is de vertraging op veel actielijnen groot. De projectorganisatie heeft een analyse gemaakt, waarbij de conclusie was dat de opgelopen vertraging binnen de resterende projectduur, van nog 1 jaar, niet kon worden ingelopen. Hierop heeft het projectteam de onderwijs directie, het College van Bestuur Landstede Groep, de partners en DUS-I geïnformeerd en geadviseerd om de uitvoeringsperiode met een jaar te verlengen. De Projectorganisatie is blij met het unanieme besluit om te verlengen en de financiële steun vanuit de directie en het CvB voor de benodigde personele inzet.

Ondanks Covid-19 is de MRO doorgegaan met het ontwikkelen van MR. Zo is een mooie stap gemaakt in de verbreding en verdieping van de mogelijkheden en is in de ontwikkeling van nieuwe producten de aansluiting gevonden bij de Koninklijke Mareschausee en het Defensie Gezondheidszorg Opleidings & Trainingscentrum

Buiten het RIF-project werkt de Veiligheidsacademie nauw samen met veel private en publieke partijen uit het Veiligheidsdomein, hetgeen een absolute meerwaarde is in het samen opleiden en de leven lang ontwikkelen agenda. Met het uitbreiden en intensiveren van het netwerk, wil de Veiligheidsacademie een bijdrage leveren in het onderwijs richting 2030.

Vanuit, zowel het regionale als landelijke veiligheidsdomein, zien wij een groeiende belangstelling in de Veiligheidsacademie. Of het nu gaat om trainingen, het gebruik van de unieke locatie, het delen van kennis etc. vrijwel elke week dienen zich weer nieuwe contacten aan. Een mooie ontwikkeling, waarbij voortdurend de doorkijk wordt gemaakt naar het reguliere onderwijs en/of de Eenheid Groei.

3.4.6 RIF-Innovatiecluster Kind en Educatie:

Eind mei 2019 heeft het Innovatiecluster Kind en Educatie de subsidie toegekend gekregen van het RIF. Het project is een samenwerkingsverband van onderwijs, kinderopvang, welzijn en jeugdzorg. Het doel is door interprofessionalisering werken aan de kwaliteit van de sector en het grote tekort aan professionele medewerkers aanpakken. Op 12 september 2019 is het officiële startsein voor dit project gegeven. Het project bestaat uit vijf actielijnen.

Elke actielijn heeft een deelprojectleider die samen met een ontwerpteam diverse activiteiten onderneemt om de gewenste resultaten te behalen. De ontwerpteams bestaan uit medewerkers van de diverse onderwijsinstellingen en medewerkers uit het werkveld (praktijkorganisaties).

Actielijn 1. Interprofessionele leerteams.

We constateren dat de opstart van de meeste leerteams wat moeizamer verloopt dan vorig jaar. Door het coronavirus werden veel praktijkplekken gesloten. Toch zijn de meeste leerteams opgestart. Dit jaar zijn circa negentien van de éénentwintig leerteams operationeel.

Bij de start van het nieuwe studiejaar is de plaatsing van studenten lastig verlopen. Onduidelijke informatie richting de student was de hoofdoorzaak.

Hierop is meteen geanticipeerd om herhaling te voorkomen. Over het algemeen zijn de praktijkorganisaties bereidwillig, maar is de toewijzing vanuit de opleidingen niet optimaal. De procedures van toewijzing zijn bij de verschillende scholen zeer divers en dat zorgt voor onduidelijkheid. Daarnaast heeft het coronavirus de hand gehad in het niet soepel verlopen van de opstart van leerteams. Inmiddels is 'het learning document' opgesteld vanuit actielijn 1 en is een model van 'typering onderwijsorganisaties' ontworpen, in navolging op het model 'typering praktijkorganisaties'. Beide modellen zijn hulpmiddelen om de randvoorwaarden van interprofessioneel werken en leren in beeld te krijgen.

Actielijn 2. Invoeren van het onderwijscurriculum.

De afgelopen periode zijn alle aspecten van het professionele identiteit (PI)-model van Manon Ruijters uitgewerkt voor mbo- en hbo-docenten.

Daarnaast is een mooie basis gelegd voor een algemeen document waarin de keuzes en onderliggende theorieën uiteengezet zijn.

Gebruik van het reflectiemodel van Jerome van Dongen bevordert de effectiviteit van het samenwerken binnen een interprofessioneel (leer)team.

Het Keuzedeel is aangescherpt. Met name de urgentie vanuit het werkveld van het interprofessioneel leren en werken is scherper weggezet.

Voor actielijn 2 is een eerste opzet voor de indeling van de website gereed evenals de content die we op de website willen plaatsen.

Rondom het thema verduurzamen is contact met de betrokken mbo's en hbo's om te kijken hoe we het interprofessioneel werken kunnen onderbrengen in de diverse curricula. De eerste gesprekken zijn opgestart.

Actielijn 3&4: Professionaliseren van docenten, praktijkbegeleiders, en betrokken medewerkers van werkgevers.

Deze actielijn is bezig met het onderzoeken van de "schil". De schil dient als basis ter ontwikkeling van een product om de betrokkenen te informeren. Dit mondt uit in een informatie document met betrekking tot alle actielijnen. Het adaptief maken van dit product, zorgt er voor aanpassingen te maken, specifiek op vraag en doelgroep.

Actielijn 5: Oprichten van regionaal kennisplatform voor alle partijen in het domein kind en educatie in de regio.

Het basisdocument is in december 2020 opgeleverd en de website als middelpunt van de kennisrotonde tussen actielijnen, scholen en instelling begint vorm te krijgen.

Door specifiek aandacht te besteden aan het verbinden met de andere actielijnen, zorgt voor de betrokkenheid met de andere actielijnen.

Dit resulteerde in drie kerntaken voor actielijn 5:

- Samen onderzoek doen naar leerteams, de bekwaamheid van studenten en ervaringen van kind & ouders. In de eerste plaats vanuit de actielijnen en ten tweede door verbinding te zoeken met lectoraten en practoraten, studenten en andere professionals in het werkveld;
- Kennis vergroten van de deelnemers van het Innovatiecluster K&E door de nieuwste theoretische en praktische kennis met elkaar te verbinden en te verspreiden;
- Kennis delen binnen het innovatiecluster door regionaal en landelijk de opgedane inzichten te verspreiden door middel van diverse kennisproducten (rapportages, artikelen, presentaties, conferenties, etc.).

3.4.7 Doorlopende leerroutes

Binnen Landstede Groep willen we optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de wet doorlopende leerroutes vmbo-mbo (Sterk beroepsonderwijs) biedt. Vanuit de ambitie zijn er regionaal doorlopende leerroutes vmbo-mbo (door)ontwikkeld en in opstart passend bij het regionale onderwijsaanbod en de regionale arbeidsmarkt.

Binnen Landstede Groep is de keuze gemaakt voor het ontwikkelen van geïntegreerde beroepsgerichte leerroutes. De pedagogische relatie tussen leerling/student en docent staat centraal. Het vormt de basis voor persoonlijk onderwijs. Het onderwijs wordt verzorgd door samengestelde docententeams vanuit het vmbo en mbo.

De scope van deze bestuurlijke opdracht richt zich primair op het versterken van de samenwerking tussen vmbo basis tot mbo-2 (startkwalificatie). Een projectgroep brengt advies uit aan de vo- en mbo-directeuren via het centrale overlegorgaan. De gehanteerde twee projectlijnen zijn schematisch weergegeven in Figuur 6.

Figuur 6 doorlopende leerlijnen



3.4.8 Zwolse samenwerking

Samenwerking Zwolse 4

De Zwolse4 is de samenwerking tussen Landstede MBO, Cibap vakschool voor vormgeving (Cibap), Deltion College en Zone.college in Zwolle. Zij komen vier maal per jaar met de Zwolse MBO scholen bij elkaar voor afstemming en twee keer per jaar in een breder verband met het Alfa College en Drenthe College.

Samenwerking Zwolse8

De besturen van alle Zwolse mbo- en hbo-instellingen vormen samen de Zwolse8. Een belangrijk samenwerkingsverband in de Zwolse regio: acht mbo- en hbo-instellingen bieden er beroepsopleiding aan maar liefst 50.000 talentvolle en ondernemende studenten. De Zwolse8 bestaat uit: Zone.college, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Cibap, Deltion College, Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Hogeschool Windesheim en Landstede MBO en mbo Menso Alting. Samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van de door-, op- en uitstroom. Daarnaast staat de rol van de opleidingsinstellingen in de werk- en ontwikkelregio Regio Zwolle centraal.

Een aantal voorbeelden waarbij de scholen samenwerken:

Mbo-hbo doorstroom

De netwerkgroep mbo-hbo Zwolle bestaande uit beleidsadviseurs en directeurs hebben zich bezig gehouden met de voorwaardelijk ingeschreven hbo-studenten afkomstig uit het mbo. Dat heeft opgeleverd dat Zwolle aangesloten is bij de afspraken van Noord-Nederland (Drenthe,

Friesland, Groningen). Een gezamenlijke instructie voor docenten en studenten is aanwezig en eenzelfde afrondingsadvies in de regio Noord-Nederland en Zwolle en omgeving. Het hbo heeft de begeleiding binnen het hbo opgezet en de interne communicatie geregeld over deze voorwaardelijk ingeschreven studenten.

Verder zijn vier speerpunten benoemd om in 2021 mee aan het werk te gaan:

- Inclusie en diversiteit;
- Doorlopende Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB);
- Wegnemen van drempels in de doorstroom;
- Voorlichting mbo-hbo.

In 2020 zijn verschillende presentaties gehouden door mbo en hbo als input voor onze denkrichting. Tenslotte is een aanvang gemaakt naar een meer programmatische aanpak van het keuzedeel Voorbereiding hbo.

Communicatie en marketingadvies

In opdracht van de Zwolse HBO en MBO instellingen is gewerkt aan een communicatie- en marketingplan dat aansluit op de visie van "De kracht van verbindend onderwijs". Het plan geeft richting welke activiteiten de Zwolse HBO en MBO instellingen organiseert, met welk doel en voor welke doelgroep. Ook is er een merkboek samengesteld, waarmee richting wordt gegeven aan vormaspecten, zoals huisstijl en tone- of voice ten opzichte van de eigen identiteit van de aangesloten onderwijsinstellingen.



Deskundige assistenten 'bemannen' de COVID-19-teststraat. Een succesvol initiatief van Landstede Groep.
(Foto: C&M Landstede Groep).

Teststraat Covid-19

De Zwolse8 heeft in samenwerking met Hestia, een cardiovasculair centrum uit Losser, een eigen teststraat geopend voor medewerkers van de Zwolse8. Docenten komen niet in aanmerking voor een voorrangstest bij de GGD. Om veiligheid voor medewerkers en studenten voorop te blijven stellen en uitval van het toch al beperkte fysieke onderwijs zoveel mogelijk te voorkomen, is een snelle test en een snelle testuitslag zeer wenselijk. Medewerkers met een positieve testuitslag worden gewezen op het naleven van alle RIVM-richtlijnen en doorverwezen naar de GGD voor bron- en contactonderzoek.

Regio Deal

Een Regio Deal is een samenwerking tussen Rijk en regio om de kracht van de regio te versterken. Met behulp van de Regio Deal geven Rijk en regio samen een impuls aan de brede welvaart. De centrale opgave van Regio Zwolle, waarin ook de Zwolse8 participeert, is om de groei duurzaam verantwoord te maken en de brede welvaart te realiseren (inclusief te maken), ten behoeve van een sociaal sterke, circulaire en innovatieve, klimaatbestendige groeiregio Zwolle. De noodzaak van deze opgave is door alle partners in de regio Zwolle herkend en erkend in de regionale

investeringsagenda. Deze investeringsagenda is gekoppeld aan de Sustainable Development Goals.

Human Capital Agenda

De Zwolse8 neemt actief deel aan de Human Capital Agenda waar de verbinding tussen het opleiden en ontwikkelen van werkgevers, werknemers en werkzoekenden in de Regio Zwolle centraal staat. Het programma richt zich op de drie verbindende doelen: beschikbaarheid, wendbaarheid en inclusiviteit. Daarbij wordt geïnvesteerd in alle mensen, in alle sectoren, op alle opleidingsniveaus. Sectoren geven in sectortafels, uitgewerkt door onderwijs, overheid en werkgevers, actieprogramma's vorm om te investeren in zittend en toekomstig personeel en brengen deze vervolgens ten uitvoering.

Onder de sectoren vallen:

- Zorg en Welzijn,
- Techniek – Energietransitie,
- Transport & Logistiek,
- Creatieve Industrie,
- Agro & Food,
- Vrijtijdseconomie,
- E-commerce / ICT, Bouw en
- Onderwijs (waaronder lerarentekort)

RegioOpleiders

Duurzame inzetbaarheid van werknemers is in de regio belangrijk. Om nu en in de toekomst te beschikken over voldoende kennis en vaardigheden en voorbereid te zijn op diverse mobiliteitsvraagstukken. Om aan de vraag van werkgevers naar geschoold personeel te voldoen, is RegioOpleiders opgericht. Een samenwerkingsverband van de Zwolse én commercieel onderwijs, ondersteund door de NRTO, een overkoepelende belangenbehartiger van commercieel onderwijs in Nederland. RegioOpleiders is de makelaar tussen de ontwikkelvraagstukken van werkgevers en het (gebundelde) aanbod van de regionale opleiders. Naast collectieve opleidingsvragen van werkgevers krijgt RegioOpleiders steeds meer vragen van individuen.

3.5 Onderzoek/Practoraat

De practoraten zijn onderdeel van de eigentijdse koers van Landstede Groep (Strategienota 2019-2022), waarin zij inzetten op de ontwikkeling van medewerkers en verder bouwen aan een onderzoekscultuur en een cultuur waarin voortdurend van en met elkaar wordt geleerd.

De practoraten dragen door het ontwikkelen, delen, benutten, verbinden van kennis en expertise bij aan de doelen van de strategische koers van Landstede Groep. Door onderzoek als fundament te verbinden aan enerzijds de beleidsontwikkeling van de organisatie als geheel en anderzijds aan de ontwikkeling van docenten binnen de onderwijspraktijk, wil Landstede optimaal kennis en expertise benutten dat bijdraagt aan een wendbare en lerende organisatie.

Practoraat Docentprofessionalisering

Het practoraat Docentprofessionalisering heeft in 2020 een vliegende start kunnen maken. Het practoraat is ruim een jaar onderweg en heeft al een breed netwerk opgebouwd en een waardevolle startpositie binnen het praktijkgericht onderzoek, het mbo en Landstede Groep. De urgentie voor het bundelen, ontwikkelen en delen van kennis over docentprofessionalisering wordt breed in het mbo gedeeld. We worden steeds weer bevestigd in onze koers!

Het practoraat is volop bezig geweest met de vier kernopdrachten:

1. kennisontwikkeling door praktijkgericht onderzoek binnen de verschillende onderzoekslijnen: het toekomstig profiel van de docent, het begrippenkader, innoverend-, onderzoekend vermogen en docentprofessionalisering;
2. productontwikkeling, zoals tools, instrumenten en activiteiten voor docenten(teams);
3. verbinden en delen: het verbinden en delen van kennis en expertise binnen en buiten de school, het faciliteren van de dialoog en het verbinden van beleid, onderwijs en onderzoek over docentprofessionalisering;
4. het stimuleren van professionele ontwikkeling van docenten(teams) en docentonderzoekers.

Naast het uitvoeren van onderzoeksactiviteiten, verbonden aan de onderzoekslijnen, heeft het practoraat succesvol kennis in publicaties gedeeld. Het practoraat heeft een zeer actieve LinkedInpagina. Daarnaast heeft het practoraat workshops en sessies tijdens (online) kennis- en innovatieplatforms (o.a. IKP, Samen Opleiden) verzorgd, evenals congressen en teamdagen. In het najaar is het beschrijvend en explorerend onderzoek naar leeractiviteiten, leeropbrengsten, veranderende kennis, opvattingen & overtuigingen, en continueringwensen van docenten mbo en vo binnen Landstede Groep, in de COVID-19-pandemie 2020, opgeleverd. Kennis over dit onderzoek is actief gedeeld middels webinars, presentaties, sociale mediaberichten en op de intranetpagina van Landstede.

Onderzoeksprojecten

Landstede is actief betrokken bij landelijke onderzoeksprojecten:

- mbo2030;
- Expeditie lerarenagenda;
- Commissie Bevoegdheden;
- RAP;
- 'Wat leert het mbo van de coronaperiode?' uitgevoerd door organisatieadviesbureau Turner;
- internationale projecten (Erasmus+ project LessonStudy4VET).

Daarnaast doet Landstede, samen met de omgeving, onderzoek naar o.a. studenten van de lerarenopleiding, onderzoekswerkplaatsen, lectoraten en practoraten. In 2020 is het onderzoek 'onderzoekende houding' in samenwerking met de Hogeschool Utrecht en mbo-scholen, afgerond.

Dit onderzoek werd gefinancierd door het Nederlands Regieorgaan Onderwijsresearch (NRO). Binnen het door Landstede Groep gefinancierde PhD-onderzoeksproject 'Professionele ontwikkeling van ervaren mbo-docenten' in samenwerking met de Open Universiteit is de dataverzamelingsperiode van 2,5 jaar in de afrondingsfase.

Practoraat Gezondheid, sport en bewegen

In 2020 is de verkenning uitgevoerd naar de start van het beoogd practoraat Gezondheid, sport en bewegen, door de kwartiermaker. De voorgestelde inhoudelijke programmalijnen zijn:

1. Leefstijl als preventie voor gezondheid;
2. Technologie en innovatie in relatie tot gezondheid, sport en bewegen;
3. Toerusting van de (toekomstige) mbo-professional.

De inhoudelijke focus, het inrichtingsplan en de begroting hebben inmiddels het proces tot besluit succesvol doorlopen. Het practoraat zal in 2021 starten.

Practoraat 'Verschillen Waarderen'

Landstede MBO en mbo Menso Alting participeert ook in het practoraat 'Verschillen Waarderen' van de Federatie Christelijk MBO. Dit practoraat onderzoekt diversiteit en inclusie in het mbo. Het onderzoek wordt gedaan door de practor en docentonderzoekers van een aantal scholen van de Federatie, waaronder Landstede MBO en mbo Menso Alting.

3.6 Onderwijskundige doelen

Examinering

In 2020 heeft Landstede Groep de examencommissies opnieuw ingericht. Vanaf het schooljaar 2020-2021 zijn vier examencommissies ingesteld, bestaande uit een vaste voorzitter en examensecretaris voor alle examencommissies, vier tot vijf leden die de landschappen vertegenwoordigen en een extern werkveldvertegenwoordiger.

Een vaste voorzitter en secretaris leiden vier examencommissies, om eenduidigheid in werkwijzen en procedures te borgen.

De examencommissies hebben hun jaarverslagen gepubliceerd. De verslagen zijn gebundeld in een Landstede-breed jaarverslag.

COVID-19 heeft grote gevolgen gehad voor het verloop van de examinering. Landstede Groep heeft direct bij de lockdown van maart 2020 een beleidslijn opgesteld voor aanpassing van de examens. Deze beleidslijn is geheel in lijn met de

Servicedocumenten mbo en de Handreiking Verantwoord Diplomabesluit van het ministerie van OCW. De opleidingsteams zijn in de gelegenheid gesteld om de examens voor alle studenten die kunnen afstuderen per 1 oktober 2020 aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. De aanpassingen waren vooral nodig vanwege het niet door kunnen gaan van praktijkexamens of vanwege het online afnemen van taalexamens. Deze zijn vervangen door de afname van een Criterium Gericht Interview.

Alle examens voor keuzedelen en rekenen zijn zoveel mogelijk doorgegaan, tenzij dit in de praktijk onmogelijk was. Alle wijzigingen zijn goedgekeurd door de Examencommissie en vastgelegd in verantwoordingsdocumenten. Op het Handboek Examinering is een addendum gemaakt waarin alle wijzigingen zijn toegelicht.

Ook in het schooljaar 2020-2021 zal er sprake zijn van aangepaste examens.

Bij het vierjaarlijks onderzoek in 2019 was de kwaliteit van afname en beoordeling niet voldoende. De Onderwijsinspectie heeft in november 2020 een herstelonderzoek uitgevoerd bij één opleiding. Het oordeel is bijgesteld naar voldoende.

De Onderwijsinspectie heeft als externe toezichthouder geconstateerd dat per 1 januari 2021 alle mbo- opleidingen met betrekking tot examinering aan de vereiste basiskwaliteit voldoen. Landstede Groep verantwoordt de procedure rondom de organisatie van keuzedelen onder andere in het jaarverslag, conform de Wet educatie beroepsonderwijs (WEB) artikel 7.2.7. Landstede MBO en mbo Menso Alting hanteren een keuzedelenportfolio, waarbij de examencommissie controleert of het aanbod keuzedelen geen overlap heeft met het kwalificatiedossier. Keuzedelen worden vooraf vastgesteld door de examencommissie. Studenten kunnen een alternatief keuzedeel aanvragen om te volgen of om te gebruiken als vrijstelling. In deze gevallen controleert de examencommissie ondoelmatige overlap door de overlapchecker van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) te hanteren. Waar nodig wordt een extra oordeel van de SBB gevraagd alvorens toestemming te geven. In de periode september 2020-december 2020 betrof het 21 goedgekeurde aanvragen. Voorts is het mogelijk om keuzedeeluren te vervangen voor culturele en levensbeschouwelijke keuzedelen. Binnen Landstede wordt hier geen gebruik van gemaakt.

3.7 Strategisch Opleidingsportfolio mbo

Het College van Bestuur heeft in 2020 besloten om de profilering van de scholen op te pakken als strategisch thema.

Binnen Landstede MBO is in 2020 een uitgebreide analyse gemaakt op basis van interne en externe factoren en zijn de uitkomsten van deze analyse vertaald naar een perspectief voor de komende vijf jaar.

Met het Strategisch opleidingsportfolio VO wil het College van Bestuur komen tot een interne verkenning vanuit scholen waaruit blijkt in hoeverre de gekozen profilering van de school zich verhoudt tot de demografie.

Talentvol Ontwikkelen en e-TO

Er is opnieuw besloten voor Talentvol Ontwikkelen. In alle teams binnen het mbo is door het projectteam geanalyseerd in hoeverre de visie echt handen en voeten heeft gekregen. Zo is bijvoorbeeld in kaart gebracht wat de vorm en inhoud van het curriculum zijn, hoe de coaching vorm krijgt en hoe het digitale studentvolgsysteem e-TO gebruikt wordt. Na deze scan formuleert elk team ambities over de inrichting van het onderwijs conform Talentvol Ontwikkelen.

Talentvol Ontwikkelen in de brede organisatie

Het projectteam Talentvol Ontwikkelen bestaat uit beleidsmedewerkers van de Dienst Onderwijsondersteuning. Zij zijn als huisadviseurs verbonden aan een eenheid binnen Landstede. De beleidsmedewerkers hebben korte lijnen met de onderwijsteams en komen daardoor een veelheid van vragen tegen. Vaak zijn die vragen van onderwijskundige aard maar er ontstaan ook vragen over Professionaliseringsbeleid, onderwijstijd, examinering of bijvoorbeeld de gesprekkencyclus. In november 2020 is met de directeurs van Landstede MBO gesproken over de effecten van de visie Talentvol Ontwikkelen op andere processen dan het primaire onderwijsproces.

Dienst Organisatieondersteuning en Dienst Onderwijsondersteuning voeren samen met de teams verschillende activiteiten uit:

Afgelopen jaar is een aantal maal een basistraining gegeven over de visie Talentvol Ontwikkelen. Dit is een digitale training geweest die welke door circa 110 personen is gevolgd.

Leerwerkformulier

Er is een vernieuwd leerwerkformulier opgeleverd. Het formulier staat in e-TO en brengt in kaart wat de ontwikkelingen van een student zijn tijdens het werken aan een leerwerkprestatie (LWP). De functionaliteit is uitgebreid. Nieuw is dat teams het formulier kunnen aanpassen. Zo kunnen ze recht doen aan hun eigen specifieke groep studenten.

Corona en Talentvol ontwikkelen

COVID-19, heeft direct gevolgen voor de inrichting van het onderwijs. De lesmethodes zijn in zeer kort tijdsbestek gewisseld van offline naar online onderwijs.

Webinars Landstede Groep

Het projectteam Talentvol Ontwikkelen heeft geholpen bij het maken van instructiematerialen ten behoeve van de digitale onderwijsvorm in MS Teams. Daarnaast zijn webinars aangeboden over (online) onderwijs. Collega's hebben de mogelijkheid om op een laagdrempelige en interactieve manier zichzelf te bekwamen.

Train de trainer

Als voorloper op de eerdergenoemde aanbevelingen uit de onderzoeken is een train de trainer-cursus aangeboden over digitale didactiek. Deze training is aan vo- en mbo-docenten gegeven. Uit de verschillende eenheden hebben 40 collega's deelgenomen. Het doel was om een kennisinjectie in de scholen te faciliteren.

Onderzoek Talentvol Ontwikkelen tijdens corona

Om de opbrengsten, de lessen, van de eerste periode in de COVID-19-pandemie te verduurzamen, heeft een onderzoek plaatsgevonden onder de teamleiding van de mbo-teams. In dit onderzoek stond de vraag centraal welke wijzigingen er zijn geweest en welke lering hieruit is getrokken voor de volgende thema's: Visie, Curriculum, Begeleiden/coachen, Digitale systemen, Teamontwikkeling, Onderwijs /logistiek, Evaluatie en toetsing en Praktijkleren.

De resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn, in samenhang met de onderzoeken van het Practoraat Docentprofessionalisering en het landelijke onderzoek van Turner, gepresenteerd aan het CvB, de RvT, de ondernemingsraad en de medezeggenschapsraad

3.7 Prestaties

De tabellen op de volgende drie pagina's geven een indruk van de resultaten van het Centre for Sports & Education, het Thomas à Kempis Centrum en Jena XL. In de figuren onder de tabellen is de tevredenheid van zowel de ouders als de leerlingen over het onderwijs, de begeleiding en het gevoel van veiligheid terug te zien.

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagingspercentage
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat
VMBO-KADER									
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	93,55%	96,15%	6,10	6,49	100,0%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	90,32%	94,19%	6,21	6,45	100,0%
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	92,59%	92,13%	6,50	6,27	100,0%
VMBO-TL									
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	84,38%	85,42%	6,13	6,18	92,9%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	82,46%	85,00%	6,16	6,18	100,0%
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	91,55%	86,46%	6,62	6,28	100,0%
HAVO									
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	79,70%	79,70%	6,68	6,42	100,0%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	79,55%	80,74%	6,60	6,58	100,0%
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	86,57%	81,95%	6,74	6,67	100,0%
VWO									
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	82,18%	81,88%	6,32	6,25	91,7%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	79,09%	81,21%	6,35	6,26	100,0%
2020	-19,40%	-4,83%	95,72%	97,41%	81,31%	80,82%	6,58	6,44	100,0%

Tabel 4 Opbrengstenoverzicht Centre for Sports & Education, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).



Tabel 5 Vensters volgens ouders (leerjaar 3)

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl



Tabel 6. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3)

Tabel 5 en Tabel 6 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Centre for Sports en Education. De enquêtes zijn afgenomen in 2020 en zijn door respectievelijk 23,4% van de ouders en 81,3% van de leerlingen ingevuld.

Legenda

2019 2020 Benchmark 2020

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings percentage
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat
VMBO-TL									
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	88,17%	90,70%	6,18	6,30	95,1%
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	85,37%	87,20%	6,33	6,26	98,7%
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%					
HAVO									
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	78,98%	82,07%	6,45	6,19	86,9%
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	81,11%	80,13%	6,36	6,26	93,2%
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	82,42%	80,92%	6,39	6,39	100,0%
VWO									
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	81,67%	85,04%	6,23	6,27	87,1%
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	88,00%	84,72%	6,33	6,26	93,5%
2020	9,59%	7,17%	98,74%	98,33%	86,31%	85,62%	6,35	6,31	96,3%

Tabel 7. Opbrengstenoverzicht Thomas à Kempis College, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage).



Tabel 8. Vensters volgens ouders (leerjaar 3)

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl



Tabel 9. Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3)

Tabel 8 en Tabel 9 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van het Thomas à Kempiscollege. De enquêtes zijn afgenomen in 2020 en zijn door respectievelijk 36,2% van de ouders en 66,2% van de leerlingen ingevuld.

Legenda
 2019
 2020
 Benchmark 2020

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagings percentage
	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat	3 jaar gem.	Jaar resultaat
VMBO-KADER									
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	100,00%	89,74%	7,14	6,69	100,0%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%			6,69	6,94	100,0%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%					
VMBO-TL									
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	94,29%	97,25%	6,50	6,57	100,0%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	87,10%	93,52%	6,43	6,53	94,4%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	78,72%	85,84%	6,51	6,49	94,4%
HAVO									
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	73,21%	75,18%	6,64	6,48	93,8%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	71,67%	74,23%	6,72	6,69	100,0%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	77,08%	73,17%	6,45	6,62	100,0%
VWO									
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	87,50%	87,18%	7,02	6,87	100,0%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	90,48%	87,63%	6,74	6,91	100,0%
2020	9,09%	6,92%	98,73%	98,23%	87,80%	88,70%	6,52	6,79	90,1%

Tabel 10. Opbrengstenoverzicht Jena XL, aangepast overgenomen van www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier en www.vensters.nl (slagingspercentage)



Tabel 11 Vensters volgens ouders (leerjaar 3).

Bron: www.kwaliteitsscholen.nl



Tabel 12 Vensters volgens leerlingen (leerjaar 3)

Tabel 11 en Tabel 12 geven de uitslag weer van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen van Jena XL. De enquêtes zijn afgenomen in 2020 en zijn door respectievelijk 33,3% van de ouders en 10,7% van de leerlingen ingevuld.

Legenda

2019 2020 Benchmark 2020

Voor Landstede MBO en mbo Menso Alting zijn de mbo indicatoren zoals DUO deze openbaar heeft gemaakt. De scores liggen voor het schooljaar 2019-2020 hoger dan het voorgaande jaar. Bijna op het landelijke gemiddelde. Voor het VSV-resultaat scoort Landstede MBO en mbo Menso Alting al jaren beter dan het landelijke gemiddelde.

Ten aanzien van de tevredenheid van studenten volgens de JOB-monitor is de studenttevredenheid onder mbo studenten afgenomen zowel bij Landstede Groep als landelijk. Ondanks dat dit nog boven het landelijke gemiddelde zit een signaal voor onze organisatie.

MBO indicatoren (in percentages)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Jaarresultaat					
Landstede	74,2	75,6	71,9	70,9	72,6
MBO-Nederland	73,2	72,8	70,8	70,3	73

Diplomaresultaat					
Landstede	74,3	76,2	72,9	71,2	73,2
MBO-Nederland	74,3	73,5	71,6	71	73,4

Bron: mbo indicatoren per instelling (www.duo.nl/open_onderwijsdata)
Uitkomsten 2019-2020 voorlopig

VSV-resultaat (percentage nieuwe vsv-ers)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Landstede	3,9	3,9	4,4	4,5	3,2
MBO-Nederland	4,6	5,4	5,9	5,8	4,7

Bron: Factsheets voortijdig schoolverlaten ROC (www.duo.nl/open_onderwijsdata)
Uitkomsten 2019-2020 voorlopig

MBO Tevredenheid JOB-monitor (in percentage)	2012	2014	2016	2018	2020
Landstede					
Opleiding	7	7	7,1	7,2	6,8
School	6,7	6,7	6,8	6,9	6,7
Nederland					
Opleiding	6,9	7	7	7,1	6,7
School	6,4	6,6	6,6	6,7	6,5

Bron: Ontvangen gegevens JOB-Monitor 2012-2020 en landelijke cijfers (www.jobmbo.nl)

Tabel 13 indicatoren MBO en VSV

3.8 Internationalisering

Wereldburgerschap en Internationalisering

Zowel de strategienota als de beleidsnotitie internationalisering hebben tot doel de student als medewerker te laten groeien tot wereldburger. Als wereldburger ben je in staat tot samenwerken met buitenlandse instellingen en met personen van buitenlandse komaf, zowel in Nederland als in een ander land. Om én de student én de medewerker hierin mee te nemen, worden zowel door de Dienst Onderwijsondersteuning als door de coördinatoren internationalisering allerlei activiteiten georganiseerd. Activiteiten die in de klas (internationalisation@home) kunnen plaatsvinden, maar ook over de grens (internationalisation@abroad). In deze paragraaf volgt een overzicht van wat in 2020 op het gebied van wereldburgerschap en internationalisering heeft plaatsgevonden.

Implementatieplannen internationalisering

Vanuit de beleidsnotitie internationalisering hebben de directeuren de opdracht gekregen per eenheid de beleidsnotitie concreet te vertalen. In het implementatieplan geeft elke eenheid aan op welke thema's op het gebied van wereldburgerschap en internationalisering wordt ingezet en welke concrete activiteiten de school gaat organiseren. De meest genoemde activiteiten zijn:

- Internationale bpv;
- Deelname internationaal project;
- Uitwisseling met studenten;
- eTwinning (online samenwerken met buitenlandse scholen);
- Studiereizen voor docenten;
- Interne promotie van het thema.

Rond de zomervakantie hadden de meeste scholen hun implementatieplan klaar. Het implementatieplan is vervolgens vastgesteld door de directeur(en) van de betreffende school.

internationalisation@abroad: Internationale mobiliteiten en projecten

Binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting ligt de nadruk op de internationale bpv. Met name derdejaars studenten gaan voor een periode van vijftien tot twintig weken naar het buitenland voor de bpv. Een internationale bpv draagt met name bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de studenten. Daarnaast verbeteren studenten de taalvaardigheid, de interculturele vaardigheden en de beroepscompetenties in een internationale context.

Het consortium I-CNN (Alfa College, ROC Friese Poort en Landstede) vraagt jaarlijks subsidie aan bij

het Europese fonds Erasmus+ voor de financiering van de internationale bpv. Het consortium heeft in 2020 een bedrag van € 915.346 aan subsidie ontvangen. De subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook voor medewerkers.

De medewerkers van Landstede Groep gaan regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering. De docenten bezoeken Europese scholen, volgen een internationale conferentie of training.

Verder participeert Landstede Groep in veel internationale projecten. In samenwerking met internationale partners wordt onderwijsontwikkeling gerealiseerd. Het Europese fonds Erasmus+ financiert voor een groot deel deze projecten.

Landstede neemt deel in de volgende internationale projecten:

- 'Sustainable Cooking for Planet'. Dit project heeft tot doel een module te ontwikkelen voor het koken met alternatieve proteïnen (bijv. insecten). De uitvoering van het project ligt bij de locatie Harderwijk en loopt in 2021 af.
- 'Quality4all'. Een project gericht op het verbeteren van de didactische vaardigheden van docenten binnen de zorgopleidingen. De uitvoering van het project ligt bij de locatie Harderwijk en loopt in 2021 af.
- Excellent Education. BrainBoost heeft dit project aangevraagd. Het project is gericht op het uitwisselen van good practices op het gebied van excellent onderwijs. Daarnaast organiseren drie partners onderwijsactiviteiten voor studenten en docenten van de deelnemende partners. De projectperiode loopt tot en met augustus 2022.
- LS4VET. Het doel van dit project is de methode van Lesson Study binnen Landstede te introduceren. Lesson study is een veel onderzochte professionaliseringsactiviteit voor docenten, gericht op het ontwikkelen van reflecterend- en onderzoekend vermogen. De uitvoering van het project ligt bij het practoraat van de Dienst Onderwijsondersteuning. Het project wordt in september 2023 afgesloten.
- Western Balkan. Het Western Balkan-project richt zich op het overbrengen en ophalen van kennis over het aanleren van beroepsvaardigheden, zowel de 'hard -' als de 'soft skills', en wil vanuit een West-Europees kader toewerken naar een aantal goed

practices en deze delen met scholen in de westerse Balkanlanden. Het project bestaat uit onderzoek en kennisdelen door het uitwisselen van docenten en studenten. De uitvoering van het project ligt bij de locatie Zwolle van Landstede MBO en loopt door tot en met het einde van 2023.

- **Eduapp.**

De mbo-eenheid locatie Zwolle van Landstede MBO heeft zich aangemeld voor het project Eduapp, een platform voor kennisdeling over educatieve apps. In oktober is door de Deense partner SOSU Ostjylland, een school voor secundair onderwijs, een subsidie aangevraagd om het digitale onderwijs te verbeteren. Aanleiding is de huidige COVID-19-pandemie die scholen hebben gedwongen om met name digitaal les te gaan geven. De beoordeling van de subsidieaanvraag is in 2021.

Accreditatie

Aan het eind van 2020 liep voor het consortium I-CNN de 'VET Mobility Charter' af. De 'VET Mobility Charter' is het kwaliteitskeurmerk dat mbo-instellingen ontvangen, wanneer over bewezen kwaliteit beschikt wordt en wanneer internationalisering in de brede zin des woords is ingebed in het onderwijsbeleid. De kwaliteit van een internationale mobiliteitsmogelijkheid wordt mede bepaald door een goede voorbereiding en begeleiding. Een charter garandeert een jaarlijkse toekenning van subsidiegelden voor de internationale mobiliteitsmogelijkheden van studenten en docenten. Een tweede voordeel van de charter is een vereenvoudigde aanvraag en eindverantwoording. Het huidige Erasmus+-programma liep aan het eind van 2020 af en daarmee verviel ook de 'VET Mobility Charter'.

COVID-19

Het coronavirus heeft in 2020 de wereld op zijn kop gezet en heeft ook de internationale mobiliteitsmogelijkheden en projecten enorm beïnvloed.

Medio maart zijn studenten versneld teruggekomen uit het buitenland. Vanaf dat moment hebben bijna geen internationale mobiliteiten meer

plaatsgevonden. Een van de gevolgen was dat de subsidie voor internationale mobiliteiten, ontvangen van het Europese fonds Erasmus+, niet meer besteed kon worden. Landstede heeft bij het agentschap verlenging aangevraagd van de contractperiode. Op deze manier heeft Landstede een extra jaar gekregen om de subsidie als nog te besteden.

Met betrekking tot de lopende internationale projecten konden de partnerscholen, door de coronapandemie, elkaar niet meer opzoeken. Dit is deels opgevangen door virtuele bijeenkomsten te organiseren. Toch hebben de projecten vertraging opgelopen. Voor de projecten is ook een verlenging van de contractperiode aangevraagd, om de voorgenomen activiteiten alsnog te realiseren.

Gelukkig stopte de samenwerking met buitenlandse partners niet. Vanaf het voorjaar werd meer en meer overlegd via Teams. Door de situatie kreeg de virtuele samenwerking een boost. Zowel docenten en studenten begonnen met virtuele uitwisselingen. Zo zijn de opleidingen Sport & Bewegen en Luchtvaartdienstverlening begonnen met een online uitwisseling van studenten uit Sulawesi. Studenten van de opleiding Vormgeving & Entertainment organiseerden een uitwisseling met Amerikaanse studenten tijdens de Amerikaanse presidentverkiezingen.

Webinar internationale mobiliteit

Normaal gesproken organiseert het team International Office in de maand november de week van de internationalisering. Door de beperkingen opgelegd in verband met coronavirus kon deze week niet doorgaan. Daarvoor in de plaats heeft het team in de maand november een webinar met buitenlandse stageaanbieders georganiseerd. Gedurende ruim een uur gaven dertien organisaties een presentatie over hun eigen dienstverlening. Aansluitend op de webinar organiseerde de coördinatoren internationalisering van de mbo-scholen een algemene voorlichting over de internationale bpv.

4 Organisatie ondersteuning

4.1 C&M

4.1.1 Beleidsuitvoering

Het team Communicatie & Marketing (C&M) heeft in 2020 het volgende programma ontwikkeld:

- De ontwikkeling en uitwerking van strategisch communicatie- en marketingbeleid is centraal belegd. De uitvoering van het beleid is belegd bij de onderwijseenheden. Dat geldt ook voor het versterken van ieder merk dat onder Landstede Groep valt.
- Het creëren van een duidelijke positionering van het merk Landstede en de merken binnen Landstede Groep voor het realiseren van de strategische doelstellingen van Landstede Groep.
- Betrouwbaar inzicht met betrekking tot marktontwikkelingen en -bewegingen rond het mbo-, vo- en volwassenonderwijs.
- Op het gebied van kennisontwikkeling in de regio, dat voor de directeuren van de eenheden essentieel is om te kunnen anticiperen.

4.1.2 Zichtbaarheid

Om de zichtbaarheid van Landstede (of van de opleidingen) voor de buitenwereld te vergroten heeft C&M in 2020 diverse campagnes gevoerd voor het vo en het mbo. Door de COVID-19-pandemie zijn veel voorlichtingen niet doorgegaan. In plaats daarvan heeft C&M veel online voorlichtingen georganiseerd via webinars of teamvergaderingen, samen met de onderwijseenheden.

4.2 Huisvesting

4.2.1 Beleidsuitvoering

Het uitvoeringsprogramma inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategienota 2019-2022. Landstede Groep is op een groot aantal locaties actief en hierdoor zijn er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten.

Realisatie op strategisch niveau

In 2020 zijn de voorbereidingen voor de bouwplannen Thomas a Kempis College afgerond. De aanvang van de werkzaamheden is uitgesteld, door aanvullend ecologisch onderzoek. Dit traject is inmiddels afgerond. De start van de bouw is in 2021.

Realisatie op operationeel niveau

Door het verplaatsen van de opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) naar Ossenkamp 8 te Zwolle is ruimte gecreëerd in de Fuchsiastraat te Zwolle. Deze ruimte is ingevuld door de opleidingen van de locatie Assendorperdijk 55, waardoor Assendorperdijk 55 beschikbaar is voor tijdelijke huisvesting voor Thomas a Kempis College. Door deze verhuizingen was het mogelijk de units bij de Nooterhof op te ruimen.



Bewegwijzering in de schoolgebouwen volgens RIVM-voorschriften COVID-19: looprichting. (Foto: C&M Landstede Groep).

4.2.2 Locaties

Landstede VO

- Thomas a Kempis College: Schuurmanstraat 1, Zwolle
- JenaXL: Gelijkheid 3, Zwolle
- Internationale Schakel Klas (ISK): Rieteweg 12, Zwolle
- TalentStad Beroepscollege en Praktijkonderwijs: Blaloweg 1, Zwolle
- Centre for Sports & Education (CSE): Boerendanserdijk 2, Zwolle
- Stilo Sporthal: Van Wevelinkhovenstraat 107, Zwolle
- Doepark Nooterhof Ateliergebouw. Doet nu dienst als examenlocatie.

Landstede MBO en mbo Menso Alting

- Ichthus: locatie Het Perron Dronten, De Arend 4, Dronten
- Landstede MBO (locatie Kranenburg): Mecklenburglaan 3, Harderwijk
- Landstede MBO: Westeinde 31-33, Harderwijk
- Landstede MBO: Parkweg, Harderwijk
- Landstede MBO: Het Ravelijn 1 t/m 11, Lelystad
- Landstede MBO: Zwolsestraat 63A en B, Raalte
- Landstede MBO: Raarhoeksweg 34, Raalte
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle
- Landstede MBO en mbo Menso Alting: Fuchsiastraat 1, Zwolle
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle
- Landstede MBO en mbo Menso Alting (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle
- Landstede Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD): Rechterland 1, Zwolle
- Landstede MBO: Rechterland 1, Zwolle
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle
- ZBC Hal: Ossenkamp 5, Zwolle
- Landstede Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD): Ossenkamp 8, Zwolle
- Landstede MBO: Stadionplein 9-12, Zwolle

4.2.3 Bezetting/Benchmark

De invoering van het aangekochte vastgoedregistratiesysteem Condor, maakt het mogelijk gedetailleerder in te gaan op de bezetting van de m² van alle gebouwen en vervolgens een efficiency-slag te maken.

Het vastgoedregistratiesysteem is in 2020 operationeel geworden. Hierdoor staan de basisgegevens van alle locaties in het systeem. In 2020 is een start gemaakt met de conditie-inspecties van alle gebouwen om de onderhoudsbehoefte over de komende jaren in beeld te brengen.

4.3 ICT

4.3.1 Beleidsuitvoering

Het team ICT-IM (ICT-Informatie Management) heeft in 2020 aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- De activiteiten vanuit ICT-IM zijn een afgeleide van het onderwijsbeleid. Er is aandacht voor informatie-gedreven onderwijs, waarbij het beschikbaar stellen van de juiste kennis en informatie centraal staat.
- Een centraal georganiseerde ICT-dienstverlening betekent dat de vaststelling van het uitvoeringsprogramma en de invulling daarvan plaats vindt in het directeurenoverleg. Vanuit het principe van concentratie van kennis en vaardigheden en in verband met uniformiteits- en efficiëntie overwegingen vindt uitvoering centraal plaats. Bij ICT-IM is contractmanagement en regievoering op IT-leveranciers belegd.
- Een betrouwbare, veilige en overall toegankelijke omgeving voor leren en werken.



Lesgeven tijdens de COVID-19-pandemie. (Foto: C&M Landstede Groep).

4.3.2 Online-lessen

De COVID-19-pandemie leidde tot een andere manier van werken. De digitale werkwijze vroeg om een grotere (of andere) belasting van het netwerk. Hiervoor bleek het Landstede ICT-netwerk goed toegerust te zijn. Het merendeel van de lessen werd digitaal aangeboden en veel medewerkers schakelden van 'werkplek op locatie' over naar 'thuiswerken'. Dit heeft nauwelijks problemen opgeleverd. Aandachtsgebied was en is daarbij wel het onderwijs te ondersteunen op het gebied van digitaliseren. Hiervoor zijn in 2020 samen met ICT-IM webinars ingericht voor docenten, met uitleg over het digitale klaslokaal en zijn digitale middelen ter beschikking gesteld om onlinelessen optimaal te faciliteren.

4.4 Inkoop

4.4.1 Beleidsuitvoering

Met het oog op rechtmatig en doelmatig inkopen is eind 2020 een campagne gestart vanuit het team Inkoop om het beleid binnen de organisatie onder de aandacht te brengen. Door dit samen te laten vallen met de afsluiting van de begrotingen voor 2021 is een gezamenlijk moment gecreëerd om de inkoopplanning voor 2021 af te stemmen op de behoeften vanuit de organisatie.

In 2020 is een project gestart voor het beter organiseren van bestellen tot en met betalen. Hierdoor is aandacht voor de functiescheiding bij bestellen, ontvangstmelding goederen/diensten en betaling van de ontvangen factuur.

In 2020 lag de focus voornamelijk op het realiseren van rechtmatige- en doelmatige inkooptrajecten. Ondanks COVID-19 bleef de markt goed te benaderen en werd nauwelijks vertraging ondervonden. In 2020 is nagenoeg de volledige inkoopjaarplanning gerealiseerd: twintig Europese of meervoudige onderhandse aanbestedingen zijn doorlopen, waarbij een besparing gerealiseerd is van ca. € 220.000. In het laatste kwartaal is gestart met nog eens vijf aanbestedingen die in de loop van 2021 afgerond worden.

4.4.2 Aanbestedingen

Aansluitend op de beloften uit de strategienota wordt, waar mogelijk, duurzaamheid in aanbestedingen meegenomen. Dit komt tot uiting in minimeisen en/of gunningscriteria. Zo is voor het leveren van energie (elektra & gas) aan onze vo-scholen gekozen voor 100% groene energie! Naast duurzaamheid is er aandacht voor innovatie en optimalisatie. Ook krijgen lokale ondernemers een kans en wordt hen in meervoudig onderhandse trajecten de mogelijkheid geboden mee te dingen naar opdrachten voor Landstede Groep.

5 Governance

5.1 Governance structuur

De Code Goed Bestuur is geformuleerd door de landelijke koepelverenigingen die het mbo- en vo-onderwijs vertegenwoordigen, de MBO Raad en de VO-raad. Het College van Bestuur en allen die werkzaam zijn binnen Landstede Groep, hebben uitgesproken te handelen conform de Code Goed Bestuur. 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 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.

Landstede Groep heeft vijf uitgangspunten geformuleerd en gerealiseerd:

- Landstede Groep is een echte onderwijsgroep;
- Landstede Groep heeft de niet-onderwijsactiviteiten in een netwerk buiten de organisatie geplaatst;
- De interne 'checks en balances' zijn verbeterd; de Raad van Toezicht is uitgebreid met specifieke competenties en de medezeggenschap is opnieuw gestructureerd;
- Het CvB heeft intern een duidelijke portefeuilleverdeling naar vo en mbo, heeft een helder en consequent vergaderschema en bespreekt maandelijks de gegevens over de financiële positie van de eenheden en van de onderwijskwaliteit per eenheid;
- De besluitvorming door de RvT, door het CvB, en door de directeuren in het reguliere directeurenoverleg is verbeterd en de besluiten worden beter gedocumenteerd.

Zeggenschap

De besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats in het reguliere overleg waarin het CvB en de directeuren van de onderwijseenheden vergaderen en besluiten nemen. De onderlinge verhoudingen en bevoegdheden van deze gremia en van ieder lid afzonderlijk zijn helder en duidelijk vastgelegd in directiestatuten. In zijn eigen overleg besluit het College van Bestuur over de onderwerpen die aan het CvB zijn voorbehouden.

De directeur heeft per team een teamleider aangesteld die belast is met het (onderwijskundig) leiderschap over het team en de individuele personeelsleden. Gezamenlijk vormen zij het schoolleidingsoverleg van een school of MT van de dienst.

Medezeggenschap

Bij een goede governancestructuur 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: Landstede MBO valt onder de WOR (Wet op Ondernemingsraden) en heeft dus een ondernemingsraad, terwijl de vo-stichtingen vallen onder de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) en dus een medezeggenschapsraad 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.

Voor de medezeggenschap van de SO & BD is een toekomstbestendige structuur in de maak. Dit is het gevolg van het feit dat de medewerkers van de SO & BD deels uit het vo en deels uit het mbo afkomstig zijn. In 2018 is, in overleg met de personeelsvakorganisaties, een nieuwe structuur hiertoe afgesproken, die in 2019 is geïmplementeerd. De structuur zou, gezien de huidige situatie, moeten bestaan uit een medezeggenschapsraad voor de vo-medewerkers en een ondernemingsraad voor de mbo-medewerkers. Dat is bewerkelijk en ingewikkeld. Afgesproken is dat per 1 januari 2022 alle medewerkers uit de SO & BD onder één cao gebracht zullen zijn. Aangezien de stichting waaronder de medewerkers vallen een vo-gerelateerde stichting is, heeft een medezeggenschapsraad de voorkeur als medezeggenschapsorgaan. Voor de periode tot die datum is in 2019 een nieuwe ondernemingsraad gekozen die in die periode ook de rechten krijgt van een mr.

Dit betekent dat de structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep op dit moment de volgende vormen kent:

- Voor het mbo-onderwijs is er een ondernemingsraad onderwijs, het centraal orgaan van de mbo-scholen (en decentraal zijn er onderdeelcommissies). Verder is er een studentenraad, de Centrale Studentenraad, waar mbo-studenten zitting in hebben;
- Voor iedere stichting van de vo-scholen is er een medezeggenschapsraad of gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
- Voor SO & BD, dat valt onder Stichting Bestuur Landstede Groep, heeft een ondernemingsraad (OR- SO & BD)

5.2 Risico inschattingen en beheer

De visie en ambities ten aanzien van 'het in control zijn' en de continuïteit van de organisatie waarborgen. 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 directeurs 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.
- g. De risicobereidheid van de organisatie.

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

Jaarlijks wordt aan ouders en leerlingen gevraagd een enquête in te vullen over de kwaliteit van het geboden onderwijs. In hoofdstuk 3.8 zijn de resultaten van de enquêtes in grafieken weergegeven.

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers, 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. Zie voor een

verantwoording van de kerncijfers de toelichting in paragraaf 8.4 'Toelichting enkelvoudig'.

Ad c. Organisatiecultuur

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

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Het risicomanagement-raamwerk van Landstede Groep bevat een geactualiseerde Planning en Controlcyclus en is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het College van Bestuur, vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. 2021 staat in het teken van leren, ontwikkelen en toepassen van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus.

Met de invoering en vastlegging van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus is helder en duidelijk wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. Bij de vastlegging van deze verantwoordelijkheden is zorgvuldig rekening gehouden met de geldende wettelijke voorschriften. Bijvoorbeeld: in relatie tot de wettelijke voorschriften heeft het College van Bestuur het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan het beter informeren van de Medezeggenschapsraad tijdens het begrotingsproces. Door vooraf de Medezeggenschapsraad mee te nemen in de beleidsuitgangspunten en achteraf een instemming te vragen op het resultaat van de begroting geeft het College van Bestuur invulling aan de wet Versterking Bestuurskracht Onderwijsinstellingen. In deze wet is vastgelegd welke rechten de Medezeggenschapsraad heeft ten aanzien van de begroting. Hiermee heeft het verzoek vanuit de Medezeggenschapsraad en de invulling van de wettelijke voorschriften een duidelijke plek gekregen in de hernieuwde Planning en Controlcyclus.

De jaarlijkse cyclus is in grote lijnen als volgt. De in de Strategienota vastgestelde hoofdlijnen worden jaarlijks door het College van Bestuur vertaald naar beleidskaders in de voorjaarsbrief. Op basis van deze voorjaarsbrief stellen de eenheden een eenheidskaderbrief op en maken van daaruit de teamplannen. Binnen de kaders zijn de directeurs vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. Vervolgens starten de directeurs van de eenheden met het formatieproces waarin een vertaling wordt gemaakt van de landelijke en interne ontwikkelingen naar de inzet van medewerkers. De resultaten van het formatieproces liggen vervolgens vast in het formatieplan. Dit formatieplan omvat de vastlegging van de uitgangspunten van de keuzes en het resultaat op de formatie. Het formatieplan

wordt vervolgens voor de zomer aangeboden aan de Medezeggenschapsraad.

Op basis van de begrotingsuitgangspunten, het formatieplan en de beleidskeuzes worden de begrotingen door de directeuren opgesteld en besproken met het College van Bestuur. Daarnaast voegt internal audit een risicoanalyse toe. Uitgaande van de resultaten van de begroting of benoemde risico's kan het College van Bestuur bestuurlijke hantering formuleren en een opdracht geven aan de directeur van de betreffende onderwijsseenheid om binnen de gestelde kaders van de begroting te komen. De begroting is daarmee het sluitstuk van de beleidscyclus. De begroting van de Landstede Groep wordt door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door het College van Bestuur vastgesteld.

Op basis van rapportages bespreken de directeuren met het College van Bestuur de voortgang ten aanzien van het uitvoeringsprogramma, de risico's en de financiële realisatie. Tevens onderhoudt het CvB door jaarlijkse werkbezoeken de verbinding met leerlingen, studenten, docenten, ondersteunend personeel en teamleiders. Het College van Bestuur legt vervolgens verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De vastgestelde begroting en de kwartaalrapportages vormen hiervoor de basis. In deze rapportages komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. Aandachtspunten en voortgang op de beleidsuitvoering inclusief risico's en voortgang op grote subsidieprojecten;
2. Bevindingen vanuit de onderwijskwaliteit;
3. Ontwikkeling van het personeel met betrekking tot verzuim, formatie en de strategische personeelsplanning;
4. Ontwikkelingen van financiële resultaten en prognoses.

De onderwerpen van de rapportages worden door de afdeling concern control voorzien van analyses en eventueel een advies aan het College van Bestuur.

Tot slot is met de start van de hernieuwde Planning en Controlcyclus invulling gegeven aan de wens om de cyclus beleidsrijker te maken. Hiermee maakt Landstede Groep duidelijk hoe hun activiteiten effect hebben op de leerling of student, de medewerkers en de maatschappij.

Vanuit het programma Duurzame Ondersteuning & Organisatie (DOO) is aandacht voor het verder professionaliseren van de organisatie. Vanuit DOO

hebben de Business Controllers Onderwijs een plek in de organisatie gekregen met een functionele lijn naar Concern Control. Hiermee wordt verbinding gemaakt tussen Onderwijs en Control en vindt verankering plaats binnen de organisatie. Door meer in control te zijn is het bestuur in staat tijdig signalen te ontvangen en indien vereist bij te sturen.

Met de invulling van de functie van internal auditor geeft het risicomanagement-raamwerk voldoende basis en is beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen mogelijk, met name in kwalitatieve zin. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht handelen zijn punten van aandacht om nog verder te ontwikkelen. 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 binnen de signaleringswaarde.

Ad e. De adequaatheid van interne risico-beheersing- en controlesystemen

De Planning & Controlcyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting. Het instrumentarium is gericht op zowel het uitvoeringsprogramma als op de financiële vertaling. Dit geldt zowel voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

Landstede Groep is het afgelopen jaar gestart met de invulling van de Internal Audit-rol. Internal Audit richt zich op de gehele bedrijfsvoering en heeft als doel het verkrijgen van zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie. Daartoe analyseert Internal Audit de processen binnen de organisatie vanuit haar objectieve en onafhankelijke rol en rapporteert rechtstreeks aan het CvB. In het najaar van 2020 is het Audit Plan 2021 opgesteld en goedgekeurd waaraan in 2021 uitvoering zal worden gegeven.

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

De verwachte ontwikkelingen zijn verwerkt in de beleidsrijke begroting. Voor het beheersbaar houden van thema's en risico's werken de onderwijsseenheden en diensten met scenario's rond cruciale processen. In hoofdstuk 7.3 Continuïteitsparagraaf is een samenvatting opgenomen van deze thema's en risico's en hun impact op de toekomstige ontwikkelingen.

Personele lasten

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de student-, deelnemers- en

leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk, inclusief een adequate flexibele schil. Hierin wordt voorzien door medewerkers veelal eerst tijdelijk in dienst te nemen via het binnen de Landstede Groep aanwezige uitzendbureau Innotiq Zwolle B.V. Als gevolg van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is Innotiq Zwolle BV vanaf 2020 als payroll aan te merken en niet langer als uitzendorganisatie en wordt minder gebruikt dan voorheen.

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. Hiervoor is externe capaciteit ingezet om dit uit te werken en binnen de organisatie te borgen.

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 behoeftes ook financieel haalbaar zijn. Met name de plannen voor de locatie in Harderwijk en Zwolle heeft hierin momenteel speciale aandacht. Inzake deze omvangrijke plannen is de meerjaren begroting intern ook voor een termijn van 5 jaar doorgerekend en in de continuïteitsparagraaf in hoofdstuk 7.2 opgenomen.

Studenten, deelnemers en leerlingen

De studenten-, 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 de aantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting (zie

hoofdstuk 7.2) voor de komende 5 jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

Er hebben zich in afgelopen boekjaar voorzienbare en onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. Belangrijkste impact is de toename van de leerlingen in het VO en een daling van het aantal studenten in het BO, alsmede de Covid-19 pandemie.

De leerlingen- en studenten ontwikkeling was reeds onderkend in de prognoses. De effecten van de Covid-19 pandemie zijn groot geweest voor alle betrokkenen, maar hebben niet geleid tot materiële financiële effecten in het boekjaar en hebben niet geleid tot aanpassing van waarderingen van de verantwoorde activa of de hoogte van de voorziening en verplichtingen.

Ad g. Risicobereidheid van de organisatie

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

5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming

Halverwege het jaar heeft AVG een vaste plek in de managementrapportage gekregen. Er wordt kort ingegaan op ontwikkelingen. Te denken valt aan datalekken of onderwerpen die meer aandacht vergen. Door AVG op te nemen in de managementrapportages is AVG meer een onderdeel van de bedrijfsprocessen.

Afgelopen jaar zijn vier datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Wanneer persoonsgegevens (on)bewust buiten Landstede Groep zijn terechtgekomen, is een reden om te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Voor alle datalekken geldt dat de oorzaak is weggenomen en dat acties zijn uitgezet om het in de toekomst te voorkomen of de kans van voordoen te minimaliseren.

In het kader van de PDCA-cyclus doet Landstede Groep jaarlijks mee aan de Informatiebeveiliging, Privacy en Examinering (IBP-E) Benchmark. De bevindingen die daaruit voortkomen dienen als input voor het volgende IBP-Jaarplan.

Landstede Groep heeft dit jaar voor het eerst meegedaan aan een IBP-E Peer Review; mbo-instellingen beoordelen elkaar. Uit deze peer review zijn tips naar voren gekomen die meteen zijn uitgevoerd zoals het publiceren van wachtwoordbeleid.

5.4 Treasury

De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Dit is in lijn met het actuele Treasury-statuuut. In het statuut staan de verantwoordelijkheden en rollen van de betrokken functionarissen beschreven. Het statuut sluit aan bij de bepalingen uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 en is voor het laatst in 2019 gewijzigd.

Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit 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. In de loop van 2019 zijn banken negatieve rente in rekening gaan brengen op positief banksaldo. De door de banken aangehouden vrijgestelde bedragen zijn in de loop van 2020 nagenoeg teruggebracht tot nihil. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen is verspreid bij drie banken: ING Bank, ABN AMRO en Rabobank. Deze banken voldoen aan de criteria zoals gesteld in het Treasury-statuuut.

Stichting Landstede heeft financiering verstrekt aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (ultimo 2020 € 162K). Deze stichting exploiteert de gezamenlijke onderwijslocatie Ichthus: locatie Het Perron Dronten. Hierin werkt de stichting samen met Stichting Ichthus College en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (Almere College). Aan deze stichting is financiering verstrekt ten behoeve van de gezamenlijke investeringen in inventaris, benodigde leermiddelen en ICT-middelen. De looptijd van deze leningen is gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de hiermee gedane investeringen, variërend van 2 tot 15 jaar.

Ten aanzien van deze financiering is door OCW gesteld dat deze niet voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. OCW stelt dat de Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten geen onderwijsinstelling is en daardoor niet onder het toezicht van de inspectie valt. De gezamenlijke onderwijsinstellingen zijn met OCW in gesprek en hebben voorstellen ingediend voor eventueel

noodzakelijke aanpassingen om te voldoen aan de criteria van de regeling. Gewacht wordt op reactie van OCW. Aan OCW is het verzoek gedaan om in afwachting van de reactie tot 31 juli 2021 in te stemmen tot handhaving van de huidige situatie.

Stichting Landstede heeft naast deze financieringen geen gelden belegd. Daarmee voldoet de stichting aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Inzake de financiering van het onroerend goed zijn in het verleden langlopende financieringen aan gegaan. De rente op deze leningen is voor de volledige looptijd vastgezet. In 2020 is op de langlopende leningen een bedrag van € 3,3 mln. afgelost en zijn geen nieuwe financieringen aangegaan. Gezien de positieve kasstroom uit operationele activiteiten en de hiermee in 2020 gedane investeringen was dit niet nodig. Ultimo 2020 bedragen de uitstaande leningen € 46,2 mln.

De kaspositie (enkelvoudig) van Stichting Landstede neemt in 2020 toe met € 7,7 mln. tot € 39,7 mln.

5.5 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 met het onderwijs dichtbij, in de woon- en leefomgeving van mensen aanwezig te zijn, is Landstede Groep vraaggericht, actief en betrokken aanwezig.

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).

5.6 Horizontale verantwoording

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 en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, alsmede naar de Raad van Toezicht van Landstede Groep.

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

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.

Zeker in het bijzondere jaar 2020, waarin COVID-19 een grote rol speelde, was het 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.

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 2019 is hernieuwd met leden vanuit verschillende regio's en uit diverse bedrijven, overheden, (onderwijs)instellingen of als ouder. De Raad van Inzicht heeft voor ons een functie van een kritische vriend en vertegenwoordigen onze stakeholders. Helaas hebben we in 2020 in verband met COVID-19 de geplande bijeenkomsten moeten annuleren. Er is wel telefonisch contact geweest. Uit al deze gesprekken kwam grote betrokkenheid bij het onderwijs en onze organisatie naar voren. Maar ook de problematiek waar leden in hun eigen organisatie mee te maken hebben en de uitdagingen die ons allen komend jaar wachten. Dit zal in 2021 onderwerp van gesprek zijn in nieuwe ontmoetingen.

De voornaamste belanghebbenden en hun belangen zijn:

- *Studenten/leerlingen/ouders:* Verwachten kwalitatief hoogstaand onderwijs, met perspectief op onvertraagde door- en uitstroom.
- *Ministerie van OCW:* Verwacht een doelmatige omgang met publieke gelden.
- *Gemeenten:* Verwachten als opdrachtgever uitvoering van het gewenste volwassenenonderwijs en de educatietrajecten. Gemeenten verwachten ook een bijdrage aan de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt en

aandacht voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld vsv'ers). Gemeenten zijn cruciaal bij onderwijshuisvesting.

- *Toeleverend onderwijs:* Zorgen voor een kwalitatief goede aansluiting 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 (middelbaar en hoger beroepsonderwijs)
- *Bedrijven/instellingen:* Verwachten goed opgeleid en vakbekwaam personeel; zij zorgen voor praktijkplaatsen.
- *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.

Bewaken van belangen van de belanghebbenden

Leerlingen/studenten/ouders

Studenten, leerlingen en daardoor ook hun ouders, vormen de kern waar onderwijs om draait. Zij vormen de grootste categorie belanghebbenden van alle onderwijsstichtingen onder 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 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

Studenten in het mbo zijn vertegenwoordigd in studentenpanels per eenheid en in de Centrale Studentenraad op stichtingsniveau. 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 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 in hoofdstuk 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 verschillende goede stappen gezet die een verdere verbetering hebben gegeven van de financiële kengetallen. Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de inspectie van het onderwijs ieder onderwijsbestuur. Deze heeft in 2019 plaatsgevonden. De conclusie die getrokken kon worden door de onderwijsinspectie is dat zowel het middelbaar beroepsonderwijs als het voortgezet onderwijs van goede kwaliteit is en dat de financiën op orde zijn. Het Agnieten College Nieuwleusen kreeg zelfs het predicaat 'goed', een bijzonder resultaat. Niet alleen uit de inspectiebeoordelingen maar ook op basis van de eigen standaarden is de kwaliteit van het onderwijs goed te noemen. In 2020 zijn de aanbevelingen uit het rapport verder opgepakt.

Gemeenten

Er is voortdurend overleg met de gemeenten in het verzorgingsgebied van Landstede Groep over huisvesting en leerling gerelateerde zaken zoals schoolverzuim en voortijdig school verlaten (VSV) alsmede de Human Capital Agenda regio Zwolle.

Toeleverend onderwijs

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

Met al deze scholen en directeuren is een levendig contact vanuit de 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 leerlinggegevens en is er sprake van het kennismaken en uitwisselen van elkaars pedagogische en didactische aanpak. Een goede uitwisseling van gegevens is 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 directeuren- en bestuursniveau. Met hbo-instellingen zijn goede doorstroomafspraken gemaakt.

Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen

Naast de instroom in het mbo, stromen leerlingen van het vo uit naar het hbo en het wetenschappelijk onderwijs (wo). Vanuit de Landstede-eenheden wordt gelet op een aansluiting met perspectief in het hbo of wo. Jaarlijks worden de doorstroomgegevens van de hogescholen en universiteiten gevolgd en besproken op directeuren- en teamniveau.

Andere scholen voor vo en mbo

Voor het goed afstemmen van onderwijs is frequent contact met het vo en mbo. Ook over onderwijsgerelateerde zaken, zoals horizontale doorstroming, vakantieregelingen en het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) in het vo en huisvestingszaken is regelmatig onderling contact.

Bedrijven en instellingen

Hierbij gaat het om organisaties die stageplaatsen beschikbaar stellen waar leerlingen, studenten en cursisten arbeidservaring kunnen opdoen. Een goede relatie met het bedrijfsleven is van groot belang, omdat stageplaatsen een onontbeerlijk deel vormen van elke beroepsopleiding. Diverse partners uit het bedrijfsleven hebben zitting in de Raad van Inzicht van de Landstede Groep.

Medewerker

De belangen van medewerkers zijn vastgelegd in de cao vo en cao mbo. Aanvullend is er 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 door de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken te verwerken in het uitvoeringsprogramma en de teamplannen van de eenheid.

Medezeggenschap

In hoofdstuk 5.1 Governance structuur is meer te lezen over hoe de medezeggenschap binnen Landstede Groep is geregeld.

Klachtenafhandeling

Gestreefd wordt problemen eerst onderling, met de direct betrokkenen op te lossen. Leidt dit niet tot een voor partijen bevredigend resultaat dan kan het ongenoegen formeel als klacht gemeld worden bij de externe klachtencommissie, conform het klachtenreglement. De ervaring is dat in de meeste gevallen het probleem in het beginstadium naar wederzijdse voldoening op te lossen is.

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

De ontvangen rijksbijdragen worden binnen de stichting verdeeld naar de scholen. Hierbij worden de middelen op basis van het aantal leerlingen en studenten toegewezen naar schoolniveau gebaseerd op de bekostigingsregels vanuit het ministerie van OCW. Een aantal posten wordt op stichtingsniveau geregistreerd, deze posten stijgen boven de scholen uit. Het gaat hier om uitgaven met betrekking tot de ondersteunende diensten, huisvesting, centrale personeelskosten, alsmede reserveringen voor calamiteiten en innovatie die, onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, beschikbaar zijn voor de scholen binnen de stichting. De centrale personeelskosten betreffen senioren-, ouderschaps-, zwangerschaps- en langdurig ziekteverlof. Deze kosten worden centraal verantwoord zodat de school budgettaire ruimte heeft voor vervanging.

5.7. Notitie Helderheid

Op basis van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie' wordt hieronder verantwoording afgelegd over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden. De notitie bestaat uit acht thema's:

Thema 1. Uitbesteding

Er vindt geen uitbesteding van onderwijs plaats. Al het bekostigde onderwijs wordt verzorgd onder verantwoordelijkheid van Landstede Groep met behulp van eigen medewerkers, door ons ingehuurd uitzendkrachten of anderszins ingehuurd personeel. Ook de detachering in het kader van het vavo-onderwijs (voortgezet algemeen volwassenen onderwijs) valt onder verantwoordelijkheid van Landstede Groep.

Thema 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Alle middelen zijn ingezet binnen de kaders van de Strategienota 2019-2022 van Landstede Groep. De strategie en missie passen binnen de wettelijke kaders. De activiteiten in 2020 zijn in dit bestuursverslag en in de jaarrekening beschreven en verantwoord.

Binnen Landstede Groep vinden publieke activiteiten (onderwijs) plaats. De contractactiviteiten van Landstede Groep zijn private activiteiten en worden ook zo verantwoord. Overige private activiteiten zijn in aparte stichtingen ondergebracht (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. Om dit proces mogelijk te maken zijn afboekingen gedaan ten laste van het private vermogen. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van deze historische onttrekkingen eind 2020 € 5,7 mln. negatief (31-12-2019 € 6,0 mln. negatief). De verbetering in 2020 vloeit voort uit het positieve resultaat van de private deelneming Innotiq Zwolle B.V. Het publieke vermogen compenseert het negatieve private vermogen zodat het eigen vermogen als geheel voldoende op peil is.

De rekening-courantverhouding met Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio betreffen oude posities die het gevolg zijn van het hiervoor genoemde proces.

Het beleid van Stichting Landstede is erop gericht geen nieuwe publiek-private leenverhoudingen aan te gaan. Dit betekent dat de leenverhouding alleen bestaat uit oude posities die afgewikkeld moeten worden. Om de stap naar onnodige onttrekkingen te voorkomen, kan daarvoor een langere doorlooptijd nodig zijn.

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Thema 4. Les- en cursusgeld

Alle cursusgelden worden gefactureerd ten laste van de studenten. Wanneer de student een machtiging van de werkgever kan overleggen is het mogelijk de factuur voor het cursusgeld op te stellen op naam van de werkgever van de student. Stichting Landstede kent geen eigen of andere fondsen met betrekking tot deze lasten.

Thema 5. In- en uitschrijving van studenten Landstede MBO en mbo Menso Alting

Uit onderzoek is gebleken dat 47 studenten in oktober 2020 Landstede MBO en mbo Menso Alting verlieten. Daarvan vertrokken er 15 met een diploma, 32 verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 47 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking. In oktober 2020 veranderden 40 studenten van opleiding binnen Landstede Groep. Eveneens in oktober zijn 29 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Landstede MBO en mbo Menso Alting. In het schooljaar 2019-2020 was geen sprake van een structureel aantal studenten dat binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting van leerweg wisselde. Van de beroepsopleidende leerweg (BOL) stapten 68 studenten over naar de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Daarnaast gingen 14 studenten van BBL naar BOL.

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

Er zijn geen studenten 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 student. Deze stapeling kan nooit leiden tot dubbele bekostiging binnen één kalenderjaar.

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Bij maatwerktrajecten gaat het om bekostigd onderwijs waarbij een bedrijf of organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel. In alle gevallen betreft het deelname aan een reguliere in het Centraal Register Beroepsopleidingen (Crebo) geregistreerde opleiding. Het doel daarbij is om de opleiding met een diploma af te ronden. De omvang van het maatwerk voor bedrijven of organisaties in de regio is zeer beperkt. In het kader van bekostigd onderwijs is maatwerk geleverd aan twee stichtingen met betrekking tot de zorgopleidingen.

Thema 8. Buitenlandse studenten

In 2020 stonden 17 studenten die in het buitenland woonden bij Stichting Landstede ingeschreven.



Leden Raad van Toezicht: vlnr P. Bosma, S. Terpstra, F. Eefting, B. Breunissen (voorzitter), H.P. de Vlieger, A.J.M. de Winter en W. Boerma . Foto genomen vóór het coronatijdperk. (Foto: C&M Landstede Groep)

6 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 vervolgopleiding kunnen starten of die hen een kwalificatie voor de arbeidsmarkt verleent.

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 de Raad van Toezicht en het College van Bestuur binnen Landstede Groep. In de hernieuwde P&C-cyclus is een nieuwe opzet van kwartaalrapportages opgenomen die de Raad van Toezicht inzicht geven in de belangrijkste ontwikkelingen. Belangrijkste toevoeging aan de rapportage is de beleidsrijke rapportage en de aandacht voor onderwijskwaliteit. Daarnaast is plaats ingeruimd voor de lopende projecten. Om snel inzicht te krijgen in de stand van zaken met betrekking tot de projecten is een dashboard

opgenomen. Het verder verdiepen van de rapportages loopt door in 2021.

De leden van het College van Bestuur van Landstede Groep zijn gezamenlijk integraal verantwoordelijk voor het beleid en de resultaten van de stichtingen: 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.

In het College van Bestuur heeft in 2020 een mutatie plaats gevonden. Per 1 november 2020 heeft de heer Theo Bekker afscheid genomen en per 1 oktober 2020 heeft de Raad van Toezicht de heer Tjeerd Biesterbosch benoemd tot lid van het College van Bestuur.

Naast de verticale verantwoording van het management verantwoordt Landstede Groep zich horizontaal. Alle vo-eenheden werken met ouderraden en leerlingenraden en binnen het mbo is er een studentenraad.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Landstede Groep bestaat uit zeven 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.

De auditcommissie bestond in 2020 uit drie leden, de onderwijscommissie, de commissie personeel/identiteit/juridische zaken en de remuneratiecommissie uit twee leden.

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.

Auditcommissie

De taak van de auditcommissie is het beoordelen van de stichtingsbegroting en de jaarrekening, inclusief het monitoren van de uitvoering van het financieel beleid. Begroting en jaarrekening worden uiteindelijk goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Daarnaast is de auditcommissie betrokken bij het Controleplan jaarverslaglegging.

Onderwijscommissie

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 professionaliserings-trajecten en de wijze waarop de zorg voor kwaliteit wordt geborgd.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie voert de gesprekkencyclus uit met de Leden van het College van Bestuur en vervult operationeel de werkgeversrol ten behoeve van het College van Bestuur.

Commissie Personeel/Identiteit/Juridische Zaken (PIJZ)

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

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 lokale, regionale en landelijke netwerken?
- Zijn de leden onafhankelijk, van elkaar en 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 wordt voorbereid door een agendacommissie. Deze 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 kwartaalrapportages, stand van zaken lopende juridische dossiers, stand van zaken verzelfstandiging werksoorten, voortgang personele zaken en terugkoppeling uit gesprekken en bijeenkomsten. De Raad van Toezicht ontvangt tevens voor de periodieke vergaderingen een actuele en specifieke financiële rapportage. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht jaarlijks een financieel en formatief meerjarenperspectief. Ten aanzien van specifieke agendapunten ontvangt de Raad meer gedetailleerde informatie door middel van een nota met een bestuurlijke hantering. Vanuit de vier eerder genoemde commissies worden stukken en verslagen breed gedeeld binnen de Raad van Toezicht. Een en ander laat onverlet de mogelijkheid die de Raad van Toezicht heeft zelf zaken aan de orde te stellen waarover de leden met het College van Bestuur willen spreken.

Uitgangspunten bij het toezicht

Conform de Code Goed Bestuur hanteert de Raad van Toezicht een strikt onderscheid tussen bestuur en toezicht dat is vastgelegd in het 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.

Het integrale toezicht ziet verder toe op de doelmatige besteding van de rijksbijdrage. Dit heeft de raad met name gedaan door de beoordeling van de voorgenomen besteding zoals deze is opgenomen in de begrotingen en in de meerjarenprognoses. Zij toetst op hoofdlijnen of de begrotingen inclusief investeringen, de meerjarenprognoses en het integraal huisvestingsplan (IHP) in lijn liggen met het strategisch plan. Daarnaast beoordeelt de raad van toezicht of de ratio's en kengetallen in lijn liggen met

de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs en de kengetallen van andere organisaties in de sector.

Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De voltallige Raad van Toezicht is in 2020 zesmaal bijeen geweest. Daarnaast hebben de leden drie themabijeenkomsten gehad met het College van Bestuur. 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 2019 besproken en goedgekeurd.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

1. COVID-19;
2. Leven Lang Ontwikkelen en Groei!
3. Huisvesting Harderwijk;
4. Juridische structuur;
5. Samenwerkingsovereenkomsten;
6. Versterken samenwerking tussen vmbo en mbo;
7. HRD-Beleid;
8. Auditplan Bedrijfsvoering/Risicomanagement ;
9. Huisvesting: meerjarenbeheer en –onderhoud;
10. Opheffen van entiteiten ;
11. Herstelonderzoeken vo en mbo;
12. Verslag van werkbezoeken aan scholen/eenheden;
13. Meerjarenbegroting;
14. Voorjaarsbrief en bestuursopdracht 2020;
15. Begroting 2021;
16. Managementletter van de accountant;
17. Rapportages van de auditcommissie, onderwijscommissie, commissie Personeel, Identiteit & Juridische Zaken en remuneratiecommissie;
18. Update statuten en reglementen College van Bestuur en Raad van Toezicht;
19. Jaarrekening en Jaarverslag 2019;
20. Kwaliteitsagenda mbo;
21. Examinering mbo en vo;
22. Zelfevaluatie Raad van Toezicht;
23. Profielen vo-scholen Zwolle.

Overleg ondernemingsraden mbo en medezeggenschapsraden vo

Delegaties van de Raad van Toezicht hebben op bepaalde momenten in het verslagjaar overleg gevoerd met de verschillende medezeggenschapsraden in het vo en met de ondernemingsraden onderwijs en SO & BD. In 2020 hebben vijf van dergelijke bezoeken plaatsgevonden.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht voor zowel de medezeggenschapsraden als voor de ondernemingsraden een themabijeenkomst georganiseerd. Op deze manier hebben de voltallige Raad van Toezicht en de medezeggenschap tweemaal contact per jaar.

Contact met directeuren eenheden en diensten 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 een keer per twee jaar alle directeuren van de vo-scholen, de mbo-eenheden en de diensten van de Service Organisatie en Bestuursdienst. In 2020 hebben er diverse bezoeken plaatsgevonden, al heeft de corona hier wel voor beperkingen gezorgd. Daarnaast verzorgen de directeuren mbo en SO & BD tijdens themabijeenkomst korte presentaties voor de voltallige Raad van Toezicht en vindt daarover het gesprek plaats.

Contact met de studentenraad

Jaarlijks bezoekt een delegatie van de Raad van Toezicht de Centrale Studentenraad (CSR) van het mbo. Hierbij kunnen de leden van de CSR aangeven welke onderwerpen ze graag met de delegatie willen bespreken.

Rol als werkgever

De remuneratiecommissie 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. Het College van Bestuur houdt daartoe jaarlijks een zelfevaluatie op basis van de bestuursopdracht. De inhoud van de functioneringsgesprekken is vastgelegd in afzonderlijke verslagen en vervolgens besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in 2020 besloten tot omzetting van het dienstverband vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep met de bestuurders T.W. Rietkerk en T.F. Biesterbosch naar vijf zelfstandige dienstverbanden voor elk van de bestuurders bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep. De WNT-bezoldiging van de bestuurders is in lijn met wet- en regelgeving en bij eventuele overschrijding wordt hierop tijdig geacteerd.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Naar goed gebruik heeft de Raad van Toezicht in een zelfevaluatie gesproken over de wijze waarop zij invulling geeft aan haar toezichthoudende verantwoordelijkheden. Dit gebeurt aan de hand van de antwoorden die de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur (die niet aan de evaluatie zelf deelnemen) geven op vragen die worden gesteld ter voorbereiding op dit gesprek. Voor 2020 bestaat de zelfevaluatie naast het gesprek over de vragen, uit een workshop die de gehele RvT, samen met het CvB en de Bestuurssecretaris, onder leiding van Wilbert de Kroon van Diemen & van Gestel heeft gevolgd met als thema 'de kunst van het vragen stellen'.

Vanaf begin 2020 evalueert de Raad van Toezicht elke RvT vergadering. Aan de hand van enkele vragen kijkt de Raad dan aan het einde van de vergadering o.a. terug op de vraag: wat is de betekenis van wat we gedaan hebben voor de leerling/student en voor de medewerker? en heeft onze vergadering bijgedragen aan de Waarden van Landstede?

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders Onderwijsinstellingen – Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Kinderopvang (VTOI-NVTK). 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.

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 vergoedingsbedragen ingevoerd voor Landstede Groep als geheel die op ca 50% van de algemene norm conform de Wet Normering Topinkomens liggen. Jaarlijks worden deze vergoedingen geïndexeerd. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening.

Zwolle, 16 juni 2021

B. Breunissen (voorzitter)

W. Boerma

P. Bosma

F. Eefting

S.A. Terpstra

H.P. de Vlieger

A.J.M. de Winter

7 Inleiding op financiële cijfers

7.1 Toelichting uitkomsten enkelvoudig

Exploitatieresultaat

Het resultaat 2020 voor Stichting Landstede is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 6,9 mln. bij een begroot resultaat van nagenoeg nihil (€ 30K). De rentabiliteit bedraagt 5,4% (2019: 3,4%).

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	119.207	115.364	116.123
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.307	640	1.244
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	974	783	874
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.799	1.952	2.152
3.5	Overige baten	4.301	4.602	5.294
Totaal baten		127.588	123.341	125.687
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	92.276	91.012	89.879
4.2	Afschrijvingen	6.803	7.286	8.705
4.3	Huisvestingslasten	8.471	8.232	8.255
4.4	Overige lasten	11.768	15.059	12.904
Totaal lasten		119.318	121.589	119.743
Saldo baten en lasten		8.270	1.752	5.944
5	Gerealiseerde herwaardering	693	695	695
6	Financiële baten en lasten	-2.295	-2.417	-2.379
Resultaat		6.668	30	4.260
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	266	0	38
Resultaat na belastingen		6.934	30	4.298
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		6.934	30	4.298

De opbrengsten bedragen € 127,6 mln. Deze zijn € 4,2 mln. hoger (+3,4%) uitgekomen dan begroot en € 1,9 mln. hoger (+1,5%) dan in 2019. Voornamelijk door hogere ontvangen rijksbijdragen, zowel lumpsum als de bijdragen in de vorm van (project)subsidies.

De lasten bedragen € 119,3 mln. Deze zijn € 2,3 mln. lager (-1,9%) dan begroot. De personeelskosten zijn hoger (€ 1,3 mln.), enerzijds als gevolg van niet begrote CAO verhogingen en aanvullende dotaties aan de personele voorzieningen. Anderzijds heeft minder inzet plaats gevonden als gevolg van vertraging in uitvoering diverse projecten als gevolg van COVID-19 en minder vervanging van verzuim. De lagere afschrijvingslasten (€ 0,5 mln.) vloeien voort uit vertraging in het investeringsprogramma vanuit het IHP, onder andere inzake nieuwbouw voor Thomas a Kempis College. Daarnaast zijn als gevolg van COVID-19 de uitgaven voor activiteiten, reizen en de inkoop kantine in totaal € 1,2 mln. lager. De stijging van de personeelskosten is

opgevangen door de inzet van de begrotingsreserves voor calamiteit en innovatie (minder overige lasten onder 4.4) en de ontvangen extra rijksbekostiging inzake de middelen loonbijstelling.

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

Balans

Het balanstotaal is toegenomen met € 3,4 mln. tot € 129,7 mln. (31-12-2019: € 126,3 mln.). De stijging wordt enerzijds veroorzaakt door het positieve resultaat ad € 6,9 mln. Hiertegenover staat de realisatie van de herwaarderingsreserve € 0,7 mln., de gedane aflossingen op de langlopende schulden door ad € 3,3 mln. en de toename van de personele voorzieningen ad € 0,1 mln.

Voor de opbouw van de balans per 31 december 2020 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.1 en voor de nadere toelichting hierop naar paragraaf 'Balansposten met toelichting' in hoofdstuk 8.4.

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2020	31-12-2019
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0
1.1.2	Materiële vaste activa	84.082	88.194
1.1.3	Financiële vaste activa	2.553	2.858
Vaste Activa totaal		86.635	91.052
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Voorraden	8	11
1.2.2	Vorderingen	3.305	3.247
1.2.4	Liquide middelen	39.720	32.032
Vlottende Activa totaal		43.033	35.290
Activa totaal		129.668	126.342
2.	Passiva		
2.1.1	Groepsvermogen	59.481	53.240
2.1.2	Aandeel van derden	0	0
2.1	Eigen vermogen	59.481	53.240
2.2	Voorzieningen	5.184	5.058
2.3	Langlopende schulden	43.011	46.312
2.4	Kortlopende schulden	21.992	21.732
Passiva totaal		129.668	126.342

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2020 verder versterkt door het positieve resultaat. Hierdoor is het eigen vermogen per 31 december 2020 € 59,5 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 45,9%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 49,9%, ruim boven de

signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. Zonder de herwaarderingsreserve van € 12,0 mln. zou de solvabiliteit 2 uitkomen op 44,7% 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, eind 2020 € 5,7 mln. In 2020 is door positieve deelnemingsresultaten € 0,3 mln. gedoteerd aan de private reserves.

De in 2020 geïntroduceerde signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,76. Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Het normatief eigen vermogen wordt bepaald als volgt:

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

Ten aanzien van de minimale hoogte van de algemene en specifieke bestemmingsreserves dient nader beleid gemaakt te worden. Deze nieuwe signaleringswaarde kan een goede aanleiding zijn om dit in 2021 op te zetten en te bespreken met de betrokken stakeholders van de organisatie.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2020 toegenomen met € 7,7 mln. De toename komt vooral door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten € 13,4 mln., die voor € 3,0 mln. gebruikt is voor de gedane investeringen in materiële vaste activa en € 3,3 mln. voor aflossing op de bestaande langlopende financieringen. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht in hoofdstuk 9.3.

De liquiditeitsratio (current ratio) is door deze ontwikkelingen toegenomen van 1,62 naar 1,96 ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50).

7.2 Continuïteitsparagraaf

Op basis van de richtlijnen van het ministerie van OCW wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. De vastgestelde begroting 2021 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2025 is gebruikt als input voor de te rapporteren informatie.

Begroting 2021

De begroting 2021 en de meerjarenbegroting 2021-2025 is in het najaar van 2020 door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB vastgesteld. De cijfers van de begroting 2021 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. In de begroting is rekening gehouden met subsidie voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's en overeenkomstige personele lasten als gevolg van de COVID-19-pandemie.

Meerjarenbegroting 2021-2025

De meerjarenbegroting 2021-2025 is onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur opgesteld. De uitwerking is voorgelegd aan de medezeggenschap, waarna deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De maatregelen ter bestrijding van de gevolgen van het Corona virus hebben een grote operationele impact op de primaire en ondersteunende processen van Stichting Landstede. Naast kleine financiële meevallers (lagere organisatiekosten op het gebied van internationalisering, evenementen, catering etc.) zullen in 2021 extra kosten ontstaan als gevolg van risico op (langdurig) verzuim. De stichting houdt rekening met mogelijk meer studenten/leerlingen die langer over hun studie doen, onder andere als gevolg van het niet tijdig kunnen voldoen aan de stage verplichtingen. Het aantal uitschrijvers zal mogelijk wat hoger zijn dan gebruikelijk. Met studenten/leerlingen/ouders wordt actief gecommuniceerd en digitaal onderwijs wordt aangeboden zodat het primaire proces zoveel mogelijk doorgang vindt. Hiermee wordt het risico op mogelijke studievertraging door studenten/leerlingen en uitschrijven door studenten zoveel mogelijk beperkt.

Voor de huisvesting geeft de lockdown en tijdelijke scholensluiting mogelijkheden om ingrepen in het gebouw te doen die anders moeilijk in te plannen zijn vanwege de aanwezigheid van studenten/leerlingen. Een kans is dat de COVID-19-pandemie in de toekomst leidt tot een sterke intensivering van de digitaliseringsagenda van het onderwijs. Ondanks de reeds aanwezige voorzieningen zal dit mogelijk leiden tot extra noodzakelijke uitgaven

op dit gebied. In de begroting 2021 is hier ook nadere aandacht gegeven met betrekking tot de hiervoor noodzakelijke investeringen in de ICT organisatie.

De verwachting is dat de benoemde effecten niet van materiële invloed zijn op de goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting en zoals deze in dit hoofdstuk is opgenomen.

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), zie toelichting op de toekomstige ontwikkelingen in de balans.

De ontwikkeling in het aantal leerlingen/studenten is gebaseerd op een verwachte afname van de studenten in het MBO in de periode tot 2025. Voor het VO wordt een groei van het aantal leerlingen verwacht tot 2025. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per student conform de publicaties van OCW. De verwachting is dat de contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten op het niveau van de afgelopen jaren blijven.

De personele lasten voor het onderwijzend personeel en de ondersteunende taken zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop en de benodigde behoefte op basis van de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten. De terugloop van studenten kan opgevangen worden met de aanzienlijke flexibele schil en het te verwachten natuurlijke verloop van de komende jaren. Hierdoor worden lagere lasten verwacht ter compensatie van de daling van het aantal studenten.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers per 1 okt	13.128	13.386	13.412	13.554	13.501	13.409	13.336	13.293
Personele bezetting, vast en tijdelijk								
Bestuur / management (fte)	26	20	13	13	13	13	13	13
Personeel primair proces (fte)	634	612	650	688	686	678	670	664
<i>Uitsplitsing ondersteunend personeel</i>								
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	223	150	137	141	141	140	139	138
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	60	65	71	78	78	77	76	76
Ondersteunend personeel (fte)	283	215	207	219	218	217	215	214
Totale personele bezetting (fte)	943	847	870	920	918	908	899	892
Aantal leerlingen / Totaal personeel	13,9	15,8	15,4	14,7	14,7	14,8	14,8	14,9
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel	20,7	21,9	20,6	19,7	19,7	19,8	19,9	20,0
Aantal fte uitzendkrachten en externen	112,3	114,8	103,9	99,4	99,0	97,8	96,7	95,8

De verantwoorde fte's van de personele bezetting zijn gemiddeld in het jaar en inclusief de in- en uit detachering van de medewerkers binnen de onderwijsinstellingen en Stichting Bestuur Landstede Groep van de Landstede Groep. Dit is in overeenstemming met de verantwoorde personeelskosten.

Vanaf het jaar 2022 zal vereenvoudiging van de bekostiging plaatsvinden voor het VO. Deze vereenvoudig heeft in het eerste jaar een positief effect op de bekostiging van 0,4%. In de jaren daarna heeft dit stapsgewijs een negatief effect tot 2,1% in het vijfde jaar en verder.

Er bestaan risico's dat de toekomst zich anders ontwikkelt dan nu is voorzien. Deze mogelijke ontwikkelingen worden via scenarioramingen uitgewerkt voordat een definitief besluit wordt genomen tot uitwerking en vaststelling van de meerjarenbegroting.

In de meerjarenbegroting is onder andere met de volgende risico's rekening gehouden.

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
ICT	Investeren in ICT, mogelijk worden niet alle toekomstige investeringen voorzien	Het is van belang om ICT te verbeteren voor aantrekkelijkheid/kwaliteit van het onderwijs, om mee te kunnen blijven gaan met onderwijsvernieuwingen/afstandsleren/bieden van eigentijds onderwijs.	midden	midden
Personeel	Krimp van flexibele schil	Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.	midden	Hoog

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
Bekostiging	Onverwachte stijging in leerlingenaantallen	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.	midden	hoog
Bekostiging	Onverwachte daling in leerlingenaantallen	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.	midden	hoog
Huisvesting	Onverwachte daling in leerlingenaantallen	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.	midden	midden
Beleid	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.	midden	midden
Beleid	Ontbreken van plannen voor onderwijs-vernieuwing op lange termijn.	Indien plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn onvoldoende in beeld zijn, kan dat resulteren in onverwachte kosten en investeringen.	midden	midden
Projecten	Terugbetalen corona-subsidies	Terugbetalen van corona-subsidies door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en ontbrekende koppeling tussen mensen, middelen en doelen.	midden	hoog
Demografie	Daling in leerlingen-/studentenaantal	Mogelijke daling in leerlingen-/studenten-daling door demografische ontwikkelingen, concurrentie, lage populariteit. Hierdoor minder Rijksbijdrage i.c.m. gelijkblijvende kosten, bijv. personeelskosten.	midden	midden

De goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting geeft de volgende financiële uitkomsten.

Continuïteit, raming staat baten en lasten in € 1.000		Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
3. Baten									
3.1	Rijksbijdragen	109.514	116.123	119.207	117.703	119.348	119.506	118.912	118.265
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.796	1.244	1.307	1.108	1.095	1.082	1.071	1.064
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	750	874	974	911	900	889	880	875
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.496	2.152	1.799	1.398	1.398	1.398	1.398	1.398
3.5	Overige baten	6.203	5.294	4.301	4.179	4.181	4.190	4.158	4.126
Totaal baten		119.759	125.687	127.588	125.299	126.922	127.065	126.419	125.728
4. Lasten									
4.1	Personeelslasten	81.518	89.879	92.276	94.387	94.232	93.394	92.560	91.944
4.2	Afschrijvingen	7.217	8.705	6.803	6.842	6.224	6.851	7.711	8.410
4.3	Huisvestingslasten	8.936	8.255	8.471	8.822	8.827	8.826	10.915	12.042
4.4	Overige lasten	12.919	12.904	11.768	13.733	13.696	13.534	13.381	13.270
Totaal lasten		110.590	119.743	119.318	123.784	122.979	122.605	124.567	125.666
Saldo baten en lasten		9.169	5.944	8.270	1.515	3.943	4.460	1.852	62
5	Gerealiseerde herwaardering	810	695	693	695	408	408	408	408
6	Financiële lasten	-2.551	-2.379	-2.295	-2.372	-2.122	-1.968	-1.853	-2.050
8	Resultaat deelnemingen	132	38	266	29	0	0	0	0
Totaal resultaat		7.560	4.298	6.934	-133	2.229	2.900	407	-1.580

Continuïteit, Balans		Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
In € 1.000		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activa									
1.1 Vaste Activa									
1.1.2	Materiële vaste activa	93.111	88.194	84.082	82.764	85.932	88.360	105.695	117.027
1.1.3	Financiële vaste activa	2.912	2.858	2.553	2.574	2.574	2.574	2.574	2.574
Vaste Activa totaal		96.023	91.052	86.635	85.338	88.506	90.934	108.269	119.601
1.2 Vlottende Activa									
1.2.1	Voorraden	4	11	8	7	7	7	7	7
1.2.2	Vorderingen	3.126	3.247	3.305	2.340	2.340	2.341	2.341	2.340
1.2.4	Liquide middelen	27.115	32.032	39.720	34.941	30.294	26.784	8.345	8.920
Vlottende Activa totaal		30.245	35.290	43.033	37.288	32.641	29.132	10.693	11.267
Activa totaal		126.268	126.342	129.668	122.626	121.147	120.066	118.962	130.868
Passiva									
	Algemene reserve	40.683	46.291	52.959	50.704	52.933	55.833	56.240	54.660
	Bestemmingsreserve	-4.513	-5.782	-5.516	-5.782	-5.782	-5.782	-5.782	-5.782
	Herwaarderingsreserve	13.467	12.731	12.038	11.343	10.935	10.527	10.120	9.712
2.1	Eigen vermogen	49.637	53.240	59.481	56.265	58.086	60.578	60.578	58.590
2.2	Voorzieningen	3.283	5.057	5.184	5.277	5.277	5.277	5.277	5.277
2.3	Langlopende schulden	49.602	46.312	43.011	39.721	36.407	33.081	31.950	45.319
2.4	Kortlopende schulden	23.746	21.733	21.992	21.363	21.377	21.130	21.157	21.682
Passiva totaal		126.268	126.342	129.668	122.626	121.147	120.066	118.962	130.868

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. De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP, waarbij vanaf 2019 de uitgaven voor het groot onderhoud op basis van de componentenbenadering geactiveerd wordt en over de verwachte bedrijfseconomische levensduur wordt afgeschreven. De huisvestingslasten zijn in de jaren 2024 en 2025 hoger als gevolg van de (tijdelijke) huurlasten voor:

- Beoogde nieuwe onderwijslocatie voor mbo Menso Alting in Zwolle op basis van een langdurige huurovereenkomst;
- Tijdelijke huisvesting bij de grootschalige investeringsplannen waarbij de huidige locatie tijdelijk niet of verminderd beschikbaar is.

De rentelasten ontwikkelen in lijn met de aflossingen op de externe financiering en de noodzakelijke nieuw aan te trekken financieringen in 2024 t/m 2025. Hierbij is rekening gehouden met een aflossingstermijn van 20 jaar en een rentepercentage van 2,0%.

In het Integraal Huisvestingsplan (IHP) zijn een aantal omvangrijke investeringen gepland:

- Uitbreiding pand Thomas a Kempis College te Zwolle
- Ver-/nieuwbouw locatie Westeinde te Harderwijk
- Upgrade locatie Kranenburg Harderwijk
- Afstoting bestaande gebouwen als gevolg van overschot m2 door voorgaande plannen
- Revitalisering/upgrade/verbeteren klimatologische omstandigheden locatie Rechterland te Zwolle

Deze investeringen vragen inzet van de aanwezige liquiditeit, maar ook aanvullende financieringen. Op basis van de periode 2021-2025 zal bij reguliere aflossing op de bestaande leningen in 2024 (2,0 mln.) en 2025 (€ 17 mln.) aanvullende financiering benodigd zijn. Uitgangspunt is het op peil houden van de minimale liquiditeitsratio van 0,5. Ultimo 2025 komt de liquiditeitsratio uit op 0,52. Dit is ten opzichte van de ratio ultimo 2020 een aanzienlijke daling. Het gevolg van de inzet van de aanwezige liquide middelen in 2024 en 2025 voor de financiering van de investeringsplannen. Daarmee voldoet de organisatie blijvend aan de gestelde norm van de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie met betrekking tot de liquiditeit. Bij het aantrekken van aanvullende financiering worden de bestaande financieringen ook betrokken. Het is een natuurlijk moment om de lange termijn financiering met het oog op de toekomst te optimaliseren.

Doel is een toekomstbestendige onderwijsinstelling te realiseren, waarbij:

- De huisvesting aansluit op de actuele onderwijsbehoeften;
- Rekening wordt gehouden met de arbeids- en leeromstandigheden voor medewerkers en leerlingen/studenten.

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 2025.

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

Door de aanvullende financiering neemt vanaf 2025 het balanstotaal weer toe. Bij de geprognosticeerde resultaten zal daarmee de solvabiliteitsratio vanaf 2025 afnemen. De solvabiliteit 2 blijft dan met een ratio van 49% nog boven de signaleringswaarde ad 30% van de onderwijsinspectie.

Nieuwe signaleringswaarde voor het eigen vermogen

De onderwijsinspectie hanteert een nieuwe signaleringswaarde voor het eigen vermogen, genaamd “signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen”. Ultimo 2020 bedraagt deze voor de stichting 0,76. De komende jaren zal de verhouding dalen door de stijging van het normatief eigen vermogen door de geplande investeringen in huisvesting.

Ten aanzien van de minimale hoogte van de algemene en specifieke bestemmingsreserves dient nader beleid gemaakt te worden. Deze nieuwe signaleringswaarde kan een goede aanleiding zijn om dit in 2021 op te zetten en te bespreken met de betrokken stakeholders van de organisatie.

Een recapitulatie van de ontwikkeling van de belangrijkste (financiële) kengetallen over de periode 2018 tot en met 2025.

Continuïteit, Financiële kengetallen	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Kengetallen financiële positie								
Huisvestingsratio	0,12	0,12	0,11	0,11	0,10	0,11	0,13	0,14
Liquiditeit (current ratio)	1,27	1,62	1,96	1,75	0,92	0,76	0,53	0,51
Liquiditeit (quick ratio)	1,27	1,62	1,96	1,75	0,92	0,76	0,53	0,51
Personeelslasten / Rijksbijdragen	74%	77%	77%	80%	79%	78%	78%	78%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	74%	75%	77%	76%	77%	76%	74%	73%
Rentabiliteit	6%	3%	5%	0%	2%	2%	0%	-1%
Solvabiliteit I	39%	42%	46%	46%	48%	50%	51%	45%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	42%	46%	50%	50%	52%	55%	55%	49%
Eigen vermogen t.o.v. signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen			0,76	0,70	0,54	0,54	0,47	0,42
Kengetallen overig								
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	34%	37%	42%	40%	42%	44%	44%	43%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	91%	92%	93%	94%	94%	94%	94%	94%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financieel	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten	0%	1%	1%	4%	3%	5%	16%	14%
Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële b	2%	2%	2%	2%	4%	3%	2%	2%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	5%	11%	16%	13%	9%	6%	-8%	-8%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%

Zwolle, 16 juni 2021

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Deel 2: Jaarrekening

8 Jaarrekening

8.1 Balans per 31 december 2020

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2020	31-12-2019
1.	Activa		
1.1	Vaste activa		
1.1.1	Immateriële vaste activa	0	0
1.1.2	Materiële vaste activa	84.082	88.194
1.1.3	Financiële vaste activa	2.553	2.858
Vaste Activa totaal		86.635	91.052
1.2	Vlottende activa		
1.2.1	Vorraden	8	11
1.2.2	Vorderingen	3.305	3.247
1.2.4	Liquide middelen	39.720	32.032
Vlottende Activa totaal		43.033	35.290
Activa totaal		129.668	126.342
2.	Passiva		
2.1.1	Groepsvermogen	59.481	53.240
2.1.2	Aandeel van derden	0	0
2.1	Eigen vermogen	59.481	53.240
2.2	Voorzieningen	5.184	5.058
2.3	Langlopende schulden	43.011	46.312
2.4	Kortlopende schulden	21.992	21.732
Passiva totaal		129.668	126.342

8.2 Staat van baten en lasten over 2020

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	119.207	115.364	116.123
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.307	640	1.244
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	974	783	874
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.799	1.952	2.152
3.5	Overige baten	4.301	4.602	5.294
Totaal baten		127.588	123.341	125.687
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	92.276	91.012	89.879
4.2	Afschrijvingen	6.803	7.286	8.705
4.3	Huisvestingslasten	8.471	8.232	8.255
4.4	Overige lasten	11.768	15.059	12.904
Totaal lasten		119.318	121.589	119.743
Saldo baten en lasten		8.270	1.752	5.944
5	Gerealiseerde herwaardering	693	695	695
6	Financiële baten en lasten	-2.295	-2.417	-2.379
Resultaat		6.668	30	4.260
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	266	0	38
Resultaat na belastingen		6.934	30	4.298
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
Totaal resultaat		6.934	30	4.298

8.3 Kasstroomoverzicht over 2020

Kasstroomoverzicht		Realisatie 2020	Realisatie 2019
In € 1.000			
a Kasstroom uit operationele activiteiten			
1)	Saldo baten en lasten	8.270	5.944
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
2)	Aanpassingen voor afschrijving	6.803	8.891
3)	Aanpassingen voor waardeveranderingen	280	-
4)	Toe- (af-)name van voorzieningen	126	1.775
	Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat	7.209	10.666
Veranderingen in werkkapitaal			
5)	Af- (toe)name van voorraden	3	-7
6)	Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	-58	-123
7)	Toe- (af)name van kortlopende schulden	307	-1.922
	Totaal Veranderingen in werkkapitaal	252	-2.052
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	15.731	14.558
8)	Ontvangen interest	2	33
9)	Betaalde interest	2.316	2.429
	Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten	13.417	12.162
b Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
10)	Investerings in materiële vaste activa	3.011	3.974
11)	Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	-	195
11)	Toe- (af)name overige financiële vaste activa	571	287
	Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.440	-3.882
c Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
12)	Aflossing langlopende schulden	3.289	3.363
	Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.289	-3.363
	Mutatie liquide middelen	7.688	4.917

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Afboekingen activa conform verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden (1.2.1)
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 10) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 11) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)
- 12) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

8.4 Toelichting op de jaarrekening 2020

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.

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2020, dat is geëindigd op 31 december 2020.

Toegepaste standaarden

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

Valuta

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

Continuïteit

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

Vrijstelling consolidatie

Op basis van RJ217.304 en de nadere duiding door het Ministerie van OCW maakt Stichting Landstede gebruik van de vrijstellingsgrond voor de consolidatie vanwege de geringe omvang ten opzichte van het totaal.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

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

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

Financiële instrumenten

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

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De schulden zijn niet achtergesteld, tenzij anders vermeld. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverlies. 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 waardevermindervingsverlies voor het actief of kasstroomgenererende eenheid zou zijn verantwoord.

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

Vergelijkende cijfers

In het kader van het verbeteren van het inzicht en het voldoen aan de verslaggevingsvereisten zijn in het boekjaar herubriceringen doorgevoerd. De implementatie van AFAS heeft in 2020 tot extra aanpassingen geleid. De vergelijkende cijfers zijn eveneens aangepast. De aanpassingen van deze vergelijkende cijfers hebben geen impact op het resultaat en vermogen.

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.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

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

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

In het kader van de overgangsregeling van actuele waarde naar historische kostprijs zijn de gebouwen en terreinen in bezit per 31 december 2015 op 1 januari 2016 gewaardeerd op historische kostprijs gebaseerd op de actuele waarde per 31 december 2015. Hierbij is de overgangsregeling per 1 januari 2016 voor deze gebouwen prospectief toegepast. De resterende levensduur is daarbij gehanteerd zoals vermeld in de taxatierapporten die de basis zijn geweest voor de actuele waarde per 31 december 2015. Op de per 1 januari 2016 nieuwe historische kostprijs 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.

Voor de na 31 december 2015 gedane investeringen binnen de categorie gebouwen en terreinen gelden de volgende afschrijvingspercentages:

- Gebouwen	2,0% - 16,7%*
- Verbouwingen	4,0%
- Terreinen (inrichtingskosten)	4,0%

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

Binnen de categorie inventaris en apparatuur gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

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 wordt uitgeoefend (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 verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Wettelijke college-, cursus- en examengelden

De wettelijke college-, cursus- 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 verantwoord 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). Indien een eventueel tekort wordt verwacht wordt dit direct in de staat van baten en lasten verantwoord.

Ouderbijdragen en deelnemersbijdragen

De ouderbijdragen en deelnemersbijdragen worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij uitgegaan wordt dat de hiermee gepaard gaande activiteiten gelijkmatig over het schooljaar zijn gespreid. Onder 3.5.10 Overige baten worden de bijdragen voor (internationale) reizen verantwoord. De overige bijdragen respectievelijk onder 3.5.5 Ouderbijdragen (VO) en 3.5.6 Deelnemersbijdragen (BO).

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2020 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 87,6% (31-12-2019: 95,8%). De vereiste dekkingsgraad is 128%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). De beleidsdekkingsgraad is daarmee op een zodanig niveau dat de financiële situatie van het pensioenfonds volgens de daarvoor geldende normen onvoldoende blijft. Voor meer informatie zie www.abp.nl en dan specifiek het jaarbericht 2020 van het ABP van 21 januari 2021 (<https://www.abp.nl/over-abp/actueel/pers/jaarbericht-abp-2020.aspx>).

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van organisaties waarin wordt deelgenomen wordt verantwoord in de staat van baten en lasten in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen voor de financiële vaste activa. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva heeft plaatsgevonden tussen de organisatie en haar deelnemingen en/of tussen deelnemingen onderling, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Segmentatie

Segmentatie van de baten en lasten vindt plaats naar beroepsonderwijs en volwassenen educatie (BVE) en voortgezet onderwijs (VO).

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 Vaste Bedr .m. in uitg. en voor- bet. op mva	1.1.2 Totaal mva
In € 1.000					
Materiële Vaste Activa, verloop					
Stand aan het begin van de periode					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	70.968	23.476	27.820	249	122.513
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	17.961	83	16.275		34.319
Materiële vaste activa, begin	53.007	23.393	11.545	249	88.194
Verloop gedurende de periode					
Investerings	911	26	1.854	180	2.971
Desinvesteringen	505	-	599	-	1.104
Afschrijvingen	4.082	25	2.696	-	6.803
Afschrijving op desinvesteringen	-346	-	-478	-	-824
Mutatie gedurende de periode	-3.330	1	-963	180	-4.112
Stand aan het einde van de periode					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	71.374	23.502	29.075	429	124.380
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	21.697	108	18.493	-	40.298
Materiële vaste activa, eind	49.677	23.394	10.582	429	84.082

Uitmoet het jaar zijn geen grote investeringsprojecten onderhanden waarvoor materiële verplichtingen zijn aangegaan.

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 2020 ad € 0,3 mln. De levering van het onroerend goed heeft per jaareinde nog niet plaats gevonden in afwachting van de juridische beschikkingsmacht voor de overdracht van het onroerend goed.

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

De investeringen in het kader van de projecten met vanuit het Regionaal Investerings Fonds (RIF) worden gedeeltelijk gesubsidieerd. Op basis van de specifieke regeling is in afwijking van de waarderinggrondslagen de subsidie niet in mindering gebracht op de aanschafwaarde. De subsidie dekt alleen de jaarlijkse afschrijvingslasten voor de looptijd van het project.

Per eind 2019 zijn alle gebouwen getaxeed op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 94 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ waarde van alle gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2019 € 77,1 mln. De verzekerde waarde per 31 december 2020 bedraagt € 211,3 mln. (31 december 2019: € 197,7 mln.). waarvan herbouwwaarde € 195,9 mln. inzake de gebouwen en € 15,4 mln. op bedrijfsuitrusting en inventaris.

1.1.3 Financiële vaste activa

In € 1.000	1.1.3.1 Deelnemingen in groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal financiële vaste activa
Financiële vaste activa, verloop			
Financiële vaste activa, begin	2.214	644	2.858
Investerings en verstrekte leningen	-	4	4
Desinvesteringen en aflossingen	-88	-164	-252
Herrubricering	-	-323	-323
Aandeel in resultaat deelnemingen	266	-	266
Financiële vaste activa, eind	2.392	161	2.553

In € 1.000	49,50% Veluvine Nunspeet Beheer CV	51% Innotiq Zwolle BV	50% Landstede Molijn Beheer BV	Totaal Deelnemingen in groeps- maatschappijen
Deelnemingen in groepsmaatschappijen, verloop				
Begin	2.000	202	12	2.214
Desinvesteringen en aflossingen	-	-88	-	-88
Aandeel in resultaat deelnemingen	-	266	-	266
Eind	2.000	380	12	2.392

De deelnemingen betreffen:

- Veluvine Nunspeet Beheer C.V. te Nunspeet, 49,5% aandeel als commanditair vennoot.
- Innotiq Zwolle B.V. te Zwolle, 51% aandelenbelang. De desinvesteringen en aflossingen in 2020 betreft de ontvangen dividenduitkering.
- Landstede Molijn Beheer B.V. te Nunspeet, 50% aandelenbelang.

In € 1.000	St Huisvesting Onderwijs Dronten	Overige vorderingen	1.1.3.8 Totaal overige vorderingen
Overige vorderingen, verloop			
Begin	200	444	644
Investerings en verstrekte leningen	4	-	4
Desinvesteringen en aflossingen	-43	-121	-164
Herrubricering	-	-323	-323
Eind	161	-	161

De Overige vorderingen betreffen:

- Lening Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten met betrekking tot financiering van het aandeel van Stichting Landstede in de gezamenlijke inrichting van het schoolgebouw Het Perron Dronten. De aflossing vindt gelijk de afschrijvingstermijn van de onderliggende activa plaats (afschrijvingstermijn 2 tot 15 jaar). Nieuwe investeringen worden naar rato van de gebruikers gefinancierd. De rente bedraagt nihil en er zijn geen zekerheden gesteld.
- De post Overige betreffen betaalde en te verwachten te betalen transitievergoedingen in het kader van uitdiensttredingen op basis van langdurige arbeidsongeschiktheid. Hiervoor wordt vanuit het UWV op aanvraag compensatie ontvangen.

1.2 Vlottende activa

1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	627	670
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	111	108
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	56	638
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	1	3
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	1.299	1.117
1.2.2.8 Overige overheden	0	8
1.2.2.10 Overige vorderingen	595	521
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	899	588
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	18	32
1.2.2.15 Overlopende activa overige	1	0
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-302	-438
Totaal	3.305	3.247

Op de vorderingen van groepsmaatschappijen (1.2.2.4) wordt geen rente berekend. De daling is met name het gevolg van een lager saldo van de rekening-courant met Stichting Bestuur Landstede Groep, waarin kosten en opbrengsten tussen deze stichtingen worden verrekend en maandelijks worden afgerekend.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake lesmateriaal, schooljaar 2020-2021, die toegerekend worden aan de periode januari – juli 2021.

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

1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
1.2.4.1 Kasmiddelen	20	18
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	39.700	32.014
1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	0	0
Totaal	39.720	32.032

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De banken brengen per 1 januari 2021 over 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen tot een bedrag van € 500.000 per bankrekening geen rente in rekening. Over het meerdere bedraagt dit 0,5%.

Voor toelichting op de toename van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2020.

2.1 Eigen vermogen

In € 1.000	Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand 1 januari 2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2020
Eigen vermogen, verloop							
2.1.1.1 Algemene reserve	40.683	5.567	41	46.291	6.668	-	52.959
2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)							
Personele fluctuaties	200	-	-	200	-	-	200
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat							
Private reserves	-4.713	-1.269	-	-5.982	266	-	-5.716
2.1.1.6 Herwaarderingsreserve	13.467	-	-736	12.731	-	-693	12.038
Totaal Eigen Vermogen	49.637	4.298	-695	53.240	6.934	-693	59.481

De in 2020 geïntroduceerde signaleringswaarde “Mogelijk bovenmatig eigen vermogen” komt uit op 0,76. Bij de stichting is geen sprake van een overschrijding ten opzichte van het normatief eigen vermogen.

Ten aanzien van de minimale hoogte van de algemene en specifieke bestemmingsreserves dient nader beleid gemaakt te worden. Deze nieuwe signaleringswaarde kan een goede aanleiding zijn om dit in 2021 op te zetten en te bespreken met de betrokken stakeholders van de organisatie.

2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek

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

2.1.1.3 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 2020 deelnemingen wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd, is (per saldo) ten gunste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

2.1.1.6 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 2020 € 7,7 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

De gerealiseerde herwaardering in 2020 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. In 2019 en 2020 is geen deel van de herwaarderingsreserve gerealiseerd als gevolg van verkoop van onroerend goed.

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.

2.2 Voorzieningen

2.2.1 Personele voorzieningen

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileumvoorzien ing	2.2.1.5 Werkloosheidsb ijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Personele voorzieningen totaal
Personele voorzieningen, verloop					
Voorzieningen, begin	2.103	1.287	692	976	5.058
Dotaties	990	500	-	489	1.979
Onttrekkingen	-629	-90	-340	-727	-1.786
Vrijval	-	-	-67	-	-67
Voorzieningen, eind	2.464	1.697	285	738	5.184
Bedrag looptijd max 1 jaar	238	88	155	711	1.192
Bedrag looptijd > 1 jaar	2.226	1.609	130	27	3.992

Bij de bepaling van de personele voorzieningen is rekening gehouden met een verwachte inflatie van 3,0% op basis van de verwachte salarisstijging volgens het CPB, blijfkansen en erkende prognoses voor de levensverwachting. De personele voorzieningen zijn contant gemaakt tegen 0,3%, tenzij anders vermeld.

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor:

- Verlofsparen voor medewerkers die over zijn gekomen vanuit een VO-instelling en de rechten uit hoofde van de CAO-VO regeling zijn overgedragen;
- De regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof). De voorziening voor duurzame inzetbaarheid betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling.

Dotatie in het jaar vloeit voort uit de actualisatie van de uitgangspunten en de jaarlijkse opbouw aan rechten van de medewerkers ouder dan 52 jaar.

Ultimo 2019 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,0% en contant gemaakt tegen 1,4%.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel. Dotatie in het jaar vloeit voort uit de actualisatie van de uitgangspunten en de jaarlijkse opbouw aan rechten van de medewerkers.

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.

Gebleken is dat minder aanspraak wordt gemaakt door oud medewerkers dan voorzien. Dit leidt in 2020 tot een vrijval van de voorziening.

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 lasten inzake de loonkosten vanaf balansdatum tot en met de verwachte datum van aanvang van de uitkering van het UWV inclusief de te betalen transitievergoeding bij einde

dienstverband van de medewerkers als gevolg deze langdurige arbeidsongeschiktheid. Daarnaast is een voorziening getroffen voor de lasten voortvloeiende uit het eigen risico dragerschap inzake de Ziektewet inzake de lopende gevallen per jaareinde.

De dotatie betreffen de per saldo verwachte lasten inzake nieuwe dossiers inzake langdurig verzuim per jaareinde.

2.3 Langlopende schulden

	2.3.3 Schulden aan kredietinstelling en	2.3.4 Schulden aan OCW / EZ	2.3 Totaal Schulden
In € 1.000			
Langlopende schulden, verloop			
Stand langlopend deel, begin	45.517	795	46.312
Stand kortlopend deel, begin	2.973	233	3.206
Langlopende schulden, begin	48.490	1.028	49.518
Aangegane leningen in de verslagperiode			
Aflossing in de verslagperiode	3.056	233	3.289
Stand aan het einde van de periode	45.434	795	46.229
Stand kortlopend deel, eind	2.974	244	3.218
Stand langlopend deel, eind	42.460	551	43.011
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.227	551	12.778
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	30.233	-	30.233
Effectief rentevoet in de verslagperiode	4,70%	5,00%	5,00%

Het komende jaar af te lossen bedrag ad € 3,2 mln. is verantwoord onder 2.4 Kortlopende schulden.

2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing in de verslag- periode	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
in € 1.000														
Langlopende schuld aan kredietinstellingen, verloop														
BNG 40.100666	6.400	640	7.040		640	6.400	640	5.760	2.560	3.200	3,95%	Vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	6.450	600	7.050		600	6.450	600	5.850	2.400	3.450	4,55%	Vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	5.918	250	6.168		334	5.834	251	5.583	1.334	4.249	4,85%	Vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	5.500	400	5.900		400	5.500	400	5.100	1.600	3.500	5,27%	Vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	19.599	933	20.532		932	19.600	933	18.667	3.733	14.934	4,75%	Vast	15-12-2041	nee
BNG 40.106972	1.650	150	1.800		150	1.650	150	1.500	600	900	4,65%	Vast	23-11-2031	nee
Totaal	45.517	2.973	48.490	0	3.056	45.434	2.974	42.460	12.227	30.233				

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 2020 € 1.650.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000.

Ultimo 2020 is voldaan aan de door BNG gestelde criteria ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een Debt Service Coverage Ratio (hierna: DSCR) van 1,2.

De DSCR is de verhouding van de EBITDA van het afgelopen boekjaar ten opzichte van de jaarlijkse bruto rentelasten vermeerderd met de aflossingen in het afgesloten boekjaar. De EBITDA wordt op basis van de overeenkomst met BNG bepaald door saldo van de staat van baten en lasten te corrigeren voor:

- (i) aandeel resultaat derden.
- (ii) resultaat deelnemingen.
- (iii) belastingen,
- (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken),
- (v) het netto resultaat uit financiële lasten en financiële baten,
- (vi) afschrijvingen, en
- (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2021 en 2022 aan deze verplichtingen zal worden voldaan.

2.3.4 Langlopende schuld aan OCW/EZ

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing in de verslag-periode	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1 - 5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Langlopende schuld aan OCW/EZ, verloop														
OCW/EZ	795	233	1.028		233	795	244	551	551	0	5,00%	vast	31-1-2024	nee
Totaal	795	233	1.028	0	233	795	244	551	551	0				

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.

2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000		31-12-2020	31-12-2019
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	1.068	735
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	2.974	2.973
2.4.4	Schulden aan OCW / EZ	269	246
2.4.5	Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GRn	69	20
2.4.8	Crediteuren	2.130	2.289
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.237	3.119
2.4.10	Pensioenen	996	923
2.4.12	Overige kortlopende schulden	927	2.029
2.4.13	Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	562	1.281
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	4.761	4.423
2.4.15	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0	0
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen	2.036	1.041
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.686	2.333
2.4.18	Te betalen interest	228	247
2.4.19	Overige overlopende passiva	49	73
Totaal		21.992	21.732

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 € 3,0 mln. (ultimo 2019 € 3,0 mln.).

De post 2.4.4 Schulden aan OCW/EZ betreft het kortlopend deel langlopende lening OCW/EZ ad € 0,2 mln. alsmede een verplichting inzake de in 2020 afgewikkelde terugbetalingsverplichting van ten onrechte ontvangen subsidies ad € 25K. Ultimo 2019 betrof dit alleen het kortlopende deel van de langlopende lening OCW/EZ € 0,2 mln.

De daling van post 2.4.12 Overige schulden vloeit met name voort uit de reservering ultimo 2019 inzake de eenmalige uitkering (CAO-MBO) per 1 januari 2020 die ten laste van 2019 verantwoord diende te worden.

De toename van post 2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ vloeit vooral voort uit de ontvangen subsidies inzake inhaal- en ondersteuningsprogramma's COVID waarvoor het grootste deel van de inzet in 2021 plaats vindt.

Post 2.4.16 Vooruitontvangen baten neemt toe als gevolg van ontvangen subsidie voor internationalisering (€ 0,7 mln.) waarop door de Covid pandemie nog geen invulling is gegeven aan het onderliggende nieuwe project.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

Het maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt (op basis van de enkelvoudige balans) bedraagt € 2,6 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

- overige leningen	161K
- vorderingen UWV	323K
- rekening-courant groepsmaatschappijen	56K
- debiteuren (inclusief vorderingen ouders/leerlingen/studenten)	1.624K
- overige vorderingen	384K

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 activa verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

In € 1.000	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Meerjarige financiële verplichtingen				
Huur bedrijfsgebouwen	1.152	5.008	5.278	11.438
Copiers *	124	0	0	124
Koffieapparatuur *	116	0	0	116
Bedrijfsauto's (lease) *	12	0	0	12
Kluisjes	10	41	51	102
Energie (Gas, water, licht)	1.515	0	0	1.515
Leermiddelen	674	0	0	674
	3.602	5.049	5.329	13.980

* toegerekend aandeel in gezamenlijk contractwaarde voor Stichting Landstede, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College, Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College en Stichting Bestuur Landstede Groep.

Inzake schoonmaakdiensten zijn als Landstede Groep in 2020 nieuwe contracten afgesloten met een drietal partijen met een looptijd tot 30 april 2024 met een optie tot verlenging van 4 x 1 jaar.

De verwachte jaarlijkse afname voor de stichting bedraagt € 2,1 mln. per jaar.

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 € 248K 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 en Stichting Landstede Kinderopvang 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.

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 2020 € 6,8 mln. (ultimo 2019 € 6,3 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 2020 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,5 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2020 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 2020: € 43,8 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten

Stichting Ichthus College en Stichting Landstede zijn met Almere College gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor heeft Stichting Landstede de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2020 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Landstede € 168K (2019: € 170K). Er is geen overeenkomst afgesloten met een daarin opgenomen einddatum van deze verplichting.

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 in 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 praktijkleervereenkomst 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 2020 geen voorziening gevormd omdat nog steeds onvoldoende zekerheid bestaat of daadwerkelijke een betalingsverplichting ontstaat en de omvang van een dergelijke voorziening niet betrouwbaar kan worden bepaald.

Juridische procedures

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

Baten en Lasten met toelichting

3. Baten

3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	104.947	101.290	101.529
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	13.158	13.158	13.454
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.102	916	1.140
Totaal		119.207	115.364	116.123

De verantwoorde Rijksbijdragen OCW 2020 zijn hoger dan begroot als gevolg van extra ontvangen bijdragen in verband met prijs,- en loonbijstelling. In het MBO is 3,1% extra bijdrage ontvangen en voor het VO is dit 3,8%. Daarnaast is de rijksbijdrage voor nieuwkomers 27% minder dan begroot. Minder inschrijvingen in de Internationale Schakelklas (ISK), wat een lastig te voorspellen markt is en blijft. Het verschil ten opzichte van 2019 wordt verklaard door de 2% toename van het aantal bekostigde leerlingen en studenten.

De hoogte van de overige subsidies OCW 2020 is conform begroting. Uit de onderverdeling blijkt een toename ten opzichte van de begroting door meer toekenningen van de lerarenbeurs zij-instroom ter stimulering van het behalen van de onderwijsbevoegdheid. Daarnaast zijn gelden van de niet bestede subsidie leermiddelen minimezinnen en extra inzet van kwaliteitsmiddelen verantwoord. Daartegenover staat een afname ten opzichte van de begroting doordat niet alle begrote inzet op projecten is gerealiseerd in 2020. De afwijking ten opzichte van 2019 komt door een afname van de beschikbare subsidie Opleidingsschool, waarvan in 2019 een inhaal effect is opgenomen van nog niet ingezette middelen uit voorgaande jaren.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen onder 3.1.3 betreft het Samenwerkingsverband IJssel-Vecht. De baten zijn hoger dan begroot, voornamelijk als gevolg van een nabetaling van het resultaat 2019. Voor de verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 2.5 in het bestuursverslag.

3.2 Overheidsbijdragen / subsidie overige overheden

In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.2.1.1	Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	393	266	420
3.2.1	Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	393	266	420
3.2.2.1	Provinciale bijdragen en subsidies	0	0	0
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	339	211	220
3.2.2.3	Overige overheden	575	163	604
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en –subsidies overige over	914	374	824
Totaal		1.307	640	1.244

Het participatiebudget is toegenomen ten opzichte van de begroting door het starten van een extra groep taalactivering en doordat een aantal cursussen van 2019 in 2020 afgerond zijn.

De baten inzake educatiegelden zijn vanuit de onderliggende gemeenten gerealiseerd:

In € 1.000	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Raalte	70	65
Dalfsen	13	15
Ommen	19	20
Steenwijk	77	81
Zwolle	92	77
Apeldoorn	35	103
Nijkerk	18	29
Oldebroek	19	19
Harderwijk	50	0
Bilbliotheek NW-Veluwe	0	11
Totaal	393	420

De overige overheidsbijdrage en –subsidies is toegenomen ten opzichte van de begroting doordat in de begroting 2020 geen rekening was gehouden met het project internationalisering. Daarnaast is er sprake van extra inzet op gemeentelijke projecten waardoor de gemeentelijke bijdragen zijn toegenomen. De stijging ten opzichte van de begroting komt doordat de inzet op gemeentelijke projecten is begroot onder 3.1 Rijksbijdragen.

Onder 3.2.2.2 is de subsidie van de gemeente Harderwijk verantwoord inzake “specifieke uitkering regionale aanpak voortijdig schoolverlaten 2020” met kenmerk 20h0003966 / h200049982 d.d. 24 juli 2020. De uitvoering van dit project heeft gezamenlijk plaats gevonden met de voor RMC regio 17 ontvangen subsidie Regionaal Programma Voortijdig Schoolverlaten 2020-2024 onder leiding van de daarvoor ingerichte stuurgroep. Van het van de gemeente ontvangen bedrag ad € 309.622 is een totaal bedrag besteed van € 305.461. Het saldo ad € 4.161 is terug te betalen aan de gemeente Harderwijk.

3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden

De opbrengst Cursusgelden sector MBO is in 2020 hoger dan begroot door de toename van het aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. Ten opzichte van 2019 is het bedrag cursusgeld toegenomen doordat het aantal BBL studenten (18 jaar of ouder) met 13% is gegroeid. De toename van het aantal BBL studenten ligt in lijn met de landelijke toename van het aantal BBL studenten.

3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

In € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.4.1.1 Contractonderwijs (excl. Inburgering)	1.491	1.352	1.540
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering (MBO)	308	600	612
Totaal	1.799	1.952	2.152

De gerealiseerde opbrengst is hoger dan begroot door meer opbrengsten contractonderwijs exclusief inburgering als gevolg van groei van het aantal convenant Entree studenten en doordat de Voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (VAVO) opbrengsten voor gedetacheerde leerlingen zijn verantwoord onder opbrengsten contractonderwijs. Daarentegen is er een lagere opbrengst inburgering. Als gevolg van COVID-19 hebben beperkt inburgeringslessen aan inburgeringsplichtigen plaatsgevonden in 2020. Rekening houdend met de in 2019 verantwoorde VAVO opbrengsten onder 3.4 is ten opzichte van 2019 in 2020 een vergelijkbare opbrengst contractonderwijs gerealiseerd.

3.5 Overige baten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
3.5.1	Opbrengst verhuur	667	852	825
3.5.2	Detachering personeel	1.033	695	909
3.5.4	Sponsoring	0	0	13
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	272	396	414
3.5.6	Deelnemersbijdragen (MBO)	668	773	851
3.5.8	Verkoop (onderwijs)materialen	0	0	0
3.5.9	Opbrengst catering	444	941	894
3.5.10	Overige	1.217	945	1.388
Totaal		4.301	4.602	5.294

De opbrengst verhuur is lager dan begroot en lager dan in 2019 als gevolg van het verlagen van de huur van het pand te Eerde. Daarnaast zijn in 2020 minder ruimtes verhuurd als gevolg van COVID-19.

De hogere baten detachering personeel ten opzichte van begroot door meer gedetacheerd personeel dan begroot (€ 0,3 mln.). Bij het vaststellen van de begroting is voorzichtig omgegaan met nog onzekere inkomsten.

De ouderbijdragen VO zijn ondanks de groei van het aantal leerlingen (+4,0%) lager. Als gevolg van COVID-19 zijn niet alle activiteiten doorgegaan, waardoor de bijbehorende bijdrage voor deze activiteiten is komen te vervallen. Als gevolg van COVID-19 zijn de deelnemersbijdragen MBO eveneens lager dan begroot doordat niet alle schoolactiviteiten zijn doorgegaan.

In de opbrengst catering is het effect van COVID-19 ook zichtbaar. Vanaf maart 2020 is de cateringomzet gedaald. Als gevolg van de lockdown en onderwijs op afstand is de catering beperkt gebruikt door leerlingen, studenten en medewerkers.

De overige baten zijn hoger als gevolg van de niet begrote bijdrage van een huurder in het energieverbruik en door de vrijval van de vaccinatiegelden tot en met schooljaar 2019/2020. De bijdragen (en daarbij behorende kosten) voor reizen en excursies zijn gedaald ten opzichte van 2019 als gevolg van COVID-19. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden.

4 Lasten

4.1 Personeelslasten

In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	Lonen en salarissen verloond	54.381	68.525	51.823
	Doorbelast binnen Landstede Groep	-7.019	-6.953	-7.122
4.1.1.1	Lonen en salarissen	47.362	61.572	44.701
4.1.1.2	Sociale lasten	7.504	0	7.119
4.1.1.5	Pensioenlasten	8.354	0	8.153
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	63.220	61.572	59.973
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	1.912	779	2.956
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	25.792	25.886	25.669
4.1.2.3	Overige	2.015	3.114	1.728
4.1.2	Overige personele lasten	29.719	29.779	30.353
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-663	-339	-447
Totaal		92.276	91.012	89.879

Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond 13,8% 13,7%

Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond 15,4% 15,7%

De toename van 4.1.1.1 Lonen en salarissen is ten dele het gevolg van de cao wijzigingen (eenmalige uitkering en cao stijging). De overige toename vloeit vooral voort uit:

- Personele toename door groei aantal leerlingen/studenten;
- Verschuiving van aantal fte begroot als inhuur (4.1.2.2) naar eigen personeel (4.1.1.1);
- extra inzet personeel in verband met toegekend extra budget vanuit de begrote calamiteiten en innovatiereserve.

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

4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst

In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
	Doorbelasting personele kosten SO&BD	14.636	12.570	13.026
	Doorbelasting personele kosten BZV	305	373	714
	Doorbelasting personele kosten Expertise	224	0	0
	Overige interne doorbelasting	-239	-515	-351
	Inhuur extern personeel	10.866	13.458	12.280
Totaal		25.792	25.886	25.669

De doorbelasting SO&BD betreft het aandeel in de personele lasten van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst van de Landstede Groep. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van de Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van objectieve verdeelsleutels zoals:

- leerlingen/deelnemers/studenten;
- werknemers;
- totale kosten.

Naast de doorbelaste personele kosten zijn onder 4.4.5 ook de materiële kosten SO&BD doorbelast. Begroot is een totale doorbelasting ad € 18,0 mln. De realisatie bedraagt € 18,9 mln. De hogere doorbelasting wordt veroorzaakt door:

- Extra dekking SO&BD als gevolg van CAO verhoging die bij de stichting is gedekt uit de hogere ontvangen rijksbijdragen ter dekking van de toename van het kostenniveau;
- Wijziging in de aansturing/verantwoording van de regiocoördinatoren in de loop van 2020;
- Extra inzet vanuit en toekenning aan de SO&BD voor de uitgevoerde werkzaamheden voor stichting Landstede bekostigd uit de rijkssubsidies (niet lumpsum). In totaal is € 3,2 mln. van de uitgevoerde werkzaamheden van de SO&BD voor stichting Landstede bekostigd uit de rijkssubsidies (niet lumpsum).

De doorbelasting BZV en expertise betreft het aandeel in de personele lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking. Dit is de samenwerking van Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs. Zie ook hoofdstuk 3.5.2 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van de Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel leerlingen. In de begroting van 2020 van de stichting is de verantwoording van de kosten inzake de expertise inzet bij de specifieke stichting niet begroot onder 4.1.2, maar onder 4.4.

Minder vraag voor vervanging bij verzuim en een onderbesteding van de uren en inzet op diverse projecten als gevolg van COVID-19 heeft geleid tot minder inhuur van extern personeel.

De afwijking van 4.1.2.3 overige personeelslasten ten opzichte van begroting, komt door de begrote reserves, welke nagenoeg niet gebruikt zijn alsmede begrote lasten inzake het eigen risicodragerschap inzake de WW/BWW die in de verantwoording tot uitdrukking komen in de post 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen.

Personeelsbestand

	Aantal FTE 2020	Aantal FTE 2019
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	980	960

Het personeel is werkzaam in Nederland.

4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingslasten betreffen de afschrijvingen volgens de verloopstaat materiële vaste activa. De afschrijvingslasten zijn lager dan begroot doordat niet alle geplande investeringen hebben plaatsgevonden.

In 2019 zijn de afschrijvingen incidenteel hoger geweest als gevolg van de afwaardering van € 1,3 mln. op het gebouw te Eerde.

4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.3.1	Huurlasten	2.551	2.422	2.687
4.3.2	Verzekeringslasten	187	135	117
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.402	1.825	1.688
4.3.4	Energie en water	1.916	1.400	1.528
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.566	2.409	2.302
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	553	600	566
4.3.8	Overige huisvestingslasten	-704	-559	-633
Totaal		8.471	8.232	8.255

De huurlasten zijn in 2020 toegenomen ten opzichte van de begroting. De toename komt door de noodzakelijke huur van extra (sport)ruimtes door groei van de opleiding Sport & Bewegen in Harderwijk. Ten opzichte van 2019 zijn de huurlasten gedaald door het overdragen van de activiteiten van de topsporthal vanuit Rechterland Services B.V. (onderdeel van Landstede Groep) naar de stichting.

De kosten voor de verzekeringen stijgen in 2020 als gevolg van actualisering van verzekerde waarde voor de gebouwen en inventaris naar aanleiding van de periodiek uitgevoerde taxaties. Dit effect was niet begroot. De taxatie heeft plaatsgevonden nadat de begroting is vastgesteld.

De afname van de onderhoudslasten vloeit voort uit het toepassen van de componentenmethode ten aanzien van de activering van de kosten van groot onderhoud. Waar voorheen onderhoudslasten volledig in het resultaat terecht kwamen worden de kosten groot onderhoud nu geactiveerd en wordt hierop afgeschreven. In de begroting 2020 was nog een deel van het te activeren groot onderhoud opgenomen onder onderhoudslasten. Hierdoor komen de onderhoudslasten in 2020 lager uit dan begroot.

De kosten voor energie en water zijn hoger als gevolg van onterecht toegerekende opbrengst zonnepanelen en stijging van de gasprijzen. Een deel van de hogere energielasten wordt gecompenseerd door een bijdrage van een huurder in het energieverbruik.

De schoonmaakkosten zijn toegenomen door de overgang naar een nieuwe schoonmaakpartij met een hogere kostprijs. Tevens extra schoonmaakkosten en hygiëne maatregelen in verband met COVID-19.

4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.4.1	Administratie en beheer	596	2.771	697
4.4.2	Inventaris en apparatuur	864	507	690
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	4.358	5.037	5.864
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	0	83	0
4.4.5	Overige	5.950	6.661	5.653
Totaal		11.768	15.059	12.904

De lagere kosten bij 4.4.1 Administratie en beheer ten opzichte van de begroting komt door de begrote reserves inzake calamiteiten en innovatie. Voor zover vanuit deze reserves budgetten beschikbaar zijn gesteld zijn de bestedingen verantwoord onder de kostencategorie waar deze besteed zijn, voornamelijk de personele lasten.

De hogere lasten inzake 4.4.2 inventaris en apparatuur is vooral het gevolg van extra uitgaven aan ICT-hulpmiddelen als gevolg van COVID-19.

In 2020 zijn de lasten behorende bij 4.4.3 leer- en hulpmiddelen gedaald. Als gevolg van COVID-19 hebben minder activiteiten, reizen en excursies plaatsgevonden en is minder gebruik gemaakt van de catering. Hierdoor zijn de kosten lager dan in 2019 en begroot. Dit is eveneens terug te zien onder 3.5 Overige baten in de lagere bijbehorende baten uit de bijdragen van leerlingen/studenten/ouders en catering.

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

In € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	4.273	5.387	4.273
Doorbelasting materiële kosten BZV	147	160	99
Overige interne doorbelasting	275	341	417
Totaal doorbelasting Landstede Groep	4.695	5.888	4.789
Overige kosten	1.255	773	864
Totaal	5.950	6.661	5.653

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

5 Gerealiseerde herwaardering

De gerealiseerde herwaardering is toegelicht onder de post 2.1.6 Herwaarderingsreserve als onderdeel van het eigen vermogen.

6 Financiële baten en lasten

In € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
6.1 Financiële baten	2	0	31
6.2 Financiële lasten	-2.297	-2.417	-2.410
Totaal	-2.295	-2.417	-2.379

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2019 gedaald. Op de beschikbare liquiditeiten wordt door de banken tot een bepaalde grens geen rente in rekening gebracht, over het meerdere bedraagt dit circa 0,5% over het saldo boven de door de bank gestelde grenzen.

8 Resultaat deelnemingen

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

Verantwoording geoormerkte doelsubsidies OCW

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
Lerarenbeurs studieverlof	9/094/39998	23-7-2019	nee
Lerarenbeurs studieverlof	9/626/33371	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/669/36481	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/640/34508	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/598/31411	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/591/29709	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/640/34594	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/643/34850	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/658/35817	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/681/37640	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/616/32962	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/677/37070	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/599/31624	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/640/34603	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	9/678/37185	23-7-2019	ja
Lerarenbeurs studieverlof	105015 ABLTINS-263956	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	105048 ABLTINS-263980	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	105075 ABLTINS-264003	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	107549 ABLTINS-261837	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	107801 ABLTINS-261973	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	108811 ABLTINS-262485	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	108887 ABLTINS-262514	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	109095 ABLTINS-262612	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	110209 ABLTINS-263140	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	112106 ABLTINS-263814	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	105571 ABLTINS-264270	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	106339 ABLTINS-264981	3-8-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	107467 ABLTINS-264639	23-7-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	106080 ABLTINS-312338	13-10-2020	nee
Lerarenbeurs studieverlof	109617 ABLTINS-312019	1-10-2020	nee
Instructeursbeurs studieverlof	IBSV/009395	20-11-2019	ja
Instructeursbeurs studieverlof	IBSV/010180	20-8-2020	nee
Instructeursbeurs studieverlof	IBSV/010199	20-8-2020	nee
Voorziening leermiddelen minima gezinnen 2017 OCW	2017/2/512312	22-08-2017	ja
Voorziening leermiddelen minima gezinnen 2018 OCW	2018/2/872902	21-08-2018	ja
Voorziening leermiddelen minima gezinnen 2019	2019/2/1195305	20-08-2019	ja
Voorziening leermiddelen minima gezinnen 2020	2020/2/1613945	20-08-2020	nee
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2019-2020	2019/2/1353992	20-11-2019	ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2020-2021	2020/2/1708696	20-11-2020	nee
Doorstrooming MBO-HBO 2017/2018	DHBO17019	23-10-2017	ja
Doorstrooming MBO-HBO 2018/2019	DHBO19024	30-10-2018	nee
Lerarenontwikkelfonds	LOF17-0451	04-07-2018	ja
Regioneel Aanpak Lerarentekort	RAL19034	13-05-2019	nee
Regioneel Aanpak Personeelstekort	RAP20004	14-02-2020	nee
Flexibel beroepsonderwijs derde leerweg	FLEXSTART19009	20-11-2019	nee
Inhaal- en ondersteuningsprogrammas onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-41810-VAVO	16-10-2020	nee
Inhaal- en ondersteuningsprogrammas onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-41810-VO	16-10-2020	nee
Inhaal- en ondersteuningsprogrammas onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-41810-MBO	16-10-2020	nee

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

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
Regionaal Programma VSV 2017-2020 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2016/17726 U	14-11-2016	1.097.360	1.097.360	682.784	414.576		414.576	0
Totaal			1.097.360	1.097.360	682.784	414.576	0	414.576	0

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
In € 1.000									
RIF 17016 Industriële Robotica	RIF17016	23-5-2017	1.528.674	1.146.506	2.713.450	366.353	305.735	1.033.137	303.646
RIF 17026 Veiligheidsacademie NW-Veluwe	RIF17026	13-10-2017	719.510	467.682	849.027	37.353	143.904	639.791	113.052
RIF 19007 Innovatiecluster Kind en Educatie	RIF19007	23-5-2019	1.403.164	482.518	204.210	362.851	263.093	453.635	343.381
Regionaal Programma VSV 2020-2024 voor de RMC-regio 17	OND/ODB-2020/3601 M	30-9-2020	1.087.368			0	271.842	4.301	267.541
Totaal			4.738.716	2.096.706	3.766.687	766.557	984.574	2.130.864	1.027.620

Segmentatie

Segmentatie van de baten en lasten vindt plaats naar beroepsonderwijs en volwassenen educatie (BVE) en voortgezet onderwijs (VO). Bij deze verdeling zijn de directe kosten van de vo-eenheden volledig toegerekend aan het voortgezet onderwijs. In voorgaande jaren werden daarnaast de gemeenschappelijke stichtingskosten en opbrengsten toegeedeeld aan het voortgezet onderwijs op basis van ingeschat verbruik en de daarbij behorende allocatie. In 2020 is deze toebedeling aangepast. Om de gemeenschappelijke kosten en opbrengsten zo zuiver mogelijk toe te delen zijn de verdeelsleutels fte's, m2 en leerling,- en studentaantallen gebruikt. Het resultaat van het voortgezet onderwijs is negatief, doordat de verhouding leerlingen ten opzichte van het aantal fte in het vo lager is. Met name door de klassengrootte bij het Centre for Sports & Education en de Internationale Schakelklas.

In verband met de aangepaste toebedeling is eveneens de aangepaste segmentatie over 2019 opgenomen.

In € 1.000		MBO Realisatie 2020	VO Realisatie 2020	Totaal Realisatie 2020
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	100.318	18.890	119.207
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.307	-	1.307
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	974	-	974
3.4	Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	1.799	-	1.799
3.5	Overige baten	3.595	706	4.301
Totaal baten		107.992	19.596	127.588
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	75.648	16.627	92.276
4.2	Afschrijvingen	5.822	981	6.803
4.3	Huisvestingslasten	7.026	1.445	8.471
4.4	Overige lasten	9.432	2.336	11.768
Totaal lasten		97.928	21.390	119.318
Saldo baten en lasten		10.064	-1.795	8.270
5	Gerealiseerde herwaarding	597	96	693
6	Financiële baten en lasten	-2.179	-116	-2.295
Resultaat		8.482	-1.815	6.667
8	Resultaat deelnemingen	223	44	266
Totaal resultaat		8.705	-1.771	6.934

In € 1.000		MBO Realisatie 2019	VO Realisatie 2019	Totaal Realisatie 2019
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	98.324	17.799	116.123
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.238	6	1.244
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	874	-	874
3.4	Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	2.152	-	2.152
3.5	Overige baten	4.317	977	5.294
Totaal baten		106.905	18.782	125.687
4	Lasten			
4.1	Personeelslasten	74.248	15.631	89.879
4.2	Afschrijvingen	7.422	1.283	8.705
4.3	Huisvestingslasten	6.954	1.300	8.254
4.4	Overige lasten	10.189	2.715	12.905
Totaal lasten		98.815	20.928	119.743
Saldo baten en lasten		8.090	-2.146	5.944
5	Gerealiseerde herwaarding	599	96	695
6	Financiële baten en lasten	-2.050	-329	-2.379
Resultaat		6.639	-2.379	4.260
8	Resultaat deelnemingen	32	6	38
Totaal resultaat		6.671	-2.373	4.298

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

Stichting Landstede heeft samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen in de regio. In overeenstemming met het Besluit Samenwerking VO-BVE wordt hierover gerapporteerd.

Op de peildatum (1 oktober van het voorafgaande kalenderjaar) volgen de volgende aantallen leerlingen elders onderwijs:

	Aantal ln 2020	Aantal ln 2019
Stichting Landstede Onderwijs, BRIN nummer(s) 01AA		
VAVO bij diverse onderwijsinstellingen	14	25

Stichting Landstede neemt sinds 1 augustus 2014 deel aan het samenwerkingsverband 23-05 VO. Dit is een regionaal samenwerkingsverband voor passend onderwijs.

De stichting neemt samen met Stichting Ichthus College en Stichting Agnieten College/De Boog deel aan de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep ondergebrachte bovenschoolse zorg voorziening. Deze samenwerking ondersteunt de scholen bij het uitvoeren van de activiteiten in het kader van het passend onderwijs in het VO.

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 OOO). Per schooljaar biedt deze Opleidingsschool zo'n 275 studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de Stichting Agnieten College/de Boog die tevens als penvoerder optreedt.

Sinds 2018 is Stichting Landstede voor het BO een geaccrediteerde Opleidingsschool Zwolle. De andere partner in deze Opleidingsschool is Hogeschool Windesheim. Per schooljaar biedt deze Opleidingsschool zo'n 140 studenten van de lerarenopleiding (Hogeschool Windesheim) een stageplek en krijgt hiervoor van het ministerie van OCW jaarlijks een tegemoetkoming in de kosten. Deze gelden komen binnen bij de Stichting Landstede die tevens als penvoerder optreedt.

Verbonden partijen

In € 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Eigen vermogen 31-12-2020	Realisatie 2020	Omzet 2020	Valt onder BW 2 art 403	Deelname %	Consolidatie % *
Met zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	0	30.182	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	9.780	241	42.529	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	4.890	-95	23.454	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Christelijk VMBO Hardenwijk eo	Stichting	Hardenwijk	Overige	6.349	471	9.883	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	8.783	-863	33.291	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	58.847	6.301	127.470	Nee	100,0%	100,0%
Innotiq Zwolle B.V. 1)	B.V.	Zwolle	Overige	744	522	11.205	Nee	75,5%	100,0%
Landstede Molijn Beheer B.V.	B.V.	Nunspeet	Overige	12	0	0	Nee	50,0%	50,0%
Stichting Beheer & Deelnemingen Usselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.741	9	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	403	-15	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Usselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	686	0	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	4	4	204	Nee	100,0%	100,0%
Rechterland Services B.V.	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.022	-3	0	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	651	116	0	Nee	100,0%	100,0%
Djopzz Beheer B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	1.170	438	1.648	Nee	50,0%	50,0%
Djopzz B.V.	B.V.	Zwolle	Overige	338	-14	3.082	Nee	50,0%	50,0%
Internationale School Eerde B.V. 2)	B.V.	Deventer	Overige	152			Nee	30,0%	0,0%
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	704	171	338	Nee	100,0%	100,0%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	872	Nee	3)	0,0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	760	Nee	4)	0,0%
Met invloed van betekenissen									
Innotiq Cibap B.V.	B.V.	Zwolle	Overige				Nee	24,5%	0,0%
Internationale School Eerde B.V.	B.V.	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	30,0%	0,0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige				Nee	33,3%	0,0%
Coöperatie Care Academy Veluwe U.A.	Coöperatie	Hardenwijk	Overige				Nee	14,2%	0,0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs				Nee	12,0%	0,0%
Veluwe Nunspeet Beheer CV 5)	C.V.	Nunspeet	Overige				Nee	49,5%	0,0%
Stichting GroenEnom	Stichting	Ede	Overige				Nee	8,3%	0,0%

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

2) Cijfers over boekjaar 2019/2020 eindigend 31 juli 2020, omzet en exploitatieresultaten worden op basis van omvang niet gepubliceerd.

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

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

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

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

Honoraria accountant

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

In € 1.000	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Kosten onderzoek jaarrekening (inclusief controle bekostiging)	119	116
Andere controleopdrachten	17	11
Totaal accountantshonoraria	136	127

Wet Normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 183.000 (Onderwijs klasse F).

in €	1-1-2020 - 31-12-2020	1-1-2019 - 31-12-2019
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	183.000	177.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	27.450	26.550
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	18.300	17.700

Verantwoording

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

In €	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.F. Biesterbosch Lid College van Bestuur	T.G.M. Bekker Lid College van Bestuur
Functiegegevens				
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-30/09	1/10-31/12	1/10-31/12	1/1-14/10
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,5182	0,5959	0,5182	0,5182
Dienstbetrekking?	Nee	Ja	Ja	Nee
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	70.993	22.516	18.809	74.509
Beloningen betaalbaar op termijn		3.213	2.749	
Subtotaal	70.993	25.729	21.558	74.509
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	70.993	27.415	23.840	74.621
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	70.993	25.729	21.558	74.509
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019				
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12			1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,539			0,391
Dienstbetrekking?	Nee			Nee
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	95.402			69.206
Beloningen betaalbaar op termijn				
Subtotaal	95.402	0	0	69.206
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	95.402			69.206
Totale bezoldiging	95.402	0	0	69.206

1c. Toezichthoudende toefunctionarissen

in €	B. Breunissen	W. Boerma	P. Bosma	F. Eefting
	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht
Functiegegevens				
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	10.057	7.283	5.896	4.873
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	18.300	18.300	18.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019				
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totale bezoldiging	8.745	6.333	5.126	5.126
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.550	17.700	17.700	17.700

in €	S.A. Terpstra	H.P. de Vlieger	A.J.M. de Winter
	Lid	Lid	Lid
	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht	Raad van Toezicht
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	5.896	5.896	5.896
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.300	18.300	18.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2019			
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totale bezoldiging	5.126	5.126	5.126
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.700	17.700	17.700

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

In €	T.W. Rietkerk
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur

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

In €	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	8.579
Stichting Ichthus College	1-10-2020	4.978
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	1.383
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	6.561
Stichting Landstede	1-10-2020	25.729
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		47.230
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		201.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

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

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

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

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

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

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

In €	Datum aanvang dienstbetrekking met	Totale bezoldiging per WNT-instelling
Stichting Agnieten College/De Boog	1-10-2020	7.205
Stichting Ichthus College	1-10-2020	4.181
Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.	1-10-2020	1.162
Stichting Vechtdal College	1-10-2020	5.527
Stichting Landstede	1-10-2020	21.558
Gecumuleerde totale bezoldigingen bij alle WNT-instellingen gezamenlijk i.v.m. anticumulatie bepaling		39.633
Het algemeen bezoldigingsmaximum dan wel een voor één van de dienstbetrekkingen van toepassing zijnde hoger bezoldigingsmaximum		201.000

Gegevens overschrijding en eventuele onverschuldigde betaling

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

Bedrag van de overschrijding N.v.t.

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

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

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

In €	T.G.M. Bekker
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,5182
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2020

Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband

Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	15.458
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	38.865
<i>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</i>	N.v.t.
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	15.458
Waarvan betaald in 2020	15.458

Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de verantwoording vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

De heer T.W. Rietkerk (tot en met 30 september 2020), de heer T.G.M. Bekker en de Raad van Toezicht staan op de loonlijst, respectievelijk factureren hun bezoldiging aan, Stichting Bestuur Landstede Groep.

De Raad van Toezicht heeft per 1 oktober 2020 besloten tot omzetting van het dienstverband vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep met de bestuurder T.W. Rietkerk en de nieuw aangestelde bestuurder T.F. Biesterbosch naar vijf zelfstandige dienstverbanden voor elk van de bestuurders bij de vijf onderwijsstichtingen van Landstede Groep, waaronder ook Stichting Landstede.

De leden van de Raad van Toezicht factureren hun vergoeding aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De vergoedingen worden naar rato van het driejaarsgemiddelde van het aantal leerlingen/studenten doorberekend aan de vijf onderwijs stichtingen van Landstede Groep. Deze doorbelasting is inclusief de in rekening gebrachte omzetbelasting over de bezoldiging. Het driejaarsgemiddelde van de leerlingen/studenten betreft dezelfde jaren als op basis van de wet normering topinkomens gehanteerd wordt bij de bepaling van de bezoldigingsklasse.

De leidinggevende topfunctionarissen kwalificeren voor de periode van het dienstverband bij Stichting Bestuur Landstede Groep 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 Landstede Groep wordt gehanteerd.

8.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 16 juni 2021

College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

Raad van Toezicht

B. Breunissen (voorzitter)

W. Boerma

P. Bosma

F. Eefting

S.A. Terpstra

H.P. de Vlieger

A.J.M. de Winter

Deel 3: Overige gegevens

9 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

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

10 Gegevens rechtspersoon

Naam instelling	Stichting Landstede
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon	088-8508000
Soort instelling	School voor BVE en voortgezet onderwijs
Brinnummers	01AA
Nummer Bevoegd gezag	40810
Accountantskantoor	Ernst & Young Accountants LLP Euclideslaan 1, 3584 BL Utrecht

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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2020;
- de staat van baten en lasten over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 vallen.

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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag (met uitzondering van onderdeel 6 Verslag van de Raad van Toezicht);
- verslag raad van toezicht;
- de overige gegevens;
- voorwoord, leeswijzer en de bijlage.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf “2.2.2. Bestuursverslag” van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf “2.2.2. Bestuursverslag” van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf “2.3.1. Referentiekader” van het Onderwijsaccountantsprotocol 2020. 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 genoemd 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 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of

er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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 onderwijsinstelling 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.

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, 16 juni 2021

Ernst & Young Accountants LLP

M.A. Brandhorst MSc RA

Bijlage 1 Detailoverzicht voortgang acht prestatie maatregelen kwaliteitsagenda MBO

1.1.2 Professionalisering teams

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatie maatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Uit een externe analyse blijkt dat er bij de ontwikkeling en implementatie van TO te weinig aandacht is besteed aan het creëren van draagvlak bij directie en teams. Er is een instrumentarium gebouwd in de vorm van elektronisch Talentvol Ontwikkelen (e-TO), dat niet gestoeld was op een breed gedragen onderwijs-beleid. Na de organisatie-verandering Samen Verder (2017/2018) heeft het MBO-beraad uitgesproken dat TO de belangrijkste basis is voor ons onderwijs. De directeuren realiseerden zich dat een herijking en een actualisatie van het gedachtengoed nodig is, waarna mogelijk een aanpassing van het instrumentarium moet plaatsvinden.	We vergroten het studiesucces van onze studenten doordat ieder teamlid het onderwijsbeleid Talentvol Ontwikkelen (TO) kent, begrijpt, evalueert en daaruit werkt. Teams zijn verantwoordelijk voor de onderwijs-ontwikkeling en richten dit in vanuit TO.	Iedere nieuwe medewerker heeft binnen een jaar na aanstelling een bewijs van deelname aan professionalisering betreffende TO in het personeelsdossier/lerarenregister.	Drie maal per schooljaar vind een basis TWIXX talentvol ontwikkelen plaats waarin nieuwe medewerkers worden bijgeschoold in het gedachtengoed van Talentvol Ontwikkelen	
		Alle teams krijgen een eigen implementatietraject (E)-TO onder leiding van de teamleider.	In 90% van de teams heeft een scan plaatsgevonden en is op basis daarvan tussen de teamleider en huisadviseur een ambitie geformuleerd die in het teamplan vorm krijgt	
		Die hiervoor in 2019 en 2020 bijgeschoold zullen worden. Gelijktijdig start het professionaliseringstraject TO voor docenten (2020, 2021) in teams Hierdoor realiseren we gepersonaliseerd onderwijs, ook tijdens de BPV. Dat is de belofte die we doen aan onze studenten en die we dus moeten waarmaken.	Er is een MD traject vormgegeven voor de teamleiders. Spoor 1 is daarvan afgerond. Momenteel is spoor 2 in opstart. De docenten worden geprofessionaliseerd naar aanleiding van de in het teamplan opgenomen ambities. De huisadviseur TO ondersteunt de teamleider en het team hierbij.	Spoor 2 MD traject later gestart dan gepland.

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

De studentenraad is betrokken bij de herijking van de visie van Talentvol Ontwikkelen.

Betrokkenheid docenten

Docenten zijn betrokken bij de herijking van de visie van Talentvol ontwikkelen. Daarnaast worden de teams ondersteunt in de implementatie hiervan in hun onderwijs.

Betrokkenheid bedrijven

N.v.t.

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van de eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

N.v.t

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

Bij 22 van de 45 teams is de IST-situatie in beeld. Hiermee ligt Landstede op koers voor de doelstelling om einddoel 2022 van alle teams de IST en SOLL duidelijk en opgenomen in teamplan te hebben. De doelstelling voor 2020 is hiermee voor 100% behaald.

1.1.5. Verbinding onderwijsprogramma en werkveld

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatie maatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
De resultaten voor de BPV uit de JOB-monitor van 2018 zijn gemiddeld: 60,5% (BBL) en 68,5% (BOL).	-	De JOB-enquête 2020 toont dat studenten tevredener zijn over begeleiding in persoonlijk leren en leren in de praktijk. Het gemiddelde van de score op de JOB zal in ieder geval bij de BBL van 60,5% naar 61% en bij de BOL van 68,5% naar 69% moeten stijgen.	In 2020 is actief gewerkt aan de verbinding onderwijsprogramma en werkveld: 1. Er zijn praktijklerenscans uitgevoerd bij alle onderwijseenheden. Tijdens de uitgevoerde praktijklerenscans is input opgehaald over onder andere het gebruik van de JOB-Monitor, de BPV-Monitor en hoe teams omgaan met de thema's probleemoplossing en begeleiding in de BPV. Naast deze onderwerpen is nog veel meer input opgehaald over onderwerpen als docentenstages, verbinding met het werkveld, etc. 2. Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van het beleidsplan. Input uit de praktijklerenscans is de basis voor de doelen in het beleidsplan.	Het is helaas onmogelijk om op basis van de JOB-Monitor te verklaren of we hogere percentages hebben behaald. De JOB-Monitor laat cijfers gebaseerd op een vijf-puntsschaal zien, terwijl de ambitie voor 2020 is geformuleerd in percentages. Daarnaast is de vraagstelling in 2020 anders dan 2018 waardoor de uitkomsten überhaupt niet te vergelijken zijn.

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

In 2020 zijn studenten betrokken bij de realisatie van de ambities en doelen, omdat ze de JOB-Monitor naar alle eerlijkheid hebben kunnen invullen. Resultaten uit de JOB-monitor worden meegenomen in het maken van de teamplannen voor komend schooljaar. De studenten zijn dus betrokken bij het realiseren van de doelen. Daarnaast wordt de Studentenraad betrokken bij de totstandkoming van het beleidsplan waar het thema 'verbinding onderwijsprogramma en werkveld' onderdeel van is.

Betrokkenheid docenten

De betrokkenheid van docenten zit enerzijds op het vlak van het begeleiden en coachen van studenten. Dit gebeurt het hele jaar door. Naar aanleiding van de resultaten uit de JOB-monitor worden de teamplannen gemaakt voor het volgende schooljaar. Docenten worden betrokken bij het maken van de teamplannen. Voor wat betreft de totstandkoming van het beleidsplan (waar het thema verbinding onderwijsprogramma en werkveld onderdeel van is) zijn resultaatverantwoordelijken BPV uit de onderwijsteams betrokken.

Betrokkenheid bedrijven

De bedrijven zijn ten eerste tijdens de BPV van elke student betrokken door de gesprekken die de school voert met de leerbedrijven. Daarnaast kan elk leerbedrijf na elke BPV-periode van de student een vragenlijst van SBB (BPV-monitor) invullen. De resultaten uit de vragenlijst zijn inzichtelijk voor onderwijsteams. Bedrijven zijn daarnaast ook indirect betrokken bij de totstandkoming van het beleidsplan omdat onderwijsteams input van bedrijven mee hebben genomen tijdens de uitvoering van de praktijklerenscans. Daarnaast worden resultaten uit de BPV-Monitor (vanuit SBB) ook meegenomen in de totstandkoming van het beleidsplan.

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

-

Slotsom

Beschrijving van de eindconclusie op de voortgang van deze prestatiemaatregel.

Het gemiddelde van de score op de JOB zal in ieder geval bij de BBL van 60,5% naar 61% en bij de BOL van 68,5% naar 69% moeten stijgen. De uitkomst van de JOB 2020: BOL zit op 64% en BBL op 69%. BBL is daarmee afgerond. BOL willen wij verlengen: op deze maatregel gunnen we onszelf meer tijd vooral om BOL-gedeelte op orde te brengen in de JOB 2022. De doelstelling voor 2020 is hiermee voor 50% behaald.

1.1.6 Van excellentie naar excelleren, onderdeel BrainBoost

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatie maatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Er hebben zo'n 150 studenten deelgenomen aan BrainBoost van 2016 - 2019	Aanvullende en verrijkende excellentieprogramma's van Landstede MBO en mbo Menso Alting voor studenten die meer willen en kunnen, zijn als vaste elementen geïntegreerd binnen Talentvol ontwikkelen. Het is een vanzelfsprekendheid dat studenten deelnemen aan verschillende verrijkende programma's om zo meer uit zichzelf te halen tijdens de opleiding. Er is een palet aan excellentie gevormd en beproefd.	Aanbieden van twee BrainBoost trajecten van 22 weken aan mbo-studenten niveau 1-4. Per traject circa 30 studenten.	- Er is in 2020 maar één traject van 22 weken aangeboden aan mbo-studenten. - Er zijn in 2020 meerdere workshops (dagdeel) aangeboden bij verschillende onderwijsteams waaraan mbo-studenten hebben deelgenomen.	Door Corona hebben we het BrainBoost-programma van september – december 2020 verplaatst naar januari – juni 2021. Hierdoor geen twee trajecten in 2020.
		Professionaliseren van BrainBoost-docenten gericht op kennis- en onderwijsontwikkeling.	- Constantie professionalisering van BrainBoost-docenten vindt plaats door eigen evaluaties, reflecties, maar ook door deelname aan externe lezingen/webinars/workshops. Mooi voorbeeld is de training 'paardencoaching' die is ingezet om coachingsvaardigheden te verbeteren.	Het wederom verkleinen van het docententeam en verminderen van fte's voor de communicatie-medewerker hebben ertoe geleid dat werven van studenten lastiger is en daardoor groep niet groter is geworden.
		Onderhouden van BrainBoost Learning Community (alumni netwerk en netwerk van excellente opdrachtgevers)	- Alumninetwerk wordt onderhouden door middel van LinkedIn-groep. - Alumnistudenten zijn benaderd in 2020 voor de promotie en werving van nieuwe studenten.	Het beschikken over minder formatie (fte) en geld heeft geleid tot het maken van keuzes. XBO is afgefallen, omdat het uitvoeren van het huidige BrainBoost-programma (waarin studenten multidisciplinair en multilever werken) en het ontwikkelen van het Excellentiepalet onder andere meer prioriteit hebben.
		Intern kennis delen a.d.h.v. Experience dagen, workshops, etc.	- In 2020 meer dan drie Experiencedays voor docenten/medewerkers. - BrainBoost heeft in 2020 meer dan drie maatwerk workshops. - BrainBoost-docenten hebben een workshop / training verzorgd tijdens de conferentie Excellentie in het mbo - BrainBoost is benaderd door MBOe voor het verzorgen van de landelijke leergang	

			'Excellentie & Talentontwikkeling'. Twee BrainBoost-docenten zijn hiermee gestart. - XBO is niet aangeboden in 2020.	
--	--	--	---	--

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

Ex-deelnemers aan het BrainBoost-programma worden nadrukkelijk benaderd in het kader van het verbeteren van het programma. Ook worden ex-deelnemers (ook alumni) benaderd voor pr- en wervingsdoeleinden. Daarnaast is de Studentenraad nauw betrokken bij BrainBoost. De Studentenraad denkt mee in het verbeteren van het programma, maar ook vooral op het gebied van werving van studenten. Gedurende het BrainBoost-programma worden deelnemende studenten continue gevraagd naar wat ze van het programma vinden en wat het programma ze oplevert.

Betrokkenheid docenten

Direct worden docenten betrokken voor het werven van studenten en de deelname aan Experiencedays. Maar de betrokkenheid van docenten gaat verder. Door deelname aan Experiencedays en trainingen-op-maat komen docenten met ideeën voor het verbeteren van het BrainBoost-programma. Daarnaast nemen ze het geleerde (elementen en principes) uit de Experiencedays mee naar de dagelijkse praktijk (lesgeven, ontwikkelen en vormgeven van onderwijs). Indirect levert BrainBoost daardoor een bijdrage aan het dagelijkse onderwijs binnen de teams en aan de uitvoering van de visie op Talentvol Ontwikkelen.

Betrokkenheid bedrijven

In fase 2 van het BrainBoost programma wordt er gewerkt met echte opdrachtgevers. Bedrijven/organisaties bedenken een complexe uitdagende opdracht en leggen deze voor aan de studenten. Studenten werken aan een oplossing voor het complexe vraagstuk van de bedrijven. Door bedrijven te betrekken werken we aan het leren, in aan en van de praktijk en de verbinding met het bedrijfsleven (in en buiten de regio).

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

N.v.t.

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

Skills: animo onder studenten neemt toe. Brainboost: verduurzaming middels keuzedeel. De doelstelling voor 2020 is hiermee voor 80% behaald.

1.2.1 Start.Route

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatie maatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Studenten van entree en/of mbo-2 ervaren geen samenwerking in de opleidingsroute en geen begeleiding na het behalen van een diploma. Er is sporadische samenwerking tussen publieke en private partijen vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid om jongeren een stap verder te helpen in hun ontwikkeling.	Scouts voeren plaatsingsgesprekken in afstemming met de verschillende toeleveranciers waarbij het paspoort voor succes een herkenbaar hulpmiddel is geworden. Bij plaatsings-gesprekken worden bij geselecteerde harde criteria een gesprek in samenwerking met rmc en/of zorg gevoerd om samen de volgende stap in ontwikkeling van jongeren te bepalen. Er zijn minimaal 5 (sociale werk)-bedrijven die als partner in de keten samenwerken in het traject Start.route en op jaarbasis voor minimaal 20 studenten van Landstede in een kwetsbare positie leerwerk-arrangementen. Tenminste 20 praktijkopleiders hebben deelgenomen aan gezamenlijke trainingen met het werkgeversservice-punt. 50% van de studenten van entree en mbo-2 ontvangen de mogelijkheid tot begeleiding na het behalen van een diploma door een doorleer- of doorwerkcoach. Resultaten examens generiek op landelijk gemiddelde of hoger.	Alle studenten en cursisten vanuit entree waarvan de verwachting is dat ze niet leer- of schoolbaar zijn, krijgen een 'Intake Sluitende Aanpak', uitgevoerd door samenwerkende ketenpartners in de regio Zwolle/ Noord-Veluwe. Er zijn minimaal twee (sociale werk)-bedrijven die als partner in de keten samenwerken in het programma Start.Route, die op jaarbasis voor minimaal acht studenten van Landstede in een kwetsbare positie leerwerk-arrangementen aanbieden. Minimaal 20 studenten (Deltion en Landstede) hebben een BBL-Entree traject in samenwerking met Tiem Zwolle en vanuit de regio Noordwest-Veluwe met Inclusief Groep in Nunspeet doorlopen met gegarandeerd werk.	Er wordt gewerkt vanuit 4 speerpunten; 1.Versterken intake middels sluitende aanpak 2.Versterken hybride maatwerktrajecten 3.Versterken begeleiding op de stage-/werkplek 4.Opzetten van doorleer- en doorwerkcoaching Alle 4 de speerpunten worden in gezamenlijkheid met onderwijs, bedrijfsleven en overheid opgepakt. De kwaliteitsgelden worden momenteel ingezet om de 'Intake Sluitende Aanpak' met het paspoort voor succes ook in te zetten bij niveau 2 – bij entree is de werkwijze grotendeels geïmplementeerd. Tegelijkertijd wordt er gezocht naar verbreding van aanbod voor jongeren die wel leerbaar, maar niet schoolbaar blijken. Hybride samenwerkingstrajecten worden ontwikkeld met 5 partnerbedrijven voor entree en mbo-2 studenten. Versterken van de samenwerking entree-mbo2 om leren op naastgelegen hoger niveau beter te realiseren. De inzet voor doorleer- en doorwerkcoach wordt doorgezet vanuit de ervaringen in motie Kwint bij zowel entree als ook mbo-2.	

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

Studenten zijn deelnemer van onderwijs in gezamenlijke verantwoordelijkheid onderwijs Landstede, Deltion, de gemeente Zwolle en het bedrijfsleven waarbij het verkrijgen van een baan centraal staat.

De studentenraad is bij aanvang geïnformeerd over de Start.route en heeft positief gereageerd rondom het versterken van onderwijs voor kwetsbare jongeren. Zij hebben aangeboden te helpen waar nodig. Studentenraad wordt op de hoogte gehouden van de voortgang.

Betrokkenheid docenten

- StartCollege docenten krijgen uren om invulling te geven aan Start.route (begeleiding op de werkplek, duurzame uitstroom naar arbeid, doorwerkcoach, etc.)
- Landstede docenten/intakers/scouts krijgen training Intake Sluitende Aanpak (met paspoort voor succes).
- Tijdens ontwikkelbijeenkomsten worden docenten nadrukkelijk betrokken bij de voortgang binnen het project Start.route.
- Samenwerking StartCollege en mbo-2 wordt op drietal posities uitgevoerd met een gezamenlijke eindverantwoordelijkheid voor studenten.

Betrokkenheid bedrijven

- De RIF-aanvraag is ondertekend door 29 partijen; zowel bedrijfsleven, overheid als onderwijs.
- Continue afstemming met leerwerkbedrijven waar samenwerking mee is aangegaan.
- Relatiebeheerders van Bedrijven worden actief benaderd voor toekomstige samenwerkingen

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

Iets later gestart, middelen 2019 zijn deels doorgeschoven naar 2020 en 2021 i.v.m. verlate aanvraag RIF Start.route. Middelen kwaliteitsagenda worden ingezet voor niet subsidiabele (RIF) activiteiten.

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

De Intake Sluitende Aanpak wordt bij entree-studenten op locatie Raalte, Ommen, Zwolle en Harderwijk ingezet. Er zijn met diverse partners in de regio trajecten opgestart om jongeren op te leiden. De doelstelling voor 2020 is hiermee voor 100% behaald.

1.3.3 Pilot digitale route schoolboeken (Webshop)

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatiemaatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Toen het project webshop startte in 2018 was er geen standaard proces voor het bestellen van leermiddelen en schooleigen middelen. Scholen hadden verschillende aanbieders, verschillende bestelprocessen en de centrale administratie ondersteunde hen zo goed mogelijk.	N.v.t.	Per 1 augustus 2019 bestellen alle MBO studenten van Landstede via een en dezelfde digitale route hun leermiddelen (boeken en digitale lecenties) en hun schooleigen middelen. Dit gebeurt via een student selfservice-proces. De scholen bereidden dit in de maanden mei-juni-juli goed voor zodat de leermiddelenlijsten voor het nieuwe schooljaar bekend zijn en in de webshop getoond kunnen worden (vóór 1 augustus). Vanaf 1 augustus kunnen dan de studenten bestellen. De ambitie voor 1 augustus 2020 is dat studenten nog eerder kunnen bestellen dan 1 augustus (bijvoorbeeld 1 juli) zodat er een nog hogere zekerheid ontstaat dat de leermiddelen tijdig geleverd worden (tijdig is vóór de start van het nieuwe schooljaar).	Op dit moment zijn alle scholen aangesloten op de Webshop. De volgende fase is een verdere optimalisering in bijvoorbeeld publicatie van Schoolkosten op de website. Dit zal een nieuw project worden. Daarnaast zijn wij bezig met het afrechten van de besluitvorming (SR/OR Onderwijs en het MBO Beraad).	N.v.t.

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

De studenten zijn betrokken door middel van een klanttevredenheidsonderzoek, daarnaast is de studentenraad betrokken in het geheel.

Betrokkenheid docenten

De docenten zijn via de bedrijfsvoerders en locatieverantwoordelijken betrokken in het project.

Betrokkenheid bedrijven

Slim MBO Webshop is als leverancier betrokken bij dit project.

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

N.v.t.

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

Doelstelling is grotendeels behaald. Alle nieuwe studenten kunnen bestellen per 01-08. Eerder bestellen is ingeregeld voor de VO leerlingen die vanuit buiten de Landstede Groep instromen. Technisch is dat niet mogelijk voor Landstede VO leerlingen die doorstromen. Er wordt onderzocht of dit met een procesaanpassing op te lossen is. Als dit haalbaar is, dan zijn daar naar verwachting geen extra middelen voor nodig. In 2020 zijn er geen signalen ontvangen dat de leveringen niet op tijd waren. Hiermee is de doelstelling voor 2020 voor 100% behaald.

2.1.2 Practoraat docentenprofessionalisering

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatie maatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Start onderwijskundig practoraat <i>docentprofessionalisering</i>. Verbonden aan de strategische koers van Landstede Groep. Door onderzoek als fundament te verbinden aan enerzijds de beleidsontwikkeling van de organisatie als geheel en anderzijds aan de ontwikkeling van docenten binnen de onderwijspraktijk, wil Landstede optimaal kennis en expertise benutten dat bijdraagt aan een wendbare en lerende organisatie.	De opbrengsten (publicaties, tools, presentaties, kennisevents) van het practoraat docentprofessionalisering zijn benut en bestendigd in het beleid en onderwijspraktijk van de organisatie.	- Opstarten practoraat docentprofessionalisering. - Benoeming 4 docentonderzoekers. - Start Programmaraad. - Start Kenniskring. - Start onderzoekslijnen: onderzoeksplan, literatuur onderzoek. - Partnerschap lectoraat vormgeven. - Netwerk intern en extern verder opbouwen. - Professionele ontwikkeling docentonderzoekers (ingroeien in de rol). - PR en communicatie inregelen. - Uitvoeren practorale rede. - Co-creatie met diverse actoren binnen en buiten de school.	- Mbo-docenten hebben deelgenomen aan onderzoek. - Een breed netwerk is opgebouwd. - Waardevolle startpositie binnen het praktijkgericht onderzoek, het mbo en Landstede Groep. - Alle onderzoekslijnen, zoals beschreven in de onderzoeksvoorstellen, zijn opgestart. - De eerste tools voor teams zijn beschikbaar. - Vele (online) kennisevents hebben binnen de organisatie plaatsgevonden. - Er is geparticipeerd in landelijke projecten en kennisevents. - PR en communicatielijnen zijn in werking gezet. - Het practoraat is betrokken bij beleid en onderwijspraktijk binnen de organisatie en daarbuiten. - Docentonderzoekers hebben zich ontwikkeld. - Kennis uit onderzoek in gepubliceerd voor de praktijk. - Het practoraat is medeaanvrager van subsidies. - De programmaraad is bij elkaar geweest. - Docenten in opleiding (4^{de} jaars) voeren onderzoek uit bij het practoraat. - In afstemming met het management is onderzoek gedaan naar professionele ontwikkeling van docenten in de coronacrisis. Dit was geen onderdeel van de bestaande onderzoekslijnen.	De kenniskring is nog niet opgestart door de coronacrisis. De kenniskring is gericht op verdieping, kritische reflectie en netwerken. Mbo-studenten en het werkveld zijn nog niet optimaal betrokken bij het practoraat. Verklaring daarvoor is de opstart van de onderzoekslijnen zich vooral richt op het verdiepen in bronnen en literatuur. Onderzoek in het veld vindt in de volgende fase plaats. De practorale rede is uitgesteld naar 2021. Verklaring daarvoor is de onstabiele situatie rondom corona. Er zijn nog geen masteropgeleide docenten betrokken als onderzoeker bij het practoraat.

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

- Studenten (7) van de lerarenopleiding doen in het kader van hun bachelor onderzoek bij het practoraat en worden begeleid door de docentonderzoekers. Dit is onderdeel van Samen Opleiden.
- Er is een masterclass verzorgd door het practoraat aan mbo-studenten van Menso Alting in het kader van een lwp gericht op het ontwikkelen van een onderzoekende houding en het doen van onderzoek.
- De studentenraad is geïnformeerd over het onderzoek naar professionele ontwikkeling van docenten in de coronacrisis.

Betrokkenheid docenten

- Docenten zijn op diverse manieren betrokken bij het practoraat Docentprofessionalisering. 70 docenten hebben deelgenomen aan het onderzoek naar professionalisering ontwikkeling van docenten in de coronacrisis.
- Binnen diverse opleidingsteams en projectteams is kennis over docentprofessionalisering gedeeld door de docentonderzoekers, middels keynotes, begeleidingsgesprekken, adviesgesprekken en informele contacten.
- Diverse docenten zijn betrokken bij de voorbereiding van de practorale rede.
- Kennis over het onderzoek naar professionele ontwikkeling van docenten in de coronacrisis is gedeeld met de OR-onderwijs via een webinar en een begeleidend schrijven. De OR-onderwijs was positief over het uitgevoerde onderzoek en constructief kritisch over vervolgstappen voor de organisatie.
- Het practoraat participeert binnen diverse landelijke projecten samen met docenten, zoals mbo2030, expeditie lerarenagenda, doorpakken op digitalisering mbo.

Betrokkenheid bedrijven

Het practoraat participeert binnen het landelijke project mbo2030 samen met partijen uit het werkveld.

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

De volgende middelen zijn niet ingezet:

- De 4de docentonderzoeker is later gestart (medio 2020 i.p.v. begin 2020). Reden daarvoor is dat de 2de werving en selectieproces niet voor de zomer kon worden afgerond.
- Kosten begroot voor fysieke kennisevents, zoals congressen, zijn nauwelijks uitgegeven omdat deze niet doorgingen als gevolg van Corona
- Kosten begroot voor het uitvoeren van professionaliseringsactiviteiten door de samenwerkingspartner lectoraat is niet uitgegeven.
- PR en communicatie is in 2020 is grotendeels in eigen beheer uitgevoerd.

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

Er is een volledige bezetting van het practoraat, de eerste onderzoeken zijn gestart waaronder een onderzoek naar aanleiding van corona. De doelstelling voor 2020 is hiermee voor 100% behaald.

3.1.4 Practoraat “verschillen waarderen”.

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatiemaatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit de kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Practoraat is ingesteld in 2018 als een gezamenlijk project van zeven instellingen van de Federatie Christelijk MBO en Verus. De eerste activiteiten in de deelnemende instellingen zijn gestart in schooljaar 2018-2019.	Er hebben minimaal 30 deelnemers actief geparticipeerd in het practoraat “Verschillen waarderen”.	Er hebben minimaal 20 deelnemers actief geparticipeerd in het practoraat “Verschillen waarderen”.	Practor dr. Birgit Pfeifer gaf een keynote tijdens een bijeenkomst voor alle medewerkers van Mbo-Raalte in januari 2020. In 2019-2020 waren twee docenten van Landstede betrokken bij het deelonderzoek met de vraag hoe je ‘empathie ontwikkelen’ kunt bevorderen om zo verschillen te leren waarderen. Een LIO-stagiaire van Landstede participeerde in schooljaar 2020-2021 in het deelonderzoek naar hoe een school diversiteit en inclusie in haar missie en visie heeft staan, hoe professionals deze visie en missie herkennen en hoe zij dat in de praktijk brengen. Practor dr. Birgit Pfeifer gaf een keynote tijdens een bijeenkomst voor alle medewerkers van Mbo-Raalte in januari 2020.	N.v.t.

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

Betrokken van studenten is indirect; via docenten en andere medewerkers.

Betrokkenheid docenten

De docenten zijn betrokken als onderzoeker in deelonderzoeken, bijdrage in interviews e.d. die onderdeel zijn van een deelonderzoek en monitoring van opbrengsten en relevantie. Daarnaast worden docenten uitgenodigd om deel te nemen aan activiteiten zoals workshops, lezingen via de bedrijfsvoerders en locatieverantwoordelijken betrokken in het project.

Betrokkenheid bedrijven

N.v.t.

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

Landstede draagt bij met een vast bedrag per student. De overall begroting ligt bij de Federatie Christelijk MBO. Deze stichting bestaat uit de zeven scholen die samen het initiatief hebben genomen voor dit practoraat.

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

De doelstelling voor 2020 was om minimaal 20 deelnemers actief te laten participeren in het practoraat "Verschillen waarderen". Deze doelstelling is behaald.

4.2.3 Doorstroomprogramma's

Algehele voortgang

In onderstaande tabel wordt de stand van zaken op deze prestatie maatregel toegelicht. De eerste drie kolommen zijn afkomstig uit uw kwaliteitsagenda (KA). In kolom 4 wordt de actuele stand van zaken beschreven en kolom 5 bevat de eventuele verklaringen van de afwijkingen.

Beschrijving nulsituatie	Beschrijving ambitie 2022	Beschrijving ambitie 2020	Huidige stand van zaken	Verklaring afwijkingen
Het startersresultaat vo-mbo ligt ruim boven de landelijke norm van 82%. Gemiddeld zit het startersresultaat voor Landstede tussen 2014-2017 voor niveau 2 t/m 4 op 86,05%. Landelijk stroomt ruim 38,5% van de studenten door naar een opleiding met een hoger niveau (gemiddelde over de periode 2014 t/m 2016). Voor Landstede geldt dat het gemiddelde in genoemde periode 39,0% bedraagt en dus in lijn ligt met het landelijk gemiddelde. Ook blijkt uit de open data DUO dat in 2015 gemiddeld 77% van de studenten die doorstroomt naar het hbo, na het eerste jaar nog steeds staat ingeschreven in de opleiding waarheen is doorgestroomd of inmiddels een diploma heeft behaald. Dit ligt gelijk aan het landelijk gemiddelde. De doorstroom van Landstede studenten naar het hbo ligt voor 2015 op 19%. Dit ligt boven het landelijk gemiddelde van 17%. Voor de mbo-hbo doorstroom binnen het economische domein geldt dat die overgangen in verhouding met andere domeinen een hoog uitvalpercentage kent en derhalve op het thema Gelijke kansen een knelpunt wordt ervaren.	De doorstroom van mbo-gediplomeerden uit de economische sector naar het hbo en het studiesucces van mbo-gediplomeerden in het economisch domein van het hbo zijn verbeterd. Elke mbo-school (eenheid) heeft in 2022 een samenwerkingsprogramma met het vmbo, dat zorgt voor minder uitval van studenten. In de aansluiting met het hbo zal worden gestart met enkele projecten in samenwerking met de mbo-hbo onderwijspartners om de uitval in het eerste jaar terug te dringen.	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 mbo-studenten, zodat zij na afronding van hun eerste hbo-studiejaar een positief bindend studieadvies krijgen.	Er is alumni beleid vastgesteld waardoor het in de nabije toekomst beter mogelijk zal zijn om ontwikkelingen rondom doorstroom en studiesucces te monitoren. Er wordt uitvoering gegeven aan projecten (start december 2018 – einde juli 2021) ter verbetering van de doorstroom mbo-hbo. Er is eind 2019 gestart met het ontwikkelen van een strategisch plan voor doorlopende leerlijnen V(MB)O-MBO dat in 2020 verder zal worden uitgewerkt en uitgevoerd in een aantal pilots.	Er zijn doelen gesteld voor 2020 maar of die zijn gehaald valt moeilijk te onderzoeken omdat geen relevante gegevens beschikbaar zijn die hierover iets op instellingsniveau kunnen aantonen. De doelen zijn onvoldoende specifiek (SMART) geformuleerd en derhalve niet meetbaar.

Betrokkenheid docenten, studenten en bedrijfsleven

Stakeholders worden op de volgende wijze betrokken bij het realiseren van de ambities.

Betrokkenheid studenten

Als deelnemer bij de projecten.

Betrokkenheid docenten

Binnen de Zwolse8 wat betreft regionale economie; op de doorstroom mbo-hbo zijn er diverse samenwerkingsvormen op o.a. projectbasis met andere ROC's en hogescholen op trajecten voor opleidingen economisch domein, keuzedeel Voorbereiding HBO, de Associate degree (Deltion College, Windesheim, KPZ en VIAA, Saxion).

Op projectbasis zijn er de volgende lopende initiatieven:

- *Leerproject Samen leren leren*: samenwerkingsinitiatief van Landstede met de Hogescholen KPZ en Viaa
- *Je kunt meer dan je denkt*: Landstede werkt samen met de Hogescholen KPZ en Viaa
- *Persoonlijk Coachingsprogramma "De ontdekkingsreis"*: gezamenlijkheid project met Landstede, Deltion College en Hogeschool Windesheim

In kader van het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn wordt binnen Landstede Groep samengewerkt tussen de V(MB)O en MBO eenheden.

Betrokkenheid bedrijven

N.v.t.

Verantwoording van inzet middelen

Beschrijving van eventuele afwijkingen in de inzet van de middelen.

Slotsom

Eindoordeel over de voortgang van deze prestatiemaatregel.

Verkenning economisch domein is in 2019 gestart. In 2020 zijn interventies ingezet. De effecten hiervan moeten nog zichtbaar worden. De doelstelling voor 2020 is hiermee voor 100% behaald.