



Jaarverslag 2019

Stichting Landstede

Stichting Landstede

Brin: 01AA
Bevoegd gezag nummer: 40810
Adres: Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Datum: 17 juni 2020

Voorwoord

Met een visie op de toekomst ontwikkelen, continu verbeteren en betrokken zijn bij mensen: dat kenmerkt Landstede Groep. Landstede Groep is een sterke, grote en op kwaliteit gerichte onderwijsorganisatie, met een breed palet aan onderwijsvoorzieningen. We spelen in op de samenleving van vandaag en bouwen mee aan de maatschappij van morgen door het opleiden van jonge lerende mensen. Landstede Groep doet dit op een innovatieve wijze en in samenwerking met instellingen en bedrijven gebaseerd op de strategische keuzes vastgesteld in de Strategienota 2019-2022 “Ruimte, Relatie & Rekenschap”.

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

Het Jaarverslag 2019 beschrijft hoe de scholen van Landstede Groep - vanuit de waarden - hebben gewerkt aan de ontwikkeling van leerlingen en studenten. Dit vraagt om meer dan onderwijs. Reden daarvoor is dat leren op school niet alleen is 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 2019 is een vervolg gegeven aan de Ontwikkelagenda ‘Samen Verder’ waarbij verder gewerkt is aan de gedefinieerde doelen:

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

Op het gebied van beheersen en verbeteren van de financiën en de onderwijskwaliteit zijn dit jaar stappen vooruit gezet. Dit heeft geresulteerd in een prima beoordeling bij het 4 jaarlijkse onderzoek van de onderwijsinspectie naar de staat van de instelling. Nadrukkelijk is naast het blijvend aandacht geven aan de kwaliteit van onderwijs gewerkt aan de afronding van de herinrichting van de Serviceorganisatie en Bestuursdienst op basis van het inrichtingsdocument.

Samengevat: 2019 was een veelbelovend en succesvol jaar met veel goede stappen voor de Landstede Groep.

Voor het jaar 2020 zijn de vooruitzichten volgens verwachting. De aantallen studenten/deelnemers/leerlingen staan op plaatsen wel onder druk, maar de daadwerkelijke instroom voor het nieuwe schooljaar 2020/2021 laten ook andere beelden zien. De financiën zijn nagenoeg overal op orde en waar dit aandacht nodig heeft worden door de directies plannen gemaakt en gemonitord op basis van aangescherpte procesafspraken en interne toezichtskaders.

Als gevolg van het Corona virus zijn de organisatie en leerlingen/studenten/medewerkers geconfronteerd met de naar aanleiding hiervan ingestelde landelijke richtlijnen. Het primaire doel van onze organisatie is om het onderwijs zoveel als mogelijk digitaal voortgang te laten vinden. In nauwe samenwerking met de MBO Raad, VO Raad en het Ministerie van OCW wordt gewerkt aan het mitigeren van de negatieve - financiële – gevolgen voor de stichting. Belangrijk hierin is dat de onderwijsinstellingen zoveel als mogelijk gevrijwaard worden van de gevolgen van studievertraging ter voorkoming van financiële claims van studenten.

Vooralsnog gaan we er vanuit dat de Corona crisis geen al te grote gevolgen heeft voor het totale aantal studenten, deelnemers en leerlingen, zowel wat betreft de bestaande als nieuwe instroom. Er van uitgaande dat het cursusjaar 20/21 wel gewoon van start kan gaan, zullen er zeker negatieve financiële effecten zijn die naar verwachting niet van materiële omvang zullen zijn. De financiële effecten zullen frequent worden geactualiseerd en gemonitord om de impact zoveel als mogelijk te beperken.

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

Het College van Bestuur

Theo Rietkerk (voorzitter)

Theo Bekker

Kerncijfers

Financiële Kengetallen, geconsolideerd		Realisatie 2019	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015
alle bedragen in %		%	%	%	%	%
Kengetallen, financiële positie						
Solvabiliteit		42,0%	39,1%	34,6%	31,4%	28,8%
Solvabiliteit inclusief voorzieningen		46,0%	41,7%	37,4%	33,8%	31,5%
Liquiditeit (current ratio)		162,6%	127,7%	93,1%	53,5%	46,3%
Liquiditeit (quick ratio)		162,6%	127,6%	93,1%	53,5%	46,3%
Rentabiliteit tov bedrijfsopbrengsten incl rentebaten		3,3%	6,1%	5,4%	4,7%	5,3%
Kengetallen overig						
Kapitalisatiefactor		38,8%	37,4%	32,9%	25,7%	26,8%
Weerstandsvermogen VO totale baten		40,9%	40,3%	35,8%	32,4%	30,8%
Eigen vermogen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		40,9%	40,3%	35,7%	32,4%	30,8%
Rijksbijdragen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		89,0%	88,7%	89,3%	89,2%	90,6%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		80,9%	77,5%	77,1%	75,1%	70,5%
Personeelslasten / Totaal lasten		75,5%	74,4%	73,8%	71,7%	69,2%

Financiële Kengetallen, enkelvoudig		Realisatie 2019	Realisatie 2018	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015
alle bedragen in %		%	%	%	%	%
Kengetallen, financiële positie						
Solvabiliteit		42,1%	39,3%	34,6%	32,3%	28,8%
Solvabiliteit inclusief voorzieningen		46,1%	41,9%	37,4%	34,7%	31,5%
Liquiditeit (current ratio)		162,4%	127,4%	92,2%	58,3%	46,3%
Liquiditeit (quick ratio)		162,3%	127,4%	92,2%	58,3%	46,3%
Rentabiliteit tov bedrijfsopbrengsten incl rentebaten		3,4%	6,3%	4,3%	5,0%	5,3%
Kengetallen overig						
Kapitalisatiefactor		39,7%	37,6%	33,2%	27,1%	26,8%
Weerstandsvermogen VO totale baten		42,4%	41,4%	36,2%	34,3%	30,8%
Eigen vermogen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		42,4%	41,4%	36,2%	34,3%	30,8%
Rijksbijdragen / Totaal baten uit gewone bedrijfsvoering plus rentebaten		92,4%	91,4%	90,4%	91,0%	90,6%
Personeelslasten / Rijksbijdragen		76,9%	74,4%	76,1%	73,1%	70,5%
Personeelslasten / Totaal lasten		74,6%	73,7%	72,7%	71,3%	69,2%
Aantal leerlingen / Totaal personeel		13,9	13,5	13,4	13,8	13,1
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel		21,1	20,2	20,0	21,7	20,0
Personeel in dienst in fte						
Personeel primair proces		635,3	649,3	638,7	594,1	618,0
Ondersteunend personeel (direct, indirect en bestuur)		330,3	325,5	317,4	337,0	322,0
Totaal fte (ultimo jaar)		965,6	974,8	956,1	931,2	940,0
Gemiddeld fte		960,3	949,8	943,4	933,2	940,0
Aantal leerlingen / studenten, per 1 oktober:						
MBO		11.260	11.028	10.953	11.016	10.586
VO		2.126	2.100	1.841	1.859	1.770
Totaal		13.386	13.128	12.794	12.875	12.356

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Kerncijfers.....	5
Deel 1: Verslag Raad van Toezicht.....	8
Deel 2: Bestuursverslag	13
1. Inleiding van het College van Bestuur	14
1.1. Missie Landstede Groep.....	14
1.2. Landstede Groep	17
1.3. Stichting Landstede	18
1.4. Juridische structuur	18
1.5. Interne structuur	20
2. Onderwijs	21
2.1. Beleid	21
2.2. Kwaliteitszorg.....	22
2.3. Samenwerking Zwolse mbo- en hbo-instellingen.....	25
2.4. PDG-trajecten	27
2.5. Samenwerkingstrajecten	27
2.6. Onderzoek/Practoraat	31
2.7. Onderwijskundige doelen	32
2.8. Prestaties	37
2.9. Internationalisering	42
2.10. Verantwoording Passend Onderwijs en VSV	44
3. Personeel	49
3.1. Beleid	49
3.2. Scholing	50
3.3. Bezetting	50
3.4. Mobiliteit.....	51
3.5. Verzuim.....	52
3.6. Beheersing van uitkeringen na ontslag	54
4. Huisvesting	55
4.1. Beleid	55
4.2. Locaties	55
4.3. Bezetting/Benchmark	56
5. Wet- en regelgeving	57
5.1. Governance structuur	57

5.2.	Risico inschattingen en beheer	58
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming.....	61
5.4.	Beleggen en belenen.....	63
5.5.	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	63
5.6.	Horizontale verantwoording.....	64
5.7.	Notitie Helderheid	67
6.	Inleiding op de financiële cijfers	69
6.1.	Toelichting geconsolideerd	69
6.2.	Toelichting uitkomsten 2019 enkelvoudig	70
6.3.	Continuïteitsparagraaf	71
6.4.	Geconsolideerde Begroting 2020	76
Deel 3:	Jaarrekening.....	77
7.	Geconsolideerde jaarrekening.....	78
7.1.	Balans per 31 december 2019	78
7.2.	Staat van baten en lasten over 2019.....	79
7.3.	Kasstroomoverzicht over 2019.....	80
7.4.	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2019.....	81
8.	Enkelvoudige jaarrekening.....	111
8.1.	Balans per 31 december 2019	111
8.2.	Staat van baten en lasten over 2019.....	112
8.3.	Kasstroomoverzicht over 2019.....	113
8.4.	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2019	114
8.5.	Goedkeuring en vaststelling	127
Deel 4:	Overige gegevens	128
9.	Resultaatbestemming	129
10.	Gegevens rechtspersoon	129
11.	Verklaring accountant.....	130

Deel 1: Verslag Raad van Toezicht

Verslag Raad van Toezicht

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

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.

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.

Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Landstede Groep bestaat uit zeven leden. Naast een voorzitter en een vicevoorzitter bestaat de Raad uit vijf leden. In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord, als werkgever en als maatschappelijk venster. Binnen de Raad van Toezicht fungeren een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken en een remuneratiecommissie. Hoewel in commissies zaken worden voorbereid en uitgediept, blijft de Raad van Toezicht als geheel verantwoordelijk en vindt vanuit de commissies een rapportage plaats in de voltallige Raad van Toezicht.

Auditcommissie

De taak van de auditcommissie is het beoordelen van de instellingsbegroting en de jaarrekening, inclusief het monitoren van de uitvoering van het financieel beleid. Begroting en jaarrekening worden uiteindelijk goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie beoordeelt de onderwijskwaliteit en de wijze waarop hierop wordt toegezien. Ook ziet zij toe op de manier waarop wordt gewerkt aan verbeteringen van onderwijskwaliteit inclusief professionaliseringstrajecten en de wijze waarop de zorg voor kwaliteit wordt geborgd.

Remuneratiecommissie

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

Commissie Personeel/Identiteit/Juridische Zaken (PIJZ)

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

De auditcommissie bestond in 2019 uit drie leden, de onderwijscommissie, de commissie personeel/identiteit/juridische zaken en de remuneratiecommissie uit twee leden.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt gelet op de diverse facetten die de aandacht van de Raad van Toezicht vragen. Vacatures worden transparant bekend gemaakt en bij de invulling ervan laat de Raad van Toezicht zich adviseren door een extern bureau. De Raad van Toezicht wordt in ieder geval samengesteld op basis van algemene toezichthoudende kwaliteiten, affiniteit met de doelstelling van de stichting en met een spreiding in deskundigheden, achtergronden en competenties.

Bij het invullen van een vacature in de Raad van Toezicht wordt per functie een profielschets van de te werven kandidaat opgesteld. Bij het gewenste profiel van de Raad van Toezicht als collectief gelden de volgende afwegingen:

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

Vergaderingen Raad van Toezicht

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

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

Naast het bestuursverslag ontvangt de Raad van Toezicht, voor de periodieke vergaderingen, een actuele en specifieke financiële rapportage. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht jaarlijks een financieel en formatief meerjarenperspectief. Voorts ontvangt de Raad van Toezicht ten aanzien van specifieke agendapunten meer gedetailleerde informatie.

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

Uitgangspunten bij het toezicht

Conform de Code Goed Onderwijsbestuur en het eigen reglement van de Raad van Toezicht hanteert de Raad van Toezicht een strikt onderscheid tussen bestuur en toezicht, dat is vastgelegd in een reglement

College van Bestuur en het reglement Raad van Toezicht. Het integrale toezicht heeft betrekking op het strategisch beleid, de begroting en de jaarrekening, en het functioneren en de rechtspositie van de bestuurders. De leden van de Raad van Toezicht waken individueel en gezamenlijk voor hun onafhankelijke positie als toezichthouder en zijn daarop aanspreekbaar.

Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De voltallige Raad van Toezicht is in 2019 zesmaal bijeen geweest. Dat betrof vijf reguliere bijeenkomsten en een informele bijeenkomst met stakeholders die zitting hebben in de Raad van Inzicht van Landstede Groep.

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 2018 besproken en goedgekeurd.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

1. Stand van zaken lopende dossiers.
2. Bereikdiagnose VO
3. HRD-Beleid
4. Verzelfstandiging van werksoorten.
5. Risicomanagement
6. Huisvesting – Meerjaren Beheer- en Onderhoud
7. Overdracht van onroerend goed
8. Opheffen van entiteiten
9. Verslag van werkbezoeken aan scholen/eenheden.
10. Meerjarenprognose en –begroting
11. Voorjaarsbrief en bestuursopdracht
12. Begroting 2020
13. Treasurystatuut
14. Managementletter van de accountant
15. Rapportages van de auditcommissie, onderwijscommissie, commissie personeel/identiteit/juridische zaken en remuneratiecommissie
16. Verplichtingen van de Raad richting medezeggenschap.
17. Jaarrekening en Jaarverslag 2018.
18. Financiële rapportages.
19. Raad van Inzicht
20. Kwaliteitsagenda MBO
21. Examinering MBO en VO
22. Zelfevaluatie Raad van Toezicht
23. Profielen VO scholen Zwolle
24. Macrodoelmatigheid MBO
25. Meerjarenbeleidsagenda Landstede Groep

Overleg Ondernemingsraden MBO en Medezeggenschapsraden (MR'en) VO

Delegaties van de Raad van Toezicht hebben op bepaalde momenten in het verslagjaar overleg gevoerd met de verschillende (G)MR'en in het VO en met de OR'en (Onderwijs en Service Organisatie & Bestuursdienst). In 2019 hebben er vijf van dergelijke bezoeken plaatsgevonden.

Daarnaast heeft de voltallige Raad van Toezicht voor zowel de (G)MR'en als voor de OR'en een themabijeenkomst georganiseerd. Op die manier is er jaarlijks tweemaal contact tussen de Raad van Toezicht en de medezeggenschap.

Contact met Directies eenheden en diensten Landstede Groep

Om meer contact te organiseren tussen de Raad van Toezicht en alle onderdelen van Landstede Groep, bezoeken delegaties van de Raad van Toezicht 1x per twee jaar alle directies van de VO-scholen, de MBO-eenheden en de diensten van de Service Organisatie. In 2019 hebben er vijf van dergelijke bezoeken plaatsgevonden.

Daarnaast verzorgen de directies 1x per twee jaar een korte presentatie voor de voltallige Raad van Toezicht. Per bijeenkomst worden vijf directies uitgenodigd. Naar aanleiding van de presentaties is er ruimte voor discussie. In 2019 hebben er twee van dergelijke bijeenkomsten plaatsgevonden.

Contact met de Studentenraad

Jaarlijks bezoekt een delegatie van de RvT de voltallige studentenraad van het MBO. Hierbij konden de leden van de studentenraad aangeven welke onderwerpen ze graag met de delegatie van de Raad van Toezicht wilden bespreken.

Rol als werkgever

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

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Het is gebruik dat de Raad van Toezicht aan het einde van het jaar een zelfevaluatie houdt. Ook in 2019 heeft deze evaluatie plaatsgevonden.

Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Deze vereniging heeft tot doel het bevorderen van deskundigheid op gebied van besturen en toezicht houden door het organiseren van symposia, het geven van voorlichting, het innemen van standpunten en het behartigen van belangen. De vergaderingen van het Platform van Toezichthouders MBO-instellingen zijn bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Toezicht. In dit overleg komen ook de nieuwe ontwikkelingen in het onderwijsveld aan de orde. Daarnaast hebben individuele leden deelgenomen aan bijeenkomsten gericht op diverse aspecten van toezicht met als doel deskundigheidsbevordering.

Vergoedingen toezichthouders

De Raad heeft eerder al besloten de in de WNT beschikbare ruimte in de vergoedingsmogelijkheid voor de Raad van Toezicht niet volledig te gebruiken. Op basis van een analyse van de feitelijke werkbelasting in uren zijn per 1 januari 2017 vergoedingsbedragen voor Landstede Groep als geheel ingevoerd die op ca 50% van de algemene norm conform de Wet Normering Topinkomens liggen. Jaarlijks worden deze vergoedingen geïndexeerd. De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht is vermeld in de jaarrekening.

Zwolle, 17 juni 2020

B. Breunissen (voorzitter)

W. Boerma

S.A. Terpstra

P. Bosma

H.P. de Vlieger

F. Eefting

T. de Winter

Deel 2: Bestuursverslag

1. Inleiding van het College van Bestuur

1.1. Missie Landstede Groep

Ontstaan Strategienota 2019-2022

In het voorjaar 2019 is de nieuwe Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' vastgesteld en gepubliceerd. De nota geeft antwoord op de vragen: 'Wie zijn we als Landstede Groep? En waar gaan we naartoe?'. Medewerkers, leerlingen, studenten, cursisten, directieleden, leden van de Raad van Toezicht, Raad van Inzicht en Medezeggenschapsraden dachten en spraken er samen met het College van Bestuur (CvB) over in een dynamisch proces van negen maanden.

Het resultaat is een verhaal dat echt van binnenuit komt:

Een persoonlijke leerweg vol mogelijkheden ...

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

... die we zichtbaar en haalbaar maken

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

... door onze waarden en beloften te verinnerlijken

We willen dat we allemaal – onderwijsprofessionals, directeuren en CvB – eigenaar zijn van de nota. Daarom hebben we de waarden en beloften verinnerlijkt. Dat hebben we gedaan door samen in gesprek te gaan over wat ze voor iedereen persoonlijk betekenen. En over hoe we ze vertalen in de praktijk van alledag. Het opnemen in teamplannen en de vernieuwde planning-en-controlcyclus helpt daarbij.

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

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

De Strategienota is in de volgende paragrafen kort beschreven.

Missie

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

Waarden

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

We willen ontwikkelen

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

We zoeken de ontmoeting

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

We werken aan brede persoonsvorming

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

We verleggen grenzen

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

We zijn betrokken

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



Strategische beloften

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

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

Persoonlijk onderwijs te bieden

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

Te investeren in medewerkers

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

Aandacht te geven aan zinnige vorming

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

Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)

Toekomstbestendig onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen scholen. Daarom staan we midden in de maatschappij en leggen we krachtige, duurzame verbindingen binnen onze groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstellingen en met andere onderwijsorganisaties.

We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid, met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

Te innoveren en excelleren

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij daarom bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad, die we uitwerken in samenwerkingsverbanden

zowel nationaal en internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen.

Kortom, we geven elkaar in deze strategieperiode de *Ruimte* om te ontwikkelen en persoonlijk te leren. We hebben een *Relatie* door elkaar te ontmoeten en met elkaar in verbinding te zijn. En tot slot willen we aanspreekbaar zijn op onze beloften en leggen daarom ook *Rekening* af.

1.2. Landstede Groep

Landstede Groep bestaat uit vijf onderwijsstichtingen die elk een of meer scholen voor voortgezet onderwijs (vo) en/of middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en volwasseneneducatie onder zich hebben. Daarnaast is er Stichting Bestuur Landstede Groep, waar centrale diensten en het bestuur voor alle scholen die onder Landstede Groep vallen, zijn ondergebracht. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel maar de missie, waarden en beloften zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt.

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

Landstede Groep

Stichting Bestuur Landstede Groep

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

Voor meer informatie over Landstede Groep wordt verwezen naar de website www.landstedegroep.nl of kan contact opgenomen worden met cvb@landstedegroep.nl.

1.3. Stichting Landstede

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

De stichting is organisatorisch opgedeeld in eenheden voor middelbaar beroepsonderwijs (MBO): vijf eenheden in Zwolle, twee eenheden in Harderwijk en één eenheid in Raalte. Een van de eenheden in Zwolle opereert onder het merk MBO Menso Alting. Daarnaast bestaat de eenheid StartCollege, met locaties op verschillende plaatsen voor Volwasseneneducatie en Inburgering, Voortgezet Algemeen Volwassenenonderwijs (VAVO), Internationale Schakel Klas (ISK), academie voor Zelfstandigheid (avZ) en Entree-onderwijs. Ook ISK-onderwijs in Harderwijk, juridische onderdeel van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., maakt onderdeel uit van de organisatorische eenheid StartCollege.

Verder kent de stichting één eenheid voortgezet onderwijs (VO): het Thomas a Kempis College in Zwolle. Deze school heeft twee locaties: Jenaplan-VO en regulier VO. De Loot-school Centre for Sports & Education (CSE) is organisatorisch ondergebracht bij de MBO eenheid Sport & Bewegen.

1.4. Juridische structuur

Overeenkomstig de statuten beoogt de stichting onderwijs te 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 om zonder winstoogmerk onderwijs, op de in artikel 2 beschreven grondslag te bevorderen. De stichting wil dit doel bereiken door 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.
- CvB, zijnde de vertegenwoordiger van het bevoegd gezag in de zin van de onderwijswetgeving.

Raad van Toezicht		
Naam	Funcities	Nevenfuncties in 2019
dhr B (Breun) Breunissen (voorzitter)	Eigenaar Breun Breunissen Advies & Management; voorzitter	- Lid Dagelijks Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta - Lid Raad van Toezicht Stichting 2Switch Kringloopbedrijf - Voorzitter Raad van Advies Databank Kennis = Markt BV te Meppel (tot 14-5-2019) - Lid Bestuur Stichting Pensioenfonds Arcadis Nederland (tot 18-4-2019) - Voorzitter Belanghebbenden Orgaan Arcadis Kring en VBO bij Het nederlandse pensioenfonds - Penningmeester st Koninklijke Nederlandsche Heidemij Overijssel - Lid Bestuur st Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis
dhr W (Wieb) Boerma	Manager HR&AZ Altrep BV	- Docent/coach Chr Hogeschool Ede - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Sprank (tot 01-07-2019) - Vice-voorzitter Raad van Toezicht IJsselheem
dhr P (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Den Besten advocaten	- Voorzitter Raad van Toezicht Chr College Nassau Veluwe Harderwijk
mw F (Fenna) Eefting	Bestuurder de Vogellanden	- Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle - Voorzitter Bestuur Werkgevers Vereniging Zorg en Welzijn, Oost-Nederland - Lid Bestuurlijke Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle - Bestuurslid st Regio plus (Landelijke koepelorganisatie WGV Zorg en Welzijn) - Lid Bestuurscommissie Strategie en Marketing (Revalidatie Nederland) - Directeur/eigenaar adviesbureau Fenomen(t)aal
dhr SA (Sam) Terpstra	Eigenaar van Sam Terpstra (advies, begeleiding bestuurders, opleiding en coaching)	- Lid Raad van Toezicht Gelder Veste Vorden - Lid adviesraad NSO/CNA, Amsterdam - Lid Monitor Commissie PO-Raad, Utrecht (tot 01-12-2019) - Kerndocent leergang "Leidinggeven in onderwijsbestuur, AOG School of Management, Groningen - Lid jury Windesheim's beste, Zwolle - Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warmsveld - Voorzitter van de raad van toezicht van de Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Doorn - Penningmeester van Stichting Trainees in Onderwijs, Driebergen - Lid commissie Goed Onderwijsbestuur VO
mw HP (Rieke) de Vlieger	Voorzitter directie Aeres Hogeschool en faculteitsdirecteur Aeres Hogeschool Dronten	- Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs
dhr T (Ton) de Winter	CEO Mastervolt International BV	- Lid Raad van Toezicht De Waardenborch (vo-scholengemeenschap), Holten (tot 01-09-2019)

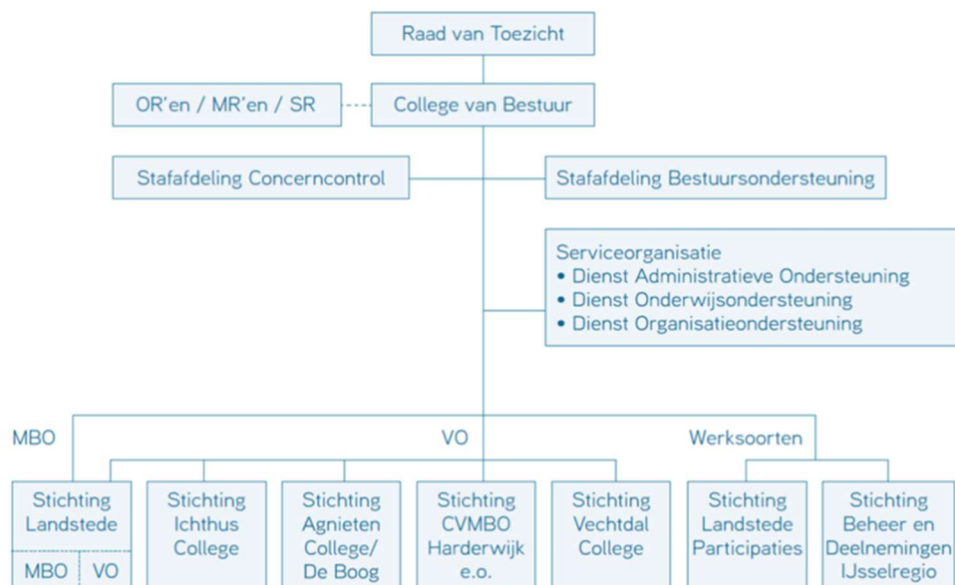
College van Bestuur		
Naam	Functie	Nevenfuncties
dhr TW (Theo) Rietkerk	voorzitter College van Bestuur	- Lid Eerste Kamer - Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep - Voorzitter VV Go Ahead Kampen - Voorzitter Raad van Toezicht Vereniging Eigen Huis (tot 28-10-2019) - Voorzitter Ledenraad Eigen Huis (tot 28-10-2019) - Lid Raad van Commissarissen Economic Board Groningen (tot 01-09-2019)
dhr TGM (Theo) Bekker	lid College van Bestuur	- Voorzitter beroepscommissie Enserve stedendriehoek - Lid Raad van Advies VO-Content - Lid Onderwijscommissie VO-raad - Lid van het Bestuurlijk overleg VO-raad en MBO-Raad - Lid van de Commissie voor toetsing en examens

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

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

1.5. Interne structuur

Het organogram van Landstede Groep per 31 december 2019:



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

2. Onderwijs

2.1 Beleid

Onderwijs bij de scholen van Landstede Groep

Goed onderwijs biedt leerlingen de kans zich te vormen tot zelfstandige, betrokken en verantwoordelijke mensen. School is voor de leerlingen een oefenplaats. Onze pedagogische opdracht geven wij vorm vanuit onze missie en waarden, die in hoofdstuk 1 beschreven staan.

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

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

Visie op onderwijs

VO

Voor ons is de school een ontmoetingsplaats waar we van en met elkaar leren. We vormen de samenleving in het klein. De school is een leeromgeving die in dienst staat van het leren van de leerlingen. Een omgeving die veiligheid en sociale interactie biedt, waarbinnen leerlingen afwijkende keuzes mogen maken en waar maatwerk wordt geboden. Op deze wijze kunnen we goed aansluiten op capaciteiten, talenten en onderwijsbehoeften van leerlingen en hen maximaal de ruimte bieden om vorm te geven aan het eigen leerproces.

De school als ontmoetingsplaats faciliteert ook het proces waarin de school een lerende organisatie kan worden. Een proces waarin oude structuren verdwijnen en nieuwe structuren ontstaan die een klimaat scheppen zonder beperkingen, maar met productieve spanningen.

Onze onderwijskundige visie maakt duidelijk welke belofte wij doen aan onze leerlingen en de functie die wij van en voor de samenleving vervullen. Het inlossen van deze belofte krijgt inkleuring met de volgende, leidende principes. Deze zes principes hanteren wij voor de inrichting van ons onderwijs – door de onderwijsseenheden met onderwijsteams – in onze VO-scholen.

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

Wij helpen de leerlingen om in toenemende mate regie te voeren op het eigen leerproces. Regie kunnen voeren werkt motiverend en ondersteunt een leven lang blijven leren en ontwikkelen. Dat doen we door leerlingen vooral feedback te geven op hun leerprocessen en minder op hun resultaten. We doen dit ook door leerlingen steeds vaker verantwoordelijk te maken voor keuzes rond het eigen leerproces.

2. We bieden een flexibele en sociaal interactieve leeromgeving

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

3. We bieden een veilige en uitdagende leeromgeving

Alle leerlingen voelen zich gezien en begrepen doordat we werken vanuit een pedagogische relatie met hen. Deze relatie karakteriseert zich door het bieden van veiligheid, maar ook begeleiden, stimuleren, uitnodigen, uitdagen, feedback geven en confronteren. Van zowel ons als van de leerlingen en hun opvoeders mag

worden verwacht dat zij investeren in deze relatie opdat er gezamenlijk geleerd en gereflecteerd kan worden.

4. We dagen de leerlingen uit hun talenten maximaal te ontplooien

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

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

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

6. We bewaken en bevorderen de kwaliteit van de leerprocessen

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

MBO

Het onderwijs wordt verzorgd vanuit het uitgangspunt dat studenten verschillend zijn en zich dus ook verschillend ontwikkelen: qua stijl, qua tempo en tot verschillende niveaus. Vanuit dat perspectief kiest Landstede MBO en mbo Menso Alting voor maatwerk binnen haar onderwijsvisie 'Talentvol Ontwikkelen'. We helpen de student meer eigenaar en regisseur te worden van het eigen leerproces. Talentvol Ontwikkelen ondersteunt hierin vanuit een centrale visie, met een aantal belangrijke uitgangspunten. Bijvoorbeeld samenwerking en kennisdeling binnen en tussen opleidingen en het bieden van de mogelijkheid om te kunnen leren vanuit meerdere opleidingen.

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

2.2. Kwaliteitszorg

VO

Het is inmiddels een goed gebruik onder de scholen in het voortgezet onderwijs van Landstede Groep om met elkaar te kijken naar de kwaliteit van de scholen: doen we met elkaar nog steeds de goede dingen en doen we ze goed? Dit gebeurt met behulp van verschillende bronnen: de feedback vanuit lesbezoeken en interne audits, de onderwijsresultaten, de tevredenheidsonderzoeken onder ouders, leerlingen en medewerkers, en de voortgang van secties. Daarnaast vonden er afgelopen jaar twee grote externe audits plaats waarmee de scholen ook een kritische blik van een buitenstaander ontvingen.

De onderwijsinspectie heeft geconcludeerd dat het bestuur voldoende effectief stuurt op verbetering van de onderwijskwaliteit. Ze heeft voldoende zicht op de kwaliteit, de risico's en de beïnvloedende factoren bij de verschillende opleidingen en leerwegen. De scholen worden gestimuleerd en gefaciliteerd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Het bestuur kan nog verder sturen om de verschillen tussen de onderwijsteams te verkleinen. Meer aandacht voor teams die

onvoldoende kwaliteit laten zien en/of achterblijven in het toepassen van de nieuwe koers. De kwaliteitszorgcyclus is niet volledig ingebed bij alle teams.

In de samenwerking tussen de scholen middels de kenniskringen, Landstede VO studiedag en interne audit wordt het leren van en met elkaar gestimuleerd. Het aantal scholen met een specifiek pedagogisch didactisch concept neemt de laatste jaren toe, en daarnaast ook scholen met extra aanbod voor bepaalde vakken en keuzewerktijd. Ook bieden meer Landstede scholen maatwerktrajecten en maatwerkdiploma's. Dit alles levert mooi en vernieuwend onderwijs op. Het is niet altijd duidelijk waarom een school kiest voor een bepaalde vorm van maatwerk, flexibilisering of profilering? De scholen evalueren de resultaten en effecten van hun keuzes slechts in zeer beperkte mate, wat een aandachtspunt is voor het komende jaar. Het algehele beeld van de tevredenheidsonderzoeken ziet er positief uit, waarbij veel scholen boven de benchmark scoren. De uitslagen van de onderzoeken worden steeds vaker op teamniveau geanalyseerd en besproken, om na te gaan hoe leerlingen en ouders de inspanningen van de medewerkers waarderen. Hieruit volgen weer verbeteracties voor teamplannen van het betreffende team.

MBO

In 2019 is er verder geïnvesteerd in gestructureerd overleg tussen de beleidsadviseur kwaliteit en de eenheidskwaliteitsmedewerkers. Dit is het derde jaar dat de eenheden deze medewerkers inzetten en het effect hiervan is zichtbaar voor directeurs en teams. De verantwoordelijkheid voor het professioneel verbeteren van de onderwijskwaliteit is belegd bij de onderwijsteams. Audits dragen bij aan het meten = weten. Waar staan de onderzochte opleidingen, voldoen zij aan het wettelijk kader? In 2019 werd bovendien gestart met de mogelijkheid tot het inbrengen van een eigen onderzoeksvraag door het team. Vanuit het auditcentrum vond de auditplanning plaats volgens een vastgesteld auditplan.

Inmiddels is het vierjaarlijkse inspectieonderzoek afgerond. De onderwijsinspectie onderzocht voor het verificatieonderzoek Didactisch handelen (OP3), Kwaliteitszorg (KA1) en Kwaliteitscultuur (KA2). Op instellingsniveau is de kwaliteit drie keer met een voldoende beoordeeld. Een mooie prestatie, want de laatste onvoldoende is hiermee weggewerkt! De opleiding Allround Medewerker Mode/Maatkleding kreeg een onvoldoende voor Examinering & Diplomerings (ED). De opleidingen Allround Medewerker Mode/Maatkleding (Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle) en Ondernemer Detailhandel/Ondernemer Retail (mbo Menso Alting Zwolle) kregen een onvoldoende voor Onderwijs Resultaten (OR). Naast deze teams kregen ook Manager Transport En Logistiek (Landstede MBO Harderwijk) en Verzorgende IG (Landstede MBO en mbo Menso Alting Salland) een onvoldoende voor Kwaliteit & Ambitie (KA). Hiervoor volgt in 2020 naar verwachting herstelonderzoek. Bij twee opleidingen heeft in 2019 effectief herstelonderzoek plaatsgevonden; Artiest & Leisure zijn nu voldoende.

Verantwoording kwaliteitsagenda 2019

In 2019 is de 'Kwaliteitsagenda Landstede MBO en mbo Menso Alting 2019-2022' vastgesteld. In dit document zijn de kwaliteitsafspraken vastgelegd. De Kwaliteitsagenda verbindt de diverse ontwikkelingen op de scholen aan elkaar.

De onderwijskwaliteit wordt op team-, eenheids- en centraal niveau gemeten en geëvalueerd. Om de voortgang op de vastgestelde kwaliteitsagenda te kunnen monitoren werken alle betrokken medewerkers in een digitale omgeving. Hiervan wordt een rapportage opgeleverd. Tevens worden de uitkomsten opgenomen in het geïntegreerd jaarverslag:

In onderstaand overzicht van de kwaliteitsagenda zijn de strategische beloften van de Stichting Landstede en bijbehorende speerpunten inzichtelijk gemaakt. De drie landelijke speerpunten zijn vetgedrukt.

Persoonlijk onderwijs bieden	Investeren in medewerkers	Aandacht geven aan zinnige vorming	Krachtige verbindingen leggen (in de regio)	Innoveren en excelleren
Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten
1.1 Talentvol Ontwikkelen	2.1 School als lerende en wendbare organisatie	3. Het leven leren	4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO)	5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt
1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	2.2 Teamprofessionalisering		4.2 Regionale verbindingen	5.2 Toekomstbestendig Groen onderwijs
1.3 Gelijke kansen	2.3 Leiderschapsontwikkeling			

Bron: Kwaliteitsagenda Landstede 2019-2022 (d.d. 30 april 2019)

Besteding middelen: de uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt voornamelijk plaats op de onderwijseenheden, daarom is het grootste deel van de kwaliteitsmiddelen in 2019 besteed binnen de eenheden. Voor 2019 zijn de studentaantallen per onderwijseenheid gebruikt als verdeelsleutel voor de middelen. Bij de inzet van de middelen hebben - ten opzichte van de begrote toebedeling - geen grote verschuivingen plaatsgevonden die effect hebben op de beoogde doelen. Hieronder volgt de besteding van de middelen per onderwijseenheid en speerpunt in 2019:

bedragen * € 1.000												
Eenheid/Speerpunt	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3	4.1	4.2	5.1	5.2	Eindtotaal
Harderwijk A	167	102	56	83	15	5	35	54	33	91	7	648
Harderwijk B	249	152	84	124	22	8	52	80	49	135	11	966
Salland	180	110	61	90	16	6	38	58	36	98	8	701
StartCollege	45	27	15	22	4	1	9	14	9	24	2	172
Zwolle A	123	75	41	61	11	4	26	40	24	67	5	477
Zwolle B	196	121	66	97	17	6	41	63	39	107	8	761
Zwolle C	151	92	51	75	13	5	32	48	30	82	7	586
Zwolle D	175	107	59	87	15	5	37	56	35	95	8	679
Zwolle E	113	69	38	56	10	4	24	36	22	62	5	439
Dienst Onderwijs Ondersteuning	247	151	83	123	22	8	52	79	49	134	11	959
Totaal	1.646	1.006	554	818	145	52	346	528	326	895	72	6.388

(tabel: financiële verantwoording Kwaliteitsafspraken over 2019)

Landelijke speerpunten: in 2019 waren er een aantal onderdelen van de drie landelijke speerpunten die volgens de jaarlijn per 31 december 2019 (deels) afgerond zouden moeten zijn. Na de interne evaluatie is gebleken dat deze onderdelen voor 100% volgens planning zijn afgerond:

1. Jongeren in een kwetsbare positie

Inzet Schakelfunctionaris: in het najaar 2019 zijn volgens planning de voorbereidende activiteiten uitgevoerd, zodat in de periode januari – augustus 2020 gestart kan worden met de uitvoering.

Het onderdeel “De keten in beeld” heeft opgeleverd dat de schakelfunctionaris onderdeel uitmaakt van Landstede Onderwijs op Maat en dan specifiek de keten van onderwijs, (extra) begeleiding en (extra) ondersteuning. In de eerste helft van 2020 zal een nulmeting worden uitgevoerd naar de effecten van de interventies die de schakelfunctionaris uitvoert.

2. Gelijke kansen

Taal & rekenen: de voorbereiding voor de acties op de eenheden is door de projectleiders Taal & rekenen van de dienst Onderwijssteun conform de jaarlijn afgerond.

3. Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt

Voor het onderdeel Extended Care Academy geldt dat deze eveneens conform de jaarlijn is afgerond. Het huidige aantal studenten in het vraag gestuurd onderwijs bedraagt nu 35 studenten, een tweede groep is in september 2019 gestart. Inmiddels sluiten ook andere zorginstellingen dan Woonzorg Flevoland (WZF) aan bij de pilot, zoals Triade, Het Baken en Coloriet.

Overige speerpunten: in 2019 waren er in totaal 16 onderdelen die volgens de jaarlijn per 31 december (deels) afgerond zouden moeten zijn. De uitkomst van de eerste interne evaluatie is dat 75% van deze onderdelen hierop positief scoort.

Betrokkenheid studenten, medewerkers en werkveld:

Studenten worden op dit moment onder andere betrokken via de Studentenraad, panels en enquêtes. Bij de volgende evaluatie zal hier meer specifiek op worden bevraagd. Vanaf 2020 gebeurt dit ook door studenten te vragen deel te nemen aan de kenniskring.

Medewerkers worden op allerlei manieren betrokken. Binnen Talentvol ontwikkelen wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een formeel ondersteunings- en professionaliseringstraject, waarin 22 teams actief betrokken zijn. De betreffende teamleiders worden hierbij op eigen locatie ondersteund.

Een mooi voorbeeld van de betrokkenheid van het werkveld is te zien bij speerpunt 5.1 'Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt': een zorginstelling is hier medeschrijver van het projectplan Woonzorg Flevoland. Overige bedrijven mogen feedback geven. Het onderwijs wordt hier deels op school en deels op locatie van WZF verzorgd. Experts uit het werkveld geven bovendien thematische workshops.

2.3. Samenwerking Zwolse mbo- en hbo-instellingen

Van de 1.490 gediplomeerde mbo-studenten (niveau 4) die in schooljaar 2017-2018 Landstede MBO en mbo Menso Alting verlieten, bedroeg de opstroom naar het hbo in totaal 510 (gebaseerd op CBS-cijfers van 2017-2018). De belangrijkste hogescholen waar de gediplomeerde mbo'ers heengingen, waren Windesheim, Saxion, Viaa en Katholieke Pabo Zwolle (KPZ).

In de afgelopen jaren daalt het percentage uitvallers tijdens het eerste studiejaar gestaag. Binnen Windesheim daalde dit percentage in de periode 2012-2015 van 47% naar 40%. Hierbij wordt 'switchen' meegeteld als 'uitval', wat op zich uiteraard niet betekent dat deze studenten 'verloren' zijn voor het hbo.

Samenwerking Zwolse8

De besturen van alle Zwolse mbo- en hbo-instellingen vormen samen de Zwolse8. Een belangrijk samenwerkingsverband in de Zwolse regio: acht mbo- en hbo-instellingen bieden er beroepsonderwijs aan maar liefst 40.000 talentvolle en ondernemende studenten. De Zwolse8 bestaat uit: Zone.college, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten, Cibap vakschool voor Verbeelding, Deltion College, KPZ, Hoge school Viaa, Hogeschool Windesheim en Landstede MBO en mbo Menso Alting. Samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van de door-, op- en uitstroom.

Een aantal voorbeelden van door-, op- en uitstroominitiatieven waarbij de scholen samenwerken:

Keuzedeel Voorbereiding HBO

Projectcoördinatoren van Hogeschool Windesheim, Deltion College en Landstede MBO en mbo Menso Alting komen regelmatig bijeen voor het gezamenlijk ontwikkelde keuzedeel Voorbereiding HBO (V-HBO, K0125). Dit initiatief loopt sinds 2017. De kosten en de continuïteit zijn bij de mbo-instellingen geborgd, maar bij het hbo jaarlijks een punt van aandacht omdat de instellingen geen structurele middelen beschikbaar

stelt. Tot 2021 is de financiering echter geborgd. De onderlinge samenwerking verloopt naar volle tevredenheid.

De Zwolse8 hebben in het najaar van 2019 gesproken over de horizontale (mbo-mbo) en verticale (mbo-hbo) kennisdeling tussen de instellingen en waar die nog kan worden versterkt.

Het keuzedeel V-HBO is inmiddels geborgd in het mbo. Alhoewel het keuzedeel gezamenlijk is ontworpen door de mbo- en hbo-instellingen in regionaal verband (Enschede, Apeldoorn, Deventer, Zwolle), is het nog onvoldoende geborgd in het hbo en in de samenwerking mbo-hbo. Voor een optimalisering daarvan is het plan om begin 2020 de ervaringen van studenten en docenten te evalueren via een enquête. Op grond van die uitkomsten kunnen verbetermaatregelen getroffen worden voor het verkrijgen van nog meer betrokkenheid en een hoger rendement (lagere uitval, minder switches).

Leerproject 'Samen leren leren'

Dit project is een samenwerkingsinitiatief van Landstede MBO en mbo Menso Alting en de hogescholen KPZ en Viaa. Doel van deze pilot is het verbeteren van de doorstroom door binnen het mbo en het hbo – en onderling afgestemd – gericht te werken aan hbo-studievaardigheden. Doelgroep zijn de studenten die een keuze maken voor opstroom naar het hbo. Er wordt samengewerkt op projectleidersniveau, de docenten en coaches zijn belast met de uitvoering.

In deze pilot is gestart met de studierichtingen Social Work (hbo) en Pedagogisch Werk (mbo). In de praktijk worden de (doorstroom)keuzedelen ingezet die daarvoor beschikbaar zijn. Via het keuzedeel V-HBO participeert ook Windesheim in deze pilot, de hogeschool verzorgt een deel van de inhoud.

Gezamenlijk zijn twee series workshops georganiseerd door Landstede MBO en mbo Menso Alting, Viaa en KPZ. Hieraan hebben ongeveer 100 mbo- en hbo-studenten aan deelgenomen. Het project is in december 2019 afgerond, de evaluatie vindt begin 2020 plaats.

Project 'Je kunt meer dan je denkt'

Het project is bedoeld om studenten die na het mbo een (hbo-) vervolgopleiding overwegen, te helpen ontdekken of zij daarvoor de benodigde capaciteiten hebben/geschikt zijn. Ook in dit project werkt Landstede MBO en mbo Menso Alting nauw samen met de hogescholen KPZ en Viaa.

Inhoudelijk bestaat het project uit een leervermogenonderzoek onder Landstede MBO en mbo Menso Alting-studenten. Daarbij wordt hun leerprofiel bepaald en wat eventueel nodig is voor een overstap naar het hbo. Dit leidt enerzijds tot bewustwording en inzicht in eigen kwaliteiten, anderzijds wordt informatie verkregen over wat (nog) nodig is qua voorbereiding voor een succesvolle opstroom naar het hbo. Er zijn twee series leervermogenonderzoeken afgenomen onder bijna 20 mbo-studenten. Het project is in december 2019 afgerond. De evaluatie vindt begin 2020 plaats.

Persoonlijk coachingsprogramma 'De ontdekkingsreis'

'De ontdekkingsreis' is een gezamenlijk project rond persoonlijke coaching van Landstede MBO en mbo Menso Alting, Deltion College en Hogeschool Windesheim. Doel van het project is de overgang tussen mbo-hbo specifiek voor mbo-studenten vanuit de economische opleidingen beter te begeleiden zodat voortijdige uitval en switchgedrag worden beperkt.

Het project is gestart in december 2018 en heeft een looptijd van drie jaar. Het traject bestaat uit drie fasen. Medio 2019 was fase 1 afgerond, in oktober was de aftrap van de tweede fase. De resultaten van de eerste fase zijn de ontwikkeling en oplevering van twee documenten voor de studenten: een portfolio en opdrachtenbundel, en een verklaring van deelname. Tevens is voor de studenten een 'study together'-app ontwikkeld. De resultaten van de eerste fase zijn tijdens de aftrapbijeenkomst in oktober opgeleverd en gepresenteerd aan de deelnemende mbo-docenten.

Pilotproject dialooggroepen

Dit pilotproject koppelt mbo- en hbo-opleidingen die inhoudelijk bij elkaar passen aan elkaar. In de pilot komen docenten en andere experts bij elkaar in zogenaamde dialooggroepen. Samen analyseren ze met welke interventies de doorstroom van de aan elkaar gekoppelde opleidingen het beste kan worden verbeterd. Om de student te helpen met academische en sociale integratie, zetten de opleidingen binnen deze pilot een systeem van 'peermentoring' op.

2.4. PDG-trajecten

Om zij-instromers te kunnen benoemen als docent mbo moeten zij de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG) volgen. Landstede MBO en mbo Menso Alting en Hogeschool Windesheim hebben in company de inhoud en vorm van deze opleiding ontwikkeld. Zo hebben ze samen het curriculum geschreven.

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. In het curriculum is integraal Talentvol Ontwikkelen (onze onderwijsvisie voor Landstede MBO en mbo Menso Alting) en de uitwerking daarvan, verweven. Er is bijvoorbeeld veel aandacht voor de coachende vaardigheden en de loopbaancompetenties die passen bij Talentvol Ontwikkelen. Docenten in opleiding maken gebruik van 'e-TO', onze digitale leeromgeving, om hun studievoortgang te monitoren.

Een belangrijk deel van de studie is leren tijdens het werken als docent bij de mbo-opleiding waar ze ervaring opdoen. De docenten krijgen daarbij begeleiding van speciaal geschoolde collega's die binnen het team de taak van werkplekbegeleider hebben. De opleiding wordt afgerond met een portfoliogesprek: een assessment door twee assessoren van Windesheim. De hogeschool is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van deze post-hbo-opleiding. Gemiddeld duurt de opleiding anderhalf tot maximaal twee schooljaren. Zij-instromers kunnen twee keer per jaar starten (voor- en najaar).

In 2019 hebben 16 deelnemers hun PDG-opleiding succesvol afgerond, 34 deelnemers zijn gestart met dit traject. Bij Landstede MBO en mbo Menso Alting is een toename te zien van zij-instromers.

2.5. Samenwerkingstrajecten

Landstede Groep maakt vanuit de Strategienota 2019-2022 en de Ontwikkelagenda 'Samen Verder' een verdere transitie door naar een meer professionele en zakelijk georganiseerde organisatie. Een belangrijk thema hierbij is het verder professioneel inrichten van de projectorganisatie. Dit aangezien een deel van de verkregen gelden wordt geïnvesteerd in interne projecten en/of samenwerkingstrajecten met andere onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven.

Landstede Groep participeert in meerdere projectinitiatieven, hetzij als penvoerder, hetzij als projectpartner. In 2019 lopen een aantal grote subsidietrajecten rondom het Regionaal Investeringsfonds (RIF).

Bijvoorbeeld de RIF Industriële Robotica, de RIF Veiligheidsacademie Noordwest-Veluwe en de RIF Kind en Educatie (zie RIF-projecten). RIF heeft als doel heeft om mbo-studenten nog beter voor te bereiden op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt, door hen al tijdens hun studie te laten werken met 'state of the art'-technieken en -methoden.

Een ander groot subsidietraject, wat per 2020 start, betreft het Sterk Techniekonderwijs (zie Overige projecten). Hierbij participeert Landstede Groep in meerdere samenwerkingsverbanden. Deze trajecten hebben als doel om te werken aan sterk, aantrekkelijk en innovatief techniekonderwijs, zodat vmbo- en mbo-leerlingen goed voorbereid zijn op een technische vervolgopleiding en werk in de regio.

Om deze samenwerkingstrajecten en de andere projecten vanaf de start tot en met de oplevering en verantwoording goed te laten verlopen, wordt komende jaren verder ingezet op het verder professionaliseren van de projectorganisatie en het projectmatig werken en het inbedden ervan binnen Landstede Groep. In 2019 kreeg deze professionalisering concreet vorm met het ontwikkelen van een standaard projectaanpak voor subsidieprojecten en bijbehorende formats. Daarnaast is er een projectcontroller aangetrokken en is er een begin gemaakt met het opzetten van een uniforme projectadministratie. In 2020 wordt de professionalisering van de projectorganisatie verder geperfectioneerd en geïmplementeerd. Hierdoor wordt het toezicht op het toepassen van de juiste projectaanpak, een goede besteding van de beschikbaar gestelde middelen en een tijdige en correcte verantwoording naar de subsidieverstrekkers verder geborgd.

RIF-projecten

Zorgtrainingscentrum regio Zwolle

Onderwijsinstellingen, zorgorganisaties, zorgtechnologische bedrijven en overheden in de regio Zwolle hebben het Zorgtrainingscentrum regio Zwolle (ZTC) opgericht met als doel te zorgen dat studenten van zorg- en ICT-opleidingen, docenten en zorgprofessionals bekwaam zijn en blijven voor de zorg van de toekomst. Uitgangspunt daarbij is de veranderende zorg. De cliënt en dat wat hij nodig heeft om zelfredzaam te blijven, staat centraal (zie www.zorgtrainingscentrum.nl). Vanuit het RIF heeft Landstede Groep voor het project een bijdrage ontvangen van € 0,5 miljoen. De provincie Overijssel droeg € 0,2 miljoen bij. Landstede Groep is penvoerder van het project.

In 2019 is het RIF-project afgerond en is het ZTC verduurzaamd als leeromgeving voor (aankomende) professionals en als locatie voor het invoelen, demonstreren, (door)ontwikkelen en testen van nieuwe zorgtechnologische toepassingen. In verbinding met de zorgwerkgevers, de Human Capital Agenda (HCA) en de regio-opleiders is het ZTC landelijk gezien het eerste RIF-project dat is verduurzaamd.

Industriële Robotica

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

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

Samen met Deltion College, Hogeschool Windesheim en het bedrijfsleven wordt gewerkt aan een concrete invulling van het laatste projectjaar, het delen en verfijnen van de ontwikkelde lesstof en het inzetten van de verduurzaming.

Veiligheidsacademie Noordwest-Veluwe

In de Veiligheidsacademie Noordwest-Veluwe werken onderwijs (opleiders), bedrijfsleven (veiligheidsbranche) en overheid intensief samen aan het opleiden van de veiligheidsprofessionals van de toekomst. De mix van publieke en private partijen maakt dat de Veiligheidsacademie voor de regio Noordwest-Veluwe een kennisplatform is op het gebied van veiligheid. De partners ontwikkelen samen toekomstbestendige, praktijkgerichte veiligheidsopleidingen en trainingen waarbij praktijk en onderwijs nauw op elkaar aansluiten, dit noemt men 'hybride leren', een voor Nederland unieke aanpak. Een partner is Defensie. Defensie heeft een groot belang bij onder andere de Veiligheid & Vakmanschap (VeVa)-opleidingen van Landstede MBO.

De Veiligheidsacademie is ondergebracht op Kranenburg: een voormalig kazerneterrein van de Koninklijke Landmacht. Er zijn diverse faciliteiten, zoals een praktijkstraat, een vaardigheidsbaan, een klimwand, een Lab voor Virtual, Augmented en Mixed Reality (VR, AR en MR), een veilige plaats met bijvoorbeeld observatieposten voor compoundtraining, een garage met militaire voertuigen en een sporthal, fitnessruimte en atletiekbaan (zie www.veiligheidsacademienwv.nl).

Een van de innovatieve projecten van de Veiligheidsacademie is de ontwikkeling en implementatie van VR en AR in het onderwijs van onze veiligheidsopleidingen. De beleving van de realiteit door een bril op basis van hoogstaande techniek. In dit project werkt Landstede MBO samen met 21 bedrijven uit de regio die zowel kennis als ontwikkelactiviteiten inbrengen. Deze ontwikkeling van het onderwijs van de toekomst is grotendeels gefinancierd met de door Landstede MBO aangevraagde RIF-subsidie. Een belangrijk doel van het VR- en AR-project is om de nieuwe kennis en mogelijkheden in de onderwijsteams te krijgen en te behouden. Hierdoor kunnen we de subsidie's waarmee we onze studenten op hun toekomst voorbereiden beter inzetten.

Er is een groeiende landelijke belangstelling vanuit het onderwijs voor dit project. Dit komt mede doordat de toekenning van de RIF-subsidie constant wordt benut voor het generen van regionale en landelijke publiciteit. Ook komen er partners bij, bijvoorbeeld naar aanleiding van regionale innovatiebijeenkomsten, die ofwel verdieping of verduurzaming bieden aan de ontwikkelde VR- en AR-producten.

Halverwege de looptijd van het project is er al veel gerealiseerd. Aanpassingen blijven echter steeds nodig omdat de techniek telkens meer mogelijkheden biedt. De prognose is dat de huidige ontwikkelingen bijdragen aan de vulling van de reguliere opleidingen en het generen van opdrachten in het kader van contractonderwijs. Inmiddels is ook gestart met de verduurzaming. De eerste VR- en AR-applicaties zijn operationeel en de nieuwe Virtual Battle Space-omgeving is in gebruik genomen. In 2019 is voor de studenten en de partners ook weer een Veiligheidsdag georganiseerd. Dat was een groot succes.

Kind en Educatie

Campus Kind en Educatie:

De Campus Kind en Educatie is een samenwerkingsverband van KPZ, Hogeschool Viaa, Landstede MBO en mbo Menso Alting, mbo Menso Alting en kinderopvangorganisatie Prokino. Het doel ervan is om het domein overstijgend werken onder professionals die werken met jeugd te stimuleren. Met minister Slob (verantwoordelijk voor basis- en Voortgezet Onderwijs en Media) is een succesvolle bijeenkomst georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst is gesproken over landelijke vragen rondom kind en educatie. De tweejarige hbo-opleiding Associate Degree (AD) Pedagogisch Professioneel Kind en Educatie verloopt succesvol. Verder is de Master Interprofessioneel werken met Jeugd van Hogeschool Viaa in 2019 van start gegaan. De master is bedoeld voor hbo-opgeleide medewerkers in zorg, welzijn en onderwijs. Er zijn ook een aantal nieuwe projecten gestart. Zo zijn het project Leraren Tekort en het project Steenwijkerland voorbereid, zodat deze in 2020 kunnen starten.

Innovatiecluster Kind en Educatie:

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

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

Actielijn 1. Het oprichten van interprofessionele leerteams. 14 leerteams – bestaande uit een mix van studenten – zijn operationeel en worden begeleid. Er zijn 'raamwerken' ingericht om de opgehaalde informatie uit de leerteams te borgen en te analyseren om te komen tot succeservaringen, verbetervoorstellen, etc.

Actielijn 2. Innoveren van onderwijscurricula. Het format voor het analyseren van de diverse curricula is opgeleverd. Dit format is gebaseerd op een krachtenveldanalyse, inclusief gevraagde kennis, vaardigheden en houding. De aanvraag voor het keuzedeel Interprofessioneel leren en werken wordt in het eerste kwartaal van 2020 ingediend.

Actielijn 3. Professionaliseren van begeleiders en docenten, en actielijn 4. Professionaliseren van praktijkbegeleiders en medewerkers van werkgevers.

Binnen deze beide actielijnen is een visie op interprofessioneel (leren) werken ontwikkeld, inclusief een profiel van een leerteambegeleider. Op basis daarvan is een ontwerp opgesteld voor de professionalisering van de leerteambegeleiders. In 2020 wordt gestart met professionaliseringsbijeenkomsten voor leerteambegeleiders en praktijkbegeleiders.

Actielijn 5. Het oprichten van een expertisecentrum. Een conceptmap rondom begripsbepaling is afgerond. Deze conceptmap geeft kaders voor de verdere uitwerking van het basisdocument. Dit basisdocument wordt in het eerste kwartaal van 2020 opgeleverd.

E-Commerce

Als partner tussen 28 bedrijven, verenigd in het Topcentrum E-commerce, doet Landstede MBO en mbo Menso Alting mee aan de uitwerking van de RIF-subsidie voor de versterking van e-commerce in onze regio. Daarbij is Deltion College, in samenwerking met Kennispoort Regio Zwolle, penvoerder. Het geld wordt ingezet om zoveel mogelijk mensen adequaat te scholen voor een baan in de e-commercesector (zie www.topcentrum.nl).

All You Can Learn

Binnen het RIF-project All You Can Learn wordt samengewerkt door meer dan 40 partijen. Naast onderwijs en zorginstellingen, gaat het om uitgeverijen en ontwikkelaars van onderwijsmateriaal. ROC Aventus is aanvrager van de RIF-subsidie en penvoerder van het project. Landstede MBO en mbo Menso Alting is betrokken met de inzet van personeel als instructional designer. Binnen de samenwerking worden digitale lesmaterialen en nieuwe mediavormen ontwikkeld op het gebied van zorg en welzijn (zie www.allyoucanlearn.eu).

Overige projecten

Sterk beroepsonderwijs - Sterk Techniek Onderwijs

Begin juli 2019 is de subsidie aanvraag Sterk Techniek Onderwijs toegekend aan 4 van de 5 aanvragende regio's waarin Landstede scholen participeren. De uitvoering van de in de aanvraag beschreven plannen moet leiden tot regionaal duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekonderwijs in het vmbo. De regio's Zwolle (TalentStad Beroepscollege), Noord-West Veluwe (Morgen College), Kampen (Ichthus College) en Noord-Oost Overijssel (Vechtdal College Hardenberg) ontvangen op 01-01-2020 de aangevraagde subsidie.

Regio Zwolle

De Landstede Groep levert twee projectleiders vanuit de dienst onderwijsondersteuning voor de regio Zwolle. In deze regio heeft een kick-off plaatsgevonden voor het meetekende bedrijfsleven op 11 september en eind oktober voor de werkgroep leiders, collega's en andere geïnteresseerden.

Beide bijeenkomsten zijn goed bezocht en hieruit spreekt enthousiasme om samen aan de slag te gaan onder het motto: 'van plan naar actie'. Per 1 januari 2020 is de subsidie binnengekomen bij penvoerder Greijdanus College. In de eerste werkweek van januari zal derhalve een stuurgroep overleg plaatsvinden om de (financiële) nulmeting met elkaar te bespreken.

Regionale Aanpak Lerarentekort

Schoolbesturen konden tot 31 augustus 2019, samen met één of meer lerarenopleidingen, een plan van aanpak indienen waarin staat beschreven wat zij in hun regio in 2019 gaan doen om het lerarentekort aan te pakken. Regio Zwolle en Regio Noord-West Veluwe bundelen hun krachten in dit plan van aanpak. Zowel voor Primair Onderwijs als voor Voortgezet Onderwijs en mbo is een dergelijke aanvraag gedaan en gehonoreerd met subsidie. De vier penvoerders van deze aanvraag zijn Landstede, KPZ, VIAA en Windesheim. Vrijwel alle schoolbesturen uit de genoemde regio's hebben hun samenwerking verleend aan de aanvraag. Hiermee committeren zij zich aan een cofinanciering (in kind) van 1/3 deel van het subsidiebedrag.

De Landstede Groep levert een projectleider voor de aanvragen VO-mbo en zal een aantal deelprojecten op zich nemen, dan wel participeren in deze deelprojecten. Deze subsidie moet bijdragen aan het terugdringen van het lerarentekort in de regio. In de periode 1 februari tot 1 maart 2020 kan een nieuwe subsidie aanvraag gedaan worden voor de Regionale Aanpak Personeelstekort onderwijs. De huidige vier penvoerders hebben de intentie uitgesproken de samenwerking te willen verlengen en derhalve een nieuwe subsidie aan te vragen voor de schooljaren 2020-2021 en 2021-2022. Alle 15 deelprojecten onder de huidige subsidieregeling zijn opgestart onder leiding van deelprojectleiders vanuit de vier penvoerende instanties. Eind maart 2020 vindt een bijeenkomst plaats met alle deelnemende schoolbesturen om de eerste opbrengsten uit de deelprojecten met elkaar te delen.

2.6. Onderzoek/Practoraat

Onderzoek binnen Landstede heeft tot doel (praktijk)kennis te ontwikkelen, (praktijk)kennis te bundelen, (praktijk)kennis te delen en (praktijk)kennis te benutten. Dit jaar zijn hiervoor verschillende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd en gestimuleerd.

Practoraat 'Docentprofessionalisering'

Het practoraat 'Docentprofessionalisering' is gestart. Het practoraat fungeert als onderzoeksplatform en staat onder leiding van een practor. De practor is voor de zomer benoemd en inmiddels zijn er ook 3 docentonderzoekers. Het practoraat doet onderzoek naar: 1. Het profiel van de docent in de toekomst, 2. Het begrippenkader professionalisering en 3. De bijdrage van professionaliseringsactiviteiten aan de

professionele ontwikkeling van docenten.

De activiteiten van het practoraat zijn te volgen via de interne communicatielijnen, de LinkedIn-pagina van het practoraat en op website van Stichting Practoraten. Er is besloten om inhoudelijk te gaan samenwerken met het Lectoraat Beroepsonderwijs van Hogeschool Utrecht. Deze inhoudelijke samenwerking moet nog verder uitgewerkt en vormgegeven worden.

Projecten

In het kader van het project 'Onderzoeksverrichtingen' (gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch (NRO), i.s.m. expertisecentrum ECBO) zijn onderzoeken uitgevoerd bij de opleidingen van het Landschap Groen & Dier. En binnen het door Landstede Groep gefinancierde PhD-onderzoeksproject 'Professionele ontwikkeling van ervaren mbo-docenten' (i.s.m. de Open Universiteit) is gestart met het tweede jaar van dataverzameling.

Verder zijn de verbanden tussen onderzoeksprojecten die binnen Landstede Groep worden uitgevoerd versterkt. Het gaat bijvoorbeeld om onderzoeksprojecten binnen Samen Opleiden (lerarenopleiding en Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG)), het RAL-project (Regionale Aanpak Lerarentekort), het RIF-project Kind en Educatie, en de masteropleidingen voor docenten en de practoraten.

Activiteiten en praktijkonderzoeken

Landstede MBO en mbo Menso Alting heeft actief deelgenomen aan landelijke kennisdelingsactiviteiten rondom onderzoek. Bijvoorbeeld aan de Mbo Onderzoeksdag, de conferentie voor Onderwijsvernieuwing & ICT en de Onderwijs Research Dagen. Daarnaast hebben verschillende docenten in het kader van een master- of PDG-opleiding praktijkonderzoeken uitgevoerd. Het delen van uitkomsten is zoveel mogelijk gestimuleerd, onder andere op het jaarlijkse V.I.P-Event (voorheen Landstede Innovatiedag).

Ook zijn er praktijkpublicaties verschenen. Bijvoorbeeld over de bijdrage van de onderzoeksmatige aanpak van het BrainBoost-programma aan de ontwikkeling van docenten ('BrainBoost: excellentie is zeg maar niet ons ding'). Verder verscheen er een artikel in *Dimensies* van ECBO: 'Onderzoekend leren met hoofd, hart en handen'.

Tot slot heeft Stichting Landstede zich verbonden aan het mbo-hbo-consortium voor de SPRONG-Educatief-subsidie rondom het thema 'Kansengelijkheid, inclusiviteit en burgerschap'. De definitieve toekenning van de subsidie wordt in 2020 bekend.

Practoraat 'Verschillen Waarderen'

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

In 2019 zijn de onderzoeksresultaten gedeeld op de website www.verschillenwaarderen.nl, in publicaties (bv. de decemberuitgave van *Profiel*, vakblad voor beroepsonderwijs) en tijdens workshops en lezingen (o.a. Landstede VO- en mbo-studiedagen). De practorale rede is uitgesproken op een van de Landstede-locaties. Het practoraat heeft ook zichtbare maatschappelijk impact (zie bv. *Trouw*: een opiniestuk (18-12-19) en een interview (10-09-19): <https://www.mediawijzer.net/digitaal-burgerschap-op-school/>).

2.7. Onderwijskundige doelen

Examenorganisatie MBO

Vanaf 1 augustus 2017 is de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) aangescherpt met betrekking tot een onafhankelijke positie voor examencommissies in het mbo. Landstede MBO en mbo Menso Alting heeft haar

examenorganisatie hierop herijkt met een helder onderscheid in verantwoordelijkheden. Voor de professionalisering van de examencommissies is een driejarig projectplan opgesteld.

Waar 2018 vooral in het teken stond van de inrichting van de examencommissies, lag het accent in 2019 vooral op het vergroten van de eigen professionaliteit en het komen tot eenduidige werkwijzen en procedures. Er is zowel aan de kant van de examencommissie als bij de teams meer planmatig gewerkt. Het Handboek Examinering en het borg- en zorgplan vormen daarbij de leidraad wat betreft kaders en instructie. Teams en examencommissie zijn zich er steeds meer van bewust dat het belangrijk is om te zorgen voor een goed verloop van de examenprocessen. De examencommissies hebben hierin een grote rol. Door het frequent uitvoeren van dossiercontroles, het afleggen van visitaties en het bevragen van teams, wordt de urgentie bij teams sterker gevoeld om de kwaliteit te verbeteren. De examencommissie heeft een instrument ontwikkeld om te komen tot een risicoanalyse per team/opleiding. In 2019 is voor het eerst met dit instrument gewerkt. De examencommissies hebben ook deelgenomen aan een uitgebreid professionaliseringsprogramma onder begeleiding van CINOP. Verder hebben de eenheden een gezamenlijke eenmalige bijdrage van € 300.000 ontvangen om de kwaliteit van de processen rond afname en beoordeling en diplomering te verbeteren. Het College van Bestuur heeft een Adviesraad Examinering ingesteld, waarin beleidsbesluiten over examinering en diplomering worden voorbereid.

Bij het vierjaarlijks onderzoek van de onderwijsinspectie is de kwaliteitsverbetering bevestigd. Er zijn vijf volledige onderzoeken en twee herstelonderzoeken uitgevoerd. Vrijwel alle onderzochte standaarden voldoen aan de basiskwaliteit. Er is slechts één onvoldoende gegeven, op Examinering Diplomering, onderdeel afname en beoordeling (ED3).

Examencommissies zijn verplicht om een jaarverslag te publiceren. Dit is gebeurd door middel van het Landstede brede 'Jaarverslag Examinering 2018-2019'. Dit verslag is gepubliceerd op de website van Landstede Groep.

Examenorganisatie VO

Om de borging van de kwaliteit van de schoolexamens te verbeteren, is het projectplan 'Borging kwaliteit (school)examinering' opgesteld. Dit projectplan is in juni 2019 geaccordeerd. In het schooljaar 2019-2020 wordt er gewerkt aan zeven producten en diensten die in augustus 2020 gerealiseerd dienen te zijn:

- Ontwikkeling van een visie op toetsing en examinering.
- Opstellen van een gezamenlijk examenreglement.
- Ontwikkelen van één uniform Programma van Toetsing en Afsluiting-format.
- Formuleren van een duidelijke taakomschrijving voor de examencommissie.
- Opzetten van een kenniskring borging kwaliteit (school)examens.
- Ondersteuning bij maatwerktrajecten (vanuit de dienst Onderwijsondersteuning).
- Uitbreiding van de PDCA-cyclus examenprocessen.

Om deze producten en diensten te realiseren, zijn er verschillende acties uitgezet bij de dienst Onderwijsondersteuning en bij de scholen. Naast de ontwikkeling van de gezamenlijke producten, ondersteunt de projectgroep de scholen bij de uitvoering van verschillende acties (bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de visie op toetsing en examinering). De projectacties sluiten aan op de actielijnen van de VO-raad.

Doorontwikkeling Talentvol Ontwikkelen (TO)

Door het MBO-beraad en het College van bestuur is per juni/juli 2019 besloten dat de herimplementatie van e-TO (elektronisch Talentvol Ontwikkelen) plaatsvindt op basis van de doorontwikkeling en actualisatie van Talentvol Ontwikkelen. Eind schooljaar 2019-2020 moeten 33 onderwijsteams actief aan de slag zijn met het

optimaliseren en implementeren van Talentvol Ontwikkelen en e-TO. In de schooljaren 2020-2021 en 2021-2022 volgen de teams die nog niet bij dit project betrokken zijn. Hierdoor krijgt het onderwijs binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting een kwaliteitsimpuls. Eind 2019 zijn we gestart met tranche 3. Tranche 4 staat op de rol voor uitvoering medio januari 2020.

In het najaar van 2019 zijn intervisiebijeenkomsten gehouden door directies van mbo-eenheden om te onderzoeken wat nodig is om Talentvol Ontwikkelen en het gebruik van e-TO actief uit te dragen in de eigen organisatie en waarin ze moeten investeren wat betreft de ontwikkeling van teams (onderwijskundig en veranderkundig leiderschap).

Macrodoelmatigheid

Sinds mei 2015 is de landelijke Beleidsregel macrodoelmatigheid beroepsonderwijs van kracht. De impact van deze beleidsregel is vooralsnog alleen merkbaar binnen het creatieve domein. De MBO Raad heeft in samenspraak met de sector afspraken gemaakt om de instroom te beperken binnen de opleidingen DeskTop Publishing, Mode/Maatkleding, Mediamaken en Artiest. Het MBO-beraad van Landstede MBO en mbo Menso Alting heeft in 2018 de afspraken die binnen de MBO Raad zijn gemaakt over het creatieve domein geëffectueerd en het opleidingsportfolio (van Landstede MBO en mbo Menso Alting en StartCollege) geanalyseerd op doelmatigheid.

Doelmatig opleidingsaanbod

De mbo-sector wil opleidingen aanbieden die voldoende zijn afgestemd op de arbeidsmarkt. De sector heeft het standpunt dat studenten met een mbo-diploma werk moeten kunnen vinden. Het aantal opleidingen moet afgestemd zijn op de behoeften en de capaciteit op de arbeidsmarkt. Sinds het verschijnen van het sector brede actieplan 'Focus op vakmanschap' 2011-2015 van het mbo van de minister van OCW is doelmatigheid van het opleidingsaanbod in het mbo een belangrijke doelstelling van het overheidsbeleid. In brieven aan de Tweede Kamer wordt regelmatig aandacht besteed aan dit thema.

In 2018 zijn er, in navolging van deze wetten, instroom beperkende maatregelen getroffen door de mbo-sector rondom de instroom op de opleidingen: DeskTop Publishing, Mode/Maatkleding, Mediamaken en Artiest (domein creatief). Deze maatregelen zijn uitgewerkt in zogenaamde quota per school voor wat betreft de instroom per school per jaar. Landstede Groep heeft voor het crebo artiest met Friesland College, Noorderpoort, Deltion College en Alfa College afspraken gemaakt over het uitruilen van opleidingen, met als doel het borgen van de opleidingen muzikant, musical-performer, acteur en dans voor Noord-Nederland.

In navolging van deze ontwikkelingen zijn alle opleidingen binnen Landstede MBO, Start College en mbo Menso Alting geplot binnen onderstaand model:



Samen Opleiden MBO

De Opleidingsschool Zwolle (OSZ) is een partnerschap tussen Landstede MBO en mbo Menso Alting/mbo Menso Alting en Hogeschool Windesheim. Gezamenlijk nemen deze instellingen de verantwoordelijkheid voor het opleiden van aanstaande docenten op de werkplek en voor de begeleiding van beginnende docenten tijdens de eerste jaren in het beroep. OSZ ontwikkelt zich steeds verder tot een leergemeenschap waarin met en van elkaar wordt geleerd gedurende alle ontwikkelingsfasen (van starter tot expert-docent).

Zeven schoolopleiders zijn voor de verschillende eenheden van Landstede MBO en mbo Menso Alting bezig om betekenis van OSZ in te bedden in de organisatie. In juni 2019 resulteerden de inspanningen op dit gebied in een positief advies van accreditatieorganisatie NVAO voor accreditatie tot opleidingsschool. Dit advies is overgenomen door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. OSZ is hiermee een feit. Het hart van OSZ is de relatie tussen de student van de lerarenopleiding en de werkplekbegeleider. Docenten van Landstede MBO en mbo Menso Alting hebben in hun rol als werkplekbegeleider de studenten begeleid en beoordeeld in overleg met de instituutsbegeleiders van Windesheim. In het schooljaar 2018-2019 hebben zij de matching en begeleiding van in totaal 139 studenten (lerarenopleiding en opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift (PDG)) gerealiseerd.

Er is in 2019 gewerkt aan:

- Verdere kwaliteitsborging door planmatig te werken met behulp van een teamplan en een ondersteunende jaarlijn.
- Verdere positionering en inrichting van OSZ binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting in samenwerking met Hogeschool Windesheim.
- Uitbreiding van het OSZ-partnerschap met StartCollege.
- Een gezamenlijk aanbod van Basistrainingen voor werkplekbegeleiders (WPB)-trainingen in samenwerking met Deltion College.
- Samenwerking en integratie van VO en MBO in OSZ rondom nieuw te werven medewerkers. Dit vanuit een gezamenlijke visie op opleiden, structurele kennisdeling en uitwisseling van studenten.
- Visie, ontwikkeling en uitvoering van de Kwaliteitsagenda Landstede 2019-2022 waarin implementatie en inductiebeleid belangrijke pijlers zijn.

Voor de toekomst bereidt OSZ zich voor op de uitvoering van het nieuwe landelijke kwaliteitskader. Dit kader beschrijft de basiskwaliteit (Samen Opleiden en inductiebeleid) waaraan een partnerschap zou moeten voldoen. Het vormt ook de basis voor een systeem van 'peerreview' waarmee de kwaliteit van Samen Opleiden en Professionaliseren wordt geborgd en toekomstige kwaliteitsontwikkeling wordt gestimuleerd.

Keuzedelen

Vanaf de invoering herziene kwalificatiestructuur (IHKS) in het MBO zijn bij Landstede Groep de keuzedelen ingevoerd. Vanuit organisatorische redenen heeft het toenmalige werkgroep IHKS bij aanvang besloten om de keuzevrijheid van het aantal te kiezen keuzedelen enigszins te begrenzen. Maar wel met ambitie om toe te werken naar ruime keuzevrijheid voor de student in 2022. In onderstaande matrix is de ontwikkeling van de positie van keuzedelen en eerder geschetste ambitie te zien.

Ontwikkeling aanbod keuzedelen Landstede 2016-2019						
	1-2-2017	1-9-2017	1-2-2018	1-9-2018	1-9-2019	2020
opleidingen	130	180	181	182	194	
verschillende keuzedelen	83	125	137	140	185	221
gem. keuzedeel per opleiding	5,2	4,9	5,2	5,4	7,1	
max keuzedeel per opl.	14	14	14	15	21	
min keuzedeel per opl.	1	1	1	1	1	
% van de mogelijke keuzedelen uit het register dat wordt aangeboden	13,0	16,7	16,5	15,2	17,7	
niet-gekoppelde keuzedelen in het aanbod	201	192	52	48	98	
studenten die één of meerdere keuzedelen kozen		13	1.266	4.528	11.886	
behaalde resultaten		13	187	647	957	

Bron: Herziening Monitor keuzedelen (schoolrapportage Landstede)

Onderwijstijd

Indien er een mbo-opleiding afwijkt van de wettelijke onderwijstijd dan dient het bevoegd gezag hiermee te hebben ingestemd. In 2019 heeft het bevoegd gezag geen verzoeken ontvangen met betrekking tot het afwijken van de wettelijke onderwijstijd.

2.8 Prestaties

VO

Opbrengstenoordeel Centre for Sports & Education Zwolle (CSE)

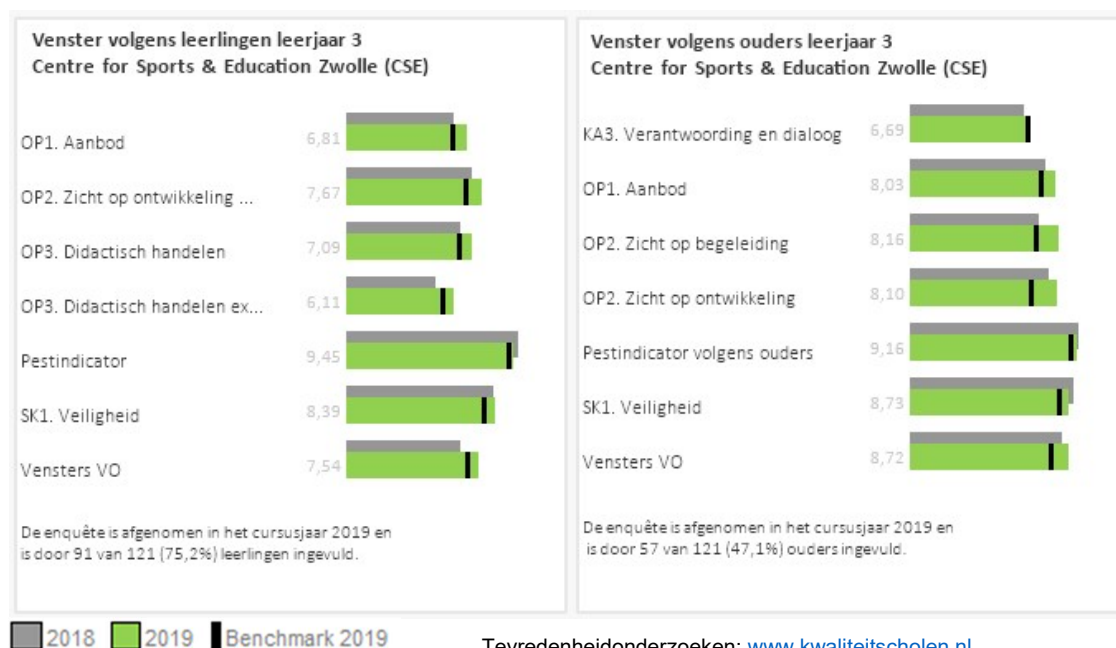
	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagingspercentage
	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat
VMBO-KADER									
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	100,00%	97,87%	6,87	6,55	100%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	93,55%	96,15%	6,1	6,49	100%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	90,32%	94,19%	6,21	6,45	100%
VMBO-TL									
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	88,14%	87,28%	6,24	6,14	88,60%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	84,38%	85,42%	6,13	6,18	92,90%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	82,46%	85,00%	6,16	6,18	100%
HAVO									
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	80,70%	76,57%	6,4	6,26	100%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	79,70%	79,70%	6,68	6,42	100%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	79,55%	80,74%	6,6	6,58	100%
VWO									
2017	-9,21%	16,57%	98,32%	98,14%	82,76%	81,61%	6,09	6,18	100%
2018	8,82%	7,94%	97,11%	97,87%	82,18%	81,88%	6,32	6,25	91,70%
2019	-4,23%	-1,39%	99,44%	98,31%	79,09%	81,21%	6,35	6,26	100%

De onderbouwindicatoren 'onderwijspositie t.o.v. advies po' en 'onderbouwsnelheid' worden berekend over de gehele vestiging en worden niet uitgesplitst naar onderwijssoort, om deze reden zijn deze voor elke onderwijssoort in deze tabel gelijk opgenomen.

Opbrengsten: www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier

Slagingspercentage: www.vensters.nl

Enquêtes



Tevredenheidonderzoeken: www.kwaliteitscholen.nl

Opbrengstenoordeel JenaXL Zwolle

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagingspercentage
	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat
VMBO-KADER									
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%			7,14	6,69	100%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	100%	89,74%	7,14	6,69	100%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%			6,69	6,94	100%
VMBO-TL									
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%	97,62%	96,12%	6,63	6,69	92,30%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	94,29%	97,25%	6,5	6,57	100%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	87,10%	93,52%	6,43	6,53	94%
HAVO									
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%	76,60%	73,95%	6,67	6,43	100%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	73,21%	75,18%	6,64	6,48	93,80%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	71,67%	74,23%	6,72	6,69	100%
VWO									
2017	23,08%	7,81%	93,94%	95,82%	82,61%	85,29%			100%
2018	12,20%	15,75%	97,27%	96,77%	87,50%	87,18%	7,02	6,87	100%
2019	0,00%	10,61%	98,44%	96,74%	90,48%	87,63%	6,74	6,91	100%

De onderbouwindicatoren 'onderwijspositie t.o.v. advies po' en 'onderbouwsnelheid' worden berekend over de gehele vestiging en worden niet uitgesplitst naar onderwijssoort, om deze reden zijn deze voor elke onderwijssoort in deze tabel gelijk opgenomen.

Opbrengsten: www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier

Slagingspercentage: www.vensters.nl

Enquêtes



Tevredenheidonderzoeken: www.kwaliteitscholen.nl

Opbrengstenoordeel Thomas a Kempis College Zwolle

	Onderwijspositie t.o.v. advies po		Onderbouwsnelheid		Bovenbouwsucces		Examencijfers		Slagingspercentage
	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat	3 jr. gem	Jaar resultaat
VMBO-TL									
2017	3,67%	5,50%	98,71%	98,12%	88,39%	91,83%	6,29	6,36	92%
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	88,17%	90,70%	6,18	6,3	95,10%
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	85,37%	87,20%	6,33	6,26	98,70%
HAVO									
2017	3,67%	5,50%	98,71%	98,12%	79,43%	82,50%	5,92	6,15	82,60%
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	78,98%	82,07	6,45	6,19	86,90%
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	81,11%	80,13%	6,36	6,26	93,20%
VWO									
2017	3,67%	5,50%	98,71%	98,12%	84,48%	88,74%	6,2	6,31	90,50%
2018	-5,56%	3,32%	99,41%	98,29%	81,67%	85,04%	6,23	6,27	87,10%
2019	20,61%	5,00%	96,88%	98,26%	88,00%	84,72%	6,33	6,26	93,50%

De onderbouwindicatoren 'onderwijspositie t.o.v. advies po' en 'onderbouwsnelheid' worden berekend over de gehele vestiging en worden niet uitgesplitst naar onderwijssoort, om deze reden zijn deze voor elke onderwijssoort in deze tabel gelijk opgenomen.

Opbrengsten: www.onderwijsinspectie.nl/internet-schooldossier

Slagingspercentage: www.vensters.nl

Enquêtes



2018 2019 Benchmark 2019

Tevredenheidonderzoeken: www.kwaliteitscholen.nl

MBO

Landstede MBO en mbo Menso Alting en de JOB-monitor

Omdat het een tweejaarlijkse enquête is, gelden voor 2019 dezelfde resultaten als die van de JOB-monitor 2018. Voor de derde achtereenvolgende keer worden Landstede MBO en mbo Menso Alting beter beoordeeld door hun mbo-studenten. In de ranglijst van reguliere mbo-instellingen (ROC's) staan Landstede MBO en mbo Menso Alting net als voorgaande jaren, in de top van de landelijke lijst.

Opvallend is de score van de beide scholen op onderwijsfaciliteiten (Landstede 64%, landelijk 58%) en sfeer & veiligheid (Landstede 74%, landelijk 68%). De scholen scoren op deze twee punten maar liefst 6% hoger dan het landelijk gemiddelde. Met plezier naar de opleiding gaan: dat doet 66% van de studenten, 12% reageert negatief en 22% is neutraal.

Algemeen oordeel: de school wordt gewaardeerd met 64% (dat is 2% boven het landelijk gemiddelde). Toetsing en examinering scoort 4% hoger dan het landelijk gemiddelde (64%). Studiebegeleiding scoort 5% boven het landelijk het gemiddelde (56%). Stage (BOL) wordt beoordeeld met 63%, landelijk is de waardering 58%. Werkplek (BBL) scoort Landstede 67%, landelijk is dat 66%.

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

MBO Resultaten niveau's 1 t/m 4		2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
in percentages								
Diplomaresultaat								
	Landstede	69,8	74,5	76,9	74,3	76,5	72,9	71,2
	MBO-Nederland	72,0	74,1	75,0	74,3	74,5	71,5	
Jaarresultaat								
	Landstede	70,8	74,8	76,1	74,2	75,5	71,9	70,9
	MBO-Nederland	72,0	73,3	74,0	73,2	73,0	70,7	
VSV-resultaat								
	Landstede	5,8	4,1	3,8	3,9	4,0	4,0	5,0
	MBO-Nederland	5,7	5,2	5,0	4,6	5,2	5,2	

uitkomsten 2019 voorlopig; MBO-Nederland nog niet bekend

MBO Tevredenheid JOB-monitor		2010	2012	2014	2016	2018
in percentages						
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	7,0
	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	8,0
	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

De JOB-monitor (twee jaarlijks)

Onderwijsresultaten en VSV

De door DUO vastgestelde diploma- en jaarresultaten 2017-2018 zijn negatief ten opzichte van het schooljaar 2016-2017. Deze trend is landelijk ook zichtbaar. De onderwijsinspectie heeft in 2017 de normen per niveau voor het Diploma- en Jaarresultaat namelijk verlaagd. Aangezien deelnemers grotendeels een meerjarige opleiding volgen, is de daling ook nog te zien in de voorlopige cijfers van 2018-2019.

De vastgestelde resultaten ten aanzien van voortijdig schoolverlaten (VSV) tonen voor 2017-2018 aan dat Landstede MBO en mbo Menso Alting het resultaat van het voorgaande schooljaar heeft weten vast te houden. Dit geldt ook voor de landelijke resultaten. Landstede MBO en mbo Menso Alting blijft met 4,0% echter fors onder het landelijk percentage van 5,2%. Helaas blijkt uit de voorlopige cijfers van 2018-2019 een naar 5,0% oplopend VSV-cijfer voor Landstede MBO en mbo Menso Alting. De landelijke resultaten zijn niet bekend.

2.9. Internationalisering

Het jaar 2019 stond in het teken van de uitwerking van de beleidsnotitie 'Internationalisering', die in december 2018 is vastgesteld. Een overzicht van de belangrijkste activiteiten binnen de MBO-scholen die de beleidsnotitie 'Internationalisering' hebben uitgevoerd.

International Office

Sinds het voorjaar van 2019 zijn alle MBO-scholen vertegenwoordigd door een coördinator internationalisering. Samen met de beleidsmedewerker internationalisering vormt deze medewerker het team International Office. Naast onderlinge afstemming en kennisdeling heeft het team drie bijeenkomsten georganiseerd: een workshop tijdens het V.I.P.-Event, de Week van de Internationalisering en een IKP over internationalisering.

Internationale mobiliteit en projecten

Binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting ligt de nadruk op de internationale beroepspraktijkvorming (BPV). Met name derdejaars studenten gaan voor een periode van vijftien tot twintig 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 (Alfa College, ROC Friese Poort en Landstede MBO en mbo Menso Alting) vraagt jaarlijks subsidie aan bij het Europese fonds Erasmus+ voor de financiering van de internationale BPV. Het consortium heeft in 2019 een bedrag van € 945.000 aan subsidie ontvangen. De subsidie is niet alleen bestemd voor de internationale mobiliteit van studenten, maar ook die van docenten. In 2018 zijn 110 studenten onder subsidie naar het buitenland gegaan. De docenten van Landstede MBO en mbo Menso Alting gaan ook regelmatig naar het buitenland. Zij bezoeken een land in het kader van hun professionalisering. Ze bezoeken ook Europese scholen, gaan naar een internationale conferentie of volgen een training. In 2019 zijn 36 docenten onder subsidie naar het buitenland gegaan.

Verder participeert Landstede MBO en mbo Menso Alting in veel internationale projecten. In samenwerking met internationale partners wordt onderwijsontwikkeling gerealiseerd. De projecten worden voor een groot deel gefinancierd door Erasmus+. In 2018 is Landstede partner geworden in twee internationale projecten: 'Sustainable Cooking for Planet' en 'Quality4all'. Het project 'Sustainable Cooking for Planet' heeft tot doel een module te ontwikkelen voor het koken met alternatieve proteïnen. Het project 'Quality4all' is gericht op het verbeteren van de didactische vaardigheden van docenten binnen de zorgopleidingen. Beide projecten lopen door tot het najaar van 2020.

Week van de Internationalisering

Van 4 t/m 6 november heeft de Week van de Internationalisering plaatsgevonden. Het doel van de week was studenten en docenten kennis laten maken met allerlei vormen van internationalisering. Tijdens de internationale stagemarkt, georganiseerd op drie locaties (Raalte, Zwolle en Harderwijk), boden elf aanbieders van internationale stages hun diensten aan. Op de locaties werden 'good practices' gepresenteerd, zoals het project Umang (India) en een uitwisselingsproject van studenten met een Finse mbo-school. Tevens is een gezamenlijke themabijeenkomst georganiseerd over de impact van een internationale ervaring op de transversale competenties van de student.

Themabijeenkomst MBO-beraad

Op 11 november 2019 hebben de directeuren van de MBO-scholen met elkaar gesproken over het verder uitrollen van de beleidsnotitie 'Internationalisering'. Hierbij een overzicht van de belangrijkste uitkomsten van deze bijeenkomst.

De MBO-scholen:

- maken van 'wereldburgerschap' het vertrekpunt voor de MBO-scholen, waarbij het wereldburgerschap de brede vorming raakt;
- nemen als vertrekpunt de student. Internationalisering dient de vorming van de student ten goede te komen;
- zoeken naar een passende invulling van internationalisering. De uitvoering van internationalisering verschilt namelijk per school, en in de school per team;
- houden rekening met de genoemde speerpunten: inkomende mobiliteit, uitgaande mobiliteit, internationalisation@home en het vastleggen van een visie op wereldburgerschap;
- delen 'good practices'. Het is belangrijk dat teams dit doen: zo kunnen ze elkaar helpen bij de uitvoering van internationalisering;
- nemen internationalisering op in de teamplannen. Teams die reeds internationale activiteiten uitvoeren, hoeven internationalisering niet opnieuw te beschrijven in hun teamplan. Alleen voor teams waarvoor internationalisering een nieuw onderwerp is, doen dat.

Keuzedelen Internationaal I en II

Sinds augustus 2016 zijn de keuzedelen geïntroduceerd in het beroepsonderwijs. Op het gebied van internationalisering zijn er twee keuzedelen ontwikkeld: interculturele diversiteit (keuzedeel Internationaal I) en werken in het buitenland (keuzedeel Internationaal II). In 2019 hebben meer teams een internationale activiteit gekoppeld aan een van deze keuzedelen.

Tweetalig onderwijs

In juni 2018 heeft de dienst Onderwijsondersteuning van Landstede Groep de impact van tweetalig onderwijs onderzocht. Een van de vragen was welke opleidingen met tweetalig onderwijs aan de slag wilden gaan. In 2019, voor de zomervakantie, hebben gesprekken plaatsgevonden met het team Luchtvaartdienstverlening (Zwolle) en het team Handel & Commercie (Harderwijk). Vooralsnog heeft het team Luchtvaartdienstverlening ervoor gekozen om een tweetalig traject op te zetten. Zij hopen in augustus 2020 met de opleiding te starten.

Uitwisseling Verenigde Staten

Jaarlijks organiseert RADIX een uitwisseling van docenten met de Verenigde Staten (VS). Iedere medewerker van Landstede MBO en mbo Menso Alting kan zich voor de uitwisseling inschrijven. Op basis van wensen, leerdoelen en interessegebieden worden een medewerker van een Nederlandse mbo-instelling en een medewerker van een Amerikaanse Community College gekoppeld. In oktober is een docent twee weken in de VS geweest. In mei 2020 vindt een tegenbezoek van de Amerikaanse docent plaats.

Visiedocument I-CNN

Het consortium I-CNN heeft in opdracht van de besturen van de drie ROC's (Alfa College, ROC Friese Poort en Landstede MBO en mbo Menso Alting) haar visiedocument geactualiseerd. Het laatste visiedocument stamt uit 2015. In het nieuwe visiedocument dat van toepassing is voor de jaren 2020 t/m 2022, heeft I-CNN de volgende doelstellingen geformuleerd:

1. Iedere student krijgt de kans om een internationale ervaring(en) op te doen en daarmee internationaal competent(er) te worden.

2. Iedere medewerker krijgt de kans om in het kader van Leven Lang Ontwikkelen internationale ervaring op te doen en daarmee internationaal competent te worden.
3. Kennis over tweetalig onderwijs delen.
4. Inventariseren van de toegevoegde waarde van internationalisering bij regionale innovaties en maatschappelijke thema's.

De vier doelstellingen zijn gebaseerd op de individuele beleidsplannen van de drie ROC's. Gezamenlijk zijn ze het uitgangspunt voor het jaarlijkse activiteitenplan van het consortium I-CNN en dat van Landstede MBO en mbo Menso Alting.

2.10 Verantwoording Passend Onderwijs en VSV

Visie op Passend Onderwijs

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

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

Organisatie van Passend Onderwijs

De pedagogisch-didactische relatie start voor de aspirant-student met het individuele Plaatsingsgesprek met de scout; het eerste loopbaangesprek. 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 & 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 (indien nodig) ook extra begeleiding. Het Studiecentrum en/of de coach van de student biedt deze extra begeleiding. Voor overbelaste studenten en/of studenten met ernstige persoonlijke problemen zijn er Plusvoorzieningen waar, via een maatwerktraject, studenten gestimuleerd worden hun opleiding te vervolgen en zo mogelijk af te sluiten met een diploma. Tevens worden, waar mogelijk, extra kansen gecreëerd voor studenten die voortijdig dreigen uit te vallen of de opleiding voortijdig willen verlaten.

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

Passend Onderwijs, aannamebeleid en voortijdig schoolverlaten (VSV) zijn nauw verweven en hebben dezelfde focus, namelijk passend onderwijzen. Dit om te bewerkstelligen dat jongeren met een diploma de school verlaten richting vervolgopleiding of arbeidsmarkt. Landstede MBO en mbo Menso Alting zetten

daarom – middels een integrale aanpak – in op verbinding tussen deze drie zaken. De Serviceorganisatie ondersteunt dit proces met deskundigheid en advies in het MBO-beraad en door het monitoren van bijbehorende processen ten behoeve van verantwoording, doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

Verantwoording passend onderwijs Voortgezet onderwijs

Vanwege de grote regionale spreiding van de verschillende onderwijseenheden, participeren de eenheden/scholen binnen de Landstede Groep in verschillende samenwerkingsverbanden. In het kader van Passend Onderwijs VO hebben de samenwerkingsverbanden de opdracht een samenhangend systeem van ondersteuning voor de leerlingen van de deelnemende scholen te realiseren.

Het samenwerkingsverband regio IJssel Vecht 23-05 heeft bij de start van Passend Onderwijs een grote vereveningsopdracht van ruim 5,5 miljoen euro. Het deelname percentage VSO van 5,55% in 2014 moet teruggebracht worden naar het landelijke gemiddelde van 3,44%. Anno oktober 2019 is het deelname percentage teruggebracht naar 4,01%. Dit betekent dat het samenwerkingsverband halverwege de vereveningsopdracht is. Het resterende ondersteuningsbudget vanuit het samenwerkingsverband voor de besturen neemt tot 2020-2021 flink af.

De gezamenlijke missie van de samenwerkende scholen is het realiseren van passend onderwijs en indien noodzakelijk ondersteuning voor de leerling. De leerling krijgt dát onderwijs en die ondersteuning, die hij/zij nodig heeft om een ononderbroken ontwikkeling te kunnen doormaken. Het SWV voert een sterk decentraal beleid waardoor schoolbesturen zelf verantwoordelijk zijn voor een adequate invulling van de zorgplicht. Landstede geeft vanuit gezamenlijkheid en solidariteit invulling aan de opdracht rond passend onderwijs. Dit betekent dat de middelen van de 3 stichtingen gebundeld worden voor een gezamenlijk expertiseteam, een didactisch orthopedagogisch centrum (DOC93), inzet van VSO kennis op de scholen, verwijzingen naar VSO, arrangement interne Rebound in Kampen en een gezamenlijk Sprint/IntoWords arrangement. Inrichting en monitoring gebeurt vanuit een werkgroep van directieleden verbonden aan ons samenwerkingsverband.

De baten die gemoeid zijn met het Samenwerkingsverband VO 23.05 staan in onderstaande tabel:

Samenwerkingsverbanden		Realisatie 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
Soort bate			
Ambulante begeleiding		95	168
Rugzakgelden (excl LGF, incl afbouw)			62
Lichte ondersteuning		136	133
Ruimte VSO/saldo zware ondersteuning		435	341
Verwijzingskosten VO		-237	-181
Uitbetaling saldo LWOO/PRO			767
LWOO		624	
PRO		8	
ISK-D1			151
Uitbetaling resultaat 2018		49	
Totaal beschikkingen boekjaar		1.110	1.441
Correctie toerekening baten lichte ondersteuning 2016			13
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		1.110	1.454
3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdrage SWV		30	-671
Totaal baten Samenwerkingsverbanden		1.140	783

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.

Extra begeleiding en extra ondersteuning

Inrichting

Het Ondersteuningsprofiel Landstede MBO en mbo Menso Alting beschrijft de mogelijkheden van extra begeleiding en extra ondersteuning voor studenten met een specifieke onderwijs- of ondersteuningsbehoefte. Deze extra begeleiding en ondersteuning is aanvullend op 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 en rekenen, en loopbaanbegeleiding. Deze begeleiding is laagdrempelig en wordt zo dicht mogelijk bij de student georganiseerd. Elke eenheid heeft daartoe een Studiecentrum waar studenten extra begeleiding ontvangen van instructeurs en/of vakdocenten en workshops kunnen volgen. Daarnaast wordt door verschillende eenheden ingezet op meer begeleidingstijd voor coaches en/of op deskundigheidsbevordering van docenten en coaches in het kader van Passend Onderwijs.

Maatje op Maat vierde in 2019 het 15-jarig jubileum. In die tijd heeft Maatje op Maat prijzen gewonnen, navolging gevonden tot ver over de grenzen en is het uitgebreid met 'Bedrijfs-Maatjes'. Honderden studenten vonden hun weg dankzij de inzet van honderden maatjes met ervaring.

Maatje op Maat koppelt studenten met 'problemen' aan iemand met levenswijsheid en ervaring; een gepensioneerde of iemand anders met passie. Zij zijn de vrienden die als het ware een stukje oplopen met de jongeren op hun levenspad. Problemen worden zo beheersbaar of verdwijnen zelfs. Voorbeelden van die sociaal/maatschappelijke problemen: een moeilijke thuissituatie, aarding van vluchtelingen, alleenstaande ouder, enz.

Extra ondersteuning wordt geboden door studentadviseurs van het SAB. De studentadviseurs zijn gekoppeld aan teams. Tijdige signalering van mogelijke stagnatie in het leerproces van studenten is van groot belang. De studentadviseur adviseert coaches en docenten handelingsgericht. Op beperkte schaal ondersteunt de studentadviseur bij het opstellen van een groepsplan 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 de ouder(s)/verzorger(s) en begeleider, een individueel Ondersteuningsplan (OP) op. Het OP wordt vastgelegd in een bijlage bij de Onderwijsovereenkomst (OOK). De betrokkenen monitoren de studievoortgang van de student en evalueren het Ondersteuningsplan. De studentadviseur kan een schakelfunctionaris inzetten om studenten met niet-onderwijs gerelateerde vragen te ondersteunen bij het verkrijgen van adequate ondersteuning van buitenaf, vaak vanuit het sociaal domein van gemeenten.

Bij deze niet-schoolse problematiek, problematiek niet direct gerelateerd aan het onderwijs, ondersteunt de schakelfunctionaris de student bij het in contact komen met de juiste ondersteuning vanuit het sociaal domein in de woongemeente van de student. De woongemeente van een student is verantwoordelijk voor bijna alle ondersteuning aan haar burgers op het gebied van (jeugd)hulpverlening, opvoeding, werk en inkomen, zorg en welzijn. Ouder(s)/verzorger(s) worden nadrukkelijk betrokken bij de genoemde trajecten.

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

Omvang

In 2019 hebben ruim 1.400 studenten binnen de eenheden gebruik gemaakt van extra begeleiding. Ruim de helft van hen had leervragen op de gebieden studievaardigheden, beroepsvaardigheden, sociale vaardigheden en/of loopbaan, iets minder dan de helft ontving begeleiding bij taal en rekenen. Vrijwel alle extra begeleiding werd geboden in het Studiecentrum, groepsgewijs of individueel. Een kwart van de begeleiding vond groepsgewijs plaats, driekwart individueel. Minder dan 10 studenten ontvingen de begeleiding van de eigen coach of een teamondersteuner. Daarnaast maken studenten op een aantal locaties vrijblijvend gebruik van huiswerkbegeleiding in het Studiecentrum. Gemiddeld bestond een begeleidingstraject uit 7,5 uur, waarbij het aantal begeleidingsmomenten afhing van de leervraag van de student.

In het kader van extra ondersteuning zijn in 2019 bijna 3.000 studenten individueel begeleid door studentadviseurs en volgden 75 studenten een groepstraining. Een individueel traject op gebied van loopbaan, leren en gedrag of psychosociaal bestaat gemiddeld uit twee tot vijf gesprekken per student. Een groepstraining bestaat uit acht bijeenkomsten van twee uur plus individuele intake, voor- en nameting. In de eerste helft van 2019 zijn bijna 70 studenten met een Ondersteuningsplan (OP) ondersteund en in de tweede helft ruim 50 studenten. Bijna 70 studenten maakten gebruik van de Plusvoorziening. Ruim 360 studenten zijn via de schakelfunctionaris begeleid naar hulpverleningsinstanties. Alle trajecten worden middels het digitale studentvolgsysteem e-TO teruggekoppeld naar de studentadviseur/coach. Tijdens de plaatsingsprocedure is met bijna 270 aspirant-studenten een PlaatsingPlusgesprek gevoerd en is een plaatsingsadvies aan de scout verstrekt ('verlengde intake').

Financiële verantwoording

Middelen Passend Onderwijs

De middelen Passend Onderwijs voor 2019, ten bedrage van € 1.363.000 zijn als volgt beschikbaar gesteld:

- € 220.558 voor centrale activiteiten ten behoeve van:
 - integraal beleid Passend Onderwijs;
 - extra ondersteuning;
 - inhuur van specifieke expertise;
 - professionalisering van docenten/teams ten aanzien van Passend Onderwijs.
- € 1.142.442 voor de eenheden ten behoeve van:
 - het continueren, verbeteren en borgen van onderwijs en coaching in verbinding met reguliere extra begeleiding door coach en/of Studiecentrum;
 - de inzet op minder zelfredzame jongeren;
 - deskundigheidsbevordering van docenten gericht op de werkwijze Passend Onderwijs;
 - hulpmiddelen/tijdelijke ondersteuning voor studenten met fysieke, psychische, psychiatrische en/of neurologische beperkingen;
 - een mogelijke bijstelling van de groepsgrootte.

Middelen SMW

De middelen SMW (schoolmaatschappelijk werk) voor 2019 (de afwikkeling van het nog niet bestede deel van de ontvangen subsidie tot en met 2018) ten bedrage van € 103.569 zijn ingezet voor:

- loonkosten schakelfunctionarissen.

Regiomiddelen VSV IJssel-Vecht

Uit de regiomiddelen VSV IJssel-Vecht is in 2019 in het kader van gezamenlijke projecten voor de contactgemeente Zwolle € 92.750 ingezet bij Landstede VO en MBO, en bij samenwerkende onderwijsinstellingen, voor:

- het ondersteunen en het versterken van Loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB) voor zowel VO als MBO, inclusief de LOB Professionaliseren en het versterken van de gezamenlijke intake;
- Mentoring@work;
- Verzuimaanpak 2.0
- Van warme overdracht naar warme overstap.

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar voor Landstede MBO en mbo Menso Alting ad. € 87.400. Deze Plusmiddelen voor overbelaste mbo-studenten zijn ingezet voor de Plusklas, de Plusdocent, de verbinding met SAB/onderwijsteams en de coördinatie.

Regiomiddelen VSV Noordwest-Veluwe

Uit de regiomiddelen VSV Noordwest-Veluwe (met Landstede MBO en mbo Menso Alting als penvoerder) is in het kader van gezamenlijke projecten met de contactgemeente Harderwijk € 222.824 ingezet bij Landstede VO en MBO voor:

- het aanpakken van verzuim;
- oud-VSV;
- uitstroom uit onderwijs, sluitende aanpak.

Voor de Plusvoorzieningen was een apart budget beschikbaar ad. € 274.340 voor de gehele Regionale Meld- en Coördinatiefunctie Voortijdig Schoolverlaten (RMC)-regio 17 Noordwest-Veluwe. Dit is ingezet voor de Plusvoorziening van het mbo en het vo, en de doorstroom tussen de onderwijsinstellingen (warme overstap, LOB voor Praktijkonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en Entree).

Regiomiddelen VSV Flevoland

Uit de regiomiddelen VSV Flevoland is € 4.012 ingezet bij Landstede MBO en mbo Menso Alting voor de Plusvoorziening van de locatie Lelystad.

Resultaatafhankelijke bekostiging VSV

De resultaatafhankelijke bekostiging VSV voor 2017-2018 ad. € 1.324.738, de zogenaamde Prestatiebox, betreft een deel niet-uitgeputte middelen ad. € 392.193 en een deel toegekend per niveau:

- Entree (StartCollege) ad. € 100.000;
- Niveau 2 ad. € 150.000;
- Niveau 3 ad. € 300.000;
- Niveau 4 ad. € 382.545.

Meer informatie

Relevante, achterliggende (beleids)documenten zijn op aanvraag beschikbaar:

- Kwaliteitsagenda Landstede 2019-2022: 'Van strategische beloften naar kwalitatieve uitvoering' (mei 2019).
- Ondersteuningsprofiel Landstede MBO en mbo Menso Alting (september 2015);
- Begroting Passend Onderwijs (2018);
- Begroting Stuurgroep VSV IJssel-Vecht;
- Begroting Stuurgroep VSV Noordwest-Veluwe;
- Begroting Stuurgroep VSV Flevoland;
- Regeling Resultaatafhankelijke aanvullende bekostiging vsv mbo (2019).

3. Personeel

3.1. Beleid

HRD

In 2019 is het project 'Human Resources Development' (HRD) uitgevoerd. Binnen dit project zijn kaders en uitgangspunten voor het te voeren beleid voor de komende jaren geformuleerd.

Landstede Groep wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs leveren aan leerlingen en studenten. Onze medewerkers zijn hierbij doorslaggevend. Daarom willen wij met een eigentijds HRD-beleid een bijdrage leveren aan de optimale inzetbaarheid en toerusting van onze medewerkers. Dat gaat van een uitstekende verbinding met de arbeidsmarkt, via een optimale toerusting voor uitvoering van de werkzaamheden tot en met een optimaal ingericht in- door- en uitstroomproces voor onze medewerkers.

Tevens is in 2019 het project Strategische Personeelsplanning (SPP) gestart. Landstede Groep heeft onvoldoende zicht op de personele behoefte op de lange termijn in relatie tot interne en externe ontwikkelingen. In 2020 wordt dit project verder uitgevoerd.

Omdat wij in een samenleving leven die in snel tempo verandert, moet ons handelen voortdurend afgestemd zijn op de veranderende eisen hiervan. Het is onze missie en ambitie om een organisatieklimaat te creëren en te bevorderen waarin alle medewerkers zichzelf willen blijven ontwikkelen. 'Een leven lang leren' als onderdeel van het dagelijks werk. Vanuit ruimte, relatie en rekenschap geven wij vorm en kleur aan onze missie, waarden en beloften. Ruimte om te ontwikkelen en persoonlijk te leren. Relatie door elkaar te ontmoeten en met elkaar en de samenleving in verbinding te zijn. Rekenschap, omdat wij aanspreekbaar willen zijn op onze beloften.

Wat doet Landstede Groep concreet? Als werkgever investeert Landstede Groep in medewerkers en wordt een cultuur van permanente verbetering gestimuleerd. Door 'van buiten naar binnen' te denken, geven wij invulling aan ons HRD-beleid voor de komende jaren. Hierbij onderscheiden wij vijf HRD-thema's waaraan wij als organisatie beloven te werken. Deze thema's ondersteunen wij vanuit een HRD-ambitie, die wij fasegewijs vormgeven.

Wij doen de volgende beloften:

1. Wij spelen voortdurend in op de veranderende omgevingseisen en baseren ons op de koers van de Strategienota 2019-2022, de missie, de waarden en de strategische beloften.
2. Wij geven HRD-beleid vorm vanuit een wederkerige relatie werkgever-, werknemer- en leiderschap, gebaseerd op de waarden en strategische beloften.
3. Wij ontwikkelen HRD-beleid dat leidt tot aantrekkelijk werkgeverschap en een sterk en positief imago op de arbeidsmarkt.
4. Wij werken dagelijks aan het creëren en bevorderen van een resultaatgerichte werkcultuur. Een cultuur die ons werkgelek, onze inzet van talent en onze algehele inzetbaarheid en wendbaarheid bevordert en waarin wij grenzen verleggen.
5. Wij richten ons op een eigentijds HRD-beleid vanuit de gedachte van 'een leven lang leren' en werken volgens de PDCA-cyclus.
6. Ons HRD-beleid draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van ons onderwijs.

Doel

HRD draagt bij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan leerlingen en studenten. Leren en ontwikkelen van professionals vormt de basis voor het te voeren HRD-beleid. Dit zal bijdragen aan kwaliteitsverbetering en duurzame ontwikkeling en vernieuwing. Professioneel werken van werknemers en leidinggevend is een integraal onderdeel van ons HRD-beleid, vanuit het gedachtegoed dat onze medewerkers het verschil

maken tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie.

Het lerend vermogen van een organisatie wordt gezien als een optelsom van individuele capaciteiten en de inzet van de medewerkers die er werkzaam zijn, de mate waarin medewerkers binnen teams in staat zijn samen te werken aan kwaliteitsverbetering en onderwijsvernieuwing, en de mate waarin de teams voortdurend de kwaliteit kunnen beoordelen en aanpassingen kunnen maken.

3.2. Scholing

In 2019 zijn bij Stichting Landstede 93 medewerkers aan het studeren. Zij volgen een onderwijs(gerelateerde) opleiding of ze zijn bezig met het behalen van hun eerste of tweede bevoegdheid. Binnen Landstede Groep heeft OIDS (Opleiden In De School) – en daarmee ook de professionalisering van docenten – een vaste plek gekregen.

De schoolopleiders van Landstede Groep coördineren in samenwerking met de relatiebeheerders van Hogeschool Windesheim het Samen Opleiden. Zij doen dit binnen Opleidingsschool Zwolle e.o. (OSZ), een partnerschap van Stichting Landstede en Windesheim.

In het schooljaar 2018-2019 hebben de schoolopleiders en relatiebeheerders de matching en begeleiding van in totaal 139 studenten (lerarenopleiding en Pedagogisch en Didactisch Getuigschrift (PDG)) gerealiseerd. De begeleiding en beoordeling is gedaan door docenten van Stichting Landstede (in de rol van werkplekbegeleider) in samenspraak met de instituutsbegeleiders van Windesheim. OSZ ontwikkelt zich steeds meer tot een leergemeenschap waarin de pedagogisch en didactische bekwaamheden van startende leraren en de zittende docenten centraal staan.

Er is in 2019 gewerkt aan:

- De voorbereiding op hun toekomstige werk als mbo-docent van stagiair(e)s Windesheim en startende docenten (bv. door een oriënterende lintstage, een startbijeenkomst en een training voor startende docenten).
- Verdere kwaliteitsborging door planmatig te werken met behulp van een teamplan en een ondersteunende jaarlijn.
- Verdere positionering en inrichting van OSZ binnen Stichting Landstede in samenwerking met Hogeschool Windesheim.
- Zichtbaarheid/profilering binnen Landstede Groep.
- Uitbreiding van het OSZ-partnerschap met StartCollege.
- Een gezamenlijk aanbod van Basistrainingen voor werkplekbegeleiders (WPB)-trainingen in samenwerking met Deltion College.
- Samenwerking en integratie van VO en MBO in OSZ rondom nieuw te werven medewerkers. Dit vanuit een gezamenlijke visie op opleiden, structurele kennisdeling en uitwisseling van studenten.
- Visie, ontwikkeling en uitvoering van de Kwaliteitsagenda Landstede 2019-2022, waarin implementatie en inductiebeleid belangrijke pijlers zijn.

3.3. Bezetting

Binnen Stichting Landstede waren op 31 december 2019 1.436 medewerkers werkzaam. De gemiddelde leeftijd is 45,1 jaar (exclusief de inzet van onbetaalde stagiaires en vrijwilligers).

Personeelskengetallen

sexe % M/V	40/60
15 - 30 jarigen	12%
30 - 45 jarigen	36%
45 - 60 jarigen	39%
60 - 75 jarigen	13%
parttimers %	75%
fte	987
flexibele schil	25%
instroom (aantal)	359
uitstroom (aantal)	298
incl betaalde stages	
functiemix	
LB	50,6%
LC	42,2%
LD	7,2%

bron: Raet-HRIS

Toelichting op de tabel:

Stichting Landstede heeft in 2019 het hoogste percentage parttimers binnen Landstede Groep.

De flexibele schil is ongewijzigd ten opzichte van 2018. In de functiemix (verhouding tussen lerensalarisschalen LB, LC en LD) is een afname te zien in LC met 7% en een toename in LD met 6%. Deze verschuiving is het gevolg van de benoeming van teamleiders in 2019.

Een norm voor de functiemix is opgenomen in het "Convenant Leerkracht 2008". Dit convenant is niet door de mbo raad getekend en geeft de volgende richtlijn voor de functiemix: LB: 25%; LC: 61%; LD: 12%; LE: 2%. Zowel landelijk als bij Landstede (MBO) wordt deze norm niet gehaald. De algemene trend is dat het aandeel LC-ers daalt en aandeel LB-ers stijgt. Zowel landelijk als bij Landstede. De functiemix bij Landstede staat er op dit moment (nog) wel beter voor dan de landelijke cijfers (LB: 53%; LC 42%; LD 5%), echter het aandeel LC is de afgelopen jaren aan het dalen. Dit aspect zal in het kader van de strategische personeelsplanning ook meegenomen gaan worden.

3.4. Mobiliteit

In 2019 heeft Landstede Groep ongeveer 300 vacatures gepubliceerd, 143 daarvan waren voor Stichting Landstede. Sinds oktober 2018 is een applicatie voor het melden en beheren van vacatures in gebruik genomen. Met dit nieuwe systeem voor werving en selectie (W&S) is het proces van vacatures plaatsen overzichtelijker en efficiënter en verloopt de communicatie met kandidaten eenvoudiger. De applicatie faciliteert een zorgvuldig en AVG-proof selectieproces.

Met de inrichting van het nieuwe W&S-systeem is het ook mogelijk om een job-alert aan te maken. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen in- en externe vacatures. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een job-alert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra er een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. Inmiddels hebben 133 interne kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of voor een job-alert. Voor externe kandidaten is het mogelijk om via de website een job-alert aan te maken voor extern gepubliceerde vacatures.

In 2019 hebben 3.314 externe kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of voor een job-alert. Na de publicatie van vacatures op de website van Landstede Groep worden vacatures gedeeld via social media als

LinkedIn, Twitter of Facebook. Met de inzet van social media en het job-alert vergroten we zowel de zichtbaarheid als de wervingskracht van vacatures.

3.5. Verzuim

Verzuimpercentage	
jaartal	%
2019	5,8
2018	6,0
2017	5,3
2016	4,6

bron: Raet-HRIS

Landstede Groep heeft het in vergelijking met landelijke cijfers lang goed gedaan met een verzuimpercentage van rond de 4,5% - 4,8%. De afgelopen jaren ligt het percentage hoger. Een van de oorzaken lijkt het ervaren van hoge werkdruk. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren redelijk veel medewerkers geweest met fysieke arbeidsongeschiktheid, waar de organisatie noch de medewerker weinig tot niets aan kunnen doen. De bedrijfsartsen melden dat de complexiteit van verzuim toeneemt; dit zou kunnen leiden tot langduriger verzuim.

WGA-project

Landstede Groep is als werkgever financieel verantwoordelijk voor de WGA-uitkeringen die (oud-)medewerkers ontvangen (WGA = Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten). Het is wettelijk geregeld dat een (oud-)werkgever tien jaar lang wordt belast voor de WIA-instroom via de WGA-premiecomponent in de premie Werkhervattingskas (de WGA valt onder de WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen): een uitkering voor werknemers die door ziekte niet of minder kunnen werken). Om te onderzoeken of de uitkeringen nog voldoen, is Landstede Groep het WGA-project gestart.

In maart 2019 heeft team Arbeid & Gezondheid met behulp van een externe partner, de Verzuimspecialist, voor 10 oud-medewerkers een bezwaar op de huidige uitkering ingediend of een herbeoordeling op de huidige gezondheidssituatie aangevraagd.

Van deze 10 dossiers zijn inmiddels 9 dossiers definitief beoordeeld. De uitkomst is:

- 7 dossiers worden van volledig WGA overgezet naar IVA (volledig én duurzaam arbeidsongeschikt).
- 1 dossier is afgesloten omdat de medewerker weer aan het werk was.
- 1 dossier is herbeoordeeld met een gelijkblijvend arbeidsongeschiktheidspercentage.
- 1 dossier is nog in behandeling, er loopt een bezwaarprocedure.

Deze uitkomst levert een besparing van ruim € 600.000 op. De besparing zorgt voor een verlaagde premie Werkhervattingskas, waardoor het bedrag dat Stichting Landstede aan loonheffingen afdraagt lager wordt. Een aandachtspunt voorafgaand aan dit project was eventuele imagoschade van Landstede Groep. Het tegenovergestelde is het geval. De (oud-)medewerkers waarderen de hulp die ze krijgen om de juiste stappen richting het UWV te zetten en de herbeoordeling aan te vragen.

Werkplekonderzoeken en WIA (WGA en IVA)

In het kader van preventie zijn in 2019 binnen Landstede Groep 28 werkplekonderzoeken uitgevoerd, waarvan 15 voor Stichting Landstede. Tijdens de onderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn er verbeter adviezen gegeven. Er is bij Stichting Landstede 1 audiologisch werkplekonderzoek uitgevoerd.

In 2019 zijn 5 medewerkers van Stichting Landstede ingestroomd in de WGA (of kreeg een ophoging van het arbeidsongeschiktheidspercentage) en 3 medewerkers kwamen in aanmerking voor een IVA . Voor één medewerker is een aanvraag ingediend maar is er nog geen beschikking ontvangen.

In meerdere gevallen is er na ontvangst van de UWV-beschikking bezwaar aangetekend. Dit leidde tot bijstellingen van arbeidsongeschiktheidspercentage. Toekenning van bezwaar doet recht aan de situatie en levert voor Stichting Landstede een besparing op.

In 2019 heeft het UWV voor 1 medewerker een loonsanctie opgelegd. Voor 2 medewerkers is een herbeoordeling aangevraagd bij een gedeeltelijke WIA-uitkering.

Begeleiding door deskundigen

Binnen Landstede Groep is een verschuiving in gang gezet van aandacht voor curatief, naar meer aandacht voor preventief. Daarbij is er een groter wordende verantwoordelijkheid voor de medewerker en de betreffende leidinggevende. Beiden kunnen hierbij rekenen op een goede ondersteuning door deskundigen (intern of extern).

Bedrijfsarts

Het ziekteverzuimpercentage bij Landstede Groep stijgt in 2019 met 6,17% naar 6,04% (2018: 5,69%).

Aandachtspunt hierbij is dat er een toenemend beroep wordt gedaan op de bedrijfsartsen.

In 2019 is er besloten om van drie arbodienstverleners over te gaan naar één aanbieder voor de gehele Landstede Groep. Via een Europese aanbesteding is Zorg van de Zaak geselecteerd als beste aanbieder. Praktisch betekent dit dat Zorg van de Zaak onze (zieke) medewerkers met ingang van 2020 ziet. Samen met Zorg van de Zaak zal de dienst P&OJ in 2020 de samenwerking vormgeven op basis van een gedragsmatige aanpak van verzuim. Daarbij is er aandacht voor scholing en training van leidinggevenden en medewerkers op het gebied van verzuim en duurzame inzetbaarheid.

Psycholoog

In 2019 is de psycholoog voor de gehele Landstede Groep werkzaam geweest. De psycholoog heeft een aandeel in het Sociaal Medisch Overleg binnen de organisatie. Daarnaast wordt de psycholoog geconsulteerd voor vragen op het gebied van individuele casuïstiek, de uitvoering van de Wet Verbetering poortwachter (WVP) en de inrichting van complexe re-integratietrajecten.

In vier teams is een themabijeenkomst over verzuim en verzuimbegeleiding georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst is samen met de adviseur P&O en de adviseur van de expertisegroep Arbeid en Gezondheid het WVP-traject besproken. Ook is de rol van casemanager uitgewerkt. Op groepsniveau is de stressreductietraining weer verzorgd. Hieraan namen 13 medewerkers deel.

Daarnaast heeft de psycholoog binnen Landstede Groep 146 individuele begeleidingstrajecten van gemiddeld vier gesprekken verzorgd. In alle trajecten speelde onbalans de hoofdrol. Wat opvalt voor 2019:

- 15 trajecten: de effecten van de verlengde loopbanen op individueel niveau.
- 11 trajecten: de combinatie werk en studie.
- 11 trajecten: het effect van conflicten in de organisatie.
- 8 trajecten: de rol van rouwprocessen in de onbalans.

In 2019 zijn 17 trajecten meer verzorgd en is de gemiddelde duur gedaald van 4,5 naar 4 gesprekken per traject, t.o.v. 2018.

Vertrouwenspersoon

Sinds januari 2015 kent Landstede Groep een eigen vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen ('vertrouwenspersoon') voor medewerkers (naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen, deelnemers en studenten).

Het CvB heeft hiervoor gekozen om medewerkers die een beroep willen doen op een vertrouwenspersoon, beter te kunnen ondersteunen. Dit in het kader van goed werkgeverschap en het zoveel mogelijk voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting. Een veilige werkplek voor en door iedereen, overeenkomstig de Strategienota 2019-2022 van Landstede Groep.

De taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

- Opvangen melder in geval van seksuele intimidatie, pesten, agressie/geweld, intimidatie en discriminatie.
- Geven van gevraagd en ongevraagd advies.
- Informeren/presenteren aan onderwijsteams en andere geïnteresseerden.

De vertrouwenspersoon legt de bevindingen vast in een jaarverslag en bespreekt dit verslag met het CvB. De vertrouwenspersoon heeft één keer per jaar structureel overleg met de externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is ingeschreven als lid bij de landelijke vereniging voor vertrouwenspersonen (LVV) en volgt de vereiste bijscholing om gecertificeerd te blijven.

In 2019 heeft de vertrouwenspersoon zich – naast het voeren van diverse gesprekken met melders – gericht op het verder informeren van onderwijsteams en andere geïnteresseerden over de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon in de organisatie. Tevens was de vertrouwenspersoon zichtbaar aanwezig bij het V.I.P.-Event (de jaarlijkse innovatiedag van mbo Landstede) en staat er informatie op Connect (het intranet van Landstede Groep). Om aandacht te houden voor communicatie is het communicatieplan geactualiseerd. Daarnaast was er extra aandacht voor een adequate opvang van de melder en, indien gewenst, adequate doorverwijzing.

Het aantal meldingen bleef vrijwel gelijk, 2019: 25 en 2018: 30.

Het resultaat van de in 2019 ingezette acties is dat de taak van de vertrouwenspersoon binnen Landstede Groep is bestendigd. En dan met name binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting en de Serviceorganisatie & Bestuursdienst (SO&BD).

3.6. Beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid rond het beheersen van uitkeringen na ontslag en flexibele inzet bleef in 2019 ongewijzigd. Het beleid is tweeledig: enerzijds richt het zich op het terugdringen van de instroom door tijdelijke medewerkers zoveel mogelijk in te zetten op uitzendbasis. Anderzijds is het beleid gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW. Dit met als doel de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken. In 2019 is aan 31 oud-medewerkers van Stichting Landstede een WW-uitkering toegekend.

Om nieuwe WW-verplichtingen in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen, kent de personele bezetting een passende verhouding van vaste en tijdelijke medewerkers. Stichting Landstede heeft in 2019 een gemiddelde flexibele schil van 25%. Om hier actief invulling aan te geven vullen we vacatures in via een uitzendorganisatie. Bij Stichting Landstede is in 2019 gemiddeld 117,3 fte ingezet op uitzendbasis.

4. Huisvesting

4.1. Beleid

Het beleid inzake huisvesting en het Integraal Huisvestingsbeleid, wordt bepaald door de kaders in de Strategienota 2019-2022.

Landstede Groep is op een groot aantal locaties actief en hierdoor zijn er elk jaar veel huisvestingsactiviteiten.

Realisatie op strategisch niveau

- Bestuurlijk is medio 2016 een integraal huisvestingsplan vastgesteld. In 2019 is dit plan (inclusief de dilemma's) verder uitgewerkt en besproken. Het resultaat hiervan is dat er besloten is om op korte termijn de locatie Schuurmanstraat 1 (Thomas a Kempis College) uit te breiden om de verwachte leerlingenstroom definitief onderdak te kunnen bieden.
- In het kader van duurzaamheid zijn de gebouwen en de diverse installaties onderzocht voor de Erkende Maatregelenlijst. Daarbij is vastgesteld welke duurzaamheidsmaatregelen er in 2019 genomen moesten worden om aan deze maatregelen te voldoen. Het was noodzakelijk om alle maatregelen te treffen met een terugverdientijd korter dan vijf jaar. Stichting Landstede heeft deze maatregelen in 2019 allemaal laten uitvoeren.
- Voor de Veiligheid & Vakmanschap (VeVa)-opleidingen is het al jaren bestaande ruimtegebrek opgelost door het plaatsen van twee semi-permanente gebouwen op de locatie Mecklenburglaan 3 in Harderwijk.

Realisatie op operationeel niveau

- Voor de locatie Westeinde 31-33 (Landstede MBO Harderwijk) is een hybride lokaal gerealiseerd.
- Op de locatie Assendorperdijk 55 (Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle) zijn de praktijklokalen van de kappersopleidingen vernieuwd.
- Op de locatie Goertjesweg 1a (Thomas a Kempis College: Doepark Nooterhof, Ateliergebouw) zijn vanwege de groei van het aantal leerlingen noodunits geplaatst.
- Op de locatie Mecklenburglaan 3 (Landstede MBO Harderwijk) is voor de VeVa-opleidingen semi-permanente huisvesting geplaatst.
- Het huurcontract van de Gladiolenstraat 1 (Landstede MBO en mbo Menso Alting Zwolle) in Zwolle is beëindigd.

4.2. Locaties

Landstede VO

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

Landstede MBO en mbo Menso Alting

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

4.3. Bezetting/Benchmark

Landstede MBO en mbo Menso Alting 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 en mbo Menso Alting 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.

Na de invoering van het aangekochte vastgoedregistratie-systeem Condor, zal er dieper en gedetailleerder omgegaan worden op de bezetting van de m2 van alle gebouwen en geprobeerd worden een efficiency slag te maken.

5. Wet- en regelgeving

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. In 2018 zijn de Integriteitscode en Klokkenluidersregeling in overeenstemming gebracht met de voor deze onderwerpen geldende wet- en regelgeving.

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

Landstede Groep heeft vijf uitgangspunten geformuleerd en gerealiseerd:

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

Zeggenschap

De besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats in het VO-beraad en het MBO-beraad. Hierin vergaderen en besluiten het CvB en de directeuren van de onderwijsseenheden gezamenlijk. De onderlinge verhoudingen en bevoegdheden van deze gremia en van ieder lid afzonderlijk zijn helder en duidelijk vastgelegd in directiestatuten. Naast besluitvorming in de beraden besluit het College van Bestuur in haar eigen overleg over de onderwerpen die aan het CvB zijn voorbehouden.

Het CvB legt jaarlijks een werkbezoek af aan elke eenheid.

De directie heeft per team een teamleider aangesteld die belast wordt met het (onderwijskundig) leiderschap over het team en de individuele personeelsleden. Gezamenlijk vormen zij het schoolleidersoverleg (SLO) van een school.

Andere ontwikkelingen, zoals het beleid rond de herinrichting van de Serviceorganisatie (SO) en de Bestuursdienst (BD), zijn in 2019 doorgegaan en grotendeels afgerond. Na accordering van het concrete beleid zijn de veranderingen geïmplementeerd. Nieuwe Diensten zijn gevormd, werknemers zijn in een Dienst ingedeeld en hebben in een aantal gevallen een nieuw takenpakket gekregen. Ook heeft ieder een nieuwe werkplek. Ook binnen de diensten zijn teamleiders benoemd.

Medezeggenschap

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

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

Voor de medezeggenschap van de SO&BD moest nog een toekomstbestendige structuur worden gevonden. Dit is het gevolg van het feit dat de medewerkers van de SO&BD deels uit het vo en deels uit het mbo afkomstig zijn. In 2018 is, in overleg met de personeelsvakorganisaties, een nieuwe structuur hiertoe afgesproken, die in 2019 is geïmplementeerd.

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

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

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

- Voor het MBO-onderwijs is er een OR-onderwijs, het centraal orgaan van de mbo-scholen (en decentraal zijn er onderdeelcommissies). Verder is er een studentenraad waar mbo studenten zitting in hebben.
- Voor iedere stichting van de vo-scholen is er een Medezeggenschapsraad (MR), of Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).
- Voor de stichting Bestuur Landstede Groep is er een ondernemingsraad (OR-SOBD) voor de SO&BD.

5.2. Risico inschattingen en beheer

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

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

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

Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

Zie voor dit onderwerp paragraaf 2.2. Prestaties.

Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers, enkelvoudig

Zie voor een verantwoording van de kerncijfers pagina 5 en de toelichting in paragraaf 8.4 'Toelichting enkelvoudig'.

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

Ad c. Organisatiecultuur

Zie voor dit onderwerp hoofdstuk 3. Personeel.

Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Landstede Groep werkt met een Planning & Control-cyclus die momenteel geactualiseerd wordt door een werkgroep vanuit diverse gremia binnen de organisatie. Doel is om te komen tot heldere en duidelijke afspraken wie, wat en wanneer in deze cyclus verzorgt en wie waarvoor verantwoordelijk is, door dit ook vast te leggen in een RASCI-matrix.

Het instrumentarium van de P&C-cyclus is onder andere:

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

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

Voor de huidige risicoanalyse is een actualisatieproces op gang gebracht dat de inzichten in risico's beter kan duiden zodat de maatregelen daarop af te stemmen zijn. Hiervoor zijn in 2017 de lijnen uitgezet om tot een meerjarige aanpak te komen waarin risico's passend binnen de P&C cyclus in kaart worden gebracht. Doelstelling was om dit vanaf 2019 te implementeren, maar dit heeft enige vertraging opgelopen en zal met de aangescherpte P&C cyclus in 2020 verder worden uitgewerkt.

De organisatie heeft haar processen en structuren dusdanig ingericht dat belangrijke risico's die materiële impact kunnen hebben tijdig onderkend 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.

Vanuit het programma Duurzame Ondersteuning & Organisatie (DOO) is aandacht voor het verder professionaliseren van de organisatie. Vanuit DOO gaan de Business Controllers Onderwijs een plek in de organisatie krijgen en zal naar Concern Control een functionele lijn lopen. Hiermee wordt verbinding

gemaakt tussen Onderwijs en Control en vindt verankering plaats binnen de organisatie. Door meer in control te zijn wil het bestuur tijdig signalen ontvangen indien bijsturing vereist is.

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

Ad e. De adequaatheid van interne risicobeheersing- en controlesystemen

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

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

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

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

Personele lasten

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

Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee moeten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen goed op elkaar aansluiten. Het risico van over of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. De kwalitatieve verbetering wordt door middel van strategische personeelsplanning het komende jaar verder versterkt. Hiervoor is externe capaciteit ingezet om dit uit te werken en binnen de organisatie te borgen.

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. Op basis van de behoeftes op het gebied van onderhoud, renovatie en nieuwbouw vanuit het meerjaren onderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen de effecten doorgerekend en bekeken of de behoeften ook financieel haalbaar zijn. Met name de plannen voor de locaties in Harderwijk en Zwolle hebben hierin momenteel speciale aandacht. Inzake deze omvangrijke investeringsplannen is de meerjaren begroting voor de betreffende stichtingen intern ook voor een termijn van 10 jaar doorgerekend.

Studenten, deelnemers en leerlingen

De studenten-, deelnemers- en leerlingenontwikkeling wordt gevolgd door middel van prognosemodellen waarin demografische ontwikkelingen worden meegenomen met de impact daarvan op de organisatie.

Flexibilisering van de kosten (met name personeel) op middellange termijn moet de risico's verminderen. De

effecten van de ontwikkelingen op de aantallen worden geïntegreerd in de meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar zodat tijdig kan worden geanticipeerd op de verwachte ontwikkelingen.

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

Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar

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

Deelnemingen

Stichting Landstede kent per 31 december 2019 de volgende deelnemingen: Innotiq Zwolle BV en Landstede Molijn Beheer BV.

Claims

Ten aanzien van eventuele claims wordt verwezen naar de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen in de jaarrekening.

Eigen vermogen

De functie van het vrij beschikbaar eigen vermogen heeft tot doel te kunnen dienen als buffer voor onvoorziene zaken en het kunnen financieren van investeringen. Daarbij zijn de doelstellingen voor een voldoende eigen vermogen en solvabiliteit van belang. Zie ook hoofdstuk 7.4 Toelichting geconsolideerde jaarrekening.

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

In 2019 is de doelstelling met betrekking tot het vaststellen van nader beleid ten aanzien van de minimale en maximale hoogte van de vrij besteedbare reserves en de vorming en inzet van bestemmingsreserves nog niet gerealiseerd. Hier zal het komende jaar invulling aan gegeven worden.

Liquiditeit

De liquiditeitsratio ligt boven de signaleringswaarde van de onderwijs inspectie. Het beleid is erop gericht dit te handhaven, waarbij de op lange termijn, boven de signaleringswaarde beschikbare liquide middelen, ingezet kunnen worden ter financiering van investeringen. Mocht dit onvoldoende zijn voor de gewenste investeringen, dan zal binnen de mogelijkheden aanvullende financiering aangetrokken worden om daarmee te blijven voldoen aan de normen van de onderwijsinspectie.

5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming

Inmiddels is de AVG geen onbekend onderwerp meer bij leerlingen, studenten en medewerkers van de Landstede Groep. Dit is uit meerdere zaken te herleiden. De Functionaris Gegevensbescherming heeft gedurende het jaar veel verschillende vragen gekregen vanuit zowel medewerkers en de leerlingen en/of studenten. Ook is er verschillende keren om advies gevraagd aan de Functionaris Gegevensbescherming.

Datalekken

In 2019 zijn er in totaal 13 datalekken gemeld bij de Functionaris Gegevensbescherming. Eén van deze datalekken is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Dit betrof een datalek bij een verwerker, Landstede Groep was de verwerkingsverantwoordelijke. Reden om te melden was de grootte; er zijn ongeveer 2500 documenten uit de digitale studentdossiers zoekgeraakt. Naast Landstede hadden 39 andere instellingen te maken met hetzelfde datalek.

De overige datalekken hadden geen ernstige nadelige gevolgen voor de betrokkenen of het betrof geen persoonsgegevens van gevoelige aard.

Naast de datalekken is er één klacht binnengekomen dat persoonsgegevens verkeerd zijn gebruikt. Op één van de MBO locaties werden persoonsgegevens door de schoolfotoğraf doorverkocht aan derden. In dit geval stond Landstede aan de zijlijn; er werd alleen een ruimte gefaciliteerd. Landstede heeft studenten welke betrokken waren advies gegeven hoe hier mee om te gaan.

DPIA

Na de aanbesteding voor een nieuw HR en financiële systeem in 2019 is er ook een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitgevoerd. Met het uitvoeren van een DPIA wordt inzicht gegeven in de risico's die de verwerking oplevert voor de betrokkenen en welke maatregelen de verantwoordelijke hiervoor moet nemen. Omdat Landstede de kennis over een DPIA nog niet in huis heeft, is hiervoor externe expertise ingehuurd. Een tweede DPIA is uitgevoerd door The Implementation Group om bij het Christelijk VMBO Harderwijk en omstreken een onderzoek te kunnen doen naar de loopbanen van leerlingen en de inspectie indicatoren.

IBP Benchmark

In 2019 heeft Landstede Groep tevens weer meegedaan aan de Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) Benchmark. In deze benchmark wordt het volwassenheidsniveau gemeten op de gebieden van Informatiebeveiliging, Privacy en Examinering. De benchmark wordt geïnitieerd vanuit de landelijke samenwerkingsorganisaties Kennisnet en SaMBO-ICT. De volwassenheid wordt weergegeven in een schaal van 1 tot 5.

Dit jaar heeft Landstede zich verder ontwikkeld in haar volwassenheid, al valt op dat de gewenste score op het gebied van Informatiebeveiliging van 2,9 niet is gehaald. Een reden hiervoor is dat op dit moment een groot deel van de werkzaamheden van Informatiebeveiliging belegd zijn bij de Functionaris Gegevensbescherming. De taken zouden verder verdeeld moeten worden, hiervoor moet een IBP coördinator worden aangetrokken.

IBPE - benchmark	landelijk				Landstede Groep			doel
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2019
Score item								
Informatiebeveiliging	1,9	2,1	2,4	2,5	2	2,6	2,6	2,9
Privacy	1,5	1,9	2,3	2,5	1,6	2,3	2,6	2,5
Examinering			2,1	2,5		1,7	3,2	
score van 0 tot 5								

Privacy en beveiliging gaan hand in hand met elkaar. Een goed informatiebeveiligingsbeleid is essentieel om de privacy te kunnen waarborgen. Om de score naar het gewenste niveau te krijgen is het van belang dat er in 2020 een goede bewustwordingscampagne wordt neergezet zodat iedereen binnen Landstede zich bewust blijft hoe men dient om te gaan met persoonsgegevens.

5.4. Beleggen en belenen

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

De tegoeden van de school die niet voor de directe bedrijfsvoering nodig zijn in het boekjaar, zijn gezien de rentestanden, niet vastgezet in de vorm van deposito's. Het (tijdelijke) overschot aan liquide middelen wordt in het kader van de beperking van de rentelasten voortvloeiende uit de negatieve rente die banken in de loop van 2019 in rekening zijn gaan brengen, gespreid bij drie banken: ING Bank, ABN AMRO en Rabobank.

Stichting Landstede heeft financiering verstrekt aan Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten (ultimo 2019 € 199k). In deze stichting is de gezamenlijke exploitatie van de onderwijslocatie Het Perron te Dronten ondergebracht, waarin samen met Stichting Ichthus College (verder: Ichthus College) en Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten (verder: Almere College) wordt samengewerkt. Aan deze stichting is financiering verstrekt ten behoeve van de binnen de stichting ondergebrachte investeringen in inventaris, benodigde leermiddelen en ICT middelen benodigd voor het onderwijs op deze locatie. Ten aanzien van deze financiering is door OCW gesteld dat deze niet voldoet aan de regeling Beleggen lenen en derivaten OCW 2016 omdat de Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten niet als onderwijs instelling wordt aangemerkt en niet onder het toezicht van de inspectie valt. Het ministerie van OCW heeft tot 31 december 2019 ingestemd met handhaving van de huidige situatie. Samen met Ichthus College en Almere College is en wordt onderzoek gedaan naar een verandering in de beheerssituatie van deze huisvestingsstichting, zodat wel wordt voldaan aan de criteria van de regeling.

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

Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 (zie 7.4. Toelichting op de jaarrekening, kopje 'Financiële instrumenten').

5.5. Zaken met politieke of maatschappelijke impact

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

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

In 2019 is het in een andere relatie staan tot de niet-onderwijsactiviteiten geëffectueerd door het overdragen van de kinderopvang per 1 januari 2019 en de zijn de activiteiten inzake de exploitatie van de topsporthal en aanpalende kantoorpanden aan het Hogeland te Zwolle (onderdeel van gebouwencomplex Rechterland te Zwolle), welke eigendom zijn van Stichting Landstede, overgedragen vanuit Rechterland Services BV naar Stichting Landstede. Hiermee is de exploitatie van het onroerend goed wat primair beschikbaar is voor het onderwijs, ook weer binnen de onderwijs entiteit ondergebracht.

5.6. Horizontale verantwoording

Adequate aansturing en effectieve zeggenschap, vragen om actuele managementinformatie en een sterke medezeggenschap als tegenkracht. Het vraagt daarnaast ook om een tijdige en correcte verantwoording. Die verantwoording vindt intern plaats naar de ondernemingsraden (OR's) en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden (GMR's), alsmede naar de Raad van Toezicht van Landstede Groep. Extern vindt die verantwoording enerzijds verticaal plaats naar het Ministerie van OCW en naar de Inspectie en anderzijds 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.

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 2020 is het echter van groot belang dat de wisselwerking met de belanghebbenden goed is en de communicatie open. Dat is de beste manier om maatschappelijk relevant te zijn, onderwijs te leveren dat midden in de samenleving staat en een kwaliteit te leveren die optimaal is in de regio van de school.

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

De voornaamste belanghebbenden en hun belangen

- *Studenten/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.
- *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)).
- *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.
- *Eigen medewerkers*: Verwachten een goede en sociale werkgever die aandacht heeft voor de duurzame inzetbaarheid van personeel, hen adequaat inzet op taken en aandacht heeft voor het goed kunnen functioneren.

Deze belanghebbenden zijn te categoriseren naar:

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

Bewaken van belangen van de belanghebbenden

Leerlingen/studenten/ouders

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

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

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

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

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

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

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW).

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

Met de Inspectie is regelmatig contact via het reguliere toezicht-arrangement. Daarin wordt met nadruk gefocust op de kwaliteit van het onderwijs en de financiële positie van de instelling. In dat opzicht zijn in 2019 verschillende goede stappen gezet die een verdere verbetering hebben gegeven van de financiële kengetallen. Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de inspectie van het onderwijs ieder onderwijsbestuur, de zogenaamde 'staat van de instelling'. De conclusie die begin 2019 getrokken kon worden door de onderwijsinspectie is dat zowel het middelbaar beroepsonderwijs als het voortgezet onderwijs van goede kwaliteit is en dat de financiën op orde zijn. Het Agnieten College Nieuwleusen kreeg zelfs het predicaat 'goed', een bijzonder resultaat. Niet alleen uit de Inspectie-beoordelingen maar ook op basis van de eigen standaarden is de kwaliteit van het onderwijs goed te noemen. Dankzij de kwaliteitszorg en de borging zijn we op dit punt in control.

Gemeenten

Er is voortdurend overleg met de gemeenten in het verzorgingsgebied van Landstede Groep over huisvesting en leerling gerelateerde zaken zoals schoolverzuim en vroegtijdig school verlaten (VSV).

Toeleverend onderwijs

Voor de vo-scholen binnen de onderwijsstichtingen onder Landstede Groep gaat het hier om alle basisscholen in de diverse gemeenten en regio's waarvan leerlingen instromen, zowel regulier

basisonderwijs als speciaal basisonderwijs. Ook stromen leerlingen in van andere vo-scholen, vanwege het programma-aanbod van scholen van de Landstede Groep.

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

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

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

Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen

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

Andere scholen voor vo en mbo

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

Bedrijven en instellingen

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

Eigen medewerkers

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

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

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

Medezeggenschap

Zie voor medezeggenschap binnen Landstede Groep 5.1 Governance structuur.

Klachtenafhandeling

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

Binnen de meeste scholen en eenheden lukt het in de overgrote meerderheid van de gevallen om het probleem in het beginstadium bevredigend op te lossen. De externe commissie hoeft slechts sporadisch klachten te behandelen.

In 2019 kwamen er in totaal 35 klachten binnen via de centrale route, waarvan 17 uit het mbo en 18 uit het vo. Dit gebeurde via de interne klachtenmeldpunten of via e-mail.

Toewijzen van middelen naar schoolniveau

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

5.7. Notitie Helderheid

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

Thema 1. Uitbesteding

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

Thema 2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

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

De afgelopen jaren heeft Stichting Landstede zich teruggetrokken uit verlieslatende private activiteiten. Om dit proces mogelijk te maken, waren er noodzakelijke onttrekkingen nodig ten laste van het private vermogen. Het private vermogen van Stichting Landstede is als gevolg van deze historische onttrekkingen eind 2019 € 6,2 mln. negatief (31-12-2018 € 4,7 mln. negatief). De afname in 2019 vloeit voort uit de

afwaardering op het gebouw te Eerde ad € 1,3 mln. Het publieke vermogen compenseert het negatieve private vermogen zodat het eigen vermogen als geheel voldoende op peil is.

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

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

Thema 3. Verlenen van vrijstellingen

Het verlenen van vrijstellingen vindt plaats binnen de voorgeschreven kaders.

Thema 4. Les- en cursusgeld

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

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

Uit onderzoek is gebleken dat in oktober 2019 48 studenten Landstede MBO en mbo Menso Alting verlieten. Daarvan vertrokken er 17 met een diploma, 31 verlieten ongekwalificeerd de opleiding en zijn uitgeschreven. Alle 48 studenten kwamen voor bekostiging in aanmerking. Eveneens in oktober zijn 21 studenten, die niet per 1 oktober voor bekostiging in aanmerking kwamen, ingeschreven bij Landstede MBO en mbo Menso Alting. In het schooljaar 2018-2019 was er geen sprake van een structureel aantal studenten dat binnen Landstede MBO en mbo Menso Alting van leerweg wisselde. Van de beroepsopleidende leerweg (BOL) stapten 78 studenten over naar de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Daarnaast gingen 15 studenten van BBL naar BOL.

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

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

Thema 7. Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven

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

Thema 8. Buitenlandse studenten

Bij Stichting Landstede stonden in 2019 14 studenten ingeschreven die in het buitenland woonden.

6. Inleiding op de financiële cijfers

6.1. Toelichting geconsolideerd

Exploitatieresultaat

Het geconsolideerde resultaat 2019 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 4,3 mln. bij een begroot resultaat van € 1,1 mln., wat neerkomt op een rentabiliteit van 3,3% (2018: 6,1%).

De opbrengsten bedragen € 130,5 mln. Deze zijn € 8,5 mln. hoger (+7,0%) uitgekomen dan begroot en € 7,0 mln. hoger (+5,7%) dan in 2018, wat voornamelijk komt door hogere rijksbijdragen, zowel lumpsum als de bijdragen in de vorm van (project)subsidies. Daarnaast is vanuit Innotiq Zwolle BV een hogere omzet gerealiseerd vanuit de inzet van uitzendkrachten bij de andere groepsmaatschappijen van de Landstede Groep.

De lasten bedragen € 124,5 mln. Deze zijn € 5,3 mln. hoger (+4,4%) dan begroot, enerzijds door extra personeelskosten (€ 5,8 mln.) als gevolg van extra inzet vanuit de extra (project)bekostiging, dotatie aan de personele voorzieningen (met name duurzame inzetbaarheid MBO ad € 1,3 mln.) en extra loonkosten bij Innotiq Zwolle BV in lijn met de hogere omzet, alsmede hogere afschrijvingslasten (€ 1,7 mln.) inclusief de afwaardering van het pand te Eerde ad € 1,3 mln. Anderzijds zijn de overige lasten lager uitgekomen doordat de begrotingsreserves voor calamiteit en innovatie niet volledig zijn uit genut.

Hieronder de staat van baten en lasten zoals verantwoord in de jaarrekening in hoofdstuk 7. Voor een verdere toelichting op de verschillen wordt verwezen naar hoofdstuk 7.4, paragraaf 'Baten en lasten met toelichting'.

Staat van baten en lasten		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	116.123	110.320	109.514
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.244	1.351	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	874	650	750
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.670	1.502	1.496
3.5	Overige baten	10.583	8.144	9.892
	Totaal baten	130.494	121.967	123.448
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	93.918	88.083	84.844
4.2	Afschrijvingen	8.705	7.014	7.217
4.3	Huisvestingslasten	8.255	8.995	8.936
4.4	Overige lasten	13.577	15.086	12.966
	Totaal lasten	124.455	119.178	113.963
	Saldo baten en lasten	6.039	2.789	9.485
5.	Gerealiseerde herwaardering	695	695	810
6.	Financiële baten en lasten	-2.380	-2.410	-2.552
	Resultaat	4.354	1.074	7.743
7.	Belastingen	-20	-41	-70
8.	Resultaat deelnemingen			-3
	Resultaat na belastingen	4.334	1.033	7.670
9.	Resultaat aandeel van derden	-36	-80	-118
	Totaal resultaat	4.298	953	7.552

Balans

Het balanstotaal is met € 0,2 mln. minimaal afgenomen tot € 127,1 mln. (31-12-2018: € 127,3 mln.). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het positieve resultaat ad € 4,3 mln., wat nog negatief beïnvloed is door de afwaardering op het gebouw te Eerde ad € 1,3 mln. Hiertegenover staat de realisatie van de herwaarderingsreserve ad € 0,7 mln., de dotaties aan de personele voorzieningen, de gedane aflossingen op de langlopende schulden ad € 3,4 mln. alsmede afname van de overige kortlopende schulden met € 2,3 mln. Dit laatste komt voor het grootste deel door afwikkeling van een geschil inzake een onderwijskundige samenwerking.

Voor de opbouw van de geconsolideerde balans per 31 december 2019 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 7.1 en voor de nadere toelichting hierop naar hoofdstuk 7.4, paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2019 verder versterkt door het positieve resultaat. Hierdoor is het geconsolideerde eigen vermogen per 31 december 2019 € 53,4 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 42,0%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 46,0%, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. Zonder de herwaarderingsreserve van € 12,7 mln. zou de solvabiliteit 2 uitkomen op 36,7% (31 december 2018: 31,9%), eveneens boven de signaleringswaarde.

Binnen het eigen vermogen is het private vermogen afgescheiden. Door de negatieve private resultaten in de achterliggende jaren is het saldo van de private reserves al jaren negatief. In 2019 is door de afwaardering op het pand te Eerde ad € 1,3 mln. een verdere afname gerealiseerd tot negatief € 6,0 mln.

Voorzieningen

De personele voorzieningen zijn in 2019 toegenomen met € 1,8 mln. wat het gevolg is van extra dotaties op basis van extra opgebouwde rechten een schattingswijziging inzake de voorziening voor duurzame inzetbaarheid MBO. Deze schattingswijziging ziet toe dat vanaf 2019 tevens medewerkers die in de toekomst gebruik kunnen maken van de regeling zijn meegenomen in de bepaling van de voorziening. Dit omdat nu voldoende historische informatie voorhanden is om een goede schatting te maken van de voorziening. Daarnaast is als gevolg van de daling van de langlopende markttrentes verlaging van de disconteringsvoet doorgevoerd voor de berekening van de langlopende verplichtingen waarvoor de voorzieningen zijn getroffen, wat leidt tot hogere voorzieningen. Voor het verdere verloop van de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting in hoofdstuk 7.4.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2019 toegenomen met € 4,5 mln., vooral door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten € 11,8 mln., die voor € 4,0 mln. gebruikt is voor investeringen in materiële vaste activa en € 3,4 mln. voor aflossing op de bestaande langlopende financieringen. De liquiditeitsratio (current ratio) is door deze ontwikkelingen toegenomen van 1,28 naar 1,63, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50).

6.2. Toelichting uitkomsten 2019 enkelvoudig

Exploitatieresultaat

Het enkelvoudige resultaat 2019 voor Stichting Landstede is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 4,3 mln. bij een begroot resultaat van € 0,9 mln., wat neerkomt op een rentabiliteit van 3,4% (2018: 6,3%). De opbrengsten bedragen € 125,6 mln. Deze zijn € 6,9 mln. hoger (+5,8%) uitgekomen dan begroot en € 5,9 mln. hoger (+4,9%) dan in 2018, wat voornamelijk komt door hogere rijksbijdragen, zowel lumpsum als de bijdragen in de vorm van (project)subsidies.

De lasten bedragen € 119,7 mln. Deze zijn € 3,5 mln. hoger (+3,0%) dan begroot, enerzijds door extra personeelskosten (€ 2,9 mln) als gevolg van extra inzet vanuit de extra (project)bekostiging en de dotatie aan de personele voorzieningen (zie hiervoor) en hogere afschrijvingslasten (€ 1,7 mln) inclusief de afwaardering van het pand te Eerde ad € 1,3 mln. Anderzijds zijn de overige lasten lager uitgekomen doordat de begrotingsreserves voor calamiteit en innovatie niet volledig zijn uit genut.

Voor de enkelvoudige staat van baten en lasten wordt verwezen naar hoofdstuk 8.2 en voor een verdere toelichting naar hoofdstuk 8.4, paragraaf 'Baten en lasten met toelichting'.

Balans

Het balanstotaal is nagenoeg gelijk gebleven op € 126,3 mln. (31-12-2018: € 126,3 mln.). De beperkte mutatie wordt enerzijds veroorzaakt door het positieve resultaat ad € 4,3 mln. Hiertegenover staat de realisatie van de herwaarderingsreserve € 0,7 mln., de dotaties aan de personele voorzieningen, de gedane aflossingen op de langlopende schulden door ad € 3,4 mln. alsmede afname van de overige kortlopende schulden met € 1,9 mln., wat voor het grootste deel komt door afwikkeling van een geschil inzake een onderwijskundige samenwerking.

Voor de opbouw van de enkelvoudige balans per 31 december 2019 en de vergelijkende cijfers wordt verwezen naar hoofdstuk 8.1 en voor de nadere toelichting hierop naar hoofdstuk 8.4, paragraaf 'Balansposten met toelichting'.

Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2019 verder versterkt door het positieve resultaat. Hierdoor is het eigen vermogen per 31 december 2019 € 53,2 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 42,1%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 46,1%, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. Zonder de herwaarderingsreserve van € 12,7 mln. zou de solvabiliteit 2 uitkomen op 36,8%, eveneens boven de signaleringswaarde.

Binnen het eigen vermogen is het private vermogen afgescheiden. Door de negatieve private resultaten in de achterliggende jaren is het saldo van de private reserves al jaren negatief. In 2019 is door de afwaardering op het pand te Eerde ad € 1,3 mln. een verdere afname gerealiseerd tot negatief € 6,0 mln.

Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2019 toegenomen met € 4,9 mln. De toename komt vooral door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten € 12,2 mln., die voor € 4,0 mln. gebruikt is voor de gedane investeringen in materiële vaste activa en € 3,4 mln. voor aflossing op de bestaande langlopende financieringen. De liquiditeitsratio (current ratio) is door deze ontwikkelingen toegenomen van 1,27 naar 1,62, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50).

6.3. Continuïteitsparagraaf

Op basis van de door het ministerie van OCW opgestelde richtlijnen wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan het te verwachten inzicht in de toekomst van de stichting. Hiertoe is de vastgestelde begroting 2020 en de meerjarenbegroting voor de jaren tot en met 2025 gebruikt als input voor de te rapporteren informatie. De meerjarenbegroting is op het enkelvoudige niveau van de stichting, omdat het effect van de mee te consolideren groepsmaatschappij na eliminatie van de intercompany posten niet materieel is voor de gebruiker van deze informatie.

Begroting 2020

De enkelvoudige begroting 2020 is in het najaar van 2019 voorlopig vastgesteld door het CvB, door de Raad van Toezicht goedgekeurd en vervolgens door het CvB (definitief) vastgesteld. De meerjarenbegroting 2021-2025 is opgesteld in het voorjaar van 2020 en doorloopt een zelfde vaststellingsprocedure.

De cijfers van de enkelvoudige begroting 2020 zijn opgenomen in de tabel van de continuïteitsparagraaf. Onder 6.4 is de geconsolideerde begroting 2020 inclusief de mee te consolideren groepsmaatschappij Innotiq Zwolle B.V. opgenomen. In de begroting is geen rekening gehouden met de besteding van de naar aanleiding van het kabinetsbesluit eind 2019 ontvangen aanvullende bekostiging VO (lumpsum) en dientengevolge kan het zijn dat in de exploitatie van 2020 (en 2021 als onderdeel van de meerjaren begroting) een negatief resultaat komt ter grootte van de lumpsum uit 2019 ad € 303k.

Meerjarenbegroting 2021-2025

De in dit hoofdstuk verantwoorde meerjarenbegroting 2021-2025 is opgesteld door het College van Bestuur voorafgaand aan maatregelen ter bestrijding van het Corona virus. De uitwerking is voorgelegd aan de binnen de stichting georganiseerde medezeggenschap, waarna deze is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

De impact van de maatregelen ter bestrijding van de gevolgen van het Corona virus hebben een grote operationele impact op de primaire en ondersteunende processen van Stichting Landstede. Om de financiële gevolgen goed in kaart te brengen, daarop te sturen en zich hierover te kunnen verantwoorden heeft de stichting een 'project' Corona opgestart. Naast kleine financiële meevallers (lagere organisatiekosten op het gebied van internationalisering, evenementen, catering etc.) zullen er extra kosten zijn als gevolg van risico op (langdurig) verzuim. De stichting houdt rekening met mogelijk wat meer studenten/deelnemers/leerlingen die langer over hun studie doen, onder andere als gevolg van het niet tijdig kunnen voldoen aan de stage verplichtingen. Het aantal uitschrijvers zal mogelijk ook wat hoger zijn dan gebruikelijk. Er is en wordt zeer actief gecommuniceerd met studenten/deelnemers/leerlingen en er wordt digitaal onderwijs aangeboden zodat het primaire proces zoveel mogelijk doorgang vindt. Hiermee wordt het risico op uitschrijven door studenten stevig gemitigeerd. Voor de huisvesting geeft het mogelijkheden om ingrepen in het gebouw te doen die anders moeilijk inplanbaar zijn vanwege de aanwezigheid van studenten, feit is wel dat de leveranciers hier niet direct beschikbaar voor zijn. Een kans is dat de Corona crisis leidt tot een sterke intensivering van de digitaliseringsagenda van het onderwijs in het algemeen en van de stichting in het bijzonder en zal mogelijk leiden tot aanvullende noodzakelijke uitgaven op dit gebied. Een deel van de extra kosten van de Corona crisis kan op die manier als investering ingezet worden. De verwachting is dat de benoemde effecten niet van materiële invloed zijn op de goedgekeurde en vastgestelde meerjarenbegroting en zoals deze in dit hoofdstuk is opgenomen.

Continuïteit, raming staat baten en lasten		Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
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
Baten									
	Rijksbijdragen	109.514	116.123	115.364	116.904	117.949	117.825	116.998	116.110
	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	1.796	1.244	640	636	628	620	614	610
	College-, cursus-, les- en examengelden	750	874	783	778	769	759	752	747
	Baten werk in opdracht van derden	1.496	1.670	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522	1.522
	Overige baten	6.203	5.736	4.933	5.011	5.043	5.031	5.003	4.969
Totaal baten		119.759	125.647	123.242	124.850	125.910	125.758	124.888	123.958
Lasten									
	Personeelslasten	81.518	89.349	90.554	88.537	87.986	87.199	86.421	85.847
	Afschrijvingen	7.217	8.705	7.286	8.550	8.766	9.585	9.751	10.098
	Huisvestingslasten	8.936	8.255	8.232	11.259	10.629	9.386	9.412	9.436
	Overige lasten	12.919	13.394	15.417	14.816	14.737	14.625	14.521	14.444
Totaal lasten		110.590	119.703	121.490	123.163	122.118	120.795	120.105	119.825
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering		9.169	5.944	1.752	1.687	3.792	4.963	4.784	4.133
Financiële baten		0	31	0	0	0	0	-0	-0
Financiële lasten		-2.551	-2.410	-2.417	-2.271	-2.539	-2.497	-2.309	-2.136
Realisatie herwaardering		810	695	695	695	408	408	408	408
Resultaat deelnemingen		132	38	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat		7.560	4.298	30	111	1.661	2.873	2.882	2.405

Continuïteit, kengetallen		Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers per 1 okt		13.128	13.386	13.500	13.498	13.412	13.292	13.191	13.121
Personele bezetting, vast en tijdelijk									
	Bestuur / management (fte)	26	20	16	16	16	16	16	16
	Personeel primair proces (fte)	634	612	639	640	634	627	619	614
	Uitsplitsing ondersteunend personeel								
	Indirect onderwijsondersteunend personeel (fte)	223	150	135	135	134	134	133	132
	Direct onderwijsondersteunend personeel (fte)	60	65	62	62	62	61	61	60
	Ondersteunend personeel (fte)	283	215	197	197	196	195	194	193
Totale personele bezetting (fte)		943	847	852	852	846	837	829	822
Aantal leerlingen / Totaal personeel		13,9	15,8	15,8	15,8	15,9	15,9	15,9	16,0
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel		20,7	21,9	21,1	21,1	21,1	21,2	21,3	21,4
Toelichting op kengetallen									
Telmoment aantal leerlingen, studenten en deelnemers									
Telmoment personele bezetting									
Toelichting op kengetallen									
Aantal fte uitzendkrachten en externen		112	115	140	142	141	139	137	136

De meerjarenbegroting is opgesteld op basis van de exploitatiebegroting rekening houdend met de toekomstige ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling in bekostiging en de keuzes van het College van Bestuur inzake het integraal huisvestingsplan (IHP) en het opgestelde meerjarig onderhoudsplan (MJOP), zie toelichting op de toekomstige ontwikkelingen in de balans. Hierbij is rekening gehouden met de effecten van de overgang van de stelselwijziging inzake de verwerking van de uitgaven voor groot onderhoud. Vanaf 2019 worden deze uitgaven op basis van de componentenbenadering geactiveerd en afgeschreven op basis van de verwachte economische gebruiksduur in plaats van verantwoording rechtstreeks ten laste van de exploitatie.

De ontwikkeling in het aantal leerlingen/deelnemers is gebaseerd op een toename van de deelnemers in het MBO tot 11.326 in 2020 om daarna te dalen naar 10.576 in 2025. Voor het VO wordt een sterke leerling groei verwacht tot 2022 en een verdere afnemende groei tot 2024 waarna het naar verwachting zal stabiliseren. Voor de bekostiging van het MBO is uitgegaan van een gelijkblijvende bekostiging per deelnemer conform publicaties van OCW, bij een gelijkblijvend marktaandeel.

De personele lasten voor het onderwijzend personeel en de ondersteunende taken zijn doorgerekend uitgaande van het te verwachten verloop en de benodigde behoefte op basis van intern vastgestelde normen ten opzichte van de ontwikkeling van het leerling aantal. Gewerkt wordt met een aanzienlijke flexibele schil

welke de noodzakelijk terugloop op kan vangen, naast het te verwachten natuurlijke verloop wat de komende jaren plaats gaat vinden. Hierdoor worden lagere lasten verwacht ter compensatie van de gemiste baten.

De toename van de afschrijvingslasten is het gevolg van de investeringen vanuit het IHP, maar ook het gevolg van de wijziging van de verantwoording van de kosten voor groot onderhoud van het onroerend goed. Vanaf 2019 is dit niet langer meer rechtstreeks ten laste gebracht worden van de exploitatie maar zal het groot onderhoud op basis van de componentenbenadering geactiveerd gaan worden. De huisvestingslasten stijgen ondanks deze verschuiving in de eerste jaren, wat het gevolg is van de toename van de (tijdelijke) huurlasten voor:

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

De rentelasten ontwikkelen in lijn met de aflossingen op de externe financiering en de noodzakelijke nieuw aan te trekken financieringen in 2021 t/m 2023. Hierbij is rekening gehouden met een aflossingstermijn van 20 jaar en een rentepercentage van 2,5%.

Continuïteit, Balans		Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
alle bedragen in € * 1000									
Activa									
Vaste Activa									
	Materiële vaste activa	93.111	88.194	84.106	104.804	118.550	121.785	117.980	114.724
	Financiële vaste activa	2.912	2.858	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Vaste Activa totaal		96.023	91.052	86.406	107.104	120.850	124.085	120.280	117.024
Viottende Activa									
	Voorraden	4	11	11	11	11	11	11	11
	Vorderingen	3.126	3.240	2.624	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
	Liquide middelen	27.115	32.039	32.444	10.748	11.805	11.962	13.863	14.784
Viottende Activa totaal		30.245	35.290	35.079	13.509	14.566	14.723	16.624	17.545
Activa totaal		126.268	126.342	121.485	120.613	135.416	138.808	136.904	134.569
Passiva									
	Algemene reserve	40.683	46.482	47.982	48.093	49.755	52.628	55.509	57.914
	Bestemmingsreserve	-4.513	-5.973	-6.173	-6.173	-6.173	-6.173	-6.173	-6.173
	Herwaarderingsreserve	13.467	12.731	12.078	11.383	10.975	10.568	10.160	9.753
Eigen vermogen totaal		49.637	53.240	53.887	53.303	54.557	57.022	59.496	61.493
Voorzieningen		3.283	5.057	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Langlopende schulden		49.602	46.312	43.022	42.571	55.257	56.156	51.800	47.469
Kortlopende schulden		23.746	21.734	21.076	21.239	22.102	22.130	22.107	22.107
Passiva totaal		126.268	126.342	121.485	120.613	135.416	138.808	136.904	134.569

De ontwikkelingen van de materiële vaste activa zijn het gevolg van de reguliere afschrijvingen, de investeringsplannen met betrekking tot huisvesting van de onderwijslocaties gebaseerd op het IHP en MJOP, waarbij vanaf 2019 de uitgaven voor het groot onderhoud op basis van de componentenbenadering geactiveerd wordt en over de verwachte bedrijfseconomische levensduur wordt afgeschreven.

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

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

Deze investeringen vragen een aanzienlijke beslag op de aanwezige liquiditeit, alsmede om aanvullende financieringen. Op basis van de periode 2021-2025 zal bij reguliere aflossing op de bestaande leningen zal

in 2021, 2022 en 2023 financiering benodigd zijn, daarbij uitgaande van het op peil houden van de minimale liquiditeitsratio van 0,5 om daarmee blijvend te voldoen aan de gestelde norm op het niveau van de signaleringswaarde van de inspectie van het onderwijs met betrekking tot de liquiditeit. In het kader van het verkrijgen van aanvullende financiering zal ook worden gekeken naar de bestaande financieringen om daarmee de gewenste noodzakelijke financiering zo optimaal mogelijk te realiseren met het oog op de toekomst. Doel is een toekomstbestendige onderwijsinstelling te realiseren, waarbij de huisvesting aansluit op de actuele onderwijs wensen behoeften en daarbij rekening te houden met de arbeids- en leer omstandigheden voor medewerkers en leerlingen/studenten.

Ondanks het voornemen om een beleid te gaan vormen over de minimale en maximale hoogte van de vrije reserves die de organisatie denkt nodig te hebben en de inzet van bestaande bestemmingsreserves, zijn hierover nog geen besluiten genomen.

De herwaarderingsreserve wordt jaarlijks voor het deel gerealiseerd in lijn met de afschrijvingstermijn van de onderliggende gebouwen of bij verkoop van het onroerend goed. Binnen de herwaarderingsreserve betreft een bedrag ad € 7,7 mln. inzake de terreinen. Op terreinen wordt niet afgeschreven en vindt pas realisatie van de herwaardering plaats bij eventuele verkoop van het onroerend goed. De jaarlijkse realisatie van de herwaardering daalt hierdoor in de periode tot 2025 en zal dit in de periode na 2025 nog verder doen.

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

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

Continuïteit, Financiële kengetallen	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Kengetallen financiële positie								
Huisvestingsratio	0,12	0,12	0,10	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14
Liquiditeit (current ratio)	1,27	1,62	1,66	0,64	0,66	0,67	0,75	0,79
Liquiditeit (quick ratio)	1,27	1,62	1,66	0,64	0,66	0,67	0,75	0,79
Personeelslasten / Rijksbijdragen	74%	77%	78%	76%	75%	74%	74%	74%
Personeelslasten / Totaal baten plus financiële baten	68%	71%	73%	71%	70%	69%	69%	69%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	72%	73%	73%	71%	71%	71%	71%	70%
Rentabiliteit	6,3%	3,4%	0,0%	0,1%	1,3%	2,3%	2,3%	1,9%
Solvabiliteit I	39,3%	42,1%	44,4%	44,2%	40,3%	41,1%	43,5%	45,7%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	41,9%	46,1%	47,2%	47,1%	42,9%	43,6%	46,0%	48,3%
Weerstandsvermogen	0,41	0,42	0,44	0,43	0,43	0,45	0,48	0,50
Kengetallen overig								
Kapitalisatiefactor	-0,26	-0,18	-0,18	-0,34	-0,42	-0,42	-0,38	-0,35
Weerstandsvermogen exclusief materiële vaste activa	-0,36	-0,28	-0,25	-0,41	-0,51	-0,51	-0,47	-0,43
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	41%	42%	44%	43%	43%	45%	48%	50%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	91%	92%	94%	94%	94%	94%	94%	94%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Investeringshuisvesting / Totaal baten plus financiële baten	0%	1%	3%	20%	16%	9%	3%	3%
Investeringsinventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten	2%	3%	5%	23%	19%	12%	5%	6%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	5%	11%	11%	-6%	-6%	-6%	-4%	-4%
Beleggingen ten opzichte van eigen vermogen	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contractactiviteiten / Totaal baten plus financiële baten	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Contractactiviteiten / Rijksbijdragen	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Ultimo 2025 komt de liquiditeitsratio uit op 0,79. Dit is ten opzichte van ultimo 2019 een aanzienlijke daling als gevolg van de inzet van de aanwezige liquide middelen in 2021 tot en met 2023 voor de financiering van de uit te voeren investeringsplannen uit de eigen liquide middelen en de te realiseren operationele kasstroom. Uitgangspunt hierbij is het aanhouden van een buffer van liquide middelen zodat de liquiditeitsratio niet onder de signaleringswaarde van de inspectie van het onderwijs komt en daarmee eventuele risico's kunnen worden opgevangen. Om dit bij de aanwezige investeringsplannen te realiseren zal in de jaren 2021 tot en met 2023 financiering aangetrokken moeten worden.

Door de aanvullende financiering neemt het balanstotaal de komende jaren toe, waardoor bij de verwachte positieve resultaten (bij verder ongewijzigd beleid) de solvabiliteitsratio's vanaf 2022 eerst afneemt en daarna herstelt naar zelfs boven het actuele niveau, zonder daarbij onder de signaleringswaarde van de inspectie van het onderwijs te komen.

6.4. Geconsolideerde Begroting 2020

Staat van baten en lasten		Begroting 2020	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000					
3. Baten					
3.1	Rijksbijdragen	115.364	116.123	110.320	109.514
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	640	1.244	1.351	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	783	874	650	750
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.522	1.670	1.502	1.496
3.5	Overige baten	8.131	10.583	8.144	9.892
	Totaal baten	126.440	130.494	121.967	123.448
4. Lasten					
4.1	Personeelslasten	93.475	93.918	88.083	84.844
4.2	Afschrijvingen	7.286	8.705	7.014	7.217
4.3	Huisvestingslasten	8.233	8.255	8.995	8.936
4.4	Overige lasten	15.672	13.577	15.086	12.966
	Totaal lasten	124.666	124.455	119.178	113.963
	Saldo baten en lasten	1.774	6.039	2.789	9.485
5.	Gerealiseerde herwaardering	695	695	695	810
6.	Financiële baten en lasten	-2.417	-2.380	-2.410	-2.552
	Resultaat	52	4.354	1.074	7.743
7.	Belastingen	-5	-20	-41	-70
8.	Resultaat deelnemingen				-3
	Resultaat na belastingen	47	4.334	1.033	7.670
9.	Resultaat aandeel van derden	-9	-36	-80	-118
	Totaal resultaat	38	4.298	953	7.552

Het adagium voor dit jaar is reëel en ambitieus begroten. Dit betekent niet toerekenen naar een sluitende begroting, maar rekenen met reële cijfers bij onder andere verzuim. Het resultaat van de begroting 2020 komt uit op € 38k, dit is inclusief een positief resultaat van € 8k inzake de meegeconsolideerde groepsmaatschappij Innotiq Zwolle BV. Binnen de stichting Landstede heeft één van de eenheden geen sluitende begroting, hier is inmiddels een verbetertraject opgezet.

Met de bijdragen uit de onderwijsstichtingen heeft de ondersteunende centrale dienst van de Landstede Groep (SO&BD) een sluitende begroting. Ook bij SO&BD zal een verbeterplan opgesteld worden om zodoende de veranderingen in het onderwijs het hoofd te kunnen bieden en te kunnen voldoen aan de veranderopdracht uit het inrichtingsplan voor de ondersteunende centrale dienst.

Zwolle, 17 juni 2020

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.G.M. Bekker

Deel 3: Jaarrekening

7. Geconsolideerde jaarrekening

7.1. Balans per 31 december 2019

Balans		Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000			
1. Activa			
1.1 Vaste Activa			
1.1.2 Materiële vaste activa		88.194	93.111
1.1.3 Financiële vaste activa		2.656	2.748
Vaste Activa totaal		<u>90.850</u>	<u>95.859</u>
1.2 Vlottende Activa			
1.2.1 Voorraden		11	4
1.2.2 Vorderingen		3.863	3.642
1.2.4 Liquide middelen		32.357	27.844
Vlottende Activa totaal		<u>36.231</u>	<u>31.490</u>
Activa totaal		<u>127.081</u>	<u>127.349</u>
2. Passiva			
2.1 Eigen vermogen			
2.1.1 Groepsvermogen		53.240	49.637
2.1.2 Aandeel van derden		194	158
2.1 Eigen vermogen		<u>53.434</u>	<u>49.795</u>
2.2 Voorzieningen		5.058	3.283
2.3 Langlopende schulden		46.312	49.602
2.4 Kortlopende schulden		22.277	24.669
Passiva totaal		<u>127.081</u>	<u>127.349</u>

7.2. Staat van baten en lasten over 2019

Staat van baten en lasten		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	116.123	110.320	109.514
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.244	1.351	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	874	650	750
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.670	1.502	1.496
3.5	Overige baten	10.583	8.144	9.892
	Totaal baten	130.494	121.967	123.448
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	93.918	88.083	84.844
4.2	Afschrijvingen	8.705	7.014	7.217
4.3	Huisvestingslasten	8.255	8.995	8.936
4.4	Overige lasten	13.577	15.086	12.966
	Totaal lasten	124.455	119.178	113.963
	Saldo baten en lasten	6.039	2.789	9.485
5.	Gerealiseerde herwaardering	695	695	810
6.	Financiële baten en lasten	-2.380	-2.410	-2.552
	Resultaat	4.354	1.074	7.743
7.	Belastingen	-20	-41	-70
8.	Resultaat deelnemingen			-3
	Resultaat na belastingen	4.334	1.033	7.670
9.	Resultaat aandeel van derden	-36	-80	-118
	Totaal resultaat	4.298	953	7.552

7.3. Kasstroomoverzicht over 2019

Kasstroomoverzicht			Realisatie 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
a	Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Saldo baten en lasten	1)	6.039	9.485
	Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
	Aanpassingen voor afschrijving	2)	8.891	7.573
	Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)		-60
	Toe- (af-)name van voorzieningen	4)	1.775	-205
	Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		10.666	7.308
	Veranderingen in werkkapitaal			
	Af- (toe)name van voorraden	5)	-7	1
	Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-223	-206
	Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	-2.324	-600
	Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-2.554	-805
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties		14.151	15.988
	Ontvangen interest	8)	33	10
	Betaald dividend	3)		-189
	Betaalde interest	9)	2.430	2.576
	Betaalde winstbelasting		-4	30
	Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		11.758	13.203
b	Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
	Investerings in materiële vaste activa	10)	3.974	2.111
	Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	9)	15	
	Toe- (af)name overige financiële vaste activa	3)	107	16
	Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.882	-2.095
c	Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
	Aflossing langlopende schulden	11)	3.363	3.274
	Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.363	-3.274
	Mutatie liquide middelen		4.513	7.834
	Saldo liquide middelen 1/1		27.844	19.922
	Correctie consolidatiewijzigingen	12)		88
	Gecorrigeerd saldo liquide middelen 1/1		27.844	20.010
	Toe- (af)name van liquide middelen		4.513	7.834
	Saldo liquide middelen 31/12		32.357	27.844

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa
- 3) Verloopstaat financiële vaste activa
- 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 en winstbelasting
- 8) Financiële baten, rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten, rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 10) Verloopstaat materiële vaste activa
- 11) Verloopstaat langlopende schulden
- 12) Effect overgang van partiële naar integrale consolidatie

7.4. Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2019

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 2019 van Stichting Landstede bevat net als in 2018 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 Moliyn 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 2019, dat is geëindigd op 31 december 2019.

Toegepaste standaarden

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

Continuïteit

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

Stelselwijziging

In het boekjaar is een stelselwijziging doorgevoerd inzake de verwerking van kosten van groot onderhoud. Tot en met 2018 werden deze uitgaven rechtstreeks ten laste van de exploitatie verantwoord. Dit is met de wijzigingen van de verslaggevingsrichtlijnen door de Raad van de Jaarverslagging niet langer toegestaan voor boekjaren aanvangend op of na 1 januari 2019.

Landstede Groep kiest ervoor om vanaf 1 januari 2019 de kosten van groot onderhoud te activeren en af te schrijven op basis van de verwachte economische gebruiksduur (componentenbenadering). Voor de verwerking van deze stelselwijziging is gekozen voor het toepassen van de overgangsregeling op prospectieve wijze. Hierbij vindt alleen prospectieve verwerking plaats en zijn geen effecten verwerkt met terugwerkende kracht in de materiële vaste activa en het eigen vermogen als gevolg van deze stelselwijziging.

Effect stelselwijziging	Voor stelselwijz.	Verschil	Na stelselwijz.
alle bedragen in € * 1.000			
Balans	1-1-2019	1-1-2019	1-1-2019
Materiële vaste activa	93.111	0	93.111
Eigen vermogen	-49.795	0	-49.795
Balans	31-12-2019	31-12-2019	31-12-2019
Materiële vaste activa	87.554	640	88.194
Eigen vermogen	-52.794	-640	-53.434
Resultaat	2019	2019	2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	8.870	21	8.891
Huisvestingslasten	8.916	-661	8.255
Resultaat	3.658	640	4.298

Het effect op de exploitatieresultaten voor de komende jaren door deze stelselwijziging is circa € 2 mln. als gevolg van het niet meer ten laste brengen van de exploitatie van de kosten van groot onderhoud enerzijds en anderzijds de afschrijvingslasten (inclusief desinvesteringen) op de geactiveerde uitgaven voor groot onderhoud.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

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

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

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

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

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

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

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

Grondslagen voor consolidatie

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

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

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

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

In 2019 is een schattingswijziging doorgevoerd inzake de voorziening duurzame inzetbaarheid MBO. In 2019 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden inzake de voorziening voor senioren in het MBO. Deze schattingswijziging ziet toe dat vanaf 2019 tevens medewerkers die in de toekomst gebruik kunnen maken van de regeling zijn meegenomen in de bepaling van de voorziening. Dit omdat nu voldoende historische informatie voorhanden is om een goede schatting te maken van de voorziening. De impact van deze schattingswijziging is € 1,3 mln. en is verantwoord in de staat van baten en lasten 2019. Het effect op het exploitatieresultaat voor de komende jaren is neutraal, als gevolg van de in- en uitstroom in de populatie die gebruik kunnen maken van de regeling voor duurzame inzetbaarheid en de “opbouw” periode van deze rechten in de vijf voorafgaande dienstjaren in het MBO voor dat ze 57 jaar worden of ouder als aan de vijf jaren is pas na hun 57^e wordt voldaan.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. De organisatie maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, 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 de desbetreffende categorie binnen de kortlopende schulden.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de stichting toekomend bedrag onder voorwaarden die de stichting anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

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

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

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

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

Vergelijkende cijfers

In het kader van het verbeteren van het inzicht en het voldoen aan de verslaggevingsvereisten zijn in het boekjaar herrubriceringen doorgevoerd, waarbij de vergelijkende cijfers eveneens zijn aangepast. De aanpassingen van deze vergelijkende cijfers hebben geen impact op het resultaat en vermogen.

Toelichting per post

Materiële vaste activa

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

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

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

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

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

- | | |
|----------------|---------------|
| • Gebouwen | 2,5% - 16,7%* |
| • Verbouwingen | 6,7% - 16,7% |
| • Terreinen | 4,0%** |

** als gevolg van stelselwijziging met betrekking tot de kosten van groot onderhoud is voor bestanddelen binnen de categorie gebouwen nu afschrijvingstermijnen van 6 jaar van toepassing.*

*** betreft investeringen in terreininrichting*

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

• Hard- en software	6,7% - 33,3%
• Apparaten, machines en installaties	10,0% - 25,0%
• Kantoorinventaris	10,0%
• Onderwijsinventaris	6,7%

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

In het boekjaar is een stelselwijziging doorgevoerd inzake de verwerking van kosten van groot onderhoud. Tot en met 2018 werden deze uitgaven rechtstreeks ten laste van de exploitatie verantwoord. Dit is met de wijzigingen van de verslaggevingsrichtlijnen door de Raad van de Jaarverslagging niet langer toegestaan voor boekjaren aanvangend op of na 1 januari 2019.

Landstede Groep kiest ervoor om vanaf 1 januari 2019 de kosten van groot onderhoud te activeren en af te schrijven op basis van de verwachte economische gebruiksduur (componentenbenadering). Voor de verwerking van deze stelselwijziging is gekozen voor het toepassen van de overgangsregeling op prospectieve wijze. Hierbij vindt alleen prospectieve verwerking plaats en zijn geen effecten verwerkt met terugwerkende kracht in de materiële vaste activa en het eigen vermogen als gevolg van deze stelselwijziging.

Inzake de verantwoorde investeringen in het boekjaar met betrekking tot de kosten van groot onderhoud wordt het vervangen bestanddeel gedesinvesteerd van de bestaande gebouwen, ook al zijn de componenten voorheen niet afzonderlijk onderkend als bestanddeel van het betreffende actief. Voor de bepaling van de boekwaarde van het vervangen bestanddeel wordt de kostprijs van de vervanging gebruikt, als het te vervangen bestanddeel niet afzonderlijk is te onderscheiden van het betreffende activa item.

Financiële vaste activa

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

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

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

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

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

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder 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.

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

Minderheidsbelang derden

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

Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd.

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

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

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

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

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

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

Cursus-, les- en examengelden

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

Baten werk in opdracht van derden

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

Huuropbrengsten

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

Ouderbijdragen

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

Personeelsbeloningen

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

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

Pensioenen

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

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

Het pensioen is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij het ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. De per 31 december 2019 van toepassing zijnde beleidsdekkingsgraad (gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen twaalf maanden) is bij het ABP 95,8% (31-12-2018: 103,8%). De vereiste dekkingsgraad is 128%, (afhankelijk van de rente en beleggingsmix kan deze grens verschuiven). De

beleidsdekkingsgraad begin 2020 is daarmee op een zodanig niveau dat de financiële situatie van het pensioenfonds volgens de daarvoor geldende normen onvoldoende blijft. Dit is al langer het geval. Het ABP heeft daartoe een herstelplan ingediend bij toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB) wat in 2018 is goedgekeurd. Voor meer informatie zie www.abp.nl.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

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

Leasing

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

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

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

Resultaat deelnemingen

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

Segmentatie

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Balansposten met toelichting

Vaste activa

	1.1.2.1 Gebouw en	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.5 Vaste bedr.m. in uitv. en voor- bet.op mva	1.1.2 Totaal mva
alle bedragen in € * 1000					
1.1.2 Materiële Vaste Activa, posten					
Stand aan het begin van de periode					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	70.307	23.371	31.232		124.910
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	12.383	62	19.354		31.799
Materiële vaste activa, begin	57.924	23.309	11.878		93.111
Verloop gedurende de periode					
Investerings	661	105	2.789	249	3.804
Desinvesteringen			6.658		6.658
Afschrijvingen	5.578	21	3.292		8.891
Afschrijving op desinvesteringen			-6.658		-6.658
Overname activa Rechterland Services BV			170		170
Mutatie gedurende de periode	-4.917	84	-333	249	-4.917
Stand aan het einde van de periode					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	70.968	23.476	27.820	249	122.513
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	17.961	83	16.275		34.319
Materiële vaste activa, eind	53.007	23.393	11.545	249	88.194

De overname activa Rechterland Services BV betreffen items die in het kader van de overdracht van activiteiten vanuit deze vennootschap tegen de boekwaarde zijn overgedragen aan Stichting Landstede.

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

Inzake het onroerend goed te Eerde (schoolgebouw uit 2011 op erfpacht grond) is in 2019 een afwaardering verantwoord van € 1,3 mln. op basis van de verwachte huuropbrengsten na aanpassing van de huurovereenkomst. Dit is in de verloopstaat verantwoord in de regel afschrijvingen.

De afwaardering is gebaseerd op een doorrekening van de contante waarde van netto kasstromen volgens de DCF-methode. Hierbij is een contante waarde factor gehanteerd van 6%. Na de doorgevoerde afwaardering bedraagt de boekwaarde € 1,0 mln.

Het onroerend goed te Diepenveen, wat verhuurd werd aan Stichting Landstede Kinderopvang, is per 1 januari 2019 verkocht in het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang, tegen een getaxeerde waarde in lijn met de boekwaarde per 31 december 2018 ad € 0,3 mln. De levering van het onroerend goed heeft per jaareinde nog niet plaats gevonden in afwachting van de juridische beschikkingmacht voor de overdracht van het onroerend goed.

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

Per eind 2019 zijn alle gebouwen getaxeerd op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 94 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ waarde van alle gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2018 € 77,1 mln. De verzekerde waarde per 31 december

2019 bedraagt € 197,7 mln. (31 december 2018: € 181,1 mln.), waarvan herbouwaarde € 182,2 mln inzake de gebouwen en € 15,4 mln op bedrijfsuitrusting en inventaris.

	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	2.012	135	601	2.748
Investerings en verstrekte leningen			195	195
Desinvesteringen en aflossingen		135	152	287
Aandeel in resultaat deelnemingen				
Financiële vaste activa, eind	2.012		644	2.656

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

De post 'Vorderingen op groepsmaatschappijen' betrof een lening aan Stichting Landstede Participaties, deze is in 2019 afgelost.

Het verloop van de overige vorderingen is als volgt:

	St Huisvesting Onderwijs Dronten	Overige	Totaal
alle bedragen in € * 1000			
1.1.3.8 Overige vorderingen			
Begin	337	264	601
Investerings en verstrekte leningen	15	180	195
Desinvesteringen en aflossingen	152		152
Financiële vaste activa, eind	200	444	644

De Overige vorderingen betreffen:

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

Vlottende activa

	Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000		
1.2.1 Voorraden, toelichting		
1.2.1.1 Gebruiksgoederen	11	4
Totaal Voorraden	11	4

	Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000		
1.2.2 Vorderingen, toelichting		
1.2.2.1 Debiteuren	1.286	1.268
1.2.2.3 Gemeenten en GR's	108	80
1.2.2.4 Groepsmaatschappijen	638	430
1.2.2.5 Andere deelnemingen	3	4
1.2.2.6 Personeel	15	3
1.2.2.7 Studenten, deelnemers, cursisten	1.117	1.235
1.2.2.8 Overige overheden	8	
1.2.2.10 Overige vorderingen	521	356
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	588	828
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	17	11
1.2.2.14 Te ontvangen interest		2
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-438	-575
Totaal Vorderingen	3.863	3.642

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

	Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000		
1.2.4 Liquide middelen, toelichting		
1.2.4.1 Kasmiddelen	18	17
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	32.339	27.827
Totaal Liquide middelen	32.357	27.844

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Voor toelichting op de toename van de liquide middelen, zie hoofdstuk 7.3 Kasstroomoverzicht over 2019.

Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

Eigen Vermogen		Stand per 31 december 2017	Effect wijz. consol. grondslag	Stand per 1 januari 2018	Resultaat	Realisatie herw aar- dering	Dividend uitkering	Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Realisatie herw aar- dering	Overige mutaties	Stand per 31 december 2019
alle bedragen in € * 1000												
2.1. Eigen vermogen												
2.1.1.1	Algemene reserve	34.259		34.259	6.424			40.683	5.567		41	46.291
2.1.1.2	Bestemmingsreserve (publiek) Personele fluctuaties	200		200				200				200
2.1.1.3	Bestemmingsreserve (privaat) Private reserves	-5.849		-5.849	1.136			-4.713	-1.269			-5.982
	Reserves overige stichtingen	8		8	-8			0				0
		-5.841	0	-5.841	1.128	0	0	-4.713	-1.269	0	0	-5.982
2.1.1.6	Herwaarderingsresreve	14.277		14.277		-810		13.467		-695	-41	12.731
2.1.1	Groepsvermogen	42.895	0	42.895	7.552	-810	0	49.637	4.298	-695	0	53.240
2.1.2	Aandeel derden		229	229	118		-189	158	36			194
2.1	Eigen vermogen, eind	42.895	229	43.124	7.670	-810	-189	49.795	4.334	-695	0	53.434

De overige mutatie in 2019 betreft de correctie op de nog niet gerealiseerde herwaardering inzake het pand te Eerde als gevolg van de doorgevoerde afwaardering, zie 1.1.2 Materiële vaste activa in hoofdstuk 8.4.

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 2019 wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd, is (per saldo) ten laste van de bestemmingsreserve privaat gebracht. Dit betreft onder andere de afwaardering van het gebouw te Eerde, zie 1.1.2 Materiële vaste activa.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve betreft de herwaardering inzake het onroerend goed wat tot en met 2015 gewaardeerd werd op actuele waarde. Door de stelselwijziging per 1 januari 2016 naar waardering van het onroerend goed op historische kostprijs op basis van de overgangsbepalingen is de herwaarderingsreserve gefixeerd en vindt vanaf 2016 alleen nog realisatie van de herwaarderingsreserve plaats op basis van de gerealiseerde afschrijving op de gebouwen. De herwaardering inzake de terreinen (per 31 december 2019 € 7,7 mln.) wordt bij eventuele verkoop gerealiseerd.

Voorzieningen

Personele voorzieningen - verloop		2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.4 Jubileum voorzieningen	2.2.1.5 Werkloosheids- bijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Personele voorzieningen totaal
alle bedragen in € * 1000						
2.2.1 Personele voorzieningen						
Voorzieningen, begin		640	1.092	938	613	3.283
Dotaties		1.586	267	160	943	2.956
Onttrekkingen		123	72	406	580	1.181
Voorzieningen, eind		2.103	1.287	692	976	5.058
Bedrag looptijd max 1 jaar		208	62	307	963	1.540
Bedrag looptijd > 1 jaar		1.895	1.225	385	13	3.518

2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor verlofsparen en de regeling duurzame inzetbaarheid MBO (seniorenverlof). De voorziening voor duurzame inzetbaarheid betreft de inschatting van de verplichting voortvloeiende uit de toekomstige lasten voor medewerkers van 52 jaar en ouder die nu of in de toekomst (kunnen) voldoen aan de voorwaarden van de regeling. Ultimo 2018 is alleen voor de werknemers die aan alle criteria voldoen en van de regeling gebruik maken een voorziening getroffen. In 2019 is een schattingswijziging doorgevoerd waarbij nu tevens de medewerkers die in de toekomst gebruik kunnen maken van de regeling zijn meegenomen in de bepaling van de voorziening, omdat nu voldoende historische informatie voorhanden is om hiervoor een goede schatting te maken. De impact van deze schattingswijziging op de voorziening is € 1,3 mln.

Bij de bepaling van de voorziening voor duurzame inzetbaarheid wordt rekening gehouden met een verwachte inflatie van 2,0% op basis van de verwachte salarisstijging volgens het CPB, blijfkansen en erkende prognoses voor de levensverwachting. De voorziening is gezien het langlopende karakter contant gemaakt tegen 1,4%.

Ultimo 2018 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,0% en contant gemaakt tegen 2,0%. Als gevolg van schattingswijzigingen zijn deze voor 2019 aangepast.

2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het zittend personeel rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,5% op basis van de verwachte salarisstijging volgens het CPB vermeerderd met een inschatting voor de gemiddelde salarisstijging binnen de salarisprofielen, blijfkansen en erkende prognoses voor de levensverwachting. De voorziening is gezien het langlopende karakter contant gemaakt tegen 1,4%.

Ultimo 2018 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,5% en contant gemaakt tegen 2,0%. Als gevolg van schattingswijzigingen zijn deze voor 2019 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 inclusief de te betalen transitievergoeding bij einde dienstverband van de medewerkers als gevolg deze langdurige arbeidsongeschiktheid. Daarnaast is een voorziening getroffen voor de lasten voortvloeiende uit het eigen risico dragerschap inzake de Ziektewet inzake de lopende gevallen per jaareinde. De voorziening wordt nominaal berekend.

Langlopende schulden

		2.3.3 Schulden aan kred. instelling	2.3.4 Schulden aan OCW/EZ	2.3 Totaal schulden
alle bedragen in € * 1000				
2.3	Langlopende schulden, posten			
	Stand langlopend deel, begin	48.573	1.029	49.602
	Stand kortlopend deel, begin	3.057	222	3.279
	Langlopende schulden, begin	51.630	1.251	52.881
	Aangegane leningen in de verslagperiode			
	Aflossing en overboeking naar kortlopend	3.140	223	3.363
	Stand aan het einde van de periode	48.490	1.028	49.518
	Stand kortlopend deel, eind	2.973	233	3.206
	Stand langlopend deel, eind	45.517	795	46.312
	Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.227	795	13.022
	Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	33.290		33.290
	Effectief rentevoet in de verslagperiode	4,68%	5,00%	

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

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	7.040	640	7.680	640	7.040	640	6.400	2.560	3.840	3,95%	vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	7.050	600	7.650	600	7.050	600	6.450	2.400	4.050	4,55%	vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	6.250	334	6.584	416	6.168	250	5.918	1.333	4.585	4,87%	vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	5.900	400	6.300	400	5.900	400	5.500	1.600	3.900	5,27%	vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	20.533	933	21.466	934	20.532	933	19.599	3.734	15.865	4,75%	vast	15-12-2041	nee
BNG 40.106972	1.800	150	1.950	150	1.800	150	1.650	600	1.050	4,65%	vast	23-11-2031	nee
Totaal	48.573	3.057	51.630	3.140	48.490	2.973	45.517	12.227	33.290	4,68%			

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij het Waarborgfonds MBO, behalve lening BNG 40.106972 voor het pand dat verhuurd wordt aan de Internationale School Eerde B.V. (saldo 31 december 2019 € 1.800.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000.

Ultimo 2019 is voldaan aan de door BNG gestelde criteria ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een DSCR van 1,2. Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het bestuur dat ook ultimo en over 2020 en 2021 aan deze verplichtingen zal worden voldaan.

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	Enddatum looptijd	Renterisco afgedekt j/n
Nummer lening													
OCW/EZ	1.029	222	1.251	223	1.028	233	795	795		5,00%	Vast	31-1-2024	nee
Totaal	1.029	222	1.251	223	1.028	233	795	795		5,00%			

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

Kortlopende schulden

	Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000		
2.4 Kortlopende schulden, toelichting		
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	47	474
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	2.973	3.057
2.4.4 Schulden aan OCW/EZ	246	670
2.4.6 Schulden aan gemeenten en GR's	20	
2.4.8 Crediteuren	2.336	2.312
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.776	3.700
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen	979	891
2.4.12 Overige schulden (kortlopend)	2.704	4.308
2.4.13 Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.281	1.070
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	4.423	4.795
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen	542	431
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	2.630	2.605
2.4.18 Te betalen interest	247	266
2.4.19 Overige overlopende passiva	73	90
Kortlopende schulden, totaal	22.277	24.669

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

De post 2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen betreft het bedrag van de langlopende leningen inzake Bank Nederlandse Gemeenten dat binnen een jaar moet worden afgelost ad € 3,0 mln. (ultimo 2018 € 3,1 mln.).

De post 2.4.4 Schulden aan OCW/EZ betreft het kortlopend deel langlopende lening OCW/EZ ad € 0,2 mln. Ultimo 2018 betrof dit ook € 0,2 mln., alsmede een verplichting inzake de in 2019 afgewikkelde terugbetalingsverplichting van de ten onrechte ontvangen rijksbijdrage ad € 0,5 mln. inzake eerdere jaren.

De daling van post 2.4.12 Overige schulden vloeit voort uit de afwikkeling van een aantal incidentele verplichtingen inzake de afwikkeling van juridische geschillen die in 2019 afgerond zijn.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar (ultimo 2018 had € 30k een looptijd > 1 jaar).

Kredietfaciliteiten

Bij de ING beschikt Stichting Landstede over een kredietfaciliteit in rekening courant van € 4 mln. Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Voor deze faciliteit zijn geen zekerheden verstrekt. Het rentepercentage bedraagt het 1 maands Euribor-tarief vermeerderd met een (variabele) ING RC markttoeslag van 0,20% (per 1 september 2019) en een klantopslag van 1,45%. Voorwaarden voor opeising zijn een minimale solvabiliteit (op basis van definitie bank) per 31 december 2019 van 30%.

Per 31 december 2019 voldoet Stichting Landstede aan de door de bank gestelde criteria met betrekking tot de solvabiliteit. Op basis van de huidige meerjarenprognoses verwacht het College van bestuur dat ook ultimo 2020 en 2021 aan deze verplichtingen voldaan wordt. Op basis van deze prognoses wordt ook verwacht dat geen gebruik gemaakt gaat worden van deze faciliteit.

Financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

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

Het maximale kredietrisico dat de stichting zelf loopt (op basis van de enkelvoudige balans) bedraagt € 3,3 mln., bestaande uit (in € * 1.000):

• overige leningen	200
• vorderingen UWV	444
• rekening-courant groepsmaatschappijen	638
• debiteuren	1.349
• overige vorderingen	655
Totaal	<u>3.286</u>

Renterisico

De stichting loopt renterisico over de rentedragende langlopende schulden in geval van herfinanciering van bestaande financiering. Gezien de lange looptijd van de afgesloten financieringen is dit risico beperkt doordat voor alle leningen de rente vast staat. Hierdoor heeft de stichting echter ook beperkt de mogelijkheid om te profiteren van de huidige lagere rentes, ook voor de langere termijn.

Liquiditeitsrisico

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

De liquide middelen staan ultimo het boekjaar ter vrije beschikking.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden zijn in lijn met de boekwaarden. De reële waarde van de langlopende leningen is als gevolg van de mismatch tussen de langlopend afgesloten rente tarieven en de actuele marktrente voor deze langlopende leningen aanzienlijk, maar vormen voor de organisatie hierdoor geen specifiek risico.

Niet in de balans opgenomen activa verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

alle bedragen in € * 1000		0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Meerjarige financiële verplichtingen					
Huur bedrijfsgebouwen		1.152	4.402	7.036	12.590
Copiers	*	241	241	0	482
Koffieapparatuur	*	116	0	0	116
Bedrijfsauto's (lease)	*	8	0	0	8
Kluisjes		10	41	51	102
Schoonmaak		675	0	0	675
Energie (Gas, water, licht)		1.446	0	0	1.446
Leermiddelen		673	0	0	673
		4.322	4.684	7.087	16.093
* toegerekend aandeel in gezamenlijk contractwaarde voor St Landstede, St Agnieten College/De Boog, St Ichthus College, St. Christelijk VMBO Harderwijk, St Vechtdal College en St Bestuur Landstede Groep.					

Afgegeven garanties

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

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

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

Fiscale eenheid

Stichting Landstede vormt met Stichting Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o., Stichting Vechtdal College, Stichting Ichthus College, Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Bestuur Landstede Groep, Innotiq

Zwolle BV, Stichting Zorgstructuur Landstede Groep en Stichting Landstede Kinderopvang een fiscale eenheid voor de BTW. Uit dien hoofde is elk onderdeel van de fiscale eenheid verantwoordelijk voor de schulden inzake de BTW van de gehele fiscale eenheid.

Niet in de balans opgenomen vordering OCW

Voor onderwijsinstellingen vallende onder de WVO is het op basis van artikel 5 van de (Gewijzigde) Regeling 'Onvoorziene gevallen bij de invoering vereenvoudiging bekostiging voorgezet onderwijs' (kenmerk: WJZ-2005/54063802 en kenmerk VO/F-2006/1769) toegestaan een vordering op te nemen op het Ministerie van OCW. Hiervan is geen gebruik gemaakt. Op basis van RJ 660 is deze vordering opgenomen onder de niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen.

De vordering wordt op balansdatum bepaald door de op dat moment bestaande schuld aan personeel in verband met de tot december opgebouwde vakantieaanspraken en de over de over de maand december door de instelling verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De benaderde omvang van deze vordering bedraagt per eind 2019 € 6,3 mln. (ultimo 2018 € 6,0 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 2018 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,3 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2019 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 2019: € 46,7 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

Bedrijfsgerichte trajecten

Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap heeft in maart 2012 een convenant ondertekend met het directoraat-generaal Belastingdienst van het Ministerie van Financiën, welke is verlengd op 19 december 2013. Door dit convenant is de Belastingdienst beter in staat om in bezit te komen van inspectierapporten van de Inspectie. Op basis van dergelijke inspectierapporten kan de Belastingdienst gemakkelijker een oordeel vormen over de vraag of de WVA door leerwerkbedrijven correct is toegepast. Een werkgever kan via de WVA een compensatie voor gemiste arbeidstijd ontvangen wanneer werknemers een (BBL-)opleiding volgen. Er is een verschil in benadering bij beide organisaties bij de constatering van omissies. Wanneer de Onderwijsinspectie tekortkomingen 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. De Belastingdienst heeft aanslagen opgelegd bij één of meer van deze organisaties. Landstede staat leerwerkbedrijven die een verschil van

inzicht hebben met de Belastingdienst over de toepassing van de WVA daar waar mogelijk en gewenst bij. Inzake één van deze organisaties is de belastingdienst zowel in hoger beroep bij het Gerechtshof alsmede in cassatie bij de Hoge Raad in het ongelijk gesteld, wat voor Landstede een positieve uitkomst geeft in deze zaak ten aanzien van de effecten van een eventuele aansprakelijkheidsstelling. Omdat niet alle zaken gelijk zijn, is het niet ondenkbaar dat Landstede desondanks in de toekomst nog met effecten uit aansprakelijkheidsstellingen ten opzichte van haar klanten zal worden geconfronteerd. Ze kunnen van materiële betekenis zijn voor het beeld dat de jaarrekening geeft van de vermogenspositie van Landstede. Dit risico is door de uitspraak van de Hoge Raad wel aanzienlijk verlaagd. Er is per 31 december 2019 geen voorziening gevormd omdat nog steeds 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' wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat. De daadwerkelijke uitkomst van een claim of procedure kan anders zijn dan de eerder ingeschatte aansprakelijkheid, en als gevolg daarvan een materieel negatief effect hebben op de financiële prestaties en positie van de stichting.

Baten en Lasten met toelichting

Baten

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.1	Rijksbijdragen, toelichting			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ, toelichting			
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	101.529	99.587	95.192
3.1.1.2	Rijksbijdragen EZ			2.551
	Rijksbijdragen OCW/EZ	101.529	99.587	97.743
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ, toelichting			
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	13.454	10.117	10.819
3.1.2.2	Overige subsidies EZ			169
	Overige subsidies OCW/EZ	13.454	10.117	10.988
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen, toelichting			
3.1.3.1	Doorbetalingen rijksbijdrage SWV	30		-671
3.1.3.3	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.110	616	1.454
	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.140	616	783
	Totaal Rijksbijdragen	116.123	110.320	109.514

De verantwoorde Rijksbijdragen OCW 2019 zijn hoger dan begroot als gevolg van extra ontvangen bijdragen in verband met loonbijstelling. In het MBO is dit circa 2,6% extra dan begroot, voor het VO is dit circa 1,9%. Daarnaast is eind 2019 € 303k lumpsum rijksbijdrage VO ontvangen, en op basis van de verslaggevingsregels verantwoord, inzake de extra door het kabinet beschikbaar gestelde onderwijsgelden,

ondanks dat deze gelden pas in 2020 en 2021 kunnen worden ingezet. Tevens is inzake het BO een prestatiesubsidie voortijdig schoolverlaters ontvangen en verantwoord van € 1,4 mln. .Aanvullend op voorgaande wordt het verschil ten opzichte van 2018 verklaard door een stijging van de rijksbijdrage als gevolg van 3% stijging van het aantal bekostigde leerlingen en studenten.

De overige subsidies OCW 2019 zijn hoger dan begroot door meer goedgekeurde aanvragen lerarenbeurs zij-instroom als gevolg van extra beschikbaar gekomen subsidie, niet begrote subsidie leermiddelen minimezinnen, extra inzet van kwaliteitsmiddelen en ontvangen subsidie op inzet projecten die niet in de begroting opgenomen waren omdat bij het vaststellen van de begroting voorzichtig omgegaan is met nog onzekere inkomsten. De afwijking ten opzichte van 2018 komt door een toename van de inzet op projecten en de daarbij behorende subsidie en daarnaast door een toename van de beschikbare kwaliteitssubsidies.

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen onder 3.1.3.3 betreft het Samenwerkingsverband IJssel-Vecht. Dit is een samenwerking tussen Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede. De ontvangen doorbetalingen met de daarbij behorende kosten zijn op basis van de leerlingenaantallen verdeeld tussen de stichtingen. Voor de verantwoording en toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 2.5 in het bestuursverslag.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, toelichting			
3.2.1 Participatiebudget, toelichting			
3.2.1.1 Educatie	420	474	474
Totaal participatiebudget	420	474	474
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
3.2.2.2 Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en subsidies	220		284
3.2.2.3 Overige overheden	604	877	1.038
Totaal Overige overheden	824	877	1.322
Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.244	1.351	1.796

Het participatiebudget is afgenomen door minder opdrachten Educatie in de regio Harderwijk / Zwolle. De baten inzake educatiegelden zijn vanuit de onderliggende gemeenten gerealiseerd:

Educatiegelden	Realisatie 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000		
Educatiegelden per gemeente		
Raalte	65	59
Dalfsen	15	19
Ommen	20	21
Steenwijk	81	80
Zwolle	77	102
Apeldoorn	103	105
Nijkerk	29	31
Oldebroek	19	25
Harderwijk		22
Bibliotheek NW-Veluwe	11	7
Reservering		3
Totaal Educatiegelden	420	474

De overige overheidsbijdrage en –subsidies is afgenomen door een andere wijze van verantwoorden op het project internationalisering, waarbij doorbetalingen aan partner scholen niet via de staat van baten en lasten verantwoord worden. Daarnaast is er sprake van extra inzet op gemeentelijke projecten waardoor de gemeentelijke bijdragen zijn toegenomen.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
3.3 Wettelijke cursus- en les gelden, toelichting			
3.3.2 Cursus gelden sector MBO	874	650	750
Totaal college-, cursus-, les- en examengelden	<u>874</u>	<u>650</u>	<u>750</u>

De opbrengst Cursus gelden sector MBO is in 2019 hoger dan begroot door de toename van het aantal studenten (18 jaar of ouder) die de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen en daarmee cursusgeld moeten betalen. Ten opzichte van 2018 is het bedrag cursusgeld toegenomen doordat het aantal BBL studenten (18 jaar of ouder) met 6,4% is gegroeid. De toename van het aantal BBL studenten ligt in lijn met de landelijke toename van het aantal BBL studenten.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
3.4 Baten in opdracht van derden, toelichting			
3.4.1 Contractonderwijs, toelichting:			
3.4.1.1 Contractonderwijs exclusief inburgering	1.058	815	870
3.4.1.2 Contractonderwijs ten behoeve van inburgering	612	687	626
Contractonderwijs	<u>1.670</u>	<u>1.502</u>	<u>1.496</u>
Totaal Baten werk in opdracht van derden	<u>1.670</u>	<u>1.502</u>	<u>1.496</u>

De gerealiseerde opbrengst is hoger dan begroot door meer opbrengsten contractonderwijs exclusief inburgering als gevolg van groei van de derde leerweg en overige contractopdrachten. Daarentegen is er een lagere opbrengst inzake inburgering in verband met een teruglopende vraag. Ten opzichte van 2018 is, eveneens als gevolg van groei, een hogere opbrengst contractonderwijs gerealiseerd.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
3.5 Overige baten, toelichting			
3.5.1 Verhuur	825	1.116	1.106
3.5.2 Detachering personeel	5.756	3.832	4.568
3.5.4 Sponsoring	13	1	2
3.5.5 Ouderbijdragen VO	641	508	589
3.5.6 Deelnemerbijdragen MBO	1.630	1.519	1.778
3.5.9 Opbrengst catering	854	914	966
3.5.10 Overige	864	254	883
Totaal Overige baten	<u>10.583</u>	<u>8.144</u>	<u>9.892</u>

De opbrengst verhuur is lager dan begroot en lager dan in 2018 als gevolg van het terughalen van de exploitatie van de topsporthal en bijbehorende kantoren naar de Stichting Landstede. Hierdoor is per 1 augustus 2019 de hierbij behorende huuropbrengst komen te vervallen.

De hogere baten detachering personeel in 2019 komt door de toename van de omzet van Innotiq Zwolle BV inzake inzetten van uitzendkrachten bij andere onderdelen van de Landstede Groep dan Stichting Landstede. Dit is aanzienlijk meer dan waar in de begroting 2019 was voorzien, alsmede in 2018 was gerealiseerd.

De ouderbijdragen VO zijn hoger als gevolg van de groei van het aantal leerlingen (+9,5%). De deelnemersbijdragen MBO zijn hoger dan begroot doordat de bijdragen voor excursies en reizen hoger zijn uitgevallen. Dit komt doordat er eenmalig een verschuiving heeft plaatsgevonden van een aantal excursies later in de opleiding. Ten opzichte van 2018 zijn de deelnemersbijdragen MBO lager, dit is in lijn met de trend dat de afgelopen jaren meer schoolkosten betaald worden door de school en daarmee minder wordt doorbelast aan de student alsmede de inzet van de MBO Webshop waardoor een deel van de leermiddelen rechtstreeks door de student gekocht kan worden in plaats van via de onderwijsinstelling.

De opbrengst catering is lager doordat er in de begroting op één locatie is uitgegaan van het inbesteden van de catering. Dit is niet gerealiseerd in 2019 en daarmee zijn de extra opbrengsten catering ook niet gerealiseerd. Ten opzichte van 2018 is er een daling in de opbrengst catering als gevolg van het beëindigen van de activiteiten op één locatie.

De overige baten zijn hoger als gevolg van de niet begrote toerekening (in het kader van transparantie) van de overige baten uit de serviceorganisatie en bestuursdienst (verder: SO&BD) aan de onderwijsstichtingen waar de SO&BD haar diensten aan verleend. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden.

Lasten

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	62.174	75.778	58.694
4.1.1.2	Sociale lasten	7.119		6.818
4.1.1.5	Pensioenlasten	8.153		7.434
	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	77.446	75.778	72.946
4.1.2	Overige personele lasten, uitsplitsing			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	2.956	175	1.445
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst, toelichting			
	Interne doorbelasting personeelslasten	6.267	4.114	4.861
	Inhuur uitzendpersoneel	2.432	2.670	1.416
	Inhuur extern personeel	2.161	802	2.073
	Lasten aan personeel niet in loondienst	10.860	7.586	8.350
4.1.2.3	Overige	3.104	4.889	2.391
	Overige personele lasten	16.920	12.650	12.186
4.1.3	Uitkeringen die personeelslasten verminderen	448	345	288
	Totaal Personeelslasten	93.918	88.083	84.844

Personeelsbestand

Gedurende 2019 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 961 fte (2018: 950 fte). Dit betreft personeel op de loonlijst van Stichting Landstede. Het personeel is werkzaam in Nederland.

De toename van 4.1.1.1 Lonen en salarissen is ten dele het gevolg van de cao wijzigingen (eenmalige uitkering en cao stijgingen) en de overige toename vloeit vooral voort uit de personele mutaties: toename door groei aantal leerlingen/studenten en extra inzet op projecten. Daarnaast zijn de sociale lasten en pensioenlasten gestegen als gevolg van de stijging van de grondslag en premies (met name pensioenpremie ABP).

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

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

Realisatie 2019		Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
Interne doorbelasting personeelslasten			
Doorbelasting SOBD	13.026	11.722	11.603
Doorbelasting BZV	714		604
Overige interne doorbelastingen	-7.473	-7.608	-7.346
Totaal interne doorbelasting personeelslasten	6.267	4.114	4.861

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

Ten opzichte van de begroting is € 1,3 mln. meer aan loonkosten verantwoord onder post 4.1.2.2 interne doorbelasting personeelslasten, inzake extra uitgevoerde werkzaamheden met betrekking tot de uitvoering van projecten voortvloeiende uit de diverse rijkssubsidies. In totaal gaat het om € 2,8 mln. aan loonkosten inzake de door SO&BD voor St Landstede uitgevoerde werkzaamheden bekostiging uit de rijkssubsidies (niet lumpsum).

De doorbelasting BZV betreft het aandeel in de personele lasten van de door Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede gezamenlijk georganiseerde samenwerking inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs, welke is ondergebracht binnen Stichting Bestuur Landstede Groep, zie ook hoofdstuk 2 van het bestuursverslag. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten wel verantwoord in de onderwijsstichtingen van de Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel leerlingen. In de begroting van 2019 van de stichting is de verantwoording bij de specifieke stichting niet zo begroot.

De overige interne doorbelastingen betreffen de in- en uitleen van medewerkers binnen de Landstede Groep, waaronder ook de verrekening vanuit Stichting Landstede aan Stichting Bestuur Landstede Groep ad € 7,9 mln. (2018: € 7,9 mln.) inzake personeel werkzaam bij de SO&BD die op de loonlijst staan van Stichting Landstede. Hiertegenover staat voornamelijk de doorbelasting vanuit Stichting Agnieten College / De Boog ad € 0,8 mln. (2018: 0,8 mln.) inzake personeel werkzaam op de VO scholen van Stichting Landstede, maar op de loonlijst staan van Stichting Agnieten College / De Boog welke valt onder de cao VO.

De inhuur uitzendkrachten is bij Stichting Landstede enkelvoudig (dit betreft met name inhuur bij Innotiq Zwolle BV) gestegen als gevolg van 3% stijging van het aantal bekostigde leerlingen en studenten en de toename van inzet op diverse projecten.

De afwijking van 4.1.2.3 overige personeelslasten ten opzichte van begroting, komt door de begrote reserves, welke nagenoeg niet gebruikt zijn alsmede begrote lasten inzake het eigen risicodragerschap inzake de WW/BWW die in de verantwoording tot uitdrukking komen in de post 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen. Tevens zijn de begrote lasten inzake doorbetaling subsidie aan partnerscholen voor het project internationalisering (€ 0,6 mln.) op een andere wijze verantwoord zijn dan begroot, zie ook 3.2.2.3, waardoor deze niet meer via de staat van baten en lasten worden verantwoord.

Realisatie 2019		Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
4.2 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, toelichting			
4.2.1 Afschrijving op immateriële vaste activa		2	
4.2.2 Afschrijving op materiële vaste activa	8.891	7.052	7.573
4.2.3 Doorbelaste afschrijvingen	-186	-40	-356
Totaal Afschrijvingen	<u>8.705</u>	<u>7.014</u>	<u>7.217</u>

De afschrijvingslasten betreffen de afschrijvingen volgens de verloopstaat materiële vaste activa vermeerderd met een afwaardering van €1,3 mln. op het gebouw te Eerde, zie toelichting bij de materiële vaste activa. Ten opzichte van de begroting is er extra geïnvesteerd in hardware in verband met de noodzakelijke vervanging in verband met achterstallig onderhoud en afschrijvingen op de geactiveerde kosten voor groot onderhoud met als gevolg hogere afschrijvingslasten. Met de gevolgen van deze stelselwijziging was in de begroting 2019 nog geen rekening mee gehouden.

Bij Stichting Bestuur Landstede Groep is vaste activa in gebruik voor de ondersteunende diensten welke is aangeschaft bij Stichting Landstede. De daarbij behorende afschrijvingslasten worden vanuit Stichting Landstede doorbelast via de post 4.2.3 Doorbelaste afschrijvingen. Deze daalt ten opzichte van 2018, doordat vervangingen bij Stichting Bestuur Landstede Groep worden aangeschaft.

Realisatie 2019		Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
4.3 Huisvestingslasten, toelichting			
4.3.1 Huurlasten	2.687	2.676	2.680
4.3.2 Verzekeringslasten	117	120	97
4.3.3 Onderhoudslasten	1.690	2.412	2.783
4.3.4 Energie en water	1.526	1.500	1.376
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.302	2.209	2.098
4.3.6 Belastingen en heffingen terzake van huisvesting	566	500	575
4.3.8 Overige huisvestingslasten	-633	-422	-673
Totaal Huisvestingslasten	<u>8.255</u>	<u>8.995</u>	<u>8.936</u>

De afname van de onderhoudslasten vloeit voort uit het toepassen van de componentenmethode in 2019 ten aanzien van de kosten van groot onderhoud. Waar voorheen onderhoudslasten volledig in het resultaat van

het jaar van onderhoud terecht kwamen is een deel van deze kosten nu geactiveerd en wordt hierop afgeschreven. Hierdoor komen de onderhoudslasten in 2019 lager uit dan begroot.

De toename schoonmaakkosten is het gevolg van de toename van het aantal vierkante meters tijdelijke huisvesting als gevolg van groei leerlingen/studenten, daarnaast werden de schoonmaakkosten terrein voorheen onder onderhoudslasten verantwoord, ook in de begroting 2019.

De belastingen en heffingen inzake huisvesting is te laag begroot in 2019, de realisatie ligt in lijn met 2018. De overige huisvestingslasten komt hoger uit dan begroot, enerzijds door lagere beveiligingskosten en anderzijds hogere opbrengsten inzake doorbelaste kosten huisvesting (te laag begroot). Daarbij geldt dat de beveiligingskosten ten opzichte van 2018 zijn toegenomen als gevolg van uitbreiding van beveiligingsmaatregelen ook in relatie tot de brandveiligheid van met name tijdelijke huisvesting. De doorbelaste kosten huisvesting liggen in lijn met 2018.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
4.4 Overige lasten, toelichting			
4.4.1 Administratie en beheer	2.721	4.491	3.130
4.4.2 Inventaris en apparatuur	655	442	555
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.714	4.183	4.961
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen			-950
4.4.5 Overige	5.487	5.970	5.270
Totaal Overige lasten	<u>13.577</u>	<u>15.086</u>	<u>12.966</u>

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

De hogere lasten inzake 4.4.2 inventaris en apparatuur is het gevolg van extra uitgaven als gevolg van groei aantal leerlingen en studenten zowel ten opzichte van 2018 als ten opzichte van de begroting. Daarnaast is er overschrijding door aanschaf van software die niet in de begroting was opgenomen.

De overschrijding 4.4.3 leer- en hulpmiddelen wordt deels opgevangen door de hogere bijbehorende baten uit de bijdragen van studenten/leerlingen. De uitgaven voor leermiddelen zijn hoger uitgevallen doordat er minder aangeschaft wordt door de student / meer kosten betaald worden door de school. Deze toename sluit aan bij de trend van de afgelopen jaren die is ingezet door de landelijke beleidslijn inzake het beschikbaar stellen van leermiddelen voor de studenten/leerlingen.

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

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
Interne doorbelasting materiële lasten			
Doorbelasting SOBD	4.273	5.147	4.043
Doorbelasting BZV	99		92
Overige interne doorbelastingen	417	384	677
Totaal interne doorbelasting materiële lasten	<u>4.789</u>	<u>5.531</u>	<u>4.812</u>

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
5 Gerealiseerde herwaardering			
Gerealiseerde herwaardering	695	695	810

De gerealiseerde herwaardering in 2019 betreft de vrijval op basis van gerealiseerde afschrijvingen. Er is in 2018 en 2019 geen deel van de herwaarderingsreserve gerealiseerd als gevolg van verkoop van onroerend goed.

Financiële baten en lasten	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
6.1 Financiële baten, toelichting			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31		5
Totaal Financiële baten	31		5
6.2 Financiële lasten, toelichting			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke kosten	2.411	2.410	2.557
Totaal Financiële lasten	2.411	2.410	2.557

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2018 gedaald. De onder post 6.1.1 in 2019 verantwoorde rentebaten zijn van incidentele aard. Op de beschikbare liquiditeiten wordt geen rente vergoed door de bancaire instellingen.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
7 Belastingen			
Belastingen	-20	-41	-70

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

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
8 Resultaat deelnemingen			
Resultaat deelnemingen			-3

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

alle bedragen in € * 1000		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
9	Resultaat aandeel van derden			
	Resultaat aandeel van derden	-36		-118

Dit betreft het minderheidsaandeel in het resultaat van Innotiq Zwolle BV, voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op 1.1.3 Financiële vaste activa.

Gebeurtenissen na balansdatum

Als gevolg van het Corona virus zijn de organisatie en leerlingen/studenten/medewerkers geconfronteerd met de naar aanleiding hiervan ingestelde landelijke richtlijnen. Het primaire doel van de organisatie is om het onderwijs zoveel als mogelijk digitaal voortgang te laten vinden. In nauwe samenwerking met de MBO Raad en het Ministerie van OCW wordt gewerkt aan het mitigeren van de negatieve - financiële – gevolgen voor de stichting. Belangrijk hierin is dat de onderwijsinstellingen zoveel als mogelijk gevrijwaard worden van de gevolgen van studievertraging ter voorkoming van financiële claims van studenten. Vooralsnog gaat de stichting er vanuit dat de Corona crisis geen al te grote gevolgen heeft voor het totale aantal studenten, deelnemers en leerlingen, zowel wat betreft de bestaande als nieuwe instroom. Er van uitgaande dat het cursusjaar 20/21 wel gewoon van start kan gaan, zullen er zeker negatieve financiële effecten zijn die naar verwachting niet van materiële omvang zullen zijn. De financiële effecten zullen frequent worden geactualiseerd en gemonitord om de impact zoveel als mogelijk te beperken. Dit is verder geen aanleiding tot aanpassing per balansdatum van de waarderingen van de verantwoorde activa of de hoogte van de voorzieningen en verplichtingen.

8. Enkelvoudige jaarrekening

8.1. Balans per 31 december 2019

Balans		Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000			
1. Activa			
1.1 Vaste Activa			
1.1.2 Materiële vaste activa		88.194	93.111
1.1.3 Financiële vaste activa		2.858	2.912
Vaste Activa totaal		<u>91.052</u>	<u>96.023</u>
1.2 Vlottende Activa			
1.2.1 Voorraden		11	4
1.2.2 Vorderingen		3.247	3.126
1.2.4 Liquide middelen		32.032	27.115
Vlottende Activa totaal		<u>35.290</u>	<u>30.245</u>
Activa totaal		<u>126.342</u>	<u>126.268</u>
2. Passiva			
2.1 Eigen vermogen		53.240	49.637
2.2 Voorzieningen		5.058	3.283
2.3 Langlopende schulden		46.312	49.602
2.4 Kortlopende schulden		21.732	23.746
Passiva totaal		<u>126.342</u>	<u>126.268</u>

8.2. Staat van baten en lasten over 2019

Staat van baten en lasten		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	116.123	110.320	109.514
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.244	1.351	1.796
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	874	650	750
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.670	1.502	1.496
3.5	Overige baten	5.736	4.946	6.203
	Totaal baten	125.647	118.769	119.759
4. Lasten				
4.1	Personeelslasten	89.349	85.161	81.518
4.2	Afschrijvingen	8.705	7.014	7.217
4.3	Huisvestingslasten	8.255	8.995	8.936
4.4	Overige lasten	13.394	15.012	12.919
	Totaal lasten	119.703	116.182	110.590
	Saldo baten en lasten	5.944	2.587	9.169
5.	Geraliseerde herwaardering	695	695	810
6.	Financiële baten en lasten	-2.379	-2.410	-2.551
	Resultaat	4.260	872	7.428
8.	Resultaat deelnemingen	38		132
	Totaal resultaat	4.298	872	7.560

8.3. Kasstroomoverzicht over 2019

Kasstroomoverzicht		Realisatie 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
a Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	1)	5.944	9.169
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	8.891	7.573
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)		-60
Toe- (af-)name van voorzieningen	4)	1.775	-205
Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		10.666	7.308
Veranderingen in werkkapitaal			
Af- (toe)name van voorraden	5)	-7	1
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-123	-128
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	-1.922	-1.318
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		-2.052	-1.445
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		14.558	15.032
Ontvangen interest	8)	33	10
Ontvangen dividend	9)		196
Betaalde interest	10)	2.429	2.575
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		12.162	12.663
b Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	11)	3.974	2.111
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	9)	195	
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	9)	287	16
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.882	-2.095
c Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	12)	3.363	3.274
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.363	-3.274
Mutatie liquide middelen		4.917	7.294

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat materiële vaste activa
- 3) Conform verloopstaat financiële vaste activa inzake correctie afwaardering
- 4) Verloopstaat voorzieningen
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden, mutatie exclusief te betalen interest en kortlopende deel langlopende schulden
- 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

8.4. Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2019

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 2019 van de stichting en is opgesteld met dezelfde toegepaste standaarden. De grondslagen en waardering van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

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

Toelichting per post

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Balansposten met toelichting

Vaste activa

alle bedragen in € * 1000		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
1.1.3 Financiële vaste activa, posten					
Financiële vaste activa, begin		2.176	135	601	2.912
Investerings- en verstrekte leningen				195	195
Desinvesteringen en aflossingen			135	152	287
Aandeel in resultaat deelnemingen		38			38
Financiële vaste activa, eind		2.214		644	2.858

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	12	164	2.176
Aandeel in resultaat deelnemingen				38	38
Financiële vaste activa, eind		2.000	12	202	2.214

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.

VLOTTENDE ACTIVA

		Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000			
1.2.2 Vorderingen, toelichting			
1.2.2.1	Debiteuren	670	903
1.2.2.3	Gemeenten en GR's	108	80
1.2.2.4	Groepsmaatschappijen	638	430
1.2.2.5	Andere deelnemingen	3	4
1.2.2.6	Personeel	15	3
1.2.2.7	Studenten, deelnemers, cursisten	1.117	1.235
1.2.2.8	Overige overheden	8	
1.2.2.10	Overige vorderingen	521	205
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	588	828
1.2.2.13	Verstrekke voorschotten	17	11
1.2.2.14	Te ontvangen interest		2
1.2.2.16	Voorziening oninbaarheid	-438	-575
	Totaal Vorderingen	3.247	3.126

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

		Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000			
1.2.4 Liquide middelen, toelichting			
1.2.4.1	Kasmiddelen	18	17
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	32.014	27.098
	Totaal Liquide middelen	32.032	27.115

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

Voor toelichting op de toename van de liquide middelen, zie hoofdstuk 8.3 Kasstroomoverzicht over 2019.

Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

Eigen Vermogen		Stand per	Resultaat	Realisatie	Stand per	Resultaat	Realisatie	Overige	Stand per
alle bedragen in € * 1000		1 januari		herw aar- dering	1 januari		herw aar- dering	mutaties	31 december
		2018			2019				2019
2.1. Eigen vermogen									
2.1.1.1	Algemene reserve	34.259	6.424		40.683	5.567		41	46.291
2.1.1.2	Bestemmingsreserve (publiek) Personele fluctuaties	200			200				200
2.1.1.3	Bestemmingsreserve (privaat) Private reserves	-5.849	1.136		-4.713	-1.269			-5.982
2.1.1.6	Herwaarderingsresreve	14.277		-810	13.467		-695	-41	12.731
2.1	Eigen vermogen	42.887	7.560	-810	49.637	4.298	-695	0	53.240

Aansluiting vermogen en resultaat geconsolideerde jaarrekening - enkelvoudige jaarrekening		Eigen vermogen geconsolideerd jaarrekening	Aandeel derden	Eigen vermogen enkelvoudig jaarrekening
alle bedragen in € * 1000				
31-12-2019		53.434	194	53.240
31-12-2018		49.795	158	49.637
Mutatie boekjaar		3.639	36	3.603
Resultaat		4.334	36	4.298
Realisatie herwaarderingsreserve		-695		-695
Mutatie boekjaar		3.639	36	3.603

De afwijking in het eigen vermogen enkelvoudig en geconsolideerd wordt veroorzaakt door het aandeel derden inzake de integraal meegeconsolideerde deelneming Innotiq Zwolle BV.

Voorstel resultaatbestemming

Het positieve resultaat inzake het MBO (€ 4.680k) zal worden toegevoegd aan de algemene reserve, waarbij het aandeel van het resultaat inzake de private activiteiten ten laste wordt gebracht van de bestemmingsreserve privaet. Het negatieve resultaat inzake het VO (€ -382k) zal worden onttrokken aan de algemene reserve.

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

Kortlopende schulden

		Realisatie 31-12-2019	Realisatie 31-12-2018
alle bedragen in € * 1000			
2.4	Kortlopende schulden, toelichting		
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	735	474
2.4.3	Schulden aan kredietinstellingen	2.973	3.057
2.4.4	Schulden aan OCW/EZ	246	670
2.4.6	Schulden aan gemeenten en GR's	20	
2.4.8	Crediteuren	2.289	2.625
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.119	3.069
2.4.10	Schulden ter zake van pensioenen	923	835
2.4.12	Overige schulden (kortlopend)	2.528	4.048
2.4.13	Vooruitontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	1.281	1.070
2.4.14	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	4.423	4.795
2.4.16	Vooruitontvangen bedragen	542	431
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	2.333	2.316
2.4.18	Te betalen interest	247	266
2.4.19	Overige overlopende passiva	73	90
	Kortlopende schulden, totaal	<u>21.732</u>	<u>23.746</u>

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

De post 2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen betreft het bedrag van de langlopende leningen inzake Bank Nederlandse Gemeenten dat binnen een jaar moet worden afgelost ad € 3,0 mln. (ultimo 2018 € 3,1 mln.).

De post 2.4.4 Schulden aan OCW/EZ betreft het kortlopend deel langlopende lening OCW/EZ ad € 0,2 mln. Ultimo 2018 betrof dit ook € 0,2 mln., alsmede een verplichting inzake de in 2019 afgewikkelde terugbetalingsverplichting van de ten onrechte ontvangen rijksbijdrage ad € 0,5 mln. inzake eerdere jaren.

De daling van post 2.4.12 Overige schulden vloeit voort uit de afwikkeling van een aantal incidentele verplichtingen inzake de afwikkeling van juridische geschillen die in 2019 afgerond zijn.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar (ultimo 2018 had € 30k een looptijd > 1 jaar).

Baten en lasten met toelichting

Baten

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000				
3.5	Overige baten, toelichting			
3.5.1	Verhuur	825	1.116	1.106
3.5.2	Detachering personeel	909	634	879
3.5.4	Sponsoring	13	1	2
3.5.5	Ouderbijdragen VO	641	508	589
3.5.6	Deelnemersbijdragen MBO	1.630	1.519	1.778
3.5.9	Opbrengst catering	854	914	966
3.5.10	Overige	864	254	883
	Totaal Overige baten	5.736	4.946	6.203

De opbrengst verhuur is lager dan begroot en lager dan in 2018 als gevolg van het terughalen van de exploitatie van de topsporthal en bijbehorende kantoren naar de Stichting Landstede. Hierdoor is per 1 augustus 2019 de hierbij behorende huuropbrengst komen te vervallen.

De hogere baten detachering personeel in 2019 komt door de toename van het aantal detacheringen, hierin was niet voorzien in de begroting 2019.

De ouderbijdragen VO zijn hoger als gevolg van de groei van het aantal leerlingen (+9,5%). De deelnemersbijdragen MBO zijn hoger dan begroot doordat de bijdragen voor excursies en reizen hoger zijn uitgevallen. Dit komt doordat er eenmalig een verschuiving heeft plaatsgevonden van een aantal excursies later in de opleiding. Ten opzichte van 2018 zijn de deelnemersbijdragen MBO lager, dit is in lijn met de trend dat de afgelopen jaren meer schoolkosten betaald worden door de school en daarmee minder wordt doorbelast aan de student alsmede de inzet van de MBO Webshop waardoor een deel van de leermiddelen rechtstreeks door de student gekocht kan worden in plaats van via de onderwijsinstelling.

De opbrengst catering is lager doordat er in de begroting op één locatie is uitgegaan van het inbesteden van de catering. Dit is niet gerealiseerd in 2019 en daarmee zijn de extra opbrengsten catering ook niet gerealiseerd. Ten opzichte van 2018 is er een daling in de opbrengst catering als gevolg van het beëindigen van de activiteiten op één locatie.

De overige baten zijn hoger als gevolg van de niet begrote toerekening (in het kader van transparantie) van de overige baten uit de serviceorganisatie en bestuursdienst (verder: SO&BD) aan de onderwijsstichtingen waar de SO&BD haar diensten aan verleend. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden.

Lasten

Realisatie		Realisatie
2019		2018
alle bedragen in € * 1000		
4.1	Personeelslasten	
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, uitsplitsing	
4.1.1.1	Lonen en salarissen	51.439
4.1.1.2	Sociale lasten	7.119
4.1.1.5	Pensioenlasten	8.153
	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	66.711
4.1.2.	Overige personele lasten, uitsplitsing	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	2.956
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst, toelichting	
	Interne doorbelasting personeelslasten	6.267
	Inhuur uitzendpersoneel	10.759
	Inhuur extern personeel	1.521
	Lasten aan personeel niet in loondienst	18.547
4.1.2.3	Overige	1.582
	Overige personele lasten	23.085
4.1.3	Uitkeringen die personeelslasten verminderen	447
	Totaal Personeelslasten	89.349
		81.518

Personeelsbestand

Gedurende 2019 bedroeg het gemiddeld aantal fte bij de organisatie 961 fte (2017: 950 fte). Dit betreft personeel op de loonlijst van Stichting Landstede. Het personeel is werkzaam in Nederland.

De toename van 4.1.1.1 Lonen en salarissen is ten dele het gevolg van de cao wijzigingen (eenmalige uitkering en cao stijgingen) en de overige toename vloeit vooral voort uit de personele mutaties: toename door groei aantal leerlingen/studenten en extra inzet op projecten. Daarnaast zijn de sociale lasten en pensioenlasten gestegen als gevolg van de stijging van de grondslag en premies (met name pensioenpremie ABP).

Inzake 4.1.2.1. wordt verwezen naar de toelichting bij 2.2.1 Personele voorzieningen in hoofdstuk 7.4.

De inhuur uitzendkrachten betreft met name inhuur bij Innotiq Zwolle BV. Dit is gestegen als gevolg van 3% stijging van het aantal bekostigde leerlingen en studenten en de toenemende inzet op diverse projecten. In combinatie met de verdere uitbreiding van een flexibele schil heeft meer inzet van uitzendpersoneel en extern personeel in 2019 plaats gevonden dan in 2018 en begroot.

De afwijking van 4.1.2.3 overige personeelslasten ten opzichte van begroting, komt door de begrote reserves, welke nagenoeg niet gebruikt zijn alsmede begrote lasten inzake het eigen risicodragerschap inzake de WW/BWW die in de verantwoording tot uitdrukking komen in de post 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen. Tevens zijn de begrote lasten inzake doorbetaling subsidie voor het project internationalisering (€ 0,6 mln.) op een andere wijze verantwoord zijn dan begroot, zie ook 3.2.2.3, waardoor deze niet meer via de staat van baten en lasten worden verantwoord.

	Realisatie 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000		
4.4 Overige lasten, toelichting		
4.4.1 Administratie en beheer	2.690	3.127
4.4.2 Inventaris en apparatuur	655	555
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.714	4.961
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen		-950
4.4.5 Overige	5.335	5.226
Totaal Overige lasten	<u>13.394</u>	<u>12.919</u>

Voor nadere toelichting zie 4.4 Overige lasten in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening in hoofdstuk 7.4.

Financiële baten en lasten	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
6.1 Financiële baten, toelichting			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>31</u>		<u>5</u>
Totaal Financiële baten	<u>31</u>		<u>5</u>
6.2 Financiële lasten, toelichting			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>2.410</u>	<u>2.410</u>	<u>2.556</u>
Totaal Financiële lasten	<u>2.410</u>	<u>2.410</u>	<u>2.556</u>

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rente lasten ten opzichte van 2018 gedaald. De onder post 6.1.1 in 2019 verantwoorde rentebaten zijn van incidentele aard. Op de beschikbare liquiditeiten wordt geen rente vergoed door de bancaire instellingen.

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
alle bedragen in € * 1000			
8 Resultaat deelnemingen			
Resultaat deelnemingen	<u>38</u>		<u>132</u>

Zie toelichting enkelvoudige jaarrekening onder 1.1.3 Financiële vaste activa.

Verantwoording geormerkte doelsubsidies OCW

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond?
alle bedragen in €				
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	942076-1	VO/1091439	19-12-2018	ja
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	966865-1	VO/1091439	20-3-2019	ja
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	1027571-1	VO/1091439	19-12-2019	ja
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	962633-1	VO/1091439	20-2-2019	ja
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	1013528-1	VO/1091439	20-11-2019	ja
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	997979-1	VO/1091439	21-5-2019	ja
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	1013528-1	VO/1091439	20-11-2019	nee
Lerarenbeursbeurs Zij-instroom	1027571-1	VO/1091439	19-12-2019	nee
Lerarenbeurs Studieverlof	929719-1	DL/B/110284	20-9-2018	ja
Lerarenbeurs Studieverlof	928201-1	DL/B/110284	20-9-2018	ja
Lerarenbeurs Studieverlof	1007654-1	DL/B/110284	20-9-2019	nee
Lerarenbeurs Studieverlof	1006129-1	DL/B/110284	20-9-2019	nee
Lerarenbeurs Studieverlof Instructeur	1016277-1	MBO/10152750	20-11-2019	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2017 OCW	849842-1	2017/2/512312	22-08-2017	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2017 EZ	849872-1	2017/2/521310	22-08-2017	ja
Leermiddelen minima gezinnen 2018 OCW	926428-2	2018/2/872902	21-08-2018	nee
Leermiddelen minima gezinnen 2018 EZ	926429-2	2018/2/872865	21-08-2018	ja
Leermiddelen minima gezinnen 2019	1003907-1	2019/2/1195305	20-08-2019	nee
Aanv.bekostiging Technisch VMBO 2019	963987-2	2019/2/1358198	20-11-2019	ja
Opleidingsschool Landstede MBO 2019-2020	1013092-1	2019/2/1353992	20-11-2019	nee
Doorstrooming MBO-HBO 2017/2018		DHBO17019	23-10-2017	nee
Lerarenontwikkelingsfondsen		LOF17-0451	04-07-2018	nee
Doorstrooming MBO-HBO 2018/2019		DHBO19024	30-10-2018	nee
Regionaal Aanpak Lerarentekort		RAL19034	13-05-2019	nee
Flexibel beroepsonderwijs derde leerweg		FLEXSTART19009	20-11-2019	nee

Model G- Verantwoording Subsidies G2A Subsidies met verrekeningsclausule aflopend per ultimo verslagjaar	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Te verrekenen verslagjaar
alle bedragen in €										
Schoolmaatschapp werk mbo 2018 OCW	874290-01	BE/lenl/118094	22-01-18	273.811	273.811	170.242	103.569		103.569	
Totaal				273.811	273.811	170.242	103.569		103.569	

Model G- Verantwoording Subsidies G2A Subsidies RIF-projecten aflopend in verslagjaar	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Subsidie ontvangen t/m vorig verslagjaar	Project lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Project lasten verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
alle bedragen in €										
RIF 15045 PPS Zorginnovatie Zwolle	mbo RIF15045	MUO/2015/2753U	29-05-2015	500.000	475.000	1.753.173	-9.727	25.000	32.674	8.847
Totaal				500.000	475.000	1.753.173	-9.727	25.000	32.674	8.847

G2B Subsidies met verrekeningsclausule do in volgend verslagjaar	DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
alle bedragen in €											
Plusvoorziening VSV mnc regio 17 - 2017-2021	804689-1	OND/ODB-2016/17726 U	14-11-2016	1.097.360	823.020	382.921	440.099	274.340	299.863	414.576	414.576
Plusvoorziening VSV mnc regio 18 - 2017-2021 1)		OND/ODB-2016/17725 U	14-11-2016	27.036	23.024	23.024		4.012	4.012		
Totaal				1.124.396	846.044	405.945	440.099	278.352	303.875	414.576	414.576

- 1) 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 doortepend tot in volgend verslagjaar		DUO-Gefis besch-nr	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Subsidie ontvangen t/m vorig verslagjaar	Project lasten t/m vorig verslagjaar	Subsidie stand begin verslagjaar	Subsidie ontvangst in verslagjaar	Project lasten verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
alle bedragen in €											
RIF 17016 Industriële Robotica		mbo RIF 17016	1190447	23-05-2017	1.528.674	840.771	603.583	667.841	305.735	2.109.867	748.521
RIF 17026 Veiligheidsacademie NW-Veluwe		mbo RIF 17026	1261116	13-10-2017	719.510	323.780	385.268	129.781	143.902	463.795	289.179
RIF 19007 Innovatiecluster Kind en Educatie		mbo RIF 19007	RIF19007	23-05-2019	1.403.164				482.518	204.210	1.283.497
Totaal						3.651.348	1.164.550	988.851	797.622	2.777.872	2.321.197

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. De verantwoorde projectlasten verslagjaar voor RIF 17016 Industriële Robotica zijn inclusief de over de jaren 2017 en 2018 verantwoorde lasten van derden (co-financiering), welke nog niet in voorgaande jaren was verantwoord.

Stichting Landstede is bekend met het nieuwe 'model G' in de RJ660. In 2019 is het oude model nog gebruikt bij het opmaken van de jaarrekening en niet meer aangepast in overeenstemming met de vermelding in de nieuwsbrief jaarverslaggeving van OCW d.d. 26 mei 2020 aangaande 'model G'.

Segmentatie MBO-VO met toelichting

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

Segmentatie		MBO Realisatie 2019	VO Realisatie 2019	Totaal Realisatie 2019
alle bedragen in € * 1000				
3. Baten				
3.1	Rijksbijdragen	102.182	13.941	116.123
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.238	6	1.244
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	874		874
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.670		1.670
3.5	Overige baten	4.933	803	5.736
	Totaal baten	110.897	14.750	125.647
4.0 Lasten				
4.1	Personeelslasten	76.739	12.610	89.349
4.2	Afschrijvingen	8.357	348	8.705
4.3	Huisvestingslasten	8.031	224	8.255
4.4	Overige lasten	11.444	1.950	13.394
	Totaal lasten	104.571	15.132	119.703
	Saldo baten en lasten	6.326	-382	5.944
5.	Gerealiseerde herwaardering	695		695
6.	Financiële baten en lasten	-2.379		-2.379
	Resultaat	4.642	-382	4.260
7.	Belastingen			
8.	Resultaat deelnemingen	38		38
	Resultaat na belastingen	4.680	-382	4.298
9.	Resultaat aandeel van derden			
	Nettoresultaat	4.680	-382	4.298

Samenwerkingsverbanden VO-MBO en overige instellingen

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

Samenwerkingsverbanden	aantal lln 2019	aantal lln 2018
Brin nummer en Schoolnaam		
Stichting Landstede, Brin nummer(s): 01AA Volgen onderwijs bij: VAVO, div. instellingen	25	30
	<u>25</u>	<u>30</u>
bron: Magister via AA Model-VO Rijksbijdr 2020		

Verbonden partijen

Verbonden Partijen Landstede Groep	Juridische	Statutaire	Code activiteit	Eigen vermogen	Realisatie	Omzet	Valt onder	Deelname	Consolidatie
Zeggenschap of gezamenlijke zeggenschap	vorm	zetel	(één of meer)	31-12-2019	2019	2019	Burg. w etboek 2	%	% *
Statutaire naam							artikel 403		
alle bedragen in € * 1000									
Stichting Bestuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Overige	0	-565	28.333	Nee	100,0%	100%
Stichting Agnieten College/De Boog	Stichting	Zwolle	Overige	9.539	2.336	43.670	Nee	100,0%	100%
Stichting Ichthus College	Stichting	Kampen	Overige	4.985	-490	24.177	Nee	100,0%	100%
Stichting Christelijk VMBO Hardenwijk eo	Stichting	Hardenwijk	Overige	5.878	778	9.779	Nee	100,0%	100%
Stichting Vechtdal College	Stichting	Hardenberg	Overige	9.646	346	34.295	Nee	100,0%	100%
Stichting Landstede	Stichting	Zwolle	Overige	53.240	4.298	125.647	Nee	100,0%	100%
Stichting Internationale School Eerde	Stichting	Zwolle	Contractonderwijs	-3.779	2	0	Nee	100,0%	100%
Innotiq Zwolle BV 1)	B.V.	Zwolle	Overige	396	73	13.175	Nee	75,5%	100%
Landstede Molijn Beheer BV *	B.V.	Nunspeet	Overige	12	0	0	Nee	50,0%	50%
Stichting Beheer & Deelnemingen IJsselregio	Stichting	Zwolle	Overige	-3.750	61	0	Nee	100,0%	100%
Stichting Landstede Kinderopvang	Stichting	Zwolle	Overige	61	73	605	Nee	100,0%	100%
Stichting IJsselregio Foundation	Stichting	Zwolle	Overige	687	2	0	Nee	100,0%	100%
Stichting Zwolse Badminton Accommodatie	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	0	17	212	Nee	100,0%	100%
Rechterland Services BV	B.V.	Zwolle	Onroerende zaken	-1.018	69	852	Nee	100,0%	100%
Stichting Landstede Participaties	Stichting	Zwolle	Overige	530	109	0	Nee	100,0%	100%
Djopzz Beheer BV	B.V.	Zwolle	Overige	1.474	317	850	Nee	50,0%	50%
Djopzz BV	B.V.	Zwolle	Overige	496	127	1.988	Nee	50,0%	50%
Internationale School Eerde BV 2)	B.V.	Deventer	Overige	100			Nee	30,0%	0%
Stichting Zorgstructuur Landstede Groep	Stichting	Zwolle	Onroerende zaken	533	128	338	Nee	100,0%	100%
Stichting Huisvesting VMBO Kampen	Stichting	Kampen	Onroerende zaken	0	0	939	Nee	3)	0%
Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten eo	Stichting	Dronten	Onroerende zaken	0	0	874	Nee	4)	0%

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

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

2) Cijfers over boekjaar 2018/2019 eindigend 31 juli 2019, exploitatieresultaten worden op basis van omvang niet gepubliceerd.

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

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

Verbonden Partijen Landstede Groep	Juridische	Statutaire	Code activiteit	Valt onder	Deelname	Consolidatie
Invoerd van betekenis	vorm	zetel	(één of meer)	Burg. w etboek 2	%	% *
Statutaire naam				artikel 403		
alle bedragen in € * 1000						
Innotiq Cibap BV	B.V.	Zwolle	Overige	Nee	24,5%	0%
Internationale School Eerde BV	B.V.	Zwolle	Contractonderwijs	Nee	30,0%	0%
Coöperatie RBA-4 Examenbank voor Gezondheidszorg- en Welzijnsopleidingen UA	Coöperatie	Hengelo	Overige	Nee	33,3%	0%
Coöperatie Care Academy Veluwe U.A.	Coöperatie	Hardenwijk	Overige	Nee	14,2%	0%
Coöperatie RegioOpleiders Zwolle U.A.	Coöperatie	Zwolle	Contractonderwijs	Nee	12,0%	0%
Veluvine Nunspeet Beheer CV 5)	C.V.	Nunspeet	Overige	Nee	49,5%	0%
Stichting GroenEnorm	Stichting	Ede	Overige	Nee	8,3%	0%

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

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

Participatie vo-scholen Landstede Groep in het samen opleiden

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

Honoraria accountant

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

Realisatie		Realisatie
2019		2018
alle bedragen in € * 1000		
Separate specificatie kosten instellingsaccountant		
Kosten onderzoek jaarrekening *	104	121
Andere controleopdrachten	11	
Totaal Accountantshonoraria	115	121
* inclusief controle bekostiging		

Wet Normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Landstede. Het voor Stichting Landstede toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 177.000 (Onderwijs klasse F).

Toelichting bezoldigingsklasse WNT		
Bedragen x € 1		
Periode	1/1/2019 - 31/12/2019	1/1/2018 - 31/12/2018
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	177.000	171.000
Bezoldigingsmaximum Voorzitter Raad van Toezicht	26.550	25.650
Bezoldigingsmaximum Leden Raad van Toezicht	17.700	17.100

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

Bedragen x € 1

Naam Functiegegevens	T.W. Rietkerk Voorzitter College van Bestuur	T.G.M. Bekker Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,539	0,391
Dienstbetrekking?	Nee	Nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	95.402	69.206
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	95.402	69.206
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	95.402	69.206
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	95.402	69.206
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,525	0,377
Dienstbetrekking?	Nee	Nee
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	89.719	64.411
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	89.719	64.411
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	89.719	64.411
Totale bezoldiging	89.719	64.411

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	F. Eefting Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	8.745	6.333	5.126	5.126
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.550	17.700	17.700	17.700
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018				
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Totale bezoldiging	8.065	5.884	4.793	4.793
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.650	17.100	17.100	17.100
Naam Functiegegevens	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 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	5.126	5.126	5.126	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.700	17.700	17.700	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2018				
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	
Totale bezoldiging	4.793	4.793	4.793	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.100	17.100	17.100	

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

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Nadere toelichting

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

8.5. Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 17 juni 2020

Goedkeuring en vaststelling	
Raad van Toezicht	College van Bestuur
dhr B Breunissen (voorzitter)	dhr TW Rietkerk
dhr W Boerma	dhr TGM Bekker
dhr P Bosma	
mw F Eefting	
dhr SA Terpstra	
mw HP de Vlieger	
dhr T de Winter	

Deel 4: Overige gegevens

9. 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.

10. 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	088-8508000
Accountantskantoor	Ernst & Young Accountants LLP Euclideslaan 1, 3584 BL Utrecht

11. Verklaring accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Landstede te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Landstede op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2019;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie “Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening”.

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

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

Benadrukking van onzekerheid omtrent Corona

De ontwikkelingen rondom het Corona (Covid-19) virus hebben grote invloed op de gezondheid van mensen en onze samenleving en daarbij ook op de operationele en financiële prestaties van organisaties en de beoordeling van de mogelijkheid om de continuïteit te handhaven. De jaarrekening en onze controleverklaring daarbij zijn gebaseerd op de condities op het moment dat deze zijn opgemaakt en de situatie verandert van dag tot dag. De invloed van deze ontwikkelingen op Stichting Landstede is uiteengezet in het bestuursverslag in paragraaf 6.3 en in de jaarrekening opgenomen in de paragraaf gebeurtenissen na balansdatum. Wij vestigen de aandacht op deze uiteenzettingen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het verslag raad van toezicht;
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf “2.2.2. Bestuursverslag” van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf “2.2.2. Bestuursverslag” van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

Utrecht, 18 juni 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA