



# Jaarverslag 2020

Stichting Bestuur Landstede Groep

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Leeswijzer.....	5
Deel 1: Bestuursverslag.....	6
1    Inleiding van het College van Bestuur.....	7
1.1    Missie Landstede Groep.....	7
1.2    Landstede Groep.....	10
1.3    Stichting Bestuur Landstede Groep.....	10
1.4    Juridische structuur.....	10
1.5    Interne structuur.....	12
1.6    COVID-19.....	14
2    Sociaal jaarverslag.....	16
2.1    Uitvoeringsprogramma.....	16
2.2    Scholing.....	18
2.3    Personeelsgegevens.....	18
2.4    Werving en Selectie.....	19
2.5    Verzuim.....	19
2.6    Beheersing van uitkeringen na ontslag.....	22
3    Onderwijs.....	23
3.1    Beleidsuitvoering.....	23
3.1.1    Voortgezet onderwijs.....	23
3.1.2    Middelbaar beroepsonderwijs.....	23
3.2    Kwaliteitszorg.....	23
3.3    Samenwerkingstrajecten.....	23
3.3.1    Regionale Aanpak Personeelstekort.....	24
3.3.2    Sterk Techniek Onderwijs.....	24
3.3.3    Doorlopende leerroutes.....	24
3.4    Onderwijskundige doelen.....	25
3.5    Strategisch Opleidingsportfolio.....	26
3.6    Internationalisering.....	26
4    Organisatie ondersteuning.....	27
4.1    C&M.....	27
4.1.1    Beleidsuitvoering.....	27
4.1.2    Zichtbaarheid.....	27
4.2    Huisvesting.....	27
4.2.1    Beleidsuitvoering.....	27
4.2.2    Locaties.....	28

4.2.3	Bezetting/Benchmark.....	28
4.3	ICT .....	28
4.3.1	Beleidsuitvoering.....	28
4.3.2	Online-lessen .....	28
4.4	Inkoop .....	29
4.4.1	Beleidsuitvoering.....	29
4.4.2	Aanbestedingen .....	29
5	Governance .....	30
5.1	Governance structuur .....	30
5.2	Risico-inschatting en –beheer .....	31
5.3	Algemene Verordening Gegevensbescherming.....	34
5.4	Treasury.....	34
5.5	Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	34
5.6	Horizontale verantwoording.....	34
6	Verslag Raad van Toezicht .....	38
7	Inleiding op financiële cijfers .....	43
7.1	Toelichting geconsolideerd.....	43
7.2	Toelichting uitkomsten 2020 enkelvoudig .....	46
7.3	Geconsolideerde begroting 2021 .....	48
	Deel 2: Jaarrekening.....	51
8	Geconsolideerde jaarrekening .....	52
8.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2020 .....	52
8.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020 .....	53
8.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020 .....	54
8.4	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2020.....	55
9	Enkelvoudige jaarrekening .....	85
9.1	Balans per 31 december 2020 .....	85
9.2	Staat van baten en lasten over 2020.....	86
9.3	Kasstroomoverzicht over 2020 .....	87
9.4	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2020 .....	88
9.5	Goedkeuring en vaststelling .....	99
	Deel 3: Overige gegevens .....	100
10	Resultaatbestemming.....	101
11	Gegevens rechtspersoon .....	101
12	Verklaring accountant.....	102

## Voorwoord

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

Landstede Groep is een sterke, grote en op kwaliteit gerichte onderwijsorganisatie, met een breed palet aan onderwijsvoorzieningen. We spelen in op de samenleving van vandaag en bouwen mee aan de maatschappij van morgen door het opleiden van (jonge) mensen. Landstede Groep doet dit op een innovatieve wijze en in wisselwerking met instellingen en bedrijven, gebaseerd op de strategische keuzes vastgesteld in de Strategienota 2019-2022 "Ruimte, Relatie & Rekenschap". Landstede Groep werkt met de missie 'Waarde(n)vol leren, leven en werken' aan haar maatschappelijke opdracht, bepaald door vijf waarden: Ontwikkeling, Ontmoeting, Persoonsvorming, Grensverleggend en Betrokkenheid. Deze waarden zijn herkenbaar in het werk en het gedrag van iedereen die aan onze onderwijsgroep verbonden is. Waarden die ook het werk en de activiteiten van onze scholen kleuren en een gezicht geven. Waarden die de mensen die bij ons werken inspireren.

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

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

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

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

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

Het College van Bestuur

Theo Rietkerk (voorzitter)

Tjeerd Biesterbosch

---

\*

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

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

## Leeswijzer

Dit jaarverslag is een verantwoordingsdocument van het afgelopen kalenderjaar voor externe en interne stakeholders, zoals de Inspectie van het Onderwijs, het ministerie van OCW, samenwerkingspartners in het vo- en mbo-onderwijs, gemeenten, ouders, medewerkers, studenten en leerlingen.

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

Het jaarverslag bestaat uit drie onderdelen:

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

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

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



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

## Deel 1: Bestuursverslag



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

## 1 Inleiding van het College van Bestuur

---

### 1.1 Missie Landstede Groep

#### Ontstaan Strategienota 2019-2022

In het voorjaar 2019 is de nieuwe Strategienota 2019-2022 met de titel 'Ruimte, Relatie & Rekenschap' vastgesteld en gepubliceerd. De nota geeft antwoord op de vragen wie we zijn als Landstede Groep en waar we naartoe gaan. In een dynamisch proces van negen maanden bespraken medewerkers, leerlingen, studenten, cursisten, directeuren, leden van de Raad van Toezicht (RvT), Raad van Inzicht en medezeggenschapsraden deze vragen samen met het College van Bestuur (CvB). Het resultaat is een verhaal dat echt van binnenuit komt.

#### *Een persoonlijke leerweg vol mogelijkheden ...*

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

#### *... die we zichtbaar en haalbaar maken*

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

#### *... door onze waarden en beloften te verinnerlijken*

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

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

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

De Strategienota is in de volgende paragrafen kort beschreven.

### **Missie**

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

### **Waarden**

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

#### *We willen ontwikkelen*

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

#### *We zoeken de ontmoeting*

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

#### *We werken aan brede persoonsvorming*

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

#### *We verleggen grenzen*

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

#### *We zijn betrokken*

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

### **Strategische beloften**

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

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

#### *Persoonlijk onderwijs te bieden*

We stimuleren en inspireren leerlingen, studenten en cursisten om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de ontwikkeling van onze individuele leerlingen, studenten en cursisten en kijken samen met hen hoe zij nog verder kunnen komen. Dit doen we met een krachtige leeromgeving, uitdagende leerroutes waar ook ondernemendheid, kritisch denken en creatieve vaardigheden in geïntegreerd zijn en natuurlijk begeleiding op maat. Figuur 1 geeft de missie en strategie in beeld weer.

# • Strategie 2019-2022

Ruimte, Relatie & Rekenschap

## • Missie: Waarde(n)vol leren leven



We willen ontwikkelen



We zoeken de ontmoeting



We zijn betrokken



We verleggen grenzen



We werken aan  
brede persoonsvorming

## • Strategische beloften



We bieden  
persoonlijk onderwijs



We investeren  
in medewerkers



We geven aandacht  
aan zinnige vorming



We leggen krachtige  
verbindingen in de regio



We innoveren  
en excelleren

## • Zo maken we een leven lang ontwikkelen mogelijk.

**Landstede** Groep

Figuur 1. Missie en strategie in beeld.

### *Te investeren in medewerkers*

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

### *Aandacht te geven aan brede vorming*

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid willen dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt.

Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'brede vorming': vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te kunnen en durven handelen.

### *Krachtige verbindingen te leggen (in de regio)*

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

We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt

en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid, met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

### *Te innoveren en excelleren*

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij daarom bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad, die we uitwerken in samenwerkingsverbanden zowel nationaal en internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen.

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

## **1.2 Landstede Groep**

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

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

## **1.3 Stichting Bestuur Landstede Groep**

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

## **1.4 Juridische structuur**

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

De stichting stelt zich ten doel:

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

De stichting kent de volgende organen:

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

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

Het CvB ziet toe op de identiteit, kwaliteit en continuïteit van de instelling en doet dit onder andere op basis van de strategische doelen van Landstede Groep. De voortgang van de strategische doelen wordt jaarlijks met de directeuren van de scholen geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie stelt het CvB jaarlijks een voorjaarsbrief op die de directeuren vertalen in een eigen eenheidskaderbrief. Vanuit de eenheidskaderbrief stelt de directeur samen met de schoolleiding en de teams de teamplannen op.

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

Raad van Toezicht		
Naam	Functies	Nevenfuncties in 2020
dhr. B. (Breun) Breunissen (voorzitter)	Eigenaar Breun Breunissen Advies & Management; voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Dagelijks Bestuur Waterschap Drents Overijsselse Delta</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Stichting 2Switch (Kringloopbedrijf in Gelderland, Overijssel en Limburg)</li> <li>- Voorzitter Belanghebbenden Orgaan Arcadis Kring en VBO bij het nederlandse pensioenfonds</li> <li>- Penningmeester Stichting Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij in Overijssel</li> <li>- Lid Bestuur Stichting Cultureel Erfgoed KNHM-Arcadis</li> </ul>
dhr. W. (Wieb) Boerma	Manager HR&AZ Altrex BV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docent/coach Christelijke Hogeschool Ede</li> <li>- Vicevoorzitter Raad van Toezicht IJsselheem (tot 1 februari 2020)</li> </ul>
dhr. P. (Peter) Bosma	Advocaat/Partner Den Besten advocaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht Christelijk College Nassau Veluwe te Harderwijk (tot 1 juli 2020)</li> </ul>
mw. F. (Fenna) Eefling	Bestuurder de Vogellanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurslid Stichting Regionaal Zorgnetwerk Zwolle</li> <li>- Voorzitter bestuur Werk Gevers Vereniging Zorg en Welzijn Oost Nederland</li> <li>- Directeur/eigenaar Adviesbureau Fenomen(t)aal</li> <li>- Lid Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing (Revalidatie Nederland)</li> <li>- Lid Bestuurlijke Tafel / Zorgtafel Regio Zwolle</li> <li>- Lid Bestuur Zorgnetwerk AntiBioticaResistentie (ABR), Euregio Zwolle</li> <li>- Lid Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), regio Zwolle</li> </ul>
dhr. S.A. (Sam) Terpstra	Eigenaar van Sam Terpstra (advies, begeleiding bestuurders, opleiding en coaching)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht GelderVeste Vorden;</li> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk, Driebergen</li> <li>- Lid adviesraad NSO/CNA, Amsterdam (tot 1 juni 2020)</li> <li>- Voorzitter Overlegraad PO-VO, Utrecht</li> <li>- Lid bestuur Stichting Trainees in Onderwijs, penningmeester, Driebergen.</li> <li>- Kerndocent leergang "Leidinggeven in onderwijsbestuur" , AOG School of Management, Groningen( tot 1 oktober 2020)</li> <li>- Voorzitter PvdA afdeling Zutphen-Warnsveld.</li> <li>- Lid werkgroep Code Goed bestuur PO, Utrecht (tot 1 oktober 2020).</li> <li>- Lid Commissie Goed bestuur VO, Utrecht</li> <li>- Voorzitter bestuur Stichting Vrienden van de Martinuskerk, Warnsveld</li> </ul>
mw. H.P. (Rieke) de Vlieger	Voorzitter directie Aeres Hogeschool en faculteitsdirecteur Aeres Hogeschool Dronten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Sectoraal Advies College Hoger Agrarisch Onderwijs (tot 1 -11-2020)</li> <li>- Voorzitter van het College van Curatoren van het Doopsgezind Seminarium in Amsterdam (per 1-11-2020)</li> </ul>
dhr. A.J.M. (Ton) de Winter	CEA Mastervolt International B.V.	- geen

Figuur 2 Functies en nevenfuncties Raad van Toezicht

## College van Bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
Dhr. T.W. (Theo) Rietkerk	Voorzitter College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"><li>– Lid Eerste Kamer</li><li>– Voorzitter Raad van Commissarissen Roelofs Groep</li><li>– Voorzitter VV Go Ahead Kampen</li></ul>
Dhr. T.G.M. (Theo) Bekker t/m 31/10/2020	Lid College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"><li>– Voorzitter beroepscommissie Enserve stedendriehoek</li><li>– Lid Raad van Advies VO-Content</li><li>– Lid onderwijscommissie VO-raad</li><li>– Lid van het Bestuurlijk overleg VO-raad en MBO-raad</li><li>– Lid van de Commissie voor toetsing en examens</li></ul>
dhr. T.F. (Tjeerd) Biesterbosch vanaf 01/10/2020	Lid College van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"><li>– Lid Raad van Toezicht Iris, Kampen</li></ul>

Figuur 3. Functies en nevenfuncties leden College van Bestuur

### 1.5 Interne structuur

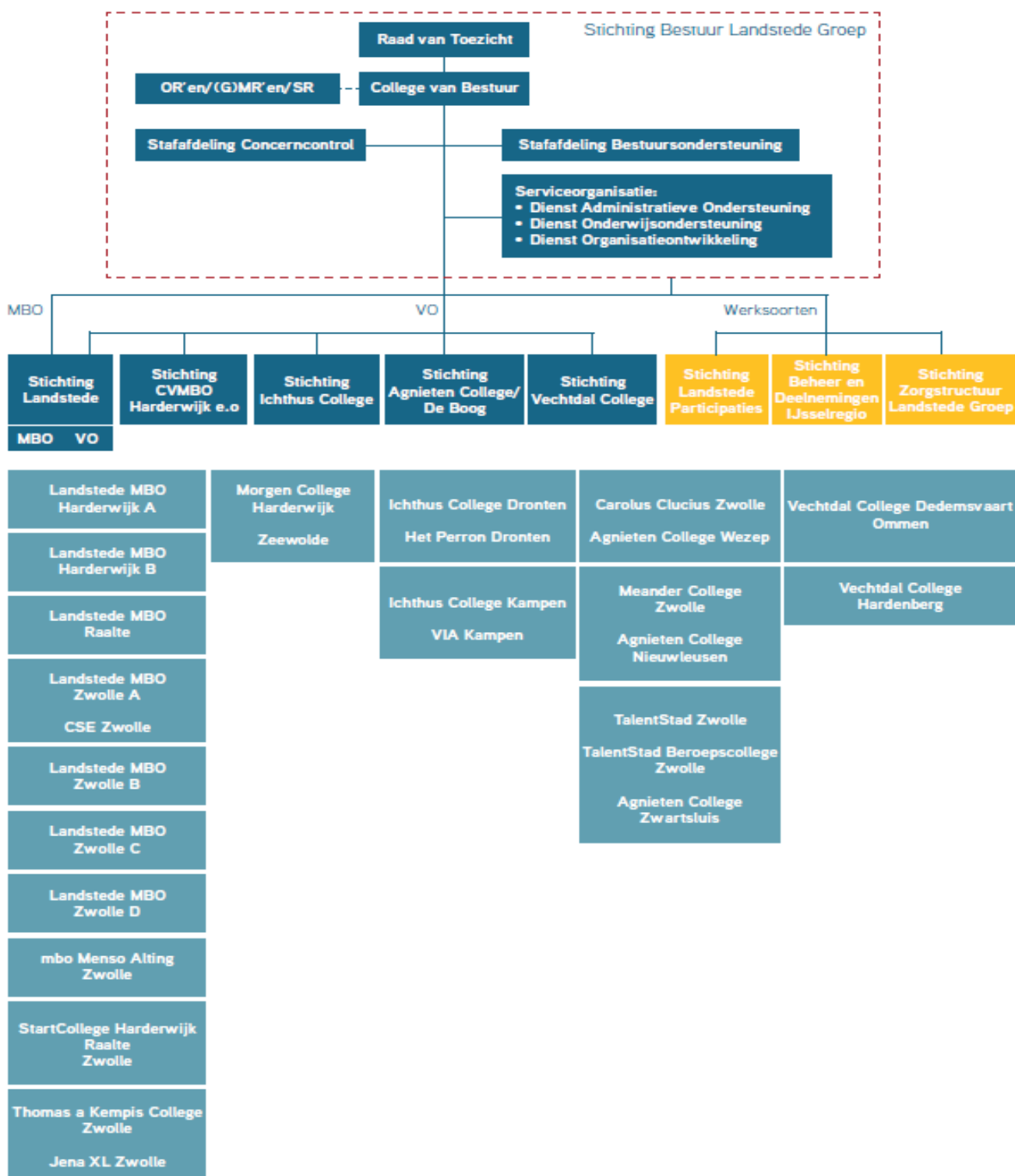
#### *Directeuren en schoolleidingsoverleg*

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

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

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

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



Figuur 4. Organogram Landstede Groep.

Kijk voor meer informatie over Landstede Groep op de website [www.landstedegroep.nl](http://www.landstedegroep.nl) of stuur een mail naar [cvb@landstedegroep.nl](mailto:cvb@landstedegroep.nl)

## 1.6 COVID-19

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

De registratie van leerlingen en studenten in kwetsbare posities en het constateren van besmettingshaarden met daaropvolgend een advies naar schooldirecteuren en CvB, behoort eveneens tot de werkzaamheden van het regieteam. Uiteindelijk heeft dit twee keer geleid tot een tijdelijke sluiting van een school en meerdere keren tot het in quarantaine plaatsen van een klas gedurende een periode van maximaal tien dagen.

In de beginfase van de pandemie was de doorlooptijd van testen tot resultaat vijf tot zes dagen. In de praktijk betekende dit dat er een hoog verzuim ontstond onder medewerkers. Dit resulteerde weer in veel lesuitval.

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

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

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

### *COVID-19 onderzoeksprogramma*

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

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

## esultaten en conclusies

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

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

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

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

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

Kennis over deze onderzoeken is actief gedeeld middels webinars, presentaties, sociaal media berichten en op de intranetpagina van Landstede Groep.

De resultaten en conclusies van alle onderzoeken zijn gebundeld.



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

### 2.1 Uitvoeringsprogramma

Landstede Groep staat voor ontwikkeling. In de Strategienota staat vermeld: 'We willen ontwikkelen omdat we elke dag beter willen worden in ons werk van betekenis. Om vanuit onze Strategienota te citeren: 'We helpen jongeren en (jong)volwassenen bij het (h)erkennen van hun eigen talent en de ontwikkeling daarvan, zodat ze stevig in hun schoenen staan en een bijdrage kunnen leveren aan de wereld om ons heen'. Daarbij is onze wens om te ontwikkelen niet vrijblijvend: we willen ons blijven ontwikkelen, zodat ons onderwijs voortdurend blijft aansluiten op een veranderend beroepenveld en maatschappij.

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

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

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

#### **Loopbaanontwikkeling en mobiliteit**

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

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

#### **Werken aan loopbaanontwikkeling en mobiliteit via drie aandachtsgebieden**

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

Deze zijn: werknemerschap, leiderschap en werkgeverschap:

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

#### **Management Development**

Het Management Development (MD)-traject is een breed professionaliseringstraject gericht op het versterken van het onderwijskundig leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevendenden van Landstede Groep. Investeren in het MD-traject is van belang omdat

leidinggevenden een belangrijke spil zijn in het realiseren van de waarden en de strategische beloften Landstede Groep. Daarnaast is Landstede Groep als organisatie per 2020 anders ingericht, waardoor de rollen van leidinggevenden zijn veranderd en vernieuwd. Met het MD-traject krijgen leidinggevenden handvatten mee in hun (vernieuwde) rol.

Het MD-traject bestaat uit twee sporen:

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

### **Strategische Personeelsplanning**

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

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

### **Van werkdruk naar werkplezier**

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

Vanuit dit gedachtegoed is het procesplan 'Van werkdruk naar werkplezier Landstede

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

### **Corona & Landstede Groep**

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

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

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

1. Maandelijks vitaliteitsjournaals: Maandelijks worden vitaliteitsjournaals georganiseerd voor en door medewerkers met het doel om medewerkers te ondersteunen in hun vitaliteit. Er is aandacht voor mentale, sociale en fysieke vitaliteit op een dynamische wijze.
2. Samen vitaal: eerste hulp bij vitaliteit. Medewerkers, die mogelijk vitaliteitsuitdagingen door eenzaamheid en stress, of door de combinatie van thuiswerken met kinderen ervaren, kunnen zich opgeven voor Samen Vitaal. Een laagdrempelig initiatief waarbij groepjes van vier tot zes medewerkers worden

begeleid door een leefstijlcoach met soortgelijke vitaliteitsvraagstukken.

- Individuele ondersteuning: Mochten medewerkers meer ondersteuning nodig hebben dan kan individuele ondersteuning een optie zijn. De route daarvoor is een (preventief) gesprek bij de bedrijfsarts of praktijkondersteuner van de bedrijfsarts (POB'er). Daarnaast kan ook bij de bedrijfspsycholoog van Landstede Groep of een externe organisatie (vanwege beperkte ruimte bij de bedrijfspsycholoog) ondersteuning worden gezocht.

## 2.2 Scholing

Voortvloeiend uit de herinrichting is voor scholing extra aandacht. In 2020 is een vervolg gegeven aan de uitvoering van de geïnventariseerde scholingswensen. Daarnaast zijn de gezamenlijke scholingen, waaronder de Lean-training voor de teamleiders van SO & BD en de trainingen 'Gericht besluiten' en 'Het schrijven van beleidsnotities' afgerond.

## 2.3 Personeelsgegevens



## Toelichting op de personeelsgegevens:

Bij Stichting Bestuur Landstede Groep is de verhouding man/vrouw nagenoeg ongewijzigd gebleven. Het aantal parttimers is met 2% toegenomen en het aantal fulltimers is met 2% afgenomen. De medewerkers in de leeftijdscategorieën 30-45 jaar is met 5% toegenomen en de leeftijdscategorie 60-75 jaar is met 5% afgenomen ten opzicht van 2019. Opvallend is dat bij Stichting Bestuur Landstede Groep de flexibele schil gestegen is met 34%.

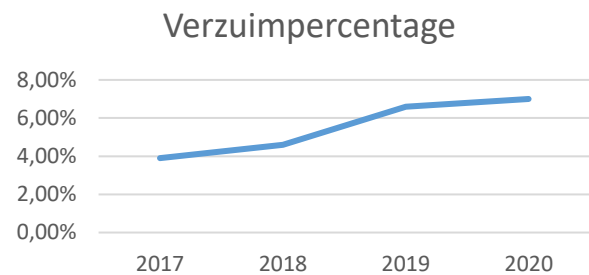
Het feit dat de inschaling in LB, LC, LD binnen Stichting Bestuur Landstede Groep weer te geven is, komt vanuit de dienst Onderwijs Ondersteuning. Binnen deze dienst komen docenten vanuit de onderwijseenheden voor een tijdelijke of een wat langere periode werken. Docenten kunnen zowel vanuit het VO als het MBO onderwijs komen. De verhouding OOP en OP is bij Stichting Bestuur Landstede Groep afwijkend ten opzichte van de vo stichtingen en mbo. 86,8% van de medewerkers is OOP en 13,5% OP omdat Stichting Bestuur Landstede Groep meer ondersteunende diensten kent.

## 2.4 Werving en Selectie

In 2020 heeft Landstede Groep ongeveer 300 vacatures gepubliceerd, waarvan 52 vacatures voor Stichting Bestuur Landstede Groep. Met een digitaal programma voor het melden en beheren van vacatures is het proces van vacatures plaatsen overzichtelijker en efficiënter en de berichtgeving aan kandidaten vereenvoudigd. Naast de tijdwinst die dit programma oplevert, faciliteert het systeem een zorgvuldig en AVG-proof selectieproces. Daarnaast is het mogelijk om een Jobalert aan te maken. Bij het Jobalert is onderscheid gemaakt tussen in- en externe vacatures. Alle medewerkers van Landstede Groep kunnen met hun werkaccount een Jobalert aanmaken zodat zij automatisch bericht ontvangen zodra er een interne vacature geplaatst wordt binnen hun interessegebied. In 2020 hebben 223 interne kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of zich aangemeld voor een Jobalert. Externe kandidaten kunnen via de website een Jobalert aanmaken voor extern gepubliceerde vacatures. In 2020 hebben 2.083 externe kandidaten zich geregistreerd als sollicitant en/of zich aangemeld voor een Jobalert. Na publicatie van

vacatures op de website van Landstede Groep deelt de afdeling Communicatie & Marketing (C&M), de vacatures op de sociale media. Met name LinkedIn, Twitter of Facebook zijn hiervoor gebruikt. Met de inzet van de sociale media en met het Jobalert vergroten we de zichtbaarheid van, en wervingskracht van de vacatures.

## 2.5 Verzuim



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

### Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten(WGA)

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

## Werkplekonderzoeken en WIA<sup>1</sup>

In 2020 zijn minder werkplekonderzoeken uitgevoerd. Door het coronavirus werkten vanaf medio maart veel medewerkers thuis. In 2020 zijn in het kader van preventie binnen Landstede Groep in totaal zes werkplekonderzoeken uitgevoerd waarvan één voor Stichting Bestuur Landstede Groep. Tijdens de werkplekonderzoeken is de ergonomie van de werkplek bekeken en zijn er adviezen gegeven ter verbetering. In 2020 is één medewerker van Stichting Bestuur Landstede Groep ingestroomd in de WGA (of kreeg een ophoging van het arbeidsongeschiktheidspercentage). Eén WIA aanvraag loopt nog.

In 2020 zijn er geen loonsancties opgelegd door het UWV.

## Plan van aanpak verzuimreductie

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

## Begeleiding door deskundigen

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

## Bedrijfsarts

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

## Psycholoog

In 2020 is de psycholoog voor de gehele Landstede Groep werkzaam geweest. De psycholoog heeft een aandeel in het sociaal medisch overleg binnen de organisatie. Daarnaast wordt de psycholoog geconsulteerd voor vragen op het gebied van individuele casuïstiek, de uitvoering van de WVP<sup>2</sup> en de inrichting van complexe re-integratie trajecten. In vier teams is een themabijeenkomst over verzuim en verzuimbegeleiding georganiseerd waarin samen met de P&OJ-adviseur en de adviseur van de expertisegroep Arbeid en Gezondheid, het WVP-traject is besproken en de rol van case manager is uitgewerkt. De expertisegroep Arbeid en Gezondheid is een interne expertisegroep, bestaande uit de psycholoog en adviseurs arbeid en gezondheid.

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

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

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

<sup>1</sup> Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen

<sup>2</sup> Wet Verbetering Poortwachter

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

### **Vertrouwenspersoon**

Landstede Groep heeft een vertrouwenspersoon (ongewenste omgangsvormen en integriteit) voor medewerkers (naast de diverse vertrouwenspersonen voor leerlingen 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, zoals ook te lezen valt in de strategienota van Landstede Groep.

Taken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers zijn:

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

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

### **Acties 2020**

- Gesprekken met melders: opvang en indien van toepassing adequate verwijzing. Door de situatie rondom corona hebben de gesprekken incidenteel ook via "Teams" plaats gevonden;
- Afspraken zijn gemaakt rondom overdracht van de taak i.v.m. de pensionering van de huidige vertrouwenspersoon. Hiervoor zijn een overdrachts- en een communicatieplan gemaakt;
- Kennismaking met (nieuwe) medewerkers PO&J en nieuwe directeuren is opgepakt en afgerond; in enkele gevallen is voor digitaal informeren gekozen;

- Het aantal meldingen is vergeleken met 2018 en 2019 (25-30) lager en bedraagt 23-28 casussen, mede als gevolg van corona.

### **Evaluatie 2020**

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

### **Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)**

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

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

1. Samenwerking met arbeidsdeskundigen.  
In ArboNed heeft Landstede Groep een partner gevonden. De arbeidsdeskundigen van ArboNed hebben voor een aantal locaties de risico-inventarisatie volledig uitgevoerd, voor andere locaties voerden regiocoördinatoren de risico-inventarisatie uit en leverden de arbeidsdeskundigen alleen de verplichte rapportage voorzien van een advies (de toetsing).
2. Selecteren van een RI&E-volgsysteem.  
Het volgsysteem is een programma met vragenlijsten om per locatie tot een actueel beeld van arbeidsveiligheid te komen en acties die daar uit voortkomen te volgen.
3. Inrichten en beheren van de RI&E.  
De inrichting betreft vragen over het beleidsuitvoeringsplan en vragen over de fysieke omgeving. Voor deze twee elementen zijn verschillende organisatiedelen verantwoordelijk. Landstede Groep heeft er voor gekozen om de beleidsdelen een eigen plek te geven in de organisatiestructuur van het volgsysteem. De verantwoordelijke functionarissen beheren zo beide delen afzonderlijk.

#### 4. Regiocoördinatoren.

Alle regiocoördinatoren hebben in juni 2020 een extra training ontvangen van ArboNed en zijn daarmee voldoende gefaciliteerd om de benodigde werkzaamheden goed uit te voeren. Het beheren van de inventarisatie en de uitvoering van het plan van aanpak zijn onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden.

#### 5. P&OJ

De afdeling P&OJ heeft in de tweede helft van 2020 een begin gemaakt met de inventarisatie van bestaand beleid en een voorstel gemaakt voor een planning om op ontbrekende onderdelen beleid vast te stellen.

#### 6. Preventiemedewerker

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

#### 7. De centrale preventiemedewerkster:

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

### Melding ongevallen

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

### Melding klachten

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

### Medewerkersonderzoek

In het najaar van 2020 is in samenwerking met de medezeggenschap de vragenlijst opgesteld voor het Medewerkersonderzoek (MO). Het MO is in het laatste kwartaal van 2020 afgenomen. Nieuw aan het MO in 2020 is dat de resultaten op teamniveau inzichtelijk zijn.

Tijdens het MO zijn naast de teams van het MBO ook de teams van de Service Organisatie & Bestuursdienst (SO & BD) bevroegd.

De respons van het MO 2020 is 73,8%, dit is hoger dan de vorige meting (69,8%, Benchmark 67,7%); waarvan een respons bij Landstede MBO van 75,8% (vorige meting 69,8%). En bij de SO & BD 66,5% (vorige meting 75,7%).

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

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

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

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

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

### 2.6 Behersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid van dit onderwerp is in 2020 ongewijzigd gebleven. Het beleid is vooral gericht op een actieve begeleiding en monitoring van nieuwe dossiers in de WW, teneinde de uitkeringsduur en uitkeringslast zoveel mogelijk te beperken.

## 3 Onderwijs

---

### 3.1 Beleidsuitvoering

#### 3.1.1 Voortgezet onderwijs

Elke school binnen het voortgezet onderwijs (vo) van Landstede Groep heeft zijn eigen onderwijsprofiel en onderwijsaanpak. Door de intensievere samenwerking binnen elke stichting en de te verwachten krimp, wordt afstemming hierover de komende jaren een belangrijk onderwerp van gesprek. Deze afstemming geldt overigens breder binnen de Landstede Groep en zal plaatsvinden tussen alle vo-scholen van Landstede Groep.

#### 3.1.2 Middelbaar beroepsonderwijs

De afgelopen vijftig jaar zijn veel zaken in het onderwijs fundamenteel veranderd. De leerlingen en studenten van nu verschillen enorm van die van bijvoorbeeld vijftig, of nog maar twintig jaar geleden. Beroepen ontstaan, verdwijnen, of krijgen een heel andere inhoud. Maar ook inzichten over het hoe van leren zijn compleet veranderd. De consequenties daarvan worden steeds duidelijker en dat merken we ook in ons onderwijs. Daarom werkt Landstede Groep aan een uitgesproken en uitgewerkte visie op doelen en inrichting van leren en onderwijzen. In deze visie stellen wij de pedagogische relatie centraal en kijken wij vanuit de student hoe leerprocessen moeten zijn ingericht. Dit met als doel dat de student:

- verder gaat waar hij gebleven is;
- werkt op zijn hoogste niveau;
- kiest als hij eraan toe is;
- leert en betekenis geeft vanuit het geheel.

### 3.2 Kwaliteitszorg

Kwaliteit is de mate waarin organisaties erin slagen hun doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf (verwerkelijking identiteit en strategie) en van hun belanghebbenden (garantie, continuïteit). Kwaliteit wordt ook wel kort samengevat als 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt'.

Een integraal systeem van kwaliteitsborging voor het onderwijs is een samenhangend systeem van instrumenten, interventies en activiteiten om de

kwaliteit van onderwijs en de ondersteuning daarvan te monitoren en bewaken. Het is bedoeld om te helpen de strategische doelen te behalen zicht te geven op verbeterpunten, om systematisch te kunnen verbeteren te ondersteunen bij het verantwoorden van de resultaten (intern en extern).

In 2020 is een start gemaakt de kwaliteitszorg verder te professionaliseren en de verbinding te maken met de Planning & Control cyclus. Hiermee wordt beoogd de verbeteracties beter te borgen en de verantwoordingslijn van onderwijsteam naar het College van Bestuur, als verantwoordelijke voor de kwaliteit van het onderwijs en de borging naar de toekomst te realiseren.

### 3.3 Samenwerkingstrajecten

Vanwege de grote regionale spreiding van de verschillende onderwijseenheden, participeren de eenheden/scholen binnen de Landstede Groep in verschillende Samenwerkingsverbanden, De Samenwerkingsverbanden zijn ingericht met meerdere doelen:

- realiseren van een dekkend aanbod in de regio voor alle leerlingen;
- een onderwijsplek creëren passend bij de ondersteuningsbehoefte van de jongeren;
- reduceren van het aantal thuiszitters;
- Met de scholen binnen een Samenwerkingsverband invulling geven aan de zorgplicht, waarbij thuisnabij onderwijs wordt nagestreefd;
- Voor de overheid: beheersbaar houden van de kosten voor gebruik VSO.

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

Daarnaast heeft Landstede Groep grote projecten zoals de Regionale Aanpak Personeelstekort en Passend Onderwijs.

### 3.3.1 Regionale Aanpak Personeelstekort

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

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

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

Landstede participeert binnen alle programmalijnen;

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3.2 Sterk Techniek Onderwijs

Begin juli 2019 is de subsidie aanvraag Sterk Techniek Onderwijs toegekend aan vier van de vijf 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), Noordwest-Veluwe (Morgen College), Kampen (Ichthus College) en Noordoost-Overijssel (Vechtdal College Hardenberg) hebben op 1 januari 2020 de aangevraagde subsidie ontvangen. De Regio Dronten werkt op dit moment aan een alternatief plan om alsnog subsidie toegewezen te krijgen voor de plannen in de regio.

### 3.3.3 Doorlopende leerroutes

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

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

De scope van deze bestuurlijke opdracht richt zich primair op het versterken van de samenwerking tussen vmbo basis tot mbo-2 (startkwalificatie). Een projectgroep brengt advies uit aan de vo- en mbo-directeuren via het centrale overlegorgaan. De gehanteerde twee projectlijnen zijn schematisch weergegeven in Figuur 5.



Figuur 5 Doorlopende leerlijnen

### 3.4 Onderwijskundige doelen

#### Examenorganisatie

Naar aanleiding van de actielijnen van de VO-raad ter versterking van het schoolexamen en de uitkomsten uit een onderzoek van oktober 2018 binnen de vo-scholen van Landstede Groep, is in september 2019 het project borging kwaliteit schoolexaminering gestart. Dit project is in september 2020 geëvalueerd. Alle vo-scholen van Landstede Groep hebben een examencommissie ingericht volgens de vastgestelde taakbeschrijving examencommissie. Tevens is er een gezamenlijk format voor het PTA vastgesteld en een gezamenlijk examenreglement. Door de COVID-19-pandemie is de ontwikkeling van een visie op toetsing en examinering naar de achtergrond geschoven.

In schooljaar 2020-2021 wordt wederom ingezet op de versterking van de positie van het schoolexamen, hierbij is specifiek aandacht voor de volgende onderwerpen:

- Visie en beleid;
- Afsluitend karakter schoolexamen;
- Professionalisering examencommissie;
- Kenniskring examensecretarissen;
- Collegiale consultatie;
- Handboek examinering.

### 3.5 Strategisch Opleidingsportfolio

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

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

Met het Strategisch opleidingsportfolio VO wil het College van Bestuur komen tot een interne verkenning vanuit scholen waaruit blijkt in hoeverre de gekozen profilering van de school zich verhoudt tot de demografie. In 2021 zal het Strategisch opleidingsportfolio VO verder worden uitgewerkt.

### 3.6 Internationalisering

Zowel de strategienota als de beleidsnotitie internationalisering hebben tot doel de leerling als medewerker te laten groeien tot wereldburger. Als wereldburger ben je in staat tot samenwerken en samenleven met personen en instellingen van buitenlandse komaf en situering, in Nederland of daar buiten. Om zowel de leerling als de medewerker hierin mee te nemen, zijn door teams diverse activiteiten georganiseerd die zowel in de klas (internationalisation@home) plaatsvinden als over de grens (internationalisation@abroad). In deze paragraaf volgt een overzicht van wat in 2020 op het gebied van wereldburgerschap en internationalisering heeft plaatsgevonden.

#### Thema wereldburgerschap.

Veel gebeurtenissen volgen elkaar in een razend tempo op: klimaatverandering, polarisatie, dreiging van terrorisme (nu ook in de klas voelbaar), fake news op sociale media. Gebeurtenissen die geen grenzen kennen. Niet voor niets heeft minister van Onderwijs de scholen opgedragen meer aandacht te besteden aan burgerschap. Een oproep, die aansluit bij het herziene curriculum voor het vo-onderwijs, curriculum.nu, waar binnen het leergebied burgerschap globalisering een van de bouwstenen is.

In november 2020 hebben de vo-directeuren gezamenlijk besloten een definitie op te stellen voordat het wereldburgerschap invulling krijgt binnen de vo-scholen. Door een gezamenlijke definitie te formuleren hebben allen alle vo-scholen van Landstede Groep hetzelfde vertrekpunt.

In de maand december hebben de directeuren van de vo-scholen namens hun school een docent gevraagd in de periode januari t/m juni 2021 een bijdrage te leveren aan de formulering van de definitie wereldburgerschap en voorstellen te ter uitvoering binnen hun eigen vo-school.

#### Subsidieaanvraag Internationalisering funderend onderwijs

De Nederlandse organisatie voor internationalisering onderwijs (Nuffic) kent een subsidieprogramma 'Internationalisering funderend onderwijs'. Het doel van deze subsidieverstrekking is scholen te motiveren om internationalisering duurzaam te integreren in het schoolbeleid, met een doordachte visie en aanpak.

## 4 Organisatie ondersteuning

---

### 4.1 C&M

#### 4.1.1 Beleidsuitvoering

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

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

#### 4.1.2 Zichtbaarheid

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

### 4.2 Huisvesting

#### 4.2.1 Beleidsuitvoering

Het beleidsuitvoeringsplan 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 van Stichting Agnieten College/De Boog:

- De gemeente Zwolle en de Zwolse schoolbesturen leveren een IHP op voor de gemeente Zwolle. Hierin worden renovatie van CCC en capaciteitsvergroting voor Meander College opgenomen voor de periode 2024-2027.
- De internationale school aan de Wilhelminastraat is verhuisd naar het CCC gebouw. In het CCC zijn de nodige aanpassingen gerealiseerd en met ingang van het schooljaar 20/21 start hier tweetalig onderwijs.

#### Realisatie op operationeel niveau van Stichting Agnieten College/De Boog:

- Het Meander College heeft bij de entree en op de begane grond een facelift ondergaan om het gebouw een beter aanzicht te geven.

#### Realisatie op strategisch niveau van Stichting Ichthus College:

- In 2020 is verder gewerkt aan de voorbereiding voor nieuwbouw van de locatie Jan Lighthartstraat 1. Ook de nieuwbouw van een sporthal voor gezamenlijk gebruik door onderwijs en volleybalvereniging Reflex is in dit project opgenomen. Op dit moment zijn de keuzes gemaakt en is de voorbereidende fase voor realisatie aangevangen. De planning voorziet in oplevering van het nieuwe gebouw in 2024.

#### Realisatie op strategisch niveau van Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.

- In 2020 is de voorbereiding gestart voor nieuwbouw VMBO aan Westeinde te Harderwijk. De bedoeling is om hier in 2024 een 'Onderwijsboulevard' te realiseren met doorlopende leerlijnen VMBO - MBO.

#### Realisatie op strategisch niveau van Stichting Landstede:

- In 2020 zijn de voorbereidingen voor de bouwplannen Thomas & Kempis College afgerond. De aanvang van de werkzaamheden is vertraagd doordat er aanvullend ecologisch onderzoek moest plaats vinden. Dit traject is afgerond en is de bouw gestart per maart 2021.

## 4.2.2 Locaties

### Service Organisatie en Bestuursdienst:

- Rechterland 1, Zwolle;
- Ossenkamp 8, Zwolle.

## 4.2.3 Bezetting/Benchmark

De invoering van het aangekochte vastgoedregistratiesysteem Condor, maakt het mogelijk gedetailleerder in te gaan op de bezetting van de m<sup>2</sup> van alle gebouwen en vervolgens een efficiency-slag te maken.

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

De verantwoordelijkheid voor de landelijke benchmark over het aantal vierkante meters voor VO-gebouwen, ligt in de regel bij gemeenten, zij zijn verantwoordelijk voor het investeren in de bouwcapaciteit. In de onderwijshuisvestingsverordening van de gemeenten staat aangegeven waar per type leerling een norm is gesteld. Een vmbo-school krijgt meer vierkante meters per leerling dan een school voor algemeen vormend onderwijs (avo).

Bij het kengetal 'm<sup>2</sup> bruto vloeroppervlak' komt Landstede MBO uit op 10,7 terwijl 9,1 volgens de landelijke benchmark het gemiddelde is. Dit komt door het aantal decentrale locaties. De facilitaire kosten liggen dan ook iets hoger dan het landelijke gemiddelde.

## 4.3 ICT

### 4.3.1 Beleidsuitvoering

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

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

### 4.3.2 Online-lessen

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

## 4.4 Inkoop

### 4.4.1 Beleidsuitvoering

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

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

In 2020 lag de focus voornamelijk op het realiseren van rechtmatige- en doelmatige inkooptrajecten. Ondanks COVID-19 bleef de markt goed te benaderen en werd nauwelijks vertraging

ondervonden. In 2020 is nagenoeg de volledige inkoopjaarplanning gerealiseerd: twintig Europese of meervoudige onderhandse aanbestedingen zijn doorlopen, waarbij een besparing gerealiseerd is van ca. € 220.000. Daarnaast is in het laatste kwartaal gestart met nog eens vijf aanbestedingen die in de loop van 2021 afgerond worden.

### 4.4.2 Aanbestedingen

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



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

## 5 Governance

### 5.1 Governance structuur

De Code Goed Bestuur is geformuleerd door de landelijke koepelverenigingen die het mbo- en vo-onderwijs vertegenwoordigen, de MBO Raad en de VO-raad. Het College van Bestuur en allen die werkzaam zijn binnen Landstede Groep, hebben uitgesproken te handelen conform de Code Goed Bestuur. Als afgeleide daarvan zijn onder andere een eigen Integriteitscode en Klokkenluidersregeling geformuleerd en geaccordeerd. In 2018 zijn de Integriteitscode en Klokkenluidersregeling in overeenstemming gebracht met de voor deze onderwerpen geldende wet- en regelgeving.

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

Landstede Groep heeft vijf uitgangspunten geformuleerd en gerealiseerd:

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

#### Zeggenschap

De besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats in het reguliere overleg waarin het CvB en de directeuren van de onderwijseenheden vergaderen en besluiten nemen. De onderlinge verhoudingen en bevoegdheden van deze gremia en van ieder lid

afzonderlijk zijn helder en duidelijk vastgelegd in directiestatuten. In zijn eigen overleg besluit het College van Bestuur over de onderwerpen die aan het CvB zijn voorbehouden.

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

#### Medezeggenschap

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

De structuur van de medezeggenschap in de vo-stichtingen is enkele jaren geleden verhelderd en opnieuw vastgelegd in een statuut en een reglement. Dit is geformaliseerd in getekende statuten en reglementen.

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

datum is in 2019 een nieuwe ondernemingsraad gekozen die in die periode ook de rechten krijgt van een mr.

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

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

## 5.2 Risico-inschatting en –beheer

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

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

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

### Ad a. Kwaliteit onderwijs en tevredenheid ouders en leerlingen

Jaarlijks wordt aan ouders en leerlingen gevraagd een enquête in te vullen over de kwaliteit van het

geboden onderwijs. In hoofdstuk 3.8 zijn de resultaten van de enquêtes in grafieken weergegeven.

### Ad b. Beoordeling financiële kerncijfers, enkelvoudig

Landstede Groep streeft ernaar dat elke stichting met haar kerncijfers (solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit) voldoet aan de streefcriteria van de Inspectie van het Onderwijs. Ultimo boekjaar voldoen de Rentabiliteit, Solvabiliteit en Liquiditeit aan de signaleringswaarden. Zie voor een verantwoording van de kerncijfers de toelichting in paragraaf 8.4 'Toelichting enkelvoudig'.

### Ad c. Organisatiecultuur

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

### Ad d. Het gehanteerde risicomanagement raamwerk

Het risicomanagement-raamwerk van Landstede Groep bevat een geactualiseerde Planning en Controlcyclus en is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen het College van Bestuur, vertegenwoordigers vanuit de onderwijseenheden en de stafdiensten. 2021 staat in het teken van leren, ontwikkelen en toepassen van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus. Met de invoering en vastlegging van de geactualiseerde Planning en Controlcyclus is helder en duidelijk wie, wat, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is. Bij de vastlegging van deze verantwoordelijkheden is zorgvuldig rekening gehouden met de geldende wettelijke voorschriften. Bijvoorbeeld: in relatie tot de wettelijke voorschriften heeft het College van Bestuur het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan het beter informeren van de Medezeggenschapsraad tijdens het begrotingsproces. Door vooraf de Medezeggenschapsraad mee te nemen in de beleidsuitgangspunten en achteraf een instemming te vragen op het resultaat van de begroting geeft het College van Bestuur invulling aan de wet Versterking Bestuurskracht Onderwijsinstellingen. In deze wet is vastgelegd welke rechten de Medezeggenschapsraad heeft ten aanzien van de begroting. Hiermee heeft het verzoek vanuit de Medezeggenschapsraad en de invulling van de wettelijke voorschriften een duidelijke plek gekregen in de hernieuwde Planning en Controlcyclus.

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

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

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

1. Aandachtspunten en voortgang op de beleidsuitvoering inclusief risico's en voortgang op grote subsidieprojecten;

2. Bevindingen vanuit de onderwijskwaliteit;
3. Ontwikkeling van het personeel met betrekking tot verzuim, formatie en de strategische personeelsplanning;
4. Ontwikkelingen van financiële resultaten en prognoses.

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

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

Vanuit het programma Duurzame Ondersteuning & Organisatie (DOO) is aandacht voor het verder professionaliseren van de organisatie. Vanuit DOO hebben de Business Controllers Onderwijs een plek in de organisatie gekregen met een functionele lijn naar Concern Control. Hiermee wordt verbinding gemaakt tussen Onderwijs en Control en vindt verankering plaats binnen de organisatie. Door meer in control te zijn is het bestuur in staat tijdig signalen te ontvangen en indien vereist bij te sturen.

Met de invulling van de functie van internal auditor geeft het risicomanagement-raamwerk voldoende basis en is beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen mogelijk, met name in kwalitatieve zin. Het risicobewustzijn en het oplossingsgericht handelen zijn punten van aandacht om nog verder te ontwikkelen. De organisatie ziet geen risico's met materiële impact die de organisatie op korte of middellange termijn kunnen beïnvloeden. De beschikbare reserves zijn voldoende om (beperkte) risico's te kunnen opvangen binnen de signaleringswaarde.

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

De Planning & Controlcyclus is expliciet gericht op een beleidsrijke begroting. Het instrumentarium is gericht op zowel het beleidsuitvoeringsplan als de financiële vertaling zichtbaar te maken. Dit geldt

zowel voor het planningsinstrumentarium als het controle-instrumentarium.

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

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

De verwachte ontwikkelingen zijn verwerkt in de beleidsrijke begroting. Voor het beheersbaar houden van thema's en risico's werken de onderwijseenheden en diensten met scenario's rond cruciale processen. In hoofdstuk 7.3

Geconsolideerde begroting 2021 is een samenvatting opgenomen van deze thema's en risico's en hun impact op de toekomstige ontwikkelingen.

#### **Personele lasten**

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

Voor de middellange termijn worden ontwikkelingen in de personele bezetting in kaart gebracht door middel van meerjaren strategische personeelsplanningen. Hiermee moeten strategie, personeel en onderwijsontwikkelingen goed op elkaar aansluiten. Het risico van over of onderbezetting wordt door middel van bestaand beleid met sturing op formatie op basis van

meerjarenprognoses beheersbaar gehouden. De kwalitatieve verbetering wordt door middel van strategische personeelsplanning het komende jaar verder versterkt. Hiervoor is externe capaciteit ingezet om dit uit te werken en binnen de organisatie te borgen.

#### **Investeringen**

Wij hechten er veel waarde aan dat de faciliteiten passen bij de ambities van onze scholen. Gezien de impact op de liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit op korte en lange termijn wordt bij toekomstige investeringsafwegingen kritisch gekeken naar de effecten hierop. Op basis van de behoeftes op het gebied van onderhoud, renovatie en nieuwbouw vanuit het meerjaren onderhoudsplan alsmede het integraal huisvestingsplan wordt in de meerjarenbegrotingen de effecten doorgerekend en bekeken of de behoeftes ook financieel haalbaar zijn. Met name de plannen voor de locatie in Harderwijk en Zwolle heeft hierin momenteel speciale aandacht. Inzake deze omvangrijke plannen is de meerjaren begroting intern ook voor een termijn van 5 jaar doorgerekend voor de betreffende stichtingen.

#### **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.

#### **Terugblik risico's en onzekerheden in afgelopen boekjaar**

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

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

#### **Ad g. Risicobereidheid van de organisatie**

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

### **5.3 Algemene Verordening Gegevensbescherming**

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

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

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

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

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

### **5.4 Treasury**

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

Het beleid inzake prijs-, krediet-, liquiditeit- en kasstroomrisico's is in overeenstemming met de criteria uit de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

De stichting heeft geen ontvangen financiering inzake eigen onroerend goed.

Voor de ontvangen financieringen van de meegeconsolideerde entiteiten zie hoofdstuk 8.4, paragraaf 2.3.

### **5.5 Zaken met politieke of maatschappelijke impact**

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

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

### **5.6 Horizontale verantwoording**

Adequate aansturing en effectieve zeggenschap, vragen om actuele managementinformatie en een sterke medezeggenschap als tegenkracht. Het vraagt daarnaast ook om een tijdige en correcte verantwoording.

Die verantwoording vindt intern plaats naar de ondernemingsraden en (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, alsmede naar de Raad van Toezicht van Landstede Groep.

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

### Relatie samenleving

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

Zeker in het bijzondere jaar 2020, waarin COVID-19 een grote rol speelde, was het van groot belang dat de wisselwerking met de belanghebbenden goed is en de communicatie open. Dat is de beste manier om maatschappelijk relevant te zijn, onderwijs te leveren dat midden in de samenleving staat en een kwaliteit te leveren die optimaal is in de regio.

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

### De voornaamste belanghebbenden en hun belangen zijn:

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

### Bewaken van belangen van de belanghebbenden

#### *Leerlingen/studenten/ouders*

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

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

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

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

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

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

#### *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW).*

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

Met de Inspectie is regelmatig contact via het reguliere toezicht-arrangement. Daarin wordt met nadruk gefocust op de kwaliteit van het onderwijs en de financiële positie van de instelling. In dat opzicht zijn verschillende goede stappen gezet die een verdere verbetering hebben gegeven van de financiële kengetallen. Minstens één keer in de vier jaar onderzoekt de inspectie van het onderwijs ieder onderwijsbestuur. Deze heeft in 2019 plaatsgevonden. De conclusie die getrokken kon worden door de onderwijsinspectie is dat zowel het middelbaar beroepsonderwijs als het voortgezet onderwijs van goede kwaliteit is en dat de financiën op orde zijn. Het Agnieten College Nieuwleusen

kreeg zelfs het predicaat 'goed', een bijzonder resultaat. Niet alleen uit de inspectiebeoordelingen maar ook op basis van de eigen standaarden is de kwaliteit van het onderwijs goed te noemen. In 2020 zijn de aanbevelingen uit het rapport verder opgepakt.

#### *Gemeenten*

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

#### *Toeleverend onderwijs*

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

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

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

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

### *Onderwijs waar leerlingen en studenten naar uitstromen*

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

### *Andere scholen voor vo en mbo*

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

### *Bedrijven en instellingen*

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

### *Medewerker*

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

## **Medezeggenschap**

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

## **Klachtenafhandeling**

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

## **Toewijzen van middelen naar schoolniveau**

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



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

## 6 Verslag Raad van Toezicht

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

Bij het aansturen van onderwijs draait het om sturing geven, controle uitoefenen, verantwoording vragen, geven en afleggen en het toezicht op dit geheel. Dit samenspel is vastgelegd in de enkele jaren geleden landelijk vastgestelde Governance Code. Deze Code vormt de basis voor het werk van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur binnen Landstede Groep. In de hernieuwde P&C-cyclus is een nieuwe opzet van kwartaalrapportages opgenomen die de Raad van Toezicht inzicht geven in de belangrijkste ontwikkelingen. Belangrijkste toevoeging aan de rapportage is de beleidsrijke rapportage en de aandacht voor onderwijskwaliteit. Daarnaast is plaats ingeruimd voor de lopende projecten. Om snel inzicht te krijgen in de stand van zaken met betrekking tot de projecten is een dashboard

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

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

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

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

## Organisatie en samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Landstede Groep bestaat uit zeven leden. In het kader van het toezicht fungeert de Raad van Toezicht voor het bestuur afwisselend als verantwoordingsorgaan, als goedkeuringsorgaan voor bepaalde bestuursbesluiten, als adviseur en klankbord, als werkgever en als maatschappelijk venster. Binnen de Raad van Toezicht fungeren een auditcommissie, een onderwijscommissie, een commissie personeel/identiteit/juridische zaken en een remuneratiecommissie.

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

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

### *Auditcommissie*

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

### *Onderwijscommissie*

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

### *Remuneratiecommissie*

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

### *Commissie Personeel/Identiteit/Juridische Zaken (PIJZ)*

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

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

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

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

## Vergaderingen Raad van Toezicht

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

## Uitgangspunten bij het toezicht

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

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

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

## Vergaderfrequentie en onderwerpen ter goedkeuring

De voltallige Raad van Toezicht is in 2020 zesmaal bijeen geweest. Daarnaast hebben de leden drie themabijeenkomsten gehad met het College van Bestuur. Conform de jaarcyclus zijn de stukken besproken waar de Raad van Toezicht zijn goedkeuring aan moet geven: de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en het (externe) jaarverslag. In aanwezigheid van de accountant zijn jaarverslag en jaarrekening 2019 besproken en goedgekeurd.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

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

### **Overleg ondernemingsraden mbo en medezeggenschapsraden vo**

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

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

### **Contact met directeuren eenheden en diensten Landstede Groep**

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

### **Contact met de studentenraad**

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

### **Rol als werkgever**

De remuneratiecommissie heeft de jaarlijkse functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Ter voorbereiding daarop hebben de leden van het College van Bestuur hun eigen feedback georganiseerd. Het College van Bestuur houdt daartoe jaarlijks een zelfevaluatie op basis van de bestuursopdracht. De inhoud van de functioneringsgesprekken is vastgelegd in afzonderlijke verslagen en vervolgens besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht.

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

### **Zelfevaluatie Raad van Toezicht**

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

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

### **Deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht**

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

aan bijeenkomsten gericht op diverse aspecten van toezicht met als doel deskundigheidsbevordering.

### Vergoedingen toezichthouders

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

Zwolle, 16 juni 2021

B. Breunissen (voorzitter)

W. Boerma

P. Bosma

F. Eefting

S.A. Terpstra

H.P. de Vlieger

A.J.M. de Winter



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

## 7 Inleiding op financiële cijfers

### 7.1 Toelichting geconsolideerd

#### Exploitatieresultaat

Het geconsolideerde resultaat 2020 is uitgekomen op een positief exploitatiesaldo van € 7,5 mln. bij een begroot resultaat van negatief € 0,5 mln. Dit komt neer op een rentabiliteit van 3,1% (2019: 3,1%).

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

Staat van baten en lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
In € 1.000		2020	2020	2019
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	224.619	217.359	222.444
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	3.162	2.407	3.181
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	974	783	874
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.799	1.952	2.152
3.5	Overige baten	8.592	10.633	11.915
	<b>Totaal baten</b>	<b>239.146</b>	<b>233.134</b>	<b>240.566</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	179.653	177.000	178.383
4.2	Afschrijvingen	10.666	11.645	12.590
4.3	Huisvestingslasten	15.267	15.246	14.768
4.4	Overige lasten	23.857	27.723	25.319
	<b>Totaal lasten</b>	<b>229.443</b>	<b>231.614</b>	<b>231.060</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>9.703</b>	<b>1.520</b>	<b>9.506</b>
5	Gerealiseerde herwaardering	1.092	1.094	1.094
6	Financiële baten en lasten	-2.952	-3.066	-3.069
	<b>Resultaat</b>	<b>7.843</b>	<b>-452</b>	<b>7.531</b>
7	Belastingen	-152	-18	-40
8	Resultaat deelnemingen	-50	3	2
	<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>7.641</b>	<b>-467</b>	<b>7.493</b>
9	Resultaat aandeel van derden	-128	-5	-18
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>7.513</b>	<b>-472</b>	<b>7.475</b>

## Balans

Het balans totaal is met € 4,9 mln. toegenomen tot € 211,0 mln. (31-12-2019: € 206,0 mln.), toename van 2,4%. De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- Het positieve resultaat ad € 7,5 mln.;
- toename van de voorzieningen met € 0,7 mln.;
- Meer vooruitontvangen subsidies OCW/EZ, vooral inzake inhaal- en ondersteuningsprogramma's COVID en Sterk Techniek Onderwijs (verder: STO). Hiervoor zijn gelden in 2020 ontvangen waarvan de besteding in 2021 plaats vindt.

Hiertegenover staat onder andere:

- De realisatie van de herwaarderingsreserve € 1,1 mln.;
- Afname langlopende schulden door de gedane aflossingen ad € 4,3 mln.

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

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	na resultaatbestemming	31-12-2020	31-12-2019
<b>1.</b>	<b>Activa</b>		
<b>1.1</b>	<b>Vaste activa</b>		
1.1.1	Immateriële vaste activa	902	769
1.1.2	Materiële vaste activa	117.074	121.451
1.1.3	Financiële vaste activa	11.850	13.300
	<b>Vaste Activa totaal</b>	<b>129.826</b>	<b>135.520</b>
<b>1.2</b>	<b>Vlottende activa</b>		
1.2.1	Vorraden	8	11
1.2.2	Vorderingen	7.660	7.212
1.2.4	Liquide middelen	73.463	63.271
	<b>Vlottende Activa totaal</b>	<b>81.131</b>	<b>70.494</b>
	<b>Activa totaal</b>	<b>210.957</b>	<b>206.014</b>
<b>2.</b>	<b>Passiva</b>		
2.1.1	Groepsvermogen	96.373	89.952
2.1.2	Aandeel van derden	182	97
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>96.555</b>	<b>90.049</b>
2.2	Voorzieningen	11.943	11.250
2.3	Langlopende schulden	61.141	66.676
2.4	Kortlopende schulden	41.318	38.039
	<b>Passiva totaal</b>	<b>210.957</b>	<b>206.014</b>

## Eigen vermogen

De vermogenspositie is in 2020 verder versterkt door het positieve resultaat. Hierdoor is het geconsolideerde eigen vermogen per 31 december 2020 € 96,6 mln., wat neerkomt op een solvabiliteit van 45,8%. De solvabiliteit 2 (gebaseerd op het eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het balanstotaal) komt uit op 51,4%, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie van 30% van het balanstotaal. Zonder de herwaarderingsreserve van € 17,1 mln. zou de solvabiliteit 2 uitkomen op 47,1%, ook boven de signaleringswaarde.

Binnen het eigen vermogen van de onderwijs stichtingen van de Landstede Groep 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 2020 is een bedrag aan de private reserves toegevoegd van 0,3 mln. uit hoofde van het positieve resultaat van Innotiq Zwolle B.V.

## Voorzieningen

De personele voorzieningen zijn in 2020 toegenomen met € 0,7 mln. Naast de onderliggende detail mutaties is dit het gevolg van:

- Verlaging van de disconteringsvoet naar aanleiding van de daling van de langlopende marktrentes;
- Verhoging van de te verwachten toekomstige indexering van de loonkosten;
- Hanteren actuelere overlevingskansen; en
- Geactualiseerde blijfkansen.

Al deze effecten hebben een verhogend effect op de te vormen voorzieningen. De verschillende onderdelen van de personele voorzieningen geven een divers beeld:

- Verlofsparen VO is € 0,3 mln. toegenomen als gevolg van een nog steeds groter deel opbouw/sparen in het jaar ten opzichte van het opnemen van het opgebouwde verlof;
- Seniorenverlof MBO is met € 0,4 miljoen toegenomen, vooral effecten van de aanpassingen van de algemene variabelen;
- Voorziening WGA-ERD bij Vechtdal College neemt met € 0,8 mln. toe. Drietal nieuwe gevallen leiden in het jaar tot een dotatie van € 0,4 mln. Aanvullende inschatting op basis van het huidige bestand langdurig zieken leidt tot een additionele dotatie van € 0,4 mln.;
- Jubileumvoorziening stijgt met € 0,6 mln. Naast de effecten van de aanpassingen van de algemene variabelen zijn nu ook het tijdelijk personeel in de voorziening betrokken is. Het eventueel niet verlengen van het tijdelijke contract komt terug in de geactualiseerde blijfkansen.
- Afname voorziening lang zieken door enerzijds uitstroom door (gedeeltelijke) beëindiging van het dienstverband, maar ook een bovenmatig (deel)herstel van langdurig zieke medewerkers dan de inschattingen ultimo 2019.
- Afname voorziening WW/BWW door beperkte instroom van nieuwe gevallen en een minder aanspraken in het jaar op de WW/BWW door voormalige medewerkers dan de inschattingen ultimo 2019.

Voor het verdere verloop van de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting in hoofdstuk 8.4.

## Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2020 toegenomen met € 10,2 mln. De toename komt vooral door de positieve kasstroom uit operationele activiteiten € 19,8 mln., die voor € 6,8 mln. gebruikt is voor de gedane investeringen in (im)materiële vaste activa en € 4,3 mln. voor aflossing op de bestaande langlopende financieringen. De liquiditeitsratio (current ratio) is door deze ontwikkelingen toegenomen van 1,85 naar 1,96, ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie hiervoor in het MBO (0,50) en VO (0,75).

## 7.2 Toelichting uitkomsten 2020 enkelvoudig

### Exploitatieresultaat

Het enkelvoudige resultaat 2020 komt uit op een neutraal exploitatiesaldo, overeenkomstig het begrote resultaat van nihil. De overschotten op de begroting van de Serviceorganisatie & Bestuursdienst (SO&BD) en de Bovenschoolse Zorg Voorziening (BZV) zijn conform het kosten verdeelmodel verdeeld naar de onderwijs stichtingen die gebruik maken van deze centraal georganiseerde dienstverlening.

Hieronder de enkelvoudige staat van baten en lasten zoals opgenomen in de jaarrekening (zie hoofdstuk 9.2.).

Staat van baten en lasten				
In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	0	40	0
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	0	0	0
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	0	0	0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	0	0	0
3.5	Overige baten	30.944	29.212	28.333
	<b>Totaal baten</b>	<b>30.944</b>	<b>29.252</b>	<b>28.333</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	23.384	22.000	22.282
4.2	Afschrijvingen	487	539	226
4.3	Huisvestingslasten	733	748	744
4.4	Overige lasten	6.337	5.965	5.646
	<b>Totaal lasten</b>	<b>30.941</b>	<b>29.252</b>	<b>28.898</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	-3	0	0
	<b>Resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
	<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>

Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 'Baten en lasten met toelichting' in hoofdstuk 9.4.

## Balans

Het balans totaal is met € 0,6 mln. toegenomen tot € 4,4 mln. (31-12-2019: 3,8 mln.), wat neerkomt op een toename van 14,7%. De toename wordt vooral veroorzaakt door de gedane investeringen in de implementatie van AFAS en inventaris/ICT infrastructuur.

<b>Balans</b>		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2020	31-12-2019
<b>1.</b>	<b>Activa</b>		
<b>1.1</b>	<b>Vaste activa</b>		
1.1.1	Immateriële vaste activa	835	720
1.1.2	Materiële vaste activa	1.091	768
1.1.3	Financiële vaste activa	8	36
<b>Vaste Activa totaal</b>		<b>1.934</b>	<b>1.524</b>
<b>1.2</b>	<b>Vlottende activa</b>		
1.2.1	Vorraden	0	0
1.2.2	Vorderingen	1.816	1.619
1.2.4	Liquide middelen	618	666
<b>Vlottende Activa totaal</b>		<b>2.434</b>	<b>2.285</b>
<b>Activa totaal</b>		<b>4.368</b>	<b>3.809</b>
<b>2.</b>	<b>Passiva</b>		
2.1.1	Groepsvermogen	0	0
2.1.2	Aandeel van derden	0	0
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.2	Voorzieningen	446	370
2.3	Langlopende schulden	0	0
2.4	Kortlopende schulden	3.922	3.439
<b>Passiva totaal</b>		<b>4.368</b>	<b>3.809</b>

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen van Stichting Bestuur Landstede Groep is nihil. De stichting wordt bekostigd door de onderwijs stichtingen en de gerealiseerde afwijkingen tussen de begroting en realisatie worden via de kostenverdeling geheel verantwoord bij de onderwijs stichtingen en daar ten gunste of ten laste van deze stichtingen gebracht. Zo verantwoordt Landstede Groep de inzet van de onderwijs gelden transparant bij de onderliggende onderwijs stichtingen en vindt geen reserve vorming plaats vanuit de onderwijs gelden buiten het toezicht van de onderwijs inspectie.

### Liquiditeit

De liquide middelen zijn in 2020 afgenomen met € 48k. De afname komt vooral doordat de gedane investeringen (€ 843k) in ICT middelen en verdere implementatie van een nieuw softwaresysteem voor de financiële en personele processen. De liquiditeitsratio (current ratio) is gedaald van 0,66 naar 0,62.

### 7.3 Geconsolideerde begroting 2021

De ontwikkelingen in het jaar 2020 geeft aanleiding tot herbezinning over de nieuwe vormen van lesgeven en de invloed op de toekomst als gevolg van de corona pandemie. Daaraan gekoppeld komt de vraag naar boven wat voor impact deze ontwikkelingen hebben op de begroting van 2021. In de begroting 2021 zien we deze onzekerheden terugkomen, tevens is de krimp van leerling/studentaantallen bij een aantal onderwijseenheden een issue waar het komend jaar op geanticipeerd dient te worden. Deze situaties zijn zo specifiek dat een generieke aanpak niet helpt. Hiervoor heeft het College van Bestuur dan ook een bestuurlijke hantering per onderwijseenheid die met de directies van de onderwijseenheden zijn besproken.

De totale begroting voor 2021 komt negatief uit ondanks de insteek geen negatieve begroting te presenteren. Echter de meeste begrotingen van de stichtingen bevatten de inzet van de convenantsmiddelen uit de 'Regeling bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019', zogenaamde "Slob-gelden". Per december 2019 zijn deze gelden ontvangen en via de staat van baten en lasten aan de algemene reserves toegevoegd, in overeenstemming met de RJO. In de jaren 2020 en 2021 mag daar aanspraak op gemaakt worden. Indien dit inderdaad door een onderwijseenheid gedaan wordt, resulteert dit in een negatief resultaat. Per stichting waar dit van toepassing is de inzet van de "Slob-gelden" separaat in beeld. Los van deze inzet hebben alle onderwijs stichtingen een sluitende begroting.

In 2020 is een nieuwe signaleringswaarde aangereikt: 'Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.' Bij een eventuele overschrijding wordt geadviseerd het gesprek aan te gaan met de stakeholders om te kijken hoe de op het oog te hoge reserves ingezet kunnen gaan worden voor het doel waarvoor de middelen zijn verstrekt: het onderwijs. Hier is in de jaarrekeningen van de onderwijs stichtingen verder aandacht aan gegeven.

Bij het opstellen van de begroting is gewerkt met een uitgebreide risicoparagraaf. Hierin zijn algemene risico's beschreven met de kans en impact en specifieke risico's per stichting. Deze risicoparagraaf zijn de handvatten waar op te letten gedurende het jaar en over te gaan tot bestuurlijke hantering indien van toepassing.

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

Categorie	Risico	Samenvatting	Kans	Impact
<b>ICT</b>	Investeren in ICT, mogelijk worden niet alle toekomstige investeringen voorzien	Het is van belang om ICT te verbeteren voor aantrekkelijkheid/kwaliteit van het onderwijs, om mee te kunnen blijven gaan met onderwijsvernieuwingen/afstandsleren/bieden van eigentijds onderwijs.	midden	midden
<b>Personeel</b>	Krimp van flexibele schil	Bij aanhoudende daling van het aantal leerlingen, kan de flexibele schil ontoereikend zijn om krimp van personeel op te kunnen vangen.	midden	hoog
<b>Personeel</b>	Onverwachte stijging in leerlingenaantallen	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan resulteren in het onvoldoende kunnen aantrekken van bekwaam personeel. Hierdoor ontstaat een kans dat duurder ingehuurd personeel moet worden aangetrokken.	midden	hoog
<b>Bekostiging</b>	Onverwachte stijging in leerlingenaantallen	Een onverwachte stijging van leerlingenaantallen kan zorgen voor negatief exploitatieresultaat op korte termijn doordat de bekostiging vertraagd meebeweegt met de leerlingenaantallen.	midden	hoog
<b>Bekostiging</b>	Onverwachte daling in leerlingenaantallen	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal, zoals kosten ondersteunend en directiepersoneel.	midden	hoog
<b>Huisvesting</b>	Onverwachte daling in leerlingenaantallen	Een onverwachte daling in leerlingenaantallen kan zorgen voor een negatief exploitatieresultaat doordat een aantal kostensoorten zoals huisvestingskosten en afschrijvingskosten niet evenredig meebeweegt met het leerlingenaantal.	midden	midden
<b>Beleid</b>	Concurrentie met naburige schoolorganisaties	Indien de school minder aantrekkelijk wordt dan naburige scholen, kan dat leiden tot onverwachte daling van leerlingenaantallen.	midden	midden
<b>Beleid</b>	Ontbreken van plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn.	Indien plannen voor onderwijsvernieuwing op lange termijn onvoldoende in beeld zijn, kan dat resulteren in onverwachte kosten en investeringen.	midden	midden
<b>Projecten</b>	Terugbetalen STO en corona-subsidies	Terugbetalen van STO- en corona-subsidies door onvoldoende projectmatige aanpak van subsidies en goede koppeling (mensen, middelen en doelen)	midden	hoog
<b>Demografie</b>	Daling in leerlingen-/studentenaantal	Mogelijke daling in leerlingen-/studenten-daling door demografische ontwikkelingen, concurrentie, lage populariteit. Hierdoor minder Rijksbijdrage i.c.m. gelijkblijvende kosten, bijv. personeelskosten.	midden	midden

De goedgekeurde en vastgestelde begroting 2021 is als volgt:

<b>Staat van baten en lasten</b>					
In € 1.000		Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
		2021	2020	2020	2019
<b>3</b>	<b>Baten</b>				
3.1	Rijksbijdragen	219.583	224.619	217.359	222.444
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.704	3.162	2.407	3.181
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	911	974	783	874
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.411	1.799	1.952	2.152
3.5	Overige baten	10.523	8.592	10.633	11.915
	<b>Totaal baten</b>	<b>235.132</b>	<b>239.146</b>	<b>233.134</b>	<b>240.566</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>				
4.1	Personeelslasten	181.640	179.653	177.000	178.383
4.2	Afschrijvingen	10.986	10.666	11.645	12.590
4.3	Huisvestingslasten	15.407	15.267	15.246	14.768
4.4	Overige lasten	25.601	23.857	27.723	25.319
	<b>Totaal lasten</b>	<b>233.634</b>	<b>229.443</b>	<b>231.614</b>	<b>231.060</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.498</b>	<b>9.703</b>	<b>1.520</b>	<b>9.506</b>
5	Gerealiseerde herwaardering	1.094	1.092	1.094	1.094
6	Financiële baten en lasten	-3.055	-2.952	-3.066	-3.069
	<b>Resultaat</b>	<b>-463</b>	<b>7.843</b>	<b>-452</b>	<b>7.531</b>
7	Belastingen	-32	-152	-18	-40
8	Resultaat deelnemingen	0	-50	3	2
	<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-495</b>	<b>7.641</b>	<b>-467</b>	<b>7.493</b>
9	Resultaat aandeel van derden	-14	-128	-5	-18
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>-509</b>	<b>7.513</b>	<b>-472</b>	<b>7.475</b>

Zwolle, 16 juni 2021

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

## Deel 2: Jaarrekening

## 8 Geconsolideerde jaarrekening

### 8.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2020

<b>Balans</b>		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2020	31-12-2019
<b>1.</b>	<b>Activa</b>		
<b>1.1</b>	<b>Vaste activa</b>		
1.1.1	Immateriële vaste activa	902	769
1.1.2	Materiële vaste activa	117.074	121.451
1.1.3	Financiële vaste activa	11.850	13.300
	<b>Vaste Activa totaal</b>	<b>129.826</b>	<b>135.520</b>
<b>1.2</b>	<b>Vlottende activa</b>		
1.2.1	Vorraden	8	11
1.2.2	Vorderingen	7.660	7.212
1.2.4	Liquide middelen	73.463	63.271
	<b>Vlottende Activa totaal</b>	<b>81.131</b>	<b>70.494</b>
	<b>Activa totaal</b>	<b>210.957</b>	<b>206.014</b>
<b>2.</b>	<b>Passiva</b>		
2.1.1	Groepsvermogen	96.373	89.952
2.1.2	Aandeel van derden	182	97
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>96.555</b>	<b>90.049</b>
2.2	Voorzieningen	11.943	11.250
2.3	Langlopende schulden	61.141	66.676
2.4	Kortlopende schulden	41.318	38.039
	<b>Passiva totaal</b>	<b>210.957</b>	<b>206.014</b>

## 8.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020

<b>Staat van baten en lasten</b>				
In € 1.000		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	224.619	217.359	222.444
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	3.162	2.407	3.181
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	974	783	874
3.4	Baten werk in opdracht van derden	1.799	1.952	2.152
3.5	Overige baten	8.592	10.633	11.915
	<b>Totaal baten</b>	<b>239.146</b>	<b>233.134</b>	<b>240.566</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	179.653	177.000	178.383
4.2	Afschrijvingen	10.666	11.645	12.590
4.3	Huisvestingslasten	15.267	15.246	14.768
4.4	Overige lasten	23.857	27.723	25.319
	<b>Totaal lasten</b>	<b>229.443</b>	<b>231.614</b>	<b>231.060</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>9.703</b>	<b>1.520</b>	<b>9.506</b>
5	Gerealiseerde herwaardering	1.092	1.094	1.094
6	Financiële baten en lasten	-2.952	-3.066	-3.069
	<b>Resultaat</b>	<b>7.843</b>	<b>-452</b>	<b>7.531</b>
7	Belastingen	-152	-18	-40
8	Resultaat deelnemingen	-50	3	2
	<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>7.641</b>	<b>-467</b>	<b>7.493</b>
9	Resultaat aandeel van derden	-128	-5	-18
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>7.513</b>	<b>-472</b>	<b>7.475</b>

### 8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

Kasstroomoverzicht		Realisatie	Realisatie
In €		2020	2019
<b>A. Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Saldo baten en lasten	1)	9.703	9.506
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b>			
Aanpassingen voor afschrijving	2)	10.666	12.591
Aanpassingen voor waardeveranderingen	3)	338	463
Toe- (af)name van voorzieningen	4)	693	2.316
Overige aanpassingen voor aansluiting van bedrijfsresultaat		2	0
<b>Totaal aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b>		<b>11.695</b>	<b>15.370</b>
Af- (toe)name van voorraden	5)	3	0
Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	6)	-450	2.211
Toe- (af)name van kortlopende schulden	7)	2.029	-2.356
<b>Totaal Veranderingen in werkkapitaal</b>		<b>1.582</b>	<b>-145</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>22.980</b>	<b>24.731</b>
Ontvangen interest	8)	1	5
Betaalde interest	9)	-2.974	-3.125
Betaald dividend	10)	-43	0
Betaalde winstbelasting	11)	-152	-243
<b>Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>19.812</b>	<b>21.368</b>
<b>B. Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in immateriële vaste activa	12)	-349	-742
Investerings in materiële vaste activa	13)	-6.385	-6.563
Desinvesterings in materiële vaste activa	13)	0	646
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverb.	14)	0	-294
Toe- (af)name overige financiële vaste activa	14)	1.401	167
<b>Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-5.333</b>	<b>-6.786</b>
<b>C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossing langlopende schulden	15)	-4.287	-4.766
<b>Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-4.287</b>	<b>-4.766</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>10.192</b>	<b>9.816</b>

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat immateriële vaste activa (1.1.1) en materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Afboekingen activa conform verloopstaat immateriële vaste activa (1.1.1) en materiële vaste activa (1.1.2)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)
- 5) Vlottende activa, mutatie voorraden (1.2.1)
- 6) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 7) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 8) Financiële baten (6.1), rekening houdend met mutatie te ontvangen interest
- 9) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 10) Betaald dividend aandeel derden, conform verloopstaat eigen vermogen (2.1)
- 11) Volgens de staat van baten en lasten
- 12) Verloopstaat immateriële vaste activa (1.1.1)
- 13) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 14) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)
- 15) Verloopstaat langlopende schulden (2.3)

## 8.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2020

### Algemeen

Stichting Bestuur Landstede Groep (statutair gevestigd te Zwolle (Rechterland 1, 8024 AH Zwolle, KvK-nummer 05074167) is het groepshoofd van de Landstede Groep. De stichting heeft als activiteiten:

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

De jaarrekening 2020 van Stichting Bestuur Landstede Groep bevat de cijfers van Stichting Bestuur Landstede Groep en haar deelnemingen (100% aandelenbelang of bestuurlijke zeggenschap middels de leden van het College van Bestuur van Landstede Groep, tenzij anders vermeld):

- Stichting Landstede te Zwolle en haar deelnemingen:
  - Innotiq Zwolle BV (51%) te Zwolle;
  - Landstede Molijn Beheer BV (50%) te Nunspeet;
- Stichting Agnieten College / De Boog te Zwolle;
- Stichting Ichthus College te Kampen;
- Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o. te Harderwijk;
- Stichting Vechtdal College te Hardenberg;
- Stichting Beheer en Deelnemingen IJsselregio te Zwolle en haar deelnemingen:
  - Stichting Langstede Kinderopvang te Zwolle 1);
  - Stichting IJsselregio Foundation te Zwolle;
  - Stichting Zwolse Badminton Accommodatie te Zwolle;
  - Rechterland Services B.V. te Zwolle 2);
- Stichting Landstede Participaties te Zwolle en haar deelneming:
  - Djopzz Beheer B.V. (50%) te Zwolle met als dochters:
    - Innotiq Zwolle B.V. (49%) te Zwolle;
    - Djopzz B.V. (100%) te Zwolle;
- Stichting Zorgstructuur Landstede Groep te Zwolle.

- 1) Per 1 januari 2019 zijn de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang verkocht en overgedragen.
- 2) Per 1 oktober 2019 zijn de activiteiten van Rechterland Services BV overgedragen aan Stichting Landstede.

De Stichting Internationale School Eerde is in 2020 geliquideerd. Vanaf 1 augustus 2016 had deze stichting geen activiteiten meer en is om die redenen in 2020 niet meer mee geconsolideerd.

### *Verslaggevingsperiode*

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

### *Toegepaste standaarden*

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

## *Valuta*

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

## *Continuïteit*

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

## *Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling*

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer:

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Gebruik van schattingen*

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

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

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

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

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

### *Financiële instrumenten*

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

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

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

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

### *Verstreckte leningen en overige vorderingen*

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

### *Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen*

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

### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*

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

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

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

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

#### *Bijzondere waardeverminderingen financiële activa*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Saldering van financiële instrumenten*

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

#### *Vergelijkende cijfers*

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

#### *Grondslagen voor consolidatie*

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

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

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

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

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

## Toelichting per post

### *Immateriële vaste activa*

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de staat van baten en lasten.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Software/intellectueel eigendom	20,0%
- Goodwill	10,0%

### *Materiële vaste activa*

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

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

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

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

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

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

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

Binnen de categorie inventaris en apparatuur gelden de volgende afschrijvingspercentages:

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

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

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

#### *Financiële vaste activa*

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Vorderingen*

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

#### *Liquide middelen*

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

#### *Eigen vermogen*

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de herwaarderingsreserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije

beschikking staan aan het College van Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht wordt dit deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

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

#### *Voorzieningen*

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

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

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

#### *Langlopende schulden*

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

#### *Kortlopende schulden*

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder Financiële instrumenten.

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

#### *Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies*

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

#### *Wettelijke college-, cursus- en examengelden*

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

#### *Baten werk in opdracht van derden*

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

#### *Ouderbijdragen en deelnemersbijdragen*

De ouderbijdragen en deelnemersbijdragen worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij uitgegaan wordt dat de hiermee gepaard gaande activiteiten gelijkmatig over het schooljaar zijn

gespreid. Onder 3.5.10 Overige baten worden de bijdragen voor (internationale) reizen verantwoord en de overige bijdragen respectievelijk onder 3.5.5 Ouderbijdragen (VO) en 3.5.6 Deelnemersbijdragen (BO).

#### *Personeelsbeloningen*

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

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

#### *Pensioenen*

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

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

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

#### *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)*

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen is voor Stichting Bestuur Landstede Groep niet van toepassing, wel bij de onderwijs stichtingen behorende tot de Landstede Groep. 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 jaarrekeningen van de onderwijs stichtingen, niet voor de jaarrekening van Stichting Bestuur Landstede Groep.

#### *Leasing*

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

#### *Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten*

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

### Resultaat deelnemingen

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

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

## Balansposten met toelichting

### 1.1 Vaste activa

#### 1.1.1 Immateriële vaste activa

In € 1.000	1.1.1.2 Consessies, vergunningen, intellect. eigend.	1.1.1.3 Goodwill	1.1.1 Totaal immateriële vaste activa
<b>Immateriële Vaste Activa, verloop</b>			
<b>Stand aan het begin van de periode</b>			
Verrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	791	58	849
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	47	33	80
<b>Immateriële vaste activa, begin</b>	<b>744</b>	<b>25</b>	<b>769</b>
<b>Verloop gedurende de periode</b>			
Investerings	349	-	349
Desinvesteringen	12	-	12
Afschrijvingen	206	6	212
Afschrijving op desinvesteringen	8	-	8
<b>Mutatie gedurende de periode</b>	<b>139</b>	<b>-6</b>	<b>133</b>
<b>Stand aan het einde van de periode</b>			
Verrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	1.128	58	1.186
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	245	39	284
<b>Immateriële vaste activa, eind</b>	<b>883</b>	<b>19</b>	<b>902</b>

De investeringen in 2020 betreffen de kosten inzake de verdere implementatie van een nieuw softwaresysteem (AFAS) voor de financiële en personele processen.

De goodwill betreft de bij de inbreng van de activiteiten door de partners in een aantal samenwerkingen aangemerkte goodwill.

## 1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	1.1.2.5 Vaste Bedr .m. in uitv. en voor- bet. op mva	1.1.2 Totaal mva
In € 1.000						
<b>Materiële Vaste Activa, verloop</b>						
<b>Stand aan het begin van de periode</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	102.497	25.232	48.265	-	304	176.298
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	27.088	127	27.632	-	-	54.847
<b>Materiële vaste activa, begin</b>	<b>75.409</b>	<b>25.105</b>	<b>20.633</b>	<b>-</b>	<b>304</b>	<b>121.451</b>
<b>Verloop gedurende de periode</b>						
Investerings	2.330	46	3.513	43	479	6.411
Desinvesteringen	1.817	-	3.254	-	-	5.071
Afschrijvingen	5.547	53	4.849	5	-	10.454
Afschrijving op desinvesteringen	-1.553	-	-3.184	-	-	-4.737
Overboekingen	6	11	38	-	-55	-
<b>Mutatie gedurende de periode</b>	<b>-3.475</b>	<b>4</b>	<b>-1.368</b>	<b>38</b>	<b>424</b>	<b>-4.377</b>
<b>Stand aan het einde van de periode</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	103.047	25.289	48.557	43	728	177.664
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	31.113	180	29.292	5	-	60.590
<b>Materiële vaste activa, eind</b>	<b>71.934</b>	<b>25.109</b>	<b>19.265</b>	<b>38</b>	<b>728</b>	<b>117.074</b>

De overboekingen vloeien voort uit herrubricering tussen de categorieën. Deze is verantwoord tegen boekwaarde.

Volledig afgeschreven activa in het boekjaar zijn als desinvestering in mindering gebracht op de aanschafprijs en op de cumulatieve afschrijving per einde boekjaar. Het saldo van de desinvesteringen betreft voornamelijk de desinvesteringen met betrekking tot afboeking van componenten van het bestaande onroerend goed als gevolg van uitgevoerd groot onderhoud.

De investeringen in het kader van het project Sterk Techniek Onderwijs worden gedeeltelijk gesubsidieerd. Op basis van de specifieke regeling is in afwijking van de waarderingsgrondslagen de subsidie niet in mindering gebracht op de aanschafwaarde. De subsidie dekt alleen de jaarlijkse afschrijvingslasten voor de looptijd van het project.

Het onroerend goed te Diepenveen, wat verhuurd werd aan Stichting Landstede Kinderopvang, is per 1 januari 2019 verkocht in het kader van de verkoop van de activiteiten van Stichting Landstede Kinderopvang, tegen een getaxeerde waarde in lijn met de boekwaarde per 31 december 2020 ad € 0,3 mln. De levering van het onroerend goed heeft per jaareinde nog niet plaats gevonden. Hierover vindt juridische afstemming plaats.

Per eind 2020 zijn alle gebouwen in eigendom getaxeed op basis van actuele vervangingswaarde, waarbij het onroerend goed is gewaardeerd op € 116 mln. exclusief het pand te Eerde. De WOZ waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt op basis van peildatum 1-1-2019 € 100,8 mln.

De verzekerde waarde is per 31 december 2020 € 265 mln. (31-12-2019 € 249 mln.), waarvan herbouwaarde € 232 mln. inzake de gebouwen en € 33 mln. op bedrijfsuitrusting en inventaris.

### 1.1.3 Financiële vaste activa

In € 1.000	1.1.3.1	1.1.3.2	1.1.3.8	1.1.3
	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal financiële vaste activa
<b>Financiële vaste activa, verloop</b>				
<b>Financiële vaste activa, begin</b>	2.012	28	11.260	13.300
Investerings en verstrekte leningen		90	249	339
Desinvesteringen en aflossingen		-11	-707	-718
Herrubricering			-559	-559
Toerekening aan het resultaat			-462	-462
Aandeel in resultaat deelnemingen		-50		-50
<b>Financiële vaste activa, eind</b>	2.012	57	9.781	11.850

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

De overige deelnemingen betreffen:

- Innotiq Cibap BV te Zwolle, 24,5% aandeel;
- Internationale School Eerde BV te Ommen, 30% aandeel.

Het belang in Internationale School Eerde BV is op nihil gewaardeerd in verband met de negatieve netto vermogenswaarde en het niet meefinancieren van eventuele aanvullende verliezen.

#### 1.1.3.8 Overige vorderingen

In € 1.000	1.1.3.8	1.1.3.8	1.1.3.8	1.1.3.8
	Uitgegeven leningen	Vooruit bet huisvestkst	Overige vorderingen	Overige vorderingen Totaal
<b>Financiële vaste activa, verloop</b>				
<b>Financiële vaste activa, begin</b>	1.430	8.859	971	11.260
Mutatie	-46		-412	-458
Herrubricering			-559	-559
Toerekening aan het resultaat		-462		-462
<b>Financiële vaste activa, eind</b>	1.384	8.397		9.781

De uitgegeven leningen betreffen:

- Lening Stichting Huisvesting VMBO Kampen met betrekking tot financiering van het aandeel van Stichting Ichthus College in de gezamenlijke huisvesting en inrichting van het schoolgebouw VMBO Ichthus Almere (VIA) te Kampen. De aflossing vindt gelijk de afschrijvingstermijn van de onderliggende activa plaats (afschrijvingstermijn 4 tot 15 jaar). Nieuwe investeringen worden naar rato van de gebruikers gefinancierd. De rente bedraagt nihil en er zijn geen zekerheden gesteld. Van de lening heeft € 0,4 mln. een looptijd langer dan 1 jaar (ultimo 2019: € 0,4 mln.).
- Lening Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten met betrekking tot financiering van het aandeel van Stichting Landstede en Stichting Ichthus College in de gezamenlijke inrichting van het schoolgebouw Het Perron Dronten. De aflossing vindt gelijk de afschrijvingstermijn van de onderliggende activa plaats (afschrijvingstermijn 2 tot 15 jaar). Nieuwe investeringen worden naar rato van de gebruikers gefinancierd. De rente bedraagt nihil en er zijn geen zekerheden gesteld. Van de lening heeft € 0,5 mln. een looptijd langer dan 1 jaar (ultimo 2019: € 0,6 mln.).

De vooruitbetaalde huisvestingskosten betreffen:

- Vooruitbetaalde huisvestingskosten locatie Dedemsvaart. Dit betreft een eenmalige bijdrage gedaan aan Woningstichting De Veste als vooruitbetaalde huur. Dit wordt lineair in 40 jaar toegerekend aan het resultaat (2020: € 33K). Saldo ultimo boekjaar € 998K.
- Vooruitbetaalde huisvestingskosten locatie Hardenberg. In het pand dat door de gemeente ter beschikking is gesteld is een investering gedaan waarvoor de stichting een bijdrage heeft gedaan aan de gemeente Hardenberg. De toerekening van de vooruitbetaalde huisvestingskosten (2020: € 49K) loopt gelijk met de annuïtaire aflossing op deze lening, lopend tot en met 2035. Saldo ultimo boekjaar € 950K.
- Vooruitbetaalde huisvestingskosten locatie Ommen. Dit betreffen de gedane uitgaven inzake nieuw- en verbouw van het door de gemeente Ommen beschikbaar gestelde pand. De gemeente Ommen heeft een gemeentegarantie afgegeven met een daaraan verbonden financieringsafpraak over 30 jaar welke door de stichting is ondergebracht bij het ministerie van financiën (schatkistbankieren), zie 2.3.4). De vooruitbetaalde huisvestingskosten worden in 30 jaar toegerekend aan het resultaat (2020: € 363K) in lijn met de van de gemeente Ommen te ontvangen huisvestingsbijdrage. Saldo ultimo boekjaar € 6.329K.
- Vooruitbetaalde huisvestingskosten inzake de locatie Zeewolde. Dit betreffen huisvestingskosten van een onderwijskundige samenwerking voor de periode van 1 augustus 2017 tot en met 31 juli 2027 van € 17,5k per jaar. Saldo ultimo boekjaar € 118K.

De post Overige betreffen betaalde en te verwachten te betalen transitievergoedingen in het kader van uitdiensttredingen op basis van langdurige arbeidsongeschiktheid. Hiervoor wordt vanuit het UWV op aanvraag compensatie ontvangen. Gezien het kortlopende karakter wordt deze vordering vanaf 2020 onder de kortlopende vorderingen verantwoord.

## 1.2 Vlottende activa

### 1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	1.266	1.815
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	557	380
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	21	0
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	109	50
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	1.339	1.297
1.2.2.8 Overige overheden	0	8
1.2.2.10 Overige vorderingen	1.337	891
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	3.390	3.317
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	19	20
1.2.2.15 Overlopende activa overige	0	0
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	-379	-566
<b>Totaal</b>	<b>7.660</b>	<b>7.212</b>

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

Toename overige vorderingen (1.2.2.10) ontstaat door de herrubricering vanuit 1.1.3.8 overige financiële vaste activa.

De vooruitbetaalde kosten (1.2.2.12) betreffen hoofdzakelijk kosten inzake lesmateriaal (schooljaar 2020-2021, die toegerekend worden aan de periode januari – juli 2021), licenties voor software en onderhoudscontracten voor de ICT omgeving. Als gevolg het vervangen van de bestaande systemen wordt steeds vaker gekozen voor een SAAS oplossing, waardoor minder directe investeringen benodigd zijn, maar wel meer abonnementen/licenties betaald worden die vaak voor langere periodes in 1x vooruitbetaald worden.

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

#### 1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
1.2.4.1 Kasmiddelen	32	33
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	52.385	42.924
1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	21.046	20.314
<b>Totaal</b>	<b>73.463</b>	<b>63.271</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De banken brengen per 1 januari 2021 over 1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen tot een bedrag van € 500.000 per bankrekening geen rente in rekening. Over het meerdere bedraagt dit 0,5%. Het ministerie van financiën brengt over 1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren geen rente in rekening.

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

#### 2.1 Eigen vermogen

In € 1.000	Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand 1 januari 2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2020
<b>Eigen vermogen, verloop</b>							
2.1.1.1 Algemene reserve	63.536	9.341	41	72.918	7.254	-	80.172
2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)							
Personele fluctuaties	1.426	-	-	1.426	-	-	1.426
Leermiddelen	215	-	-	215	-	-	215
Prestatiebox	129	-	-	129	-	-	129
Bapo Bestemmingsreserve	496	-	-	496	-	-	496
Frictiefonds personeel	2.314	-	-	2.314	-	-	2.314
Bestemmingsreserve SO&BD	565	-565	-	-	-	-	-
	5.145	-565	-	4.580	-	-	4.580
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat							
Private reserves	-4.713	-1.269	-	-5.982	266	-	-5.716
2.1.1.4 Bestemmingsfonds publiek							
Doorcentralisatie	83	-32	-	51	-7	-	44
2.1.1.5 Bestemmingsfonds privaat							
Ouderbijdrage Joh. Calvijn Lyceum	192	-	-	192	-	-	192
2.1.1.6 Herwaarderingsreserve	19.328	-	-1.135	18.193	-	-1.092	17.101
2.1.1 Groepsvermogen	83.571	7.475	-1.094	89.952	7.513	-1.092	96.373
2.1.2 Aandeel derden	79	18	-	97	128	-43	182
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>83.650</b>	<b>7.493</b>	<b>-1.094</b>	<b>90.049</b>	<b>7.641</b>	<b>-1.135</b>	<b>96.555</b>

In 2021 zal beleid opgesteld gaan worden in verband met de nieuwe signaleringswaarde van OCW inzake “mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen”. In afwachting van de analyse en beleid omtrent de hoogte van de benodigde algemene en benoemde reserves zijn de publieke bestemmingsreserves ongewijzigd gebleven.

### **2.1.1 Groepsvermogen**

#### **2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek**

Dit betreffen diverse binnen de onderwijs stichtingen benoemde bestemmingsreserves. Hiervoor zijn geen bestedingsplannen opgesteld. In 2021 is de doelstelling nader beleid ten aanzien van de minimale en maximale hoogte van de vrij besteedbare reserves en de vorming en inzet van bestemmingsreserves vast te stellen.

#### **2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat**

In 2009 heeft een eerste segmentatie plaatsgevonden van het eigen vermogen in een publiek en privaat deel. De contractactiviteiten binnen Stichting Landstede worden 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 deelnemingen wat als private activiteiten / private kosten is gedefinieerd, is (per saldo) ten gunste van de bestemmingsreserve privaat gebracht.

#### **2.1.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)**

Het bestemmingsfonds (publiek) betreft de beklemming van de bijdragen van de gemeente Harderwijk inzake de doorcentralisatie. Het eventueel nog niet bestede bedrag wordt gereserveerd voor toekomstige huisvestingsaangelegenheden die een kwaliteitsimpuls van de onderwijshuisvesting betreffen of onder de gemeentelijke zorgplicht vallen. Het saldo ultimo 2020 bedraagt € 44k positief, zie de toelichting onder 4.3 huisvestingslasten. Een bedrag van 7K is via de resultaatverdeling onttrokken aan het bestemmingsfonds.

Indien het saldo van de ontvangen vergoedingen langdurig lager zijn dan de daadwerkelijke kosten, zal bekeken moeten worden hoe het negatieve saldo dient te worden aangevuld vanuit de algemene reserve.

#### **2.1.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)**

Het bestemmingsfonds (privaat) betreft een bedrag dat is ontstaan uit de ouderbijdragen van de vereniging waar het voormalig Johannes Calvijn Lyceum onder viel. Bij de fusie waaruit Stichting Ichthus College ontstond is dit bedrag bestemd. Dit bedrag kan ingezet worden conform de bestemming die hieraan gegeven is door het bestuur van de Stichting Vrienden van het Ichthus College.

#### **2.1.1.6 Herwaarderingsreserve**

De herwaarderingsreserve betreft de herwaardering inzake het onroerend goed wat tot en met 2015 gewaardeerd werd op actuele waarde. Bij de stelselwijziging per 1 januari 2016 naar waardering van het onroerend goed op historische kostprijs is op basis van de overgangsbepalingen de herwaarderingsreserve gefixeerd. Vanaf 2016 vindt alleen nog realisatie van de herwaarderingsreserve plaats op basis van de gerealiseerde afschrijving op de gebouwen en bij eventuele verkoop. De herwaardering inzake de terreinen (per 31 december 2020 € 7,7 mln.) wordt alleen bij een eventuele verkoop gerealiseerd.

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

### **2.1.2 Aandeel Derden**

Dit betreft het minderheidsbelang in de deelneming Innotiq Zwolle B.V. De overige mutatie betreft de dividend uitkering aan de minderheidsaandeelhouder.

## 2.2 Voorzieningen

### 2.2.1 Personele voorzieningen

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical	2.2.1.3 Eigen risico WGA	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.5 Werkeloos- heidsbijdragen	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Personele voorzieningen totaal
<b>Personele voorzieningen, verloop</b>						
<b>Voorzieningen, begin</b>	4.622	213	3.337	1.108	1.970	11.250
Dotaties	1.520	881	820	25	745	3.991
Onttrekkingen	-931	-90	-213	-365	-1.465	-3.064
Vrijval	-30	-	-3	-198	-3	-234
<b>Voorzieningen, eind</b>	<b>5.181</b>	<b>1.004</b>	<b>3.941</b>	<b>570</b>	<b>1.247</b>	<b>11.943</b>
Bedrag looptijd max 1 jaar	747	186	197	266	1.215	2.611
Bedrag looptijd > 1 jaar	4.434	818	3.744	304	32	9.332

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

Ultimo 2019 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,0-2,5% en contant gemaakt tegen 2,0%.

#### 2.2.1.2 Verlofsparen en sabbatical

Onder deze voorziening zijn voorzieningen getroffen voor:

- Verlofsparen voor medewerkers op basis van de CAO-VO regeling;
- Levensfasebewust personeelsbeleid voortvloeiend uit de VO-CAO-verplichting. Dotatie in het jaar ad € 470K betreft de opbouw van de rechten van de medewerkers in het jaar die kiezen om niet te kiezen voor vermindering van hun werkzaamheden/taken in het jaar zelf, maar deze uren te sparen of aan het einde van het schooljaar uit te laten betalen.
- 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. De dotatie in het jaar ad € 953K vloeit voort uit de actualisatie van de uitgangspunten en de jaarlijkse opbouw aan rechten van de medewerkers ouder dan 52 jaar.

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

#### 2.2.1.3 Eigen risico WGA

De voorziening is getroffen bij Stichting Vechtdal College als eigen risico drager voor de uitkering aan (ex)medewerkers die vallen onder de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Voor deze toekomstige verplichtingen is de voorziening Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) gevormd, om verplichtingen aan (ex)werknemers die in de WGA geraken voor de periode van het eigen risicodragerschap op te kunnen vangen. De voorziening is in het jaar toegenomen. In het jaar zijn een drietal nieuwe aanspraken naar voren gekomen met een te voorziene schadelast van € 0,4 mln. Tevens is een inschatting gemaakt voor de langdurig zieke medewerkers (zie 2.2.1.6) van de te verwachten toekomstige lasten van eventuele aanspraken op een WGA uitkering wat tot een aanvullende dotatie van de voorziening leidt ad € 0,5 mln.

Ultimo 2020 is de voorziening berekend rekening houdend met een verwachte inflatie van 2,0%. De voorziening was vorig jaar op basis van de beperkte gemiddelde looptijd nominaal berekend.

#### 2.2.1.4 Jubileum voorzieningen

De voorziening jubilea betreft de contante waarde van de 25- en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel.

De dotatie in 2020 is voor deze langlopende voorziening aanzienlijk als gevolg van het cumulerende effect van de ophoging van de verwachte inflatie van 2,5% naar 3,0% en de verlaging van de disconteringsvoet van 1,4% naar 0,3%.

#### 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.

In het jaar is een vrijval verantwoord als gevolg van een aanzienlijk lagere aanspraak op WW-en BWW-uitkeringen van voormalig personeel dan op basis van de inschattingen ultimo 2019 was voorzien.

#### 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.

### 2.3 Langlopende schulden

	2.3.3 Schulden aan krediet- instellingen	2.3.4 Schulden aan OCW / EZ	2.3.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	2.3.6 Schulden aan gemeenten en GRn	2.3 Totaal Schulden
in € 1.000					
<b>Langlopende schulden, verloop</b>					
Stand langlopend deel, begin	48.747	795	14.706	2.428	66.676
Stand kortlopend deel, begin	3.283	233	485	226	4.227
Langlopende schulden, begin	52.030	1.028	15.191	2.654	70.903
Aangegane leningen in de verslagperiode	-	-	-	-	-
Aflossing in de verslagperiode	3.366	233	485	203	4.287
Stand aan het einde van de periode	48.664	795	14.706	2.451	66.616
Stand kortlopend deel, eind	3.231	244	493	1.507	5.475
<b>Stand langlopend deel, eind</b>	<b>45.433</b>	<b>551</b>	<b>14.213</b>	<b>944</b>	<b>61.141</b>
Bedrag looptijd vanaf 1 tot en met 5 jaar	12.615	551	1.811	265	15.242
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	32.818	-	12.402	679	45.899

#### 2.3.3 Langlopende schuld aan kredietinstellingen

	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing in de verslag- periode	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/ variabel	Enddatum looptijd looptijd	Renterisico afgedekt j/n
in € 1.000														
<b>Langlopende schuld aan kredietinstellingen, verloop</b>														
BNG 40.100666	6.400	640	7.040		640	6.400	640	5.760	2.560	3.200	3,95%	Vast	24-8-2030	nee
BNG 40.102031	6.450	600	7.050		600	6.450	600	5.850	2.400	3.450	4,55%	Vast	1-8-2031	nee
BNG 40.103149	5.918	250	6.168		334	5.834	250	5.584	1.334	4.250	4,85%	Vast	1-7-2038	nee
BNG 40.104392	5.500	400	5.900		400	5.500	400	5.100	1.600	3.500	5,27%	Vast	3-8-2034	nee
BNG 40.106044	19.599	933	20.532		932	19.600	933	18.667	3.733	14.934	4,75%	Vast	15-12-2041	nee
BNG 40.106972	1.650	150	1.800		150	1.650	150	1.500	600	900	4,65%	Vast	23-11-2031	nee
BNG 40.105566	3.060	84	3.144		84	3.060	88	2.972	388	2.584	4,11%	vast	1-12-2042	nee
Rabobank	170	226	396		226	170	170	0		0	4,00%	vast	31-3-2021	nee
<b>Totaal</b>	<b>48.747</b>	<b>3.283</b>	<b>52.030</b>	<b>0</b>	<b>3.366</b>	<b>48.664</b>	<b>3.231</b>	<b>45.433</b>	<b>12.615</b>	<b>32.818</b>				

Alle leningen bij Bank Nederlandse Gemeenten zijn lineaire leningen en zijn gewaarborgd bij het Waarborgfonds MBO, behalve:

- Lening BNG 40.106972 is voor het pand dat verhuurd wordt aan de Internationale School Eerde B.V. (saldo 31 december 2020 € 1.650.000). Hierop is een hypotheek gevestigd ad € 3.000.000.
- Lening 40.105566 is voor de locatie Wezep, waarvoor de gemeente Oldebroek garant staat.

Voor wat betreft de leningen vanuit Stichting Landstede bij de BNG gelden voorwaarden ten aanzien van een minimale solvabiliteit van 20% (op basis van definitie BNG) en een DSCR van 1,2. Ultimo 2020 is voldaan aan de door BNG gestelde criteria.

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

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

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

De leningen bij de Rabobank betreft een hypothecaire lening inzake het pand Wilhelminastraat te Zwolle. Deze wordt in 2021 geheel afgelost.

### 2.3.4 Langlopende schuld aan OCW/EZ

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

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

### 2.3.5 Langlopende schuld aan Ministerie van Financiën

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegane lening deze periode	Aflossing in de verslag-periode	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Enddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
<b>Langlopende schuld aan Ministerie van Financiën, verloop</b>														
Schatkist 2395	4.993	147	5.140		147	4.993	151	4.842	639	4.203	2,25%	vast	3-7-2045	nee
Schatkist 2276	1.084	43	1.127		44	1.083	43	1.040	173	867	2,89%	vast	15-12-2045	nee
Schatkist 2537	110	111	221		111	110	110	0	0	0	0,28%	vast	15-12-2021	nee
Schatkist 2638	934	38	972		37	935	38	897	150	747	1,30%	vast	15-12-2045	nee
Schatkist 2120	5.085	146	5.231		146	5.085	151	4.934	849	4.085	3,83%	vast	1-12-2042	nee
Schatkist 2121	2.500		2.500			2.500		2.500		2.500	3,78%	vast	3-6-2052	nee
<b>Totaal</b>	<b>14.706</b>	<b>485</b>	<b>15.191</b>	<b>0</b>	<b>485</b>	<b>14.706</b>	<b>493</b>	<b>14.213</b>	<b>1.811</b>	<b>12.402</b>				

Voor de leningen inzake locatie Zwartsluis (Schatkist 2120+2121) staat de gemeente Zwartewaterland garant. Voor de leningen inzake locatie Ommen (Schatkist 2276+2395+2537) staat de gemeente Ommen garant. Voor de lening inzake locatie Dedemsvaart (Schatkist 2638) staat de gemeente Hardenberg garant.

### 2.3.6 Langlopende schuld aan gemeenten en GRn

in € 1.000	Schuld langlopend begin	Schuld kortlopend begin	Schuld begin	Aangegeven lening deze periode	Aflossing in de verslagperiode	Schuld eind	Schuld kortlopend eind	Schuld langlopend eind	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Rente %	Rente % vast/variabel	Enddatum looptijd	Renterisico afgedekt j/n
<b>Langlopende schuld aan Gemeenten en GRn, verloop</b>														
Vooruitontvangen bijdragen	1.389	132	1.521		109	1.412	1.412	0	0	0				
VSO huisvesting Talentstad	89	44	133		44	89	44	45	45	0	1,50%	vast	31-12-2022	nee
Gemeente Hardenberg	950	50	1.000		50	950	51	899	220	679	2,97%	vast	31-12-2035	nee
<b>Totaal</b>	<b>2.428</b>	<b>226</b>	<b>2.654</b>	<b>0</b>	<b>203</b>	<b>2.451</b>	<b>1.507</b>	<b>944</b>	<b>265</b>	<b>679</b>				

Voor de lening inzake gemeente Hardenberg wordt verwezen naar de toelichting bij 1.1.3.8.

De vooruit ontvangen bijdragen betreft een ontvangen afkoopsom van de gemeente Zwolle (oorspronkelijke groot € 1.969k) voor huisvestinglasten van ORFEO en Internationale School Zwolle voor 15 jaar. De ontvangen bijdragen vallen vrij ten gunste van het resultaat (1 augustus 2016 tot en met 31 juli 2031) overeenkomstig de in de beschikking vermelde periode. Voor elk jaar dat de panden niet ten behoeve van ORFEO/ISZ worden gebruikt kan de gemeente Zwolle op basis van de gestelde voorwaarden dit naar tijdsevenredigheid een deel van het ontvangen bedrag terugvorderen. Per 1 november 2020 wordt geen gebruik meer gemaakt van een aanvullend gebouw. Vanaf deze datum vindt geen vrijval meer plaats. Op basis van de subsidievoorwaarden moet dit bedrag terugbetaald worden en is de volledige schuld als kortlopend verantwoord.

In 2017 is een bedrag ontvangen (€ 219k) naar aanleiding van de vaststellingsovereenkomst huisvesting Talentstad van de Gemeente Zwolle, wat is aan te merken als een financiering van in voorgaande jaren gedane investeringen. Dit bedrag moet in vijf jaar terugbetaald worden, in vijf gelijke annuïtaire termijnen, de laatste in 2022.

### 2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	0	1
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	3.231	3.283
2.4.4 Schulden aan OCW / EZ	270	249
2.4.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	494	485
2.4.6 Schulden aan gemeenten en GRn	1.575	312
2.4.8 Crediteuren	5.414	5.308
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.774	6.610
2.4.10 Pensioenen	2.160	2.023
2.4.12 Overige kortlopende schulden	2.394	5.024
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	788	1.917
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	6.859	4.952
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringsubsidies	0	97
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	2.805	1.701
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	6.804	5.371
2.4.18 Te betalen interest	331	353
2.4.19 Overige overlopende passiva	419	353
<b>Totaal</b>	<b>41.318</b>	<b>38.039</b>

De posten 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5 en 2.4.6 betreffen hoofdzakelijk het kortlopende deel van de langlopende schulden, zie 2.3. Bij 2.4.4 Schulden aan OCW/EZ betreft ook bedragen inzake terug te betalen rijkssubsidies op basis van de verantwoording van de specifieke subsidies.

De toename onder 2.4.9 vloeit voort uit de ontbrekende detail informatie van de schulden van Innotiq Zwolle B.V. Djopzz Beheer B.V. en Djopzz B.V. ultimo 2019. De belastingschulden van Innotiq zijn per eind 2019 ad € 0,7 mln. verantwoord onder post 2.4.12.

Post 2.4.12 Overige schulden is lager. Dit wordt veroorzaakt door de presentatie correcties ultimo 2019 inzake Innotiq Zwolle B.V. en de reservering ultimo 2019 inzake de eenmalige uitkering (CAO-MBO) in 2020 die op basis van de voorwaardelijkheid toegerekend diende te worden aan 2019.

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

Post 2.4.17 stijgt door de toename van de verplichting inzake de verlofuren voor ondersteunend personeel (+€ 0,7 mln. tot € 1,3 mln.) en de inzake Innotiq Zwolle B.V. ultimo 2019 niet correct gepresenteerde schuld inzake vakantiegeld ad € 0,3 mln.

### **Kredietfaciliteiten**

Bij het ministerie van financiën wordt over de volgende kredietfaciliteiten in rekening-courant beschikt:

- Stichting Agnieten College/De Boog € 3,0 miljoen
- Stichting Vechtdal College € 1,5 miljoen

Hiervan wordt per jaareinde geen gebruik van gemaakt. Het rentetarief is conform de tariefstructuur rekening-courant- en depositofaciliteit van het ministerie van financiën wat gebaseerd is op het **Euro OverNight Index Average** (EONIA) tarief, wat vergelijkbaar is met de 1 daagse Euribor tarieven.

### **Financiële instrumenten**

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

#### *Kredietrisico*

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

De liquide middelen zijn deels ondergebracht bij een drietal banken die voldoen aan de rating eisen volgens de regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het kredietrisico hierop is beperkt. Het andere deel is ondergebracht bij het Ministerie van Financiën. Het kredietrisico hierop is te verwaarlozen.

Het kredietrisico op de vorderingen is geconcentreerd bij 3 tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen) voor een totaalbedrag van € 1,9 mln. De hoogste vordering bedraagt € 0,8 mln. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie; zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

Het maximale kredietrisico dat Landstede Groep loopt bedraagt € 5,6 mln., bestaande uit:

- overige leningen	1,4 mln.
- vorderingen UWV	0,6 mln.
- gemeenten	0,6 mln.
- debiteuren (incl. studenten/leerlingen/ouders)	2,2 mln.
- overige vorderingen	0,8 mln.

#### *Renterisico*

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

#### *Liquiditeitsrisico*

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende meerjaren liquiditeitsbegrotingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. De liquide middelen staan ultimo het boekjaar ter vrije beschikking.

#### *Reële waarde*

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

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

#### *Meerjarige financiële verplichtingen*

In € 1.000	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
<b>Meerjarige financiële verplichtingen</b>				
Huur bedrijfsgebouwen	1.234	5.371	7.333	13.937
Copiers	430	266	0	696
Koffieapparatuur	204	0	0	204
Bedrijfsauto's (lease)	12	0	0	12
Kluisjes	36	169	180	385
Netwerkverbindingen	13	28	0	41
Energie (Gas, water, licht)	2.508	0	0	2.508
Leermiddelen	4.303	0	0	4.303
	8.739	5.834	7.513	22.086

Inzake schoonmaakdiensten zijn als Landstede Groep in 2020 nieuwe contracten afgesloten met een drietal partijen met een looptijd tot 30 april 2024 met een optie tot verlenging van 4x 1 jaar. De verwachte jaarlijkse afname voor de stichting bedraagt € 3,7 mln. per jaar.

#### *Afgegeven garanties*

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

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

In opdracht van Stichting Landstede zijn door de ING Bank NV bankgaranties afgegeven voor een totaal bedrag van € 248K inzake verplichtingen op basis van afgesloten huurcontracten.

De besturen van het Almere College (onderdeel van Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten) en Stichting Ichthus College hebben zich garant gesteld voor de eventuele negatieve resultaten van de Stichting Huisvesting VMBO Kampen.

De besturen van het Almere College (onderdeel van Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Kampen Dronten), Stichting Ichthus College en Stichting Landstede hebben zich garant gesteld voor de eventuele negatieve resultaten van de Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten.

#### *Fiscale eenheid*

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

#### *Niet in de balans opgenomen vordering OCW*

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

De vordering wordt op balansdatum bepaald door de op dat moment bestaande schuld aan personeel in verband met de tot december opgebouwde vakantieaanspraken en de over de over de maand december door de instelling verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. De benaderde omvang van deze vordering bedraagt per eind 2020 € 13,5 mln. (ultimo 2019 € 12,7 mln.). De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de onderwijsinstelling.

#### *Waarborgfonds MBO*

Het Waarborgfonds MBO staat garant voor de bij BNG verkregen leningen ten behoeve de financiering van investeringen in onroerend goed ten behoeve van het middelbaar beroepsonderwijs en voortgezette educatie. Uit hoofde van deze garantstelling heeft Stichting Landstede een voorwaardelijke verplichting jegens het waarborgfonds, zijnde een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage voor het MBO, indien het vermogen van het waarborgfonds niet voldoende blijkt te zijn om gestelde garanties te dekken.

Vanaf haar oprichting in 1997 is Stichting Waarborgfonds MBO niet aangesproken door geldgevers op grond van door haar afgegeven borgstellingen. Het vermogen van het waarborgfonds bedraagt ultimo 2020 (conform laatst bekende jaarrekening) € 22,5 mln. en ligt daarmee boven de ondergrens van € 9,98 mln. van het waarborgdepot van het waarborgfonds. In juli 2020 is door Moody's aan Stichting Waarborgfonds MBO een kredietrating gegeven van Aa1 met een "stable outlook".

Ter zekerstelling van de door het waarborgfonds afgegeven garanties ad € 79,0 mln. (stand onderliggende schulden ultimo 2020: € 43,8 mln.) is een positieve/negatieve hypotheekverklaring verstrekt aan Stichting Waarborgfonds MBO.

#### *Stichting Huisvesting VMBO Kampen*

Stichting Ichthus College is met Almere College gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting voor het VMBO in Kampen. Hiervoor heeft Stichting Ichthus College de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal

leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2020 bedroegen de totale kosten voor rekening van Stichting Ichthus College € 623K (2019: € 635K). In de afgesloten overeenkomst is geen einddatum van deze samenwerking opgenomen.

#### *Stichting Huisvesting Onderwijs Dronten*

Stichting Ichthus College en Stichting Landstede zijn met Almere College gebruiker van de gezamenlijke onderwijshuisvesting in Dronten, locatie Het Perron. Hiervoor bestaat de verplichting om jaarlijks naar rato van het aantal leerlingen bij te dragen in de werkelijke exploitatiekosten (geen personeelskosten) van deze stichting. In het jaar 2020 bedroegen de totale kosten €351K (2019: € 387K). In de afgesloten overeenkomst is geen einddatum van deze samenwerking opgenomen.

#### *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 wet vermindering afdracht loonbelasting (verder: 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.

Per 31 december 2020 is 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*

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

## Baten en lasten met toelichting

### 3. Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	195.387	188.786	192.786
3.1.2	Overige subsidies OCW / EZ	19.456	19.452	19.467
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	9.776	9.121	10.191
<b>Totaal</b>		<b>224.619</b>	<b>217.359</b>	<b>222.444</b>

##### 3.1.1 Rijksbijdrage OCW/EZ

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
Voortgezet onderwijs		107.406	103.839	107.320
Beroepsonderwijs		87.981	84.947	85.466
<b>Totaal</b>		<b>195.387</b>	<b>188.786</b>	<b>192.786</b>

Voor het VO zijn de rijksbijdragen € 0,1 mln. hoger dan 2019 als gevolg van:

- prijsbijstelling 2020 + € 3,6 mln.
- daling bekostigde leerlingen, -/- 180, totaal 13.272 bekostigd -/- € 1,5 mln.
- eenmalige aanvullende bekostiging 2019 (Slob Gelden) -/- € 2,1 mln.

Voor het BO zijn de rijksbijdragen € 2,5 mln. hoger dan 2019 als gevolg van:

- aanpassing landelijk macro budget MBO t.b.v. prijsbijstelling 2020 + € 2,3 mln.
- toename marktaandeel BO reguliere opleidingen + € 0,8 mln.
- afname marktaandeel entree opleidingen -/- € 0,6 mln.

##### 3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
Voortgezet onderwijs		7.138	7.176	6.891
Beroepsonderwijs		11.993	12.276	12.467
Gemengd		325	0	109
<b>Totaal</b>		<b>19.456</b>	<b>19.452</b>	<b>19.467</b>

De lagere verantwoorde subsidie VO ten opzichte van de begroting is het gevolg van:

- prijsbijstelling prestatiebox + € 0,3 mln.
- realisatie prestatieafhankelijke subsidie voortijdig school verlaten (VSV) + € 0,1 mln.
- realisatie subsidie STO vertraagd als gevolg van COVID-19 -/- € 0,4 mln.

Bij het BO is de afwijking ten opzichte van de begroting het gevolg van:

- vrijval subsidie voorziening leermiddelen minima uit oude jaren + € 0,6 mln.
- realisatie RIF-projecten vertraagd als gevolg van COVID-19 -/- € 0,4 mln.
- gemeentelijk deel subsidie VSV ten onrechte begroot onder post 3.1.2 -/- € 0,3 mln.
- overige -/- € 0,2 mln.

Bij het BO is de afwijking ten opzichte van 2019 als volgt te verklaren:

- kwaliteitsmiddelen + € 0,6 mln.
- vrijval subsidie voorziening leermiddelen minima uit oude jaren + € 0,5 mln.
- aanvullende bekostiging VSV prestatiedeel oude regeling in 2019 ontvangen -/- € 1,3 mln.
- overige -/- € 0,3 mln.

### 3.1.3 Inkomensoverdracht van rijksbijdragen

De verantwoorde baten inzake inkomensoverdracht van rijksbijdragen betreft het aandeel van de stichting inzake de ontvangen doorbetalingen van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs VO in de regio's waarin wordt samengewerkt, zijnde:

- Stichting Leerlingenzorg NW Veluwe (via Stichting voor Christelijk VMBO voor Harderwijk e.o.);
- Stichting VO 23.05 IJssel-Vecht (via Stichting Landstede, Stichting Agnieten College/De Boog en Stichting Ichthus College);
- Stichting Regionaal Samenwerkingsverband Noordoost Overijssel (via Stichting Vechtdal College).

De baten zijn hoger dan begroot, voornamelijk als gevolg van een nabetalingen van het resultaat 2019. Deze samenwerkingsverbanden mogen beperkt reserves opbouwen en verdelen een eventueel overschot onder de scholen die zijn aangesloten bij het betreffende samenwerkingsverband.

## 3.2 Overheidsbijdragen / subsidie overige overheden

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
3.2.1.1 Participatiebudget Educatie (MBO/HBO/WO)	393	266	420
3.2.1 Participatiebudget (MBO/HBO/WO)	393	266	420
3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	62	79	0
3.2.2.2 Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	2.027	1.883	2.063
3.2.2.3 Overige overheden	680	179	698
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies overige over	2.769	2.141	2.761
<b>Totaal</b>	<b>3.162</b>	<b>2.407</b>	<b>3.181</b>

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

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

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

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

of ouder) met 13% is gegroeid. De toename van het aantal BBL studenten ligt in lijn met de landelijke toename van het aantal BBL studenten.

### 3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)

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

De gerealiseerde opbrengst is hoger dan begroot door meer opbrengsten contractonderwijs exclusief inburgering als gevolg van groei het aantal convenant Entree studenten. De lagere opbrengst inburgering wordt veroorzaakt door de gevolgen van COVID-19. Hierdoor hebben in 2020 beperkt inburgeringslessen aan inburgeringsplichtigen plaatsgevonden.

### 3.5 Overige baten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
3.5.1 Opbrengst verhuur	846	1.034	1.051
3.5.2 Detachering personeel	3.585	3.408	3.776
3.5.4 Sponsoring	0	1	17
3.5.5 Ouderbijdragen (PO/VO)	902	1.157	1.375
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	668	343	851
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	1	0	0
3.5.9 Opbrengst catering	630	1.307	1.521
3.5.10 Overige	1.960	3.383	3.324
<b>Totaal</b>	<b>8.592</b>	<b>10.633</b>	<b>11.915</b>

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

De opbrengst 3.5.2 detachering personeel is lager ten opzichte van vorig jaar als gevolg van lagere omzet bij Djopzz B.V.. Dit is het gevolg van de COVID-19 maatregelen waardoor minder tijdelijk personeel is geplaatst bij bedrijven in de branches waar Djopzz actief is.

De ouderbijdragen VO en deelnemersbijdragen MBO zijn gedaald. Als gevolg van COVID-19 zijn niet alle activiteiten doorgegaan, waardoor de bijbehorende bijdrage voor deze activiteiten is komen te vervallen. Dat is tevens aan de orde ten aanzien van de vele excursies en reizen die niet zijn doorgegaan en waarvan de baten onder 3.5.10 zijn verantwoord.

Bij de opbrengst catering (3.5.9) is het effect van COVID-19 ook zichtbaar. Vanaf maart 2020 is de cateringomzet gedaald. Als gevolg van de lockdown en onderwijs op afstand is de catering beperkt gebruikt door leerlingen, studenten en medewerkers.

## 4. Lasten

### 4.1 Personeelslasten

In € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Lonen en salarissen verloond	127.377	157.026	124.485
Doorbelast binnen Landstede Groep	0	212	0
4.1.1.1 Lonen en salarissen	127.377	157.238	124.485
4.1.1.2 Sociale lasten	16.072	0	15.181
4.1.1.5 Pensioenlasten	18.184	0	17.856
<b>4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b>	<b>161.633</b>	<b>157.238</b>	<b>157.522</b>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	3.757	1.060	4.993
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	9.619	12.275	10.982
4.1.2.3 Overige	6.828	7.148	6.100
<b>4.1.2 Overige personele lasten</b>	<b>20.204</b>	<b>20.483</b>	<b>22.075</b>
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-2.184	-721	-1.214
<b>Totaal</b>	<b>179.653</b>	<b>177.000</b>	<b>178.383</b>

Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	12,6%	12,2%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	14,3%	14,3%

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

- verschuiving van aantal fte begroot als inhuur (4.1.2.2) naar eigen personeel (4.1.1.1), en
- extra inzet personeel in verband met toegekend extra budget vanuit de begrote calamiteiten en innovatiereserve.

De sociale lasten en pensioenlasten blijven in lijn met vorig jaar, aangezien de grondslag en premies niet structureel zijn gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

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

De lagere lasten voor personeel niet in loondienst (4.1.2.2) is naast de verschuiving naar eigen personeel mede gevolg van de COVID pandemie. Hierdoor zijn projecten vertraagd waardoor extra project inzet niet is gedaan of eerst door eigen medewerkers zijn uitgevoerd. Tevens heeft minder vervanging in verband met verzuim plaats gevonden.

#### Personeelsbestand

	Aantal FTE 2020	Aantal FTE 2019
Gemiddeld aantal FTE's 100% in de consolidatie opgenomen	2.176	2.201
Gemiddeld aantal FTE's partieel in de consolidatie opgenomen	65	139

## 4.2 Afschrijvingen

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
4.2.1	Afschrijvingen immateriële vaste activa	212	-107	29
4.2.2	Afschrijvingen materiële vaste activa	10.454	11.752	12.561
<b>Totaal</b>		<b>10.666</b>	<b>11.645</b>	<b>12.590</b>

De afschrijvingslasten immateriële vaste activa betreffen vooral de afschrijvingen inzake de geactiveerde kosten met betrekking tot de implementatie van software van AFAS voor de personeels- en financiële processen.

De afschrijvingslasten inzake de materiële vaste activa in 2019 zijn inclusief de afwaardering van € 1,3 mln. op het gebouw te Eerde. De lagere afschrijvingen ten opzichte van de begroting komt onder andere door:

- Het niet uitvoeren van begrote investeringen in verduurzaming vanuit Vechtdal College;
- Vertraging in de investeringen in het jaar ten opzichte van de in de begrotingen opgenomen investeringsmoment;
- Minder investeringen dan de investeringen waarvan in 2019 en/of 2020 de boekwaarde op nihil is gekomen.

## 4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
4.3.1	Huurlasten	3.473	3.583	3.596
4.3.2	Verzekeringslasten	241	180	157
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	2.407	3.122	2.837
4.3.4	Energie en water	3.197	2.644	2.542
4.3.5	Schoonmaakkosten	4.622	4.301	4.457
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	730	817	773
4.3.8	Overige huisvestingslasten	597	599	406
<b>Totaal</b>		<b>15.267</b>	<b>15.246</b>	<b>14.768</b>

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

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

De kosten voor energie en water zijn hoger als gevolg van onterecht toerekende opbrengst zonnepanelen en stijging van de gasprijzen.

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

#### 4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
4.4.1	Administratie en beheer	2.929	5.315	2.350
4.4.2	Inventaris en apparatuur	5.483	4.961	4.767
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	11.764	14.058	15.180
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	0	83	-118
4.4.5	Overige	3.681	3.306	3.140
<b>Totaal</b>		<b>23.857</b>	<b>27.723</b>	<b>25.319</b>

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

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

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

Inzake 4.4.4 wordt verwezen naar de toelichting bij 2.2.2 Voorziening voor verlieslatende contracten.

#### 5 Gerealiseerde herwaardering

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

#### 6 Financiële baten en lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
6.1	Financiële baten	1	0	2
6.2	Financiële lasten	-2.953	-3.066	-3.071
<b>Totaal</b>		<b>-2.952</b>	<b>-3.066</b>	<b>-3.069</b>

Als gevolg van de gedane aflossingen zijn de rentelasten ten opzichte van 2019 gedaald.

Op de beschikbare liquiditeiten wordt door de banken tot een bedrag van € 500.000 per bankrekening geen rente in rekening gebracht, over het meerdere bedraagt dit circa 0,5% over het saldo boven de door de bank gestelde grenzen. Over de rekening-courant saldi bij het ministerie van financiën (schatkistbankieren) wordt geen creditrente in rekening gebracht.

#### 7. Belastingen

Het hogere gerealiseerde resultaat van de Djopzz Groep leidt tot een hogere belastinglast.

## **8. Resultaat deelnemingen**

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

## **9. Resultaat aandeel derden**

Dit betreft het minderheidsaandeel in het resultaat van Innotiq Zwolle BV. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op 1.1.3 Financiële vaste activa en 2.1.2. als onderdeel van het eigen vermogen.

## 9 Enkelvoudige jaarrekening

### 9.1 Balans per 31 december 2020

Balans		Realisatie	Realisatie
In € 1.000	<i>na resultaatbestemming</i>	31-12-2020	31-12-2019
<b>1.</b>	<b>Activa</b>		
<b>1.1</b>	<b>Vaste activa</b>		
1.1.1	Immateriële vaste activa	835	720
1.1.2	Materiële vaste activa	1.091	768
1.1.3	Financiële vaste activa	0	36
	<b>Vaste Activa totaal</b>	<b>1.926</b>	<b>1.524</b>
<b>1.2</b>	<b>Vlottende activa</b>		
1.2.1	Vorraden	0	0
1.2.2	Vorderingen	1.824	1.619
1.2.4	Liquide middelen	618	666
	<b>Vlottende Activa totaal</b>	<b>2.442</b>	<b>2.285</b>
	<b>Activa totaal</b>	<b>4.368</b>	<b>3.809</b>
<b>2.</b>	<b>Passiva</b>		
2.1.1	Groepsvermogen	0	0
2.1.2	Aandeel van derden	0	0
<b>2.1</b>	<b>Eigen vermogen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.2	Voorzieningen	446	370
2.3	Langlopende schulden	0	0
2.4	Kortlopende schulden	3.922	3.439
	<b>Passiva totaal</b>	<b>4.368</b>	<b>3.809</b>

## 9.2 Staat van baten en lasten over 2020

<b>Staat van baten en lasten</b>				
In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
<b>3</b>	<b>Baten</b>			
3.1	Rijksbijdragen	0	40	0
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	0	0	0
3.3	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	0	0	0
3.4	Baten werk in opdracht van derden	0	0	0
3.5	Overige baten	30.944	29.212	28.333
<b>Totaal baten</b>		<b>30.944</b>	<b>29.252</b>	<b>28.333</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>			
4.1	Personeelslasten	23.384	22.000	22.282
4.2	Afschrijvingen	487	539	226
4.3	Huisvestingslasten	733	748	744
4.4	Overige lasten	6.337	5.965	5.646
<b>Totaal lasten</b>		<b>30.941</b>	<b>29.252</b>	<b>28.898</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>
5	Gerealiseerde herwaardering	0	0	0
6	Financiële baten en lasten	-3	0	0
<b>Resultaat</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>
7	Belastingen	0	0	0
8	Resultaat deelnemingen	0	0	0
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>
9	Resultaat aandeel van derden	0	0	0
<b>Totaal resultaat</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-565</b>

### 9.3 Kasstroomoverzicht over 2020

Kasstroomoverzicht		Realisatie 2020	Realisatie 2019
In € 1.000			
<b>a Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
1)	Saldo baten en lasten	3	-565
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b>			
2)	Aanpassingen voor afschrijving	487	226
3)	Aanpassingen voor waardeveranderingen	4	-
4)	Toe- (af-)name van voorzieningen	76	121
Totaal Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		567	347
<b>Veranderingen in werkkapitaal</b>			
5)	Af- (toe)name van kortlopende vorderingen	-197	-273
	Af- (toe)name van effecten	-	-
6)	Toe- (af)name van kortlopende schulden	397	863
Totaal Veranderingen in werkkapitaal		200	590
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		770	372
7)	Betaalde interest	-3	-
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten		767	372
<b>b Kasstromen uit investeringsactiviteiten</b>			
8)	Investerings in immateriële vaste activa	-305	-706
9)	Investerings in materiële vaste activa	-538	-87
10)	Toe- (af)name overige financiële vaste activa	28	-36
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-815	-829
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>-48</b>	<b>-457</b>

- 1) Volgens de staat van baten en lasten
- 2) Afschrijvingen conform verloopstaat immateriële vaste activa (1.1.1) en materiële vaste activa (1.1.2)
- 3) Afboekingen activa conform verloopstaat immateriële vaste activa (1.1.1)
- 4) Volgens verloopstaat voorzieningen (2.2)
- 5) Vlottende activa, mutatie vorderingen (1.2.2) exclusief te ontvangen interest
- 6) Kortlopende schulden (2.4), mutatie exclusief te betalen interest, schulden aan kredietinstellingen
- 7) Financiële lasten (6.2), rekening houdend met mutatie te betalen interest
- 8) Verloopstaat immateriële vaste activa (1.1.1)
- 9) Verloopstaat materiële vaste activa (1.1.2)
- 10) Verloopstaat financiële vaste activa (1.1.3)

## 9.4 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2020

### Algemeen

#### *Juridische vorm en voornaamste activiteiten*

Statutaire naam:	Stichting Bestuur Landstede Groep
Statutaire zetel:	Zwolle
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, Zwolle
KvK nummer:	05074167

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2020 van de stichting en is opgesteld met dezelfde toegepaste standaarden als de geconsolideerde jaarrekening, waarbij de grondslagen en waardering van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening gelijk zijn.

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.

### Balansposten met toelichting

#### **Vaste activa**

#### **1.1 Vaste activa**

#### **1.1.1 Immateriële vaste activa**

In '€' 1.000	1.1.1.2	1.1.1
	Consessies, vergunningen, intellect. eigend.	Totaal immateriële vaste activa
<b>Immateriële Vaste Activa, verloop</b>		
<b>Stand aan het begin van de periode</b>		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	756	756
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	36	36
<b>Immateriële vaste activa, begin</b>	<b>720</b>	<b>720</b>
<b>Verloop gedurende de periode</b>		
Investeringen	305	305
Desinvesteringen	12	12
Afschrijvingen	186	186
Afschrijving op desinvesteringen	8	8
<b>Mutatie gedurende de periode</b>	<b>115</b>	<b>115</b>
<b>Stand aan het einde van de periode</b>		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	1.049	1.049
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	214	214
<b>Immateriële vaste activa, eind</b>	<b>835</b>	<b>835</b>

De investeringen in 2020 betreffen de kosten inzake de verdere implementatie van een het nieuw softwaresysteem (AFAS) voor de financiële en personele processen.

### 1.1.2 Materiële vaste activa

In € 1.000	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 materiële vaste activa
<b>Materiële Vaste Activa, verloop</b>			
<b>Stand aan het begin van de periode</b>			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, begin	1.044	81	1.125
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, begin	357	-	357
<b>Materiële vaste activa, begin</b>	<b>687</b>	<b>81</b>	<b>768</b>
<b>Verloop gedurende de periode</b>			
Investerings	368	159	527
Desinvesteringen	-458	-	-458
Afschrijvingen	301	-	301
Afschrijving op desinvesteringen	361	-	361
Overboekingen	81	-81	-
<b>Mutatie gedurende de periode</b>	<b>245</b>	<b>78</b>	<b>323</b>
<b>Stand aan het einde van de periode</b>			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs, eind	1.951	159	2.110
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen, eind	1.019	-	1.019
<b>Materiële vaste activa, eind</b>	<b>932</b>	<b>159</b>	<b>1.091</b>

Dit betreffen naast de materiële vaste activa ten behoeven van de centrale serviceorganisatie en bestuursdienst van Landstede Groep ook ICT investeringen ten behoeve van de centrale ICT infrastructuur van de Landstede Groep.

De negatieve desinvestering betreft de administratieve overboeking tegen boekwaarde van de bestaande activa inzake de ICT infrastructuur van de Landstede Groep (wifi systeem voor de gehele organisatie). Deze activa stonden ultimo 2019 nog op de balans van Stichting Landstede. De lasten zijn tot en met 2019 jaarlijks doorbelast naar SBLG en daar meegenomen in de kostenverdeling aan de onderwijs instellingen. De conversie naar AFAS was een natuurlijk moment om de activa items over te dragen naar SBLG. De boekwaarde ultimo 2019 hiervan bedraagt € 97K. Eind 2020 is de boekwaarde nagenoeg nihil.

### 1.1.3 Financiële vaste activa

In € 1.000	1.1.3.8 Overige vorderingen	1.1.3 Totaal financiële vaste activa
<b>Financiële vaste activa, posten</b>		
<b>Financiële vaste activa, begin</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Investerings en verstrekte leningen	8	8
Desinvesteringen en aflossingen	-36	-36
Herrubricering	-8	-8
<b>Financiële vaste activa, eind</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Dit betreffen betaalde en te verwachten te betalen transitievergoedingen in het kader van uitdiensttredingen op basis van langdurige arbeidsongeschiktheid. Hiervoor wordt vanuit het UWV op aanvraag compensatie ontvangen. Gezien het kortlopende karakter wordt deze vordering vanaf 2020 onder de kortlopende vorderingen verantwoord.

## 1.2 *Vlottende activa*

### 1.2.2 Vorderingen

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	30	30
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	0	9
1.2.2.4 Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.124	556
1.2.2.5 Vorderingen op andere deelnemingen	0	0
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	0	0
1.2.2.7 Vorderingen (ouders van) II / studenten / deelnemers / cursisten	1	3
1.2.2.8 Overige overheden	0	0
1.2.2.10 Overige vorderingen	12	21
1.2.2.11 Belastingen en premies sociale verzekeringen	0	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	657	1.000
1.2.2.13 Verstrekte voorschotten	0	0
1.2.2.15 Overlopende activa overige	0	0
1.2.2.16 Voorziening oninbaarheid	0	0
<b>Totaal</b>	<b>1.824</b>	<b>1.619</b>

De vordering op groepsmaatschappijen betreffen rekening-courant vorderingen welke periodiek worden afgerekend. Eind 2019 was het saldo van de rekening-couranten met de onderwijs instellingen in totaal negatief € 1,1 mln. en verantwoord onder de kortlopende schulden. Ultimo 2020 betreft dit per saldo een vordering ad € 0,7 mln. Daarnaast betreft dit de rekening-courant vordering op Stichting Zorgstructuur Landstede Groep. Deze zal de komende jaren worden afgewikkeld op basis van de verwachte toekomstige kasstromen vanuit de huurinkomsten.

Alle overige vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Op deze vorderingen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld.

De vooruitbetaalde kosten betreffen voornamelijk vooruitbetaalde licentiekosten/abbonementen, grotendeels voor de ICT infrastructuur van de Landstede Groep. Als gevolg het vervangen van de bestaande systemen wordt steeds vaker gekozen voor een SAAS oplossing, waardoor minder directe investeringen benodigd zijn, maar wel meer abonnementen/licenties betaald worden die vaak voor langere periodes in 1x vooruitbetaald worden.

## 1.2.4 Liquide middelen

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
1.2.4.1 Kasmiddelen	1	1
1.2.4.2 Tegoeden op Bankrekeningen	617	665
1.2.4.4 Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	0	0
<b>Totaal</b>	<b>618</b>	<b>666</b>

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

Voor toelichting op de toename van de liquide middelen, zie hoofdstuk 9.3 Kasstroomoverzicht over 2020.

## 2.1 Eigen vermogen

In € 1.000	Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Stand 1 januari 2020	Resultaat	Stand per 31 december 2020
<b>Eigen vermogen, verloop</b>					
2.1.1.1 Algemene reserve	-	-	-	-	-
2.1.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)					
Bestemmingsreserve SO&BD	565	-565	-	-	-
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>565</b>	<b>-565</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Stichting Bestuur Landstede Groep beschikt over een minimaal zelfstandig eigen vermogen. Als groepshoofd van de Landstede Groep worden de kosten van de stichting jaarlijks doorbelast aan de onderliggende entiteiten waarvoor werkzaamheden worden uitgevoerd, waardoor het enkelvoudige resultaat vrijwel nihil bedraagt.

### Aansluiting eigen vermogen enkelvoudig en geconsolideerd

Het verschil tussen het eigen vermogen van Stichting Bestuur Landstede Groep enkelvoudig en geconsolideerd is het gevolg van het mee consolideren van het stichtingsvermogen van de in de consolidatie meegenomen groepsmaatschappijen. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar de toelichting in de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.2 Voorzieningen

### 2.2.1 Personele voorzieningen

In € 1.000	2.2.1.2 Verlofsparen en sabatival	2.2.1.4 Jubileum- voorziening	2.2.1.6 Langdurig zieken	2.2.1 Personele voorzieningen totaal
<b>Personele voorzieningen, verloop</b>				
<b>Voorzieningen, begin</b>	192	140	38	370
Dotaties	29	104	23	156
Onttrekkingen	-21	-23	-36	-80
<b>Voorzieningen, eind</b>	<b>200</b>	<b>221</b>	<b>25</b>	<b>446</b>
Bedrag looptijd max 1 jaar	22	6	25	53
Bedrag looptijd > 1 jaar	178	215	-	393

Voor de toelichting op deze voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.4 Kortlopende schulden

In € 1.000	31-12-2020	31-12-2019
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	145	1.205
2.4.3 Schulden aan kredietinstellingen	0	0
2.4.4 Schulden aan OCW / EZ	0	0
2.4.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	0	0
2.4.6 Schulden aan gemeenten en GRn	0	3
2.4.8 Crediteuren	1.599	658
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	495	367
2.4.10 Pensioenen	144	107
2.4.12 Overige kortlopende schulden	589	589
2.4.13 Vooruit ontvangen college-, cursus-, les- en examengelden	2	3
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	0	0
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0	0
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	8	11
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	863	490
2.4.18 Te betalen interest	0	0
2.4.19 Overige overlopende passiva	77	6
<b>Totaal</b>	<b>3.922</b>	<b>3.439</b>

De schuld aan groepsmaatschappijen ultimo 2020 betreft de schuld aan Innotiq Zwolle B.V. Ultimo 2019 is dit hoofdzakelijk het saldo van de rekening-couranten met de onderwijsinstellingen negatief € 1,1 mln. Ultimo 2020 betreft de positie met de onderwijsinstellingen per saldo een vordering ad € 0,7 mln. en als zodanig verantwoord.

De crediteuren ultimo 2020 zijn hoger als gevolg van extra inhuur van externe medewerkers en ICT uitgaven.

Post 2.4.17 stijgt vooral door de toename van de verplichting inzake de verlofuren voor ondersteunend personeel en het toegenomen aantal medewerkers op de loonlijst van Stichting Bestuur Landstede Groep.

De schulden hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

## Niet in de Balans opgenomen activa en verplichtingen

In € 1.000	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
<b>Meerjarige financiële verplichtingen</b>				
Copiers *	20	0	0	20
Koffieapparatuur *	39	0	0	39
Energie (Gas, water, licht)	0	0	0	0
	59	0	0	59

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

## Baten en lasten met toelichting

### 3. Baten

#### 3.5 Overige baten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
3.5.1 Opbrengst verhuur	0	0	0
3.5.2 Detachering personeel	152	181	169
3.5.4 Sponsoring	0	0	3
3.5.5 Ouderbijdragen (PO/VO)	2	0	0
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	0	0	0
3.5.8 Verkoop (onderwijs)materialen	1	0	0
3.5.9 Opbrengst catering	108	250	280
3.5.10 Overige	30.681	28.781	27.881
<b>Totaal</b>	<b>30.944</b>	<b>29.212</b>	<b>28.333</b>

In de opbrengst catering (3.5.9) is het effect van COVID-19 zichtbaar. Vanaf maart 2020 is de cateringomzet gedaald. Als gevolg van de lockdown en onderwijs op afstand is de catering beperkt gebruikt door leerlingen, studenten en medewerkers.

De post 3.5.10 overige baten betreffen hoofdzakelijk de doorbelasting aan de onderliggende groepsmaatschappijen inzake de verleende dienstverleningen.

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
Doorbelasting personele kosten SO&BD	21.091	17.975	18.296
Doorbelasting materiële kosten SO&BD	5.915	7.703	6.250
<b>Totale doorbelasting inzake SO&amp;BD</b>	<b>27.006</b>	<b>25.678</b>	<b>24.546</b>
Doorbelasting personele kosten BZV	1.322	1.619	3.335
Doorbelasting materiële kosten BZV	638	694	451
<b>Totale doorbelasting inzake BZV</b>	<b>1.960</b>	<b>2.313</b>	<b>3.786</b>
Doorbelasting personele kosten Expertise	823	690	0
Doorbelasting bijdragen DOC93	763	0	0
<b>Totaal doorbelasting onderwijs stichtingen</b>	<b>30.552</b>	<b>28.681</b>	<b>28.332</b>
Overige opbrengsten	392	531	1
<b>Totaal 3.5.10 Overige baten</b>	<b>30.944</b>	<b>29.212</b>	<b>28.333</b>

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

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

Inzake de SO&BD is een totale doorbelasting begroot ad € 25,7 mln. De realisatie bedraagt € 27,0 mln. De hogere doorbelasting wordt veroorzaakt door:

- Extra dekking SO&BD als gevolg van CAO verhoging die bij de stichting is gedekt uit de hogere ontvangen rijksbijdragen ter dekking van de toename van het kostenniveau;
- Wijziging in de aansturing/verantwoording van de regiocoördinatoren in de loop van 2020;
- Extra inzet vanuit en toekenning aan de SO&BD voor de uitgevoerde werkzaamheden voor stichting Landstede bekostigd uit de rijkssubsidies (niet lumpsum). In totaal is € 3,3 mln. van de uitgevoerde werkzaamheden van de SO&BD bekostigd uit de rijkssubsidies (niet lumpsum). In de begroting was rekening gehouden met € 2,7 mln.

De doorbelasting BZV en expertise betreft het aandeel in de personele lasten van de binnen Stichting Bestuur Landstede Groep gezamenlijk georganiseerde samenwerking. Dit is de samenwerking van Stichting Agnieten College/De Boog, Stichting Ichthus College en Stichting Landstede inzake het passend onderwijs voortgezet onderwijs. In de verantwoording wordt dit aandeel met de daarbij behorende kosten verantwoord in de onderwijsstichtingen van de Landstede Groep naar rato van het hen toegerekende aandeel op basis van de objectieve verdeelsleutel leerlingen.

In de begroting is de doorbelasting van de bijdragen DOC93 nog verantwoord in mindering op de betreffende kosten (4.4.5). Voor 2021 is dit in de begroting verwerkt, zodat dit wel goed vergelijkbaar is met de realisatie in 2021.

#### 4 Lasten

##### 4.1 Personeelslasten

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
Lonen en salarissen verloond	7.553	9.247	5.548
Doorbelaast binnen Landstede Groep	7.997	8.331	8.616
<b>4.1.1.1</b> Lonen en salarissen	<b>15.550</b>	<b>17.578</b>	<b>14.164</b>
4.1.1.2 Sociale lasten	1.172	0	851
4.1.1.5 Pensioenlasten	1.173	0	878
<b>4.1.1</b> <b>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b>	<b>17.895</b>	<b>17.578</b>	<b>15.893</b>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	156	0	164
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	3.681	2.976	4.756
4.1.2.3 Overige	1.748	1.511	1.554
<b>4.1.2</b> <b>Overige personele lasten</b>	<b>5.585</b>	<b>4.487</b>	<b>6.474</b>
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-96	-65	-85
<b>Totaal</b>	<b>23.384</b>	<b>22.000</b>	<b>22.282</b>

Sociale lasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	15,5%	15,3%
Pensioenlasten in verhouding tot lonen en salarissen verloond	15,5%	15,8%

De toename van de lonen salarissen verloond als werkgever stijgen als gevolg van de toename van het eigen personeelsbestand als gevolg van het wijzigen van het dienstverband van medewerkers die voor de SO&BD en/of BZV werken, maar bij één van de onderwijs stichtingen van Landstede Groep werken.

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

- Verschuiving van aantal fte begroot als inhuur (4.1.2.2) naar eigen personeel (4.1.1.1), zie lagere lasten personeel niet in loondienst ad € 1,1 mln, en
- Extra inzet personeel in verband met extra inzet ten behoeve van de onderwijsinstellingen, zie toelichting bij 3.5.

#### 4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst

In € 1.000	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Overige interne doorbelasting	219	473	489
Inhuur extern personeel	3.462	2.503	4.267
<b>Totaal</b>	<b>3.681</b>	<b>2.976</b>	<b>4.756</b>

#### Personeelsbestand

	Aantal FTE 2020	Aantal FTE 2019
Gemiddeld aantal FTE's in loondienst	122	99

Het personeel is werkzaam in Nederland.

#### Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

Stichting Bestuur Landstede Groep typeert zich niet als een instelling welke valt onder de Wet Normering Topfunctionarissen. De onderliggende activiteiten van de Landstede Groep binnen de onderwijs stichtingen vallen hier wel onder. De hoogte van de bezoldiging van de individuele bestuurders en toezichthouders wordt hierdoor begrensd op basis van de afgeleide bezoldigingsklasse voor Landstede Groep als geheel.

In €	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Bestuurders	307.496	364.803
Toezichthouders	74.669	72.352

In 2020 is de structuur van de bestuurders bezoldigingen aangepast om deze in lijn te brengen met de Wet Normering Topinkomens. Het dienstverband vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep met bestuurders is per 1 oktober 2020 omgezet in vijf individuele arbeidsovereenkomsten met de vijf onderwijs stichtingen binnen de Landstede Groep. Het aflopende dienstverband van het vertrekkende lid van het College van Bestuur is tot en met 31 oktober 2020 afgewikkeld vanuit Stichting Bestuur Landstede Groep.

De leden van het College van Bestuur zijn na de omzetting onbezoldigd bestuurder bij Stichting Bestuur Landstede Groep, waar zij voorheen onbezoldigd bestuurder waren bij de onderwijs stichtingen van de Landstede Groep. De leden van de Raad van Toezicht factureren hun bezoldiging aan Stichting Bestuur Landstede Groep. De werkzaamheden van de voorzitter en leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Landstede Groep omvatten de werkzaamheden voor alle entiteiten waar zij door de afzonderlijke organen zijn benoemd tot bezoldigd of onbezoldigd voorzitter of lid van het College van Bestuur respectievelijk Raad van Toezicht.

Stichting Bestuur Landstede Groep verdeelt de gezamenlijke kosten over de onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallende entiteiten op basis van de toegerekende inzet van de bestuurders en toezichthouders.

## 4.2 Afschrijvingen

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
4.2.1	Afschrijvingen immateriële vaste activa	186	-127	13
4.2.2	Afschrijvingen materiële vaste activa	301	666	213
<b>Totaal</b>		<b>487</b>	<b>539</b>	<b>226</b>

De begroting van de afschrijvingslasten in 2020 is niet correct. De begrote lasten inzake de immateriële vaste activa zijn begroot onder de materiële vaste activa. De negatief begrote afschrijvingen op immateriële vaste activa betreft een correctie op de kosten inzake externe medewerkers die ingezet zijn voor de implementatie van het softwaresysteem van AFAS. De totale afschrijvingslasten zijn lager dan begroot als gevolg van lagere totale investeringen ad € 0,8 mln. ten opzichte van een begroot bedrag van € 1,4 mln. De toename ten opzichte van 2019 vloeit voort uit de afschrijvingen op de investeringen in AFAS (€ 0,2 mln.) en de overdracht van de activa items inzake de bestaande ICT infrastructuur vanuit Stichting Landstede. Zie voor nadere toelichting 1.1.2 Materiële vaste activa.

## 4.3 Huisvestingslasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
4.3.1	Huurlasten	138	158	149
4.3.2	Verzekeringslasten	0	0	0
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	0	0	0
4.3.4	Energie en water	0	0	0
4.3.5	Schoonmaakkosten	1	0	5
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	0	0	0
4.3.8	Overige huisvestingslasten	594	590	590
<b>Totaal</b>		<b>733</b>	<b>748</b>	<b>744</b>

Onder de overige huisvestingskosten zijn de doorbelaste huisvestingskosten vanuit Stichting Landstede inzake de SOBD verantwoord ad € 500k (2019: € 500k) en de BZV ad € 90k (2019: € 90k).

## 4.4 Overige lasten

In € 1.000		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2020	2020	2019
4.4.1	Administratie en beheer	1.631	1.291	971
4.4.2	Inventaris en apparatuur	3.291	3.334	3.046
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	707	1.053	917
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	0	0	0
4.4.5	Overige	708	287	712
<b>Totaal</b>		<b>6.337</b>	<b>5.965</b>	<b>5.646</b>

De hogere kosten dan begroot onder 4.4.1 betreffen met name extra externe advieskosten en externe ondersteuning. In 2019 lag deze post incidenteel lager door vrijval geschatte reserveringen ultimo 2018 inzake met name de accountantskosten.

De kosten van de leer- en hulpmiddelen (4.4.3) zijn lager dan begroot en 2019. De reden hiervan zijn onder andere:

- Lagere kosten van de inkoop ten behoeve van de catering/kantine als gevolg van sluiting van de scholen/kantoren en het vele thuiswerken van de medewerkers;
- Lagere print- en kopieerkosten door COVID-19, als ook lagere doorbelasting, per saldo positief saldo op de materiële kosten van de repro waar een neutraal saldo was begoot.

#### 4.4.5 Overige

In € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2020	2019
Doorbelasting DOC93	0	-763	0
Overige interne doorbelasting	-235	-301	-379
Overige kosten	943	1.351	1.091
<b>Totaal</b>	<b>708</b>	<b>287</b>	<b>712</b>

In de begroting is de doorbelasting van de bijdragen DOC93 nog verantwoord in mindering op de betreffende kosten. De realisatie is als onderdeel van de doorbelasting vanuit SBLG aan de onderwijs instellingen onder 3.5.10 verantwoord. Voor 2021 is dit in de begroting verwerkt, zodat dit wel goed vergelijkbaar is met de realisatie in 2021.

De overige kosten in 2020 zijn lager ten opzichte van 2019 en de begroting als gevolg van lagere kosten marketing/PR.

#### Honoraria accountant

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

In € 1.000	Realisatie	Realisatie
	2020	2019
Kosten onderzoek jaarrekening (inclusief controle bekostiging)	40	40
Andere controleopdrachten	0	0
<b>Totaal accountants honoraria</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

## Verbonden partijen

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

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

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

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

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

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

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

## 9.5 Goedkeuring en vaststelling

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

Zwolle, 16 juni 2021

### College van Bestuur

T.W. Rietkerk (voorzitter)

T.F. Biesterbosch

### Raad van Toezicht

B. Breunissen (voorzitter)

W. Boerma

P. Bosma

F. Eefting

S.A. Terpstra

H.P. de Vlieger

A.J.M. de Winter

## Deel 3: Overige gegevens

## 10 Resultaatbestemming

---

### *Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming*

In de statuten is niets vermeld over de resultaatbestemming.

Het bestuur van de stichting stelt de jaarrekening inclusief resultaatbestemming vast en legt deze voor aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring.

## 11 Gegevens rechtspersoon

---

Naam instelling	Stichting Bestuur Landstede Groep
Bezoekadres hoofdvestiging:	Rechterland 1, 8024 AH Zwolle
Postadres:	Postbus 1, 8000 AA Zwolle
Telefoon	088-8508000
Accountantskantoor	Ernst & Young Accountants LLP Euclideslaan 1, 3584 BL Utrecht

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

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

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Bestuur Landstede Groep op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Bestuur Landstede Groep 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.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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 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 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.

## **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. 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 instelling 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 instelling 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 instelling 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 instelling.

*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, 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, 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 instelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving 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 instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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, 16 juni 2021

Ernst & Young Accountants LLP

M.A. Brandhorst MSc RA