



Jaarverslag 2017

Stichting Landstede

Stichting Landstede

Brin: 01AA
Bevoegd gezag nummer: 40810
Adres: Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Datum: 29 juni 2018

Voorwoord

Ontwikkelen, toekomstgericht zijn, werken vanuit de nieuwste inzichten en bewogen zijn met mensen: dat kenmerkt Landstede Groep in 2017. We spelen in op de samenleving van vandaag. Dit doen we vanuit de Strategienota 2015-2018 'De kracht van kiezen'. Innovatief, in wisselwerking met instellingen en bedrijven en vanuit de kracht van jonge, lerende mensen, bouwen we stap voor stap aan de maatschappij van morgen. Landstede Groep is een sterke, grote en op kwaliteit gerichte onderwijsorganisatie, met een breed palet aan onderwijsvoorzieningen. Intern is in 2017 de sturing op het onderwijs veranderd en dat werpt zijn vruchten af via het VO- en MBO-beraad. College van Bestuur en directeuren beslissen samen over instellingsbrede beleidsdossiers die over onderwijs en organisatie gaan.

Landstede Groep werkt met de missie 'Waarde(n)vol leren, leven en werken' aan haar maatschappelijke opdracht - bepaald door vijf waarden -: het ontwikkelen van talent, het elkaar als mens ontmoeten, ieders eigenheid respecteren, aandacht hebben voor en geven aan zingevingsvragen en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf, de ander, de samenleving en de aarde. 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 in 2017 kleurden en gezicht gaven en die de mensen die bij ons werken inspireerden.

Het Jaarverslag 2017 beschrijft hoe de scholen van Landstede Groep dit jaar - vanuit de waarden - leerlingen, studenten en hun ouders meer boden dan wat van hen verwacht mag worden. Reden daarvoor is dat je op school niet alleen leert voor een diploma, maar voor het leven. Dat vraagt om veel meer dan kennis en vaardigheden alleen. Jonge mensen moeten als participerende medemensen in de samenleving staan: niet alleen bezig zijn met eigen belang, maar solidair met anderen om hen heen. Onze geïnspireerde professionals, leiden deze jonge mensen op voor een continu veranderende maatschappij.

In 2017 is verder doorgewerkt aan de Ontwikkelagenda 'Samen Verder'. Een agenda die de doelen uit de Strategienota verder uitwerkt en concreet maakt. Het leidde tot een afronding van de doorontwikkeling in het voortgezet onderwijs (vo) met het vaststellen van een nieuw directiestatuut-VO, functiebeschrijvingen van directeuren en het voluit werken met het VO-beraad. Binnen het mbo was dit in 2016 al gerealiseerd. Wel is daar in 2017 de nieuwe eenheid StartCollege aan toegevoegd.

Verder stond dit jaar in het teken van de herinrichting van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst. Alle noodzakelijke ondersteunende processen voor het onderwijs zijn in kaart gebracht, beschreven en afgestemd met de onderwijsdirecteuren. Er ligt nu een (inrichtings-)document met een complete beschrijving van de nieuw ingerichte service- en ondersteuningsdienst. In het nieuwe jaar ronden we de besluitvorming hierover af en starten we met de implementatie.

Op het gebied van beheersen en verbeteren van de financiën en de onderwijskwaliteit zijn dit jaar grote stappen vooruit gezet. Daardoor werd de basis op beide fronten steviger en wordt er in de meeste gevallen (boven)gemiddeld gewerkt. De nieuwe organisatiestructuur, efficiëntere werkwijzen en het toepassen van nieuwe inzichten hielpen mee om in 2017 modern onderwijs van goede kwaliteit aan te bieden.

Samengevat: 2017 was een veelbelovend en succesvol jaar met veel goede stappen op belangrijke beleidsgebieden en duidelijke ontwikkelijnen voor 2018 en daarna. Veel leesplezier gewenst!

Het College van Bestuur
Theo Rietkerk (voorzitter)
Theo Bekker

Kerncijfers

Financiële Kengetallen, geconsolideerd		Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
alle bedragen in %		%	%	%	%	%
Kengetallen, financiële positie						
Solvabiliteit		34,6%	31,4%	28,8%	22,8%	26,6%
Solvabiliteit inclusief voorzieningen		37,4%	33,8%	31,5%	24,0%	27,3%
Liquiditeit (current ratio)		93,1%	53,5%	46,3%	23,7%	32,0%
Liquiditeit (quick ratio)		93,1%	53,5%	46,3%	23,7%	32,0%
Rentabiliteit tov bedrijfsopbrengsten incl rentebaten		5,5%	4,7%	5,3%	-2,3%	4,2%
Kengetallen overig						
Kapitalisatiefactor		32,9%	25,7%	26,8%	26,6%	40,1%
Weerstandvermogen VO totale baten		35,8%	32,4%	30,8%	26,2%	34,9%
Eigen vermogen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		35,7%	32,4%	30,8%	26,2%	34,9%
Rijksbijdragen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		89,3%	89,2%	90,6%	87,6%	87,0%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		77,1%	75,1%	70,5%	75,6%	77,5%
Personeelslasten / Totaal lasten		73,8%	71,7%	69,2%	66,0%	70,5%

Financiële Kengetallen, enkelvoudig		Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
alle bedragen in %		%	%	%	%	%
Kengetallen, financiële positie						
Solvabiliteit		34,6%	32,3%	28,8%	22,8%	26,6%
Solvabiliteit inclusief voorzieningen		37,4%	34,7%	31,5%	24,0%	27,3%
Liquiditeit (current ratio)		92,2%	58,3%	46,3%	23,7%	32,0%
Liquiditeit (quick ratio)		92,2%	58,3%	46,3%	23,7%	32,0%
Rentabiliteit tov bedrijfsopbrengsten incl rentebaten		4,2%	5,0%	5,3%	-2,3%	4,2%
Kengetallen overig						
Kapitalisatiefactor		33,2%	27,1%	26,8%	26,6%	40,1%
Weerstandvermogen VO totale baten		36,2%	34,3%	30,8%	26,2%	34,9%
Eigen vermogen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		36,2%	34,3%	30,8%	26,2%	34,9%
Rijksbijdragen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		90,4%	91,0%	90,6%	87,6%	87,0%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		76,1%	73,1%	70,5%	75,6%	77,5%
Personeelslasten / Totaal lasten		72,7%	71,3%	69,2%	66,0%	70,5%
Aantal leerlingen / Totaal personeel		13,4	13,8	13,1	13,2	13,2
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel		20,0	21,7	20,0	18,5	18,5
Personeel in dienst in fte						
Personeel primair proces		638,7	594,1	618,0	676,0	671,0
Ondersteunend personeel (direct, indirect en bestuur)		317,4	337,0	322,0	274,0	272,0
Totaal fte (ultimo jaar)		956,1	931,2	940,0	950,0	943,0
Gemiddeld fte		943,4	933,2	940,0	940,0	935,0
Aantal leerlingen / studenten, per 1 oktober:						
MBO		10.953	11.016	10.586	11.090	11.077
VO		1.841	1.859	1.770	1.434	1.335
Totaal		12.794	12.875	12.356	12.524	12.412

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Kerncijfers.....	4
Deel 1: Bestuursverslag	7
1. Informatie over de instelling	8
1.1. Stichting Landstede	8
1.2. Landstede Groep	8
1.3. Missie Landstede Groep.....	8
1.4. Juridische structuur	9
1.5. Interne structuur	11
2. Onderwijs	12
2.1. Beleid	12
2.2.1 Kwaliteitszorg: Landstede VO	15
2.2.2 Kwaliteitszorg Landstede MBO	16
2.3.1 Prestaties VO.....	18
2.3.2 Prestaties MBO	23
2.4 Aantallen leerlingen en studenten	24
2.5 Verantwoording passend onderwijs en VSV	24
2.6 Eenheden/Diensten	28
3. Personeel	35
3.1. Beleid	35
3.2. Scholing	35
3.3. Bezetting	35
3.4. Mobiliteit.....	36
3.5. Verzuim.....	36
3.6. Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag en flexibele inzet	38
4. Huisvesting	39
4.1. Beleid	39
4.2. Locaties	39
4.3. Bezetting/Benchmark	40
5. Governance.....	41
5.1. Governance structuur	41
5.2. Risico-inschatting en beheersingsmaatregelen.....	42
5.3. Verslag Raad van Toezicht	45
5.4. Beleggen lenen en derivaten.....	49

5.5.	Code Goed Bestuur	49
5.6	Notitie Helderheid	52
5.7.	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	53
6.	Horizontale verantwoording.....	54
6.1.	Beleid	54
6.2.	Relatie samenleving	54
6.3	Medezeggenschap	56
6.4.	Klachtenafhandeling	56
7.	Inleiding op de financiële cijfers.....	58
7.1.	Toelichting geconsolideerd	58
7.2.	Begroting 2018 - Geconsolideerd	60
7.3.	Toelichting enkelvoudig	60
7.4.	Begroting 2018	66
Deel 2:	Jaarrekening.....	67
8.	Geconsolideerde jaarrekening.....	68
8.1.	Geconsolideerde balans per 31 december 2017	68
8.2.	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017	69
8.3.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	70
8.4.	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017.....	71
9.	Enkelvoudige jaarrekening.....	98
9.1.	Balans per 31 december 2017	98
9.2.	Staat van baten en lasten over 2017	99
9.3.	Kasstroomoverzicht over 2017	100
9.4.	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017	101
9.5	Goedkeuring en vaststelling	115
Deel 3:	Overige gegevens	116
10	Resultaatbestemming	117
11.	Gegevens rechtspersoon	117
12.	Verklaring accountant.....	118
Bijlagen.....		122
13.	Financieel: Subsidie per beschikking	123
14.	Meerjaren Innovatie Programma - MIP	125

Deel 1: Bestuursverslag

1. Informatie over de instelling

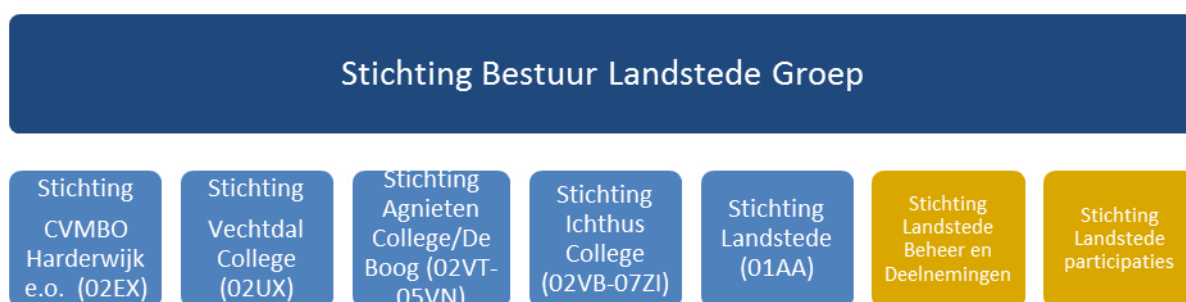
1.1. Stichting Landstede

Stichting Landstede heeft sinds 01-08-2017 negen eenheden voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo): vijf locaties in Zwolle, waarvan één in samenwerking met ROC Menso Alting in Groningen (gereformeerd beroepsonderwijs), twee locaties in Harderwijk en één vestiging in Raalte. Ook is er een (nieuwe) eenheid: StartCollege, met locaties op verschillende plaatsen voor Volwasseneneducatie en Inburgering, Voortgezet Algemeen Volwassenenonderwijs (VAVO), Internationale Schakel Klas (ISK), academie voor Zelfstandigheid (avZ) en Entree-onderwijs, waarvan een deel (ISK-Harderwijk) onderdeel is van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

Verder kent de stichting één eenheid voortgezet onderwijs (vo): het Thomas a Kempis College in Zwolle. Deze school heeft drie locaties: Jenaplan-VO, een Loot-school (Centre for Sports & Education, CSE) en regulier vo. Stichting Landstede maakt deel uit van Landstede Groep.

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 en uit Stichting Bestuur Landstede Groep, waar centrale diensten ten behoeve van het bestuur voor de hele groep zijn ondergebracht. De missie, waarden en denklijnen zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel. Landstede Groep heeft daarnaast twee stichtingen waarin de private activiteiten zijn ondergebracht.



1.3. Missie Landstede Groep

Landstede Groep heeft als haar missie: Waarde(n)vol leren, leven en werken.

Fundament voor de instelling vormen vijf waarden:

- Ieders talent ontwikkelen.
- Elkaar ontmoeten.
- Ieders eigenheid respecteren.
- Aandacht geven aan zingevingsvragen.
- Verantwoordelijkheid nemen voor jezelf, de ander, de maatschappij en de aarde.

Vier profielkenmerken vormen de bouwstenen voor de organisatie:

- Talentbegeleiding (pedagogische relatie).
- Gezondheid(szorg) en Sport.
- Ondernemend.
- Lokaal en regionaal verankerd.

1.4. Juridische structuur

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

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

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

De stichting kent de volgende organen:

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

Raad van Toezicht

Raad van Toezicht, samenstelling		
Naam	Functie	Mutatie
dhr B (Breun) Breunissen (voorzitter)	Directeur/eigenaar Breun Breunissen Advies & Management	
dhr W (Wieb) Boerma	Manager HR&AZ Altrex BV	
dhr P (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Den Besten advocaten	
dhr HM (Harry) Claessen	Directeur/eigenaar Harry Claessen Onderwijs Advies & Support	tot 31 aug 2017
mw F (Fenna) Eefting	Bestuurder Vogellanden	
dhr SA (Sam) Terpstra	Eigenaar Sam Terpstra, voor goed bestuur en waardevol toezicht	per 1 okt 2017
mw HP (Rieke) de Vlieger	Voorzitter directie Aeres Hogeschool	
dhr T (Ton) de Winter	CEO Mastervolt International BV	

Raad van Toezicht

Naam	Nevenfuncties
dhr B (Breun) Breunissen (voorzitter)	Lid Algemeen Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta Lid Raad van Commissarissen 2Switch Kringloopbedrijf (Gelderland en Overijssel) Voorzitter Raad van advies Databank Kennis = Markt BV Lid bestuur st Pensioenfonds Arcadis Nederland Penningmeester st Koninglijke Nederlandsche Heidemij Overijssel Lid Bestuur st Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis
dhr W (Wieb) Boerma	Docent/coach Chr Hogeschool Ede Voorzitter Raad van Toezicht stichting Sprank Lid Raad van Toezicht IJsselheem
dhr P (Peter) Bosma	Voorzitter Raad van Toezicht Chr College Nassau Veluwe Lid Raad van Toezicht st Maatschappelijke dienstverlening MDF
dhr HM (Harry) Claessen	Lid College van Toetsing en Examen (voorheen CEVO, Cie Staatsexamen en NT2) Lid Raad van Toezicht st Chrono
mw F (Fenna) Eefting	Lid klankbordgroep De Nieuwe Hanze Unie Zwolle Bestuurslid STAK van VIR e-care Solutions BV Voorzitter bestuur Werkgevers Vereniging Zorg en Welzijn, Oost-Nederland Lid Regio Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle Bestuurslid st Regio plus (Landelijke koepelorganisatie WGV Zorg en Welzijn) Lid Kopgroep Health Arbeidsmarkt Regio Zwolle Via Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland) Bestuurslid st Regionaal Zorgnetwerk
dhr SA (Sam) Terpstra	Voorzitter Raad van Toezicht van de Dimence Groep, Deventer (tot 31-12-2017) Kerndocent bij AOG School of Management Lid veldadviesraad NSO-CNA, Diemen Lid Veldadviesraad Tech Your Future, Deventer Diverse taken binnen de Protestantse Gemeente Warnsveld-Leesten
mw HP (Rieke) de Vlieger	Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs
dhr T (Ton) de Winter	Lid Raad van Toezicht De Waerdenborch (vo-scholengemeenschap)

College van Bestuur

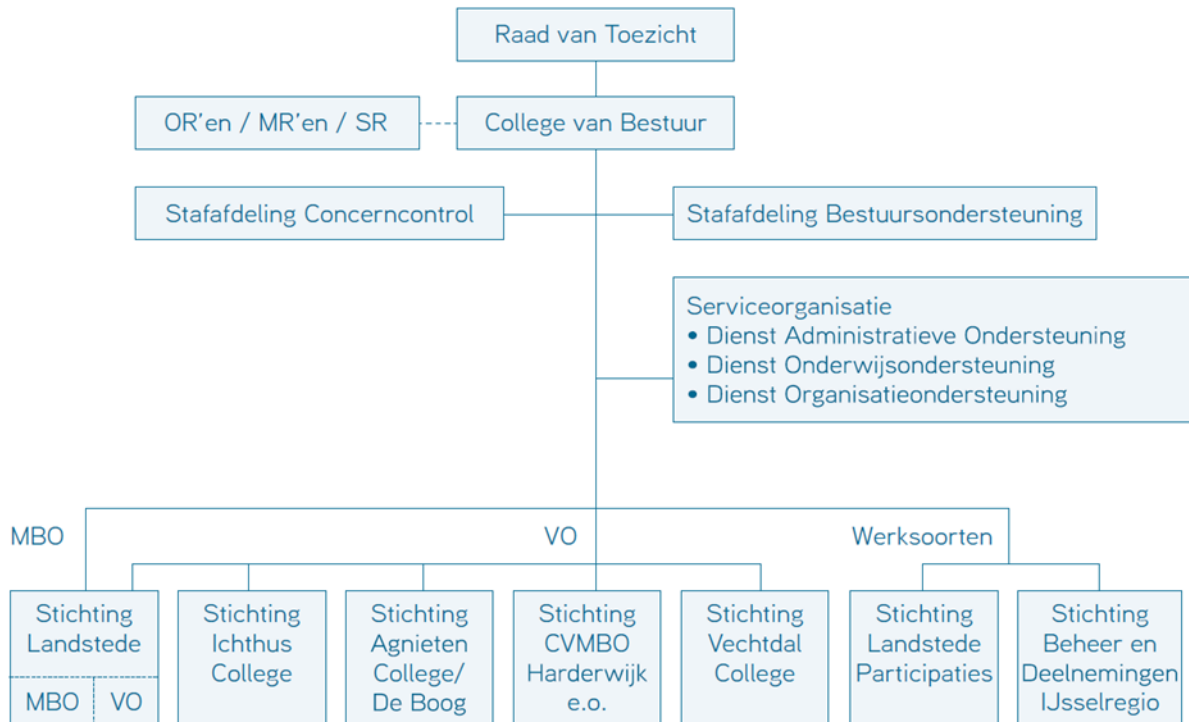
College van Bestuur		
Naam	Functie	Nevenfuncties
dhr TW (Theo) Rietkerk	voorzitter College van Bestuur	Voorzitter Raad van Toezicht Vereniging Eigen Huis Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep Voorzitter VV Go Ahead Kampen
dhr TGM (Theo) Bekker	lid College van Bestuur	Voorzitter beroepscommissie Enserve stedendriehoek Vicevoorzitter klachtencommissie Jeugdbescherming Gelderland Lid Raad van Advies VO-Content Lid Onderwijscommissie VO-Raad Lid van het Bestuurlijk overleg VO-Raad en MBO-Raad

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

Het College van Bestuur (CvB) ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de instelling. In de Strategienota 2015-2018 'De kracht van kiezen' zijn de strategische doelen van Landstede Groep beschreven. De voortgang van de strategische doelen wordt jaarlijks met de directie van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het College van Bestuur jaarlijks een kaderbrief op die de directies vertalen in de beleidsplannen van de scholen.

1.5. Interne structuur

Het organogram van de stichting per 31 december 2017:



Directieteams

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

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

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

2. Onderwijs

2.1. Beleid

Internationalisering

Binnen het beroepsonderwijs ligt de nadruk op de internationale BPV. Met name derdejaars studenten gaan voor een periode van 15 tot 20 weken naar het buitenland voor hun BPV. Een internationale BPV geeft studenten de mogelijkheid hun taalvaardigheid te verbeteren, zich persoonlijk te ontwikkelen en hun beroepscompetenties te verbeteren in een internationale context. Het consortium I-CNN (Landstede MBO, Alfa-College en ROC Friese Poort) vraagt jaarlijks subsidie bij het Europese subsidieprogramma Erasmus+ aan voor de financiering van de internationale BPV. Het consortium ontving in 2017 € 789.938 aan subsidie. Deze subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook voor die van docenten.

De subsidie die de student ontvangt, is niet kostendekkend. Wat zij te kort komen wordt aangevuld met een uitwonende beurs, het stopzetten van de OV-kaart en met eigen middelen. In 2017 zijn 198 studenten onder subsidie naar het buitenland gegaan. Daarnaast hebben 130 studenten zonder subsidie het buitenland bezocht voor hun opleiding. Zij krijgen voldoende middelen toegekend door de BPV-bedrijven of gaan buiten Europa op BPV en ontvangen daarom geen subsidie.

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

Verder participeert Landstede Groep in veel internationale projecten. In samenwerking met internationale partners wordt onderwijsontwikkeling gerealiseerd. De projecten worden voor een groot deel gefinancierd door Erasmus+. In 2017 is Landstede Groep partner in twee internationale projecten: Qual4T2 en EUKCEM II. Qual4T2 is gericht op het verbeteren van het teamplan en het verbeteren van de kwaliteitscultuur binnen een team. EUKCEM II heeft tot doel het verbeteren van de kwaliteit van de internationale BPV. Binnen het project zijn formats, evaluatieformulieren en animaties ontwikkeld. Helaas moest Landstede in 2017 stoppen met het project My Future. Bij de start van het project bleek dat Landstede Groep niet in staat was voldoende inzet voor het project beschikbaar te stellen.

Het beleid van internationalisering werd vormgegeven door de Stuurgroep Internationalisering. In mei 2017 is de stuurgroep opgeheven in verband met de herinrichting van de organisatie. In december 2017 is Miluska Broekhuis aangesteld als portefeuillehouder Internationalisering namens het MBO Beraad van Stichting Landstede. Zij zal beleidsmatige onderwerpen in het MBO Beraad inbrengen. De eerste opdracht die de dienst Onderwijsondersteuning kreeg is het schrijven van een nieuw beleidsplan internationalisering. De beleidsnotitie zal in juli 2018 klaar zijn.

In de notitie van de IHKS-groep Keuzedelen is vastgelegd dat er twee keuzedelen internationalisering worden ontwikkeld. In 2017 heeft Marcella Withagen LWP's [AG11] en TWIXX-en en examens ontwikkeld voor de keuzedelen 'Internationaal 1: overbruggen (interculturele) diversiteit (K0210)' en 'Internationaal 2: werken in het buitenland (K0202)'. Inmiddels zijn de opleidingen Luchtvaartdienstverlening en Beveiliging van start gegaan met het keuzedeel Internationaal 2.

Jaarlijks organiseert RADIX een uitwisseling van docenten met de Verenigde Staten. Iedere Landstede medewerker kan zich voor de uitwisseling inschrijven. Op basis van wensen, leerdoelen en interessegebieden worden een medewerker van een Nederlandse mbo-instelling en een medewerker van een Amerikaans Community College aan elkaar gekoppeld. In oktober 2017 gingen twee docenten voor twee weken naar de Verenigde Staten. In mei 2018 vindt een tegenbezoek van de Amerikaanse docenten plaats.

Samenwerking Zwolse mbo- en hbo-instellingen

Het samenwerkingsverband Deltion_College, Landstede MBO, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa en Hogeschool Windesheim wil de doorstroom van mbo naar hbo verbeteren. Tijdens de overstap van mbo naar hbo vallen namelijk veel studenten uit. Middels een gezamenlijk project willen we de uitval in het eerste jaar terugdringen.

Voor dit project koppelen we in een pilot mbo- en hbo-opleidingen aan elkaar die inhoudelijk bij elkaar passen. Docenten en andere experts, bijvoorbeeld onderwijskundigen, komen bij elkaar in dialooggroepen om te analyseren met welke interventies we de doorstroom van de aan elkaar gekoppelde opleidingen het beste kunnen verbeteren. De talenten en behoeften van de student staan centraal.

De gekozen interventies houden rekening met maatwerk en bevinden zich op het terrein van ondersteuning in de keuze voor een vervolgstudie, wennen aan de hogeschool, studievoordigheden en de benodigde basiskennis. De gekozen interventies vinden plaats in het laatste half jaar van de studie op Deltion College of Landstede MBO en in het eerste half jaar van de studie op KPZ, Viaa of Windesheim. Bij het kiezen van de interventies maken we uitdrukkelijk gebruik van zaken die er al liggen, zoals bijvoorbeeld een keuzedeel 'Voorbereiding hbo' en andere aansluitingsactiviteiten. Zo ontstaat er een gericht uitstroomprofiel in mbo-4[AG15] dat studenten grondiger voorbereidt op de persoonlijke ontwikkeling en de studievoordigheden die nodig zijn om succesvol te zijn in het hbo.

Om de student te helpen met academische integratie (de mate waarin de student zich verbindt met zijn of haar leerproces en de opleiding) en sociale integratie (contacten tussen studenten onderling en tussen studenten en hun docenten en/of begeleiders) zetten de opleidingen binnen de pilot een systeem van peermentoring op. Peermentoring is toepasbaar op de vier terreinen van de gekozen interventies: de keuze voor een vervolgstudie, wennen aan de hogeschool, studievoordigheden en de benodigde basiskennis. Peermentoring is wetenschappelijk onderbouwd en heeft steeds vaker een plek binnen het onderwijs (Arco-Tirado, 2011; Elffers, 2016; Munley, 2016; Te Wierik et al, 2015). De insteek van het programma is een optimale kans voor elke student om goed door- en in te stromen. Elke student krijgt de kans op begeleiding door een peer.

We willen de effecten van de interventies meten middels een nog op te zetten onderzoekslijn.

PDG-trajecten

Inhoud en vorm van de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) is in company met Hogeschool Windesheim vormgegeven. Bij Landstede_MBO zijn een aantal van de nieuwe docenten zij-instromers. Om benoembaar te worden als docent mbo volgen zij de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift. Deze post-hbo-opleiding duurt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 schooljaren.

Landstede-trainers en Windesheim-docenten werken structureel en intensief samen om de kwaliteit en het maatwerk van deze opleiding op een hoog peil te houden. Hogeschool Windesheim heeft samen met Landstede het curriculum geschreven voor deze PDG-opleiding, waarin integraal de visie en uitwerking van ons mbo-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen is verweven. Er is bijvoorbeeld veel aandacht voor de coachende vaardigheden en de Loopbaancompetenties die passen bij Talentvol Ontwikkelen. Landstede-docenten in opleiding maken gebruik van onze digitale leeromgeving de-TO om hun studievoortgang te monitoren. Samen-gevat: de docenten worden opgeleid en begeleid aan de hand van de visie en werkwijze waarmee zij ook hun eigen studenten opleiden en begeleiden. De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek, een assessment door twee assessoren van Hogeschool Windesheim. Hogeschool Windesheim is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze post-hbo-opleiding.

In 2017 zijn 22 deelnemers in company gestart met de PDG-opleiding, 19 deelnemers die in 2016 of 2017 startten, hebben hun PDG behaald.

Sterk beroepsonderwijs

Vooruitlopend op het proces om te komen tot een nieuwe strategienota voor de Landstede Groep, acht het

College van Bestuur (CvB) het wenselijk om een brede strategische verkenning uit te voeren in het kader van versterking van het (beroeps)onderwijs voor de Landstede-scholen.

Om het proces rondom de nieuwe strategienota goed te kunnen inrichten/voeren, is het belangrijk om vooraf strategische uitgangspunten te bepalen. Op diverse plaatsen worden verkennende gesprekken gevoerd over de toekomst. Om deze verkenningen zorgvuldig te laten verlopen is het belangrijk de strategische positie van de groep als geheel eerst beter in beeld te brengen en enkele uitgangspunten te formuleren die als kader kunnen dienen voor:

- De vervolgesprekken in de regio.
- Het proces voor de nieuwe strategienota.
- De initiatieven rond verbetering aansluiting vmbo-mbo.

Uiteindelijk moeten de verschillende verkenningen ook leiden tot het vergroten van het marktaandeel van de groep als geheel, maar ook de meerwaarde aantonen van het onderdeel zijn van een groep als Landstede.

Campus Kind en Educatie

Landstede MBO, Katholieke Pabo Zwolle (KPZ), Hogeschool Viaa, Menso Alting en Landstede Kinderopvang werken sinds 2015 samen in de ontwikkeling van een campus voor kind- en educatie beroepen in de regio Zwolle. Dit om te voorzien in een regionale behoefte aan een inspirerende gemeenschappelijke professionele leercontext op het domein van Kind en Educatie.

De Campus is een speel-, leer-, ontdek-, studie-, werk- en ontwikkelingsplaats voor kinderen (0-14 jaar), studenten, leraren en andere professionals werkzaam in de sector.

De samenwerkende partijen hebben in 2016 een onderzoek afgerond naar de opleiding van leraren en pedagogische professionals (kind-beroepen) voor kinderen van 0-14 jaar. Het onderzoek had als doel de genoemde opleidingen te herijken en verrijken. We zien hierbij drie toekomstige ontwikkelingen:

- Studentbetrokkenheid: in verbinding met en participatie in de maatschappij.
- Studentzelfstandigheid: innovatief en ondernemend.
- Studentverantwoordelijkheid: rentmeesterschap, vanuit professionele identiteit een voorbeeldrol willen vervullen.

De Campus heeft in 2016 de Associate Degree 'Pedagogisch Professioneel Kind en Educatie' ontwikkeld en is met succes in de markt gezet door de KPZ: in augustus 2016 startte een groep van 70 studenten.

In 2017 hebben de samenwerkende partijen een werkagenda opgesteld, die bestaat uit een opsomming van projecten, onderverdeeld in een aantal thema's, elk met hun eigen prioritering en planning. Elk project kent één penvoerder, partijen bepalen zelf aan welke projecten zij deelnemen.

Daarnaast is de beleidsnotitie 'Kind en Educatie - Over de ontwikkeling van een Campus en een innovatiecluster' opgesteld, deze is door bestuurders vastgesteld. In januari 2018 hebben bestuurders de samenwerking formeel vastgelegd in een raamovereenkomst: een samenwerking waarmee toekomstige initiatieven, die voortkomen uit de werkagenda, uit te voeren zijn.

Beëindiging Feuerstein

In het kader van de veranderingen binnen de Ontwikkelagenda 'Samen Verder' heeft het CvB en het MBO directiebestuur gezamenlijk besloten om het project 'Feuerstein Kenniscentrum' per 01-08-2017 in de huidige vorm te beëindigen. In de afgelopen jaren is er binnen Feuerstein Kenniscentrum veel expertise en ervaring opgedaan op het gebied van leer- en denkvaardigheden. De nadruk ligt daarbij vooral op de verwerving van strategieën ter bevordering van zelfgestuurd leren van leerlingen en studenten. Om zelfgestuurd te leren moet een leerling/student beschikken over voldoende cognitieve, metacognitieve en affectieve (motivatie) leerstrategieën. Landstede MBO beschouwt dit als waardevol en passend binnen haar algemene visie op leren. De opgedane kennis zal dan ook zorgvuldig geborgd worden binnen de organisatie. Externe contacten worden in nauw overleg met de klant afgerond.

Onderzoek

Vanuit de dienst Onderwijsondersteuning wordt het onderzoekend vermogen van docenten, managers en beleidsmedewerkers gestimuleerd, met als doel het verbeteren van de onderwijspraktijk. Er wordt gewerkt aan (kennis)ontwikkeling, (kennis)deling en (kennis)benutting door en van onderzoek. Het stimuleren van het doen van onderzoek, het creëren van een onderzoekscultuur & -infrastructuur en het ontwikkelen van een onderzoekende houding zijn daarbij centrale thema's. Dit vindt plaats binnen de teams, binnen de Innovatie- en Kennisplatforms (IKP's), binnen de eenheid en op bovenscholniveau.

Ingegeven door de ontwikkelingen binnen en buiten Landstede Groep wordt er gewerkt aan de (her)inrichting van platforms en het creëren van de benodigde onderzoekscultuur en infrastructuur. Parallel wordt er gewerkt aan een onderzoeksprogramma, waarin de huidige samenwerking met onderzoeksorganisaties zoals ECBO, universiteiten en hogescholen ook een plek krijgt. Het beoogde practoraat wordt hiervan een onderdeel. Naast de onderzoeken die in het kader van een master-opleiding worden uitgevoerd, doet Landstede Groep specifiek onderzoek naar de onderzoekende houding van de mbo-docent (NRO-gefinancierd project), naar de professionele ontwikkeling van docenten (PhD-onderzoek) en naar onderwijsarrangementen (PhD-onderzoek).

Tevens nam Landstede Groep deel aan de landelijke werkgroep van de Mbo Onderzoeksdag 2017, aan het formuleren van de NRO-onderzoeksagenda en de NRO-beoordelingscommissie.

2.2.1 Kwaliteitszorg: Landstede VO

Kwaliteitszorg binnen Landstede VO is: het geheel aan activiteiten dat ondernomen wordt om:

- de kwaliteit van het onderwijs systematisch te onderzoeken;
- te borgen en/of te verbeteren;
- te communiceren en openbaar te maken.

De Landstede-scholen benutten steeds beter de systemen van kwaliteitszorg voor verbeterprocessen. Docenten, vakgroepen, secties en schoolleiding evalueren hun functioneren steeds meer op basis van deze kwaliteitsgegevens. Vanuit de evaluaties en analyses van de opbrengsten, tevredenheidsonderzoeken, toetsen, lesobservaties worden conclusies getrokken, waarop doelen en acties worden (bij)gesteld. Hierdoor worden problemen sneller gesignaleerd en kunnen de scholen gerichter bijsturen. Dit gebeurt niet altijd even grondig: er zijn verschillen te constateren binnen de teams en scholen. Ook zouden de docenten voor een diepgaandere analyse vaker de resultaten en feedback van leerlingen hierbij kunnen betrekken.

Alle scholen hebben in de ogen van de inspectie goed gepresteerd en voldoen aan het basistoezicht (zie paragraaf 2.2 prestaties). Met name de resultaten van de havo vallen op. De havo van Jena-XL heeft een attendering, net als de havo van het Thomas a Kempis College en het vwo van het Centre for Sports & Education (CSE). Alle drie locaties werken met verbeterplannen om de kwaliteit van het onderwijs op een hoger plan te brengen.

Uit de inspectiebezoeken blijkt dat de kwaliteitsborging niet op alle scholen op orde is, bij bijna alle scholen vraagt dit aandacht. Wat verder opvalt, is dat er grote verschillen zijn met betrekking tot de kwaliteitscultuur tussen de teams. Bij goede en sterke teams is meer aandacht voor professionalisering en verbetering. Tevens bezitten deze scholen een sterke schoolleiding, waarbij de visie uitgewerkt is in concrete en observeerbare normen voor het handelen in en buiten de klas.

Landstede VO werkt met een inmiddels bekende vorm van audits. Elk team wordt daarbij om de drie jaar bezocht. De audit focust zich op een aantal indicatoren uit het inspectiekader om zicht te houden op de basiskwaliteit van het onderwijs: het vaste deel (wat moet). Daarnaast is er een flexibel deel (de eigen ambitie): uitgangspunt hiervoor is de vraag van het ontvangende team.

2.2.2. Kwaliteitszorg Landstede MBO

De Kwaliteitsafspraken zijn in de uitvoering terug te vinden in de inspanningen die Landstede MBO-en Menso Alting verrichten binnen het Kwaliteitsplan. Hierna een korte samenvatting van de werkwijze en de resultaten per thema, zoals deze in 2016 zijn gerealiseerd.

Voor wat betreft de werkwijze: op 31 december 2016 is het tweede kalenderjaar van het 'Landstede Kwaliteitsplan mbo 2015-2018' afgesloten (Landstede MBO en Menso Alting). De volgende thema's zijn opgenomen: 1. Professionalisering organisatie, 2. Intensivering taal en rekenen, 3. Terugdringen voortijdig schoolverlaten, 4. Verbeteren BPV, 5. Verbeteren studiewaarde en 6. Bevorderen excellentie. De organisatie had er in de aanloop naar het kwaliteitsplan bewust voor gekozen om alle thema's en deelonderwerpen in meetbare activiteiten weg te schrijven. Dit leverde een uitvoerig, maar jaarlijks meetbaar kwaliteitsplan voor vier jaar op.

Hoe is Landstede in 2016 te werk gegaan om de juiste gegevens voor de evaluatie te verkrijgen? Allereerst zijn alle verantwoordelijken van de Service-Organisatie (SO) en de Bestuursdienst (BO) gevraagd om die onderdelen van het Landstede Kwaliteitsplan die in 2016 werden uitgevoerd, te evalueren. Op advies van MBO in Bedrijf is de evaluatie bij de eenheden in 2016 nog een laag dieper in de organisatie gelegd, namelijk op teamniveau. Dit betekende dat eerst per team is geëvalueerd en, daarna per eenheid is teruggekoppeld. Vervolgens zijn deze uitkomsten gekoppeld met de uitkomsten uit de SO. Hierna een toelichting op de afzonderlijke thema's.

Thema 1. Professionalisering van de organisatie

Ook in 2017 vond binnen Landstede MBO gevarieerde professionalisering plaatsing de beoordeling van de activiteiten te zien is dat niet alle onderdelen volgens de reguliere planning van 2015 plaatsvonden. Verklaring hiervoor is de implementatie van de herinrichting van de scholen en de SO. De grote lijn is niet uit het oog verloren.

Een grote investering is gedaan in de professionaliseringstrajecten voor het management: het Management Development-traject voor directies en teamleiders (MD-traject). De omvang van deze trajecten toont het belang dat de organisatie hier zelf aan hecht. Daarnaast startte in 2017 ook een traject -met eenheidskwaliteitsmedewerkers, die als professionele leergemeenschap - onder begeleiding van de adviseur kwaliteit mbo - over het schooljaar 2017/2018 verspreid acht keer bij elkaar komen. Het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) vond in 2017 plaats. In het eerste kwartaal van 2018 zijn per eenheid actieprogramma's opgesteld. De voortgang hiervan komt terug in de voortgangsgesprekken tussen College van Bestuur (CvB) en directie (MTO-beleid). Daar waar in 2017 een laag resultaat is behaald bij het traject persoonlijk ontwikkeldossier, geldt de aantekening dat dit door de herinrichting en de betrokkenheid van alle partijen is door-geschoven naar februari 2018[AG73] .

Thema 2. Intensivering taal- en rekenonderwijs

Taal- en rekenonderwijs is een wezenlijk onderdeel van de Landstede MBO- en Menso Alting-opleidingen. Daarom is er ook in 2017 nog één projectleider voor taal- en één voor rekenonderwijs, die in contact staan met eenheden en teams. Bovendien worden in vakanties speciale, voor al onze studenten toegankelijke, vakantiescholen georganiseerd: wie geweest is, is zeer tevreden. Voor de studenten ligt de lat landelijk echter hoog. Het blijft dan ook belangrijk om te investeren in dit thema, onder meer door aandacht te besteden aan het instroomniveau bij onze mbo opleidingen. Inmiddels zijn er cijfers bekend over het instroomniveau van lezen en luisteren. Opvallend is dat er vanaf 2014 een flinke schommeling te zien is. Voor Nederlands is het percentage voldoende voor het centraal eindexamen plusminus 80%. Nemen we de instellings-examens hierin mee, dan is de inschatting 90%. Voor rekenen haalt ongeveer 40% een voldoende. Bij Nederlands is het beeld vergelijkbaar met het jaar ervoor en komt overeen met het landelijke

beeld. Bij rekenen scoorden de mbo opleidingen in 2016-2017 onder het landelijke gemiddelde: de resultaten dalen dus. Dit komt omdat onze resultaten gelijk bleven en de landelijke resultaten stijgen. De volgende aspecten vragen aandacht in 2018: rekening houden met een reserve-capaciteit van docenten Nederlands en rekenen in verband met ziekte, onderwijstijd onderhouden en afstemmen op de behoefte van de student, minder wisselingen bij rekendocenten, heldere communicatie over de slaag-zakregeling bij rekenen, de teams vanuit een gezamenlijke visie aan geïntegreerd Taal- en Rekenonderwijs laten werken. Het is noodzakelijk dat directie en teamleiders hierin een rol nemen.

Thema 3 Terugdringen aantal voortijdig schoolverlaters en aanpak kwetsbare jongeren

Landstede stuurt zeer actief op het terugdringen van VSV. Controle op de verzuimregistratie blijft noodzakelijk. Voor het verzuim is een handboek terugdringen van het aantal voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) in gebruik. Landstede nam verder actief deel aan nieuwe regioprogramma's VSV. De nieuwe vierjarige regionale VSV-programma's zijn per 1 januari 2017 van kracht. Landstede participeert in de projecten binnen de regio's IJsselVecht, Flevoland en Noordwest-Veluwe en levert regionale projectleiders. Speerpunten binnen de nieuwe VSV-programma's zijn intake/warme overdracht, doorgaande lijn LOB vo-MBO, verzuim met daarbij specifieke aandacht voor samenwerking onderwijs en RMC/leerplicht en tenslotte toeleiding naar werk.

De voorlopige VSV-cijfers van februari 2018 laten het beeld zien dat Landstede in het convenantjaar 2016-2017 382, oftewel 4,2%, VSV-ers heeft.

Deelconclusie: Landstede zit hiermee onder het landelijk VSV gemiddelde, maar is zoals de voorlopige cijfers voor Landstede, 01AA, aangeven, in 2017 met niveau 3 en niveau 4 gestegen tot boven de VSV prestatienorm. Niveau 1 en niveau 2 zitten onder de norm.

Geconstateerde risico's worden door Planning, Control & Kwaliteit (PC&K) op de agenda gezet van de managementvoortgangsgesprekken College van Bestuur/directie. Hiervan wordt een jaaroverzicht bijgehouden ter evaluatie, zij worden daarnaast maandelijks en per kwartaal op de hoogte gehouden van het aantal VSV'ers.

Landstede is in 2017 actief bezig geweest om te investeren in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor kansarme jongeren. Dit is in de scores bij thema 3B niet overal terug te zien. Echter: de directeuren van het StartCollege en van het Deltion College zetten zich in voor het verbinden van grote werkgevers aan beide onderwijsinstellingen. Hierover zijn gezamenlijke afspraken gemaakt met de gemeente Zwolle. Sinds oktober 2017 is de werkgroep Karz actief in de gemeente Zwolle. Ook is er een werkgroep rondom samenwerking met de Wezo. Er zijn afspraken gemaakt met het Regionale Meld- en Coördinatiecentrum (RMC), zowel in Zwolle als in Harderwijk, over samenwerking bij aanmelden en in periode 3 van de Entree-opleiding in het kader van uitstroom naar werk. Er is een bbl-constructie Inclusiefgroep en Entree Harderwijk gegarandeerd werk. Een mooi succes is MOM@work, dat zich inmiddels heeft doorontwikkeld als Mentoring@work binnen de VSV-regio IJsselVecht.

Thema 4 BPV

De resultaten die Landstede in de evaluatie van het eerste jaar behaalde waren positief. Vanaf 2016 is dit thema echter niet meer actief in het Kwaliteitsplan, maar door Landstede ondergebracht in het speciaal hiervoor ontwikkelde BPV-verbeterplan voor MBO. De resultaten van de JOB-enquête die vanaf eind 2017 door onze studenten werd gevuld zijn op het moment van vaststellen van deze evaluatie nog niet bekend. Deze worden in de evaluatie 2018 opgenomen. Wel kan hier worden vermeld dat Landstede in 2017 een voldoende beoordeling kreeg voor de evaluatie van het BPV-verbeterplan.

Thema 5 Verbeteren van de studiewaarde

Landstede scoort landelijk gezien goed wanneer het gaat om het verbeteren van de studiewaarde van onze studenten. Uit de overzichten van de Benchmark juli 2017 blijkt dat onze MBO-ers het verhoudingsgewijs goed doet ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Uit DUO cijfers blijkt dat het landelijke aandeel van

Landstede in de verbetering studiewaarde in 2015-2016 is gestegen ten opzichte van 2014-2015. Hoewel er in 2017 uiteindelijk wel een analyse van de 'studiewaarde' gegevens is gedaan door P&C, bleven er grote verschillen tussen de rapportages.

Landstede doet het dus prima, afgezet tegen de landelijke scores! Landstede stelt zich echter ten doel om verder te blijven verbeteren. Bijvoorbeeld door het leren van Best Practices in de eigen organisatie. Hiertoe wordt voor het eerst een Landstede opbrengsten Jaar- en Diplomaresultaat top 10 opgesteld. Daarnaast worden in de Nota Voortdurende Kwaliteit 2018 ook de TOP-opleidingen specifiek benoemd. Juweeltjes in de eigen organisatie mogen niet onbekend en onbenoemd blijven, juist binnen een lerende organisatie! Van groot belang is het studiesucces van eerstejaars studenten. Dankzij de Benchmark 2017 is het mogelijk het succes van de eerstejaars voor de MBO-sector als geheel en naar instelling uit te lezen. Het succes van de eerstejaars studenten van Landstede is 85,3%. Dit is hoger dan het landelijk gemiddelde voor MBO, dat twee jaar lang 84,50% is.

Thema 6 Excellentie

Inkleuring van het programma heeft als doel om excellentie bij studenten te bevorderen via het programma Excellentie op Maat. Allereerst kan een excellentiecoach in samenspraak met de student en coach van de opleiding tot verzwaring of verdieping binnen de opleiding komen. Daarnaast is het doorlopen van het programma Excellentie op maat een optie. Dit bestaat uit drie componenten toegespitst op het beantwoorden van de ontwikkelbehoefte van de student: het vergroten van de persoonlijke effectiviteit en ondernemendheid; het invullen van de ontwikkelvraag van de student (doen tevens beroep op competenties gekoppeld aan ondernemendheid en persoonlijke effectiviteit) en studenten werken in een multidisciplinaire samenstelling aan opdrachten vanuit het (regionale) bedrijfsleven, bij voorkeur buiten Nederland. Deze bedrijven werken samen binnen het Platform Excellentie.

Het Platform Excellentie moet vervolgens resulteren in voldoende opdrachten die (bij voorkeur) afkomstig zijn van bedrijven gevestigd in niet Nederlands sprekende landen. Opdrachten zijn van korte duur en studenten werken multi-level en multidisciplinair samen.

Het Platform Excellentie valt inmiddels uiteen in twee deelprojecten: BrainBoost en ZetUp.

Inmiddels zijn 60 studenten actief bezig en wordt een tweede groep docenten opgeleid. Bij BrainBoost gaat het om het tot stand brengen van een platform waar aankomend excellente studenten in multidisciplinaire teams werken aan het oplossen en uitwerken van vraagstellingen uit het bedrijfsleven, organisaties of instellingen. Inmiddels gaan 10 bedrijven/organisaties per februari 2018 samen met studenten werken aan oplossingen voor hun dilemma.

2.3.1 Prestaties VO

In onderstaande tabellen worden de onderwijsresultaten zoals deze door de inspectie zijn vastgesteld en de tevredenheid van leerlingen en ouders weergegeven.

Vanaf 2015-2016 is de beoordeling van de opbrengsten van het onderwijs door de Inspectie op een aantal belangrijke punten aangepast: In plaats van relatieve normen zijn er voortaan absolute normen, waar de scholen aan moeten voldoen. Er zijn vier indicatoren: voor deze indicatoren wordt een ondergrens vastgesteld, die voor een periode van drie jaren geldt. In het overzicht worden de opbrengsten per school weergegeven. Er zijn vanaf 2016 twee indicatoren, die betrekking hebben op de onderbouw en twee op de bovenbouw.

Voor de onderbouw geldt:

- a. De onderwijspositie van de leerling in leerjaar 3 ten opzichte van het advies van het basisonderwijs.
- b. De onvertraagde doorstroom in de beide eerste leerjaren.

Voor de bovenbouw :

- c. Het bovenbouwsucces, met ook hier vooral het accent op onvertraagde doorstroom.

d. Het gemiddelde centraal eindexamencijfer.

De tevredenheid enquêtes vormen samen een overzicht van de 'zachte' kant van de kwaliteitszorg. De gegevens van de derdejaars leerling en ouder enquêtes worden daarnaast ook gepubliceerd in Vensters voor Verantwoording. Het afgelopen schooljaar zijn vier enquêtes structureel uitgezet word om zicht te krijgen op de kwaliteit. In het overzicht zijn alleen algemene rapportages over de enquêtes opgenomen. Daaronder is een veel gedetailleerder rapportage mogelijk tot op vraagniveau en/of klasniveau. De bij deze enquêtes in het grijs uitgevoerde benchmark is de landelijke benchmark, afkomstig uit Kwaliteitsscholen. Er is dit jaar een sterker accent gelegd op aspecten van veiligheid, sinds de nieuwe wetswijziging 'sociale veiligheid op scholen'.

Opbrengstenoordeel Thomas a Kempis College

Opleiding	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers	
	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem
Theoretisch	3.67%	5.5%	98.71%	98.12%	88.39%	91.83%	6.29	6.36
Havo	3.67%	5.5%	98.71%	98.12%	79.43%	82.50%	5.92	6.15
VWO	3.67%	5.5%	98.71%	98.12%	84.48%	88.74%	6.20	6.31

Enquêtes



■ 2016 ■ 2017 ■ Benchmark 2017
De cijfers voor de balken hebben betrekking op 2017



■ 2016 ■ 2017 ■ Benchmark 2017
De cijfers voor de balken hebben betrekking op 2017

Opbrengstenoordeel Centre for Education and Sports

Opleiding	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers	
	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem
Kader	-9.21%	16.57%	98.32%	98.14%	100%	97.87%	6.87	6.55
Theoretisch	-9.21%	16.57%	98.32%	98.14%	88.14%	87.28%	6.24	6.14
Havo	-9.21%	16.57%	98.32%	98.14%	80.70%	76.57%	6.40	6.26
VWO	-9.21%	16.57%	98.32%	98.14%	82.76%	81.61%	6.09	6.18

Enquêtes



Opbrengstenoordeel Jena XL

Opleiding	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers	
	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem
Theoretisch	23.08%	7.81%	93.94%	95.82%	97.62%	96.12%	6.63	6.69
Havo	23.08%	7.81%	93.94%	95.82%	76.60%	73.95%	6.67	6.43
VWO	23.08%	7.81%	93.94%	95.82%	82.61%	85.29%		

Enquêtes



Opbrengstenoordeel Talentstad (TaK deel)

Opleiding	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers	
	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem	Jaar resultaat	3.jr. gem
Basis					89.74%	94.74%	6.19	6.35
Kader					95.92%	93.06%	6.14	6.25

Enquêtes



Landstede onderwijs VO		VMBO-Basis	VMBO-Kader	VMBO-G/T	HAVO	VWO
Gediplomeerden/ geslaagden						
Centre for Sports & Education						
2015		100%	90%	87,2%	81,8%	86,7%
2016		100%	100%	87,9%	92%	81,3%
2017		100%	100%	88,6%	97,6%	100%
Aantal kandidaten		6	9	35	41	10
Aantal geslaagden		6	9	31	42	10
Thomas a Kempis						
2015		100%	100%	94,1%	89,7%	94,1%
2016		100%	100%	91,9%	81,8%	76%
2017		100%	100%	92%	82,6%	90,5%
Aantal kandidaten		16	15	50	46	21
Aantal geslaagden		16	15	46	38	19
Jena XL						
2015		100%	85,7%	100%	77,8%	100%
2016		100%	100%	100%	100%	66,7%
2017			100,0%	92,3%	100%	100%
Aantal kandidaten			1	26	7	7
Aantal geslaagden			1	24	7	7

2.3.2. Prestaties MBO

MBO Resultaten niveau's 1 t/m 4						
in percentages						
		2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Diplomaresultaat						
	Landstede	69,8	74,5	76,9	74,3	75,7
	MBO-Nederland	72,0	74,1	75,0	74,3	
Jaarresultaat						
	Landstede	70,8	74,8	76,1	74,2	76,5
	MBO-Nederland	72,0	73,3	74,0	73,2	
VSV-resultaat						
	Landstede	5,8	4,1	3,8	3,9	4,2
	MBO-Nederland	5,7	5,2	5,0	4,6	

uitkomsten 2017 voorlopig; MBO-Nederland nog niet bekend

MBO Tevredenheid JOB-monitor						
in percentages						
		2010	2012	2014	2016	2018
Opleiding						
	Zwolle A	7,1	7,0	7,1	7,2	7,6
	Zwolle B	7,0	7,3	7,0	6,8	7,1
	Zwolle C	6,7	6,9	6,7	6,9	7,2
	Zwolle D	6,6	6,8	7,1	7,4	7,2
	Zwolle E	7,3	7,3	7,2	7,3	7
	Harderwijk A	7,1	6,9	7,2	7,5	7,5
	Harderwijk B	6,7	6,7	6,7	6,8	7,1
	Salland	7,0	7,1	6,9	7,0	7,3
	StartCollege	-	-	-	-	7,4
School						
	Zwolle A	7,1	6,9	7,1	7,2	8
	Zwolle B	6,8	7,0	6,7	6,4	6,7
	Zwolle C	6,4	6,8	6,7	7,0	6,8
	Zwolle D	6,5	6,5	6,8	6,8	6,8
	Zwolle E	7,3	7,3	7,2	7,5	7,2
	Harderwijk A	6,6	6,4	6,5	6,8	6,6
	Harderwijk B	6,1	6,1	6,0	6,2	6,6
	Salland	6,9	6,9	6,6	6,6	6,6
	StartCollege	-	-	-	-	7,4
Landstede						
	Opleiding	6,9	7,0	7,0	7,1	7,2
	School	6,7	6,7	6,7	6,8	6,9
Nederland						
	Opleiding	6,9	6,9	7,0	7,0	7,1
	School	6,4	6,4	6,6	6,6	6,7

2.4 Aantallen leerlingen en studenten

Landstede onderwijs		2014	2015	2016	2017
Leerlingaantallen per 1 okt					
VO Eenheid/locatie					
	CSE	444	479	520	524
	TaK Centrum	620	684	710	841
	Jena XL	209	222	246	276
	ISK	120	174	223	200
	Overig	136	179	160	-
	Totaal	1.529	1.738	1.859	1.841
MBO					
	Zwolle A	862	818	836	921
	Zwolle B	1823	1616	1503	1590
	Zwolle C	1258	1220	1239	1194
	Zwolle D	1220	1213	1265	1362
	Zwolle E	820	849	908	913
	Harderwijk A	1484	1444	1388	1269
	Harderwijk B	1855	1906	1905	1879
	Salland	1317	1297	1360	1370
	START	280	223	276	382
	Overig	171	-	-	-
	Totaal	11.090	10.586	10.680	10.880

2.5. Verantwoording passend onderwijs en VSV

Voortgezet onderwijs – samenwerkingsverband

Vanwege de grote regionale spreiding van de verschillende onderwijseenheden, participeren de eenheden/scholen binnen Landstede Groep in verschillende samenwerkingsverbanden.

De zorg voor leerlingen voor wie het leren moeilijk is en de uitvoering van Passend Onderwijs spelen daarin een belangrijke rol. De samenwerkingsverbanden realiseren een samenhangend systeem van zorg voor de leerlingen van de deelnemende scholen. De rol en taak van de samenwerkingsverbanden is veranderd en gaat nog verder wijzigen.

In de regio Zwolle betreft dit het Samenwerkingsverband 23.05. Het heeft een grote vereveningsopdracht waar ze hard aan werkt en goed mee op weg is.

De baten die gemoeid zijn met de samenwerkingsverbanden staan in de onderstaande tabel.

Samenwerkingsverbanden		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
Soort bate			
	Ambulante begeleiding	177	172
	Rugzakgelden (excl LGF, incl afbouw)	111	118
	Lichte ondersteuning	144	134
	Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning	102	47
	Verwijzingskosten VO		-9
	uitbetaling saldo LWOO/PRO	227	99
	uitbetaling resultaat 2016 / 2014-2015	19	24
		780	584
	Doorbetaling binnen SWV Landstede groep	-94	-126
	Totaal baten Samenwerkingsverbanden	686	458

De van het samenwerkingsverband ontvangen baten zijn gezamenlijk door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede ingezet. De totaal inzake deze stichtingen ontvangen baten van Samenwerkingsverband 23.05 IJssel-Vecht zijn met de daarbij behorende kosten op basis van de leerlingenaantallen verdeeld en verantwoord in de jaarrekening van de desbetreffende stichting.

MBO

1. Visie van de instelling op Passend Onderwijs

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

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

Voor het mbo is de zorgplicht verankerd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) en de Wet Gelijke Behandeling (WGB).

2. Organisatie van Passend Onderwijs

De pedagogisch-didactische relatie start voor de aspirant-student met het individuele Plaatsingsgesprek met de scout; het eerste loopbaangesprek. Doelen zijn wederzijdse kennismaking, samen bekijken of de gekozen opleiding bij de aspirant-student past en wat hij/zij nodig heeft om de opleiding met succes te doorlopen. De scout kan een adviesvraag stellen aan Student Advies en Begeleiding (SAB) om de specifieke onderwijsbehoefte van de aspirant-student in kaart te brengen. SAB biedt – in de tweede lijn - extra ondersteuning aan studenten, coaches en teams.

Het loopbaangesprek wordt voortgezet door de coach tijdens het startprogramma en in de opleiding. De onderwijsteams verzorgen naast plaatsingsgesprekken, onderwijs en loopbaancoaching ook, indien nodig,

extra begeleiding. Deze extra begeleiding wordt geboden door het Studiecentrum en/of door de coach van de student.

Voor studenten die dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten, soms zonder startkwalificatie en zonder duurzaam arbeidsmarktperspectief, worden extra kansen gecreëerd in de vorm van regionale VSV-projecten en zo nodig activiteiten die door de eenheid zelf worden georganiseerd.

Tevens zijn er Plusvoorzieningen waar overbelaste jongeren, via een maatwerktraject, gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma.

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

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 en/of een plaats op de arbeidsmarkt verkrijgen. Landstede MBO en Menso Alting zetten daarom in op verbinding tussen deze drie, middels een integrale aanpak. Dit proces wordt vanuit de Serviceorganisatie ondersteund door het leveren van deskundigheid en advies aan het MBO Beraad en door het monitoren van bijbehorende processen ten behoeve van verantwoording, doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

3. Inrichting van extra begeleiding en extra ondersteuning

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

De extra begeleiding wordt vormgegeven en georganiseerd door de eenheden en richt zich op leervragen op de gebieden studievaardigheden, beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden, taal & rekenen en loopbaanbegeleiding. Deze begeleiding is laagdrempelig en wordt zo dicht mogelijk bij de student georganiseerd. Elke eenheid heeft daartoe een Studiecentrum waar studenten extra begeleiding ontvangen van instructeurs en/of vakdocenten en workshops kunnen volgen. Daarnaast wordt door verschillende eenheden ingezet op meer begeleidingstijd voor coaches en/of voor deskundigheidsbevordering van docenten en coaches in het kader van Passend Onderwijs.

De studentadviseurs van het SAB werken bij de teams. Tijdige signalering van mogelijke stagnatie in het leerproces van studenten is van groot belang. De studentadviseur adviseert coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan bij complexe groepsdynamiek. Daarnaast biedt de studentadviseur kortdurend en individueel extra ondersteuning aan studenten op de gebieden leren en gedrag, loopbaanadvies en psychosociaal. De studentadviseur werkt handelingsgericht en stelt indien nodig, en in afstemming met student, coach en eventueel ouder/verzorger/begeleider, een individueel ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan.

De studentadviseur zet een schakelfunctionaris (de 'generalist') in om studenten met niet-onderwijs gerelateerde vragen indien nodig te ondersteunen bij het verkrijgen van adequate hulpverlening.

Bij niet-schoolse problematiek, problematiek niet direct gerelateerd aan het onderwijs, ondersteunt de schakelfunctionaris de student bij het in contact komen met de juiste (jeugd)hulpverlening in de woongemeente van de student. Dit in verband met de Transitie Jeugdhulp per 01-01-2015 en in relatie tot de Participatiewet/Wmo waarbij de woongemeente verantwoordelijk is geworden voor bijna alle ondersteuning aan haar burgers op het gebied van (jeugd)hulpverlening, opvoeding, werk en inkomen, zorg en welzijn.

Ouder(s)/verzorger(s) worden nadrukkelijk betrokken bij bovenstaande trajecten.

De schakelfunctionaris koppelt handelingsgerichte adviezen voor het onderwijs terug naar de studentadviseurs c.q. coaches.

4. Omvang van extra begeleiding en extra ondersteuning

In 2017 hebben ruim 1800 studenten binnen de eenheden gebruik gemaakt van extra begeleiding. 62% van hen had leervragen op de gebieden studievoordigheden, beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden en/of loopbaan, 38% ontving begeleiding bij taal & rekenen.

Ruim 80% van de extra begeleiding werd geboden in het Studiecentrum, groepsgevojs of individueel. Een kleine 20% ontving deze begeleiding van de eigen coach of een teamondersteuner. Een kwart van de begeleiding vond groepsgevojs plaats, driekwart individueel. Gemiddeld bestond een begeleidingstraject uit 5,5 uur, waarbij het aantal begeleidingsmomenten afhing van de leervraag van de student. Daarnaast maken op een aantal locaties studenten vrijblijvend gebruik van huiswerkbegeleiding in het studiecentrum.

In het kader van extra ondersteuning zijn gedurende 2017 ruim 2600 studenten individueel begeleid door studentadviseurs en hebben bijna 100 studenten een groepstraining gevolgd. Een individueel traject op gebied van loopbaan, leren en gedrag of psychosociaal bestaat gemiddeld uit 2 tot 5 gesprekken per student. Een groepstraining bestaat uit 8 bijeenkomsten van 2 uur plus individuele intake, voor- en nameting. In de eerste helft van 2017 zijn ruim 120 studenten met een Ondersteuningsplan (OP) ondersteund en in de tweede helft 30 studenten. 80 Studenten maakten gebruik van de Plusvoorziening. Ruim 300 studenten zijn via de generalist doorverwezen naar hulpverleningsinstanties. Alle trajecten worden middels e-TO teruggekoppeld naar studentadviseur en coach.

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

5. Financiële verantwoording

De middelen Passend Onderwijs 2017, ten bedrage van € 1.510.000,- werden als volgt beschikbaar gesteld:

- € 200.000,- voor centrale activiteiten ten behoeve van:
- inzet van een beleidsmedewerker i.v.m. integratie PO/VSV/Aanmelden&Plaatsen en ondersteuning aan de eenheden hierbij,
- inzet van een medewerker SAB in de verbinding met PO,
- het inhuren van specifieke deskundigheid van onderwijscentrum de Twijn,
- het organiseren en uitvoeren van scouttrainingen,
- managementondersteuning en onvoorzien.
- € 1.310.00,- voor de eenheden ten behoeve van:
- het verlenen van extra begeleiding binnen het studiecentrum/door de coach,
- het continueren, verbeteren en borgen van passend onderwijs,
- extra inzet in verband met bijstelling groepsgrootte en/of kwetsbare jongeren,
- deskundigheidsbevordering van docenten gericht op de werkwijze Passend Onderwijs (vast deel van minimaal € 5.000,- per eenheid),
- hulpmiddelen/(tijdelijke) ondersteuning aan studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen (o.b.v. percentage van 5%),
- Gewogen verdeelsleutel hierbij: Aantal studenten + aantal LGF-studenten 2014 (peiljaar).

De middelen SMW (schoolmaatschappelijk werk) voor 2017 ten bedrage van € 367.000 zijn ingezet voor:

- Salarissen generalisten € 118.000,-
- Intakes en inzet studentadviseurs op psychosociaal gebied € 150.000,-
- Administratieve ondersteuning, coördinatie, genereren van managementinfo in e-TO i.v.m. verantwoording € 22.000,-

Een bedrag van € 80.000 gaat mee naar 2018 om het wegvallen van SMW middelen in 2019 op te vangen. (2018 is het laatste jaar dat de SMW-regeling van kracht is.)

Uit de regiomiddelen VSV IJssel-Vecht is in 2017 in het kader van gezamenlijke projecten € 72.950,- ingezet bij Landstede MBO voor:

- Ondersteunen en versterken LOB (vo en mbo), waaronder Professionaliseren LOB, (Warme) overdracht/versterken intake en Mentoring@work
- Verzuimaanpak 2.0
- Jongerenteam

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

Uit de regiomiddelen VSV NW Veluwe (met Landstede als penvoerder) is in het kader van gezamenlijke projecten € 29.000,- ingezet bij Landstede vo en mbo voor:

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

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar ad. € 65.000.

Uit de regiomiddelen VSV Flevoland is € 10.420,- ingezet bij Landstede MBO, ten behoeve van de Plusvoorzieningen binnen de locaties Dronten en Lelystad.

Prestatiesubsidie VSV:

Tijdens het bedrijfsvoeringsoverleg op 29-01-18 is afgesproken de Prestatiesubsidie voor 2015-2016 ad. € 700.000, de zogenaamde Prestatiebox, uit te keren aan de eenheden, zoals toegekend per niveau:

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

2.6. Eenheden/Diensten

Het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) binnen Stichting Landstede wordt gegeven in eenheden in Zwolle (zes), Harderwijk (twee, met dependances in Lelystad, Dronten) en Raalte (eenheid Salland).

Het voortgezet onderwijs (vo) binnen Stichting Landstede wordt verzorgd in twee eenheden in Zwolle.

Binnen de vo-eenheden wordt de volle breedte van het onderwijsspectrum bediend: van vmbo met leerwegondersteuning, vmbo-basis, -kader, -theoretisch, havo, atheneum en gymnasium. En zowel Jenaplanonderwijs als sport en onderwijs (CSE). Elke school heeft een eigen onderscheidend profiel.



De realisatie van beleid door de afzonderlijke eenheden binnen Stichting Landstede is in onderstaande tabellen verwoord.

CSE

Onderwijsjaarverslag VO- Centre for Sports & Education		
	Doelen 2017	Resultaat 2017
1	Er is eenheid in de communicatie naar ouders	Beleid is vastgesteld en wordt door leercoaches uitgevoerd
2	Op het CSE wordt gewerkt met de leerlijn mentoraat	Leerlijn is vastgesteld en wordt door leercoaches gehanteerd
3	Binnen het CSE is eenduidig toetsbeleid	Toetsbeleid is besproken en aangepast
4	Docent gaat om met verschillen tussen leerlingen	Behaalde resultaten van de leerlingen zijn uitgangspunt van docent voor het handelen. Er is een betere afstemming met het zorgteam om problemen op te lossen.
5	Tijdens de lessen zet de docent actief het didactisch handelen in.	Het beleidstuk 'hoe ziet een goede les eruit' is vastgesteld en geïmplementeerd
6	Tijdens de TLC uren heeft de docent een (pro)actieve houding	Aanzet tot verbetering is gemaakt, maar verdient blijvende aandacht
7	Leermiddelen worden ingezet om maximale rendement uit lessituaties te halen	Het CSE is gestart met een digitaal systeem voor content om beter in te spelen op de flexibiliteit van leerlingen
8	Secies werken aan goede en rendabele doorlopende leerlijnen	Er zijn 3 bijeenkomsten georganiseerd op dit thema. De taakhouder kwaliteit voorziet de sectie van doorstroomcijfers om data gestuurd keuzes te maken

ZA

Onderwijsjaarverslag MBO- Zwolle A		
	Doelen 2017	Resultaat 2017
1	VSV cijfers binnen gestelde landelijke norm	De VSV cijfers voor alle opleidingen binnen de gestelde norm
2	Invoering HKS	MSR is ingevoerd. Gestart met de invoering van keuzedelen
3	Professionalisering medewerkers	Gestart met gesprekcyclus en scholing EHBO
4	Innovatie- en kennisplatform (IKP)	Er zijn 8 Ikp's georganiseerd waar kennisdeling heeft plaatsgevonden
5	kwaliteit van onderwijs en examinering	E-TO gevuld. Er zijn 2 cursussen waarnemen en beoordelen georganiseerd voor het werkveld
6	Aandacht voor flexibilisering	Er zijn meerdere instroommomenten gerealiseerd

ZB

Onderwijsjaarverslag MBO – Eenheid Zwolle B		
	Doelen 2017	Resultaat 2017
1.	Participatie VSV integraal oppakken	1. VSV afgenomen
2.	Ontwikkeling Keuzedelen interne en regionale afstemming	2. Er is afstemming tussen locaties binnen landschappen
3.	Leren in de praktijk en koppeling ZTC, CK&E	3. Toename aan studenten en docenten die gebruikmaken van het ZTC. M.b.t. Campus Kind & Educatie zal zich dat nog moeten gaan ontwikkelen. Opleiding VZ zet ontwikkeling praktijkleren in naast IJsselheem ook bij Viattence. In het sociaal domein is de opleiding Sociaal werk hybride leren aan het ontwikkelen in een sociaal wijkteam met Travers
4.	Doorontwikkeling flexrooster naar andere teams en gepersonaliseerd leren	4. Innovatie aanvraag gedaan, is goedgekeurd (looptijd 1,5 jaar)
5.	Professionalisering in teamplan en functioneringsgesprekken	5. Werkgroep teamleiders-directie- P&O met definitie wat "wij" verwachten van docent en kaderdocent.
6.	Aanbod gericht op doorstroom HBO	6. Er wordt gebruik gemaakt van keuzedelen en we participeren met opleidingsteams in dialooggroepen
7.	Uitwerking onderwijsaanbod bij nieuwe teams met nieuw KD	7. Is gerealiseerd
8.	VSB 3.0	8. We zien een afnemende vraag naar dit soort programma's. Dat daarmee steeds meer opleidingen in staat zijn dit te organiseren.
9.	Gevolgen Cascade bekostiging. Trendanalyse maken met eventueel andere intake	9. Acties ingezet met betrekking intake en coaching. Geen zichtbare resultaten
10.	Traject Samen Verder	10. Er is afgelopen jaar gekeken naar de inrichting SO en besluitvormingstraject binnen Landstede

ZC

Onderwijsjaarverslag MBO – Zwolle C		
	Doelen 2017	Resultaat 2017
1	Verdieping visievorming	Door de (technologische) veranderingen moet de visie op onderwijs door de teams extra tegen het licht worden gehouden.
2	Werkplezier in een professionele omgeving	De sfeer is goed, maar het ziekteverzuim is te hoog.
3		Tevens is er onrust over veranderingen die de directie doorvoert, b.v. in taakbeleid en wederzijdse verwachtingen.
4	Teamontwikkeling	De teamontwikkeling komt nu (na de zomervakantie) steeds beter op gang.
5	Externe oriëntatie / sterkere verbinding met de regio	In de nieuwe organisatie is de eindverantwoordelijk directeur duidelijk meer extern georiënteerd.
6	Teamplannen op orde	Op 1 November zijn alle teamplannen ingeleverd. De gesprekken hierover zijn inmiddels gevoerd, evenals een bijeenkomst met alle teamleiders over diezelfde teamplannen.
7	Kwaliteit op orde	De kwaliteit is nog niet op orde. Teveel opleidingen staan in het dubbelrood, hoewel achter iedere rode score een genuanceerd verhaal zit.
8	Herbezinning op onderwijsportfolio	Alle kleinere opleidingen worden tegen het licht gehouden als het gaat om levensvatbaarheid en kwaliteit.
9	Aantrekkelijk / eigentijds onderwijs	Studenten gaan met plezier naar school en krijgen de relevante kennis en vaardigheden aangereikt die ervoor zorgen dat ze toegerust zijn om te functioneren in een steeds maar weer veranderende samenleving die steeds maar weer andere eisen stelt aan de beroepsbevolking.

ZD

Onderwijsjaarverslag MBO – Zwolle D		
	Doelen 2017	Resultaat 2017
1.	Organisatie Zwolle D op orde	1. Eenheid ingericht conform Inrichtingsdocument
2.	Teamplan gereed voor elk team, gebaseerd op kaders en bronnen	2. Per 01-11 klaar. In samenwerking tussen teamleiders en teams gemaakt, 1 team later klaar.
3.	Onvoldoende opleidingen zijn voldoende	3. Niet voldoende, twee opleidingen niv3 opnieuw onvoldoende
4.	Onderwijs in de beroepspraktijk op orde stellen	4. Opleidingsrestaurant is leerplaats in het onderwijs; Zonnehuis, leerplaats verbreedt, financiële duidelijkheid. Gestopt: kapsalon, Zandhove, HCEM
5.	Keuzedelen starten	5. Keuzedelen en examinering zijn vastgesteld. Aandacht: inhoudelijke invulling en examinering.
6.	Begroting op orde	6. Hoofdpijnen gerealiseerd
7.	Teamleiders in positie en actief op onderwijs, kwaliteit en personeel door teamplan en inrichting van de resultaatgebieden	7. Teamleiders hebben meer tijd beschikbaar voor onderwijs, kwaliteit en personeel

8. Groei Opleidingen, verbinding met de regio	8. Groei Opleidingen zijn opgenomen in de teamplannen. Idem meedoen aan diverse activiteiten in regio en vo projecten.
---	--

ZE

Onderwijsjaarverslag MBO – Zwolle E/ Menso Alting	
Doelen 2017	Resultaat 2017
1. Onderwijs	1. Teams werken vanaf cohort 2016-2017 in E-TO Onderwijs leerjaar 1 en 2 geschreven in TWICX en LWP. Leerjaar geëvalueerd en verbeterd. Analyse voortgang heeft geleid tot aanstellen onderwijs adviseur ter ondersteuning van de teams van Menso Alting. Team welzijn (33) is opgesplitst in twee kleinere teams.
2. Kwaliteit	2. Analyse voortgang heeft geleid tot aanstellen kwaliteit adviseur ter ondersteuning van de teams van Menso Alting. In november ligt een plan voor kwaliteitsontwikkeling voor 2 jaar klaar.
3. Professionalisering	3. Analyse voortgang heeft geleid tot aanstellen professionalisering adviseur ter ondersteuning van de teams van Menso Alting. Eind 2017 is er een prof plan waarin individuele, team en MA brede prof is weergegeven. Opbrengsten van betekenis week zijn hierin meegenomen.
4. Samenwerking	4. Werkplan Project bureau opgeleverd Werkplan opgeleverd samenwerking met Nuborg, Agnieten College/De Boog, subsidie aanvraag met Greijdanus Samenwerking HBO We nemen onze positie in ZTC, Campus kind en educatie en Business Boost.
5. Identiteit	5. Nieuw identiteitsdocument gereed Betekenis week.

HA

Onderwijsjaarverslag MBO – Harderwijk A	
Doelen 2017	Resultaat 2017
6. Het opleidingsportfolio is ingericht conform onze uitgangspunten (Zie Stip op de horizon)	6. MKE wordt op advies van het bedrijfsleven afgebouwd, daarvoor in de plaats twee andere technische opleidingen die beter op de markt aansluiten. (mechatronica en elektrotechniek) Leisure is gestopt, de secretariële opleidingen zijn zich o.l.v. de onderwijskundig adviseur aan het bezinnen op de toekomst.
7. Er is duidelijkheid in de relatie met de Techniek Academie	7. Er is een samenwerkingsovereenkomst opgesteld, die duidelijk aangeeft waar ieders verantwoordelijkheid ligt.
8. Eerste fase realisering RIF-Industriële Robotica is gerealiseerd	8. In het fieldlab van AWL komen wekelijks studenten van Landstede, Deltion en Windesheim om met elkaar te werken aan uitdagende opdrachten op het gebied van Robotica.

9. Alle medewerkers werken professioneel en gaan voor de visie van Harderwijk A (middelen: gesprekscyclus, loopbaangesprekken)	9. De gesprekscyclus is gestart, alle teamleiders houden functioneringsgesprekken met hun teamleden. Directeur met teamleiders en adjunct-directeur, adjunct-directeur met OOP.
10. Ieder team heeft de uitvoering van de examinering volledig op orde	10. Ieder team heeft een resultaathouder kwaliteit, de DEC's zijn ingericht en werken volgens de gemaakte afspraken.
11. Verdere uitrol 'Stip op de horizon'.	11. In de teamplannen geven de teams aan wat ze nodig hebben om deze stip te bereiken. Er is een bijeenkomst geweest over 'Hostmanship'.
12. Mbo-Harderwijk heeft met VO-partnerscholen een intensieve samenwerking gericht op regionaal beleid voor het beroepsonderwijs.	12. Er is regelmatig overleg op directieniveau over samenwerking, bijvoorbeeld in 'Techniek Plaza'. Er wordt gezamenlijk gewerkt aan keuzevakken en keuzedelen.
13. De revitalisering van het gebouw aan Westeinde 33 is daadwerkelijk gestart.	13. Het CvB heeft toestemming gegeven gefaseerd aan de slag te gaan met de revitalisering. Een extern bureau wordt ingeschakeld om hierbij te ondersteunen, na elke fase wordt de (financiële) situatie opnieuw bekeken en is er een GO/NOGO moment, vooral gericht op de financiële situatie van dat moment. Streven is in 2020 alle fases van de revitalisering afgerond te hebben.

HB

Onderwijsjaarverslag BO – Harderwijk B	
Doelen 2017	Resultaat 2017
1. Uitwerken visienotitie revitalisering Harderwijk B in afstemming met Harderwijk A	Keuze gemaakt voor ICS -projectorganisatie ingericht, plan van eisen wordt ontwikkeld, voor de zomervakantie architect keuze. Geplande start verbouwing oktober/ november 2018
2. Opleidingsaanbod in Flevoland sterk vermarkten	Opleidingsportfolio Landstede en MBO college Lelystad geanalyseerd. Op basis van juridische, marketingtechnische en huisvestings-adviezen vanuit SO vooralsnog pas op de plaats
3. Marketingstrategie bepalen	Concreet uitgewerkt in eerste strategische notitie
4. (Door)ontwikkelen en implementeren doorlopende leerlijnen vmbo-mbo.	Loopt, mentorendag Morgen College gehad op maart 2018. Inmiddels samenwerking opleidingen Horeca Basis Kader
5. Programma's maken omtrent zwaluwstaartverbinding MBO-HBO (Vanuit Economic Board de Diamant)	Deelname in Economic Board gezamenlijk met Harderwijk A en B
6. Het versterken van de coöperatie Care Academie Veluwe (CAV) en verkennen Care Academie 't Gooi	Care Academy Veluwe staat stabiel en groeit – recente toetreding 'Triade' en 'Het Baken'. Onderzoek samenwerking ZTC. Care Academy met Sherpa in ontwikkeling
7. Het versterken van de externe contracten dmv RIF aanvraag Veiligheidsacademie *1	VA goed van start, bouw klimwand, ontwikkeling VR onderwijsmateriaal
8. Onderwijs maken tot een gezamenlijk product van onderwijs en werkveld. Relatie met het werkveld verstevigen en docentenstages mogelijk maken	Ontwikkeling onderwijsmateriaal en scholing op visie vraag gestuurd onderwijs. Revitalisering zorgt voor hybride leeromgeving en samenwerking met onderwijsteams, VO en werkveld

SA

Onderwijsjaarverslag MBO – Eenheid Salland	
Doelen 2017	Resultaat 2017
1. Versterking van het groene techniek onderwijs	Sterk in ontwikkeling, gekend in de regio
2. Bouw van een techniekhal	Gerealiseerd en geleid tot versterking uitstraling van het opleidingsbeeld. Kwalitatieve boost.

3. Gezondheidszorg onderwijs naar "buiten"	Verbindingen met instellingen, onderwijs op locatie. Gesprekken vinden plaats met Alfa college.
4. Versterking van het BBL volwassen onderwijs	Relaties met zorg instellingen en KO bedrijven krachtig ontwikkeld
5. Contract onderwijs bekend in de regio	NL 3F trajecten, trainingen voor ondersteunend VO personeel, versterking van de relaties met bedrijven en instellingen
6. Verbinden van groen onderwijs aan grijs	Lid van agri-food cluster
7. Ontwikkeling van keten denken	Verkenningen met bedrijven, Deltion, Terra vinden plaats

START

Onderwijsjaarslag StartCollege		
	Doelen 2017	Resultaat 2017
1	Het creëren van een gedeelde visie op onderwijs voor de onderwijsgebieden die door en met het StartCollege zijn verbonden en het inlossen van de onderwijskundige belofte van het StartCollege.	Betrouwbaar en sterk onderwijs dat jongeren en (jong)volwassenen (nieuw) perspectief biedt op vervolgonderwijs en/of arbeidsmarkt.
2	Het ontwikkelen van meerjarig eigentijds strategisch personeelsbeleid door opstellen van kwantitatieve en kwalitatieve streefformatie afgestemd op de onderwijsgebieden van StartCollege. Jaarlijks houden van functioneringsgesprekken en medewerkerstevredenheid meten en plan opstellen voor behoud en verbetering.	Versterking van de sturing op kwantitatieve en kwalitatieve personeelskwaliteit. Nav medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn aandachtspunten benoemd die in het beleid 2018 worden opgenomen.
3	Versterken van de P&C-cyclus op teamniveau	De taak van resultaathouders voor bedrijfsvoering, kwaliteit, studentsucces en BPV is per integraal team ingevuld. Teamleiders zijn in positie gebracht en geven onderwijskundige sturing aan werkteams en integrale teams. Voorbereidingen voor het werken met 'Foleta' als sturingsmechanisme op teambudgetten en taken zijn getroffen.
4	Professionaliseren medewerkers door delen van professie, waarden en praktijken van handelen om samen van te leren. Jaarthema; pedagogisch tact en collectief leren met werkteams als kleinste vorm van 'professionele leergemeenschap'.	Gezamenlijke scholingsdagen als Innovatie en Kennisplatform StartCollege breed, ontwikkelbijkosten per onderwijsgebied (Entree, ISK, VAVO en volwasseneneducatie) opgenomen in de jaarlijn van het StartCollege. Gezamenlijke start van het schooljaar als ontwikkeldag; met als thema pedagogisch tact. Versterking van de gezamenlijke aandachtspunten voor verbetering van de onderwijskwaliteit.
5	Teams formuleren in de teamplannen hoe zij voldoen aan de eisen van het toezichtkader en voldoende scores voor tevredenheid van leerlingen/studenten en ketenpartners. En hoe zij meer maatwerk in het onderwijs creëren.	Een voldoende resultaat voor onderwijsproces, examinering, schoolklimaat, onderwijsresultaat en financieel beheer. Symbiose vormen van onderwijs gerealiseerd tussen Entree en ISK en Entree en Inburgering.
6	Ontwikkeling van nieuwe vormen van volwasseneneducatie in aansluiting met de maatschappelijke vraag, (van reïntegratie naar participatie). Sluitende aanpak voor statushouders en jongeren in kwetsbare posities.	Voorbereidingen getroffen voor nieuwe onderwijsprogrammering voor extra taalondersteuning voor statushouders, project 'sluitende aanpak' en jeugdwerkgelegenheid van 'intake sluitende aanpak' naar 'duurzame participatie met baangarantie'.
7	Herpositionering van de academie voor Zelfstandigheid (avZ) binnen het StartCollege	Orientatie op herpositionering met regionale partners en landelijke organisatie avZ, met als doel meer symbiose maatwerk tussen zorg (begeleiden) en onderwijs (leren en ontwikkelen).

3. Personeel

3.1. Beleid

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

Het programma Samen Verder is een meerjarige opgave van vier jaar. In het Programmaplan Samen Verder (medio 2015) is de opzet van het programma beschreven.

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

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

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

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

Binnen het MBO heeft een herclustering plaatsgevonden. In dit proces zijn tot augustus 2016 de uitgangspunten en gezamenlijke afspraken met elkaar verder uitgewerkt. Er zijn eindverantwoordelijk directeuren en adjunct-directeuren bedrijfsvoering benoemd en de taak van teamleider heeft vorm gekregen. In 2017 heeft in het VO de doorontwikkeling verder vorm gekregen en voor de SO&BD is voortgang geboekt in het herinrichtingsproces. Een belangrijk onderdeel van de (her-)inrichting wordt gevormd door het gewenste dienstenpakket van de SO&BD dat in 2017 uitgewerkt is voor de verschillende diensten binnen de SO&BD.

In aansluiting op de herinrichting bij Landstede Groep is in 2017 een Management Development (MD)-traject gestart voor alle directeuren, adjunct-directeuren en teamleiders van Stichting Landstede. Een traject met 64 deelnemers van 1 jaar en 3 maanden met in totaal 17 studiedagen. De focus ligt voor iedereen op het leren en ontwikkelen van leerlingen/studenten. Het leiderschap is gericht op het begeleiden, ondersteunen en faciliteren, en het sturen op onderdelen van het samen leren. Het MD-traject draagt bij aan een professionele cultuur met een gedeelde rolopvatting, normen en waarden.

3.2. Scholing

Binnen Stichting Landstede zijn in 2017 131 medewerkers aan het studeren; zij volgen een onderwijs (gerelateerde) opleiding ofwel voor het behalen van 1e of 2e bevoegdheid.

Binnen Landstede Groep heeft OIDS (Opleiden In De School) een vaste plek gekregen en daarmee ook een vaste plek op het gebied van professionalisering van docenten. Er is veel belangstelling vanuit docenten om deel te nemen aan de cursus voor vakcoaches die samen met Christelijke Hogeschool Windesheim wordt verzorgd. In het schooljaar 2016-2017 is er binnen Stichting Landstede een vervolg gegeven aan OIDS en brachten 88 studenten hun stageperiode door.

3.3. Bezetting

Binnen Stichting Landstede waren op 31 december 2017 1.304 medewerkers werkzaam. De gemiddelde leeftijd is 45,8 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).

Personeelskengetallen

sexe % M/V	41/59
15 - 30 jarigen	12%
30 - 45 jarigen	34%
45 - 60 jarigen	42%
60 - 75 jarigen	12%
parttimers %	74%
fte	926
flexibele schil	22%
instroom (aantal)	295
uitstroom (aantal)	255
functiemix	
LB	47,7%
LC	50,2%
LD	2,1%

Bij Stichting Landstede zijn meer vrouwen werkzaam dan mannen. Dit komt overeen met het percentage parttimers; deze is hoger dan het aantal fulltimers. Stichting Landstede scoort het hoogste percentage parttimers binnen de Landstede Groep. De meeste medewerkers zitten in de leeftijdscategorie 30-45 jaar en 45-60 jaar; het hoogste percentage zit in de categorie 45-60 jaar. Stichting Landstede zit aan de hoge kant met de flexibele schil; binnen Landstede Groep scoort Stichting Landstede met 22% een tweede plek.

3.4. Mobiliteit

Mobiliteit blijft een belangrijk item binnen Landstede Groep; met name tijdens het programma “Samen Verder”. In 2017 is er strikt op toegezien dat alle vrijgekomen vacatureruimte zo veel mogelijk ingevuld werd door Landstede medewerkers. Tevens zijn er afspraken gemaakt om de beleidslijn en procedures op het gebied van Werving & Selectie en herplaatsing nauwlettend te monitoren. Daarmee biedt Landstede Groep de medewerkers een kans op een andere werkplek in de organisatie in het kader van zijn of haar loopbaanontwikkeling.

3.5. Verzuim

In 2017 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep in totaal 33 werkplekonderzoeken uitgevoerd. Daarvan waren er 25 voor Stichting Landstede. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn er verbeteradviezen gegeven.

In 2017 zijn 4 medewerkers van Stichting Landstede ingestroomd in de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) of kregen een ophoging van het arbeidsongeschiktheidspercentage.

Daarnaast zijn er 3 aanvragen voor Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) ingediend die (nog) niet hebben geleid tot instroom in de WGA, 2 aanvragen resulteerden in een toekenning van een arbeidsongeschiktheidspercentage onder de 35% en in één geval heeft het UWV een loonsanctie opgelegd.

Verzuimpercentage	
jaartal	%
2017	5,1
2016	4,6
2015	4,5
2014	4,5

Begeleiding door deskundigen

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

Bedrijfsarts

De trend in 2017 voor het bezoeken van de bedrijfsarts lijkt in toenemende mate het ervaren van werkstress. Wat het meest voorkomt zijn klachten die te relateren zijn aan overbelasting zowel op het werk als privé. Het blijft van belang om stress bij medewerkers te herkennen en hierover in gesprek te gaan. Verzuim is te voorkomen als snel gezocht wordt naar oplossingen voor de ervaren onbalans. Medewerkers zijn hiervoor verwezen naar de psychosociale hulpverlening. Verwijzingen hiervoor zijn gedaan naar de psychosociale hulpverlening.

Het aantal uren voor de bedrijfsarts is in 2017 om verschillende redenen uitgebreid. Het aantal verzuimmeldingen steeg en daarnaast was sprake van een toename van langdurig verzuim, van complexere verzuimsituaties en van arbeidsconflicten.

Psychisch verzuimen scoort in het onderwijs in het algemeen hoog. Dit is ook bij Stichting Landstede het geval. De doorverwijzingen vonden veelal plaats naar GGZ-gelieerde instanties.

Psycholoog en supervisor/coach

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

Psycholoog

De psycholoog werd in 2017 ingezet bij de sociaal-medische overleggen voor workshops Wet Verbetering Poortwachter en stressreductie. De psycholoog werkt met vragen die voortkomen uit stress, disbalans, ingrijpende gebeurtenissen en gezondheidsproblemen.

In 2017 zijn er 121 individuele trajecten verzorgd, in 2016 waren dit er 118. Medewerkers kwamen 36 keer in contact met de psycholoog via de leidinggevende, 32 keer via de bedrijfsarts en 53 keer nam de medewerker zelf het initiatief om een traject te starten.

De kern van de vraagstelling was in 21 situaties een conflict, 71 keer stress en 29 keer was de werk-privé-balans aanleiding voor het traject. In 21 situaties was er sprake van een advies naar specialistische hulp. De gemiddelde duur van de trajecten was in 2017 3,6 gesprekken per traject.

Tevens bood de psycholoog in 2017 een interne stressreductietraining (meer kalmte, minder last van stress) aan. Hieraan namen 10 medewerkers deel.

Supervisor/coach

De supervisor/coach werd in 2017 ingezet bij vraagstukken op het gebied van professionele ontwikkeling, samenwerkingsproblemen en motivatieproblemen. In totaal maakten 17 medewerkers gebruik van het coachingsaanbod. Het betrof korte en langere trajecten, afgestemd op de behoeften van de hulpvrager.

Enkelen kwamen eenmaal, de meesten volgden een regelmatig en intensiever traject van maximaal acht bijeenkomsten per jaar. Het jaar 2017 week daarin niet af van voorgaande jaren.

Afwijkend van andere jaren was wel dat een aantal mensen in verband met een crisissituatie kwamen.

Crises in de persoonlijke sfeer, maar ook met werk gerelateerde problematiek. De aanleiding voor de hulpvraag was daarbij heel divers: conflicten, werk dat niet bevalt, gebrek aan motivatie, stress door een te hoog ambitieniveau, perfectionisme, stapeling van taken op het werk en privé en/of gebrek aan focus. De coaching was gericht op reflectie, leren omgaan met beperkingen en mogelijkheden in allerlei levensfasen en -situaties als werkende in het onderwijs.

Vertrouwenspersoon

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

Hiervoor is gekozen om medewerkers, die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon beter te kunnen ondersteunen. Dit in het kader van goed werkgeverschap en het beleid om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen en te beperken.

In 2017 is meerdere keren een beroep gedaan op de interne vertrouwenspersoon voor adequate opvang en ondersteuning van de melder in verband met ongewenste omgangsvormen zoals seksuele intimidatie, pesten, agressie/geweld, intimidatie of discriminatie. Indien gewenst zorgde de vertrouwenspersoon voor een adequate doorverwijzing.

De vertrouwenspersoon voor medewerkers investeerde in 2017 extra in het geven van presentaties en voorlichtingen over de aanpak van ongewenst gedrag en in het adviseren en ondersteunen van leidinggevend en management bij het voorkomen ervan.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In november/december 2017 heeft Stichting Landstede - conform de werkwijze binnen de mbo-sector - het periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Het percentage medewerkers dat deelnam (69,8%) is fors gestegen ten opzichte van de vorige keer (39,9%). Er zijn 1.024 medewerkers (verdeeld over negen eenheden) uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek: 715 medewerkers hebben gereageerd. In de landelijke mbo-benchmark is dit 73,6%.

In 2018 krijgen de MTO-uitkomsten binnen de eenheden een vervolg, in het Jaarverslag 2018 een terugkoppeling hiervan.

3.6. Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag en flexibele inzet

Het beleid van dit onderwerp bleef in 2017 ongewijzigd. Het beleid is tweeledig: enerzijds is het beleid gericht op het terugdringen van de instroom door tijdelijke medewerkers zoveel mogelijk in te zetten op uitzendbasis. Anderzijds richt het zich op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en -last zoveel mogelijk te beperken. De uitkeringslast (B)WW van Stichting Landstede steeg in 2017 met € 139.288 ten opzichte van 2016. BWW staat voor Bovenwettelijke Werkeloosheidsregeling.

Om nieuwe WW-verplichtingen in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen, is er een passende verhouding tussen vast en tijdelijk personeel in de personele bezetting. Stichting Landstede heeft in 2017 een gemiddelde flexibele schil van 22%. Om hier actief invulling aan te geven, worden vacatures veelal bewust via een uitzendorganisatie ingevuld. In 2017 is bij Stichting Landstede gemiddeld 204,4 fte ingezet op uitzendbasis, waarvan 103 fte is via Innotiq.

4. Huisvesting

4.1. Beleid

Het beleid inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategienota. Van belang daarbij is dat Landstede Groep 'onderwijs' als kerntaak heeft en daarvoor een bestuurlijke eenheid vormt van vijf stichtingen voor voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

Daarnaast heeft Landstede Groep zich op verschillende maatschappelijke activiteiten in de regio gericht, waaronder welzijn, educatie, kinderopvang en kringloopwinkels. Vanuit haar missie wil Landstede Groep optimaal decentraal en daardoor dichtbij de mensen werken, waardoor de maatschappelijke betekenis groot kan zijn en de betrokkenheid intensief. Dit kader zorgt ervoor dat Landstede Groep op een groot aantal locaties actief is en tegelijkertijd dat er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten zijn.

Realisatie op strategisch niveau

- Bestuurlijk is medio 2016 het Integraal Huisvestingsplan Beroepsonderwijs (IHP) vastgesteld. Als uitvoering van dit IHP is begin 2017 met militaire precisie een verhuisoperatie uitgevoerd waarbij 4.500 leerlingen en 600 personeelsleden van de Zwolse locaties Rechterland 1, Fuchsiastraat 1, Dokterspad 2 en Assendorperdijk 31 en 55 waren betrokken. Dankzij die verhuizing zijn onderwijs en praktijk beter op elkaar afgestemd.
- In het kader van duurzaamheid zijn in samenwerking met Zonnegilde BV zonnepanelen geplaatst op de daken van de locaties Westeinde 31-33 in Harderwijk en in Zwolle op daken van locaties: Fuchsiastraat 1, Hogeland 10 (Landstede Sportcentrum) en Schuurmanstraat 1. Daarnaast wordt samen met het Zwolse Zwembad De Vrolijkheid gebruik gemaakt van de Biocentrale op de locatie Rechterland 1 in Zwolle.
- Voor de VeVa-opleiding is een 10-jarig huurcontract afgesloten voor de locatie Mecklenburglaan 3 in Harderwijk.

Realisatie op operationeel niveau

- De realisatie van een nieuwe techniekhal bij Landstede MBO in Raalte.
- De vernieuwing van de BiNaS-lokalen bij JenaXL in Zwolle-Zuid.
- Het laatsen van noodunits bij het Thomas a Kempis College (Schuurmanstraat 1) door de groei van het leerlingenaantal.
- Vanj de locaties Grote Kerkplein 14 en Assendorperstraat 55-57 in Zwolle, eindigden de huurovereenkomsten.

4.2. Locaties

Landstede VO

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

Landstede MBO

- Perron De Arend 4, Dronten
- Landstede MBO: 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 Ivoor: Raarhoeksweg 34, Raalte
- Landstede MBO: Assendorperdijk 55, Zwolle
- Landstede MBO, Menso Alting: Fuchsiastraat 1, Zwolle
- Landstede MBO: Assendorperdijk 31, Zwolle
- Landstede MBO (gymzaal): Assendorperdijk 110, Zwolle
- Landstede MBO: Dokterspad 2, Zwolle
- Doepark Nooterhof ateliergebouw: Goertjesweg 1, Zwolle
- Landstede Serviceorganisatie (SO): Rechterland 1, Zwolle
- Landstede MBO: Rechterland 1, Zwolle
- Landstede Sportcentrum: Hogeland 1, Zwolle
- ZBC-sporthal: Ossenkamp 5, Zwolle
- Landstede Serviceorganisatie (SO): Ossenkamp 8, Zwolle
- Landstede MBO: Stadionplein 9-12, Zwolle

4.3. Bezetting/Benchmark

Landstede MBO nam deel aan MBO Facilitaire Benchmark 2014 van het Facilitair Samenwerkingsverband ROC's (FSR). In dit onderzoek (over 2014) zijn 234.673 deelnemers en 189.512 gewogen deelnemers, verdeeld over 18 instellingen en 1.647.670 m2 bruto vloeroppervlak, meegenomen. Bij het kengetal 'm2 bruto vloeroppervlak' komt Landstede MBO uit op 8,6 terwijl 8,5 het gemiddelde is. Dit komt door het aantal decentrale locaties, daardoor liggen de totale facilitaire kosten iets hoger dan het landelijke gemiddelde. De uitkomsten van het aantal m2 beroepsonderwijs per gewogen deelnemer zijn op basis van de Landelijke Benchmark in 2015 9,0 m2 en dat is gelijk aan het sectorgemiddelde.

5. Governance

5.1. Governance structuur

Het College van Bestuur (CvB) en allen die werkzaam zijn binnen Landstede Groep, hebben uitgesproken te handelen conform de Code Goed Bestuur, zoals die door de VO-raad en de MBO-raad is geformuleerd. Als afgeleide daarvan zijn onder andere een eigen Integriteitscode en Klokkenluidersregeling geformuleerd en geaccordeerd. Momenteel worden onder andere 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.

Het CvB heeft vijf ontwikkellijnen uitgezet:

- Landstede Groep is een echte onderwijsgroep.
- Landstede Groep wordt teruggebracht in omvang, door de niet-onderwijsactiviteiten in een netwerk buiten de organisatie te plaatsen.
- De interne 'checks en balances' worden verbeterd; de Raad van Toezicht (RvT) is uitgebreid met specifieke competenties en de medezeggenschap is opnieuw gestructureerd.
- Het CvB heeft intern een duidelijke portefeuilleverdeling naar beleidsterrein, 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 CvB en RvT wordt beter gedocumenteerd.

Zeggenschap

In 2015 is voortvarend gestart met de vormgeving van de nieuwe bestuursstructuur. Hiertoe is een extern bureau ingeschakeld dat de Ontwikkelagenda voor die nieuwe structuur ging uitvoeren. Dat proces, onder de naam 'Samen Verder', is in 2016 grotendeels uitgerold met een uitwerking van de herstructurering van de opleidingen/eenheden in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en een andere aansturing ervan. In het voortgezet onderwijs (vo) is per eenheid één directeur werkzaam, per stichting is een projectdirecteur bedrijfsvoering aangesteld die de bedrijfsvoeringzaken beheert.

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

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

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

Benoemingen met het toedelen van bijbehorende taken vindt plaats vanaf 1 augustus 2016.

Andere ontwikkelingen, zoals de herinrichting van de serviceorganisatie (SO) en de bestuursdienst (BD), zijn in 2016 in beleidsnotities verwoord en in de besluitvormingscyclus geaccordeerd.

In de SO/BD, is een nieuwe opzet en indeling beschreven en geaccordeerd in 2016. Per dienst (drie diensten en twee stafafdelingen) zijn leidinggevend benoemd en in 2017 is een uitwerking gemaakt van

de structuur en werkwijze van elke dienst en afdeling. De benoeming van de leidinggevendenden vond in 2016 en 2017 plaats.

Medezeggenschap

De structuur van medezeggenschap bij Landstede Groep is gewijzigd. Er is een OR, het centraal orgaan van de mbo-scholen (en decentraal zijn er onderdeelcommissies).

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

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: de private delen en Landstede-MBO vallen onder de WOR (Wet op Ondernemingsraden) en hebben dus een OR, terwijl de vo-stichtingen vallen onder de WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) en dus een MR hebben.

De structuur van de medezeggenschap in de vo-stichtingen is enkele jaren geleden verhelderd en opnieuw vastgelegd in een statuut en een reglement. Dit is geformaliseerd in getekende statuten en reglementen, waarvan een deel nog in beweging is en wordt afgerond.

In 2014 begon tevens het traject rond het ontwikkelen van een nieuwe structuur van de OR'en, aangezien de ondernemingsovereenkomsten afliepen per 31 december 2014.

Binnen het mbo is in 2016 het besluit genomen om van een situatie waarin elke eenheid een OR heeft, met daarboven een COR, over te stappen naar een structuur met één OR en per eenheid een OC. Dat besluit betekende een grote stap vooruit en een duidelijke verandering die volledig paste bij de verandering in de zeggenschap (Directiestatuut MBO).

Het heeft de vorming van een nieuwe OR-onderwijs betekend en het handhaven van een aparte OR voor de SO&BD, die nu een andere positie gaat krijgen. In 2017 zijn verkiezingen gehouden voor deze nieuwe OR'en en onderdeelcommissies. Daarmee is de COR opgeheven. Daardoor zijn de leden vanuit de OR-SO&BD, de OR-Welzijn en de OR-Kinderopvang geen lid meer van een centrale raad. Deze overgang zorgt ook voor een overgangsmoedel in de medezeggenschap voor die onderdelen tijdens de transitie.

Voor de medezeggenschap van de SO&BD moet nog een toekomstbestendige structuur worden gevonden. Dit is het gevolg van het feit dat de SO&BD deels worden bemenst door medewerkers uit het vo en mbo.

5.2. Risico-inschatting en beheersingsmaatregelen

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

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

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

Zie voor dit onderwerp paragraaf 2.2. Prestaties.

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers, enkelvoudig

Zie voor een verantwoording van de kerncijfers pagina 4 en de toelichting in paragraaf 8.3 'Toelichting enkelvoudig'.

Landstede Groep streeft ernaar dat elke stichting met haar kerncijfers (solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit) voldoet aan de streefcriteria van de Inspectie. Voor Stichting Landstede geldt dat zij voldoet aan deze criteria. Rentabiliteit, Solvabiliteit en Liquiditeit voldoen aan de signaleringswaarden. Het streven is de solvabiliteit verder te verstevigen. In de meerjarenprognoses wordt dit nader uitgewerkt.

Ad c. Organisatiecultuur

Zie voor dit onderwerp hoofdstuk 3. Personeel.

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

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

- Strategienota
- Beleidsrijke begroting
- Financieel en formatief kader voor de eenheden
- Werkkader voor de eenheden
- Begrotingen op het niveau van de centrale dienst en de scholengemeenschappen
- Teamplannen op het niveau van teams
- Maand- en/of kwartaalrapportages voor stichtingen, scholengemeenschappen en diensten
- Voortgangsrapportages (scholengemeenschappen)
- Verantwoording verticaal en horizontaal

De beleidscyclus is richtinggevend voor het handelen binnen de instelling.

De in de Strategienota vastgestelde hoofdlijnen worden jaarlijks door de eenheden en diensten vertaald naar concrete plannen. Binnen kaders is de directie vrij in de wijze waarop ze doelstellingen willen bereiken. De instellingsbegroting, het sluitstuk van de beleidsvorming, wordt ter informatie gedeeld met de Raad van Toezicht.

Op basis van rapportages vindt geregeld overleg plaats tussen directie en College van Bestuur (CvB). Tijdens deze gesprekken wordt de inhoudelijke voortgang ten aanzien van het beleid en de financiële realisatie besproken. Het CvB legt regelmatig verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De instellingsbegroting en de maand-/kwartaalrapportages vormen hiervoor de basis. In deze rapportages wordt gebruikgemaakt van uitputtingsoverzichten waar de gerealiseerde exploitatie wordt vergeleken met de begrote exploitatie tot dat moment. Daarnaast wordt de gerealiseerde personeelsinzet in fte's vergeleken met de begrote personeelsinzet in fte's. Verder voegt de concerncontroller een analyse voor directie en bestuur toe.

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

Risicoanalyse

Voor de huidige risicoanalyse is een actualisatieproces op gang gebracht dat de inzichten in risico's beter kan duiden zodat de maatregelen daarop af te stemmen zijn. Hiervoor zijn in 2017 de lijnen uitgezet om tot een meerjarige aanpak te komen waarin risico's passend binnen de P&C cyclus in kaart worden gebracht. Dit moet in 2018 gereed komen en tot implementatie leiden. De organisatie heeft haar processen en structuren dusdanig ingericht dat belangrijke risico's die materiële impact kunnen hebben tijdig onderkent worden. Op de korte termijn is besef dat beperkte risico's binnen de organisatie opgevangen moeten kunnen worden. Het meerjarenbeleid moet afdwingen dat ontwikkelingen met grotere impact tijdig tot acties leiden die de impact van risico's significant beperken.

Beoordeling

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

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

De Planning & Control-cyclus is expliciet gericht op een combinatie van financiën en beleid. Het instrumentarium is erop gericht om zowel het beleid als de financiële vertaling zichtbaar te maken. Dit geldt zowel voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

Beoordeling

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

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

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

Personele lasten

In de begrotingen van de afgelopen jaren zijn de personele lasten in lijn gebracht met de ontwikkeling van de deelnemers- en leerlingenaantallen. Voor een meerjarige positieve exploitatie blijft aandacht voor een verantwoord niveau van personele lasten noodzakelijk.

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 versterkt in 2018-2019.

Investerings

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. In de beleidsrijke begroting zijn alle investeringen begroot.

Deelnemers en leerlingen

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

De ontwikkeling van deelnemers- en leerlingenaantallen is voor Stichting Landstede uitgewerkt en laat een neutrale tot lichte daling zien, die aansluit op de regionale ontwikkelingen.

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

Er hebben zich in afgelopen boekjaar geen onvoorzienbare ontwikkelingen voorgedaan die een wezenlijke impact hebben gehad op de bedrijfsvoering van de organisatie. Belangrijkste impact betreft de

schommelingen in de rijksbekostiging en afwikkeling private partijen die voldoende opgevangen kon worden door tijdige signalering en sturing.

Deelnemingen en claims

Stichting Landstede kent per 31 december 2017 de volgende deelnemingen: Innotiq Zwolle BV en Molijn Beheer BV. Ten aanzien van eventuele claims wordt verwezen naar de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen in de jaarrekening.

Eigen vermogen

De functie van het vrij beschikbaar eigen vermogen heeft tot doel te kunnen dienen als buffer voor onvoorziene zaken en het kunnen financieren van investeringen. Daarbij zijn de doelstellingen voor een voldoende eigen vermogen en solvabiliteit van belang. Zie ook paragraaf 8.3 Toelichting enkelvoudig. De solvabiliteit bij Stichting Landstede voldoet aan de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. De uitwerking van de meerjarenprognose met bijbehorende toelichting, laat zien dat de solvabiliteit in de komende jaren nog verder verstevigd wordt.

Het vrij besteedbare vermogen moet toenemen om de vereiste solvabiliteit te realiseren. Dit dient om eventuele negatieve resultaten op te vangen.

Liquiditeit

De liquiditeit bij Stichting Landstede ligt boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. Het beleid van de afgelopen jaren leidde dus tot realisatie van de doelstellingen. Het beleid is erop gericht dit te handhaven en verder te verstevigen.

5.3. Verslag Raad van Toezicht

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

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

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

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

De Raad van Toezicht van Landstede Groep bestaat uit zeven leden. Naast een voorzitter en een vicevoorzitter bestaat de Raad uit vijf leden. Medio het verslagjaar is aan het einde van de reguliere zittingstermijn met veel dank voor de bewezen diensten afscheid genomen van de heer Harry Claessen. Per 1 oktober is de heer Sam Terpstra in de Raad van Toezicht benoemd.

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 (pijz) en een remuneratiecommissie. Hoewel in commissies zaken worden voorbereid en uitgediept, blijft de Raad van Toezicht als geheel verantwoordelijk en vindt vanuit de commissies een rapportage plaats in de voltallige Raad van Toezicht.

De auditcommissie bestond in 2017 uit drie leden, de onderwijscommissie, de commissie pijz en de remuneratiecommissie uit twee leden.

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

Eind 2016 is besloten om ook een commissie Personeel, Identiteit en (arbeids-)juridische zaken in te stellen. Deze commissie bestaat uit twee leden van de Raad. Deze commissie houdt zich bezig met strategisch HRM-beleid, het handelen volgens de waarden van Landstede Groep en het correct volgens wet- en regelgeving en eigen reglementen handelen binnen Landstede Groep.

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

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gelet op de diverse facetten die de aandacht van de Raad van Toezicht vragen. De Raad van Toezicht wordt in ieder geval samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van de stichting en met een spreiding in deskundigheden, achtergronden en competenties. Bij het invullen van een vacature in de Raad van Toezicht wordt per functie een profielschets van de te werven kandidaat opgesteld. Bij het gewenste profiel van de Raad van Toezicht als collectief gelden de volgende afwegingen:

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

Vergaderingen Raad van Toezicht

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

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

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

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

Vanuit de vier eerder genoemde commissies vindt periodiek een rapportage plaats binnen de Raad van Toezicht.

Uitgangspunten bij het toezicht

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

Frequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De voltallige Raad van Toezicht is in 2017 negen maal bijeen geweest. Dat betrof vijf reguliere bijeenkomsten, twee ingelaste extra bijeenkomsten en twee themamiddagen.

Conform de jaarcyclus zijn de stukken besproken waar de Raad van Toezicht zijn goedkeuring aan moet geven: de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag. In aanwezigheid van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening besproken en goedgekeurd.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

1. Stand van zaken lopende dossiers.
2. Verzelfstandiging van werksoorten.
3. Stand van zaken ontwikkelagenda 'Samen Verder'
4. Inrichting Serviceorganisatie/Bestuursdienst (SO/BD).
5. Directiestatuut VO.
6. Overdracht van onroerend goed.
7. Verslag van werkbezoeken aan scholen/eenheden.
8. Reglementen voor/van de RvT.
9. Meerjarenprognose en –begroting.
10. Voorjaarskaderbrief.
11. (Hoofdlijnen) Begroting 2018.
12. Rapportages van de auditcommissie, onderwijscommissie, commissie pijz en remuneratiecommissie
13. Verplichtingen van de Raad richting medezeggenschap.
14. Benoeming nieuw lid Raad van Toezicht.
15. Jaarrekening en Jaarverslag 2016.
16. Financiële rapportages.
17. Integriteit en nevenwerkzaamheden in de RvT.
18. Voorbereiden Themabijeenkomsten.
19. Kennismaken met nieuwe accountant.
20. Zelfevaluatie RvT.

Themamiddagen

De Raad van Toezicht heeft in 2017 twee keer een themamiddag gehouden: op 29 maart en 24 september.

De themabijeenkomsten stonden in het teken van actuele lopende onderwijsontwikkelingen (presentaties

van de eigen directeuren) en een oriëntatie op (mogelijk) toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs (met externe deskundigen: Hartger Wassink –VO- en Doekle Terpstra –MBO-).

Overleg (Centrale) Ondernemingsraad / (C)OR en Medezeggenschapsraden (MR'en)

Delegaties van de Raad van Toezicht hebben op bepaalde momenten in het verslagjaar een overlegvergadering van het COR/MR-VO bijgewoond. Twee keer per jaar gaat dat om een bespreking van de algemene gang van zaken en een bespreking van zaken die op dat moment actueel zijn.

Overleg/Pitches met Directies eenheden Landstede Groep

Om meer contact te organiseren tussen de Raad van Toezicht en alle onderdelen van Landstede Groep, bezoeken delegaties van de Raad van Toezicht 1x per twee jaar alle directies van de VO-scholen en de MBO-eenheden; daarnaast vinden 1 x per twee jaar presentaties plaats door de directies aan de voltallige Raad van Toezicht, waarna discussie daarover plaats vindt.

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

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

In november 2017 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gehouden, waar alle leden bij betrokken zijn. Daaruit kwamen de volgende zaken naar voren:

- De RvT merkt dat de Landstede organisatie in rustiger vaarwater is gekomen, nadat de afgelopen jaren veel is gebeurd en veel is verbeterd. De RvT wil juist nu zorgen dat ze alert blijft in het houden van toezicht. De tijdsbesteding is nu weer teruggebracht naar normale proporties.
- Het proces van de aanbesteding van de accountant is geëvalueerd en er zijn verbeteringen in de procedure afgesproken..
- Geconstateerd wordt dat de Techniek Academie in Harderwijk de laatste tijd in meerdere besprekingen aan de orde komt. Het CvB heeft naar aanleiding daarvan aangegeven om de governance tegen het licht te houden..
- Er wordt gewezen op het belang van een goede terugkoppeling uit de Commissies die de RvT in staat stelt daadwerkelijk gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen. Voor wat betreft de Auditcommissie is een strakke planning van belang waarin de stukken op tijd beschikbaar zijn zodat een degelijke voorbereiding mogelijk is. Het CvB hecht aan een stevige inbreng vanuit de Commissie.
- Unaniem wordt gepleit voor een betere ondersteuning. Dit betreft zowel de planning van activiteiten als de beschikbaarheid en toegankelijkheid van stukken (digitale systemen). Hiervoor is goede aandacht vanuit de organisatie, maar realisatie heeft vertraging opgelopen. Er is behoefte aan een integraal vergader-/activiteitenoverzicht, zoals er nu het vergaderschema is met toevoeging van de andere activiteiten (pitches, werkbezoeken en dergelijke). Na een wijziging kan dan een update verspreid worden.

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

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

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

Vergoedingen toezichthouders

De Raad heeft besloten de in de nieuwe WNT ontstane ruimte voor verhoging niet volledig te gebruiken, maar de vergoeding wel op een adequaat niveau te brengen. Daartoe is geanalyseerd wat de feitelijke werkbelasting in uren is van de leden en van de voorzitter van de Raad. De nieuwe vergoedingsbedragen zijn per 1 januari 2017 ingevoerd. De toezichtsvergoeding ligt daarmee vanaf 1 januari 2017 op ca 50% van de toepasselijke norm in de Wet Normering Topinkomens. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening.

5.4. Beleggen lenen en derivaten

Stichting Landstede maakt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Binnen Landstede Groep is het beleid ook niet gericht op het inzetten van dergelijke instrumenten. In het meest recente Treasury-statuuut wordt aangesloten bij de regelingen rond beleggen lenen en derivaten. De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn in het boekjaar, zijn gezien de rentestanden, niet vastgezet in de vorm van deposito's. Uitzondering hierop betreft de rekening-courant aan private partijen binnen Landstede Groep. Deze heeft per 31 december 2017 een saldo van € 0.3 miljoen (31-12-2016 € 1.8 mln). Stichting Landstede stuurt op afbouw van dit saldo bij de betrokken partijen. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre posities onder de financiële vaste activa onder beleggen en belenen vallen en af te bouwen zijn. Daarmee voldoet de stichting aan de regeling Beleggen lenen en derivaten OCW 2016. Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling Beleggen lenen en derivaten OCW 2016 (zie 8.4. Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017, kopje 'Financiële instrumenten').

5.5. Code Goed Bestuur

Door het bestuur van de Stichting Landstede wordt de branchecode 'Branchecode goed bestuur in het mbo' gevolgd.

In het kader van de continuïteitsparagraaf zijn hierna, op basis van de meerjarenraming voor Stichting Landstede, kerncijfers opgenomen. Deze kerncijfers zijn gebaseerd op de eerder vastgestelde meerjarenprognose (zie 7.4. Begroting enkelvoudig). De meerjarenprognose is begin 2018 opgesteld en omvat zowel de exploitatiebegroting (inclusief formatieprognose), investeringsbegroting als ook de balansprognose. De werkelijke uitkomsten van 2017 hebben effect op de meerjarencijfers en kernratio's maar tasten het beeld niet ernstig aan, aangezien de eindejaarsprognoses in lijn liggen met de werkelijkheid.

Continuïteit, kengetallen	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers per 1 okt	12.501	12.610	12.610	12.794	12.952	12.997	13.047	13.132	13.182
Personele bezetting, vast en tijdelijk									
Bestuur / management (fte)	24	23	24	25	25	25	25	25	25
Personeel primair proces (fte)	566	556	568	616	625	630	633	636	639
Uitsplitsing ondersteunend personeel									
Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	137	128	133	132	133	134	134	134	135
Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	51	54	58	58	59	59	59	59	59
Ondersteunend personeel (fte)	188	182	190	190	192	193	193	194	194
Totale personele bezetting (fte)	778	761	783	831	842	848	851	854	859
Aantal leerlingen / Totaal personeel	16,1	16,6	16,1	15,4	15,4	15,3	15,3	15,4	15,4
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel	22,1	22,7	22,2	20,8	20,7	20,6	20,6	20,6	20,6
Toelichting op kengetallen									
Telmoment aantal leerlingen, studenten en deelnemers	gemiddeld aantal leerlingen per kalenderjaar								
Telmoment personele bezetting	gemiddeld per kalenderjaar								
Toelichting op kengetallen	telmoment per 31/12								
Aantal fte uitzendkrachten en externen	69	95	97	97	99	100	100	100	101

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

Op basis van demografische ontwikkelingen is een lichte daling van aantal deelnemers BO verwacht die wordt gecompenseerd door nieuwe initiatieven. In het VO binnen St Landstede wordt een beperkte daling verwacht tot en met 2020.

Continuïteit, Balans	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
alle bedragen in € * 1000									
Activa									
Vaste Activa									
Immateriële vaste activa									
Materiële vaste activa	104.926	101.980	98.523	94.892	93.311	91.882	89.516	85.200	80.670
Financiële vaste activa	2.516	2.859	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
Vaste Activa totaal	107.442	104.839	101.123	97.492	95.911	94.482	92.116	87.800	83.270
Viottende Activa									
Voorraden		7							
Vorderingen	2.967	5.043	3.500	3.600	3.550	3.500	3.400	3.200	3.200
Effecten									
Liquide middelen	6.515	11.434	12.182	10.016	8.411	8.019	8.500	10.475	12.359
Viottende Activa totaal	9.483	16.484	15.682	13.616	11.961	11.519	11.900	13.675	15.559
Activa totaal	116.925	121.323	116.805	111.108	107.872	106.001	104.017	101.475	98.829
Passiva									
Eigen vermogen	33.692	39.169	41.194	41.074	41.117	42.636	43.955	44.715	45.371
Voorzieningen	3.149	2.886	2.700	1.600	1.600	1.500	1.500	1.500	1.500
Langlopende schulden	59.598	56.131	52.711	49.435	46.155	42.864	39.562	36.260	32.958
Kortlopende schulden	20.487	23.137	20.200	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
Passiva totaal	116.925	121.323	116.805	111.108	107.872	106.001	104.017	101.475	98.829
Toelichting op de balans									
- de financieringsstructuur	De vaste activa worden door de samenstel van eigen vermogen met lang vreemd vermogen gefinancierd. De langlopende schulden nemen af als gevolg van de aflossingen, zonder toevoeging van nieuwe leningen. In de uitwerking van de meerjarenbegroting is uitgegaan van een scenario met investeringen. Op basis van een basis scenario zijn plannen uitgewerkt met renovatie gefinancierd met eigen middelen die in deze paragraaf is uitgewerkt. Hierbij is getoetst op inhoudelijke, onderwijskundige en financiële haalbaarheid, passend binnen de kaders van de organisatie. Het eigen vermogen kent met de ingang van de overgang naar historische kostprijs jaarlijks een vrijval van de herwaarderingsreserve. Deze staat tegenover de toevoeging van het resultaat aan het vermogen.								
- het huisvestingsbeleid,									
- mutaties van reserves, fondsen en									

Continuïteit, raming staat baten en lasten		Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
alle bedragen in € * 1000		1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec	1 jan - 31 dec
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten per 1 okt		12.501	12.610	12.610	12.794	12.952	12.997	13.047	13.132	13.182
Baten										
	Rijksbijdragen	99.236	103.643	103.263	102.692	102.409	103.675	103.475	103.292	103.292
	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.124	1.891	731	1.418	1.424	1.433	1.443	1.454	1.460
	College-, cursus-, les- en examengelden									
	Baten werk in opdracht van derden	650	827	1.792	1.838	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
	Overige baten	8.344	7.450	7.278	5.535	5.569	5.630	5.637	5.658	5.682
Totaal baten		109.354	113.811	113.064	111.484	111.003	112.339	112.155	112.004	112.034
Lasten										
	Personeelslasten	69.918	75.794	78.962	78.962	79.190	79.493	79.765	80.164	80.433
	Afschrijvingen	6.597	7.374	7.197	7.281	7.681	7.479	7.365	7.466	7.680
	Huisvestingslasten	8.794	8.782	8.581	8.656	8.715	8.740	8.767	8.796	8.824
	Overige lasten	15.354	14.264	13.659	14.146	12.896	12.784	12.768	12.800	12.474
Totaal lasten		100.663	106.214	108.399	109.045	108.483	108.496	108.666	109.227	109.410
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering		8.691	7.597	4.665	2.439	2.520	3.843	3.489	2.777	2.624
Financiële baten		11	-4	0	0	0	0	0	0	0
Financiële lasten		3.041	2.862	2.714	2.560	2.476	2.324	2.171	2.017	1.968
Financiële bedrijfsvoering, overig		-123	-84	-75	0	0	0	0	0	0
Saldo financiële bedrijfsvoering		2.929	2.774	2.639	2.560	2.476	2.324	2.171	2.017	1.968
Buitengewoon resultaat			-843	-841	-760	-840	-840	-840	-840	-840
Totaal resultaat		5.763	5.666	2.867	639	884	2.359	2.158	1.600	1.496
Toelichting op de raming staat van baten en lasten		- belangrijke ontwikkelingen in de baten en lasten, mede obv de ontwikkeling van kengetallen en bekostigingsvariabelen - de personele bezetting - huisvesting (eigendom, huur, doordecentralisatie, bouwprojecten, financiering) Zoals hierboven al aangegeven, is de verwachting dat het aantal leerlingen/deelnemers licht gaat stijgen. De effecten van de wijziging in bekostiging als gevolg van afschaffen cascade lijken beperkt op moment van opstellen van de meerjarenbegroting. De afschrijvingen zijn gebaseerd op de huidige afschrijvingen en toekomstige investeringen. De vrijval vanuit de herwaarderingsreserve is separaat gepresenteerd onder buitengewoon resultaat. Er zal gewerkt worden aan een flexibele schil voor het personeel. Tegelijk is bekend dat er de komende jaren veel natuurlijk verloop zal zijn. De huisvesting in in het scenario op basis van de huidige locaties met renovatie het uitgangspunt.								

Continuïteit, Financiële kengetallen		Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
Kengetallen financiële positie										
	Huisvestingsratio	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
	Liquiditeit (current ratio)	0,46	0,71	0,78	0,72	0,63	0,61	0,63	0,72	0,82
	Liquiditeit (quick ratio)	0,46	0,71	0,78	0,72	0,63	0,61	0,63	0,72	0,82
	Personeelslasten / Rijksbijdragen	70%	73%	76%	77%	77%	77%	77%	78%	78%
	Personeelslasten / Totaal baten plus financiële baten	64%	67%	70%	71%	71%	71%	71%	72%	72%
	Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	68%	70%	72%	71%	72%	72%	73%	73%	73%
	Rentabiliteit	5,3%	5,0%	2,5%	0,6%	0,8%	2,1%	1,9%	1,4%	1,3%
	Solvabiliteit I	28,8%	32,3%	35,3%	37,0%	38,1%	40,2%	42,3%	44,1%	45,9%
	Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	31,5%	34,7%	37,6%	38,4%	39,6%	41,6%	43,7%	45,5%	47,4%
	Weerstandsvermogen	0,46	0,34	0,36	0,37	0,37	0,38	0,39	0,40	0,40
Kengetallen overig										
	Kapitalisatiefactor	0,31	0,34	0,36	0,37	0,34	0,35	0,39	0,40	0,40
	Weerstandsvermogen exclusief materiële vaste activa	0,31	0,35	0,37	0,37	0,38	0,39	0,40	0,41	0,41
	Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	31%	34%	36%	37%	37%	38%	39%	40%	40%
	Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	3%	3%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	91%	91%	91%	92%	92%	92%	92%	92%	92%
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten	9%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
	Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten	2%	4%	2%	1%	3%	3%	2%	1%	0%
	Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten	2%	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	0%
	Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	-10%	-6%	-4%	-5%	-6%	-7%	-6%	-5%	-3%
	Beleggingen ten opzichte van eigen vermogen									
	Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
	Contractactiviteiten / Rijksbijdragen	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Toelichting op kengetallen		Er is een meerjarenexploitatiebegroting, meerjarenliquiditeitsprognose en een prognose van de verwachte solvabiliteits- en liquiditeitsratio opgesteld. De minimale streefwaarden betreffende solvabiliteit II en liquiditeit zijn gelijk aan de OCW eisen (0,3 en 0,50). Door investeringen en negatieve resultaten in verleden, met name in de periode 2011-2012, was de solvabiliteit en liquiditeit verslechterd. Inmiddels zijn deze kerncijfers sterk verbeterd en voldoen de liquiditeit en de solvabiliteit II aan de signaleringswaarde van OCW.								

Continuïteit, overige rapportages

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Rapportage toezichhoudend orgaan

De huidige interne risicobeheersings- en controle systemen zijn modulair ingericht. Per aandachtsgebied vindt controle, sturing en bijsturing plaats. Het aanbrengen van samenhang in een risico management-systeem dat integraal onderdeel is van de P&C cyclus heeft sterk de aandacht. De uitvoering van een meerjarig implementatieplan risicomangement is gestart en zal bijdragen aan het realiseren van de doelen van de organisatie.

1. Onvoorspelbaarheid van de bekostiging van de overheid 2. Ontwikkeling van leerlingen aantallen. 3. Gevolgen CAO 4. Ontwikkelingen in subsidies, incl kwaliteitsgelden in MBO en Samenwerkingsverband in VO. 5. Wijzigingen in wetgeving.

Zie hoofdstuk 6.3

5.6 Notitie Helderheid

Uitbesteding

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

Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Alle middelen zijn ingezet binnen de kaders van de Strategienota 2015-2018 'De kracht van kiezen' van Landstede Groep. De strategie en missie passen binnen de wettelijke kaders. De activiteiten in 2017 zijn in het Bestuursverslag van de jaarrekening beschreven en verantwoord.

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

Het private vermogen van Stichting Landstede is eind 2017 negatief (€ 4.7 miljoen). De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Dit proces heeft tot gevolg gehad dat er noodzakelijke onttrekkingen nodig waren ten laste van het private vermogen om dit proces mogelijk te maken. Door het afstoten van private activiteiten is de kans op herstel van het privaat vermogen beperkt. Landstede is in gesprek met de Inspectie om tot een oplossing te komen. Het publieke vermogen compenseert momenteel het negatief privaat vermogen zodat het eigen vermogen als geheel voldoende op peil is.

De rekening-courantverhouding met Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio en Stichting Landstede Participaties omvat oude posities voortkomend uit hiervoor genoemd proces. Het beleid is erop gericht om deze positie in twee jaar tijd af te bouwen tot nihil. Het beleid van Stichting Landstede is erop gericht geen nieuwe publiek-private leenverhoudingen aan te gaan zodat de leenverhouding alleen bestaat uit oude posities die afgewikkeld moeten worden. Dit kan een langere doorlooptijd vragen om niet tot onnodige onttrekkingen over te moeten gaan.

Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstelling vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Les- en cursusgeld

Alle cursusgelden worden gefactureerd ten laste van de deelnemers. Stichting Landstede kent geen eigen of andere fondsen met betrekking tot deze lasten.

In- en uitschrijving van deelnemers

Uit onderzoek is gebleken dat in oktober 2017 33 studenten Landstede MBO verlieten, 10 daarvan vertrokken met een diploma en 23 verlieten ongequalificeerd de instelling en zijn uitgeschreven. Alle 33

studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking. In dezelfde maand werden 8 deelnemers, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking zijn gebracht, ingeschreven bij onze instelling.

Gedurende dit begrotingsjaar was er geen sprake van een structureel aantal deelnemers dat binnen de instelling van leerweg wisselde. Van de beroepsopleidende leerweg (bol) stapten in het schooljaar 2016-2017 47 deelnemers over naar de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Daarnaast gingen 8 deelnemers van bbl naar bol.

De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Er zijn geen deelnemers die een andere opleiding volgen dan waarvoor zij zijn ingeschreven.

Stapeling van diploma's komt alleen voor als dit reëel te onderbouwen is en in het belang is van de deelnemer. Deze stapeling kan nooit leiden tot dubbele bekostiging binnen een kalenderjaar.

Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

Maatwerktrajecten en overig niet-bekostigd onderwijs worden in de boekhouding verantwoord op een afzonderlijke kostenplaats. De omvang van het maatwerk ten behoeve van diverse bedrijven in de regio (circa 30 bedrijven) is zeer beperkt en is nadrukkelijk geheel buiten de reguliere bekostiging gehouden.

Buitenlandse deelnemers

Bij Stichting Landstede stonden in 2017 8 deelnemers ingeschreven die in het buitenland woonden.

5.7. Zaken met politieke of maatschappelijke impact

Landstede Groep werkt aan het bewust maken van leerlingen en studenten van hun verantwoordelijkheid in en voor de samenleving. Verantwoordelijkheid voor de leefomgeving, de natuur, jezelf, maar vooral ook voor de medemens. Doordat Landstede Groep in kleine eenheden werkt, op veel plaatsen in de regio, wordt de rol voor gemeenschap(svorming) in kleinere kernen concreet ingevuld. Door dichtbij, in de woon- en leefomgeving van mensen aanwezig te zijn, is Landstede Groep vraaggericht, actief en betrokken aanwezig via onderwijs, kinderopvang of andere vormen van activiteiten en werk. Op die manier wordt duurzaam gewerkt (weinig reisbewegingen), zijn verschillende vormen van maatschappelijk ondernemen ingevuld (kinderopvang, kringloopwinkels en Wereldwinkels) en wordt betrokken op mens en samenleving het werk gedaan (bevorderen van sociale cohesie door dichtbij aanwezig te zijn; ook met welzijn en educatie). In 2017 is het in een andere relatie staan tot de meeste van deze niet-onderwijsactiviteiten geëffectueerd door het overdragen van alle welzijnsactiviteiten en het voorbereiden van de overdracht van de kinderopvang.

6. Horizontale verantwoording

6.1. Beleid

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

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

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

6.2. Relatie samenleving

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

In de samenleving anno 2017 is het echter van groot belang dat de wisselwerking met de belanghebbenden goed is en de communicatie open. Dat is de beste manier om maatschappelijk relevant te zijn, onderwijs te leveren dat midden in de samenleving staat en een kwaliteit te leveren die optimaal is in de regio van de school.

Er is een grote diversiteit en veelheid aan belanghebbenden. Het is van groot belang de dialoog met hen open en met regelmaat te voeren om zo alert strategische doelen actueel bij te kunnen stellen.

De voornaamste belanghebbenden en hun belangen

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

Deze belanghebbenden zijn te categoriseren naar:

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

Bewaken van belangen van de belanghebbenden

Leerlingen/studenten/ouders

Studenten, leerlingen en daardoor ook hun ouders, vormen de kern waar onderwijs om draait. Daardoor vormen zij ook de grootste belanghebbenden van Stichting Landstede. Deze belanghebbendengroep vormt de basis om didactische vernieuwing te initiëren en de pedagogische taak vorm te geven, maar ook 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. Stichting Landstede is verantwoordelijk voor het op de juiste wijze begeleiden en opleiden van de leerling en student, 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 verschillende scholen die een ouderraad/ouderpanels hebben. Verder zijn ouders en leerlingen in het vo vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraad (MR). Studenten in het mbo zijn vertegenwoordigd in studentenpanels (per vestiging) en in de Studentenraad (op instellingsniveau). De Studentenraad 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 ontvangt Stichting Landstede bekostiging. Met dit publieke geld wordt integer en verantwoord omgegaan. De budgetten worden volledig ingezet voor het onderwijs en de continuïteit van de schoolorganisatie. De verantwoording (zie 7. Inleiding op de financiële cijfers) geldt als verantwoording naar het Ministerie en naar de Inspectie.

Met de Inspectie is regelmatig contact via het reguliere toezicht-arrangement. Daarin wordt met nadruk gefocust op de kwaliteit van het onderwijs en de financiële positie van de instelling. In dat opzicht zijn in 2017 verschillende goede stappen gezet die een verdere verbetering hebben gegeven van de financiële kengetallen. De kwaliteit van het onderwijs in het vo is goed te noemen gezien de Inspectie-beoordelingen, maar ook gezien de eigen standaarden van de instelling. Daar is gezorgd voor continuïteit in de stappen die zijn gezet in de ontwikkeling van de kwaliteitszorg en de borging daarvan.

Gemeenten

Er is voortdurend overleg met de gemeenten in het verzorgingsgebied van Stichting Landstede over huisvesting, vooral met de gemeenten Zwolle, Harderwijk en Raalte.

Toeleverend onderwijs

Voor de vo-scholen binnen Stichting Landstede gaat het hier om alle basisscholen in de diverse gemeenten en regio's waarvan leerlingen instromen, zowel regulier basisonderwijs als speciaal basisonderwijs. Ook stromen leerlingen in van andere vo-scholen doordat deze scholen sommige programma's niet aanbieden en Landstede-scholen wel. 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. Met al deze scholen en hun directies is een levendig contact vanuit de onderscheiden eenheden. Bij de inschrijving van leerlingen vindt, zo mogelijk en zo nodig, een 'warme' overdracht plaats. Ook op andere momenten is er een goede uitwisseling van leerlingengegevens en is er sprake van het kennismaken en uitwisselen van elkaars pedagogische en didactische aanpak. Een goede uitwisseling van gegevens is uiteraard van belang voor het goed verlopen van het onderwijsproces, het adequaat kunnen bieden van maatwerk in begeleiding en het vergroten van het succesvol volgen en afronden van het onderwijs door de

leerling/student. Met collega-scholen is regelmatig overleg op directie- en bestuursniveau. Met hbo-instellingen zijn goede doorstroom afspraken gemaakt.

Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen

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

Andere scholen voor vo en mbo

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

Bedrijven en instellingen

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

Eigen medewerkers

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

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

De belangen van medewerkers zijn vastgelegd in de CAO-VO en de CAO-MBO. Aanvullend is er nog centraal HR-beleid en eenheid-gebonden HR-beleid.

Stichting Landstede spant zich in om de ontwikkeling, de gezondheid en het welbevinden van haar medewerkers zo goed mogelijk te dienen. Dit gebeurt onder andere door de resultaten van de jaarlijkse gesprekkencyclus en de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken te verwerken in eenheidsbeleid en teamplannen.

6.3 Medezeggenschap

Zie voor medezeggenschap binnen Stichting Landstede 5.1 Governancestructuur.

6.4. Klachtenafhandeling

Indien iemand een probleem ervaart binnen Stichting Landstede, is daar in eerste instantie de afspraak dat degene die het probleem ervaart, de veroorzaker of diens leidinggevende daarop aanspreekt. Dit conform een hiervoor opgesteld protocol. Bedoeling van dit protocol is voorkomen dat een probleem uitgroeit tot een klacht (waarvoor de klachtenregeling geldt). Binnen het vo leidt dat er op alle scholen toe, dat de directie nagenoeg alle problemen en klachten intern naar tevredenheid be- en afhandelt. Hierdoor komen relatief weinig klachten bij de externe klachtencommissie terecht.

Tot nu toe lukt het in de overgrote meerderheid van de gevallen om het probleem in het beginstadium bevredigend op te lossen. De externe commissie hoeft slechts sporadisch klachten te behandelen. Dat

klagers nu rechtstreeks de commissie - zonder interne hoor-en-wederhoor - kunnen benaderen, zorgde niet voor een toename.

In 2017 kwamen er in totaal 41 klachten binnen via de centrale route, alle uit het mbo. Dit gebeurde via de interne klachtenmeldpunten of via e-mail. In 1 geval heeft de externe commissie uitspraak gedaan en is het gegeven advies door het College van Bestuur overgenomen.

Aantal klachten binnen Stichting Landstede

Klachten 2017 per categorie		
Soort klachten	in VO	in MBO
Examens	0	11
Schorsing	0	4
Onderwijskwaliteit, organisatie en begeleiding	0	9
Aanmelding, uitschrijving en bindend studieadvies	0	4
Communicatie en klachtenbehandeling	0	7
Houding personeel (klantvriendelijkheid)	0	6
Totaal	0	41

7. Inleiding op de financiële cijfers

7.1. Toelichting geconsolideerd

Algemeen

Overeenkomstig de landelijke RJ-richtlijnen worden naast de enkelvoudige cijfers van Stichting Landstede ook de geconsolideerde cijfers opgesteld. De geconsolideerde cijfers omvatten naast Stichting Landstede ook Innotiq Zwolle BV (51%) en Landstede Molijn Beheer BV (50%). Tenzij anders aangegeven worden in deze toelichting geconsolideerde cijfers genoemd.

Het geconsolideerde resultaat is € 6,5 mln positief (2016 € 5,5 mln). Het positieve geconsolideerde resultaat wordt gedragen door het resultaat van Stichting Landstede in 2017 ad € 51, mln. Het enkelvoudige resultaat wordt sterk beïnvloed door de afwaardering bij Stichting Landstede op de intercompany vordering op Stichting Internationale School Eerde.

Realisatie versus begroting

De begroting 2017 is conservatief opgebouwd waarbij reserves zijn gevormd voor onvoorziene omstandigheden. Tevens zijn meevallers in de rijksbekostiging een belangrijk aspect waardoor het werkelijke resultaat 2017 hoger is uitgekomen als gedacht. Het resultaat 2017 is met € 6,5 mln fors hoger geëindigd dan begroot, hogere inkomsten rijksbekostiging door compensatie pensioenpremies en kwaliteitsgelden bij Stichting Landstede in 2017 en de ingezette bezuinigingen in het verleden zijn belangrijke factoren.

Totale baten

De totale baten zijn € 12,7 mln hoger dan begroot. Deze stijging wordt vooral gerealiseerd door Stichting Landstede met een stijging van € 8,0 mln aan rijksbijdragen (zie 8.3 Toelichting enkelvoudig) en het feit dat de internationaliseringssubsidies in 2017 via de staat van baten en lasten worden verantwoord (€ 0,9 mln).

Personeelskosten

De personeelskosten zijn € 8,8 mln hoger. De stijging in personeelskosten bij Stichting Landstede ad € 6,5 mln wordt veroorzaakt doorstijging pensioenpremies waartegenover ook hogere rijksbekostiging staat en daarnaast dotaties aan personele voorzieningen. De inhuur uitzendkrachten is hoger dan begroot door extra flexibele inzet ten behoeve van projecten en ziektevervanging.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn € 1,2 mln hoger dan begroot, wat komt doordat de realisatie van de herwaardering separaat wordt verantwoord als afzonderlijke regel 5. Gerealiseerde herwaardering.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 0,4 mln hoger dan begroot, wat vooral komt doordat de internationaliserings-subsidies en bijbehorende kosten in 2017 via de staat van baten en lasten worden verantwoord (€ 0,9 mln).

Realisatie versus vorig jaar

Totale baten

De totale baten zijn € 3,8 mln hoger dan vorig jaar. Deze stijging wordt vooral gerealiseerd door Stichting Landstede met een stijging van € 4,7 mln. Tegenover de stijging bij Innotiq staat dat er geen opbrengsten meer zijn vanuit Stichting Internationale School Eerde door overdracht van activiteiten medio 2016.

Personeelskosten

De personeelskosten zijn € 4,8 mln gestegen t.o.v. 2016. Tegenover de stijging bij Stichting Landstede ad € 5,8 mln (zie toelichting enkelvoudig) staat dat er geen kosten meer vanuit Stichting Internationale School Eerde worden meegeconsolideerd.

Overige kosten

De overige lasten zijn met € 1,5 mln gedaald, voornamelijk door lagere afschrijvingen (€ 0,2 mln), lagere huisvestingslasten (€ 0,6 mln) en daling overige lasten (€ 0,7 mln). De lagere afschrijvingslasten worden bij Stichting Landstede gerealiseerd (zie 8.3 Toelichting enkelvoudig). De daling van overige lasten wordt sterk beïnvloed omdat er geen kosten meer vanuit Stichting Internationale School Eerde worden meegeconsolideerd.

Balans

Vermogen en solvabiliteit

Als gevolg van het positieve resultaat van € 6,5 mln, is het eigen vermogen gestegen tot € 42,9 mln. Samen met de voorzieningen is de solvabiliteit II van de geconsolideerde cijfers met 3,6% verbeterd tot 37,4% (2016: 33,8% Jaarrekening). De solvabiliteit is daarmee sterk gestegen en ligt ook geconsolideerd ruim boven de signaleringsgrens van de Onderwijsinspectie (30%).

Liquiditeit

De liquiditeit is met 38,6 gestegen tot 92,1 (2016: 53,5). De verbetering van de liquiditeit ratio ligt daarmee in lijn met de verwachtingen en ligt ook boven de signaleringsgrens van de Inspectie (50,0).

Om liquiditeits- en kasstroomrisico's te verkleinen zijn eerder maatregelen genomen die gecontinueerd worden. Deze zijn gericht op sturing om deze posities te verbeteren en de risico's sterk te beperken tot acceptabele omvang. Prijs- en kredietrisico's komen niet noemenswaardig voor binnen de consolidatieonderdelen. Zie hoofdstuk 8 Geconsolideerde jaarrekening voor een toelichting.

Toelichting op kasstroomoverzicht

In 2017 is een positieve kasstroom gerealiseerd van € 10,9 mln. De operationele kasstroom ad € 15,5 mln is ingezet voor het doen van investeringen ad € 3,0 mln naast € 1,6 mln desinvesteringen in gebouwen en terreinen en aflossing van de langlopende financieringen ad € 3,3 mln.

De kasstroom uit operationele activiteiten is met € 2,4 mln gestegen tot € 15,5 mln. Enerzijds als gevolg van een stijging van het bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering ad € 0,5 mln. Gecorrigeerd voor afschrijvingen, waardeveranderingen en mutatie voorzieningen is de operationele kasstroom nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2016. Dit is verder verbeterd door een toename van de kasstroom vanuit het werkkapitaal € 1,5 mln en een lager saldo van betaalde/ontvangen rente en winstbelasting van € 0,3 mln.

Voor de investeringen in activa was in 2017 € 3,0 mln benodigd (2016: € 7,7 mln) en vanuit de desinvesteringen is € 1,6 mln beschikbaar gekomen (2016: € 0,3 mln). De aflossing van de langlopende financieringen betreffen de reguliere contractuele aflossingen.

7.2. Begroting 2018 - Geconsolideerd

De begrotingscijfers voor 2018 zijn als volgt vastgesteld voor Stichting Landstede:

x 1.000	Stichting Landstede - Geconsolideerd	2018 Begroting	2017 Begroting	2017 verwachte realisatie	Jaarrekening 2016
	Opbrengsten				
3.1.1	Rijksbijdrage	92.876	99.188	95.107	103.630
3.1.2	Overige Rijksbijdrage	9.650	697	12.080	1.297
3.2	Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.584	0	888	651
3.4	Contractonderwijs	1.838	1.389	1.606	827
3.5	Overige opbrengsten	5.844	5.945	9.525	9.707
	Totale opbrengsten	111.792	107.219	119.206	116.112
	Personele Kosten				
4.1.1	Loonkosten	65.990	63.957	67.939	65.346
4.1.2	Overige personele kosten	13.023	11.171	14.684	12.928
4.1.3	Uitkeringen ontvangen	-422	-250	-405	-398
	Totale personele kosten	78.591	74.878	82.218	77.876
	Materiële kosten				
4.2	Afschr. op immat. en mat. vaste activa	7.281	6.001	5.939	6.566
4.3	Huisvesting	8.656	8.986	8.573	8.976
4.4	Overige materiële kosten	14.526	13.401	12.645	14.427
5.0/7.0	Financiële baten en lasten en belastingen	1.894	2.721	2.694	2.812
	Totale materiële kosten	32.357	31.109	29.851	32.781
	Totale kosten	110.948	105.987	112.069	110.657
	Resultaat	844	1.232	7.137	5.455

De verwachte realisatie 2017 betreft de eindejaarsprognose 2017, peildatum september 2017. Met ingang van juni 2016 zijn de activiteiten van Stichting Internationale School Eerde afgestoten. Derhalve is met ingang van 2017 de consolidatie van de exploitatie vervallen.

7.3. Toelichting enkelvoudig

Algemeen

Over 2017 heeft Stichting Landstede een positief resultaat behaald van € 5,1 mln. Daarmee is de begrote doelstelling van € 1,0 mln positief ruimschoots behaald en is € 0,6 mln lager ten opzichte van het resultaat van 2016 (€ 5,7 mln positief). Stijgende inkomsten (met name rijksbijdragen), kostenbeheersing, niet (volledig) benodigd hebben van de begrotingsreserves en realisatie herwaardering als gevolg van verkoop onroerend goed, zijn de hoofdcomponenten van deze positieve afwijking ten opzichte van de begroting. Hierna wordt dit nader uiteengezet.

Realisatie versus begroting

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van de begroting gestegen met € 8,0 mln. De lump-sum bekostiging is gestegen met € 5,2 mln en is opgebouwd uit de drie componenten:

- Tijdens begrotingsproces was nog onvoldoende duidelijk hoe de effecten van pensioenpremies effect zouden hebben. In de werkelijkheid heeft dit tot hogere rijksbijdrage en loonkosten geleid ad € 2,0 mln (MBO € 1,7 mln en VO € 0,3 mln);
- Toename van rijksbijdrage voor nieuwkomers (€ 0,6 mln) op basis van groei gedurende het jaar;
- Verschuiving tussen subsidies en lump sum voor € 2,2 mln, resteert € 0,4 mln overige posten als wachtgeld en vermindering uitkeringskosten.

De overige rijkssubsidies zijn gestegen met € 2,8 mln door hogere baten VO-subsidies van het Samenwerkingsverband Passend onderwijs (€ 0,6 mln, aandeel in gezamenlijke Bovenschoolse Voorziening Landstede Groep was niet in begroting opgenomen), Prestatiebox (€ 0,7 mln). Voor het MBO hebben de extra opbrengsten op Prestatiebox inzake VSV (door realisatie doelstellingen € 0,7 mln), Regionale investeringsfondsen, Schoolmaatschappelijk werk en Zij instroom lerarenbeurs een stijging gegeven in vergelijking met begroting tegenover de daling Passend onderwijs (verantwoord onder de Rijksbijdrage) en hogere opbrengsten voor het resultaatsdeel kwaliteitsafspraken (€ 2,0 mln). Het laatste is het gevolg van een aanpassing in de verdeling tussen MBO instellingen op basis van de studiewaarde (€ 0,7 mln), resultaatsafhankelijk deel (€ 0,8 mln) en BPV en Excellentie (€ 0,5 mln).

Overige baten

De overige overheidsbaten bestaan uit de bijdragen van gemeenten en zijn € 1,2 mln hoger dan begroot geëindigd, wat vooral komt door het feit dat de internationaliseringssubsidies in 2017 via de staat van baten en lasten worden verantwoord (€ 0,9 mln). Het wettelijk cursusgeld is conform begroting verantwoord, waar de baten uit contractonderwijs € 0,2 mln hoger uitgekomen zijn.

De overige baten zijn € 2,3 mln hoger dan begroot, ondanks de lagere huuropbrengsten (€ 0,2 mln). Hogere opbrengsten inzake detacheringen (€ 0,3 mln), ouder/deelnemersbijdragen (€ 0,5 mln, terughoudend begroot) en overige opbrengsten (€ 1,6 mln). Dit laatste ook doordat de toerekening en verantwoording van het aandeel in de opbrengsten van de Stichting Bestuur Landstede Groep inzake de serviceorganisatie (SOBD) en Bovenschoolse Zorg Voorziening (BZV) niet was begroot in de begroting van de stichting.

Personele kosten

De personeelskosten zijn € 6,2 mln hoger dan de begroting waarbij het grootste deel voortkomt uit de salariskosten van vast personeel met € 2,5 mln en doorbelasting vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep € 1,8 mln, maar ook per saldo lagere doorbelasting vanuit de stichting aan andere groepsonderdelen dan begroot (€ 0,5 mln). De stijging van de salariskosten vast personeel is ook toegenomen door de reserveringen inzake getroffen personele regelingen, waarvoor binnen de overige personeelskosten was begroot. De dotatie personele voorzieningen bedragen € 1,1 mln en betreft met name de regeling levensfasebewust personeelsbeleid 0,2 mln en WW/BWW verplichtingen € 0,8 mln.

De resterende € 1,5 mln is het effect van hogere lasten voor uitzendkrachten en externe inhuur als gevolg van meer inzet op tijdelijke inkomsten (Nieuwkomers en subsidiestromen).

Hiertegenover staan lagere overige personeelskosten ad € 1,3 mln, wat komt door de begrote lasten voor personele regelingen / gevolgen van WW-regelingen, maar waarvoor de lasten verantwoord zijn onder de lonen en salarissen en de dotatie aan de personele voorzieningen.

Afschrijvingen en huisvestingskosten

De afschrijvingen komen € 1,2 mln hoger uit dan begroot. Tijdens de begrotingsronde 2017 was nog geen rekening gehouden met de overgang van actuele waarde maar historische kostprijs bij de bestaand onroerend goed. Tegenover deze hogere afschrijvingen staat de vrijval van de herwaarderingsreserve van € 1,3 mln, waarvan € 0,5 mln eenmalig als gevolg van de verkoop van onroerend goed.

De huisvestingslasten zijn gedaald met € 0,6 mln, vooral: energie en water (€ 0,3 mln), huurlasten (€ 0,4 mln) en beveiliging (€ 0,1 mln), tegenover hogere onderhoudskosten.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn € 2,0 mln hoger dan begroot. De interne doorbelastingen vanuit Landstede Groep zijn € 0,2 mln hoger dan begroot (inzake SOBD en BZV vanuit SBLG). De stijging in leermiddelen en apparatuur ad € 1,5 mln wordt grotendeels gecompenseerd door een hogere bijdrage deelnemers € 0,5 mln (zie overige baten). De overige stijging vloeit ook voort uit dat de internationaliseringssubsidies in 2017 via de staat van baten en lasten worden verantwoord (€ 0,9 mln). In de overige instellingslasten is de afwaardering van de vordering op Stichting Internationale School Eerde van € 1,4 mln opgevangen binnen de begroting vanuit de begrote calamiteitenreserve.

Financiële baten en lasten

De rentelasten zijn uitgekomen conform de begroting.

Realisatie versus vorig jaar

Het resultaat 2017 ad € 5,1 mln is ten opzichte van 2016 met € 0,6 mln gedaald. De stijging in opbrengsten van € 4,7 mln is besteed aan hogere personele lasten (€ 5,7 mln) en hogere overige lasten (€ 0,7 mln). De beperking van de daling van het resultaat komt dan ook voort uit een hogere realisatie herwaardering (als gevolg van verkoop onroerend goed), resultaat deelnemingen (€ 0,2 mln) en lagere afschrijvings- en huisvestingslasten. De laatste door een stijging op de doorbelasting huisvestingskosten (interne huur en onderhoudskosten binnen de groep) en lager energie verbruik.

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2016 gestegen met € 3,5 mln tot € 107,2 mln, het aandeel lump-sum bijdrage is gestegen met € 3,3 mln tot € 95,1 mln. De lump sum bekostiging MBO is gestegen met € 0,8 mln ten opzichte van 2016, vooral door de correctie in 2016 inzake de reservering voor de terugbetaling van rijksbijdragen (€ 1,8 mln). Per saldo dus sprake van een daling, welke sterk wordt beïnvloed door de deelnemerswaarde van de instelling ten opzichte van het landelijk totaal.

Het aandeel van Stichting Landstede niveau 2 t/m 4 ligt in 2017 op 2,35787 en is daarmee gedaald ten opzichte van 2016 (aandeel 2,43652). Voor Entree ligt het aandeel in 2017 een fractie lager dan het aandeel voor niveau 2 t/m 4, nl op 2,53267 (2016: 2.56326). De lump sum bijdrage is ook in 2017 gedempt door een korting in het kader van de overgangsregeling tussen de ROC's. Voor Landstede was dit effect in 2017 € 0,3 (2016 € 0,5 mln).

De verantwoorde lumpsum VO is met 2,5 mln toegenomen, grotendeels door de wijziging in presentatie van de ontvangen bijdragen nieuwkomers (2017: € 2,0 mln) die in 2016 onder de niet geoormerkte subsidies zijn verantwoord (2016: € 2,1 mln). Verder zijn de bijdragen toegenomen door aanpassing van de personele bekostiging aan de prijseffecten en toegenomen leerlingaantallen (€ 0,3 mln) en verhoging van de huisvestingsvergoeding voor de VO scholen, welke gefinancierd worden overeenkomstig de BvE, door de toename van leerlingen (€ 0,1 mln).

De (niet-)geormerkte subsidies zijn € 0,3 mln hoger verantwoord dan in 2016, ondanks dat de bijdrage inzake nieuwkomers ad € 2,0 mln nu onder de rijksbijdragen (lumpsum) zijn verantwoord. In 2017 is het prestatiedeel voor kwaliteit toegevoegd aan de subsidies hetgeen een positief effect heeft van € 2,4 mln. Daarnaast hebben ook de positieve resultaten op VSV in 2017 weer tot een subsidie-uitkering in het kader van de Prestatiebox geleid. De effect van de subsidie-uitkering in het kader van de Prestatiebox werden pas eind 2017 bekend gemaakt en hebben een positief effect op het totaal resultaat – MBO deel € 1,7 mln.

Overige baten

De overige overheidsbaten en subsidies zijn in 2017 gestegen (€ 0,6 mln) door dat de internationaliseringssubsidies in 2017 via de staat van baten en lasten worden verantwoord (€ 0,9 mln). Hiertegenover staat een daling van het participatiebudget met € 0,2 mln en een daling van de overige subsidies (€ 0,2 mln).

De overige baten zijn met € 0,2 mln toegenomen. Vooral verhuur (€ 0,1 mln) en deelnemers-/ouderbijdragen zijn gedaald (€ 0,2 mln). Hiertegenover staan hogere detacheringsopbrengsten (€ 0,3 mln) en hoger aandeel in de overige opbrengsten uit de BZV en SOBD (€ 0,2 mln).

Personele kosten

De personeelskosten zijn gestegen met € 5,8 mln tot een totaal van € 81,6 mln. Bij een lichte stijging van de eigen personeelscapaciteit (2017: 943 fte versus 2016: 934 fte, toename 1,0%) is de stijging van de directe loonkosten met € 3,0 mln, zijnde 5,0%). Deze sterkere toename komt o.a. door de cao stijging (najleffect verhoging in 2016) en individuele periodieken voor € 0,6 mln, stijging van de pensioenlasten (€ 1,2 mln) door hogere pensioenpremies, de getroffen individuele personeelsregelingen (€ 0,8 mln) en reservering verlofuren voor het ondersteunende personeel (€ 0,3 mln).

De hogere dotatie in 2017 aan de personele voorzieningen (WW/BWW, langdurig ziek, levensfase bewust personeelsbeleid en jubilea, totaal € 1,0 mln hoger als 2016) zijn een afspiegeling van trends en ontwikkelingen op het HRM beleid en verslaggevingsregels.

Een andere significante stijging zijn de personele lasten volgens een toename van inhuur van uitzendkrachten (€ 1,4 mln) en een hogere doorbelasting personeel intern binnen de groep, per saldo € 0,7 mln hogere last. Dit laatste komt vooral (€ 0,5 mln) door het per 1 augustus 2017 overgaan van 24 medewerkers (18,2 fte) naar Stichting Agnieten College/De Boog in verband met het gelijk trekken van de arbeidsverhoudingen voor het personeel van het onderdeel TAK Talentstad en TAK Pro als onderdeel van het binnen Stichting Agnieten College/De Boog uitgevoerde onderwijs voor deze onderdelen, welke ook vanaf 1-1-2018 binnen Stichting Agnieten College/De Boog bekostigd gaat worden.

Afschrijvingen en huisvestingskosten

De afschrijvingen zijn gedaald met € 0,2 mln welke voornamelijk toe te schrijven zijn aan de rem op investeringen in de afgelopen jaren en de verkoop van onroerend goed.

De huisvestingslasten zijn lager uitgekomen op € 8,4 mln (2016: € 8,8 mln) ondanks een stijging van de energielasten. Hiertegenover staan per saldo lagere onderhoudskosten, na doorbelasting van huisvestingslasten aan andere onderdelen binnen de Landstede Groep.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn ten opzichte van 2016 gestegen met 0,7 mln, wat komt doordat de kosten met betrekking tot de internationaliseringssubsidies in 2017 via de staat van baten en lasten worden verantwoord (€ 0,9 mln). Inzake administratie- en beheer (€ 0,3 mln) kantoor- en kopieerkosten (nieuw contract met Ricoh) en advieskosten en juridische kosten inzake de herinrichting van de BO-organisatie in 2016 zijn lagere kosten verantwoord. Tevens is sprake van lagere doorbelastingen van Stichting Bestuur Landstede Groep (€ 0,3 mln) en geen benodigde dotatie aan de overige voorzieningen (in 2016 € 1,0 mln).

Hiertegenover staan hogere lasten voor aanschaf klein inventaris en leermiddelen en lesactiviteiten (€ 0,2 mln), meer C&M kosten (€ 0,2 mln) en de ophoging van de voorziening voor Stichting Internationale School Eerde (€ 1,4 mln) voor het resterende deel van de nog openstaande vordering.

Financiële baten en lasten

De rentelasten zijn gerelateerd aan de langlopende leningen. Reguliere aflossingen hebben de kosten verlaagd met € 0,1 mln

Balans

Vaste activa

De afname van de materiële vaste activa met € 6,3 mln is het gevolg van de terughoudendheid in het investeringsbeleid (investering € 3,0 mln tegenover afschrijvingen € 7,8 mln) en de verkoop van onroerend goed voor € 1,5 mln. De investeringen zijn bijna gelijk aan de begroting 2017 terwijl in 2016 investeringen zijn gedaan in onroerend goed (Boerendanserdijk (CSE), Kruidwisch (tbv Kinderopvang, gebouw is in 2017 verkocht) en onderwijsgebouw Het Perron in Dronten).

Vorderingen

De vorderingen zijn gedaald met € 1,5 mln naar € 3,0 mln. Dit komt door hogere debiteuren (€ 0,3 mln) doordat met aantal externe partijen afspraken zijn gemaakt omtrent latere betaling van de geleverde inzet, lagere vorderingen op groepsmaatschappijen (€ 1,5 mln) vooral door afwaardering van de vordering op Stichting Internationale School Eerde (€ 1,4 mln). Daarnaast zijn de overige vorderingen gedaald met € 0,3 mln doordat ultimo 2016 te ontvangen investeringsbijdragen en subsidies in 2017 zijn afgewikkeld.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn gestegen met € 2,0 mln tot € 24,8 mln. De belangrijkste afwijkingen betreffen lagere schuld terug te betalen bekostiging aan OCW met betrekking tot voorgaande jaren als gevolg van betaling in 2017 (€ 0,4 mln), crediteurenpositie (+€ 0,6 mln), vooruitontvangen subsidies OCW/EZ (+€ 0,5 mln) en stijging overige kortlopende schulden (€ 0,5 mln) bestaande uit o.a. vakantiegeld/verlofdagen en verplichtingen inzake overeengekomen personeelsregelingen.

Voorzieningen

De voorzieningen stijgen met € 0,6 mln tot een totaal van € 3,5 mln. De grootste component van de voorzieningen bestaat reserveringen voor toekomstige personele lasten (jubilea, WW/BW, levensfasebewust personeelsbeleid en ziek lang). Tevens is een voorziening in 2016 getroffen inzake mogelijke claims, welke nog actueel is.

Vermogen en solvabiliteit

Het eigen vermogen is met € 3,9 mln gestegen naar € 42,9 mln, wat neer komt op een stijging van 9,9%. Dit is een direct gevolg van het positieve resultaat over 2017 van € 5,1 mln en realisatie (vrijval) van de herwaarderingsreserve van € 1,2 mln. Deze vrijval betreft de gerealiseerde herwaardering op gebouwen op basis van de afschrijvingstermijn (€ 0,8 mln) en bij realisatie van verkoop van gebouwen en terreinen (in 2017: extra vrijval € 0,4 mln).

De solvabiliteit II stijgt met 2,7% naar 37,4%. Door de stijging van het balanstotaal van € 120,8 mln naar € 124,0 mln wordt het effect van het hogere eigen vermogen iets gedempt. Het hogere balanstotaal vloeit voort uit de toename van het eigen vermogen door het positieve resultaat en daarmee toename van de liquide middelen. Deze liquide middelen worden aangehouden in het kader van het verder op orde brengen en houden van de kerncijfers conform de eisen van de onderwijsinspectie.

Ultimo 2017 wordt tevens voldaan aan de solvabiliteitscriteria van externe financiers, Bank Nederlandse Gemeenten en ING Bank.

Liquiditeit

De liquiditeitsratio heeft zich in 2017 sterk verbeterd en is van 58,3 (eind 2016) gestegen naar 92,2 (eind 2017). Aangezien de signaleringsgrens van de Inspectie op 50 ligt, is ook aan dit criterium voldaan en heeft de ingezette koers de gewenste effecten. Door de beperkte investeringen, gedane desinvesteringen en het positieve resultaat zijn de Liquide middelen gestegen met € 11,1 mln.

Voor liquiditeits- en kasstroomrisico's zijn maatregelen genomen die gecontinueerd worden. Deze zijn gericht op sturing om deze posities te verbeteren en de risico's beperken tot acceptabele omvang. Prijs- en kredietrisico's komen niet noemenswaardig voor binnen de instellingen (zie Deel 2 de jaarrekening voor een toelichting).

Treasury en risicobeheersing

De stichtingen binnen de consolidatie van Stichting Landstede maken geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten en derivaten. Het beleid van Landstede Groep is ook niet gericht op het inzetten van dergelijke instrumenten. In het meest recente Treasurystatuut wordt aangesloten bij de regelingen Beleggen en Belenen.

De tegoeden van de consolidatieonderdelen die niet nodig zijn voor de directe bedrijfsvoering staan op depositorekeningen. Er zijn verder geen gelden belegd.

Toelichting op kasstroomoverzicht

In 2017 is een positieve kasstroom gerealiseerd van €11,1 mln. De operationele kasstroom ad € 15,7 mln is ingezet voor het doen van investeringen ad € 3,0 mln, desinvesteringen ad € 1,6 mln en aflossing van de langlopende financieringen ad € 3,3 mln.

De kasstroom uit operationele activiteiten is met € 2,5 mln gestegen tot € 15,7 mln, ondanks de daling van het bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering ad € 1,1 mln. Gecorrigeerd voor afschrijvingen, waardeveranderingen en mutatie voorzieningen stijgt de operationele kasstroom met € 0,5 mln ten opzichte van 2016. Dit wordt verder beïnvloed door een positieve kasstroom vanuit het werkkapitaal € 3,8 (2016 € 0,8 mln) en een lager saldo van betaalde/ontvangen rente/dividend van € 0,2 mln. Voor de investeringen was in 2017 € 1,3 mln benodigd (2016: 7,7 mln) en vanuit de desinvesteringen is € 1,6 mln beschikbaar gekomen.

De aflossing van de langlopende financieringen betreffen de reguliere contractuele aflossingen.

7.4. Begroting 2018

De begrotingscijfers voor 2018 zijn als volgt vastgesteld voor Stichting Landstede:

LOW 40	LOW - Landstede OW 40	Begroting 2018	Begroting 2017	Verw realisatie 2017	Jaarrekening 2016
Opbrengsten					
3.1.1	Budget allocatiesystematiek/ rijksbijdrage	76.809.668	74.495.231	74.612.585	91.829.898
3.1.1	Additionele allocatie	1.659.808	939.579	1.030.502	0
3.1.1	Allocatie gemeenschappelijke taken	14.406.307	14.478.149	14.531.384	0
3.1.2	Ongeoormerkte subsidie	8.892.330	8.457.686	8.833.514	9.289.383
3.1.2	Geoormerkte subsidie zonder verrekening	534.816	563.104	583.476	774.609
3.1.2	Geoormerkte subsidie met verrekening	223.000	140.000	324.050	1.290.451
3.1.3	Ontv doorbetalingen SWV	166.209	114.519	124.309	458.366
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.418.167	697.012	673.418	1.296.772
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	648.440	572.301	572.000	650.625
3.4	Contractonderwijs	1.838.480	1.388.721	1.801.326	826.841
3.5.1	Verhuur	1.086.150	1.494.083	1.293.318	1.444.621
3.5.2	Detachering personeel	637.088	588.633	872.556	996.160
3.5.4	Sponsoring	1.360	4.400	1.000	2.341
3.5.5	Ouderbijdragen	1.400.365	2.183.260	2.345.449	2.853.094
3.5.6	Deelnemersbijdragen	743.078	0	0	0
3.5.9+10	Overige opbrengsten	1.018.980	951.000	1.289.763	2.097.845
Totaal opbrengsten		111.484.246	107.067.678	108.888.650	113.811.007
Kosten					
4.1.1.1	Loonkosten	63.497.971	61.825.607	63.414.615	61.321.726
4.1.1.6	Interne doorbelastingen personeel	2.863.414	2.627.982	1.077.305	4.458.135
4.1.2.2	Inhuur personeel niet in loondienst	9.030.546	8.409.772	9.277.815	8.581.044
4.1.2.3	Overige personele kosten (incl 4.1.2.1)	3.992.473	2.761.010	2.609.124	1.829.683
4.1.3	Uitkeringen	-421.927	-250.000	-380.000	-396.852
Totaal personele kosten		78.962.477	75.374.371	75.998.859	75.793.736
Materiële kosten					
4.2	Afschr. op immat. en mat. vaste activa	7.281.056	6.001.394	7.275.586	7.373.940
4.3	Huisvesting	8.655.637	8.986.002	8.805.930	8.782.110
4.4.1	Administratie en beheer	4.176.864	3.882.635	3.151.578	2.822.388
4.4.2	Inventaris, apparatuur (ICT)	537.832	363.650	557.248	531.229
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen (Mat kosten prim proc)	3.736.227	3.312.755	3.589.885	3.970.338
4.4.5.1	Interne doorbelastingen materieel	5.279.552	5.129.234	4.977.763	5.860.286
4.4.5.2	Communicatie en marketing	415.450	331.836	472.970	306.363
4.4.5.3	Overige kosten (incl 4.4.4)	0	0	0	1.000.002
5 - 10	Stichtings baten en lasten	1.800.000	2.650.000	1.299.000	1.704.880
Totaal materiele kosten		31.882.618	30.657.506	30.129.960	32.351.536
Totaal lasten		110.845.095	106.031.877	106.128.819	108.145.272
Resultaat		639.151	1.035.801	2.759.831	5.665.735

De verwachte realisatie 2017 betreft de eindejaarsprognose 2017, peildatum september 2017.

Deel 2: Jaarrekening

8. Geconsolideerde jaarrekening

8.1. Geconsolideerde balans per 31 december 2017

Na resultaatsbestemming

		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1. Activa			
1.1 Vaste Activa			
1.1.2 Materiële vaste activa		98.265	104.577
1.1.3 Financiële vaste activa		2.707	2.813
Vaste Activa totaal		<u>100.972</u>	<u>107.390</u>
1.2 Vlottende Activa			
1.2.1 Voorraden		5	7
1.2.2 Vorderingen		3.225	3.363
1.2.4 Liquide middelen		19.922	8.975
Vlottende Activa totaal		<u>23.152</u>	<u>12.345</u>
Activa totaal		<u>124.124</u>	<u>119.735</u>
2. Passiva			
2.1 Eigen vermogen		42.895	37.640
2.2 Voorzieningen		3.488	2.886
2.3 Langlopende schulden		52.886	56.131
2.4 Kortlopende schulden		24.855	23.078
Passiva totaal		<u>124.124</u>	<u>119.735</u>

8.2. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000				
3.	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	107.172	99.188	103.630
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.855	697	1.297
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	344		651
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.606	1.389	910
3.5	Overige baten	8.962	5.945	9.624
	Totaal baten	119.939	107.219	116.112
4.	Lasten			
4.1	Personeelslasten	82.627	74.878	77.876
4.2	Afschrijvingen	7.197	6.001	7.409
4.3	Huisvestingslasten	8.382	8.986	8.976
4.4	Overige lasten	13.766	13.401	14.427
	Totaal lasten	111.972	103.266	108.688
	Saldo baten en lasten	7.967	3.953	7.424
5.	Geraliseerde herwaardering	1.258		843
6.	Financiële baten en lasten	-2.665	-2.721	-2.833
	Resultaat	6.560	1.232	5.434
7.	Belastingen	-47		-29
8.	Resultaat deelnemingen			50
	Resultaat na belastingen	6.513	1.232	5.455
9.	Resultaat aandeel van derden			
	Totaal resultaat	6.513	1.232	5.455

De ontwikkelingen over 2017 in vergelijking met 2016 en begroting zijn verwoord in het jaarverslag in hoofdstuk 7.

Het geconsolideerde resultaat is als volgt opgebouwd:

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000				
Overzicht totaal resultaat				
	Geconsolideerd netto resultaat na belastingen	6.513	1.232	5.455
	Af: Realisatie herwaardering	-1.258		-843
	Totaal resultaat	5.255	1.232	4.612

8.3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
a	Kasstroom uit operationele activiteiten		
	Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering	1) 7.967	7.424
	Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
	Aanpassingen voor afschrijving	2) 7.752	8.033
	Aanpassingen voor waardeveranderingen	3) 148	
	Toe- (af-)name van voorzieningen	4) 602	87
	Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat	8.354	8.268
	Veranderingen in werkkapitaal		
	Af- (toe)name van voorraden	5) 2	-7
	Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6) 128	410
	Toe- (af)name van kortlopende schulden	7) 1.790	38
	Totaal Veranderingen in werkkapitaal	1.920	441
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	18.241	16.133
	Ontvangen interest	8) 85	12
	Betaalde interest	9) 2.735	2.973
	Betaalde winstbelasting	10) 44	29
	Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten	15.547	13.143
b	Kasstromen uit investeringsactiviteiten		
	Investerings in materiële vaste activa	11) 2.998	7.286
	Desinvesterings in materiële vaste activa	11) 1.558	166
	Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	12) 449	
	Toe- (af)name overige financiële vaste activa	12) 106	106
	Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.334	-7.463
c	Kasstromen uit financieringsactiviteiten		
	Aflossing langlopende schulden	13) 3.266	3.357
	Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.266	-3.357
	Toe- (af)name van geldmiddelen	10.947	2.323

Note verwijzing naar achterliggende specificatie:

- 1) Saldo van baten en lasten volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa
- 3) Conform verloopstaat materiële vaste activa inzake correctie afwaardering per 31-12-2015
- 4) Verloopstaat voorzieningen
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden, mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten, rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten, rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 10) Volgens staat van baten lasten gecorrigeerd voor mutatie nog te betalen winstbelasting
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa
- 12) Verloopstaat financiële vaste activa
- 13) Verloopstaat langlopende schulden

8.4. Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

De jaarrekening 2017 van Stichting Landstede bevat net als in 2016 de cijfers van Stichting Landstede en haar deelnemingen:

Stichting Internationale School Eerde (100%), statutaire zetel te Zwolle

Innotiq Zwolle BV (51%), statutaire zetel te Zwolle

Landstede Molijn Beheer BV (50%), statutaire zetel te Nunspeet

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

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.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Continuïteit

Binnen de Landstede Groep, waar Stichting Landstede onderdeel vanuit maakt, is de liquiditeitspositie in 2017 verder verbeterd.

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt

wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

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

Grondslagen voor consolidatie

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

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

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

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

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd (Stichting Internationale School Eerde), 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.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en de daaruit voortvloeiende baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

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

- Deelnemingen in groepsmaatschappijen
- Voorzieningen

Financiële instrumenten

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

Stichting Landstede maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

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

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

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije 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 waardeverminderingverliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De schulden zijn niet achtergesteld, tenzij anders vermeld.

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel

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

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

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

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de stichting historische trends 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 stichtingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

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

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

Saldering van financiële instrumenten

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

Stelselwijzigingen

In 2017 zijn er geen stelselwijzigingen doorgevoerd.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

Het onroerend goed is met ingang 2016 gewaardeerd tegen historische kostprijs en wordt gewaardeerd op basis van verkrijgingsprijs. De gebouwen en terreinen in bezit per 31 december 2015 worden gewaardeerd tegen de boekwaarde per 31 december 2015 gebaseerd op actuele waarde. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving. De afschrijving is gebaseerd op een levensduur van 30-40 jaar. Voor gebouwen waarop de overgangsregeling prospectief is toegepast is de levensduur bepaald aan de hand van de resterende levensduur zoals vermeld in de taxatierapporten. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur worden gewaardeerd op basis van verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de gebruiksduur rekening houdend met de eventuele restwaarde. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

De volgende afschrijvingspercentages worden binnen de categorie gebouwen en terreinen gehanteerd:

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

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

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

De categorie overige materiële vaste activa betreffen leermiddelen die in 2 tot 5 jaar afgeschreven worden. De kosten van herstel en groot onderhoud worden rechtstreeks ten laste van de exploitatie verantwoord.

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

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

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.

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

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

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

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

Bij inbreng in of verkoop van activa door de vennootschap aan een joint venture, verantwoordt de vennootschap dat deel van het resultaat in de winst-en-verliesrekening 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 verantwoordt de stichting daarentegen direct en volledig. Bij verkoop van activa door de joint venture aan de vennootschap, verantwoordt de vennootschap het aandeel in de staat van baten en lasten van de joint venture op die verkoop pas in de winst-en-verliesrekening 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, neemt de vennootschap zijn aandeel in dit verlies direct.

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

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

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of 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 waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Herwaarderingsreserve

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

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

De herwaarderingsreserve wordt gevormd per individueel actief en is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van historische kostprijs en de boekwaarde op basis van actuele waarde. De herwaarderingsreserve wordt verminderd met de gerealiseerde herwaardering (verband houdend met systematische afschrijvingen van het actief). Op de herwaarderingsreserve wordt waardeverminderingen van het betreffende actief, niet zijnde systematische afschrijvingen, in mindering gebracht.

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

Minderheidsbelang derden

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

Voorzieningen

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

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

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

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of

gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Resultaatbepaling

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de staat van baten en lasten verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

Cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen op basis van de duur van de

huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten, worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per balansdatum van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 104,4% (februari 2018: 105,3% (bron: www.abp.nl d.d. 28 maart 2018)). De vereiste dekkingsgraad is 128%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). De beleidsdekkingsgraad eind 2017 is daarmee op een zodanig niveau dat de financiële situatie van het pensioenfonds volgens de daarvoor geldende normen onvoldoende blijft. Het ABP heeft in maart 2017 een nieuw herstelplan ingediend bij toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB). Voor meer informatie zie www.abp.nl.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Financiële leases

Als de stichting optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de stichting eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

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

Operationele leases

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

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

Segmentatie

Voor de indeling in operationele segmenten wordt uitgegaan van de hoofdcategorieën waarop onderwijs plaatsvindt en bekostiging wordt verleend: MBO, VO en Educatie. De segmentatie sluit een op een aan op de interne managementinformatie.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

1.1.2 Materiële vaste activa

Materiële Vaste Activa	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige mva	1.1.2.5 Vaste bedr.m. in uitv. en voor- bet.op mva	1.1.2 Totaal mva
alle bedragen in € * 1000						
1.1.2 Materiële Vaste Activa, posten						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	70.116	23.927	34.903	2	378	129.326
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	4.094	17	20.636	2		24.749
Materiële vaste activa, begin	66.022	23.910	14.267		378	104.577
Verloop gedurende de periode						
Investerings	399		2.481		118	2.998
Desinvesteringen	1.024	557	5.114	2		6.697
Afschrijvingen	4.169	23	3.560			7.752
Afschrijving op desinvesteringen	-34		-5.103	-2		-5.139
Mutatie gedurende de periode	-4.760	-580	-1.090		118	-6.312
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	69.491	23.371	32.272		496	125.630
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	8.229	41	19.095			27.365
Materiële vaste activa, eind	61.262	23.330	13.177		496	98.265

Per 1 januari 2016 worden de gebouwen en terreinen gewaardeerd op basis van historische kostprijs, waar per 31 december 2015 nog waardering tegen actuele waarde plaatsvond. Hierbij is gebruik gemaakt van de overgangsbepalingen welke door de Raad voor de Jaarverslaggeving zijn gepubliceerd.

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

De vaste bedrijfsmiddelen in uitvoeringen en vooruitbetalingen op materiële vaste activa betreffen de investeringen inzake de Techniekhal in Raalte, waarvoor per 31 december 2017 geen investeringsverplichting meer bestaat.

De WOZ waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2017 € 77,1 mln (1-1-2016 € 83,8 mln). Voor verdere toelichting wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

De verzekerde waarde is per 31 december 2017 € 171 mln, waarvan € 156 mln op de gebouwen en € 15 mln op bedrijfsuitrusting en inventaris.

1.1.3 Financiële vaste activa

Financiële Vaste Activa	1.1.3.2 Overige deelnemingen	1.1.3.3 Vorderingen op groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal financiële vaste activa
alle bedragen in € * 1000				
1.1.3 Financiële vaste activa, posten				
Financiële vaste activa, begin	2.015	315	483	2.813
Desinvesteringen en aflossingen		90	16	106
Financiële vaste activa, eind	2.015	225	467	2.707

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

Het verloop van de vorderingen op groepsmaatschappijen is als volgt:

Financiële Vaste Activa - specificatie		Stichting Landstede Participaties	Stichting Landstede Kinderopvang	Totaal
alle bedragen in € * 1000				
1.1.3.3 Vorderingen in groepsmaatschappijen				
Begin		135	180	315
Desinvesteringen en aflossingen			90	90
Financiële vaste activa, eind		135	90	225

De Vordering op groepsmaatschappijen betreft:

- Een vordering op Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio ad € 2,7 mln welke volledig is voorzien. Over deze vordering wordt geen rente berekend en er is geen aflossingsschema overeengekomen. Er zijn geen zekerheden gesteld.
- Een lening aan Stichting Landstede Participaties, groot € 134.500. Hiervoor zijn geen rente- en aflossingsverplichtingen overeengekomen.
- Een rentedragende lening (4,5%) aan Stichting Landstede Kinderopvang, nog groot € 90.000 met een aflossing van € 22.500 per kwartaal.

Het verloop van de overige vorderingen is als volgt:

		Stichting Topsportteams Zwolle	St Huisvesting Onderwijs Dronten	Totaal
alle bedragen in € * 1000				
1.1.3.8 Overige vorderingen				
Begin		64	419	483
Desinvesteringen en aflossingen		16		16
Financiële vaste activa, eind		48	419	467

De Overige vorderingen betreffen:

- Vordering Stichting Topsportteams Zwolle € 64.000, oorspronkelijk € 100.000. De resterende aflossing vindt in 2018-2020 lineair plaats, rente bedraagt 1 maands-Euribor-tarief vermeerderd met 1,7%, er zijn geen zekerheden gesteld.
- Lening Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten € 419.000 met betrekking tot financiering van het aandeel van Stichting Landstede in de gezamenlijke inrichting van het gezamenlijke schoolgebouw Het Perron Dronten.

1.2.1 Voorraden

Voorraden		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1.2.1 Voorraden, toelichting			
1.2.1.1 Gebruiksgoederen		5	7
Totaal Voorraden		5	7

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1.2.2 Vorderingen, toelichting			
1.2.2.1	Debiteuren	2.058	1.677
1.2.2.4	Groepsmaatschappijen	322	565
1.2.2.5	Andere deelnemingen	12	7
1.2.2.6	Personeel	3	
1.2.2.10	Overige vorderingen	648	1.020
1.2.2.11	Belastingen en premies soc.verzek.		5
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	640	572
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	6	5
1.2.2.14	Te ontvangen interest	7	17
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	-471	-505
	Totaal Vorderingen	3.225	3.363

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

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1.2.4 Liquide middelen, toelichting			
1.2.4.1	Kasmiddelen	10	17
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	19.912	8.958
	Totaal Liquide middelen	19.922	8.975

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

2.1 Eigen vermogen

Eigen Vermogen		2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek	2.1.1.3 Bestemmings- reserve privaat	2.1.1.3a Bestemmings- reserve ov. stichtingen	2.1.1.6 Herwaarderings- reserve	2.1 Totaal eigen vermogen
alle bedragen in € * 1000							
2.1. Eigen vermogen							
	Eigen vermogen, begin	27.985	200	-4.688	-1.392	15.535	37.640
	Resultaat	6.274		-1.161	1.400		6.513
	Realisatie herwaardering					-1.258	-1.258
	Eigen vermogen, eind	34.259	200	-5.849	8	14.277	42.895

Bestemmingsreserve publiek

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

Bestemmingsreserve privaat

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

Het aandeel in het resultaat 2017 wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd, is ten laste van de bestemmingsreserve privaat gebracht. Dit betreft met name de afwaardering op de lening aan stichting Internationaleschool Eerde.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve betreft de herwaarderingsreserve 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 herwaarderingsreserve inzake de terreinen wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

2.2 Voorzieningen

Voorzieningen	2.2.1	2.2.3	2.2
	Personele	Overige	Totaal
	voorzieningen	voorzieningen	voorzieningen
alle bedragen in € * 1000			
2.2 Voorzieningen, posten			
Voorzieningen, begin	1.886	1.000	2.886
Dotaties	1.336		1.336
Onttrekkingen	626		626
Vrijval	108		108
Voorzieningen, eind	2.488	1.000	3.488
Bedrag looptijd max. 1 jaar	694		694
Bedrag looptijd > 1 jaar	1.794	1.000	2.794

2.2.1 Personele voorzieningen

Personele voorzieningen - specificatie	2.2.1.1	2.2.1.2	2.2.1.4	2.2.1.5	2.2.1.6	2.2.1.7	2.2.1
	Sociaal beleid en reorganisatie	Verlofsparen en sabbatical	Jubileum voorzieningen	Werkloosh.-bijdragen	Langdurig zieken	Overige Personele voorzieningen	Personele voorzieningen totaal
alle bedragen in € * 1000							
Voorzieningen, begin	42	25	796	637	336	50	1.886
Dotaties		307	212	817			1.336
Onttrekkingen	42		45	539			626
Vrijval					58	50	108
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet							
Voorzieningen, eind		332	963	915	278		2.488
Bedrag looptijd max 1 jaar		69	22	333	270		694
Bedrag looptijd > 1 jaar		263	941	582	8		1.794

2.2.1.1 Sociaal beleid en reorganisatie

Betreft de ultimo 2015 getroffen voorziening voor de herinrichting van de directiefuncties bij het MBO, inzake opleidings-/begeleidingskosten. In 2017 hebben onttrekkingen plaatsgevonden ter grootte van het resterende saldo ultimo 2016.

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor verlofsparen en levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit een cao-verplichting. Bij de bepaling van de voorziening voor het levensfase personeelsbeleid (in 2017 voor het eerst) wordt rekening gehouden met een verwachte inflatie van 1,5% op basis van de verwachte salarisstijging volgens het CPB, blijfkansen en erkende prognoses voor de levensverwachting. De voorziening is gezien het langlopende karakter contant gemaakt tegen 2%.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

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

Ultimo 2016 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 1,04% en contant gemaakt tegen 3%. Als gevolg van schattingswijzigingen zijn deze voor 2017 aangepast.

2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen

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

2.2.1.6 Langdurig zieken

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

2.2.1.7 Overige personele voorzieningen

Dit betreft een voorziening met betrekking tot vergoedingen op basis van de cao welke nog niet zijn uitbetaald maar waar medewerkers wel rechten aan kunnen ontlenen. Op basis van de gedane uitbetalingen in 2016 en 2017 is de inschatting van de benodigde voorziening naar beneden bijgesteld tot nihil.

2.2.3 Overige voorzieningen

Deze voorziening is in 2016 getroffen in verband met een lopende juridische procedure inzake door een derde partij aanhangig gemaakt geschil omtrent een vermeende aansprakelijkheidsstelling. De ontwikkelingen in 2017 hebben niet geleid tot herziening van de standpunten en wijziging van de voorziening. De overige voorzieningen betreffen nominale bedragen.

2.3 Langlopende schulden

Langlopende Schulden		2.3.3	2.3.4	2.3.7	2.3
		Schulden aan kred. instelling	Schulden aan OCW/EZ	Overige schulden	Totaal schulden
alle bedragen in € * 1000					
2.3 Langlopende schulden, posten					
Stand langlopend deel, begin		54.687	1.444		56.131
Stand kortlopend deel, begin		3.063	203	266	3.532
Langlopende schulden, begin		57.750	1.647	266	59.663
Aangegane leningen in de verslagperiode					
Aflossing en overboeking naar kortlopend		3.063	179		3.242
Stand aan het einde van de periode		54.687	1.468	266	56.421
Stand kortlopend deel, eind		3.057	212	266	3.535
Stand langlopend deel, eind		51.630	1.256		52.886
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar		12.227	961		13.188
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar		39.403	295		39.698
Effectief rentevoet in de verslagperiode		4,67%	5,00%		

Het in 2017 af te lossen bedrag ad € 3,5 mln. is verantwoord onder de Kortlopende schulden.

Het verloop van de schulden aan kredietinstellingen is als volgt:

specificatie 2.3.3 L-schuld aan kredietinst.	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aflossing en overboeking nr kort	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
Nummer lening													
BNG 40.100666	8.320	640	8.960	640	8.320	640	7.680	2.560	5.120	3,95%	vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	8.250	600	8.850	600	8.250	600	7.650	2.400	5.250	4,55%	vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	6.917	333	7.250	333	6.917	334	6.583	1.333	5.250	4,87%	vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	6.700	400	7.100	400	6.700	400	6.300	1.600	4.700	5,27%	vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	22.400	933	23.333	933	22.400	933	21.467	3.734	17.733	4,75%	vast	15-12-2041	nee
BNG 40.106972	2.100	150	2.250	150	2.100	150	1.950	600	1.350	4,65%	vast	23-11-2031	nee
Cisco 508307		7	7	7									
Totaal	54.687	3.063	57.750	3.063	54.687	3.057	51.630	12.227	39.403	4,67%			

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij het Waarborgfonds MBO, behalve lening BNG 40.106972 voor het pand van Internationale School Eerde ad € 2.100.000. Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000.

Voor wat betreft de leningen bij de BNG gelden voorwaarden ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een DSCR van 1,2. Ultimo 2017 is voldaan aan de door BNG gestelde criteria. Op basis van de huidige meerjarenprognose verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2018 en 2019 aan deze verplichtingen wordt voldaan.

Onder 2.3.3. Lange schulden aan kredietinstellingen zijn ook leasecontracten met betrekking tot ICT-investeringen opgenomen. Dit betreft ultimo 2016 een bedrag van € 7.000, welke in 2017 is afgelost.

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

specificatie 2.3.4 L-schuld aan OCW/EZ	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	L-schuld begin	Aflossing en overboeking nr kort	L-schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/ variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Nummer lening													
OCW/EZ	1.444	203	1.647	179	1.468	212	1.256	961	295	5,00%	Vast	31-12-2023	nee
Totaal	1.444	203	1.647	179	1.468	212	1.256	961	295	5,00%			

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

Het verloop van de overige schulden is als volgt:

specificatie 2.3.7 L-schuld Overige schulden	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	L-schuld begin	Aflossing en overboeking nr kort	L-schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/ variabel	Einddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
Nummer lening													
EPBS		266	266		266	266							
Totaal		266	266		266	266							

De overige langlopende schulden betreft de ontvangen niet rentedragende lening van Europort Business School in verband met de financiering van de onderwijsactiviteiten vanuit de samenwerking tussen Landstede Groep en EPBS. In het kader van het ontstane geschil tussen partijen is de gehele lening als kortlopend aangemerkt.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende Schulden		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
2.4	Kortlopende schulden, toelichting		
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	317	222
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	3.057	3.063
2.4.4	Schulden aan OCW/EZ	1.587	2.003
2.4.8	Crediteuren	4.328	3.939
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.935	2.904
2.4.10	Schulden ter zake van pensioenen	833	676
2.4.12	Overige schulden (kortlopend)	3.016	2.793
2.4.13	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.297	974
2.4.14	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	3.967	3.505
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.498	2.263
2.4.18	Te betalen interest	285	304
2.4.19	Overige overlopende passiva	735	432
Kortlopende schulden, totaal		24.855	23.078

De schuld aan OCW/EZ ultimo 2017 wordt in 18 maandelijkse termijnen tot en met juni 2019 verrekend met de te ontvangen rijksbijdragen.

Van de overige kortlopende schulden heeft € 342.000 een looptijd > 1 jaar. Over de schulden aan groepsmaatschappijen worden geen rente in rekening gebracht.

Kredietinstellingen

Bij de ING beschikt Stichting Landstede over een kredietfaciliteit in rekening courant van € 4 mln. Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Voor deze faciliteit zijn geen zekerheden verstrekt. Het rentepercentage bedraagt het 1 maands Euribor-tarief met een opslag van 1,7%. Voorwaarden voor opeising zijn een minimale solvabiliteit (op basis van definitie bank) per 31 december 2017 van 30%. Per 31 december 2017 voldoet Stichting Landstede aan de door de bank gestelde criteria met betrekking tot de solvabiliteit. Op basis van de huidige meerjarenprognose verwacht het College van bestuur dat ook ultimo

2018 en 2019 aan deze verplichtingen voldaan wordt. Op basis van deze prognoses verwacht het bestuur geen gebruik te hoeven maken van deze faciliteit.

Onder de schulden aan kredietinstellingen is het bedrag van de langlopende leningen opgenomen dat binnen een jaar moet worden afgelost ad € 3,5 mln. (ultimo 2016 € 3,5 mln).

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

Het kredietrisico is geconcentreerd bij 6 tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen) voor een totaalbedrag van € 1,3 mln. De hoogste vordering bedraagt € 0,4 mln. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

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

• leningen groepsmaatschappijen	225
• overige leningen	467
• rekening-courant groepsmaatschappijen	322
• debiteuren	1.587
• overige vorderingen	664
Totaal	<u>3.265</u>

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

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

De liquide middelen staan ultimo 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 en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

alle bedragen in € * 1000		0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Meerjarige financiële verplichtingen					
Huur bedrijfsgebouwen		1.318	4.695	9.087	15.100
Copiers *		139	417		556
Koffieapparatuur *		89	171		260
Bedrijfsauto's (lease) *		16	6		22
Kluisjes		10	41	62	113
		1.572	5.330	9.149	16.051
* toegerekend aandeel in gezamenlijk contractwaarde voor St Landstede, St Agnieten College/De Boog, St Ichthus College, St. Christelijk VMBO Harderwijk, St Vechtdal College en St Bestuur Landstede Groep.					

Afgegeven garanties

Ten behoeve van een huurovereenkomst van Stichting Landstede Kinderopvang met een looptijd t/m 2032 heeft Stichting Landstede een garantie aan de verhuurder afgegeven (jaarhuur € 86.000).

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

In het kader van de overdracht van een medewerker buiten de Landstede Groep is voor deze medewerker een terugkeergarantie afgegeven door Stichting Landstede met een looptijd tot 1-8-2018.

Fiscale eenheid

Stichting Landstede vormt met Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Bestuur Landstede Groep, Innotiq Zwolle BV, Stichting Zorgstructuur Landstede Groep, Stichting Landstede Kinderopvang (vanaf 1 juni 2017) en Stichting Landstede Welzijn (vanaf 1 juni 2017) een fiscale eenheid voor de BTW. Uit dien hoofde is elk onderdeel van de fiscale eenheid verantwoordelijk voor de schulden inzake de BTW van de gehele fiscale eenheid.

Seniorenverlof

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

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 2017 € 5,8 mln. De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de onderwijsinstelling.

Waarborgfonds MBO

Het Waarborgfonds MBO staat garant voor de bij BNG verkregen leningen ten behoeve de financiering van investeringen in onroerend goed ten behoeve van het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezette educatie. Uit hoofde van deze garantstelling heeft Stichting Landstede een voorwaardelijke verplichting jegens het waarborgfonds, zijnde een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage voor het MBO, indien het vermogen van het waarborgfonds niet voldoende blijkt te zijn om gestelde garanties te dekken. Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2017 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,4 mln en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2017 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 2017: € 52,6 mln) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Bedrijfsgerichte trajecten

Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap heeft in maart 2012 een convenant ondertekend met het directoraat-generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, welke is verlengd op 19 december 2013. Door dit convenant is de Belastingdienst beter in staat om in bezit te komen van inspectierapporten van de Inspectie. Op basis van dergelijke inspectierapporten kan de Belastingdienst gemakkelijker een oordeel vormen over de vraag of de WVA door leerwerkbedrijven correct is toegepast.

Een werkgever kan via de WVA een compensatie voor gemiste arbeidstijd ontvangen wanneer werknemers een (BBL-)opleiding volgen.

Er is een verschil in benadering bij beide organisaties bij de constatering van omissies. Wanneer de Onderwijsinspectie tekortkomingen 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 praktijkleerovereenkomst zijn aangegaan werd veelvuldig een beroep gedaan op de WVA. Bij een aantal van deze bedrijven/organisaties heeft de Belastingdienst een controle uitgevoerd op de juiste toepassing van de WVA wetgeving. Daarnaast loopt er een onderzoek van de Belastingdienst, waar Landstede onderdeel van uitmaakt, naar deze bedrijfsgerichte trajecten. 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. Het is niet ondenkbaar dat Landstede hierdoor

ook in de toekomst nog met effecten uit aansprakelijkheidsstellingen ten opzichte van haar klanten zal worden geconfronteerd. Het is onzeker wat de aard en de omvang zal zijn van deze mogelijke verplichtingen. Ze kunnen van materiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening geeft van de vermogenspositie van Landstede.

Er is per 31 december 2017 geen voorziening gevormd omdat onvoldoende zekerheid bestaat of daadwerkelijk een betalingsverplichting ontstaat en de omvang van een dergelijke voorziening niet betrouwbaar kan worden bepaald.

Juridische procedures

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

Baten en lasten met toelichting

3.1 Rijksbijdragen

Rijks-Overheidsbijdragen		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
3.1 Rijksbijdragen, toelichting			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ, toelichting			
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW		93.002	90.019
3.1.1.2 Rijksbijdragen EZ		2.075	1.811
Rijksbijdragen OCW/EZ		95.077	91.830
3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ, toelichting			
3.1.2.1 Overige subsidies OCW		11.275	11.164
3.1.2.2 Overige subsidies EZ		134	178
Overige subsidies OCW/EZ		11.409	11.342
3.1.3 Inkomensoverdracht van rijksbijdragen, toelichting			
3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdrage SWV		-94	-126
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		780	584
Inkomensoverdracht van rijksbijdragen		686	458
Totaal Rijksbijdragen		107.172	103.630

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

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Rijks-Overheidsbijdragen		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, toelichting			
3.2.1 Participatiebudget, toelichting			
3.2.1.1 Educatie		521	735
Totaal participatiebudget		521	735
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
3.2.2.2 Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en subsidies		117	71
3.2.2.3 Overige overheden		1.217	491
Totaal Overige overheden		1.334	562
Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies		1.855	1.297

Educatiegelden		Educatie 2017	Diversen 2017	Realisatie 2017	Educatie 2016	Diversen 2016	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000							
Educatiegelden per gemeente							
Raalte		71		71	63		63
Dalfsen		38	4	42	37	9	46
Ommen		23		23	20	7	27
Steenwijk		92		92	83		83
Zwolle		102		102	98	2	100
Apeldoorn		102		102	209		209
Apeldoorn, afrekening 2016		-2		-2			
Nijkerk		22		22	45	15	60
Oldebroek		20		20	30		30
Harderwijk		44		44	65		65
Diversen							
Reservering 2017					-8		-8
Reservering 2018		-13		-13			
Formele educatie					25		25
Nijkerk (non formele educatie)		18		18	22		22
Samenlevings College					13		13
Totaal Educatiegelden		517	4	521	702	33	735

3.3 Wettelijke cursus- en les gelden

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
3.3 Wettelijke cursus- en les gelden, toelichting		
3.3.1 Les gelden sector VO		
3.3.2 Cursus gelden sector MBO	344	651
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	344	651

De daling van de opbrengst in 2017 is het gevolg van de wijziging van toerekening. In 2016 zijn de gefactureerde cursus gelden volledig ter gunste van het kalenderjaar 2016 verantwoord. In 2017 zijn de gefactureerde bedragen toegerekend aan het schooljaar. Dit heeft eenmalig een negatief effect van € 391.000 op het resultaat van 2017.

3.4 Baten in opdracht van derden

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
3.4 Baten in opdracht van derden, toelichting		
3.4.1 Contractonderwijs, toelichting:		
3.4.1.1 Contractonderwijs exclusief inburgering	816	681
3.4.1.2 Contractonderwijs ten behoeve van inburgering	790	229
Contractonderwijs	1.606	910
Totaal Baten werk in opdracht van derden	1.606	910

3.5 Overige baten

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
3.5 Overige baten, toelichting		
3.5.1 Verhuur	1.215	1.278
3.5.2 Detachering personeel	2.353	1.722
3.5.4 Sponsoring	1	2
3.5.5 Ouderbijdragen VO	477	2.198
3.5.6 Deelnemerbijdragen MBO	2.131	2.298
3.5.9 Opbrengst catering	1.119	996
3.5.10 Overige	1.666	1.130
Totaal Overige baten	8.962	9.624

De daling van de ouderbijdragen VO is het gevolg van de overdracht van de activiteiten van Stichting Internationale School Eerde per 1 augustus 2016.

4.1 Personeelslasten

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
4.1 Personeelslasten		
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing		
4.1.1.1 Lonen en salarissen	53.577	52.539
4.1.1.2 Sociale lasten	7.096	6.886
4.1.1.5 Pensioenlasten	7.145	5.921
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	67.818	65.346
4.1.2. Overige personele lasten, uitsplitsing		
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.228	206
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst, toelichting		
Interne doorbelasting personeelslasten	4.942	4.605
Inhuur uitzendpersoneel	5.347	4.209
Inhuur extern personeel	1.584	1.751
Lasten aan personeel niet in loondienst	11.873	10.565
4.1.2.3 Overige	2.114	2.157
Overige personele lasten	15.215	12.928
4.1.3 Uitkeringen die personeelslasten verminderen	406	398
Totaal Personeelslasten	82.627	77.876

Onder personeel niet in loondienst zijn de doorbelaste loonkosten van de serviceorganisatie verantwoord ad € 11,2 mln. (2016: € 12,0 mln), dit is inclusief de externe inhuur. Tegenover deze doorbelasting staat een verrekening vanuit Stichting Landstede aan Stichting Bestuur Landstede Groep ad € 8,5 mln (2016: € 8,7 mln) inzake personeel van de serviceorganisatie die op de loonlijst staan van Stichting Landstede.

Personeelsbestand

Gedurende 2017 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 943 fte (2016: 953 fte). Dit betreft personeel Stichting Landstede. Het personeel is werkzaam in Nederland.

4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, toelichting		
4.2.1 Afschrijving op immateriële vaste activa		
4.2.2 Afschrijving op materiële vaste activa	7.752	8.181
4.2.3 Doorbelaste afschrijvingen	-555	-772
Totaal Afschrijvingen	<u>7.197</u>	<u>7.409</u>

De afschrijvingslasten betreffen de afschrijvingen volgens de verloopstaat materiële vaste activa. In 2016 is dit vermeerderd met de afwaardering in verband met correctie negatieve herwaardering ad € 148.000.

De doorbelaste afschrijvingen betreffen de aan Stichting Bestuur Landstede Groep doorbelaste afschrijvingen met betrekking tot de vaste activa van Stichting Landstede in gebruik bij de serviceorganisatie.

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
4.3 Huisvestingslasten, toelichting		
4.3.1 Huurlasten	2.470	2.659
4.3.2 Verzekeringslasten	104	123
4.3.3 Onderhoudslasten	2.403	2.459
4.3.4 Energie en water	1.495	1.356
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.121	2.098
4.3.6 Belastingen en heffingen terzake van huisvesting	465	450
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-676	-169
Totaal Huisvestingslasten	<u>8.382</u>	<u>8.976</u>

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
4.4 Overige lasten, toelichting		
4.4.1 Administratie en beheer	2.953	3.073
4.4.2 Inventaris en apparatuur	604	542
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.881	4.092
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen		1.000
4.4.5 Overige	5.328	5.720
Totaal Overige lasten	<u>13.766</u>	<u>14.427</u>

Onder post 4.4.5 Overige, is verantwoord de doorbelasting Stichting Bestuur Landstede Groep inzake de materiële kosten ad € 4.479.000 (2016 € 4.745.000).

5 Gerealiseerde herwaardering

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2017	Realisatie 2016
5 Gerealiseerde herwaardering			
Gerealiseerde herwaardering		1.258	843

De gerealiseerde herwaardering in 2017 is inclusief € 441.000 (2016: nihil) inzake realisatie bij verkoop van het onderliggende onroerend goed.

6 Financiële baten en lasten

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2017	Realisatie 2016
6.1 Financiële baten, toelichting			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		75	29
Totaal Financiële baten		75	29
6.2 Financiële lasten, toelichting			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke kosten		2.740	2.862
Totaal Financiële lasten		2.740	2.862

Gebeurtenissen na balansdatum

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

9. Enkelvoudige jaarrekening

9.1. Balans per 31 december 2017

Na resultaatbestemming

Balans		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1. Activa			
1.1	Vaste Activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	98.265	104.577
1.1.3	Financiële vaste activa	2.932	2.975
	Vaste Activa totaal	101.197	107.552
1.2	Vlottende Activa		
1.2.1	Voorraden	5	7
1.2.2	Vorderingen	3.003	4.523
1.2.4	Liquide middelen	19.821	8.758
	Vlottende Activa totaal	22.829	13.288
	Activa totaal	124.026	120.840
2. Passiva			
2.1	Eigen vermogen		
2.1.1	Groepsvermogen	42.887	39.032
2.1.2	Aandeel van derden		
2.1	Eigen vermogen	42.887	39.032
2.2	Voorzieningen	3.488	2.886
2.3	Langlopende schulden	52.886	56.131
2.4	Kortlopende schulden	24.765	22.791
	Passiva totaal	124.026	120.840

9.2. Staat van baten en lasten over 2017

Staat van baten en lasten		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	107.172	99.188	103.630
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.855	697	1.297
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	344	572	651
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.606	1.389	910
3.5	Overige baten	7.561	5.221	7.311
	Totaal baten	118.538	107.067	113.799
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	81.532	75.374	75.781
4.2	Afschrijvingen	7.197	6.001	7.374
4.3	Huisvestingslasten	8.380	8.986	8.782
4.4	Overige lasten	15.073	13.020	14.381
	Totaal lasten	112.182	103.381	106.318
	Saldo baten en lasten	6.356	3.686	7.481
5.	Geraliseerde herwaardering	1.258		843
6.	Financiële baten en lasten	-2.663	-2.650	-2.774
	Resultaat	4.951	1.036	5.550
7.	Belastingen			
8.	Resultaat deelnemingen	162		116
	Resultaat na belastingen	5.113	1.036	5.666
9.	Resultaat aandeel van derden			
	Totaal resultaat	5.113	1.036	5.666

9.3. Kasstroomoverzicht over 2017

Kasstroomoverzicht		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
a Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering	1)	6.356	7.481
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	7.752	7.998
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)		148
Toe- (af-)name van voorzieningen	4)	602	-263
Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		8.354	7.883
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	2	-7
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	1.510	-1.539
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	1.990	2.305
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		3.502	759
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		18.212	16.123
Ontvangen interest	8)	85	67
Ontvangen dividend	9)	99	
Betaalde interest	10)	2.733	2.969
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		15.663	13.221
b Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	11)	2.998	7.280
Desinvesteringen in materiële vaste activa	11)	1.558	
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	9)		449
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	9)	106	106
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.334	-7.623
c Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	12)	3.266	3.357
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.266	-3.357
Toe- (af)name van geldmiddelen		11.063	2.241

Note verwijzing naar achterliggende specificatie:

- 1) Saldo van baten en lasten volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa
- 3) Conform verloopstaat materiële vaste activa inzake correctie afwaardering per 31-12-2015
- 4) Verloopstaat voorzieningen
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden, mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten, rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Verloopstaat financiële vaste activa
- 10) Financiële lasten, rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 11) Verloopstaat materiële vaste activa
- 12) Verloopstaat langlopende schulden

9.4. Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017

Algemeen

Juridische vorm en voornaamste activiteiten:

Statutaire naam: Stichting Landstede

Statutaire zetel: Zwolle

Bezoekadres hoofdvestiging: Rechterland 1, 8024 AH Zwolle

KvK-nummer: 41025299

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

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 van de stichting en is opgesteld met dezelfde toegepaste standaarden. De grondslagen en waardering van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Zie 8.4 'Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening' voor standaarden en grondslagen.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar 8.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Balansposten met toelichting

1.1.2 Materiële vaste activa

Materiële Vaste Activa	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige mva	1.1.2.5 Vaste bedr.m. in uitg. en voor- bet.op mva	1.1.2 Totaal mva
alle bedragen in € * 1000						
1.1.2 Materiële Vaste Activa, posten						
Stand aan het begin van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	70.117	23.927	34.902	2	378	129.326
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	4.095	17	20.635	2		24.749
Materiële vaste activa, begin	66.022	23.910	14.267		378	104.577
Verloop gedurende de periode						
Investerings	399		2.481		118	2.998
Desinvesteringen	1.024	557	5.114	2		6.697
Afschrijvingen	4.169	23	3.560			7.752
Afschrijving op desinvesteringen	-34		-5.103	-2		-5.139
Mutatie gedurende de periode	-4.760	-580	-1.090		118	-6.312
Stand aan het einde van de periode						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	69.491	23.371	32.270		496	125.628
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	8.229	41	19.093			27.363
Materiële vaste activa, eind	61.262	23.330	13.177		496	98.265

1.1.3 Financiële vaste activa

Financiële Vaste Activa	1.1.3.1 Deelnemingen in groeps- maatschappijen	1.1.3.3 Vorderingen op groeps- maatschappijen	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal financiële vaste activa
alle bedragen in € * 1000				
1.1.3 Financiële vaste activa, posten				
Financiële vaste activa, begin	2.177	315	483	2.975
Investerings en verstrekte leningen				
Desinvesteringen en aflossingen		90	16	106
Dividenduitkering	99			99
Aandeel in resultaat deelnemingen	162			162
Financiële vaste activa, eind	2.240	225	467	2.932

Het verloop van de deelnemingen in groepsmaatschappijen is als volgt:

Financiële Vaste Activa - specificatie	Veluvine Nunspeet Beheer CV	Landstede Molijn Beheer BV	Innotiq Zwolle BV	Totaal
alle bedragen in € * 1000				
1.1.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen				
Begin	2.000	2	175	2.177
Dividenduitkering			99	99
Aandeel in resultaat deelnemingen			162	162
Financiële vaste activa, eind	2.000	2	238	2.240

De deelnemingen betreffen:

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

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1.2.2 Vorderingen, toelichting			
1.2.2.1	Debiteuren	1.887	1.586
1.2.2.4	Groepsmaatschappijen	325	1.817
1.2.2.5	Andere deelnemingen	11	7
1.2.2.6	Personeel	3	2
1.2.2.10	Overige vorderingen	581	1.023
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	641	572
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	6	4
1.2.2.14	Te ontvangen interest	7	17
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	-458	-505
	Totaal Vorderingen	3.003	4.523

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

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen		Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000			
1.2.4 Liquide middelen, toelichting			
1.2.4.1	Kasmiddelen	10	17
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	19.811	8.741
	Totaal Liquide middelen	19.821	8.758

2.1 Eigen vermogen

Eigen Vermogen		2.1.1.1 Algemene reserve	2.1.1.2 Bestemmings- reserve publiek	2.1.1.3 Bestemmings- reserve privaat	2.1.1.6 Herwaar- derings- reserve	2.1 Totaal eigen vermogen
alle bedragen in € * 1000						
2.1. Eigen vermogen						
	Eigen vermogen, begin	27.985	200	-4.688	15.535	39.032
	Resultaat	6.274		-1.161		5.113
	Realisatie herwaardering				-1.258	-1.258
	Eigen vermogen, eind	34.259	200	-5.849	14.277	42.887

Aansluiting eigen vermogen en resultaat geconsolideerde jaarrekening met enkelvoudige jaarrekening

Aansluiting vermogen en resultaat geconsolideerde jaarrekening - enkelvoudige jaarrekening	Eigen vermogen geconsolideerd jaarrekening	Eigen vermogen meegeconsolideerde entiteiten	Eigen vermogen enkelvoudig jaarrekening
alle bedragen in € * 1000			
31-12-2017	42.895	8	42.887
31-12-2016	37.640	-1.392	39.032
Mutatie boekjaar	5.255	1.400	3.855
Resultaat	6.513	1.400	5.113
Mutatie herwaarderingsreserve	-1.258		-1.258
Mutatie boekjaar	5.255	1.400	3.855

Het verschil tussen het enkelvoudige en geconsolideerde vermogen ultimo 2017 heeft betrekking op het verschil in verantwoorde (historische) negatieve resultaten van Stichting Internationale School Eerde en de bij Stichting Landstede getroffen voorziening op de vordering op Stichting Internationale School Eerde. Door de mutatie bij Stichting Landstede (enkelvoudig) op deze voorziening in 2017 is het enkelvoudige en geconsolideerde vermogen nagenoeg gelijk getrokken.

Voorstel resultaatbestemming

Het positieve resultaat zal worden toegevoegd aan de algemene reserve, waarbij het aandeel van het resultaat inzake de private activiteiten ten laste wordt gebracht van de bestemmingsreserve privaat.

Vooruitlopend op de vaststelling is het besluit reeds verwerkt in de jaarrekening.

2.4 Kortlopende schulden

Kortlopende Schulden	Realisatie 31-12-2017	Realisatie 31-12-2016
alle bedragen in € * 1000		
2.4 Kortlopende schulden, toelichting		
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	307	205
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	3.057	3.063
2.4.4 Schulden aan OCW/EZ	1.587	2.003
2.4.8 Crediteuren	4.738	4.102
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.722	2.737
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen	812	671
2.4.12 Overige schulden (kortlopend)	2.855	2.621
2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.297	974
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	3.967	3.505
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	2.403	2.070
2.4.18 Te betalen interest	285	304
2.4.19 Overige overlopende passiva	735	536
Kortlopende schulden, totaal	24.765	22.791

De schuld aan OCW/EZ ultimo 2017 betreft het in 2018 te verrekenen deel (€ 212) van de langlopende schuld, het restant wordt in 18 maandelijkse termijnen tot en met juni 2019 verrekend met de te ontvangen rijksbijdragen.

Van 2.4.12 Overige schulden heeft € 342.000 een looptijd > 1 jaar. De overige posten hebben allen een looptijd < 1 jaar. Over de schulden aan groepsmaatschappijen worden geen rente in rekening gebracht.

Overzicht geoormerkte doelsubsidies OCW

Model G- Verantwoording Subsidies					
G1A Subsidies zonder verrekeningsclausule beknopt gespecificeerd alle bedragen in €		DUO-Gefis besch-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Prestatie afgerond?
Samenwerken leraaropl en scholen		592821-1	851983	42348	nee
L-beurs Zij-introom BVE		zie bijlage	zie bijlage	zie bijlage	nee
L-beurs Studieverlof BVE/VO		zie bijlage	zie bijlage	zie bijlage	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2016 OCW		786375-1	MBO/1051808	20-12-16	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2017 OCW		849842-1		22-08-17	nee
Praktijkleren (en Groenepus) BVE 2014 EZ		573703-1		20-11-13	ja
Praktijkleren (en Groenepus) BVE 2015 EZ		655763-3	WJZ-14122204	20-03-15	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2017 EZ		849872-1		22-08-17	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2016 EZ		786457-1	MBO/1051808	20-12-16	nee
Totaal					

Model G- Verantwoording Subsidies												
G2A Subsidies met verrekeningsclausule aflopend ultimo verslagjaar		DUO-Gefis besch-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Te verrekenen verslagjaar	
alle bedragen in €												
Schoolmaatschappelijk werk 2017 EZ		804629-1	BE/LenL/118094	20-01-17	6.524				6.524	6.524	-	
Plusvoorziening VSV mrc regio 17		17/13927 U	OND/ODB 17/13	07-12-17	787.008	800.000	787.008	12.992	-12.992		-	
Schoolmaatschappelijk werk MBO-OCW 2016		733633-1	BVE/118094	20-01-16	303.470	303.470	214.847	88.623		88.623	-	
Totaal					1.097.002	1.103.470	1.001.855	101.615	-6.468	95.147	-	

Model G- Verantwoording Subsidies												
G2B Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend tot in volgend verslagjaar alle bedragen in €		DUO-Gefis besch-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
Schoolmaatschappelijk werk mbo 2017 OCW		804607-1	BE/LenL/118094	20-01-17	287.219				287.219	184.853	102.366	102.366
Plusvoorziening VSV mrc regio 17 - 2017-2021		61200-31752	OND/ODB 16/17	14-11-16	1.097.360			274.340	274.340	182.695	365.985	914.665
Plusvoorziening VSV mrc regio 18 2017-2020 1)		61200-31753	OND/ODB-2016/	14-11-16	27.036				13.750	15.000	-1.250	12.036
Prestatiesubs VSV VO variable 2017		864307-3	17/2/702172	19-12-17	8.000				8.000		8.000	8.000
Totaal					1.419.615			274.340	583.309	382.548	475.101	1.037.067

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

Model G- Verantwoording Subsidies												
G2B Subsidies RIF-projecten in volgend verslagjaar alle bedragen in €		DUO-Gefis besch-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
RIF 15045 'PPS Zorginnovatie'		704930-1	602732	20-07-15	500.000	275.000	713.741	32.316	100.000	560.322	-32.224	92.776
MBO RIF 17016 'Industriële Robotica'		OCW	1190447	23-05-17	1.528.674				535.036	120	534.916	1.528.554
'Veiligheidsacademy Noordwest-Veluwe', RIF17026		DUS-I	1261116	13-10-17	719.510				178.878		179.878	719.510
Totaal					2.748.184	275.000	713.741	32.316	814.913	560.442	682.570	2.340.840

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

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

Baten en lasten met toelichting

3.5 Overige baten

Overige Baten		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
3.5 Overige baten, toelichting			
3.5.1 Verhuur		1.214	1.445
3.5.2 Detachering personeel		954	996
3.5.4 Sponsoring		1	2
3.5.5 Ouderbijdragen VO		477	472
3.5.6 Deelnemerbijdragen MBO		2.131	2.298
3.5.9 Opbrengst catering		1.119	975
3.5.10 Overige		1.665	1.123
Totaal Overige baten		<u>7.561</u>	<u>7.311</u>

4.1 Personeelslasten

Lasten		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
4.1 Personeelslasten			
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing			
4.1.1.1 Lonen en salarissen		50.762	49.157
4.1.1.2 Sociale lasten		6.537	6.331
4.1.1.5 Pensioenlasten		7.060	5.834
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		<u>64.359</u>	<u>61.322</u>
4.1.2. Overige personele lasten, uitsplitsing			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen		1.228	205
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst, toelichting			
Interne doorbelasting personeelslasten		4.942	4.458
Inhuur uitzendpersoneel		8.599	6.966
Inhuur extern personeel		1.343	1.602
Lasten aan personeel niet in loondienst		<u>14.884</u>	<u>13.026</u>
4.1.2.3 Overige		1.466	1.625
Overige personele lasten		<u>17.578</u>	<u>14.856</u>
4.1.3 Uitkeringen die personeelslasten verminderen		405	397
Totaal Personeelslasten		<u>81.532</u>	<u>75.781</u>

Gedurende het boekjaar 2017 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 943 fte (2016: 934 fte). Het personeel is werkzaam in Nederland.

4.3 Huisvestingslasten

Lasten	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
4.3 Huisvestingslasten, toelichting		
4.3.1 Huurlasten	2.470	2.548
4.3.2 Verzekeringslasten	105	122
4.3.3 Onderhoudslasten	2.403	2.431
4.3.4 Energie en water	1.492	1.331
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.121	2.086
4.3.6 Belastingen en heffingen terzake van huisvesting	465	439
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-676	-175
Totaal Huisvestingslasten	<u>8.380</u>	<u>8.782</u>

4.4 Overige lasten

Lasten	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
4.4 Overige lasten, toelichting		
4.4.1 Administratie en beheer	2.935	2.822
4.4.2 Inventaris en apparatuur	604	531
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.881	3.971
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen		1.000
4.4.5 Overige	6.653	6.057
Totaal Overige lasten	<u>15.073</u>	<u>14.381</u>

De post 4.4.5 betreft voor € 4,5 miljoen (2016: € 4,7 miljoen) doorbelaste materiële kosten vanuit de centrale ondersteunende organisatie (SBLG).

6 Financiële baten en lasten

Financiële en Overige Lasten	Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000		
6.1 Financiële baten, toelichting		
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>75</u>	<u>84</u>
Totaal Financiële baten	<u>75</u>	<u>84</u>
6.2 Financiële lasten, toelichting		
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>2.738</u>	<u>2.858</u>
Totaal Financiële lasten	<u>2.738</u>	<u>2.858</u>

8 Resultaat deelnemingen

Zie toelichting enkelvoudige jaarrekening onder 1.1.3 Financiële vaste activa.

Segmentatie BVE/VO en toelichting

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

Segmentatie		MBO Realisatie alle bedragen in 2017	Educatie Realisatie 2017	VO Realisatie 2017	Totaal Realisatie 2017
3. Baten					
3.1	Rijksbijdragen	93.195	533	13.444	107.172
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.322	521	12	1.855
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	344			344
3.4	Baten werk in opdracht van derden	771	835		1.606
3.5	Overige baten	6.383	529	650	7.561
	Totaal baten	102.015	2.418	14.105	118.538
4.0 Lasten					
4.1	Personeelslasten	67.621	1.827	12.084	81.532
4.2	Afschrijvingen	7.470	23	259	7.752
4.3	Huisvestingslasten	8.184	103	93	8.380
4.4	Overige lasten	12.720	372	1.427	14.518
	Totaal lasten	95.994	2.324	13.864	112.182
	Saldo baten en lasten	6.020	94	242	6.355
5.	Gerealiseerde herwaardering	1.258			1.258
6.	Financiële baten en lasten	-2.513		-150	-2.663
	Resultaat	4.765	94	92	4.951
7.	Belastingen				0
8.	Resultaat deelnemingen	162			162
	Resultaat na belastingen	4.927	94	92	5.113
9.	Resultaat aandeel van derden				0
	Nettoresultaat	4.927	94	92	5.113

Samenwerkingsverbanden VO/BVE en overige instellingen

Stichting Landstede heeft samenwerkingsverbanden met andere onderwijsinstellingen in de regio. In overeenstemming met het Besluit Samenwerking VO-BVE wordt hierover gerapporteerd. Per peildatum (1 oktober van het voorafgaande kalenderjaar) volgen de volgende aantallen leerlingen elders onderwijs:

Samenwerkingsverbanden

aantal lln
2017

aantal lln
2016

Brin nummer en Schoolnaam

Stichting Landstede, Brin nummer(s): 01AA
Volgen onderwijs bij:
VAVO, div. instellingen

16

27

16

27

Verbonden partijen

Verbonden Partijen										
Zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap	Juridische	Statutaire	Code activiteit	Eigen vermogen	Realisatie	Omzet	Valt onder	Deelname	Consolidatie	
Statutaire naam	vorm	zetel	(één of meer)	31-12-2017	2017	2017	Burg. wetboek 2	%		
alle bedragen in € * 1000							artikel 403			
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	248	125	25.374	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	4.291	1.750	40.779	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	5.537	651	25.750	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Christelijk VMBO Harderwijk eo	Stichting	Harderwijk	Overige	4.679	541	10.082	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	7.018	436	34.008	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	42.887	5.113	117.571	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Internationale School Eerde	Stichting	Zwolle	Contractonderwijs	3.772	22	2	Nee	100,0%	Ja	
Landstede Molijn Beheer BV *	B.V.	Nunspeet	Overige	2	0	0	Nee	50,0%	Ja	
Innotiq Zwolle BV 1)	B.V.	Zwolle	Overige	238	162	4.652	Nee	75,5%	Ja	
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	315	0	0	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Landstede Welzijn 2)	Stichting	Zwolle	Overige	9	9	381	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	13	16	5.783	Nee	100,0%	Ja	
Stichting IJsselregio Foundation 3)	Stichting	Zwolle	Overige	683	93	356	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	3	-1	292	Nee	100,0%	Ja	
Rechterland Services BV	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.032	43	1.315	Nee	100,0%	Ja	
Landstede Deelnemingen BV	B.V.	Zwolle	Overige	18	0	0	Nee	100,0%	Ja	
Landstede Travel BV	B.V.	Zwolle	Overige	-45	-70	0	Nee	100,0%	Ja	
VOF Landstede Buitengewoon Reizen 4) **	V.O.F.	Zwolle	Overige	23	-28	2.747	Nee	50,0%	Nee	
Stichting Landstede Fonds voor Onderwijsontw.	Stichting	Zwolle	Overige	3	0	0	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Sportalent Zwolle eo	Stichting	Zwolle	Overige	12	0	0	Nee	100,0%	Nee	
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	315	68	0	Nee	100,0%	Ja	
Djopzz Beheer BV	B.V.	Zwolle	Overige	440	276	587	Nee	50,0%	Ja	
Djopzz BV	B.V.	Zwolle	Overige	145	57	1.985	Nee	50,0%	Ja	
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	262	139	338	Nee	100,0%	Ja	
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	1.464	Nee	50,0%	Nee	
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	810	Nee	50,0%	Nee	

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

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

3) tot 30-3-2017 geheten Stichting Landstede Kringloop

4) per 31-12-2017 is deze VOF beëindigd, waarbij de activiteiten en zeggenschap overgedragen zijn aan de andere vennoot. Hiermee is dit buiten de zeggenschap en invloed van betekenis gekomen van de Landstede Groep. Getoonde cijfers zijn van 2015. Geen cijfers over 2016 en 2017 beschikbaar.

* Cijfers 31-12-2016 respectievelijk 2016

** Cijfers 31-12-2015 respectievelijk 2015

*** Resultaten worden 100% verdeeld naar de "participerende" onderwijs stichtingen

Verbonden Partijen				
Invoed van betekenis Statutaire naam alle bedragen in € * 1000	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit (één of meer)	Deelname %
Innotiq Cibap BV	B.V.	Zwolle	Overige	24,5%
Internationale School Eerde BV	Stichting	Zwolle	Contractonderwijs	30,0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige	25,0%
Coöperatie Care Academy Veluwe UA	Coöperatie	Harderwijk	Overige	14,3%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 5)	C.V.	Nunspeet	Overige	50,0%

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

Honoraria accountant

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

Lasten, separate		Realisatie 2017	Realisatie 2016
alle bedragen in € * 1000			
Separate specificatie kosten instellingsaccountant			
Kosten onderzoek jaarrekening *		97	109
Andere controleopdrachten			25
Adviezen op fiscaal terrein			
Overige niet-controlediensten			
Totaal Accountantshonoraria		97	134
* inclusief controle bekostiging			

Wet Normering Topinkomens (WNT)

De werkzaamheden van de voorzitter en leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Landstede Groep omvatten ook werkzaamheden voor de entiteiten waar zij door de afzonderlijke organen zijn benoemd tot onbezoldigd voorzitter of lid van het College van Bestuur respectievelijk Raad van Toezicht, waaronder ook Stichting Landstede. De leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht staan op de loonlijst bij, respectievelijk factureren hun bezoldiging aan, Stichting Bestuur Landstede Groep. De gezamenlijke kosten 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.

1a. Bezoldiging topfunctionarissen

Bedragen x € 1

Naam Functiegegevens	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.G.M. Bekker Lid College van Bestuur	C. Blokland Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/11-31/12	
Deeltijdfactor in fte	0,524	0,376	
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Nee	Nee	Nee
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	86.460	10.368	
Beloningen betaalbaar op termijn			
Subtotaal	86.460	10.368	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	86.460	10.368	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	
Totale bezoldiging	86.460	10.368	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-31/12		1/1-31/12
Deeltijdfactor in fte	0,514		0,370
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	82.196		60.623
Beloningen betaalbaar op termijn			
Totale bezoldiging 2016	82.196	0	60.623

Inzake C. Blokland is foutenherstel toegepast voor het feit dat in de jaarrekening 2016 de periode van 1 november 2016 tot en met 31 december 2016 als gewezen bestuurder was aangemerkt, terwijl dit niet het geval was.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Bedragen x € 1

Naam Functiegegevens	T.G.M. Bekker Lid College van Bestuur	
Kalenderjaar	2017	2016
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1/1-31/10	1/11-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	10	2
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	176	175
Maximum op basis van de normbedragen per maand	209.000	48.000
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	257.000	
Bezoldiging		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	63.077	12.031
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	75.108	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	
Totale bezoldiging	75.108	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen				
Bedragen x € 1				
Naam Functiegegevens	B. Breunissen Voorzitter Raad van Toezicht	W. Boerma Lid Raad van Toezicht	P. Bosma Lid Raad van Toezicht	H.M. Claessen Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-30/6
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.056	5.243	4.789	2.938
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.750	16.500	16.500	8.182
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	8.056	5.243	4.789	2.938
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	6.834	3.227	3.227	4.129
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totale bezoldiging 2016	6.834	3.227	3.227	4.129
Naam Functiegegevens	F. Eefting Lid Raad van Toezicht	S.A. Terpstra Lid Raad van Toezicht	H.P. De Vlieger Lid Raad van Toezicht	A.J.M. de Winter Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1-31/12	1/10-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	5.203	1.198	4.789	4.789
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.500	4.159	16.500	16.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totale bezoldiging	5.203	1.198	4.789	4.789
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1-31/12		1/1-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	3.889		3.356	4.295
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totale bezoldiging 2016	3.889	0	3.356	4.295

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking		
Bedragen x € 1		
Naam	R.W. van Kessel	C. Blokland
Functie(s) gedurende dienstverband	Voorzitter College van Bestuur / Adviseur	Lid College van Bestuur
Deetlijdfactor in fte	1,000	0,370
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2016	2016
Ontslaguitkering		
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	47.571	26.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000	27.724
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	47.571	26.500
Waarvan betaald in 2017	47.571	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.

Toelichting bezoldigingsklasse WNT

Bedragen x € 1

Periode	1/1/2017 - 31/12/2017	1/1/2016 - 31/12/2016
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	165.000	164.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	24.750	24.600
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	16.500	16.400

Met betrekking tot de bovenstaande overzichten inzake de verantwoording normering top inkomens wordt ten aanzien van 2016 en 2017 de volgende kanttekening geplaatst:

De leidinggevende topfunctionarissen zijn in dienst bij Stichting bestuur Landstede Groep en kwalificeren derhalve bij Stichting Landstede als leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking. De bezoldiging verantwoord in de WNT bij Stichting Landstede bedraagt de doorbelaste kosten aan Stichting Landstede voor de functievervulling van de leidinggevende topfunctionaris bij Stichting Landstede.

De doorbelaste kosten betreffen loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele kosten leaseauto of vervoer.

De vergelijkende cijfers zijn aangepast ten opzichte van de in jaarrekening 2016 opgenomen WNT verantwoording. In de WNT verantwoording in de jaarrekening 2016 was de totale bezoldiging van de leidinggevende en toezichthoudende topfunctionarissen opgenomen. In de aangepaste vergelijkende cijfers WNT bezoldiging 2016 is de werkwijze gevolgd zoals hiervoor beschreven, dus de doorbelaste kosten aan Stichting Landstede voor de functievervulling van leidinggevende en toezichthoudende topfunctionarissen bij Stichting Landstede.

Inzake 2016 heeft in de jaarrekening 2017 foutenherstel plaatsgevonden naar aanleiding van de door de Inspectie van het Onderwijs (IvHO) in haar brief d.d. 17 mei 2018 gedane constatering dat de stichting voor 2016 de vastgestelde bezoldigingsklasse WNT onjuist heeft vastgesteld. In de jaarrekening 2016 van de stichting heeft de verantwoording inzake de WNT plaats gevonden op basis van bezoldigingsklasse G, gebaseerd op de criteria op groepsniveau conform de hiervoor door de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) verstrekte goedkeuring. Tegen de constatering van het IvHO zal bezwaar aangetekend worden. Alleen om redenen van het voorzichtigheidsprincipe heeft in 2017 een correctie op de doorbelasting vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep plaatsgevonden inzake de toegerekende kosten van het College van Bestuur voor een bedrag van € 14.687. Mocht de uitkomst van het bezwaar voor de stichting positief uitvallen, zal deze correctie in de toekomstige jaarrekening, wanneer hier duidelijkheid over bestaat, worden teruggedraaid.

De aangepaste WNT bezoldiging over 2016 in combinatie met de gewijzigde klassenindeling heeft alleen voor C. Blokland geleid tot overschrijding van het individueel bezoldigingsmaximum. Op de hogere WNT bezoldiging is het overgangsrecht niet van toepassing waardoor de aangepaste bezoldiging wel heeft geleid tot een onverschuldigde betaling alleen voor C. Blokland ad € 14.687. Op het moment van vaststellen van de jaarrekening 2017 heeft terugbetaling van dit bedrag volledig plaatsgevonden middels verrekening in de

rekening-courant tussen Stichting bestuur Landstede Groep en Stichting Landstede. In dit kader heeft tevens aanpassing van de vergelijkende cijfers plaatsgevonden.

9.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 29 juni 2018

Deel 3: Overige gegevens

10 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

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

11. Gegevens rechtspersoon

Naam instelling	Stichting Landstede
Soort instelling	BVE en scholen Voortgezet Onderwijs
Adres rechtspersoon	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Brinnummers	01AA
Nummer Bevoegd gezag	40810
Telefoon	088-850 80 00
Accountantskantoor	EY
	Postbus 3053, 3502 GB Utrecht

12. Verklaring accountant

Bijlagen

13. Financieel: Subsidie per beschikking

Model G- Verantwoording subsidies - (bijlage v/h verslag)					
G1A Subsidies zonder verrekeningsclausule beknopt gespecificeerd	Kleun-nr	DUO-Gefis beschikk-nr	Toew ijzing kenmerk	Toew ijzing datum	Prestatie afgerond?
L-beurs Zij-instroom -aflopend	615430022	773974-1	2016/2/235811	22-8-2016	ja
	627433072	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	627433073	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	627433074	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	628033037	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	628033038	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	628630071	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	628630073	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	628730009	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	628630072	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
	624537514	778293-1	16/2/307874	22-10-2016	ja
	626560036	781271-1	16/2/354174	22-11-2016	ja
	626737536	781271-1	16/2/354174	22-11-2016	ja
	619330011	781271-1	16/2/354174	22-11-2016	ja
	624430282	788289-3	16/2/375664	20-12-2016	ja
L-beurs Zij-instroom -doorlopend	706839998	842608-1	17/2/490782	19-5-2017	nee
	709039998	842608-1	17/2/490782	19-5-2017	nee
	704539996	838884-1	17/2/480284	14-4-2017	nee
	718039998	865496-1	17/2/702092	19-12-2017	nee
	718039999	865496-1	17/2/702092	19-12-2017	nee
	710139996	865496-1	17/2/702092	19-12-2017	nee
	701339994	811864-1	17/2/423161	21-3-2017	nee
	701339995	811864-1	17/2/423161	21-3-2017	nee
	701339996	811864-1	17/2/423161	21-3-2017	nee
	701339997	811864-1	17/2/423161	21-3-2017	nee
	702739991	811864-1	17/2/423161	21-3-2017	nee
	710139999	865496-1	17/2/702092	19-12-2017	nee
L-beurs Studieverlof -aflopend	6/592/97693	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/594/98982	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/592/97753	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/673/08087	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/601/00524	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/596/99692	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/624/03197	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/639/04638	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/641/04854	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/597/99937	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/647/05535	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/665/07364	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/593/98897	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/592/98135	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/681/09171	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/631/03727	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/671/07915	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/612/02189	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/636/04249	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/592/98081	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/661/06985	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/669/07797	769418-2	16/2/247537	20-9-2016	ja
	6/592/97833	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/599/00362	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/594/98947	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/624/03259	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/623/03121	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja
	6/608/01534	774998-1	16/2/246599	20-9-2016	ja

L-beurs Studieverlof -doorlopend

7/680/20094	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	nee
7/594/11551	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/591/09935	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/592/10797	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/594/11629	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/640/16475	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/666/18612	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/653/17607	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/596/12026	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/665/18569	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/658/17936	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/636/15974	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/679/20069	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/629/15301	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/596/11891	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/624/14904	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/676/19484	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/616/14265	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/657/17784	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	nee
7/592/10776	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/635/15874	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
6/612/02155	844486-1	17/2/502003	20-6-2017	nee
7/594/11474	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/660/18101	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/661/18168	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/609/13649	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/665/18511	851996-1	17/2/538943	20-9-2017	nee
7/591/09986	851985-1	17/2/539151	20-sep-17	nee
7/670/18927	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	nee
7/610/13759	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	nee
7/642/16620	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	nee
7/593/11022	851985-1	17/2/539151	20-9-2017	nee

14. Meerjaren Innovatie Programma - MIP

Reflectie op de middelen ontvangen van het ministerie van Economische Zaken

(MIP-middelen in het kader van artikel 17 op grond van de regeling Praktijkleren en groene Plus)

Periode 2017

Algemeen

In de MIP-periode 'liep' de oude strategienota van Landstede in 2015 af. Daarop volgend is de nieuwe strategienota 'De kracht van Kiezen' vastgesteld. In deze reflectie wordt de verbinding gelegd met de actuele strategie volgend op de reflectie zoals die werd opgenomen in het jaarverslag van 2016.

Vervolg op Versterking kennisinfrastructuur

Maatwerk is een thema dat inmiddels teambreed wordt ingezet. Het onderwijsbegeleidingsinstrument e-TO heeft zijn beslag gekregen en is een van de instrumenten die ingezet worden bij het concretiseren van individuele leerroutes. Maatwerk, voor het eerst echt zichtbaar gemaakt in de samenwerking binnen de agro[technische] opleidingen [Monteur Mobiele werktuigen, Loonwerk en Veehouderij in 2016] heeft zich verder ontwikkeld. Het praktijkleren is verder gestandaardiseerd in de opleidingen, het landbouwareaal waarvoor inmiddels een langjarig huurcontract met de gemeente is gesloten is daarin faciliterend. De samenwerking met de gemeente ondersteunt en faciliteert ook op langere termijn de onderwijskwaliteit van deze opleidingen.

Samenwerking met Groene Welle wordt verder onderzocht. De ontwikkelingen van Groene Welle samen met de andere AOC's biedt mogelijkheden in verdere samenwerking en afstemming op dossiers. Gesprekken daarover worden gevoerd. Samenwerking met de gemeente Raalte is zoals eerder vermeld inmiddels structureel, samenwerking met zorginstellingen in het kader van de ontwikkeling van Groene Zorg wordt verder ontwikkeld. Ook de samenwerking met VO biedt mogelijkheden. Met name op de niveau 2 opleidingen zoeken we, gestimuleerd door afspraken in het regeerakkoord [2017], de verbinding.

Vervolg op Doelmatigheid opleidingsaanbod

Het samenvoegen van leergroepen met Groene Welle is verder gestandaardiseerd bij paardenhouderij. Keuzedelen zijn deels ontwikkeld en kunnen in principe in gezamenlijkheid worden aangeboden. Ook breder is de samenwerking binnen 4Groen van de grond gekomen. Docenten van andere opleidingen hebben de weg gevonden naar overlegstructuren en kennisdagen. ("LOL", Veehouderijbijeenkomsten LTO en landelijke bijeenkomsten Dierv verzorging). De noodzaak om te komen tot inhoudelijk afstemming en ook van afstemming op onderwijs aanbod wordt breed erkend en inmiddels als behoefte geformuleerd.

Vervolg op Versterking authentiek leren

De voorbereiding op een breed aanbod van excursies en de uitvoering van lesprogramma's op bedrijfslocaties heeft geresulteerd in blijvend "op locatie" onderwijs aanbod. Onderwijs op locaties zoals Manege Zwolle, mechanisatiebedrijven, veehouderij bedrijven, rijsschool van Buuren en IVOOR is daarmee structureel geworden. Mogelijkheden op andere locaties worden onderzocht. De inzet van vak-experts vindt uitgebreid plaats. Bij alle opleidingen maken deze mensen structureel deel uit van het onderwijs aanbod.

Vervolg op Inhoudelijke vernieuwing van opleidingen

Participatie in kennispoort Zwolle Cluster Agri&Food wordt geconsolideerd en heeft al geleid tot versterking van het onderwijsaanbod. Spin-off hiervan is de ontwikkeling van digitale middelen bij de opleiding Loonwerk waar precisielandbouw met behulp van drones aandacht heeft alsmede de aandacht voor de biologische landbouw. Voor docenten betekent dit aandacht voor het actualiseren van kennis, onderwijs materiaal en LWP's.

De ontwikkeling van het keuzedeel 'zorgboerderij' voor studenten van de opleiding 'dierversorgung' als oriëntatie op een opleiding 'voeding en voorlichting' is in volle gang. De doelstelling, preventief naar gezondheid te kunnen adviseren vanuit gezonde voeding, wordt aangevuld met samenwerking met gezondheidszorg opleidingen. Dat laatste vraagt de komende tijd nog veel aandacht.

De opleiding 'veehouderij' is sterk groeiend. De kwaliteit van het onderwijs wordt breed gewaardeerd en is sterk in ontwikkeling en daarin vooral gericht op het verder versterken van de kwaliteit in samenwerking met verschillende bedrijven. Specifieke aandacht krijgt ook de varkenshouderij.