

BEWUST,  
BEKWAAM,  
BETEKENISVOL



**INHOUD**

VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR	3
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	5
<b>1. ORGANISATIE</b>	<b>8</b>
1.1 TERRA	8
1.2 IDENTITEIT, VISIE, MISSIE EN BESTURINGSFILOSOFIE	11
1.3 STRATEGISCHE BELEIDSDOELEN	12
1.4 KERNCIJFERS	12
<b>2. ONDERWIJS</b>	<b>14</b>
2.1 ONDERWIJSONTWIKKELINGEN VO	14
2.2 ONDERWIJSONTWIKKELINGEN MBO	19
2.3 EXAMINERING	24
2.4 PROJECTEN	25
2.5 KENGETALLEN/RESULTATEN	27
<b>3. MEDEWERKERS</b>	<b>31</b>
3.1 HRM DOELSTELLINGEN EN REALISATIE	31
3.2 PROFESSIONALISERING	32
3.3 ZIEKTEVERZUIM EN -BELEID	32
3.4 OVERIGE ONTWIKKELINGEN	33
3.5 KENGETALLEN	34
<b>4 GOVERNANCE</b>	<b>36</b>
4.1 GOVERNANCE	36
4.2 ZELFEVALUATIE COLLEGE VAN BESTUUR	37
4.3 MEDEZEGGENSCHAP	37
4.4 OVERIGE ONTWIKKELINGEN	39
<b>5. BEDRIJFSVOERING</b>	<b>40</b>
5.1 HUISVESTING	40
5.2 AUTOMATISERING EN INFORMATISERING	41
5.3 ARBO EN VEILIGHEIDSBELEID	41
5.4 INKOOP, AANBESTEDEN EN CONTRACTBEHEER	41
5.5 PRIVACYBELEID	42
<b>6. FINANCIËN</b>	<b>43</b>
6.1 JAARREKENING	43
6.2 BEGROTING 2018	46
6.3 CONTINUÏTEIT	52
6.4 RISICOANALYSE	60
6.5 TREASURY	61
6.6 HELDERHEID IN DE BEKOSTIGING VAN HET BEROEPSONDERWIJS EN DE VOLWASSENENEDUCATIE	62
<b>DEEL 2 JAARREKENING</b>	<b>64</b>
<b>DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>108</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>115</b>

## VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Met trots kijken wij terug op een succesvol jaar. De inzet van medewerkers om prachtig onderwijs te bieden aan onze leerlingen inspireerde ons en bevestigde dat wij op de juiste weg zijn. Van die medewerkers werd veel gevraagd in 2017. Naast het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden werd van eenieder een bijdrage gevraagd in de (organisatie)transitie. Om goed onderwijs te kunnen blijven bieden, denken wij dat het goed is om teams meer invloed en zeggenschap te geven. Daarom werden in 2017 teams gevormd en zijn we gezamenlijk aan het ontdekken hoe we dat doen 'verantwoordelijkheden bij de teams leggen'. Wat hebben teams nodig om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen? Hoe zetten we de leerling werkelijk centraal? Hoe staan teams in verhouding tot de afdelingsdirecteuren? Met deze vragen gingen we aan de slag. Iedere stichting op eigen wijze en in eigen tempo. Dat dit een jarenlang proces is mag duidelijk zijn, maar er is een flinke stap gezet.

### ONDERWIJS

In haar identiteitsbewijs zegt Terra over de kwaliteit van haar onderwijs: 'Onderwijs moet in alle opzichten 'gewoon' goed zijn. Voldoen aan wat we met elkaar afspreken over goed onderwijs. Dat is bij ons niet anders'. De kwaliteit van het onderwijs moet dus op orde zijn. Toch is uit onderzoek door de inspectie gebleken dat de aandacht voor (het voortdurend verbeteren van) kwaliteit geen zaak is die breed gedeeld wordt binnen (onderwijs-)teams. Er is te weinig sprake van aandacht voor kwaliteit binnen en tussen teams onderling noch binnen en tussen de managementlijnen. Terra's kernwaarde 'Gemeenschappelijk versterkend' komt daarmee onvoldoende (zichtbaar) tot uiting. Op basis van de bevindingen over de niet op orde zijnde kwaliteit van het onderwijs heeft in juni 2017 een gesprek met de inspectie plaatsgevonden. In dat gesprek, evenals in de rapportages van de inspectie, is naar voren gekomen dat met name BPV, Examenorganisatie en Kwaliteitszorg aandacht vragen. Terra is vanzelfsprekend aan de slag gegaan met dit thema en dat heeft geresulteerd in 'programmaplan kwaliteit Terra' en een flink aantal verbeterplannen. Het thema is stevig op de agenda gezet en het jaar 2018 is uitgeroepen tot 'het jaar van het kwaliteitsdenken'.

### ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Ook bleek meer aandacht nodig voor de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen College van Bestuur en (regio)directie. In de managementstatuten is een aantal verantwoordelijkheden duidelijk belegd, maar de praktijk is weerbarstig en dan blijkt een statuut niet alle antwoorden te geven. Dit was een

thema dat het gehele jaar als een rode draad door de gesprekken tussen College van Bestuur en directeuren liep. In het OGN beraad (het overleg waarin bestuur en directeuren vertegenwoordigd zijn), themadagen en individuele gesprekken met bestuur en directeuren hebben we dit onderwerp uitgediept. Ook in gesprekken met de medezeggenschap en de Raad van Toezicht kwam dit onderwerp regelmatig aan bod. Uit deze soms ingewikkelde, mooie en open gesprekken, bleek maar weer hoe prettig de samenwerking is. Ook lastige onderwerpen kwamen op tafel en met vertrouwen als basis werden beleving en emotie met elkaar gedeeld. De vele gesprekken over dit onderwerp hebben tot een aantal concrete resultaten geleid. De directeuren zijn sinds 2017 grotendeels gesprekspartner van de medezeggenschap, waarbij het College van Bestuur deze rol houdt voor een aantal overkoepelende thema's. Bij Terra is deze werkwijze nog niet geëffectueerd. Wel werden afspraken gemaakt over het tijdpad en de wijze waarop dit ook bij Terra van toepassing zal zijn. De overlegstructuren zijn in kaart gebracht en als uitkomst van een project is een deels gewijzigde overlegstructuur afgesproken die beter aansluit bij de huidige organisatiestructuur. De vergaderfrequentie en inhoud van het OGN-beraad zijn onder de loep gehouden dat heeft geleid tot een herziening van dit strategische overleg. Daarnaast zijn we verder gestapt met de faciliterende bestuurlijke agenda waarin de kritische processen worden uitgelicht die bijdragen aan wat we willen betekenen voor onze leerlingen en wat de medewerkers hiervoor nodig hebben. De onderliggende structuur om niet alleen de wens uit te spreken deze strategische thema's ten uitvoer te brengen, maar ook daadwerkelijk zorg te dragen voor uitvoering, is geborgd in het inrichten van vier regiegroepen. Deze regiegroepen Informatisering en Automatisering, HRM, Kwaliteit en Control en OGN in de maatschappij worden gevormd door directeuren. De regiegroepen hebben thema's binnen hun aandachtsgebied geprioriteerd en het OGN beraad heeft binnen het totaal een prioritering aangebracht en budget vrijgemaakt om ook tot uitvoering over te kunnen gaan. Hiermee is duidelijk een verantwoordelijkheid door de directeuren opgepakt, geheel in overeenstemming met onze besturingsfilosofie.

### SAMENWERKING

Binnen het platform V(S)O-MBO in de provincie Groningen worden de onderwijsstichtingen rsg de Borgen, Dollard College en Terra vertegenwoordigd door het bestuur. In dit platform, dat al vijf jaar bestaat, zijn naast het uitspreken van wensen tot samenwerking om in de gehele provincie een breed aanbod van kwalitatief goed onderwijs te blijven bieden in tijden van krimp nu ook acties ingezet om deze belofte gestand te doen. Dollard College was al in gesprek met Ubbo Emmius,

nu zijn beide scholen overeengekomen dat er één school in Winschoten gevormd wordt, dat de beide stichtingen bestuurlijk gaan fuseren en dat deze nieuwe stichting binnen de scholengroep van Onderwijsgroep Noord gaat vallen. Het gehele governancetraject is gestart in 2017 en loopt door tot in 2018 en 2019. Ook is het Dollard College in gesprek met het Eemsdelta College over samenwerking in het gebied Siddeburen – Woldendorp. Tevens is Terra in gesprek met andere schoolbesturen over samenwerking bijvoorbeeld in Winsum, Emmen en Meppel. Binnen Onderwijsgroep Noord zijn de vestigingen in Grootegast van rsg de Borgen en Terra Oldekerk in gesprek over het uitbreiden van hun samenwerking. Daarnaast wil de Ondersteunende Diensten een flinke kwaliteitsslag maken om de dienstverlening aan de onderwijsstichtingen te optimaliseren en de juiste ondersteuning te kunnen blijven bieden in deze veranderende onderwijswereld.

#### REFLECTIE

Door de vele ontwikkelingen die ons bezig houden loop je het risico volledig op te gaan in de waan van de dag. Hard werken is niet erg en wij zijn dan ook heel blij met de inzet van onze medewerkers. Tegelijkertijd zijn wij ervan overtuigd dat wij dit vele werk vooral goed kunnen verzetten als wij ook voldoende reflecteren op ons eigen handelen; doen we de goede dingen voor onze leerlingen en doen we het goed? Daarom plannen wij als College van Bestuur twee maal per maand een dag(deel) in voor reflectie. Wij bereiden dan vergaderingen voor en kunnen ons tijdens dit dagdeel ook laten informeren en adviseren op diverse actuele thema's. Wij doen dit samen als sparringpartners en nodigen ook anderen uit om ons scherp te houden. Ook staat onze portefeuilleverdeling regelmatig op de agenda. Met de vele aandachtsgebieden blijft het van belang dat wij efficiënt met onze tijd omgaan. De verdeling is in grote lijnen gelijk gebleven, maar wordt steeds verder aangescherpt. In landelijke gremia als MBO-raad, VO-raad en AOC-raad blijven we ons samen inzetten, veel andere portefeuilles hebben we verdeeld. Grofweg is bedrijfsvoering ondergebracht bij Ton en onderwijs bij Astrid. Gesprekken met directeurs voeren we samen zodat we goed in verbinding blijven met de leiders en met wat er speelt in het onderwijs en bij de medewerkers. Om op ons functioneren te reflecteren nodigen we een paar keer per jaar Adriaan Bekman uit. Ook spreken we hier over met de Raad van Toezicht en directeurs. Wij waarderen deze input en zijn blij dat we deze eerlijke gesprekken kunnen voeren. Wij hebben gemerkt dat dit behulpzaam is voor onze zelfreflectie en het steeds duidelijker benoemen van onze rol en verantwoordelijkheid. Verder vinden wij het belangrijk goed in gesprek te blijven met medewerkers en zijn we gestart met het organiseren van zogenaamde kampvuurgesprekken. Bij een echt

kampvuur onder het genot van een hapje en drankje reflecteren we gezamenlijk op ons onderwijs en onze (onderwijs)processen. Hier worden mooie horizontale dialogen gevoerd en ontdekken we keer op keer dat onze bevoegde medewerkers goede ideeën hebben en van elkaar kunnen leren. Als CvB komen we ook graag op de vestigingen om te zien en te beleven wat wij doen in ons onderwijs voor onze leerlingen en wat dit betekent voor onze medewerkers. Samen leren hebben we ook gedaan tijdens het OGN congres op 5 oktober, de dag van de leraar. Na inspirerende inleidingen van Wim de Ridder en Alexander Minnaert hebben we in workshops voor en door collega's nieuwe ervaringen opgedaan. Op initiatief van de Raad van Toezicht begonnen we het jaar met een inspirerende dag met Danielle Braun en Wouter Hart en leerden we op een andere manier naar onze organisatie kijken.

#### ORGANISATIEVORM

Niet alleen reflecteren we op onszelf, op ons handelen en ons gedrag, maar ook kijken we kritisch naar onze organisatievorm (de personele unie die we nu zijn met elkaar). Past de vorm nog bij deze tijd? Spelen we hiermee het beste in op wat wij zelf van ons verwachten en aan wat de omgeving van ons verwacht? Ook de inspectie kijkt kritisch naar onze juridische organisatievorm en stelt hier vragen over. Wij zijn goed met de inspectie in gesprek over dit onderwerp en we laten ons inhoudelijk adviseren door juristen. Wij zijn voornemens in ieder geval te voldoen aan de herstelopdracht van de inspectie en zijn ervan overtuigd dat we een vorm vinden die tot tevredenheid van alle betrokkenen leidt. Het spreekt vanzelf dat wij ons definitieve ontwerp eerst ter goedkeuring voorleggen aan alle gremia die hier een rol in spelen. Wij zijn in 2017 al wel tot de contouren van deze nieuwe organisatievorm gekomen en verwachten dat we in 2018 een wijziging tot stand kunnen brengen. Zo kunnen we concluderen dat 2017 in vele opzichten een inspirerend jaar was en kijken wij nieuwsgierig uit naar 2018.

Groningen, 20 juni 2018

Astrid Berendsen en Ton Wennink

College van Bestuur

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Als Raad van Toezicht hebben we onze vernieuwde rol als toezichthouder verder vorm gegeven in de veranderende organisatie waarop wij toezicht houden. Ook nog in een nieuwe samenstelling, want Harm Holman had zijn tweede termijn van vier jaar afgerond in december 2016. Gelukkig vonden wij in Pipien Voogd een nieuwe betrokken toezichthouder, die als lid van de auditcommissie de draad snel oppakte. Naar aanleiding van ons governance traject in 2015 hebben wij een visie op toezicht houden geformuleerd. Hoe we deze vervolgens in de praktijk brengen hoorde bij de zoektocht die startte in 2016 en vervolgd werd in 2017. En op het resultaat van die zoektocht tot nu toe zijn we best trots. We hebben een jaarkalender opgesteld die gebaseerd is op de faciliterende bestuurlijke agenda van de organisatie. Onze prioriteiten zijn gekoppeld aan die van de organisatie, uitgewerkt in concrete onderwerpen en in de tijd weggezet. Verder willen wij ons als interne toezichthouder breder laten informeren dan alleen door het bestuur. Dit sluit aan bij de governancecodes mbo en vo en was dan ook een belangrijk onderwerp tijdens ons governancetraject. Daarom schuiven de directeurs bijvoorbeeld aan bij de gesprekken die wij voeren met de medezeggenschap en gaan we als Raad van Toezicht in tweetallen in gesprek met medewerkers. We laten ons uitnodigen door teams om langs te komen op de vestiging en hebben inmiddels tal van interessante gesprekken gevoerd. Het doel van deze gesprekken is niet om oplossingen aan te dragen voor problemen of meningen te uiten, wel om een luisterend oor te bieden en als toezichthouder informatie in te winnen. Ook neemt de Raad van Toezicht, meestal vanuit de commissie kwaliteitszorg, deel aan de gesprekken met de Inspectie voor het Onderwijs. Naast het bijwonen van de 'officiële' bijeenkomsten is ook altijd een delegatie van de Raad aanwezig bij meer informele bijeenkomsten, zoals de opening van het school- of kalenderjaar of intern georganiseerde symposia. Heel waardevol vonden wij het om als Raad van Toezicht zélf ook een workshop te organiseren tijdens het OGN congres op de Dag van de leraar. Dit was een uitgelezen kans om het gesprek aan te gaan met medewerkers uit alle lagen van de organisatie. En vanzelfsprekend was het interessant om als deelnemer aanwezig te zijn tijdens deze dag en zoveel bevoegen medewerkers te ontmoeten.

### WERKGEVER

Uiteraard hebben wij in de rol van werkgever functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. De remuneratiecommissie heeft voorafgaand aan deze gesprekken input voor de gesprekken ingewonnen bij de voltallige Raad van Toezicht en heeft vervolgens de jaargesprekken gevoerd

namens de raad. In deze gesprekken kwamen zowel het functioneren van de individuele bestuursleden als van het College van Bestuur als team aan bod. Ook waren ontwikkelambities en honorering gespreksonderwerpen.

### KLANKBORD

Naast de toezichthoudende rol die de Raad van Toezicht heeft op basis van wet- en regelgeving vindt zij het prettig om als klankbord te fungeren voor het College van Bestuur. Raad en bestuur zitten op één lijn waar het transparantie betreft en dat maakt dat ieder vanuit zijn eigen rol een bijdrage kan leveren in een gesprek. Ook wanneer het onderwerp gevoelig ligt of ingewikkeld is. De raad heeft het als prettig ervaren vroegtijdig betrokken te worden in een aantal ontwikkelingen. Dat heeft ertoe geleid dat de raad, zonder dat er al sprake was van besluitvorming, kon sparren met het College van Bestuur over de koers of strategie. Ook zijn de commissies van de Raad van Toezicht als klankbord actief geweest. De remuneratiecommissie waar het de bestuurlijke agenda/jaarkalender Raad van Toezicht en de juridische organisatievorm betrof. De commissie kwaliteitszorg met betrekking tot verbetertrajecten op het gebied van kwaliteitszorg en de auditcommissie met betrekking tot het verbeteren van de planning & control cyclus en het begrotingstraject.

### MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

2017 was een enerverend jaar. Naast de vele interne ontwikkelingen en de daarvan afgeleide verdere invulling van onze rol kwam er ook extern veel op ons af. De Wet Versterking Bestuurskracht trad in werking met ingang van 1 januari 2017. De leerlingenkrimp was bij Dollard College en Terra al echt zichtbaar en voelbaar. Minder leerlingen betekent een lagere bekostiging en dat vraagt maatregelen van de leidinggevenden. De al jaren besproken overgang van het groen onderwijs van Economische Zaken naar Onderwijs Cultuur en Wetenschap leek nu toch echt ingevoerd te gaan worden. Een nieuwe regering met een regeerakkoord waarop we als onderwijsinstellingen natuurlijk moeten anticiperen. Verdrietige gebeurtenissen met medewerkers of leerlingen maakten dat er soms bijzondere interventies of communicatie van de onderwijsinstellingen gevraagd werd. De voorzitter van de Raad van Toezicht neemt deel aan activiteiten van het Platform Raden van Toezicht, een open netwerk voor Raden van Toezicht binnen MBO-instellingen georganiseerd door de MBO-raad en de raad is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Door alle informatie van eerdergenoemde en andere relevante organisaties (zoals VO-raad, AOC-raad, overheid) te delen en te agenderen voor de vergaderingen blijven de leden van de raad goed op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen.

**VERGADERINGEN**

De Raad van Toezicht heeft in 2017 zeven reguliere vergaderingen gehad. Hiervan hebben er vier plaatsgevonden bij de Ondersteunende Diensten en de overige drie waren zogenaamde locatievergaderingen. Jaarlijks vergadert de raad drie keer op een vestiging van de onderwijsstichtingen. Dan staat de kennismaking met de leerlingen en medewerkers voorop. Tevens staat een gesprek met de medezeggenschapsraad (bij Dollard College en rsg de Borgen) of de ondernemingsraad (bij Terra en Ondersteunende Diensten) op de agenda. Vergaderingen worden altijd voorbereid door de voorzitter van de raad, het College van Bestuur en de bestuurssecretaris. Naast de reguliere vergaderingen zijn er drie themabijeenkomsten georganiseerd, namelijk over de bestuurlijke agenda/ jaarkalender Raad van Toezicht, over de juridische organisatievorm en een fraudeworkshop verzorgd door PriceWaterhouseCoopers. Verder zijn delegaties van de Raad van Toezicht aanwezig geweest bij bijeenkomsten die te maken hadden met de samenwerking tussen Dollard College – Ubbo Emmius en Dollard College – Eemsdelta College. De raad is er blij mee dat de Raden van Toezicht van de betrokken stichtingen vroegtijdig bij het proces betrokken worden, aangezien deze trajecten grote veranderingen met zich mee kunnen brengen.

Tevens waren het geschikte gelegenheden om alvast kennis te maken met de bestuurders en toezichthouders van de samenwerkingspartners.

**ONDERWERPEN TIJDENS DE VERGADERINGEN:**Externe ontwikkelingen/regiotafels provincie Groningen:

- vast agendapunt was de samenwerking Dollard College - Ubbo Emmius, één school in Winschoten, bestuursbrede samenwerking en vanaf september 2017 de voorgenomen besturenfusie;
- samenwerking Dollard College – Eemsdelta college;
- overige samenwerkingen.

Bedrijfsvoering/onderwijs(kwaliteit):

- jaarrekeningen en jaarverslagen 2016 (goedgekeurd);
- in gesprek met de accountant over het jaarverslag en het accountantsverslag;
- begrotingen 2017 en 2018 (goedgekeurd);
- begrotingsbrief 2018;
- periodieke rapportages over bedrijfsvoering, HRM en onderwijskwaliteit;
- onderwijskwaliteit;
- inspectieonderzoek naar organisatievorm Onderwijsgroep Noord en de gesprekken die het College van bestuur over dit onderwerp voert met de inspectie;



- informatie van Platform Raden van Toezicht + vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI) + andere relevante informatie;
- portefeuilleverdeling College van Bestuur besproken (goedgekeurd);
- transitie Onderwijsgroep Noord, in totaal + specifieke situatie per stichting;
- overlegvormen binnen Onderwijsgroep Noord;
- beleidsrijke begroting: nieuwe manier van Planning & Control cyclus inrichten, inclusief beleidsrijk begroten;
- nieuwbouw Terra Emmen.

#### Interne Raad van Toezicht onderwerpen:

- gesprekken met medezeggenschap en afspraken gemaakt over uitbreiding naar twee bijeenkomsten op jaarbasis met medezeggenschap/ondernemingsraad;
- Raad van Toezicht in gesprek met medewerkers/teams;
- WNT: bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht;
- declaraties College van Bestuur periodiek gecontroleerd door voorzitter Raad van Toezicht en declaraties Raad van Toezicht worden intern geaccordeerd
- bestuurlijke agenda als input voor werkagenda Raad van Toezicht;
- herbenoeming van de voorzitter Raad van Toezicht;
- een aparte bijeenkomst in het kader van zelfevaluatie vindt plaats in 2018, maar aan het begin van iedere vergadering wordt afgesproken waar tijdens de vergadering op gelet wordt en aan het eind van de bijeenkomst wordt dit punt geëvalueerd. Ook wordt tijdens de vergadering regelmatig gereflecteerd op ieders rol en inbreng;
- scholing leden Raad van Toezicht, individueel en als gehele raad.

## COMMISSIES

### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie heeft HRM-gesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Ook het onderwerp scholing kwam aan bod. De remuneratiecommissie heeft de inhoud van het gesprek voorbereid in een besloten Raad van Toezicht-vergadering en heeft ook op deze wijze een terugkoppeling van het HRM-gesprek gegeven. Verder is de remuneratiecommissie in gesprek geweest met het College van Bestuur over de organisatievorm en het vormgeven van de jaarkalender van de raad van Toezicht (afgestemd op de bestuurlijke agenda).

### **Auditcommissie**

De auditcommissie heeft acht maal vergaderd, waarvan twee maal ook met de accountant. Onderwerpen waar de auditcommissie zich in verdiept heeft zijn:

- begrotingen;
- jaarverslagen/jaarrekeningen;
- nieuwbouw Emmen;
- nieuwe begrotingsproces, planning & controlcyclus, rapportages;
- managementletter en controleplan accountant.

### **Kwaliteitszorgcommissie**

De kwaliteitscommissie is twee maal bij elkaar geweest en heeft zich gebogen over de volgende vraagstukken:

- onderwijskwaliteit binnen de scholen en meer specifiek kwaliteit bij Terra MBO;
- Raad van Toezicht in gesprek met medewerkers;

nb. Een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de RvT en van het CvB is als bijlage 2 opgenomen bij dit bestuursverslag.

#### Rooster van aftreden Raad van Toezicht Onderwijsgroep Noord per 1 januari 2018

Naam	Aftredend en herkiesbaar per	Aftredend en niet herkiesbaar per	Rol / Commissie
Mevr. E.M. Pastoor-Meuleman		01-04-2021	Voorzitter RvT / Remuneratiecommissie
Dhr. T. Wagenaar	01-08-2018	01-08-2022	Vice-voorzitter RvT / Remuneratiecommissie
Dhr. E. van Zuidam	01-08-2018	01-08-2022	Kwaliteitszorgcommissie
Dhr. M. Krijnsen	01-08-2018	01-08-2022	Kwaliteitszorgcommissie
Dhr. K.J. Roffel	01-05-2020	01-05-2024	Auditcommissie
Mevr. C. Silvius-Voogd	01-01-2021	01-01-2025	Auditcommissie



# 1. ORGANISATIE

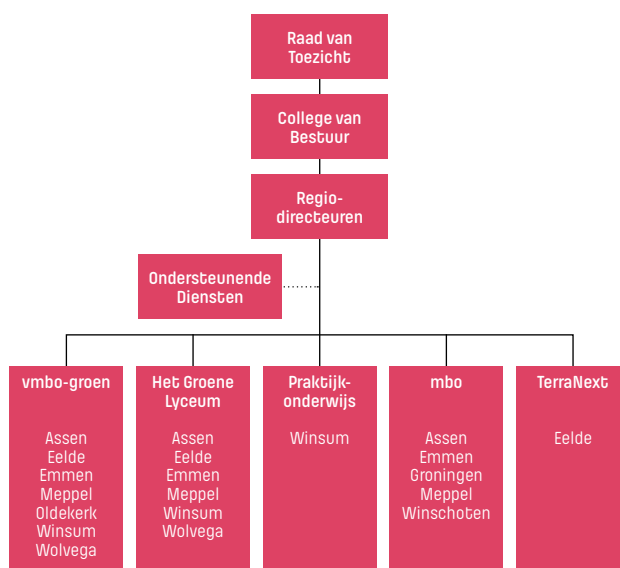
## 1.1 Terra

Terra is een opleidingscentrum dat praktijkonderwijs, vmbo-groen, het Groene Lyceum, mbo en volwassenenonderwijs (TerraNext) aanbiedt in de provincies Drenthe, Groningen en Friesland. Onze opleidingen hebben een ‘groen karakter’, wat inhoudt dat de opleidingen te maken hebben met groen, voeding, dier, natuur & milieu.

Terra heeft 12 vestigingen. Mbo-opleidingen worden aangeboden in Assen, Emmen, Groningen, Meppel en Winschoten, vmbo-groen-opleidingen in Assen, Eelde, Emmen, Meppel, Oldekerk, Winsum en Wolvega. Het Groene Lyceum wordt aangeboden in Assen, Eelde, Emmen, Meppel, Winsum en Wolvega. Praktijkonderwijs wordt aangeboden in Winsum. Het volwassenenonderwijs (TerraNext), tenslotte, wordt – geregistreerd vanuit Eelde - verzorgd op één van onze vestigingen of bij een bedrijf of instelling ‘in company’.

Terra maakt samen met het Dollard College en rsg de Borgon deel uit van Onderwijsgroep Noord.

## ORGANOGRAM





## REGIODIRECTIE TERRA

De regiodirectie van Terra bestaat uit vijf leden:

Meindert Jan Oostland	regiodirecteur Meppel vo/mbo en Wolvega vo
Erna Daling	regiodirecteur Emmen vo/mbo
Trijnie Vos	regiodirecteur Assen vo/mbo, Eelde vo en TerraNext
Astrid Kramer	regiodirecteur Groningen mbo, Oldekerk vo en Winsum vo
Arie van Hoorn	regiodirecteur

## GOVERNANCE

Terra is een organisatie voor Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie (BVE) en daarmee een instelling die publieke taken uitvoert met door de rijksoverheid beschikbaar gestelde middelen. In de bestuurlijke verhoudingen met de rijksoverheid heeft Terra een grote mate van autonomie om deze taken uit te voeren. De rijksoverheid is verantwoordelijk voor de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het stelsel, de wet- en regelgeving, de kaders en randvoorwaarden. Terra is als maatschappelijke onderneming verantwoordelijk voor de prestaties met betrekking tot de publieke taken in de regio en de horizontale en verticale verantwoording die daarover moet worden afgelegd. Bestuurlijke autonomie gaat hand in hand met verantwoording afleggen en toezicht houden. Onderwijsinstellingen moeten daarom voldoen aan de eisen van goed bestuur, intern toezicht en verantwoording. Het interne toezicht wordt bij Terra uitgeoefend door de Raad van Toezicht. Naarmate de instellingen hun 'corporate governance' beter in orde hebben, kan het toezicht vanuit de rijksoverheid worden beperkt, zonder ooit geheel te verdwijnen. Er moet sprake zijn van een goede balans tussen intern toezicht, bestuur, verantwoording en extern toezicht.

In de statuten van Terra is rekening gehouden met de bepalingen van de 'Governance Code BVE'. In verband hiermee zijn tevens reglementen vastgesteld voor de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Daarnaast is een regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand (klokkenluiderregeling) vastgesteld. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht conformeren zich aan de branchecode goed bestuur in het MBO en volgen publicaties en aanbevelingen van de VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen) op de voet. De Raad van Toezicht kent een remuneratiecommissie, een commissie kwaliteitszorg en een auditcommissie. De Raad van Toezicht heeft in het najaar van 2015 een governance traject doorlopen, omdat de raad wilde bepalen op welke wijze hij het beste kan aansluiten bij de

organisatieontwikkelingen. Als resultaat van dit traject is een visie op toezicht houden geformuleerd. De Raad van Toezicht werkt vanuit deze visie met inachtneming van alle wet- en regelgeving en branchecodes verder aan de veranderende invulling van zijn taak.

## TRANSITIE

In 2013 heeft Onderwijsgroep Noord een transitie ingezet. De bedoeling van de transitie is verantwoordelijkheden binnen de organisatie daar te beleggen waar de beïnvloeding plaatsvindt, zodat we het goede goed doen voor onze leerlingen. Dat betekent dat medewerkers meer invloed op hun eigen werk krijgen. Dat betekent ook dat de organisatie minder centraal aangestuurd wordt en dat gekozen wordt voor horizontaal leiderschap. De transitie heeft de afgelopen jaren meer en meer vorm gekregen.

In de eerste helft van 2016 is het Ontwikkelplan Terra 'Onderweg naar een teamgecentreerde organisatie' verschenen. In dit richtinggevend document is vanuit de missie, identiteit, visie en kernwaarden van Terra, beschreven op welke wijze Terra de komende jaren de verdere ontwikkeling van de organisatie vorm wil geven. Kern van deze structuurwijziging is, dat Terra zich gaat inrichten op basis van (kleine) onderwijsteams, ingericht rondom een groep leerlingen. Elk team is daarbij verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de begeleiding van deze (80 tot 100) leerlingen. De regiodirectie van Terra heeft er voor gekozen om het Ontwikkelplan een open einde te geven. Het Plan biedt een vijftal kaderstellende inrichtingsprincipes waarbinnen aan de leraren van elke vestiging de ruimte wordt gegeven om naar eigen inzicht vorm en inhoud te geven aan de teamvorming. Het is de stellige overtuiging van de regiodirectie dat het juist de leraren zijn, die weten in welke setting leerlingen tot optimale leerprestaties kunnen komen. Bovendien is de verwachting van Terra dat deze leidende participatie van leraren meer werkplezier en betrokkenheid gaat opleveren.

Het Ontwikkelplan kent ook een publieksversie: een videoscribe Teams in Terra met in de hoofdrol Tim en zijn ontwikkelgroei op en na Terra.

Het proces om tot deze teamgecentreerde organisatie te komen is op alle vestigingen thans gaande. Vestigingen verschillen sterk in de ontwikkelingsfase. Dit verschil valt vooral te verklaren uit het feit dat pas na 1 september de nieuwe vestigingsmanagementteams in stelling zijn gebracht (in Winsum en op TerraNext pas op 1 november). Terra accepteert dan ook deze verschillen in de ontwikkelfase. Alle teams op de mbo-vestigingen werken met zelf opgestelde teamplannen, terwijl de meeste vo-vestigingen voorlopig nog werken vanuit één vestigingsjaarplan. Recentelijk is afgesproken dat een extern bureau de huidige stand van zaken met betrekking tot de fase van teamvorming middels interviews in beeld gaat brengen en ondersteuningsvragen gaat ophalen.

In december 2016 is met de ondernemingsraad overeenstemming bereikt over het bestuursreglement, dat aan de nieuwe organisatiestructuur en besturingsfilosofie is aangepast. Daarbij is het aspect met betrekking tot de rol van het WOR-bestuurderschap van de regiodirectie lange tijd een belangrijk onderdeel van de discussie geweest. Na tussenkomst van de landelijke Bedrijfscommissie is duidelijk geworden dat er geen juridische bezwaren zijn tegen het beleggen van de rol van het WOR-bestuurderschap bij de regiodirecteuren. Er is daarbij afgesproken dat

deze verandering van rol zich langs de weg van de geleidelijkheid zal gaan ontwikkelen en op 1 augustus 2018 in zijn geheel zal zijn geformaliseerd.

Eind 2016 hebben van de in augustus benoemde vier regiodirecteuren twee hun functie om uiteenlopende redenen neergelegd. De twee overgebleven personen, Arie van Hoorn en Meindert Jan Oostland, hebben vervolgens prioritering moeten aanbrengen in portefeuilles en werkzaamheden. In februari / maart zijn twee tijdelijke regiodirecteuren, Gerard Zwerink (regio Assen / Eelde) en Pieter Corée (regio Groningen / Oldekerk / Winsum) aangesteld met als taakstelling leiding te geven aan alle lopende zaken op hun vestigingen. Tevens is toen de werving van drie nieuwe regiodirecteuren gestart. Dit heeft geleid tot de benoeming per 1 mei van Erna Daling tot regiodirecteur Emmen en de benoemingen per 1 augustus van Astrid Kramer tot regiodirecteur Groningen/Oldekerk/Winsum en van Trijnie Vos tot regiodirecteur Assen/Eelde. Ook de benoemingen van de tweede managementlaag zijn in 2017 afgerond. Van alle zittende teamleiders / adjuncten van Terra zijn negentien benoemd in de nieuwe functie van afdelingsdirecteur. Daarnaast zijn twee leraren uit Terra benoemd tot afdelingsdirecteur en zijn acht externe personen als afdelingsdirecteur aangesteld. In november waren alle vestigingsmanagementteams daarmee compleet. Eind 2017 is het RD- teamplan verschenen en in een bijzondere vorm, inclusief een speed-drawing, gepresenteerd aan en gedeeld met alle medewerkers van Terra en de OD.



## 1.2 Identiteit, visie, missie en besturingsfilosofie

### IDENTITEIT

In 2013 hebben het College van Bestuur, de directeuren en de coördinerend bestuursadviseurs de identiteit van Onderwijsgroep Noord besproken. Deze identiteit is het vertrekpunt voor de (hernieuwde) identiteit van Terra, die in mei 2014 is vastgesteld en vastgelegd in een zogenaamd identiteitsbewijs. Kort samengevat houdt dit in:

- we willen mensen laten ontdekken wat belangrijk en waardevol voor hen is;
- we 'zien' mensen;
- we verbinden ons aan onze belanghebbenden;
- we zoeken anderen op en stellen hun belang voorop;
- we zijn bewust, bekwaam, betekenisvol;
- gemeenschappelijk versterkend: gericht werken aan oplossen van gemeenschappelijke vraagstukken;
- bewust persoonlijk: elkaar kennen en erkennen, weten wat je voor elkaar kunt betekenen.

### VISIE

#### *Onze visie op de relatie tussen samenleving en onderwijs*

Een school draagt bij aan de wereld van morgen. In die wereld nemen de functie en het belang van groen voor de samenleving steeds verder toe. Dit vraagt om een nieuwe groene economie, waarin balans is tussen economie, milieu en het welzijn van de mens. Terra draagt met haar groene onderwijs hieraan bij. De school heeft echter niet per definitie antwoord op elk (nieuw) maatschappelijk vraagstuk. Iedereen moet weten wat ze van onderwijsinstellingen mogen verwachten en wat niet. Wij willen onderwijs zien dat de regie neemt en haar rol duidelijk maakt. Onderwijs dat ambitieus en realistisch tegelijkertijd is. Onderwijs dat anderen aanspreekt op hun deel van de verantwoordelijkheid in het bereiken van gemeenschappelijke doelen. En we willen scholen zien die anticiperen op ontwikkelingen. Om dit te bereiken is een voortdurende open dialoog nodig met onze partners in de regio. Letterlijk en figuurlijk de deuren openzetten zodat er wederzijds begrip ontstaat en inzicht in de vraagstukken waarvoor wij gezamenlijk staan. Wij willen van onze partners leren en ook onze kennis delen. Op deze manier kunnen wij de regio versterken. De verbinding tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven zorgt ervoor dat opleiden en innoveren goed samen gaan. Groene kennis en kunde zijn essentieel voor een gezonde economie. Terra als centrale plaats in de ontwikkeling van mensen in de brede zin van het woord. We begeleiden jongeren en volwassenen en geven hen voldoende bagage mee voor een zinvol bestaan. Als we daarin slagen heeft ons onderwijs de plek in de samenleving die het in onze ogen verdient en hoort te hebben.

#### *Onze visie op onderwijs*

We willen onderwijs zien dat de toon zet waar het gaat om leren, talentontwikkeling en het vinden van antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Wij willen betekenisvol onderwijs zien, onderwijs dat geen andere grenzen accepteert dan de grenzen van de ambities en talenten van mensen die aan haar worden toevertrouwd. Betekenisvol onderwijs dat (jonge) mensen uitdaagt om te ontdekken waarvoor ze staan, wat hen drijft, waarin ze goed zijn en wat ze waard zijn. Steevast vanuit de overtuiging dat iedereen iets wil en kan betekenen voor anderen. Zo creëert onderwijs mede de voorwaarden voor mensen om waardevol te zijn en te kunnen presteren: in hun persoonlijke leven, in hun professionele leven en als burger in onze samenleving (een leven lang leren). Dat geldt voor onze leerlingen en voor onze medewerkers.

### MISSIE

Wij helpen jongeren en volwassenen om een waardevol leven te leiden, zowel in hun eigen ogen als in de ogen van anderen. Wij helpen hen om succesvol te zijn in de samenleving, in het vervolgonderwijs en in het beroep van hun keuze. Een belangrijk onderdeel van onze rol is dat wij hen zelf leren ontdekken, keuzes maken en kansen zien. Wij begeleiden hen daarbij en rusten hen zo goed mogelijk toe om hun doelen te bereiken. We zijn trots op onze onderwijs traditie en ervaring. We laten mensen ontdekken en bepalen wat waardevol en belangrijk voor hen is. Terra neemt geen genoegen met de rol van traditionele (beroeps)opleider, hoe goed we dat ook doen.

Onderwijs is meer dan kennis en vaardigheden overbrengen. We dagen jongeren ook uit om betekenisbewust te worden. Hiermee bedoelen we dat leerlingen die afkomstig zijn van Terra bewaarde (vak) mensen zijn, die bovendien weten welke bijzondere waarde ze voor anderen kunnen en willen hebben. We drukken deze missie uit in onze merkbelofte: bij Terra worden mensen bewust, bekwaam en betekenisvol.

### BESTURINGSFILOSOFIE

Vanuit identiteit is de besturingsfilosofie vastgesteld. Waar in ons identiteitsbewijs nadrukkelijk de leerling centraal staat, geldt in het verlengde daarvan dat in onze besturingsfilosofie de medewerker centraal staat. Wat hebben onze medewerkers nodig om de belofte aan de leerling waar te maken?

- Centraal staat de professional, in zijn betekenis voor leerlingen:  
medewerkers zijn zich bewust van hun drijfveren, passie en mogelijkheden;
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie:  
de medewerker krijgt professionele ruimte om

bewust, bekwaam, betekenisvol te handelen. De verantwoordelijkheden worden zo 'laag' mogelijk in de organisatie belegd, daar waar de beïnvloeding mogelijk is;

- samen werken = samen sterker;
- inspirerend en coachend leiderschap: management creëert condities waaronder medewerkers hun verantwoordelijkheid kunnen waarmaken;
- professionaliseren is een verantwoordelijkheid van iedere medewerker;
- talentontwikkeling;
- een heldere verantwoordelijkheidsverdeling: centraal wordt het 'wat' vastgesteld, decentraal het 'hoe'.

### 1.3 Strategische beleidsdoelen

#### STRATEGISCHE KOERS

In 2015 is het strategisch beleid voor 2015-2019 vastgesteld. De ambitie is een leven lang leren voor de leerling, de medewerker en in verbinding met de regio. Om deze ambitie te kunnen waarmaken, moeten personeelsbeleid, de kwaliteitszorg, de inzet van financiële middelen, de huisvesting en het ICT beleid de ambitie ondersteunen. Terra koerst daarom op:

- Toekomstbestendig personeelsbeleid. De komende jaren wil Terra haar strategisch personeelsbeleid verder ontwikkelen. 'Modern' onderwijs vraagt om andere vaardigheden dan traditioneel onderwijs. Er wordt een sterk beroep gedaan op de ontwikkelcapaciteit en het persoonlijk leiderschap van de docent;
- kwaliteitszorg. Er is aandacht voor kwaliteitsdenken. Kwaliteitsontwikkeling is niet voorbehouden aan het management. Wij gaan meer methodisch en integraal werken vanuit teams. Medewerkers krijgen meer eigenaarschap voor de ontwikkeling van het onderwijs;
- financieel beleid. Er wordt een budget gevormd om professionalisering een impuls te geven, om de relatie met de omgeving te versterken en om inhoud te geven aan de begrippen groen en duurzaamheid. We gaan op zoek naar andere verdienmodellen, ontwikkelen risicomangementbeleid en bundelen additionele middelen;
- huisvesting. Voor zover onze gebouwen nog niet zijn toegerust voor projectmatig en gepersonaliseerd onderwijs, zullen wij proberen om de komende jaren de gewenste wijzigingen aan te brengen. Daarnaast willen wij onze scholen groen en duurzaam maken;
- ICT beleid. Innovatief onderwijs met begrippen als: 'gepersonaliseerd leren', '21 century skills' maar ook het reguleren vraagt om een andere samenstelling van de leermiddelenmix. De leermiddelen moeten onafhankelijk van tijd en plaats beschikbaar zijn.

Om dit te realiseren zal het gebruik van persoonlijke devices (laptops of tablets) toenemen;

Het strategisch beleidsplan geeft de koers aan voor de komende jaren. De medewerkers krijgen de mogelijkheid en de ruimte om, onder andere via het schoolplan en afdelings- of teamplannen, invulling te geven aan deze koers.

## 1.4 kerncijfers

### A. LEERLINGEN

	2017-2018	2016-2017
<b>Leerlingen per opleiding/leerweg</b>		
Vmbo	2933	2.937
Lwoo	913	1.041
PrO	165	173
BOL	1658	1.881
BBL	345	324
<b>Totaal</b>	<b>6014</b>	<b>6.356</b>

	2017-2018	2016-2017
<b>Leerlingen per vestiging</b>		
Terra Emmen MBO	354	383
Terra Groningen MBO	963	1.088
Terra Meppel MBO	388	418
Terra Assen MBO	81	89
Terra Winschoten MBO	39	36
TerraNext	178	191
Terra Assen VO	814	835
Terra Eelde VO	522	518
Terra Emmen VO	603	668
Terra Meppel VO	732	718
Terra OldekerkVO	317	348
Terra Winsum VO	780	787
Terra Wolvega VO	243	277
<b>Totaal</b>	<b>6014</b>	<b>6.356</b>

### B. RENDEMENTEN

Voor de rendementen van het vo zie pagina 15 van dit verslag. De rendementen van het mbo staan op pagina 27.

**C. LEERLINGENTEVREDENHEID**

**Leerlingtevredenheid vo**

In het schooljaar 2016-2017 zijn de leerlingen bevestigd naar hun tevredenheid over de school, hun tevredenheid over het schoolklimaat en de veiligheid op school. Terra scoort gemiddeld een 7.2. Dit ligt een fractie hoger dan het landelijke gemiddelde (7). De uitkomsten per vestiging zijn gepubliceerd op [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl). Het proces van afname is niet vlekkeloos verlopen. Voor het schooljaar 2017-2018 zijn er maatregelen genomen om een goede afname met representatieve resultaten te bewerkstelligen. De tevredenheidsonderzoeken zijn onderdeel van de kwaliteitszorgcyclus Terra vo.

**Leerlingtevredenheid mbo**

Uit het tevredenheidsonderzoek onder de studenten van het mbo vallen geen valide conclusies te trekken. De

respons bij Terra mbo op de JOB-monitor in 2016 kwam namelijk slechts uit op 48,1%, iets minder dan de helft van alle studenten. Landelijk was dat jaar de respons 56%. Terra mbo kent een groot aantal opleidingen met deels een relatief gering aantal studenten in een opleiding. Wil Terra een goed beeld hebben van de studenttevredenheid per opleiding dan heeft Terra er belang bij dat de respons in 2018 beduidend hoger is (ter info: de JOB-monitor wordt tweejaarlijks uitgevoerd). Om dit te realiseren zijn diverse stappen gezet; zo worden studenten in de gelegenheid gesteld om tijdens een lesuur de monitor in te vullen en wordt het management wekelijks tot op groepsniveau geïnformeerd over de respons tot dat moment. Deze aanpak lijkt resultaat op te leveren. De rapportage over de tevredenheid op de diverse aspecten is in mei 2018 beschikbaar.

**D. MEDEWERKERS**

**Aantal medewerkers Terra**

< 25 jaar	25 tot 35 jaar	35 tot 45 jaar	45 tot 55 jaar	55 tot 65 jaar	>65 jaar	eindtotaal
9	136	148	184	214	5	696

**Ziekteverzuim**

Het voortschrijdend verzuimpercentage over 2017 is 6,2% en ligt daarmee boven het normpercentage van 5%. Wel is het percentage ten opzichte van 2016 iets afgenomen.

**E. SAMENVATTING FINANCIËEL VERSLAG**

**Resultaat**

Terra heeft het jaar 2017 afgesloten met een positief financieel resultaat van € 96.984 (2016: negatief € 3.569.031). Het gaat hierbij om het geconsolideerde resultaat.

	Realisatie 2017	begroting 2017	realisatie 2016
Baten	63.884	61.104	62.660
Lasten	63.469	60.649	65.742
Rente	-318	-440	-487
<b>Resultaat</b>	<b>97</b>	15	-3.569

**FINANCIËLE KENGETALLEN**

Op basis van de jaarrekening kunnen de volgende financiële kengetallen worden berekend:

	2017	2016
Solvabiliteit 1	0,58	0,57
Solvabiliteit 2	0,62	0,62
Liquiditeit (current ratio)	1,39	1,37
Liquiditeit (quick ratio)	1,34	1,33
Rentabiliteit	0,00	-0,06
Huisvestingsratio	0,10	0,14
Huisvestingsratio (excl. Afschrijvingslasten)	0,07	0,07
Weerstandsvermogen	0,58	0,59



## 2. ONDERWIJS

### 2.1 Onderwijsontwikkelingen vo

In het strategisch beleidsplan 2015-2019 is de richting waarin Terra zich de komende vier jaar ontwikkelt beschreven. Het SBP is voor Terra vo nader geconcretiseerd in het schoolplan Terra vo. Het schoolplan vormt de basis voor het beleid op de verschillende vestigingen van Terra en geeft hiermee richting aan de ontwikkelingen op de vestigingen. De ontwikkelingen op de vestigingen lopen op sommige punten uiteen, maar liggen op andere vlakken dicht bij elkaar. Immers, iedere vestiging heeft te maken met dezelfde wettelijke kaders, landelijke ontwikkelingen en trends. Binnen Terra vo is het tevens van belang dat iedere vestiging zijn eigenheid kan behouden en ontwikkelen en kan aansluiten op de eigen regio.

De onderwijskundige ambities zoals beschreven in het schoolplan zijn hoog. Daarnaast is Terra 'in transitie'. Dit heeft invloed op de onderwijskundige ontwikkelingen. Terra vo is tot de conclusie gekomen dat de onderwijskundige ambities en het beleid nauwelijks te realiseren zijn in de tijd die we hiervoor in gedachten hebben. Ondanks verschillende plannen en de invoering van devices heeft het onderwijs niet de kwaliteits- en innovatieslag gemaakt die we voor ogen hadden. Voordat we een plan gaan opstellen vinden we het belangrijk om eerst goed te onderzoeken waar we nu staan, wat in de huidige situatie goed en minder goed gaat en hoe een

mogelijk plan het best geïmplementeerd zou kunnen worden. In 2017 zijn de voorbereidingen hiervoor gestart zodat we in 2018 in gezamenlijkheid aan de slag kunnen gaan: Terra vo op weg naar de toekomst.

Voor het schooljaar 2017-2018 hebben alle vestigingen hun vestigingsjaarplan met daarin de speerpunten voor het schooljaar gemaakt. Er is gekozen voor een viertal gezamenlijke onderwijskundige thema's (vernieuwing vmbo en LOB, inzet ICT in het onderwijsleerproces, herontwerp doorlopende leerlijn Het groene Lyceum en kwaliteitszorg). Daarnaast heeft iedere vestiging een eigen thema toegevoegd.

#### NIEUW VMBO EN LOOPBAANLEREN

Met ingang van het schooljaar 2017-2018 zijn ook de vestigingen Winsum, Oldekerk en Eelde gestart met het vernieuwde beroepsgerichte programma. De overige vestigingen zijn al een jaar eerder van start gegaan. De Terrabrede regiegroep stuurt en monitort dit proces. Uitgangspunt is om op verschillende terreinen gezamenlijk op te trekken en van elkaar te leren. Alle vestigingen bieden het profiel Groen aan, aangevuld met keuzevakken. Daarnaast is bij de vernieuwing van de beroepsgerichte examenprogramma's aandacht besteed aan het ontwikkelen van loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) in alle leerjaren. De nadruk ligt nu nog op de bovenbouw, het programma voor de onderbouw wordt verder ontwikkeld.

## INZET ICT IN HET ONDERWIJSLEERPROCES

In april 2017 is er een evaluatierapport Leren en ICT Terra vo over de afgelopen jaren opgeleverd. Terugkijkend concluderen we dat de gezamenlijke aanpak in de afgelopen jaren goed gewerkt heeft en dat mede daardoor een verrijking van het onderwijs goed op gang gekomen is. Wel moeten er nog stappen worden gezet om gepersonaliseerd leren vorm te geven. Hierbij dient ook aandacht te zijn voor de professionalisering van docenten. Op basis van dit rapport heeft de regiodirectie van Terra besloten tot doorstart van het traject met de focus op de onderwijskundige ontwikkeling. Dit wordt meegenomen in Terra vo op weg naar de toekomst.

### 2.1.2 Kwaliteit vo

Kwaliteit van onderwijs krijgt vorm in de klas, in het onderwijsleerproces. Systematische monitoring en borging van de onderwijskwaliteit berust voor een groot deel bij de kwaliteitszorgcoördinatoren op de vestigingen onder verantwoordelijkheid van een afdelingsdirecteur. Naast uitvoerende zaken als de organisatie van tevredenheidsonderzoeken en (zelf)evaluaties is de kwaliteitscoördinator kritische gesprekspartner van het vestigingsmanagement en de teams. De afdelingsdirecteuren van Terra kennen een gezamenlijke overlegstructuur waarin kennis wordt gedeeld en activiteiten worden afgestemd. Deze werkgroep kwaliteitszorg valt onder het vmbo-beraad.

Ten aanzien van de ontwikkeling van de kwaliteitszorg bij Terra is in 2017 het volgende gedaan:

Het beleid kwaliteitszorg Terra vo is herschreven en in een nieuw Plan kwaliteitszorg Terra vo in december 2017 door de regiodirectie vastgesteld. De werkgroep kwaliteitszorg Terra vo heeft een interne scholing georganiseerd voor het gebruik van het Magister Management Platform. Hiermee kunnen sturingsgegevens verzameld en geanalyseerd worden. De rapportages die hierbij opgesteld kunnen worden zijn voor verschillende geledingen bruikbaar: teams, vestigingen, de regiodirectie en het College van Bestuur. De activiteiten ten aanzien van kwaliteitszorg waren vorig jaar voornamelijk gericht op de ontwikkeling en implementatie van een samenhangend kwaliteitszorg-systeem voor en vanuit de regiodirectie. In 2017 zijn de processen in en vanuit de vestigingen merkbaar vooruitgegaan (rapportage en analyse onderwijsresultaten, tevredenheidsonderzoeken). Deze rapportages zijn uitgebreid besproken in de werkgroep kwaliteitszorg en in het vmbo-beraad waarbij kennis gedeeld is.

### PRESTATIEGELDEN VO

De prestatiebox VO is een niet-geoordeelde subsidie. Terra vo heeft 15% van de prestatiebox gelden centraal gereserveerd voor scholing / professionalisering. Vestigingen kunnen door middel van een aanvraag aanspraak maken op deze gelden (bijv. scholing LOB). Het restant van de subsidie wordt op basis van leerlingenaantallen verdeeld over de vestigingen. De vestigingen zetten deze gelden om in formatie. De inzet van deze uren verschilt per vestiging maar in zijn algemeenheid kan gezegd worden dat ze worden ingezet om de vestigingsontwikkelingen te ondersteunen.

## ONDERWIJSRESULTATEN EN DOORSTROOMGEGEVENS VMBO-GROEN

Aan het begin van het nieuwe schooljaar brengen alle vestigingen de onderwijsresultaten van het afgelopen schooljaar in beeld. Deze worden geanalyseerd en er worden conclusies getrokken. Na schooljaar 2016-2017 zien we het volgende beeld.

● = negatief, ● = positief

Indicator	Vestiging						
	Assen	Eelde	Emmen	Meppel	Oldekerk	Winsum	Wolvega
R1: Onderwijspositie inclusief hGL (op-/afstroom onderbouw)	●	●	●	●	● (geen hgl)	●	●
R1: Onderwijspositie exclusief hGL (op-/afstroom onderbouw)	●	●	●	●	●	●	●
R2: Onderbouwsnelheid (Doorstroom onderbouw)	●	●	●	●	●	●	●
R3: Bovenbouwsucces (zittenblijven en op-/afstroom)	●	●	●	●	● KB en GT	●	●
R4: Examenresultaten	●	●	● KB	●	● GT	●	● GT
Vershil SE-CE	●	●	●	●	● > verschil GT	● > verschil BB	●
Rekentoets BB	●		●			●	
Rekentoets KB			●	●		●	●
Rekentoets GL		●		●	●	●	

Op basis van de analyses worden de volgende algemene conclusies getrokken:

- de indicator ‘onderwijspositie’ wordt bij de vestigingen sterk negatief beïnvloed door de leerlingen van het Groene Lyceum. Als het Groene Lyceum buiten beschouwing wordt gelaten, scoren alle vestigingen voldoende tot goed. Bij Meppel en Winsum is deze indicator zelfs mét het Groene Lyceum voldoende; deze scoren hierop zeer goed;
- de examenresultaten zijn bij een aantal vestigingen onder de maat: Wolvega, Emmen en Oldekerk;
- de resultaten van Oldekerk lopen terug en komen op verschillende indicatoren onder de norm;
- bij verschillende vestigingen liggen de resultaten van de rekentoets onder het landelijk gemiddelde. Verklaringen zijn soms moeilijk te vinden; een leerweg

scoort het ene jaar prima, het andere jaar bij hetzelfde beleid onder het landelijk gemiddelde.

Acties met betrekking tot verbeteringen:

- invloed van het Groene Lyceum op de indicator ‘onderwijspositie’ wordt jaarlijks in beeld gebracht om het resultaat van de reguliere leerwegen vmbo in beeld te hebben;
- de examenresultaten worden door de vaksecties van alle scholen geanalyseerd;
- Terra Emmen, Wolvega en Oldekerk hebben een plan van aanpak om de resultaten te verbeteren (en deze plannen zijn naar de inspectie gestuurd);
- binnen de vestigingen wordt gestuurd op analyse en verbetering van de rekenresultaten.

### 2.1.3 Inspectiezaken vo

#### BESTUURLIJK GESPREK

Op 4 juli 2017 heeft het jaarlijks bestuurlijke gesprek plaatsgevonden met het College van Bestuur en de regiodirectie. In het gesprek is onder andere gesproken over de onderwijsresultaten en de veiligheidsmonitor. De inspectie baseert haar oordeel op het gemiddelde van de afgelopen drie jaren. Daarop wordt de intensiteit van het toezicht mede bepaald. Op basis van de eigen prognose (vooruitblik op onderwijsresultaten Inspectie voorjaar 2018) hebben vestigingen, zo nodig, hun beleid aangepast. In 2017 zijn er geen vestigingen door de inspectie bezocht.

#### OVERZICHT ARRANGEMENTEN (EIND 2017)

Vestiging	Leerweg	Arrangement	Opmerkingen
Assen	Alle leerwegen	Basisarrangement	
Eelde	Alle leerwegen	Basisarrangement	
Emmen	Alle leerwegen	Basisarrangement	Waarschuwing vmbo-k (examencijfers). Vestiging heeft een plan van aanpak.
Meppel	Alle leerwegen	Basisarrangement	
Oldekerk	Alle leerwegen	Basisarrangement	Uit eigen analyse blijkt dat de opbrengsten dalen. Vestiging heeft plan van aanpak.
Winsum	Alle leerwegen	Basisarrangement	Attending vmbo-gl (examencijfers). Uit eigen analyse blijkt dat het examencijfer 2017 boven de norm ligt.
Wolvega	Alle leerwegen	Basisarrangement	Vestiging heeft een verbeterplan in verband met onvoldoende opbrengsten. Eigen analyse laat stijgende lijn zien.

#### Audit Emmen

Begin februari 2017 heeft het auditteam van OGN een audit bij Terra Emmen VO uitgevoerd. Vanuit de school is de focus gelegd op de invoering van onderwijsteams en wat de onderwijskundige kant betreft op de inhoud van de lessen. Een belangrijke bevinding is dat zowel de collega's als de schoolleiding positief zijn over de ontwikkelingen ten aanzien van teamvorming. Teams zoeken en vragen naar ruimte om zich verder te ontwikkelen, de schoolleiding ondersteunt en stimuleert deze beweging. In de lessen is een veilig en goed pedagogisch klimaat met aandacht voor de individuele leerlingen. De focus van de school op de lesopbouw en inspelen op de behoefte van leerlingen is in veel lessen te herkennen.



### 2.1.4 Samenwerkingsverbanden vo

Terra vo participeert in 5 verschillende samenwerkingsverbanden:

- VO2002 Samenwerkingsverband Groningen Ommelanden V(S)O (Winsum en Oldekerk);
- VO2102 Stichting Samenwerkingsverband Zuidoost-Friesland VO (Wolvega);
- VO2201 Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Noord- en Midden Drenthe (Eelde en Assen);
- VO2202 Coöperatie U.A. (Emmen);
- VO2203 Stichting SWV-VO 22.03 (Meppel).

Alle vestigingen werken binnen hun samenwerkingsverband aan het realiseren van een passende plaatsing in het reguliere onderwijs en onderwijs op maat. Alle vo vestigingen van Terra zijn vertegenwoordigd in een leernetwerk passend onderwijs. Deze interne werkgroep wisselt met name uit op thema's verbonden aan de (extra) ondersteuning aan leerlingen.

### 2.1.5 Het Groene Lyceum

In september 2017 zijn de leerlingen in de leerjaren een, twee en drie gestart met het vernieuwde Groene Lyceum. Het gaat daarbij om een zesjarige route die leerlingen ook versneld (na vijf jaar) af kunnen ronden. De vernieuwing betreft behalve een flexibele cursusduur meer keuzemogelijkheden, meer aandacht voor vaardigheden en de (studie)loopbaan en het inzetten van leerpleinleren. In het vernieuwde Groene Lyceum wordt ook vorm gegeven aan de vernieuwing vmbo en de HKS in het mbo. Per oktober 2017 telde het Groene Lyceum 567 leerlingen. Dit betekent een terugloop in vergelijking met oktober 2016 (626 Leerlingen). Per vestiging en voor Terra als geheel wordt onderzocht waar deze terugloop zich voordoet en wat mogelijke oorzaken zijn. Hierbij wordt zowel de werving als de doorstroom binnen de leerroute betrokken.

Het Groene Lyceum: Leerlingenaantallen per 01-10-2017

Terra	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Winsum	26	28	25	24		103
Emmen	18	25	22	12	20	97
Eelde	19	14	24	14		71
Assen	15	25	20	21		81
Meppel	27	20	17	18	33	115
Wolvega	10	16	11	20		57
Groningen (mbo)					43	43
<b>TOTAAL</b>	<b>115</b>	<b>128</b>	<b>119</b>	<b>109</b>	<b>96</b>	<b>567</b>

Ook in 2017 participeerde Terra in de landelijke samenwerking van AOC's met een Groen Lyceum. Er is een systeem van onderlinge visitatie opgezet en er is een eerste pilot-visitatie uitgevoerd. Verder is Het Groene Lyceum als merknaam gedeponeerd, heeft er een landelijke werkconferentie plaats gevonden en is het flankerend onderzoek naar de resultaten van de leerroute gecontinueerd. In 2017 verscheen een katern in Didactief dat geheel gewijd was aan het Groene Lyceum.

### 2.1.6 Bijdragen vanuit de vestigingen

Iedere vestiging is gevraagd een bijdrage te leveren aan het jaarverslag. Een overzicht.

#### TERRA ASSEN VO

Leerlingen die opvallen binnen de reguliere leerlingenzorg of opvallen bij de aanmeldingsprocedure van onze school, doordat ze zeer kwetsbaar zijn (met internaliserende problematiek), kunnen gebruik maken van de Check-In. Dit geldt ook voor leerlingen die bij de aanmeldingsprocedure van onze school opvallen, waarbij we grote gedragsproblemen verwachten. Deze leerlingen missen een aantal basisvaardigheden en moeten met andere woorden nog schoolvaardig worden om succesvol in het vo te kunnen functioneren (met name de gedragscomponent is bron van zorg). Door de veilige kleine setting kunnen deze leerlingen met hulp wennen aan ons schoolse systeem. Het doel is om de leerling dagelijkse begeleiding te bieden naast de reguliere lessen. Dankzij de ondersteuning die deze setting biedt kunnen deze leerlingen functioneren binnen onze school, via een structuur verlenende en veiligheidsgevoel versterkende aanpak. Gedurende de periode dat de leerling in de Check-In zit, wordt de begeleiding afgebouwd van intensief tot minimaal.

#### TERRA EELDE VO

Terra Eelde ervaart de ouderklankbordgroep als een zinvol en prettig overlegorgaan. Het geeft het VMT van Eelde informatie die voor allerlei afwegingen en besluiten een waardevolle aanvulling is. Het is onmiskenbaar een feit dat in alle openheid en vertrouwen vraagstukken met de ouderklankbordgroep besproken kunnen worden. Naast wederzijds begrip ontstaat aldus in veel gevallen ook een beter beleid. Tijdens de vergaderingen zijn altijd twee leerkrachten aanwezig om een onderwerp, waar zij vanuit hun werk affiniteit mee hebben, toe te lichten. Naast lopende zaken komen aldus ook altijd een aantal actuele en inhoudelijke zaken aan de orde. Vervolgens wordt een nadere uitwerking gegeven aan de samenwerking tussen ouderklankbordgroep, leerlingenraad en het VMT. Terra Eelde is ervan overtuigd dat de samenwerking in deze driehoek goede

gesprekken, begrip en goed beleid kan opleveren. De kern van deze samenwerking is wederzijds respect, open en eerlijk communiceren over wat er goed gaat, wat er niet goed gaat en ook waar vragen over zijn. De ouderklankbordvergaderingen zijn voor het VMT bijeenkomsten die altijd veel informatie geven en waar gedeeld kan worden.

#### **Numerus Fixus**

Terra Eelde had op 1 augustus 2017 fysieke ruimte om aan 135 leerlingen onderwijs te bieden. Alle aangemelde leerlingen voor LWOO, BB en hGL zijn geplaatst. Van de aangemelde leerlingen voor de KGT groep zijn, na loting, uiteindelijk 13 leerlingen niet naar Terra gekomen en elders ingeschreven. De regiodirectie van Terra ziet dit als een ongewenste situatie. De vestiging gaat in voorkomende gevallen gebruik maken van ruimte op TerraNext.

#### **TERRA EMMEN VO**

2017 stond in het teken van doorontwikkeling van de teams in het vo en mbo. Na een start te hebben gemaakt met teamgecentreerd werken zijn de afdelingsdirecteuren en regiodirecteur gepositioneerd. De teamvoorzitters en de teams ontwikkelen zich in een rap tempo waarbij de teams steeds meer als team rondom een groep leerlingen en studenten zijn georganiseerd. Dit komt de tevredenheid en kwaliteit ten goede. In het vo is de samenwerking met de drie vo scholen in Emmen versterkt. Een mooi voorbeeld hiervan is het gezamenlijk aanbieden van keuzedelen. Leerlingen van de vier vo scholen kunnen kiezen uit het keuzedeel aanbod van de vier scholen.

#### **TERRA MEPPEL VO**

Sinds september 2017 werkt Terra Meppel vo teamgecentreerd. Er zijn zeven onderwijsteams gevormd die de lessen geven én begeleiding verzorgen aan een beperkte groep leerlingen van een leerweg. Leerlingen worden hun gehele schoolloopbaan (van leerjaar 1 t/m leerjaar 4) bediend door hetzelfde onderwijsteam. Hiermee brengen we het onderwijs en de begeleiding nog dichterbij en vergroten we de wederzijdse betrokkenheid en persoonlijke aandacht. Tevens brengt de vestiging regelruimte in het hart van het onderwijs, daar waar het hoort, namelijk in de directe interactie tussen leerlingen en leraren. De afdelingsdirectie, bestaande uit drie afdelingsdirecteuren, is voltallig en complementair. Taken en portefeuilles zijn verdeeld en aandacht gaat uit naar zowel de kortlopende acute zaken als koers op langere termijn. Het optimaliseren van het teamgecentreerd werken heeft daarbij op korte termijn veel aandacht, inspelen op nadere krimp van leerlingen is een belangrijk thema op langere termijn. De leerlingen en hun ouders zijn enthousiast over de ingeslagen koers

en voorzien ons van waardevolle feedback om te kunnen verbeteren. Op dit moment mag Terra VO Meppel aan 733 leerlingen onderwijs aanbieden.

#### **TERRA OLDEKERK VO**

In het jaar 2017 heeft in Terra Oldekerk op ontwikkelgebied een grote stap gemaakt. Vanaf januari 2017 zijn in de school de voorbereidingen in gang gezet om het personeel klaar te maken voor Stichting LeerKRACHT, een planmatige aanpak voor de realisatie van een verbetercultuur. Het eerste half jaar is gewerkt aan kennis van de methodiek. Daarnaast is het commitment en urgentiebesef voor deze ontwikkeling onder leraren gevoed. Vanaf augustus 2017 werkt de school planmatig aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Met de leerKRACHT-aanpak ontwikkelt de school een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter'. Daarin staat de kracht en de kennis van de leraar centraal, ondersteund door een schoolleiding met ambitie. Inspiratiebron voor de verbeteringen is de leerling: bij elke stap vragen wij ons af: 'wat heeft de leerling hieraan?'

#### **TERRA WINSUM VO**

Sinds 1 januari 2018 is het VMT van Winsum in de definitieve samenstelling aan het werk gegaan. Dit betekent dat er voor alle mensen in de school duidelijkheid is gekomen. Ondertussen heeft de school en het onderwijs niet stil gestaan. De invoering van de onderwijsteams en de veranderende rol van leraren vraagt van iedereen veel inzet. De ontwikkelingen binnen de teams zijn heel divers en spannend. Uiteraard blijven de kwaliteit van het onderwijs en de goede resultaten uit het verleden de belangrijkste speerpunten. Het vorig schooljaar is een grote slag geslagen in het begrotingsbeleid van de vestiging. We hopen die trend te kunnen voortzetten. Dit jaar ligt de focus in het vestigingsjaarplan op de teamontwikkeling, het scholingsbeleid en de identiteit van de school. Er zijn dit jaar gesprekken met Het Hogeland College en het CSG gestart, die moeten leiden tot een breed toekomstbestendig aanbod van vmbo-onderwijs in Winsum. Het is een spannend en inspirerend proces.

#### **Vmbo-groen**

We zijn dit jaar, na jaren van voorbereiden, gestart met de vernieuwing van Groen binnen vmbo-groen. De ene leraar en leerling krijgt hier meer mee te maken dan de andere. De resultaten van de afgelopen jaren zijn heel goed en het is zaak om dit te bestendigen en waar het kan uit te bouwen.

### *Het Groene Lyceum*

hGL 2.0 heeft onder andere geleid tot de invoering van het 'leerpleinleren'. De ontwikkelingen binnen hGL worden Terra breed gemonitord en zowel centraal als op vestigingsniveau kritisch gevolgd en waar nodig bijgesteld. In Winsum spelen ook de 'projecten' een prominente rol in het hGL-onderwijs. Het contact met de regio / de omgeving is een belangrijk onderdeel daarin.

### *Praktijkonderwijs*

Dit schooljaar wordt er veel aandacht besteed aan de stage, de ontwikkeling route arbeid en route dagbesteding. De veranderende arbeidsmarkt vraagt om het herijken van zowel het onderwijs als de begeleiding / coaching van onze leerlingen. Het mentoraat speelt daarin een cruciale rol. De resultaten van de afgelopen jaren zijn prima, maar ook hier is het zaak om niet te verslappen. Een belangrijk speerpunt is het eigenaarschap van leerlingen en de betrokkenheid van ouders/verzorgers.

### **TERRA WOLVEGA VO**

September 2017 is voor de medewerkers van Terra Wolvega een nieuw begin geweest. Nieuw in de zin van een nieuwe directie omdat beide afdelingsdirecteuren niet eerder werkzaam waren voor Terra Wolvega. Nieuw ook omdat het teamgecentreerd werken van start ging en je als leerkracht onderdeel werd van een team.

Inmiddels bevinden wij ons in maart 2018 en zijn er vele mooie stappen gemaakt. Om enkele voorbeelden te geven: teamplannen zijn opgesteld, rolduidelijkheid is gecreëerd door in gezamenlijkheid taakomschrijvingen te produceren, expertteams en vaksecties zijn in positie, er heeft een imago-onderzoek plaats gevonden van waaruit de quick wins reeds zijn opgepakt, de begroting en budgetten zijn inzichtelijk en op orde, de externe gerichtheid is vergroot door samenwerking met gemeente en basisscholen vorm te geven, het gebouw is opgeknapt, assessoren zijn geschoold, individuele professionaliseringsbehoefte is in kaart gebracht ... Stuk voor stuk mooie stappen die bijdragen om de ontwikkelbehoefte van 'Tim' eerder en beter in beeld te brengen en ons onderwijs hierop aan te passen. Want dat is in ieder geval niet nieuw in Wolvega. De leerling stond, staat en blijft centraal staan.

De komende periode zal in het teken staan van voorbereiding voor volgend schooljaar. Een schooljaar waarin teams nog meer ruimte mogen pakken, waarin de voorwaarden om tot gepersonaliseerd leren te komen aanwezig zijn en medewerkers nóg bewuster en gemeenschappelijker aan het roer staan.

## 2.2 Onderwijsontwikkelingen mbo

In het strategisch beleidsplan 2015-2019 staat ook de basis voor ontwikkeling van Terra MBO tot aan 2019. Sinds 2015 is via de Kwaliteitsafspraken mbo op onderwijskundige kernthema's een verdere uitwerking gegeven aan de koers voor Terra MBO. Daarnaast is ook Terra MBO een school in transitie. De inrichting en organisatiestructuur enerzijds maar ook de onderwijsinhoud en kwalificatiestructuur anderzijds staan volop in de steigers. Daarbij zijn de kwaliteitsafspraken voor het mbo, zoals we die hebben geformuleerd in opdracht van het ministerie van OCW, een extra uitdaging en mogelijkheid om eigen beleid en landelijke speerpunten te combineren en op elkaar af te stemmen. Een en ander maakt dat de onderwijs- en organisatieagenda van Terra MBO op dit moment niet tekort komt aan ambities.

De transitie naar teamgecentreerd werken is in 2017 verder vormgegeven en de teams zijn samengesteld. Afdelingsdirecteuren zijn benoemd, geven leiding aan meerdere teams en vormen gezamenlijk het VMT. Regiodirecteuren sturen de afdelingsdirecteuren in de regio's aan. De transitie is hiermee voltooid. De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk en zijn langs inhoudelijk onderwijskundige lijnen vormgegeven. De thema's van het kwaliteitsplan vormen hierbij een leidraad.

Vanuit het onderzoek kwaliteitsverbetering is ingezet op verdere ontwikkeling en implementatie van kwaliteitszorgcyclus waarin nadrukkelijker vanuit een pdca cyclus gestuurd, gemonitord en beoordeeld wordt. Vestigingsmanagementteams hebben kwaliteitscommissies ingericht en werken met behulp van een eigen kwaliteitskalender aan monitoring van voortgang op de inhoudelijke ontwikkelthema's.

### 2.2.1 Kwaliteit mbo

De kwaliteitscyclus voor zowel vo als mbo is in maart 2017 opnieuw beschreven. Hierin worden de beleidsafspraken meegenomen om te komen tot formalisering van besluitvormende overlegstructuur en vaste thema's op de agenda van deze overleggen. Onderwijskwaliteit en onderwijsinnovatie zijn de hoofdbestanddelen op de agenda. De onderwijsteams hebben maandelijks een overleg en rapporteren maandelijks aan de afdelingsdirecteur. De afdeling-regio rapporteert tweemaandelijks aan College van Bestuur en regiodirectie, die op hun beurt weer een viermaandelijks rapport opstellen voor de Raad van Toezicht. Door de transitie, waarbij bestuurslagen in de organisatie opnieuw zijn ingericht, is de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs meer bij de teams komen te liggen. De teams hebben een eigen teamplan geschreven en opgeleverd in het najaar van 2017.

De teamplannen zijn leidend: in elk teamplan wordt gericht uitwerking gegeven aan de thema's van het Terrabrede kwaliteitsplan mbo binnen de kaders van het onderwijsconcept ondernemend leren en de Herziene KwalificatieStructuur (HKS).

### KWALITEITSZORG: KWALITEIT OP ORDE

Vanaf juni 2017 wordt vanuit het plan Kwaliteit op orde extra aandacht gegeven aan herstel en versterken van de basiskwaliteit. Daarbij gaat de aandacht gericht uit naar het herstel van kwaliteit bij de BPV, de inrichting van de examenorganisatie en de kwaliteitsborging. Het plan voorziet in het verbeterd toegankelijk maken van management-informatie, het inrichten van rapportageformats gebaseerd op de nieuwe kwaliteitscyclus, het formuleren van nieuwe visie op onderwijskwaliteit en het opstellen van een kwaliteitshandboek dat richting gevend is voor de kwaliteitsprocessen in de organisatie. Ten behoeve van de rapportages in de beleids- en kwaliteitscyclus zijn door de regiodirectie van Terra KPI's vastgesteld en op basis daarvan zin voor teams de bijbehorende maand- en twee-maandsrapportages ingericht. Vanaf december 2017 vinden er rapportages plaats gebaseerd op integrale management informatie (financieel, HRM en onderwijskundig). Op opleidingsniveau is ter voorbereiding op het inspectiebezoek een audit uitgevoerd door een onafhankelijk auditteam vanuit het samenwerkingsconvenant 4Groen. De voorbereidingen voor een instellingsaudit in 2018 door het Kwaliteitsnetwerk MBO zijn inmiddels opgestart.



### 2.2.2 Opleidingen MBO

Terra MBO biedt in schooljaar 2017-2018 de volgende opleidingen aan:

- Cluster Natuur, tuin & landschap  
(*Natuur & Recreatie, Hovenier en Cultuurtechniek & Waterbeheer*)
- Cluster Dier& welzijn  
(*Dierverzorging, Dierenartsassistent(e) en Hippische opleidingen*)
- Cluster Agro & Techniek  
(*Veehouderij, Akkerbouw en Loonwerk*)
- Cluster Bloem, Groen & Styling  
(*Bloem, Groen & Styling*)
- Cluster Entreeopleidingen  
(*Entree Groene logistiek, Entree Plant en groene leefomgeving, Entree Voeding en Entree Groene detailhandel*)

### 2.2.3 Numerus fixus MBO

Voor de volgende opleidingen gold een numerus fixus in 2017-2018:

- voor de opleiding paraveterinair van MBO Groningen gold een maximum aantal leerlingen van 56. Dit had te maken met het feit dat het aantal kwalitatief goede stageplaatsen, ondanks inspanningen om deze uit te breiden, beperkt was;
- de opleidingen van Terra MBO Assen. Het leerlingenaantal van Terra MBO Assen groeit. Om de kwaliteit van het onderwijs te blijven garanderen is een maximum gesteld aan het aantal leerlingen dat kon worden toegelaten. Terra MBO Assen is relatief klein, dichtbij huis en kwalitatief goed. Dat wil Terra zo houden. Daarom konden er in 2017-2018 maximaal 110 leerlingen (over de twee leerjaren) zich inschrijven voor deze vestiging.

Voor de vestiging in Assen is het niet nodig geweest om de numerus fixus toe te passen: alle leerlingen konden worden geplaatst in de door hen gewenste opleiding. Voor de opleiding Paraveterinair in Groningen is deze toepassing eveneens niet nodig gebleken: alle aangemelde leerlingen konden worden geplaatst.

### 2.2.4 Nieuwe opleiding Food, Life & Innovation

In 2016 startte Terra mbo een onderzoek naar nut en noodzaak van een food-opleiding. Dit onderzoek maakte duidelijk dat er in de markt vraag is naar afgestudeerden die breed zijn opgeleid. Er zijn en komen banen in de productie, verwerking en distributie, maar ook op het gebied van voedselkwaliteit, voedselbeleving, gezondheid en voorlichting. Terra riep een projectteam in het leven en er werd een projectleider aangesteld. De projectleider begeleidt een team dat bestaat uit leraren van de mbo-

vestigingen, vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en medewerkers van de Ondersteunende Diensten. Voor de beschikbaarheid van stageplekken werd SBB in een vroegtijdig stadium bij de ontwikkeling van de opleiding betrokken. Met behulp van een stappenplan is een businesscase ontwikkeld, een onderwijsvisie opgesteld en een onderwijsprogramma op hoofdlijnen gemaakt. In januari 2017 heeft Terra aan DUO gemeld dat zij met ingang van 1 augustus 2018 deze nieuwe opleiding start. Het betreft het kwalificatiedossier Voeding (crebocode 23173) en de kwalificatie Vakexpert Voeding en voorlichting (crebocode 25464). Het starten van deze opleiding is tevens besproken met de ROC's en AOC's in de regio en met de AOC's landelijk.

Op dit moment wordt gewerkt aan de concrete invulling voor het eerste leerjaar. Het bedrijfsleven is hier zeer intensief bij betrokken. Er is stevig ingezet op Marketing & Communicatie. De belangstelling tijdens de Open Dagen blijkt groot. De eerste studenten hebben zich aangemeld.

### 2.2.5 Doelmatigheid

#### SECTORAAL

Om er voor te zorgen dat het aantal studenten voor de groene opleidingen minimaal op peil blijft en het aanbod en de kwaliteit van 'kleine' opleidingen goed gewaarborgd blijft, werken de instellingen Nordwin College, AOC de Groene Welle, AOC Oost en Terra gezamenlijk aan goed beroepsonderwijs in 4 Groen verband. De belangrijkste doelstellingen zijn: betere macrodoelmatigheid, evenwichtige spreiding van de opleidingen over de regio en kwaliteitsverbetering van de opleidingen.

Tevens is er op landelijk niveau door bedrijfsleven, onderwijs (van vmbo tot wo) en overheid de Ontwikkelagenda groen onderwijs 2016-2025 opgesteld.

#### REGIONAAL

Zowel vanuit maatschappelijke als financiële overwegingen wil Terra bijdragen aan een macrodoelmatig opleidingsportfolio dat is afgestemd met collega's in Noord-Nederland. In dit kader participeert Terra vanaf 2011 in het Noordelijk overleg macrodoelmatigheid en wordt samen met de ROC's, AOC's en vakinstellingen uit de drie Noordelijke provincies een professioneel portfoliobeleid ontwikkeld, afgestemd op het bedrijfsleven. Het Noordelijk Portfoliomodel is gereed voor gebruik door alle MBO-instellingen in Drenthe, Friesland en Groningen. Het geeft onder meer een actueel overzicht van alle opleidingen en leerlingen van de Noordelijke MBO-instellingen.

### 2.2.6 Herziening Kwalificatie Structuur

Alle opleidingen zijn aangepast aan de nieuwe kwalificatiedossiers. Hierbij is bij de niveau 3 en 4 opleidingen reguleren ingezet om de Terra-visie op authentiek leren ten uitvoer te brengen. Door de inzet van leerpleinen en authentieke opdrachten kan gepersonaliseerd leren plaatsvinden.

In schooljaar 2017-2018 is er per cluster van verwante opleidingen een crebo-regisseur benoemd. Een crebo-regisseur is een afdelingsdirecteur die verantwoordelijk is voor de betreffende opleidingen Terra breed. De crebo-regisseur geeft leiding aan het crebo-expertteam dat bestaat uit de vakdocenten. Tot 2020 wordt dit traject om te komen tot Terra-brede expertteams projectmatig aangevlogen.

Het project draagt bij aan één Terra en hierdoor aan het verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen (en daarmee aan de tevredenheid van studenten en bedrijven over de opleidingen).

De belangrijkste doelen zijn:

- een Terra-breed curriculum, waarbij gezamenlijk leer materiaal wordt ontwikkeld en vastgesteld, en dat uitvoerbaar is op alle vestigingen;
- het curriculum is gebaseerd op het totale KD (basisdeel, inclusief AVO, profieldeel en keuzedelen);
- het curriculum is per cohort vastgelegd in de Herontwerptool;
- er is leer materiaal en er zijn vastgestelde examens voor de keuzedelen;
- de voortgangsregistratie per opleiding over de vestigingen gelijk;
- de BPV is op orde en de bedrijven en studenten zijn tevreden;
- de bedrijven leveren een bijdrage aan de onderwijsontwikkeling, bijvoorbeeld door SAR's op te richten;
- de opleiding heeft een excellentie-programma;
- de opleiding is betrokken bij SKILLS;
- de opleiding heeft een innovatieprogramma.

De activiteiten van de expertteams worden in de bestaande planning & control-cyclus ingebed. In 2017-2018 lag de prioriteit bij het verder ontwikkelen van de HKS, de BPV (m.n. afstemming BPV-onderwijsprogramma) en keuzedelen. Expertteams zijn per 1 augustus 2020 onderdeel van de staande organisatie.

Naast expertteams werken er vier werkgroepen aan de verdere invoering van de HKS: AVO generiek, AVO beroepsondersteunend, BPV en ondernemend leren / reguleren. Deze werkgroepen zijn ondersteunend voor de crebo-expertteams.

**KEUZEDELEN**
**Aanbod keuzedelen 2016-2017**

Terra heeft voor het cursusjaar 2016-2017 voor de verschillende opleidingen de volgende keuzedelen aangeboden:

Crebo	profiel	keuzedelen 2016-2017
25258	Assistent plant en groene leefomgeving	Solliciteren
		Verrijking leervaardigheden
25259	Assistent logistiek	Solliciteren
		Verrijking leervaardigheden
25260	Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie	Solliciteren
		Verrijking leervaardigheden
25261	Assistent verkoop/ retail	Solliciteren
		Verrijking leervaardigheden
25431	Medewerker teelt	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25432	Medewerker agrarisch loonwerk	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25443	Medewerker bloem, groen en styling	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25448	Medewerker dierverzorging	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25451	Medewerker groen en cultuurtechniek	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25452	Medewerker hovenier	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25453	Medewerker natuur, water en recreatie	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25532	Medewerker veehouderij	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2
25555	Medewerker agrarisch loonwerk	ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2
		Engels in de beroepscontext A2

Studenten entree en niveau 2 konden in 2016-2017 één keuzedeel kiezen. In 2017-2018 is het aanbod aan keuzedelen voor niveau 2 verder uitgebreid zodat de studenten voldoende keuze hebben. De keuzedelen voor niveau 3 en 4 starten niet eerder dan het tweede leerjaar. Hierdoor hebben de studenten meer tijd om te ontdekken welke keuzedelen bij het eigen leerproces/ eigen studieloopbaan passen.

Voor 2017-2018 heeft Terra de volgende keuzedelen in haar onderwijsaanbod opgenomen:

ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2, cultuurtechniek, dak- en gevel begroening niveau 3 en niveau 4, doorstroom groen hbo, Duits in de beroepscontext A2 en B1, Engels in de beroepscontext A2, B1 en B2, houder van herpeten, houder van vissen, houder van Vogels, internationaal II: werken in het buitenland, klauwverzorging, landbouwhuisdieren, lesgeven paardensport op instructeursniveau, ondernemend gedrag geschikt voor niveau 1 en 2, paardenkliniek, paardensport op instructeursniveau, precisielandbouw, solliciteren, specialisatie technische werken in het groen, teeltspecialisatie geschikt voor niveau 2, niveau 3 en niveau 4, trends en bloemwerk, trends, conceptueel bloemwerk en marktinnovatie, trimmen, veehouderij specialisatie, geschikt voor niveau 2, niveau 3 en niveau 4, verdieping diergedrag, dierenwelzijn en ethiek geschikt voor niveau 2, verrijking leervaardigheden, voorbereiden hbo, werken op de internationale arbeidsmarkt.

In het bestuursverslag 2018 zal de onderverdeling van deze keuzedelen over de verschillende crebo's worden opgenomen.

Per opleiding zijn de volgende criteria gehanteerd om te komen tot dit aanbod:

- er moet voldoende keuze zijn voor de student. Dit betekent de minimale keuzedelenverplichting plus één keuzedeel;
- naast algemeen vormende keuzedelen ook beroepsgerichte keuzedelen;
- voor elke opleiding ligt er een Terrabreed aanbod van gekoppelde keuzedelen;
- de keuzedelen worden in entree en niveau 2 opleidingen aangeboden vanaf het tweede kwartaal, in niveau 3 en 4 starten de keuzedelen in het tweede leerjaar. Hierdoor kan de student een meer gefundeerde keuze maken.

Er zijn bij de examencommissie van Terra geen verzoeken van studenten binnengekomen om een keuzedeel te volgen dat niet gekoppeld is aan de kwalificatie waarop zijn opleiding is gebaseerd.

### 2.2.7 Ondernemend Leren/regioleren

De bol-opleidingen werken volgens het onderwijsconcept Ondernemend Leren. Er zijn leerpleinen gerealiseerd en de docenten coachen de studenten om te komen tot steeds meer zelfverantwoordelijk leren. De studenten zijn deze manier van werken gewend en werken zelfstandig en in groepen aan de opdrachten. Er worden voldoende en kwalitatief goede opdrachten binnen gehaald uit het bedrijfsleven. Er zijn sector adviesraden (SAR) ingesteld om afstemming met het bedrijfsleven en het onderwijs te borgen. Deze sectoradviesraden functioneren als

een goed klankbord om in te spelen op innovaties en de regionale agenda. Er zijn goede relaties opgebouwd met partnerorganisaties in de regio om projecten uit te kunnen voeren. Een voorbeeld daarvan is de proefboerderij (Emmen) en de samenwerking met de veenkolonies (Emmen).

### 2.2.8 Kennismakelaar

Terra mbo werkt met een kennismakelaar, ook wel onderwijsmakelaar wordt genoemd. De kennismakelaar participeert in netwerken in de regio en verbindt de ontwikkelingen in de regio met het onderwijs. Door middel van regioleren-projecten leveren studenten van Terra een bijdrage aan oplossingen voor vraagstukken uit de regio en bouwen zij een netwerk op dat betekenisvol is voor hun toekomst. Partners in de regio zijn gebiedscoöperaties, brancheorganisaties en studieverenigingen, maar ook een groot aantal instellingen en bedrijven. In het geval van kennisintensieve projecten (veelal innovatief van karakter) zorgt de kennismakelaar voor verbinding met verwante hbo-scholen. Naast verbinder, is de kennismakelaar procesbegeleider en behoort acquisitie tot het takenpakket. Dankzij de kennismakelaar kunnen studenten kiezen uit een breed spectrum aan leerzame projecten.

### 2.2.9 BPV

BPV maakt een integraal onderdeel uit van alle mbo-opleidingen. In het overkoepelende onderwijsconcept Ondernemend leren/regioleren wordt het onderwijsprogramma integraal vormgegeven. Het BPV-handboek geeft richting aan de procedure binnen Terra en de sector-adviesraad wordt jaarlijks geconsulteerd. Er zijn in alle regio's voldoende BPV-bedrijven die kwalitatief goede BPV kunnen bieden voor de studenten. Het BPV-verbeterplan heeft bij de beoordeling van MBO-inbedrijf in augustus 2017 de beoordeling 'goed'ontvangen.

### 2.2.10 Taal en rekenen mbo

Het taal- en rekenonderwijs heeft bij Terra al geruime tijd extra aandacht om ervoor te zorgen dat de resultaten op de examens verbeteren en studenten goed toegerust de arbeidsmarkt op gaan. Er is scholing voor docenten op gezet en studenten, die met een erg laag startniveau binnen komen, krijgen hulplessen op het leerplein. Opbrengstgericht werken en de koppeling met de beroepspraktijk is daarbij de leidraad. De AVO-werkgroep is hierbij de motor achter alle ontwikkelingen en ondersteunt de teams.

### 2.2.10 VSV, kwetsbare jongeren en studiewaarde

In 2017 is de verdere integratie van beleid ten aanzien van intake en toelating, beleid met betrekking tot begeleiding en ondersteuning, voorkomen van VSV en alumni beleid enigszins gestagneerd onder druk

van prioritering op andere terreinen. De werkgroep intake en het Terrabrede Begeleidings-Advies Team (BAT) hebben vanuit de reguliere opdracht aandacht gegeven aan de monitoring van intake, plaatsing, begeleiding en ondersteuning en VSV. Voor het vierde achtereenvolgende jaar zijn goede resultaten bereikt ten aanzien van het terugdringen van de vsv. Verbetering van de intake en de inzet van Jobcoaches hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld.

### 2.2.11 Excellentie

Afgelopen jaar hebben er studenten van verschillende richtingen meegedaan aan de Skills Heroes wedstrijden waarbij een tweede plaats is bemachtigd bij de nationale finales door een student van Bloem en een derde plaats voor een student van Groen. Ook zijn er meer afdelingen bezig met voorbereidingen om met Skills mee te gaan doen zoals Paraveterinair, Veeteelt en Paardenhouderij.

### 2.2.12 Internationalisering

Internationale initiatieven in 2017: er zijn twee ECVET learning units ontwikkeld, te weten Vertical Plant Life en Veeteelt. Op dit moment heeft de opleiding Paraveterinair contacten met Ierland om een ECVET unit röntgen samen te ontwikkelen. Er zijn daarnaast uitwisselweken met Zweden: 24 studenten uit Zweden komen naar Nederland (over 3 jaar tijd) en 32 studenten van Terra gaan naar Zweden.

## 2.3 Examinering

Terra MBO heeft in 2017 gewerkt aan de verbetering van het gehele examinerings- en diplomeringsproces. Dit gebeurde door:

- het inrichten van de nieuwe examencommissie en de nieuwe examenorganisatie passend bij de nieuwste wet- en regelgeving en de transitie van Terra. De commissie is van start gegaan op 1 augustus 2017;
- maandelijks overleg van de examensecretarissen van de mbo-vestigingen tot 1 augustus en wekelijks overleg van de examencommissie. Afstemming en gezamenlijk ontwikkelen van het nieuwe handboek examinering volgens de procesarchitectuur van examinering in afstemming met CINOP. Maandelijks afstemming examencommissie met de nieuwe examenbureaus vanaf 1 augustus in het kader van deskundigheidsontwikkeling;
- interne audits examinering en audits uitgevoerd door de examencommissie op de gehele examinering;
- het uitvoeren van assessorentrainingen;
- actieve deelname aan de Groene Norm;
- het gezamenlijk inkopen van instellingsexamens;
- scholing van afname/beoordeling instellingsexamens;
- nieuwe auditrapportages.

De wet- en regelgeving betreffende examencommissies is verscherpt. Per 1 augustus 2017 is deze wet van kracht. Hierbij staat onafhankelijkheid van de commissie centraal. Terra heeft de transitie en deze wet- en regelgeving aangegrepen om de organisatiestructuur van de examenorganisatie te wijzigen. Sinds 1 augustus 2017 heeft Terra één examencommissie. De overgang van de OSVEC naar de examencommissie en examenbureaus is vanaf 1 augustus van het schooljaar 2017-2018 geïmplementeerd. Daarbij heeft de nieuw gevormde examencommissie samen met het CINOP een belangrijke voorlichtende rol gespeeld naar de nieuw geïnstalleerde examenbureaus. Er bestaat een wederzijds vertrouwen tussen de examenbureaus en monitorende examencommissie in de wil en noodzaak tot uniformering, verandering en verbetering van het examenproces. De uitreiking van diploma's over het schooljaar 2016-2017 is geschied op verantwoordelijkheid van de regiodirecteuren. Per 1 oktober 2017 is hun verantwoordelijke rol met betrekking tot de monitoring en de uitgifte van diploma's overgegaan naar de examencommissie.

Terra MBO koopt examens in van externe partijen. Hierbij staat de kwaliteit van de examens voorop. De vaststelling van alle examens geschiedt door de examencommissie. De ingekochte examens worden conform de bij de examen horende eisen ingezet.

De examencommissie voert jaarlijks in de periode oktober- januari interne audits examinering en diplomerings uit op alle vestigingen. Er zijn op de beroepsproeves 16 audits uitgevoerd. Hiervan zijn verslagen opgemaakt, vastgesteld en teruggekoppeld naar alle betrokkenen. De bevindingen hiervan zijn:

1. Er is niet gebleken dat er onrechtmatig diploma's zijn verstrekt aan de deelnemers. Aan de hand van het examenplan en examendossiers van deelnemers komt de examencommissie tot besluitvorming. De besluiten worden door de examencommissie vastgelegd in het overzicht vaststelling diplomawaardigheid per student.
2. De procedure tijdens de besluitvormingsproces is door de instelling van de examencommissie uniform. De gebruikte instrumenten zijn nog niet geheel uniform, maar de eerste stap in de richting van uniformiteit in instrumenten is ingezet, maar blijft in 2018 speerpunt van de examencommissie.
3. Leerlingendossiers en examendossier zijn op alle vestigingen gescheiden. Aan de uniformiteit op dossiervorming wordt gewerkt. Het nieuwe handboek examinering waarin via bijlagen veel aandacht is voor afgesproken procedures en de communicatie daarover met de examenbureaus moet uniformering nog meer bewerkstellen.



4. De checklist per examendossier is voor het schooljaar 2017-2018 aangepast.
5. Er heeft controle plaatsgevonden op examendossier en de uitgifte van diploma's op 1 oktober 2017 op alle vestigingen. Daarvan is verslag opgemaakt en zijn er aanbevelingen vanuit de examencommissie verstrekt aan de examenbureaus.
6. Ter borging van de onafhankelijkheid van de assessoren bij de afname van de beroepsproeves heeft de examencommissie een totale lijst van assessoren van heel Terra MBO opgemaakt. Zodoende kan de beroepsproeve altijd worden afgenomen door een onafhankelijke assessor. De kwantiteit van de assessoren en de kwaliteit op het gebied van scholing en afname is ook in kaart gebracht.
7. Van elke vaststelling diplomawaardigheid wordt door de examencommissie verslag gemaakt.

De Groene Norm is de leverancier van de beroepsgerichte examens van Terra mbo. Wij zijn actief betrokken bij het ontwikkel- en vaststellingsproces van deze examens. Daarnaast neemt Terra deel aan verschillende overlegorganen van de Groene Norm. Ook voor de beroepsmatige kennisexamens maakt Terra mbo gebruik van de Groene Norm. Voor de overige instellingsexamens maakt Terra mbo gebruik van TOA examens.

Voor 2018 zullen de hoofddoelstellingen zijn:

- controle op het functioneren van de examenorganisatie in het geheel door aandacht te besteden aan de taken en verantwoordingen van de geledingen. Extra aandacht krijgt de communicatie tussen de examenbureaus en de teams;
- audits op examinering en diplomering;
- audits op beroepsproeves en PvB-afnames;
- verdere uniformering van examendossiers;
- hernieuwen beleid afname PvB's en scholing assessoren passend bij de wet- en regelgeving (2016-2017);
- intensieve analyse van examenuitslagen.

## 2.4 Projecten

Terra mbo werkt projectmatig aan HKS-ontwikkeling, onderwijsinnovaties en scholingsplannen. De projecten worden gemonitord, waarbij het team projectsubsidies verantwoordelijkheid draagt voor innovatieprojecten. Het gaat om projecten op het gebied van 3D-printing, drones, robotica, bezig met bijen, paddenstoelenteelt, precisielandbouw, de tractor en graafsimulatoren, het hippisch kennis- en innovatiecentrum en internationalisering (internationale bpv, preferente leerbedrijven en keuzedelen).



Uit de monitoring blijkt dat de voortgang van de onderwijsinnovaties redelijk op koers ligt. In een aantal gevallen (precisielandbouw en bezig met bijen) is intensivering van de inspanningen noodzakelijk. De tractor- en graafsimulatoren zijn (feestelijk) in gebruik genomen en ingezet tijdens de Open Dagen. Terra mbo is voornemens om een RIF-aanvraag te doen voor de ontwikkeling van Hippisch Centrum Sunrise Stables tot een hippisch kennis- en innovatiecentrum. Het team projectsubsidies besteedt aandacht aan kennisdeling van de projecten door middel van een studiemiddag en digitale verslaglegging.

### **SUIKERTERREIN**

Terra heeft op het voormalig terrein van de Suikerfabriek in Groningen 20 hectare grond in bruikleen van gemeente Groningen. Terra wil dit terrein te ontwikkelen tot een kenniswerkplaats: laboratorium en showcase voor nieuwe ontwikkelingen. Innovaties op het gebied van voedsel, maar ook zorg & gezondheid / healthy aging, energie en biobased. Dit doen we samen met innovatiebedrijven, maatschappelijke organisaties en collega onderwijsinstellingen. In 2017 zijn hiervoor de voorbereidingen getroffen en een aantal ontwikkelingen zijn al zichtbaar. MBO studenten hebben een deel van de grond ontgonnen en ingezaaid. In het kader van healthy aging heeft Terra samen met Waterrijk Pioniers een avontuurlijk outdoor-fitness traject gemaakt. De Hanzehogeschool doet onderzoek naar efficiënte zonnecellen met natuurlijke kleurstoffen uit tulpen met behulp van TerraStart. En er is begonnen met de bouw van een educatiecentrum. Ook is de positionering en merkstrategie van het Suikerterrein vastgesteld en uitgewerkt in een logo dat gebruikt wordt door alle partijen die met Terra op het terrein samenwerken.

### **KLACHTEN**

De klachtenregeling van Terra is erop gericht klachten in eerste instantie op te lossen dichtbij de plek waar ze ontstaan. Als dit niet lukt, kon tot 1 augustus 2017 de klacht bij het College van Bestuur worden neergelegd en desgewenst vervolgens bij de externe Landelijke Klachtencommissie (LKC). In 2017 bereikten het College van Bestuur drie klachten, waarvan een alsnog door de verantwoordelijke directeur naar tevredenheid is opgepakt. Beide zijn naar tevredenheid opgepakt en afgehandeld door het College van Bestuur.

### **TOEZICHT**

In het voorjaar van 2017 werd door de Inspectie van het onderwijs in het kader van een steekproef onderzoek gedaan naar de onderwijskwaliteit bij drie opleidingen. In goed overleg is in dit onderzoek ook het (vervolg) onderzoek naar kwaliteitsverbetering (OKV) opgenomen. In het onderzoek waren de opleidingen

Dierverzorging niveau 3 in Meppel, de opleiding Bloem, Groen & Styling niveau 4 in Groningen en de Entree-opleiding in Eelde bij TerraNext betrokken. De uitkomsten van dit onderzoek hebben geleid tot een intensief verbeterprogramma, genaamd Kwaliteit op orde (zie boven) waarin verbeteracties zijn beschreven ten aanzien van examinering, BPV en kwaliteitsborging op opleidingsniveau. Daarnaast heeft de inspectie nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de verbetering van de kwaliteitsborging en monitoring op instellingsniveau.

### **BIJDRAGEN VANUIT DE VESTIGINGEN**

#### ***Terra Assen MBO***

Vestiging MBO Assen werkt met het onderwijsconcept leerpleinleren. Dit concept wordt door studenten als positief ervaren doordat zij meer betrokken zijn bij het leerproces en zelf controle kunnen uitoefenen op het leerproces. De student staat echt centraal. Het is een goede voorbereiding op de maatschappij omdat de student veel sociale interacties oefent, leert samenwerken, plannen en keuzes maken. De docenten kunnen goed inspelen op verschillende leervoorkeuren, behoeftes en niveau. Docenten zijn nauw betrokken bij het leerproces van de student. Daarnaast speelt de kleinschaligheid van het concept in Assen een grote rol bij de betrokkenheid tussen docent en student. De student wordt gezien, geholpen en gestimuleerd om als bekwaam beroepsbeoefenaar de school te verlaten.

#### ***Terra Emmen MBO***

De praktijklocaties krijgen meer vorm en inhoud op het mbo. De proefboerderij in Valthermond is zeer in trek als praktijklocatie voor de studenten van akkerbouw en wordt hoog gewaardeerd. Ook de sociale partners in de cumela sector hebben de samenwerking opgezocht en starten het project Leren door praktijkervaring op de toen op het gebied van loonwerk op praktijklocaties. In 2017 zijn de voorbereidingen voor de nieuwbouw gestart. Hoop was gevestigd op nieuwbouw in het Mensenpark (oude dierentuin) in Emmen waar onderwijs, bedrijfsleven en de omgeving bij elkaar zouden komen in een groene setting midden in de maatschappij. Helaas is dit plan niet doorgegaan door onvoldoende draagvlak in de gemeenteraad. Terra richt haar pijlen nu op huisvesting aan de huidige locatie van het vo aan de Huizingsbrinkweg en is daarmee in een vergevorderd stadium. Vo en mbo zullen daar samen een plek krijgen. De ideale groene leeromgeving voor haar leerlingen en studenten.

#### ***Terra Groningen MBO***

Het schooljaar 2017/2018 is vestiging Groningen gestart met een nieuw VMT. Er is de tijd genomen om elkaar beter te leren kennen en stap voor stap de dingen goed

te doen. Inmiddels is de kwaliteitszorg volledig omarmd, en wordt er door middel van teamplannen met elkaar gesproken over het hier en nu en waar verbeteringen moeten worden aangebracht. De medewerkers en leiding zijn volop in beweging om de stip op de horizon, namelijk een teamgecentreerde organisatie, te realiseren. Er wordt geprobeerd de buitenkant naar binnen te halen. Dat wordt gedaan door onder andere regioleren: mooie opdrachten voor studenten waarbij de samenleving in de school wordt gehaald. Dat dit niet aan de buitenwereld onopgemerkt voorbij gaat blijkt uit het feit dat de vestiging blijft innoveren; “we zijn altijd in beweging om te kijken of we relevantere opleidingen kunnen starten. Daarnaast nemen we deel aan projecten zoals die van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier”.

#### **Terra Meppel MBO**

De vestiging van MBO Meppel start vanaf schooljaar 2018-2019 met de opleiding Food, Life& Innovation. Deze nieuwe opleiding is opgezet vanuit de ‘grond tot mond-gedachte’ en sluit aan bij de 21ste eeuwse vaardigheden. Om tot een juiste invulling van het curriculum te komen, is er nauwe samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs (Terra en Nordwin). Studenten worden breed opgeleid en uitgedaagd om hun eigen onderwijsproces vorm te geven. Gedurende de opleiding wordt onder andere aandacht besteed aan innovatie en voorlichting.

#### **TerraNext**

##### ECC certificering

In 2017 is TerraNext officieel erkend als certificeringscentrum voor het European Chainsaw Certificate (ECC). Door deze erkenning mag TerraNext ECC examens afnemen. Dit biedt de mogelijkheid een waardevol certificaat aan te bieden dat voldoet aan een hoge standaard op het gebied van veilig en efficiënt werken met een (motor)kettingzaag.

##### Nieuwe opleiding Terra Start: Agrarisch assistent

In 2017 is het aanbod van TerraStart uitgebreid met de opleiding Agrarisch assistent. Een unieke combinatie tussen onderwijs, begeleiding en bemiddeling met als doel kwetsbare mensen uit onze samenleving aan een baan te helpen. Op twee boerderijen in Groningen en Drenthe wordt door middel van lessen en coaching alles geleerd wat er bij komt kijken wanneer je werkt op een boerderij, van loonwerk, tot akkerbouw en veehouderij.

#### **Campus Winschoten**

Het mbo- onderwijs van Terra wordt op Campus Winschoten verzorgd door leraren van het Dollard College. Er wordt gewerkt aan een samenwerkings-overeenkomst om deze constructie te formaliseren. Ruim veertig leerlingen ontvangen onderwijs op het niveau

van Entree en N2 dierverzorging, loonwerk, bloem, paard en groen. Er wordt gewerkt op een leerplein volgens het Terrabrede concept.

Het gegeven dat vmbo-groen van het Dollard College en het mbo-groen van Terra in één gebouw zijn ondergebracht, zorgt voor een goede samenwerking en afstemming en levert tevens een goede doorstroom op.

## 2.5 Kengetallen/resultaten

Examenresultaten		
Nederlands	Niveau	Gemiddeld cijfer
	Entree	7,4
	2	7,4
	3	7,1
	4	6,8
Rekenen	Niveau	Gemiddeld cijfer
	Entree	3,9
	2	5,0
	3	6,5
	4	5,8

Rendementen		
Diplomaresultaat		
	2009 - 10	72,1%
	2010 - 11	72,2%
	2011 - 12	77,0%
	2012 - 13	78,7%
	2013 - 14	76,4%
	2014 - 15	77,5%
	2015 - 16	80,2%
	2016 - 17	82,0%*
Jaarresultaat		
	2009 - 10	70,5%
	2010 - 11	69,9%
	2011 - 12	75,3%
	2012 - 13	77,2%
	2013 - 14	75,8 %
	2014 - 15	75,7%
	2015 - 16	79,3%
	2016 - 17	79,4%

Startersresultaat	
Niveau	
2	87,3%
3	81,0%
4	89,5%

Studiewaarde	Studiewaarde niveau		
	2	3	4
2010 - 13	0,10	0,15	0,44
2010 - 11	0,09	0,17	0,50
2011 - 12	0,09	0,14	0,44
2012 - 13	0,11	0,17	0,41
2013 - 14	0,12	0,14	0,41
2014 - 15	0,13	0,19	0,44
2015 - 16	0,11	0,17	0,47

VSV				
Jaar	Aantal Terra	Percentage Terra	Aantal landelijk	Percentage Landelijk
2007-2008	96	5.2%	33.917	8.5%
2008-2009	99	5.6%	30.735	7.8%
2009-2010	95	5.5%	29.900	7.5%
2010-2011	112	6.3%	29.094	7.4%
2011-2012	113	6.0%	27.269	6.9%
2012-2013	62	3.4%	22.109	5.7%
2013-2014	96	5.3%	20.402	5.2%
2014-2015	86	4.9%	18.940	5.0%
2015-2016	50	2.7%	18.207	4.81%

Bron: DUO

#### AANTAL AANMELDINGEN TERRA SCHOOLJAAR 2016-2017

Aantal deelnemers in intake

Vestiging	Eindtotaal	1. Ingeschreven als deelnemer	2. Andere interesse gekozen	3. Interesse vervallen
Terra Assen MBO	63	52		11
Terra Emmen MBO	257	208	1	48
Terra Groningen MBO	657	490	6	161
Terra Meppel MBO	223	159		64
Terra Winschoten MBO	44	28		16
TerraNext	172	155	10	7
TerraNext Markt	4	4		
<b>Eindtotaal</b>	<b>1420</b>	<b>1096</b>	<b>17</b>	<b>307</b>

Aantal niet ingeschreven(2. andere interesse/3. interesse vervallen)

Vestiging	Vervalreden	Totaal
<b>Terra Assen MBO</b>	Aanmelder heeft gekozen voor een andere o	4
	Aanmelding incompleet	1
	Advies andere opleiding	6
<b>Totaal Terra Assen MBO</b>		<b>11</b>
<b>Terra Emmen MBO</b>	Aanmelder heeft gekozen voor een andere o	7
	Aanmelder heeft zich teruggetrokken	26
	Aanmelding incompleet	2
	Administratieve fout	2
	Advies andere opleiding	2
	Dringend (motivatie)	3
	Dringend (ondersteuningsbehoefte)	3
	Dubbele interesse	3
	Dwingend advies (kunnen extra onderst. net	1
<b>Totaal Terra Emmen MBO</b>		<b>49</b>
<b>Terra Groningen MBO</b>	Aanmelder heeft gekozen voor een andere o	47
	Aanmelder heeft zich teruggetrokken	40
	Aanmelding incompleet	9
	Administratieve fout	1
	Dringend (beroepsbeeld)	14
	Dringend (motivatie)	4
	Dringend (ondersteuningsbehoefte)	4
	Dubbele interesse	11
	Dwingend advies (kunnen extra onderst. net	5
	Niet geslaagd voor examen	7
	Niet op intake verschenen	4
	Numerus fixus opleiding	12
	Onbekend	9
<b>Totaal Terra Groningen MBO</b>		<b>167</b>
<b>Terra Meppel MBO</b>	Aanmelder heeft gekozen voor een andere o	9
	Aanmelder heeft zich teruggetrokken	45
	Advies andere opleiding	3
	Niet geslaagd voor examen	7
<b>Totaal Terra Meppel MBO</b>		<b>64</b>
<b>Terra Winschoten MBO</b>	Aanmelder heeft gekozen voor een andere o	7
	Aanmelder heeft zich teruggetrokken	2
	Administratieve fout	1
	Advies andere opleiding	5
	Dubbele interesse	1

Vestiging	Vervalreden	Totaal
<b>Totaal Terra Winschoten MBO</b>		<b>16</b>
TerraNext	Aanmelder heeft gekozen voor een andere o	2
	Advies andere opleiding	1
	Onbekend	14
<b>Totaal TerraNext</b>		<b>17</b>
<b>Eindtotaal</b>		<b>324</b>

Aantal negatief advies(Advies andere opleiding of dringend/dwingend advies)

Vestiging	Vervalreden	Totaal
Terra Assen MBO	Advies andere opleiding	6
<b>Totaal Terra Assen MBO</b>		<b>6</b>
Terra Emmen MBO	Advies andere opleiding	2
	Dringend (motivatie)	3
	Dringend (ondersteuningsbehoef)	3
	Dwingend advies (kunnen extra	1
<b>Totaal Terra Emmen MBO</b>		<b>9</b>
Terra Groningen MBO	Dringend (beroepsbeeld)	14
	Dringend (motivatie)	4
	Dringend (ondersteuningsbehoef)	4
	Dwingend advies (kunnen extra	5
<b>Totaal Terra Groningen MBO</b>		<b>27</b>
Terra Meppel MBO	Advies andere opleiding	3
<b>Totaal Terra Meppel MBO</b>		<b>3</b>
Terra Winschoten MBO	Advies andere opleiding	5
<b>Totaal Terra Winschoten MBO</b>		<b>5</b>
TerraNext	Advies andere opleiding	1
<b>Totaal TerraNext</b>		<b>1</b>
<b>Eindtotaal</b>		<b>51</b>



## 3. MEDEWERKERS

### 3.1 HRM doelstellingen en realisatie

#### ORGANISATIEONTWIKKELING/DE TRANSITIE

Binnen Terra is in 2017, met het Ontwikkelplan Terra in de hand, gestart met het zogenaamde teamgecentreerd werken. Kern van de verandering is dat het hart van de organisatie gevormd gaat worden door kleine, zelfstandige teams, bestaande uit een aantal leraren, die rondom een groep leerlingen verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs en de begeleiding van de leerlingen. Een dergelijk omvangrijk en complex proces vraagt veel inspanning van alle betrokkenen: de leraren zelf, de leidinggevenden en de ondersteunende diensten. Doelstelling is om uiterlijk 2018 de teams gevormd te hebben en de eerste stappen te hebben gezet richting de teamgecentreerde organisatie. Eind 2017 waren deze eerste stappen bij diverse vestigingen van Terra al gezet. Op veel vestigingen zijn de teams ingericht en zijn teamvoorzitters benoemd. In 2018 zal een ondersteunend programma worden ingezet om de vestigingen en de teams te helpen in een volgende fase van teamontwikkeling te komen.

#### START STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP) TERRA

Het afgelopen jaar hebben op beide vestigingen van Terra Emmen de pilot SPP plaatsgevonden. Het doel van dit project is om zowel kwantitatief als kwalitatief in beeld te brengen hoe het

personeelsbestand van een vestiging er over drie tot vijf jaar uit zou moeten zien. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn onder andere:

- welke leraar-competenties zijn de komende jaren vereist?
- hoe staat het met de krimp van de leerlingenaantallen?
- hoeveel medewerkers gaan uitstromen de komende jaren?
- wat betekent dit alles voor het aantrekken van nieuwe collega's?
- welke professionalisering is benodigd, etc.?

De pilot is afgerond en heeft geresulteerd in een adviesnotitie aan de regiodirectie. In 2018 gaat SPP ook ingezet worden in de andere regio's van Terra. Dit gaat een doorkijk opleveren in de ontwikkeling waar we als Terra in het geheel en als vestiging in het bijzonder op het terrein van HRM veel bruikbare informatie uit halen, willen we ook in de toekomst goed onderwijs kunnen blijven geven.

#### FUNCTIEDIFFERENTIATIE LERAREN

Na een lang voorbereidingstraject heeft in 2017 de procedure bij Terra plaatsgevonden ten behoeve van de aanstelling van 20 fte leraren LC. In overleg met de Ondernemingsraad is besloten de procedure zo in te richten dat elke vestiging op basis van het aantal leerlingen één tot drie medewerkers de functie van leraar LC kon benoemen. Voor onze organisatie is het

voor het eerst dat er functiedifferentiatie bij de leraren plaatsvindt. Leraren die een wezenlijke bijdrage leveren aan de innovatie van het onderwijs binnen Terra kwamen in aanmerking voor de vacature. De procedure heeft uiteindelijk geleid tot de aanstelling van achttien collega's (15,4 fte.). Vanwege het feit dat Terra nog 3 geen vastgestelde functie leraar LC heeft, ontvangen de betreffende leraren vooralsnog een toelage op hun salaris. In de eerste helft van 2018 vindt er een evaluatie plaats op de effecten van deze verandering. Dan wordt definitief besloten of de functie van leraar LC in het functiebouwwerk van Terra wordt opgenomen.

### 3.2 Professionalisering

Binnen de afdeling P&O is de OGN-academie gepositioneerd, welke allerlei vragen met betrekking tot professionalisering oppakt. Het streven is om met de OGN-academie een lerende cultuur binnen OGN te organiseren. Er worden diverse collectieve professionaliseringsvragen van de organisatie aangejaagd en gefaciliteerd; van een training op een vestiging tot loopbaangerichte opleidingen en workshops, van kenniscafé tot leernetwerk en intervisie. Daarbij geldt dat de OGN-academie er is voor iedereen: docenten, onderwijsondersteunend personeel en het management.

De scholingsactiviteiten zijn voornamelijk tot stand gekomen op basis van gesprekken met de scholen en uit verschillende werk- en regiegroepen. Ook vernieuwde wet- en regelgeving of andere externe ontwikkelingen waren aanleiding om scholingstrajecten te organiseren.

In 2017 is er zowel weer een open aanbod alsmede een aantal maatwerktrajecten georganiseerd. De feedback die hierover gegeven is, was positief. Men waardeert de inhoud maar ook de uitwisseling met collega's die men anders niet spreekt. Het betreft hier met name cursussen en trainingen voor docenten, variërend van Mentorvaardigheden tot Loopbaanleren en trainingen op gebied van leiderschap en persoonlijke effectiviteit als Leidinggeven aan bijeenkomsten tot Teamcoaching en Veerkracht in je werk.

De OGN-academie heeft in 2017 een bescheiden bijdrage geleverd aan de ontwikkeling naar teamgecentreerd werken. Enkele Terra- teams zijn begeleid in teamontwikkeling, er zijn teamontwikkelbijeenkomsten georganiseerd en er zijn presentaties verzorgd over teamontwikkeling en teamleren.

In het begin van het jaar is, met medewerking van Wouter Hart en Daniëlle Braun, een OGN-symposium georganiseerd over organisatiecultuur, de kwaliteit van je werk en eigenaarschap. Ook heeft de OGN-academie voor de tweede keer het OGN congres met succes georganiseerd met inleidingen door futuroloog Wim de Ridder en onderwijskundige Alexander Minnaert en vele workshops. Congresthema was 'Innovatie'. Het congres was georganiseerd op één van de eigen vestigingen: Terra Assen.

Verder is een begin gemaakt met het verkennen en ontplooiën van andere vormen van leren dan fysieke trainingen en cursussen. Gedacht kan worden aan allerlei vormen van leren op de werkplek, collegiale uitwisseling en feedback en e-learning en blended learning.

### 3.3 Ziekteverzuim en -beleid

#### GEZONDHEIDSMANAGEMENT

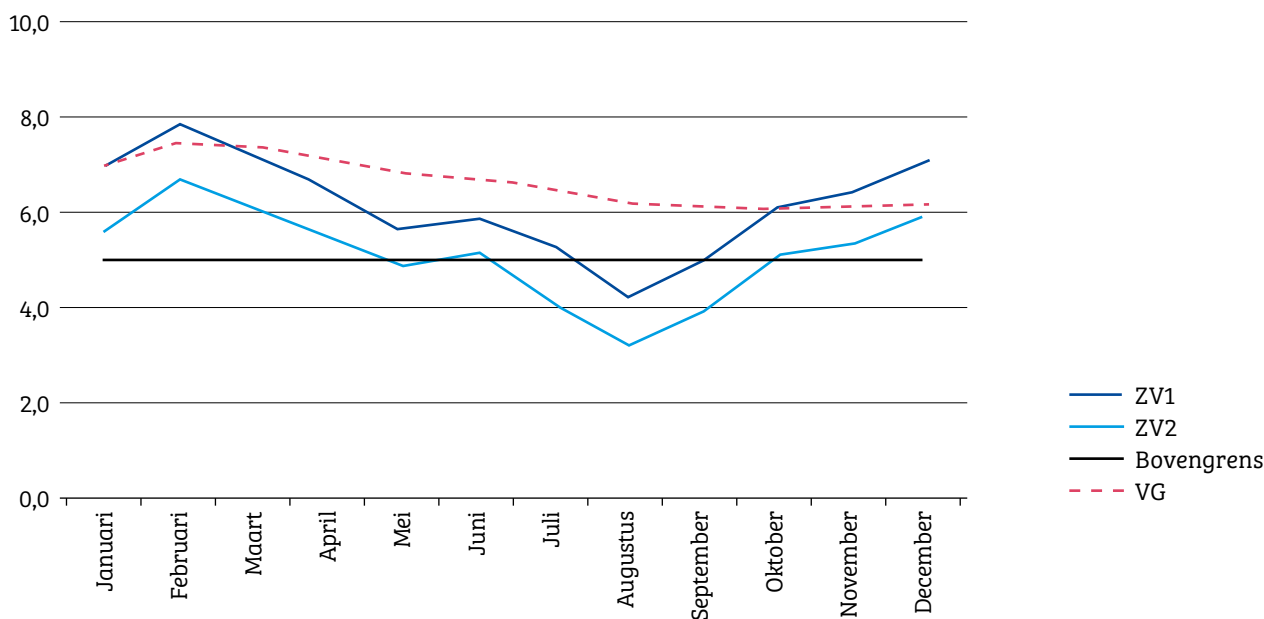
Het voortschrijdend verzuimpercentage over de afgelopen 12 maanden is 6,2% en ligt daarmee dus boven het normpercentage van 5%. Dit percentage is ten opzichte van 2016 iets afgenomen.

De ziekteverzuimgegevens van de afzonderlijke vestigingen laten een grillig verloop zien. Dit hangt mede samen met de grootte van een vestiging. Zo kan één zieke medewerker op een kleine vestiging leiden tot hoger ziekteverzuimcijfer dan één zieke medewerker op een grote vestiging.

Bij een aantal vestigingen is opnieuw gekeken hoe het verzuimpercentage verlaagd kan worden. De verzuimfrequentie is in 2017 ten opzichte van vorig jaar iets gedaald, het langdurig verzuim is wat gestegen. Voor een aantal langdurige zieke medewerkers lopen inmiddels afspraken voor een WIA-keuring of vinden er gesprekken plaats voor een loopbaantraject, coachtrajecten of trajecten in het kader van het tweede spoor. Daarnaast vinden er arbeidsdeskundige onderzoeken plaats om te kijken of de medewerkers op de juiste plek zitten en de functie uitoefenen die bij hen past. Tevens staan met een zekere regelmaat op het VMT overleg van elke vestiging de verzuimcijfers geagendeerd en wordt de voortgang op ingezette acties besproken.



**Overzicht ziekteverzuim**



**Legenda:**

- Norm** De norm is het geaccepteerde ziekteverzuim in een kalenderjaar. Deze norm is in april 2012 besproken tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur
- ZV1** Aantal gewogen kalenderdagen ziekteverlof van het reguliere personeel, gedeeld door de gemiddelde personeelssterkte (GAP) en gedeeld door het aantal kalenderdagen van de rapportageperiode, maal 100%
- ZV2** Idem als ZV1 maar exclusief ziektegevallen die langer dan een jaar hebben geduurd
- VG** Het voortschrijdend gemiddelde ziekteverzuim op basis van ZV1

**3.4 Overige ontwikkelingen**

**BENOEMINGSPROCEDURE REGIO- EN AFDELINGSDIRECTEUREN**

In 2017 heeft er een omvangrijke wervings- en selectieprocedure voor leidinggevendend plaatsgevonden binnen Terra. In totaliteit waren er drie vacatures voor de positie van regiodirecteur en tien voor de functie van afdelingsdirecteur. Een procedure met een dergelijke omvang voor dit type functies is ongekend voor Terra. De procedure is anders ingericht dan we binnen Terra gewend zijn. Vanwege de problemen die werden verwacht met betrekking tot het kunnen vinden van zoveel geschikte kandidaten, zijn er twee externe bureaus, in plaats van één, ingezet. Zij hebben gezamenlijk en in nauwe onderlinge afstemming voor de ondersteuning gezorgd. Daarnaast is er een informatieavond georganiseerd voor alle belangstellenden en is de eerste gespreksronde onorthodox ingericht met drie korte gesprekken van maximaal 20 minuten, waaronder een pitch. Bijna alle kandidaten hebben deze procedure als pittig, bijzonder en zorgvuldig ervaren.

**PARTICIPATIEWET**

Op 1 april 2015 is de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten ingegaan. Deze wet bevestigt de afspraken in de banenafpraak uit 2013. Volgens de nieuwe wet moeten werkgevers met meer dan 25 werknemers een bepaald percentage mensen met een ziekte of handicap in dienst nemen. Dit is het quotum arbeidsbeperkten. Terra voldeed in 2017 aan het percentage arbeidsbeperkten dat in dienst is van de stichting. Bij ongewijzigd beleid zal Terra in 2018 niet voldoen aan het quotum, het verschil is echter minimaal (0,5 fte).

**MEDEWERKERS TEVREDENHEIDSONDERZOEK**

De uitkomsten van het medewerkers tevredenheids-onderzoek van december 2016 zijn in het voorjaar van 2017 op alle vestigingen in alle teams door leidinggevendend besproken. In enkele situaties met ondersteuning van een P&O-adviseur. Hierbij was het gesprek in het team en tussen het team en de leidinggevendende essentieel. De opbrengsten vanuit de besprekingen in de teams zijn grotendeels meegenomen in (jaar)plannen van de vestigingen.

De voortgang wordt in de gesprekken met de Regiodirectie besproken. Het OGN-brede tweejaarlijkse medewerkers tevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd door bureau Effectory. Eind 2018 volgt opnieuw een medewerkers tevredenheidsonderzoek.

#### KLACHTEN MEDEWERKERS

In 2017 is er sprake geweest van een klacht van een medewerker bij de landelijke geschillencommissie. Alhoewel Terra haar gelijk kreeg op de kern van de klacht, heeft de commissie Terra kritiek gegeven op twee andere aspecten, zijnde de wijze waarop de taaktoedeling in de teams plaatsvindt en de compartimentering van de werkbare uren voor docenten. De regiodirectie heeft inmiddels actie ondernomen op deze twee punten.

#### UITKERINGEN NA ONTSLAG

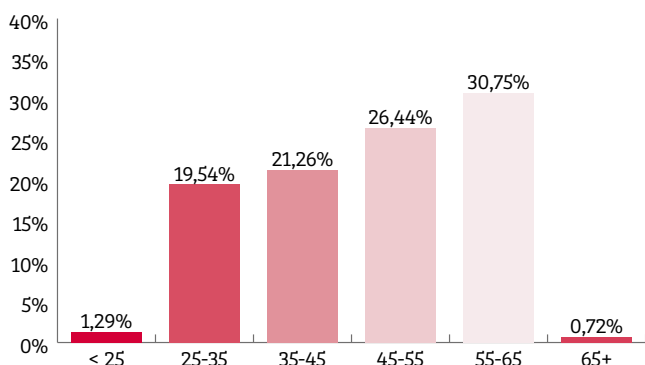
Ook in 2017 zijn er medewerkers uit dienst gegaan voor wie een wachtgeld verschuldigd is. Met WW+ zijn afspraken gemaakt om deze medewerkers te begeleiden naar ander werk. Daarnaast worden er ook outplacementtrajecten gestart voor medewerkers. Dit zijn maatwerktrajecten, afhankelijk van de specifieke situatie (ervaring, leeftijd, opleiding, etc.) van de vertrokken medewerker.

## 3.5 Kengetallen

### ONZE MEDEWERKERS, VERDELING IN LEEFTIJD PER VESTIGING (31-12-2017)

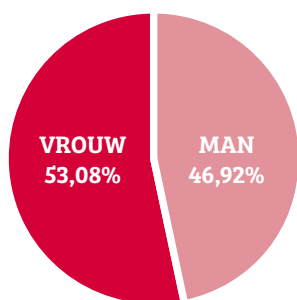
Aantal van medewerkers	Leeftijdscategorieën						Eindtotaal
	< 25	25-35	35-45	45-55	55-65	65 +	
Terra Assen mbo		1	1	3	2		7
Terra Assen vo	1	23	20	24	28		96
Terra Centraal		4	2	4	11	3	24
Terra Eelde vo	1	6	17	16	15		55
Terra Emmen mbo	1	6	7	12	15		41
Terra Emmen vo		14	11	15	18	1	59
Terra Groningen mbo	3	17	14	30	29		93
Terra Meppel mbo		10	5	10	16	1	42
Terra Meppel vo	1	27	15	13	20		76
Terra Oldekerk vo		4	12	13	11		40
Terra Winsum vo	1	13	28	22	31		95
Terra Wolvega vo	1	6	8	12	5		32
TerraNext		5	8	10	13		36
<b>Eindtotaal</b>	<b>9</b>	<b>136</b>	<b>148</b>	<b>184</b>	<b>214</b>	<b>5</b>	<b>696</b>

### PERCENTAGE PER LEEFTIJDSCATEGORIE



Peildatum 31-12-2017

### AANTAL MEDEWERKERS, UITGESPLITST IN MAN EN VROUW (PEILDATUM 31-12-2017)



### FORMATIE

Om de risico's ten aanzien van het aangaan van verplichtingen jegens medewerkers zoveel mogelijk te beperken, worden nieuwe benoemingen en uitbreidingen van de betrekkingsovername waar mogelijk in tijdelijke dienst aangegaan. Concern breed wordt gestreefd naar een flexibele schil tussen de 10 en 15%. Tot en met december 2017 bedroeg het percentage flexibele schil van Terra 16,60%.

De additionele middelen zijn inmiddels toegekend en de formatie is op basis van de definitieve leerling-aantallen berekend voor het schooljaar 2017-2018. Vanaf dit schooljaar zijn de meeste vacatures voor afdelingsdirecteur ingevuld. Mede hierdoor is de flexibele schil ook iets aangepast. Vanaf 1 januari 2018 zijn alle vacatures voor afdelingsdirecteur opgevuld. In de tabel hieronder staat het overzicht van de flexibele schil per 31/12 2017:

Aanstellingen	fte	%
Onbepaalde tijd (netto)	439,12	83,40
Bepaalde tijd eigen dienst	60,58	11,51
Flex/ detachering/ ZZP	26,83	=5,09
<b>Totaal</b>	<b>526,53</b>	<b>100,00</b>





## 4 GOVERNANCE

### 4.1 Governance

Terra is een organisatie voor Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie (BVE) en daarmee een instelling die publieke taken uitvoert met door de rijksoverheid beschikbaar gestelde middelen. In de bestuurlijke verhoudingen met de rijksoverheid heeft Terra een grote mate van autonomie om deze taken uit te voeren. De rijksoverheid is verantwoordelijk voor de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het stelsel, de wet- en regelgeving, de kaders en randvoorwaarden. Terra is als maatschappelijke onderneming verantwoordelijk voor de prestaties met betrekking tot de publieke taken in de regio en de horizontale en verticale verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

Bestuurlijke autonomie gaat hand in hand met verantwoording afleggen en toezicht houden. Instellingen moeten daarom voldoen aan de eisen van goed bestuur, intern toezicht en verantwoording. Het interne toezicht wordt bij Terra uitgeoefend door de Raad van Toezicht. Naarmate de instellingen hun 'corporate governance' beter op orde hebben, kan het toezicht vanuit de rijksoverheid worden beperkt, zonder ooit geheel te verdwijnen. Er moet sprake zijn van een goede balans tussen intern toezicht, bestuur, verantwoording en extern toezicht. In de statuten van Onderwijsgroep Noord is rekening gehouden met de bepalingen van de

'Governance Code BVE' die destijds van toepassing was. In verband hiermee zijn tevens reglementen opgesteld voor de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Deze reglementen zijn door de Raad van Toezicht vastgesteld. Omdat de scholengroep Onderwijsgroep Noord voornemens is de organisatievorm te wijzigen, is de verwachting dat de statuten en bijbehorende reglementen in de nabije toekomst gewijzigd worden. Deze worden dan tevens afgestemd op de huidige 'Branchecode goed bestuur in het mbo'.

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht conformeren zich aan de Branchecode goed bestuur in het mbo en volgen publicaties en aanbevelingen van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI) op de voet. Voorts kent de Raad van Toezicht een remuneratiecommissie, een commissie kwaliteitszorg en een auditcommissie. De Raad van Toezicht heeft in het najaar van 2015 een governancetraject doorlopen, omdat de raad wilde bepalen op welke wijze hij het beste kan aansluiten bij de organisatieontwikkelingen. Als resultaat van dit traject is een visie op toezicht houden geformuleerd. De Raad van Toezicht werkt vanuit deze visie met inachtneming van alle wet- en regelgeving en branchecodes verder aan de veranderende invulling van zijn taak. Daarnaast is een klokkenluidersregeling voor het omgaan met een vermoeden van een misstand vastgesteld. Deze regeling krijgt in 2018 een update.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben regelmatig overleg. Jaarlijks worden zeven vergaderingen gepland. Bij bepaalde thema's of ontwikkelingen worden extra bijeenkomsten gepland. De vergaderingen zijn efficiënt en resultaatgericht en vinden plaats in een open sfeer. Zowel Raad van Toezicht als College van Bestuur voelen zich vrij om te spreken en ervaren geen belemmeringen. Dit wordt ook uitgesproken tijdens de vergaderingen. Sterker nog, men is van mening dat de soms kritische toon van de gesprekken behulpzaam is in het goed uitvoeren van ieders rol. Door elkaar scherp te houden wordt het resultaat beter. Wel zijn beide partijen alert op het afbakenen van rollen en verantwoordelijkheden. De toezichthouder neemt geen plaats op de stoel van de bestuurder en vice versa. Omdat binnen de gehele scholengroep de teams, afdelingsdirecteuren en (regio) directeuren nieuwe rollen en verantwoordelijkheden hebben gekregen, is het voor de Raad van Toezicht interessant om naast de bestuurder ook deze medewerkers te spreken. De raad vindt het belangrijk voldoende 'tegenspraak' te organiseren en bezoekt daarom teams op vestigingen en is regelmatig aanwezig tijdens interne bijeenkomsten om in gesprek te gaan met medewerkers.

Naast intern toezicht hebben wij als onderwijsorganisatie ook te maken met extern toezicht. De Inspectie voor het Onderwijs werkt sinds augustus 2017 met een nieuw toezichtkader en dat past uitstekend bij onze werkwijze. Het is prettig om met de inspectie in gesprek te gaan over onze eigen ambities, wat gaat er goed en wat kan er nog beter vanuit onze eigen opvattingen en nagestreefde doelen? De inspectie wil net als wij blijven leren, reflecteren en verbeteren en dat leidt tot mooie gesprekken. Ook ervaren wij het als heel prettig dat wij vanuit de scholen gezamenlijk als College van Bestuur, Regiodirecteuren en Raad van Toezicht in gesprek gaan met de inspectie, waardoor een horizontaal gesprek kan ontstaan.

## 4.2 Zelfevaluatie College van Bestuur

Het College van Bestuur heeft veel reflectiemomenten ingeregeld. Hoe en wanneer het bestuur zichzelf evalueert is beschreven in het voorwoord van het College van Bestuur.

## 4.3 Medezeggenschap

Vanaf maart 2011 heeft Terra een Ondernemingsraad (OR). Er is sprake van drie aparte organen:

- voor het personeel een ondernemingsraad (OR);
- voor de deelnemers en leerlingen een studentenraad (SR)
- voor de ouders een ouderraad (OuR)

De Ondernemingsraad en het College van Bestuur overleggen periodiek. Tijdens de overlegvergaderingen worden voorstellen besproken en komt de algemene gang van zaken aan de orde. Sinds september 2017 zijn ook Regiodirecteuren aanwezig bij de overlegvergaderingen. In de driehoek Ondernemingsraad-College van Bestuur-Regiodirectie zijn afspraken gemaakt over de samenwerking. Eén uitkomst is dat een regiodirecteur gesprekspartner gaat worden van de ondernemingsraad (als bestuurder in de zin van de WOR) en een tweede regiodirecteur 'reserve' gesprekspartner is. Nadere afspraken over de verdeling van bevoegdheden dienen nog te worden gemaakt. Dit zal in 2018 gebeuren. Voor de Ondernemingsraad is het belangrijk te weten wanneer het bestuur gesprekspartner is en wanneer de regiodirectie.

De regiodirectie is gesprekspartner van de Studentenraad en Ouderraad en waar het organisatiebrede (de gehele scholengroep) thema's betreft is het College van Bestuur gesprekspartner.

Volgens de Wet versterking Bestuurskracht heeft de gezamenlijke vergadering van de drie medezeggenschapsorganen instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting. Om die reden zijn er vier gezamenlijke vergaderingen georganiseerd in 2017 met als resultaat dat deze instemming is verleend. Daarnaast is in deze vergaderingen uitvoerig gesproken over de vorm en inhoud van de medezeggenschap binnen Terra.

### ONDERNEMINGSRAAD

De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is een uitgebreid beschreven wet waarin opgenomen is hoe de ondernemingsraden moeten functioneren. De OR kent 4 rechten conform de WOR:

- initiatiefrecht (artikel 23)
- adviesrecht (artikel 25)
- instemmingsrecht (artikel 27)
- informatierecht (artikel 31)

Daarnaast is voor Ondernemingsraden van scholen ook het Professioneel Statuut en cao-MBO van toepassing. De OR dient in de gelegenheid gesteld te worden om wezenlijk invloed uit te oefenen op voorgenomen besluiten door de bestuurder. Behalve het ontvangen van stukken ter informatie, behelst het informatierecht ook het recht van de OR om informatie op te vragen bij de bestuurder die de OR nodig acht voor het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Het initiatiefrecht geeft de OR de gelegenheid zelf voorstellen te doen omtrent een onderwerp waarvoor hij aandacht wenst van de bestuurder.

Het adviesrecht en het instemmingsrecht zijn instrumenten die de OR kan inzetten om voorgenomen besluiten te ondersteunen, bij te sturen of af te remmen. Zo kan de raad positief of negatief advies uitbrengen over voorgenomen beleid. Bij stukken die de OR ter instemming voorgelegd krijgt, besluit hij om bepaalde keuzes goed te keuren dan wel af te keuren, rekening houdend met de regelgeving en de belangen van de medewerkers alsmede de organisatie.

#### **Vergadercyclus**

Conform de statuten van de Ondernemingsraad van Terra brengt de OR haar eigen jaarverslag uit op basis van schooljaren. In het voorliggende Bestuursverslag is sprake van kalenderjaren. Gedurende het kalenderjaar 2017 is de OR elf keer in vergadering bijeengewees, zes keer als Ondernemingsraad (OR-vergadering) en vijf keer gezamenlijk met de bestuurder (OV-overleg). Daarnaast zijn er jaarlijks gesprekken met de Raad van Toezicht (met ingang van 2018 wordt dat twee maal per jaar) en twee maal per jaar met een vertegenwoordiging met de bonden (IGO-overleg). Ook zijn er een drietal gezamenlijke overlegmomenten geweest met de nieuw opgerichte Ouderraad en de nieuw opgerichte Studentenraad van Stichting AOC Terra in aanwezigheid van de bestuurder.

#### **Thema's 2017**

Thema's die in het afgelopen jaar zijn besproken zijn het bestuursreglement (één regiodirecteur als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden), het medezeggenschapstatuut, de inschaling van de afdelingsdirecteuren, de formalisatie van de LC-functie, de vormgeving van de teamgecentreerde organisatie, de begroting, de examenreglementen, meerjarenplanningen etc..

#### **Samenstelling**

Tijdens het kalenderjaar 2017 zijn er verkiezingen geweest waarbij voor een deel van de OR de zittingstermijn was verlopen. De samenstelling van de Ondernemingsraad is eind 2017 als volgt: Ans Stuivinga (voorzitter), Doede Koops (plv. vz.), Kees Bakema (secretaris) en leden Jaap Noordhoff, Roelof van Dijken, Sanne Gerritsen, Albert Sportel, Siebren Polman en Hugo La Poutre.

#### **STUDENTENRAAD**

De studentenraad heeft vanaf augustus 2017 een nieuwe samenstelling. Een viertal studenten heeft Terra gediplomeerd verlaten en vier nieuwe, enthousiaste leden hebben hun plaats ingenomen waardoor de raad weer uit 5 leden bestaat, afkomstig van 3 vestigingen. Vooral het feit dat de raad sinds dit jaar instemming heeft op de hoofdlijnen van de begroting, heeft gemaakt dat ze een belangrijke gesprekspartner is geworden van de regiodirectie. In het medezeggenschapstatuut (in concept gereed) is vastgelegd dat de studentenraad de belangen van de deelnemers van de mbo-vestigingen behartigt en dat de ouderraad zich specifiek richt op het voortgezet onderwijs. De leden van de studentenraad zijn, namens mbo Emmen Daniëlle Heine, namens mbo Groningen Ilona Molag (voorzitter) en Jerke Veenstra en vanuit mbo Meppel Anouk Boerhof en Lars Jansen.

#### **OUDERRAAD**

De ouderraad kent minimaal één vertegenwoordiger van elke vestiging en komt met een zekere regelmaat bijeen. Het afgelopen jaar zijn veel onderwerpen besproken, waaronder de (hoofdlijnen) begroting, de ouderbijdrage en de vakantieregeling. Op al deze thema's is instemming verleend. Ook de inzet van devices in het onderwijs, de teruglopende leerlingaantallen en de onderwijskwaliteit waren gespreksonderwerp. Tenslotte is in het bijzonder aandacht geweest voor de teamrichting op de vestigingen: een ontwikkeling die met instemming en grote interesse wordt gevolgd. De Ouderraad wordt gevormd door de volgende leden: Jan Vos (Meppel), Antoinette Alting (Winsum), Minka Snippe en Arjen Kraak (Wolvega), Sandra Geerts en Remco Mark (Emmen), Stephan Peijer (Assen), Eric Martens (Oldekerk) en Mariëlle Wagt (Eelde). Voorzitter is Stephan Peijer en secretaris is Jan Vos.

## 4.4 Overige ontwikkelingen

### ORGANISATIEVORM

Onderwijsgroep Noord als scholengroep bestaat uit vier stichtingen (Terra, Dollard College, rsg de Borgen en Onderwijsgroep Noord) die door een personele unie aan elkaar verbonden zijn. Deze juridische organisatievorm is ontstaan door toen geldende wet- en regelgeving. Tegenwoordig zijn wet- en regelgeving gewijzigd en zijn ook zienswijzen van bijvoorbeeld Inspectie voor het Onderwijs en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gewijzigd. Omdat het College van Bestuur ook zelf bepaalde ideeën heeft over een meer passende organisatievorm, maar deze natuurlijk wel mogelijk moet zijn binnen de wet- en regelgeving, laat het bestuur zich adviseren door juristen over een eventuele nieuwe juridische organisatievorm. Een vorm die beter past bij de huidige inzichten. Het spreekt vanzelf dat de Raad van Toezicht, medezeggenschapsorganen en directeuren worden meegenomen in deze ontwikkeling en wanneer de tijd rijp is een voorstel met van toepassing zijnde rechten krijgen voorgelegd.



## 5. BEDRIJFSVOERING



### 5.1 Huisvesting

Binnen de afdeling Huisvesting hebben de volgende ontwikkelingen in 2017 een rol gespeeld:

- na de sanering van asbest in de sporthal de Spreng in Assen, eind 2017, wordt een inventarisatie (quickscan) voorbereid van alle oudere gebouwen (voor 1994) van mogelijke aanwezigheid van asbest. Hierop wordt een beheersplan gebaseerd, waarin risico's in kaart gebracht zijn en geprioriteerd kunnen worden;
- het onderhoudsniveau van alle gebouwen, installaties en terreinen is in 2017 integraal opgenomen en genormeerd. Hierop zijn gedetailleerde onderhoudsplannen gebaseerd, die voor de komende 20 jaar al het benodigde onderhoud per jaar gedetailleerd beschrijft inclusief de bijbehorende kosten. Op basis van deze rapportages wordt in 2018 al het planmatig onderhoud Europees aanbesteed;
- alle gebouwen zijn in 2017 geïnspecteerd op de veiligheid van drinkwater installaties in het kader van legionellapreventie. Op basis hiervan wordt in 2018 een beheersplan opgesteld, om besmettingsrisico's te voorkomen;
- de resterende noodlokalen bij Terra Eelde zijn in 2017 verwijderd en afgevoerd. Ze voldeden niet meer aan de eisen van veiligheid en gezondheid;
- Terra Emmen heeft zich in 2017 intensief herbezonnen op de juiste locatie om nieuwe onderwijshuisvesting te

- realiseren. Na serieus onderzoek van de mogelijkheden voor het realiseren van 'leeromgeving' in het oude dierenpark, heeft de gemeenteraad van Emmen deze optie afgewezen. Dat maakt de keuze duidelijk voor het oorspronkelijke plan: nieuwbouw op eigen locatie aan de Huizingsbrinkweg. De businesscase en onderbouwing hiervoor is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Er wordt nu gewerkt aan de projectorganisatie en voorbereidingen voor aanbesteding van het ontwerp- en bouwproject. Het voornemen is om het schooljaar 2020-2021 het vo en het mbo in het nieuwe gebouw te huisvesten;
- er is subsidie voor zonnepanelen toegekend door de rijksdienst voor ondernemend Nederland. In Wolvega is daarom in 2017 een groot dakvlak belegd met zonnepanelen. In Groningen is in 2017 opdracht gegeven om het mbo-gebouw ook te voorzien van zonnepanelen in 2018. De subsidie bestaat uit een toeslag op de geproduceerde energie, dus versnelt de terugverdientijd van de investeringen;
- in Winsum en Meppel is in 2017 gestart met onderzoek naar hedendaagse en toekomstige huisvestingsbehoefte inclusief sportonderwijs. Hierop wordt begin 2018 een scenariostudie gebaseerd, die een aantal opties vergelijkt van renovatie tot nieuwbouw op diverse locaties;
- Op het Suikerterrein in Groningen is gestart met de bouw van een werkgebouw met machinestalling, ter ondersteuning van groene innovaties die de komende



jaren op het terrein ontwikkeld worden door Terra en diverse partners.

## 5.2 Automatisering en Informatisering

### AUTOMATISERING

Vestingen maken steeds meer gebruik van internet, vooral ook doordat het aantal leerlingen/studenten dat beschikt over een eigen device sterk groeit. Om de gebruikers optimaal te bedienen is de netwerk-infrastructuur (het bekabelde en het draadloos netwerk) in 2017 vervangen. Ook is de internet- bandbreedte verhoogd om een snellere toegang tot het net te realiseren. De centrale serveromgeving (inclusief het opslagsysteem voor gegevens en back-up) is vervangen. Dit alles heeft er toe bijgedragen dat de gebruikers-tevredenheid aanmerkelijk is toegenomen. Wat de kosten betreft is de vervanging van de netwerkstructuur 7% hoger geworden dan begroot en de vervanging van de serveromgeving 8% lager uitgevallen dan begroot. De hoeveelheid access points is verdubbeld en de capaciteit van de serveromgeving is aanzienlijk vergroot. Het totale energieverbruik is met 8% gedaald.

### INFORMATISERING

Actuele en betrouwbare managementinformatie is cruciaal als sturingsmiddel in de kwaliteitsslag die Terra wil maken. Data en systemen dienen op orde te zijn om de kwaliteitsplannen voor het onderwijs te kunnen uitvoeren. Voor het mbo is daartoe in het afgelopen jaar in Qlikview ingericht: een overzichtelijk dashboard waarin gegevens uit allerlei systemen zijn verzameld. Alle vestigingen kunnen daarmee inmiddels uit de voeten. Ook de splitsing van de Magister in een vo- en een mbo-database heeft er toe bijgedragen dat leerlingen van het vo gebruik konden gaan maken van nieuwe functionaliteit. Op de vernieuwing van de bovenbouw vmbo (de profielen) is ingespeeld door de systemen daarvoor passend in te richten. Als laatste ontwikkeling zijn nog genoemd dat door de gewijzigde aanlevering van inschrijf- en resultaatgegevens aan DUO (BRON) nieuwe procedures zijn opgesteld aangaande het in- en uitschrijven van leerlingen. De administraties op de vestigingen en de OD hebben inmiddels de nieuwe werkwijze eigen gemaakt.

## 5.3 Arbo en veiligheidsbeleid

Vooruitlopend op de per 1 juli 2017 gewijzigde Arbowet is binnen de instelling verdere invulling gegeven aan het eigenaarschap op het gebied van Arbo en veiligheid. Met instemming van de OR is onder andere per vestiging een preventiemedewerker aangesteld.

Om de preventiemedewerkers voldoende toe te rusten voor hun wettelijke taak wordt in 2018 een nadere invulling gegeven aan inhoud en professionalisering. Daarnaast is de overeenkomst met de Arbodienst in overeenstemming gebracht met de gewijzigde wet.

In 2017 is elke vestiging ge-audit op de fysieke en sociale veiligheid. De basis voor deze audit vormt de branchevragenlijst van de Arboscan VO die gebruikt wordt bij de vierjaarlijkse RI&E. Naast dat elke vestiging zijn eigen bevindingen heeft en dient te verbeteren, zijn eveneens organisatie-breed verbeteracties geconstateerd en ingezet. Onder andere heeft een extern bedrijf de watervoorziening gecontroleerd op legionella. Daar waar sprake is van een verhoogd risico op legionella worden passende maatregelen getroffen. Daarnaast zal er instellings-breed extra aandacht zijn voor machine-, ladder- en trapveiligheid door het verbeteren van de keuringscyclus en -methodiek. Bij een aantal vestigingen is geadviseerd om minimaal jaarlijks een ontruimingsoefening te houden zodat betrokkenen weten hoe te handelen bij een calamiteit.

Elk jaar, zo ook in 2017, heeft elke vestiging zijn eigen schoolveiligheidsplan. Hierin is aangegeven welke Arbo- en veiligheidsrisico's zijn gesignaleerd en welke maatregelen worden ondernomen. Het schoolveiligheidsplan is een integraal document waarin zowel fysieke als sociale veiligheidsissues worden opgenomen. Daarbij wordt in het plan van aanpak aangegeven welke verbeteracties hoe en wanneer worden ondernomen.

## 5.4 Inkoop, aanbesteden en contractbeheer

In 2017 zijn op het gebied van inkopen en aanbesteden verbeteracties doorgevoerd om de doelmatigheid en rechtmatigheid te verbeteren. Aanleiding was de constatering dat in 2016 was afgeweken van de aanbestedingsrichtlijnen. Concrete verbeteracties waren onder andere leidinggevende opnieuw wijzen op het inkoopbeleid van de instelling en het uitvoeren van kwartaal spendanalyses door de afdeling H&F, zodat afwijkingen eerder worden gesignaleerd.

In 2017 is een nadere invulling gegeven aan de inrichting van het contractbeheer. Het aantal geïnventariseerde contracten is gestegen van 310 naar ruim 600 stuks. In 2018 is de uitdaging om de contracten over te zetten naar een nieuw systeem, Inside van Afas. Met dit systeem kunnen contracten eenvoudiger worden beheerd en heeft elk contract een logische eigenaar.

#### Afgeronde Europese aanbestedingen 2017

- per 1 april is Fundamental Media B.V., gevestigd in Groningen, de nieuwe dienstverlener voor Marketing & Communicatie;
- per 1 oktober 2017 is Hanos de nieuwe Food en Non Food leverancier;
- per 1 januari is Meeùs de verzekeringsmakelaar voor de wettelijke aansprakelijkheidsverzekering en de uitgebreide brand- en gevarenverzekering. De uitgebreide brand- en gevarenverzekering is ondergebracht bij Veerhaven Assuradeuren B.V. en Intermont Assuradeuren B.V.. De wettelijke aansprakelijkheidsverzekering is ondergebracht bij Liberty Mutual Insurance Europe Limited.

#### Lopende Europese aanbestedingen

- In december 2017 is gestart met de aanbesteding Flexkrachten.

## 5.5 Privacybeleid

In 2017 heeft Onderwijsgroep Noord stappen gemaakt op het gebied van Informatie Beveiliging en Privacy. De in 2016 ingestelde projectgroep heeft verdere stappen voorbereid, zodat de stichtingen binnen Onderwijsgroep Noord kunnen voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming, een wettelijke regeling die de Wet Bescherming Persoonsgegevens per 25 mei 2018 gaat vervangen.

Er is een benchmark gehouden om te bepalen op welk niveau Informatiebeveiliging en Privacy bij Onderwijsgroep Noord is ingevoerd. Hieruit is gebleken dat Onderwijsgroep Noord al wel goede stappen heeft gezet, maar er nog veel verbeterd kan worden. Deze uitkomst heeft als basis gediend voor een focusplan op de belangrijkste, wettelijk verplichte, onderwerpen. De volgende documenten zijn in 2017 opgeleverd: IBP Beleidsplan en Protocol Datalekken en Beveiligingsincidenten. Beoogd wordt begin 2018 andere verplichte documenten op te leveren: Privacyreglement, Gedragscode, Dataregister, Privacy Inventarisatie Assessment, procedure bewerkersovereenkomsten. Daarnaast is voor de hele organisatie een bewustwordingscampagne opgestart, zodat men alert wordt op de diverse bedreigingen, die mogelijk kunnen optreden. Tevens zijn er een (interim-)Functionaris Gegevensbescherming en een Adviseur Informatieveiligheid aangesteld.

#### **BEVEILIGINGSINCIDENTEN**

In dit jaarverslag worden de beveiligingsincidenten en hun aanleidingen vermeld van meldingen die ontvangen zijn vanuit AOC Terra. Beveiligingsincidenten kunnen ontstaan vanuit de techniek, organisatie of medewerkers. In dit verslag zijn de beveiligingsincidenten en aanbevelingen daarom ook in deze drie categorieën verdeeld. Naarmate de IBP-organisatie volwassener wordt kunnen de incidenten ook onderverdeeld worden aan de hand van BIV-classificatie. Oftewel heeft het incident betrekking op beschikbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid. Hiervoor is het noodzakelijk dat de in de organisatie aanwezig gegevens zijn gecategoriseerd en gelabeld.

#### **TECHNIEK**

Wekelijks vinden er aanvallen plaats op de technische infrastructuur. Door de maatregelen die zijn genomen hebben deze aanvallen geen gevolgen gehad op de beschikbaarheid van onze online diensten. Het afgelopen jaar zijn er enkele incidenten geweest in verband met werkzaamheden door onze leveranciers waardoor sommige vestigingen maximaal 1 dag geen gebruik hebben kunnen maken van de netwerkdiensten en/of telefonie.

Afgelopen jaar zijn alle websites voorzien van TLS<sup>1</sup> certificaten zodat gebruikers op een veilige manier gegevens kunnen invullen op de verschillende websites van onze organisatie.

#### **ORGANISATIE/MENSEN**

Er is een beveiligingsincident gemeld op het gebied van het kunnen wijzigingen van de eigen naam gegevens binnen de personeelsadministratie door medewerkers. Hiernaast zijn er vanuit Terra geen beveiligingsincidenten gemeld die onder organisatie of medewerkers vallen.

<sup>1</sup> TLS staat voor Transport Layer Security, een encryptieprotocol voor de authenticatie en beveiliging van gegevens die via het internet verzonden worden.

## 6. FINANCIËN

### 6.1 Jaarrekening

#### RESULTAAT

Terra heeft het jaar 2017 afgesloten met een positief financieel resultaat van € 96.984 (2016: negatief € 3.569.031). Het gaat hierbij om het geconsolideerde resultaat. Het exploitatieresultaat over 2017 is als volgt bestemd:

	2017	2016
Toevoeging aan de Algemene Reserve	199.237	-3.475.990
Toevoeging aan de Bestemmingsreserve		
'Toekomstbestendig Terra'	0	0
Onttrekking aan Bestemmingsreserve		
'Tractorsimulatie'	-46.166	0
Toevoeging aan de Bestemmingsreserve		
'AOC Terra' (privaat)	-56.087	-93.041
Exploitatieresultaat	96.984	-3.569.031

Voor 2017 is voor Terra een sluitende begroting opgemaakt. Het enkelvoudige resultaat 2017 van Terra komt uit op € 148.654. Voor de deelneming TerraRijkschool is een begroting opgemaakt met een resultaat van € 14.427. TerraRijkschool sluit het boekjaar 2017 met een verlies van € 51.770.

	Realisatie 2017	begroting 2017	realisatie 2016
Baten	63.884	61.104	62.660
Lasten	63.469	60.649	65.742
Rente	-318	-440	-487
Resultaat	97	15	-3.569

De baten van 2017 zijn € 2.780.000 hoger dan begroot en € 1.224.000 hoger dan in 2016.

De hogere baten(t.o.v. begroting) zijn als volgt opgebouwd:

Hogere rijksbijdrage EZ	1.001.000
Hogere geormerkte subsidies	1.267.000
Lagere niet-geormerkte subsidies	-16.000
Lagere investeringssubsidies (gesaldeerd met afschrijvingslasten)	-241.000
Lagere overige overheidsbijdragen en -subsidies	-11.000
Hogere cursusgelden	8.000
Hogere omzet van TerraNext Markt en TerraStart	24.000
Hogere overige baten (waaronder bijdragen Samenwerkingsverbanden)	748.000
<b>Totaal</b>	<b>2.780.000</b>

De hogere baten(t.o.v. 2016) zijn als volgt opgebouwd:

Lagere rijksbijdrage EZ	-1.261.000
Hogere geormerkte subsidies	264.000
Hogere niet-geormerkte subsidies	740.000
Lagere overige overheidsbijdragen en -subsidies	-3.000
Hogere cursusgelden	10.000
Lagere omzet van TerraNext Markt en TerraStart	-3.000
Hogere overige baten (waaronder bijdragen Samenwerkingsverbanden)	€ 1.477.000
<b>Totaal</b>	<b>1.224.000</b>

Rijksbijdrage EZ: bij het opmaken van de begroting wordt een berekening gemaakt op basis van leerlingaantallen en op dat moment bekende bekostiging per leerling. De bekostiging per leerling is naar boven bijgesteld waardoor meer is ontvangen dan begroot.

Geormerkte subsidies: bijdrage wordt begroot op basis van een inschatting van de besteding van project-subsidies voor een volgend schooljaar. Pas op het moment van de daadwerkelijke inzet van mensen en middelen is de realisatie duidelijk. Er wordt behoudend begroot en dat maakt dat de gerealiseerde bijdrage hoger is.

Niet-geormerkte subsidies: de bijdrage is nagenoeg gelijk aan de begroting.

Investingssubsidies: met ingang van 2016 worden de, in het kader van de onderwijsbekostiging, in het verleden ontvangen en in het boekjaar vrijgevallen subsidies verantwoord die aangewend zijn voor het doen van investeringen, gesaldeerd met de afschrijvingen. Bij het opstellen van de begroting 2017 was met deze wijziging nog geen rekening gehouden. Dit geldt zowel voor de investeringssubsidies als voor de investeringssubsidies die van gemeenten en andere overheden zijn ontvangen.

Cursusgelden: Het betreft het wettelijk cursusgeld voor BBL-leerlingen van 18 jaar en ouder. Er zijn in 2017 aan 293 studenten facturen gestuurd (2016: 275).

Baten uit niet bekostigd onderwijs: dit wordt uitgevoerd door TerraNext Markt en TerraStart. De omzet 2017 komt hoger uit dan begroot. Het op projectbasis aanbieden van contractonderwijs via Gemeenten, wat in 2016 verder is uitgebouwd, is nu een vast onderdeel van de omzet geworden. Omdat het om projectmatige omzet gaat is er voorzichtig begroot.

Overige baten: deze post bestaat uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen en overige. De opbrengst voor verhuur is lager dan begroot. Er is sprake van minder verhuur van lokalen. De opbrengsten voor detacheringen zijn hoger dan begroot. Er zijn meer medewerkers gedetacheerd dan verwacht, van de samenwerkingsverbanden wordt een hogere bijdrage ontvangen inzake tripartite overeenkomsten en er is een bijdrage uit projectsubsidies ontvangen. De post overige is hoger dan begroot door een hogere bijdrage van de Samenwerkingsverbanden. Het Samenwerkingsverband Groningen Ommelanden

hanteert opting-out. Dit betekent dat de middelen voor LWOO geïndiceerde leerlingen ook via het samenwerkingsverband worden ontvangen. Dit is van toepassing voor twee vestigingen. De opbrengst wordt geboekt op basis van de inzet van personeel en eventuele andere kosten die uit deze bijdrage worden betaald.

De lasten van 2017 zijn € 2.820.000 hoger dan begroot en € 2.273.000 lager dan in 2016.

De hogere lasten (t.o.v. begroting) zijn als volgt opgebouwd:

Hogere personeelslasten	1.584.000
Lagere afschrijvingslasten	-568.000
Lagere huisvestingslasten	-171.000
Hogere overige lasten	1.975.000
<b>Totaal</b>	<b>2.820.000</b>

De lagere lasten (t.o.v. 2016) zijn als volgt opgebouwd:

Hogere personeelslasten	154.000
Lagere afschrijvingslasten	-2.447.000
Lagere huisvestingslasten	-130.000
Hogere overige lasten	150.000
<b>Totaal</b>	<b>-2.273.000</b>

Personeelslasten: bestaat uit een aantal onderdelen en zijn in totaal hoger dan begroot.

De bruto lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Terra komen iets lager uit dan begroot en de sociale lasten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting. De pensioenpremies zijn hoger dan begroot als gevolg van een hoger premiepercentage dan waar bij het opmaken van de begroting rekening is gehouden. De dotaties personele voorzieningen zijn hoger dan begroot. Het gaat hierbij om wachtgeldvoorziening, voorziening langdurig zieken, voorziening seniorenverlof en de voorziening ambtsjubilea. Door daling van het aantal leerlingen zijn meer medewerkers vertrokken, waardoor de bedragen voor de WW meer zijn toegenomen dan verwacht (Terra is eigen risico drager). De voorziening seniorenverlof is in 2016 voor het eerst opgenomen op basis van afspraken in de CAO-MBO. Omdat de begroting 2017 bij het voor het eerst opnemen van de voorziening al klaar was, is geen rekening gehouden met een dotatie of vrijval. Voor 2017 is sprake van een vrijval.

De kosten voor personeel niet in loondienst zijn hoger dan begroot. Zowel de kosten voor inhuur van personeel, onder andere door een hoger ziekteverzuim, als de bijdrage dienstverlening aan Onderwijsgroep Noord zijn hoger dan begroot. De post overige is iets hoger dan

begroot door extra studietoelagen en hogere kosten voor woon-werkverkeer.

De afschrijvingen zijn lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat geplande investeringen later zijn gedaan.

De huisvestingslasten zijn iets hoger dan het bedrag dat is begroot. De kosten voor onderhoud komen hoger uit, maar de kosten voor schoonmaak en energie komen daarentegen lager uit. Voor schoonmaak is een nieuw contract afgesloten waarbij een lagere prijs is bedongen. De lagere energiekosten hebben te maken met een lager verbruik dan verwacht.

De overige lasten zijn hoger dan begroot. De overige lasten bestaat uit administratie- en beheerslasten, inventaris en apparatuur, leermiddelen, dotatie overige voorzieningen en overige. De meeste onderdelen komen hoger uit dan begroot, behalve de dotatie overige voorzieningen. Deze komt lager uit.

De rentebaten zijn lager dan begroot omdat banken bijna geen rente meer vergoeden. De rentelasten komen ook lager uit dan begroot omdat de herberekening van de ineffectiviteit van de derivaten een bate oplevert.

#### TERRA RIJSCHOOL

In 2016 is Terra Rijschool BV opgericht. In deze BV zijn de activiteiten met betrekking tot het tractorrijbewijs ondergebracht. Deze BV is een 100% deelneming van Terra, waardoor er voor Terra, naast een enkelvoudige jaarrekening, een geconsolideerde jaarrekening moet worden opgesteld. Ook in 2017 is, evenals in 2016, sprake van een verlies. De rijschool verkeert nog steeds in de opstartfase. Er worden rijlessen verzorgd, maar de simulator is nog niet in gebruik genomen. Het negatieve resultaat wordt ten laste van het private vermogen van Terra gebracht.

Een uitgebreide toelichting op de verschillen tussen realisatie en begroting en de toelichting op de verschillen met voorgaand jaar staat bij de afzonderlijke posten in de jaarrekening.

#### BESTEMMINGSRESERVES

Zoals in voorgaande jaren al is aangegeven krijgt Terra in de komende jaren te maken met een aantal ontwikkelingen die een grote impact op de organisatie en de middelen zullen hebben. Het gaat daarbij met name om de gevolgen van de daling van het aantal leerlingen en de gevolgen van onderwijskundige ontwikkelingen zoals Passend Onderwijs, Strategische personeelsplanning en Strategisch huisvestingsplan. Dit brengt niet alleen een extra inspanning met zich

mee maar tevens extra onzekerheden en daarmee ook risico's.

Voor deze ontwikkelingen zullen jaarlijks middelen worden gereserveerd binnen de begroting. Het gaat hier echter om meerjarige ontwikkelingen waarbij sprake kan zijn van een mismatch tussen de inzet van extra middelen en daarmee gerealiseerde besparingen of opbrengsten. De kost gaat immers doorgaans voor de baat uit. Met de verdeling van het resultaat van de afgelopen jaren is een bestemmingsreserve opgebouwd van € 4,3 miljoen. De mogelijke aanwending van deze bestemmingsreserve zal alleen geschieden vanuit goedkeurende besluitvorming door het College van Bestuur.

### FINANCIËLE KENGETALLEN

Op basis van de jaarrekening kunnen de volgende financiële kengetallen worden berekend:

	2017	2016
Solvabiliteit 1	<b>0,58</b>	0,57
Solvabiliteit 2	<b>0,62</b>	0,62
Liquiditeit (current ratio)	<b>1,39</b>	1,37
Liquiditeit (quick ratio)	<b>1,34</b>	1,33
Rentabiliteit	<b>0,00</b>	-0,06
Huisvestingsratio	<b>0,10</b>	0,14
Huisvestingsratio (excl. Afschrijvingslasten)	<b>0,07</b>	0,07
Weerstandsvermogen	<b>0,58</b>	0,59

Solvabiliteit 1 (verhouding eigen vermogen / totaal vermogen) is hoger dan in 2016. De ratio blijft binnen de door de Inspectie van het Onderwijs in het 'Toezichtkader bve 2012' gehanteerde bandbreedte van 0,20 tot 0,60. Relatief gezien is de toename van het eigen vermogen groter dan de toename van het totale vermogen, waardoor de solvabiliteitsratio stijgt.

Solvabiliteit 2 (verhouding eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen) is gelijk aan 2016 en ligt boven de door de Inspectie van het Onderwijs in het 'Toezichtkader bve 2012' gehanteerde bandbreedte van 0,20 tot 0,60.

Het eigen vermogen is toegenomen met het positieve resultaat van 2017. De voorzieningen nemen echter af door onttrekkingen en vrijval bij het wachtgeld, langdurig zieken en het seniorenverlof. Per saldo neemt het bedrag van het eigen vermogen plus de voorzieningen af ten opzichte van 2016.

De langlopende schulden nemen af met het bedrag van de jaarlijkse aflossing op de leningen. Er zijn in 2017 geen nieuwe leningen afgesloten. De kortlopende schulden

zijn daarentegen hoger dan in 2016. Relatief gezien is de afname van het totaal vermogen hoger dan de afname van het eigen vermogen plus voorzieningen.

Het eigen vermogen is voldoende groot om bij te sturen in het geval van veranderende omstandigheden die een nadelige invloed hebben op de exploitatie.

De liquiditeit – current ratio (vlottende activa / vlottende passiva) is toegenomen ten opzichte van 2016. De door de Inspectie van het Onderwijs in het 'Toezichtkader bve 2012' gehanteerde ondergrens is vastgesteld op 0,5. De current ratio van 1,39 ligt daar ruim boven.

Zowel de vlottende activa als de vlottende passiva zijn hoger dan in 2016. De relatieve toename van de vlottende activa is lager dan de relatieve toename van de vlottende passiva, waardoor de ratio hoger wordt. De liquiditeit kan als ruim voldoende worden beschouwd.

De liquiditeit – quick ratio (vlottende activa - voorraden / vlottende passiva) is toegenomen ten opzichte van 2016. Ook deze ratio ligt ruimt boven de door de Inspectie van het Onderwijs in het 'Toezichtkader bve 2012' gehanteerde ondergrens van 0,5.

De rentabiliteit (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten uit gewone bedrijfsvoering x100) is hoger dan in 2016 en komt door het relatief kleine positieve resultaat van 2016 op "0" uit.

## 6.2 Begroting 2018

### INLEIDING

De cyclus van plannen maken, begroten, uitvoeren, rapporteren en verantwoorden start met de begrotingsbrief en een bestuurlijke agenda van het College van Bestuur. In juli 2017 is een begrotingsbrief ontvangen van het College van Bestuur, met daarin de kaders voor het kalenderjaar 2018 en schooljaar 2018-2019. De begrotingsbrief is tevens besproken met de Raad van Toezicht.

In de begrotingsbrief staan de financiële kaders, de omgevingsfactoren en de financiële effecten daarvan, alsmede de vastgestelde strategische thema's die vertaald worden naar budgetten. Deze begrotingsbrief vormt de basis van de budgetverdeling en omvat tevens de opdracht aan de regiodirectie om de verdere keuzes te maken die leiden tot een sluitende, realistische, maar bovenal, breed gedragen begroting.

Met deze begrotingssystematiek beoogt het College van Bestuur het verbeteren van de beheersing van de organisatie en de afzonderlijke organisatieonderdelen. De begrotingssystematiek is daarmee een strategisch

instrument en gelet op de ontwikkeling van de organisatie is het noodzakelijk om deze duidelijk te positioneren op centraal niveau. Daarbij wordt de budgetverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Lasten worden zoveel mogelijk aan de vestigingen toegerekend. Door meer lasten op een lager budgetniveau toe te rekenen, ontstaat een grotere transparantie en een grotere invloed en eigenaarschap van het vestigingsmanagementteam op de vestigingsexploitatie.

Nieuw in het traject van begroten is het overleg op de financiële hoofdlijnen van de begroting met de Ondernemingsraad, de Studentenraad (mbo) en de Ouderraad (vo). Terra heeft daarvoor de richtlijn van de MBO Raad gebruikt. In een drietal gemeenschappelijke bijeenkomsten is dit besproken en op de hoofdlijnen hebben alle drie de medezeggenschapsorganen hun instemming gegeven en vormt dus daarmee ook een belangrijk kader voor deze begroting.

#### TRANSITIE

Het jaar 2017 was de afronding van het plaatsingsproces en het benoemingsproces van de afdelingsdirecteuren. Op 1 november 2017 waren alle plekken weer regulier ingevuld. Deze benoemingen hebben vervolgens een nieuwe impuls gegeven aan de teamgecentreerde organisatie op alle vestigingen.

Voor 2018 is er een plan gemaakt hoe Terra structureel aan leiderschap gaat werken en op welke wijze de teams gebruik kunnen maken van ondersteuning bij hun proces van teamvorming.

De regiodirecteuren hebben, op basis van de nieuwe besturingsfilosofie en de bouwstenen voor leiderschap zoals die zijn geformuleerd, het Terra ontwikkelplan opgesteld in 2016 waarin de teamgecentreerde organisatie centraal staat.

Aan de basis voor 2018 staat het teamplan van de regiodirecteuren. Net als de vestigingen en/of de onderwijsteams wil Terra op basis van dit teamplan gaan werken. Het brengt focus aan op dat wat Terra heeft te doen, op onze werkzaamheden en de wijze waarop we als regio-mt willen acteren.

Het jaarplan is gebaseerd op de ambities in het strategisch beleid, de hoofddoelstellingen van Terra en het al eerder genoemde ontwikkelplan teamgecentreerd werken. Daarnaast vormt sturingsinformatie rondom medewerkersbetrokkenheid, kwaliteit, bereik leerlingen/studenten, budgetontwikkeling en innovatie de grondslagen voor het plan. Het schoolplan vo 2015-2019, Kwaliteitsplan mbo 2015-2019, het meerjareninvesteringsplan 2013-2018 (MIP), het excellentieplan mbo 2016-2018 en het bpv plan 2016-2018 zijn mede de onderleggers voor dit jaarplan. In het

jaarplan zijn de zeven veranderopgaven verweven:

1. Versterken van de focus op inhoudelijke strategische sturing
2. Verankeren van de organisatie in de regio
3. Stimuleren van decentraal eigenaarschap
4. Bevorderen van collectief leiderschap
5. Optimaliseren van de bedrijfsvoering en integraal management
6. Bevorderen van gewenst gedrag van medewerkers en de lijn
7. Realiseren van resultaatverantwoordelijkheid en zelfsturing

In het jaarplan worden deze bovengenoemde ontwikkelen uitgewerkt in concrete plannen, de beoogde effecten en de te bereiken resultaten. Het College van Bestuur is in haar begrotingsbrief van 2018 verder gegaan op het spoor van 2017. Hierin geeft het College van Bestuur aan op welke thema's Terra zich in de voorliggende periode gaat richten, welke ontwikkelingen Terra gaat volgen (monitoren) en welke lijn Terra daarvoor uitzet. Daarmee wordt overgestapt van een meer instruerend beheersinstrument naar een meer faciliterend ontwikkelingsinstrument, ondersteunend aan de veranderopgaven en de strategische en ontwikkelingsplannen van Terra. De begrotingsbrief, in combinatie met de bestuurlijke agenda, wordt onder meer verder uitgediept in de verschillende regiegroepen die OGN-breed prioriteiten hebben vastgesteld in combinatie met de afzonderlijke projectbegrotingen.



Doel daarvan is de basis verder op orde te brengen en verdieping te geven aan de toekomst. De begrotingsbrief en bestuurlijke agenda helpen Terra de veranderopgaven en het voorgenomen beleid te concretiseren in speerpunten, actieplannen en dergelijke. Zo kan men komen tot een verdeling van eigenaarschap (diep in de organisatie) op een wijze die past bij wie Terra wil zijn (zie ook ons identiteitsbewijs en besturingsfilosofie). In de ontwikkelbrief en bestuurlijke agenda wordt aangegeven op welke kritische randvoorwaarden Terra zich de komende jaren gaat richten bij de ondersteuning van de veranderopgaven. Bij de uitwerking hiervan wordt uitgegaan van vier beleidsthema's:

1. HRM beleid
2. I&A beleid
3. Kwaliteitszorg & control
4. OGN in de maatschappij

In het begrotingsjaar 2018 is de begrotingscyclus anders ingericht op een drietal punten:

- de vestigingen hebben dit jaar voor het eerst een beleidsrijke begroting opgeleverd. Belangrijk uitgangspunt daarbij is geweest om de begroting zo op te stellen dat daar waar de verantwoordelijkheid voor de besteding ligt ook de verantwoording ligt. Verder is op vestigingsniveau gestart met het maken van een investeringsbegroting. Volgend jaar zal dit ook worden uitgewerkt naar een meerjarenbegroting;
- voor de besteding van additionele middelen zijn nu voor de verschillende innovaties afzonderlijke projectvoorstellen gemaakt en uitgewerkt in projectbegrotingen, dit in combinatie met rekening en verantwoording in de P&C cyclus;
- een belangrijke wijziging in de planvorming is dat dit jaar voor het eerst is gestart met de wettelijke uitwerking van instemming op de hoofdlijnen van de begroting door de Ondernemingsraad, de Ouderraad en de Studentenraad. In een drietal bijeenkomsten is eerst informatief, daarna in voorstel vorm en vervolgens verantwoording op de hoofdlijnen en definitieve vaststelling van deze hoofdlijnen van de begroting besproken. De uitgewerkte details zijn als bijlage bij de begroting opgenomen.

Terra gaat werken aan diverse kwaliteitscycli voor de verschillende onderdelen. Er is sprake van kwaliteitscycli voor het mbo en voor het vo. Daarnaast ontwikkelen we deze voor het PrO en hGL. De kwaliteitscyclus voor het mbo is inmiddels afgerond en vastgesteld. Aan de kwaliteitscyclus voor het vo wordt nog gewerkt en kent inmiddels een eerste proeve voor de kwaliteitskalender en zal vanaf maart op vestigingsniveau mee gaan draaien. Een vergelijkbaar traject wordt in het eerste kwartaal van 2018 opgezet voor het PrO en hGL.

## BELEID

Terra heeft in 2017 de eerste stappen gezet in de richting van beleidsrijk begroten. Daarnaast zijn de onderdelen vo en mbo die gefinancierd worden uit het centrale deel van de Terra begroting op hoofdlijnen verantwoord. Deze verantwoording is gerubriceerd naar de 5 beleidslijnen die voor 2018 zijn vastgesteld:

- Kwaliteit
- Personaliseren van het leren
- Terra in de omgeving (participeren)
- Krimp
- Teamgecentreerde organisatie

De bijbehorende professionalisering heeft betrekking op alle bovengenoemde beleidsterreinen. De stap om te komen naar teamgecentreerd werken kost tijd. Tijd voor het proces, maar ook tijd om een team te kunnen worden. Uiteraard vraagt dit ook om begeleiding van de teams door de afdelingsdirecteuren. Op alle niveaus werkt Terra eraan om nieuwe teams vorm te geven. Tegelijkertijd hebben we binnen Terra een forse opdracht om onze kwaliteitszorg op orde te brengen. Dit alles in combinatie met de vernieuwing van het vmbo en de hks ontwikkeling binnen het mbo. De regiodirectie heeft de beslissing genomen om maximaal in te zetten op een gelijkwaardige toedeling van de formatie aan de vestigingen. Dit vraagt om een investering. De middelen uit de T-1 en T-2 zijn dan ook aangewend om deze formatie voor de vestigingen in het schooljaar 2017-2018 op niveau te houden. Daarvoor zijn er scherpe keuzes gemaakt. Er wordt met elkaar gewerkt aan een forse opdracht om het onderwijs en de daarbij behorende organisatie naar de volgende stap in het ontwikkelproces te brengen.

### *Kwaliteit*

In 2017 wordt verder ingezet op het (verder) verbeteren van de kwaliteit. Dit geldt zowel voor de kwaliteit van het onderwijs als de kwaliteit van de organisatie als geheel.

Om te komen tot een integraal systeem van kwaliteitszorg is het allereerst nodig zicht te krijgen op alle plan-, do-, check- en act-instrumenten (voor zover die al ingezet worden binnen de school). Daarbij gaat het niet alleen om gebruikte kwantitatieve en kwalitatieve metingen (waaronder de JOB-monitor), maar ook om de processen en overleggen waarbinnen (de uitkomsten van) deze metingen besproken worden.

Naast het in kaart brengen van de bestaande situatie dient tegelijkertijd ook vastgesteld te worden wat de gewenste situatie is met betrekking tot het kwaliteitszorgsysteem binnen de organisatie. Opstellen van deze gewenste situatie vindt plaats op basis van zowel interne als externe kaders en wettelijke verplichtingen. Op basis van de bestaande en gewenste



situatie kan vervolgens een gap- analyse uitgevoerd worden, waarmee snel inzichtelijk wordt welke concrete acties en verbeteringen doorgevoerd moeten worden om de bestaande kwaliteitszorg door te ontwikkelen tot een volledig en integraal kwaliteitszorgsysteem. Onderdeel hiervan is een procesmodel, waarbinnen expliciet aandacht is voor kwaliteitszorginstrumenten op alle niveaus én de wijze waarop deze instrumenten en niveaus zich tot elkaar verhouden. Daarmee wordt ook (meer) inzicht gekregen in de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle betrokken medewerkers, inclusief de ondersteunende diensten.

#### Examenorganisatie MBO

Met ingang van 1 augustus 2017 heeft het mbo een onafhankelijke examenorganisatie. De verantwoordelijkheid van deze examenorganisatie bestaat uit het borgen van een deugdelijke examinering en diplomering, het uitreiken van instellingsverklaringen en het beoordelen van de examenkwaliteit. Daarnaast is de examenorganisatie de beslisser over het instrumentarium voor de examens, de afname, de beoordeling en de diplomering aan de hand van examenstandaarden.

De examenorganisatie zal, naast het jaarlijkse verslag over examenkwaliteit, ook tweemaandelijks rapporteren over voortgang, dossiercontrole en actuele veranderingen. De aanbevelingen op het terrein van kwaliteitsborging van deze commissie zijn verplichte onderdelen voor de verschillende teamplannen.

#### Audits

Terra heeft een systeem ingericht rondom de check op de kwaliteit van het onderwijs en examinering middels interne en externe audits. Voor het mbo is dit in samenwerking met de andere 4-Groenscholen: AOC Oost, Nordwin College, Groene Welle.

De 4-Groenscholen leveren allen de inzet van een aantal auditoren. Terra heeft hiervoor een viertal auditoren ingezet (0,1 fte per auditor). De auditoren worden jaarlijks ingezet bij externe audits op één of meerder 4-Groenscholen. De inzet van deze auditoren wordt betaald vanuit de OGN-begroting. Vanuit de overige 4-Groenscholen komen er evenzo een aantal auditoren die bij Terra audits afnemen op de gevraagde onderwerpen. De input hiervoor wordt geleverd vanuit de regiodirectie.

Naast deze vier auditoren is er, om de onafhankelijkheid te waarborgen, sprake van de inzet van een externe voorzitter voor de 4-Groenaudits. Deze externe voorzitter wordt betaald door de 4-Groenscholen. De Terra-bijdrage aan de externe voorzitter wordt betaald vanuit de begroting van Terra. Voor het begrotingsjaar 2018 zullen er zes audits worden afgenomen.

Voor het vo heeft Onderwijsgroep Noord een eigen auditteam. Dit team werkt vóór en bestaat uit leden van Terra, Dollard College en rsg de Borgen.

Het resultaat van de inzet van audits wordt gebruikt om de kwaliteit van onderwijs en examinering te verbeteren. Daarnaast wordt de input gebruikt voor interne- en externe verantwoording.

#### Succesvol leiderschap

In het kantelproces waar Terra aan is begonnen is essentieel om het gewenste resultaat te boeken dat afdelingsdirecteuren beschikken over de juiste leiderschapsvaardigheden. Terra heeft een regiegroep in het leven geroepen bestaande uit een aantal leidinggevenden en adviseurs om ondersteuningsbehoeftes van de afdelingsdirecteuren te inventariseren en gaat op basis daarvan het volgende aanbieden:

- tools leiderschap teamgericht werken, waaronder gedeeld leiderschap, de zes leiderschapsstijlen, innovatie en rolbewustzijn;
- tools algemeen leiderschap: financiën, HRM, organisatieontwikkeling/veranderkunde, etc.;
- ontwikkelen van drie literaire cafés;
- ontwikkelen drie inspiratie- en werksessies (centraal/ regionaal/lokaal);
- (individuele) ondersteuningsmogelijkheden, waaronder coaching en intervisie.

#### **PERSONALISEREN VAN HET LEREN**

##### *Op weg naar een ander onderwijsconcept*

In het regiodirecteuren overleg en in een aantal gesprekken in het vmbo-beraad is de conclusie getrokken dat Terra haar onderwijskundige ideeën en beleid nauwelijks kan realiseren. Op basis daarvan is de gedachte opgekomen dat hiervoor een ander onderwijskundig concept nodig is. Dat wordt in 2018 verkend.

#### Prestatiebox VO

De prestatiebox vo is een aanvullende bekostiging voor het vo met als doel de uitvoering van de ambities uit het Bestuursakkoord en Sectorakkoord VO. Er zijn vier ambities met betrekking tot het toekomstbestendig maken van het onderwijs:

- uitdagend onderwijs voor elke leerling;
- eigentijdse voorzieningen;
- brede vorming voor alle leerlingen;
- partnerschap in de regio.

Goed voortgezet onderwijs betekent dat er een ambitieuze leercultuur is van leerlingen, docenten en schoolleiding:

- scholen als lerende organisatie;
- toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs en personeelontwikkeling.

Implementatie en herontwerp het Groene Lyceum  
Het Groene Lyceum heeft ruim 600 leerlingen bij Terra en is verspreid over drie mbo en zes vo vestigingen. Het Groene Lyceum blijft zich ontwikkelen. Differentiëren en leerpleinleren zijn onderdeel van het Groene Lyceum geworden. Op basis van een vastgesteld herontwerp wil hGL binnen een flexibele cursusduur (6 of 5 jaar) onderwijs bieden waarbij de leerling meer keuzes heeft, zodanig dat hij zijn persoonlijke talenten optimaal kan ontwikkelen en zelf meer eigenaar wordt van zijn leren en leerweg. Voor de ontwikkeling en implementatie van dit herontwerp zijn een regiegroep, vakgroepen, drie werkgroepen en de teams actief. Dit zal tot de zomer van 2018 doorlopen.

#### Food, Life & Innovation

In 2017 is de businesscase van Food afgerond en vastgesteld. De naam van de nieuwe opleiding is bepaald, Food, Life & Innovation. Er is gestart met het ontwerpen van de opleiding inhoudelijk. Dit gebeurt in een projectteam waar docenten in plaats nemen die de intentie hebben om straks de opleiding mee uit te voeren. De onderwijsvisie is bepaald en vastgesteld en van hieruit is gestart met het ontwerpen van het curriculum. Het eerste wervingsmateriaal is gereed en de eerste informatiebijeenkomsten voor eventuele toekomstige studenten zijn gedaan. Er is een filmpje gemaakt als wervingsmateriaal voor de opleiding en het curriculum is gereed. Tot die tijd wordt het getoetst bij de docenten van de scholen en aan de markt. MBO Life Sciences van Nordwin en Terra pakken de ontwikkeling gezamenlijk op. In de brede opleiding Food gaat het over de gehele keten van voedsel. Productie, verwaarding, verkorten van voedselketens, digitalisering, marketing, beleving en gezondheid. De combinatie maakt dat het een unieke opleiding wordt.

#### Innovatiebudget

De maatschappij verandert door technologie en digitalisering van een industriële naar een kennis- en netwerksamenleving. Gevolg is bijvoorbeeld dat meer mensenwerk wordt gedaan door machines. En bij steeds meer werk worden computers en ICT gebruikt. Werk verandert, functies veranderen. Jongeren hebben 21e eeuwse vaardigheden nodig om hierop voorbereid te zijn. Terra beoogt met 'Ondernemend leren' om haar leerlingen zo goed mogelijk uit te rusten met deze vaardigheden. Het gaat hierbij om onder andere

informatievaardigheden, kritisch denken, probleem oplossen, communicatie en samenwerken. Ook het personaliseren van leren vraagt om impulsen. Voor het vo gaan we toekomstgericht onderwijsconcept ontwikkelen.

Terra wil daarnaast haar studenten en leerlingen verdergaand ondersteunen om de kansen van de toekomst te benutten. Om onze leerlingen goed voor te bereiden op de uitdagingen en innovaties in de groene sector en de toekomstige beroepen en ondernemerskansen, die deze innovaties met zich meebrengen, zet Terra middelen in om haar docenten de gelegenheid te geven zich deze innovaties eigen te maken. De middelen worden toegekend aan uiteenlopende projecten. De projecten richten zich binnen het mbo vooral op een verbetering van de aansluiting van de docent op innovaties, die in zijn vakgebied een rol (gaan) spelen.

#### Tractorsimulator

In 2017 is de tractorsimulator door Terra in samenwerking met New Holland ontwikkeld. Met ingang van 1 november 2017 is het ontwikkelproject afgerond. Vervolgens is de pilotfase gestart die naar alle waarschijnlijkheid 1 april 2018 zal worden afgesloten, waarna overdracht van de vier opgeleverde simulatoren aan de Terra Rijschool gaat plaatsvinden. Tijdens de pilotfase is de inzet van zowel docenten/instructeurs als leerlingen nodig; zowel voor het testen van de simulatoren als om de voorbereidingen te doen die nodig zijn om de simulatoren te implementeren in de Rijschool. Naast de organisatorische voorbereidingen waarbij ook het beheer op de vier locaties wordt geregeld, worden de medewerkers ook getraind in het beheer van de simulatoren. Inmiddels is de eerste versie gepresenteerd.

#### Regioleren

De samenwerking in de triple helix van ondernemers, overheden en kennisinstellingen is in de afgelopen jaren een maatschappelijk verschijnsel geworden dat steeds breder wordt herkend en toegepast. In dit proces was Terra op meerdere momenten een centrale speler. Als mbo-instelling heeft zij een formele en juridisch bindende pps-overeenkomst gesloten met ondernemers en maatschappelijke partners: de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en de Gebiedscoöperatie Zuid-West Drenthe. Verder is er een structurele overeenkomst met een lokale overheid en ondernemers gesloten in de Buurtsamenwerking Helpman – De Wijert. Als MBO-instelling heeft Terra samen met het HBO (Hanzehogeschool) een dubbellectoraat.

## **Krimp**

Bij Terra is per 1 oktober 2016 voor het eerst sprake van een afname van het aantal leerlingen. Deze ontwikkeling heeft zich doorgezet in 2017. Volgens de jaarlijks bijgestelde prognosemodellen is er ook voor de komende jaren sprake van een afname van het aantal leerlingen. Dit geldt zowel voor het vo als voor het mbo.

Binnen een aantal regio's/provincies is er/wordt er een overleg opgestart over de leerling daling in het gebied. De weg is die van bestuurlijke verkenning naar scenario-toetsing, -uitwerking en implementatie op schoolniveau. In de verkennende fase hebben bestuurders geconcludeerd dat goede bestuurlijke samenwerking een voorwaarde is om kwalitatief goed onderwijs in de regio te behouden. Echter, om leerlingen een kwalitatief hoogwaardig, gevarieerd en breed onderwijsaanbod te kunnen bieden, is het wenselijk om het onderwijsaanbod te herschikken. Aan de bestaande 'krimp'-tafels zijn in 2017 scenario's ontwikkeld voor het toekomstige onderwijsaanbod en soms de spreiding hiervan over de vestigingen/scholen. Op dit moment wordt een aantal opleidingen en schoolsoorten op meerdere of alle vestigingen aangeboden. Met het oog op onderwijskwaliteit en betaalbaarheid, is in bepaalde regio's deze situatie niet langer wenselijk. Er moeten scenario's ontwikkeld worden om te komen tot een herinrichting van het onderwijsaanbod. Het is nu zaak deze scenario's te toetsen en verder uit te werken. Dit alles moet leiden tot een implementatieplan waarin is opgenomen op welke wijze het onderwijsaanbod herschikt kan worden in de regio en/of gezamenlijk aangeboden kan worden en hoe de implementatie hiervan verloopt. Inhoudelijke afstemming over profielen en keuzedelen voor de beroepsgerichte leerwegen is daarnaast noodzakelijk om een gevarieerd aanbod voor leerlingen in stand te houden. Tevens dient er bijzondere aandacht te worden besteed aan de positie van voorzieningen voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte.

## **Teamgecentreerde organisatie**

Terra werkt toe naar een teamgecentreerde organisatie. Terra heeft dit beschreven in een Ontwikkelplan: kleine teams van leraren die verantwoordelijk worden voor (eerst het onderwijs van en de begeleiding van) een bepaalde groep leerlingen, ondersteund door expertteams. De inrichting van deze teamorganisatie is gereed voor de zomervakantie van 2017, aansluitend gaat daadwerkelijk in teams gewerkt worden. Het werken in teams gaat niet vanzelf goed genoeg. Dat vraagt om ondersteuning. Ondersteuning van teamleden, teams, teamvoorzitters en teamcoaches, om in rol te komen.

Het resultaat van deze investering is dat teams in staat zijn hun verantwoordelijkheid met betrekking tot het leerproces van de leerling en de begeleiding daarvan kunnen nemen, alsook dat teams stappen zetten in hun ontwikkeling richting een resultaatverantwoordelijk team door onder andere zicht te krijgen op hun eigen teamontwikkeling/teamleerproces.

De regiegroep Ontwikkeling Leiderschap en Teamgecentreerd werken (OLT) faciliteert en monitort de ontwikkeling van leiderschap en teamgecentreerd werken. De OLT heeft als opdracht:

Het wenkend perspectief van het teamgecentreerd werken handen en voeten geven. Hierbij steeds de focus op de leerling; wat wordt hij/zij er beter van. Hierbij is er aandacht voor:

- zorgdragen dat het gedachtengoed in de organisatie bekend raakt en ambassadeurs in stelling brengt;
- stappen zetten richting de lerende organisatie die Terra wil zijn, waarbinnen team- gecentreerd werken een succes is;
- een vraag gestuurd en gedifferentieerd aanbod tot stand brengen voor alle betrokkenen (teams, afdelings- en regiodirecteuren en het CvB). Dit gebeurt op een participatieve wijze. Er wordt rekening gehouden met het verschil in tempo en variatie in vorm en inhoud. Uitgangspunt daarbij is dat het leren van en met elkaar in de werksetting in de meeste gevallen meer leereffect heeft dan trainingen en cursusdagen;
- creëren van een actieve betrokkenheid van alle geledingen en het benutten de aanwezige expertise en talenten;
- de methodiek van Appreciative Inquiry is het gedachtengoed.



## 6.3 Continuïteit

Deze continuïteitsparagraaf beoogt om inzicht te verschaffen in de wijze waarop het College van Bestuur van Terra omgaat met de financiële gevolgen in de jaren 2018 t/m 2022 als gevolg van het gevoerde en te voeren beleid. In deze paragraaf wordt zicht geboden op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie. Het proces om majeure ontwikkelingen in de nabije toekomst en de gevolgen hiervan voor het resultaat en de vermogenspositie te identificeren, is structureel ingebed in de organisatie.

### KENGETALLEN

#### Prognose leerlingenaantallen

Het aantal leerlingen voor de komende jaren is van belang voor de sturing van de instelling op langere termijn. Daarvoor worden jaarlijks de meerjarige leerlingprognoses geactualiseerd op basis van de meest recente gegevens op de teldatum. Omdat deze prognoses bij het opstellen van de begroting nog niet beschikbaar zijn, wordt daarvoor uitgegaan van de laatste teldatum, in combinatie met de procentuele mutatie van de meest recente meerjarige prognose (van februari 2017).

### VO

In het huidige schooljaar 2017-2018 heeft zich de daling van het aantal leerlingen verder voortgezet. Het aantal leerlingen zal ook de komende jaren verder afnemen. Dat is onder andere het gevolg van een grotere uitstroom van leerlingen die de opleiding hebben afgerond. De grote instroom in de afgelopen jaren leidt nu ook tot een grote uitstroom. Ook de nieuwe instroom van leerlingen neemt af.

De gerealiseerde en geprognosticeerde aantallen voor de jaren 2016-2024 staan in onderstaande tabel weergegeven.

Leerlingen VO	Prognose								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Leerlingprognose VO (vastgesteld maart 2017)	4.150	3.979	3.924	3.831	3.779	3.812	3.748	3.711	3.616
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-171	-55	-93	-52	33	-64	-37	-95
Mutatie in % t.o.v. voorgaand jaar		-4,1%	-1,4%	-2,4%	-1,4%	0,9%	-1,7%	-1,0%	-2,6%
Leerlingprognose o.b.v. aantal leerlingen 01-10	4.150	4.011	3.956	3.862	3.809	3.843	3.778	3.741	3.645
Afwijking van prognose									
<b>Prognose begroting leerlingen VMBO</b>	<b>4.150</b>	<b>4.011</b>	<b>3.956</b>	<b>3.862</b>	<b>3.809</b>	<b>3.843</b>	<b>3.778</b>	<b>3.741</b>	<b>3.645</b>
- VMBO	2.937	2.933	2.893	2.824	2.785	2.810	2.763	2.735	2.665
- LWOO	1.040	913	900	879	867	875	860	852	830
- PRO	173	165	163	159	157	158	155	154	150

### MBO

De geprognosticeerde leerlingenaantallen voor het mbo zijn gebaseerd op de herkomst van de leerlingen naar clusters van gemeenten en de bevolkingsopbouw van diezelfde clusters in de komende jaren. Bij het mbo is sprake van een groot voedingsgebied en van leerlingen die kiezen voor een hele specifieke beroepsopleiding. Anders dan bij de instroom in het vo kiezen leerlingen hier niet voor één van de beschikbare scholen in de

directe omgeving. Op basis van deze prognoses moet ook in het mbo rekening worden gehouden met een verder daling vanaf het schooljaar 2018-2019. Met ingang van het schooljaar 2018-2019 wordt echter rekening gehouden met de nieuwe instroom van de leerlingen van de nieuwe opleiding Food, Life & Innovation. Hierdoor is er voor het mbo sprake van een toename van het aantal leerlingen voor de schooljaren 2018-2019, 2019-2020 en 2020-2021.

De gerealiseerde en geprognosticeerde aantallen voor de jaren 2017-2024 staan in onderstaande tabel weergegeven.

Leerlingen MBO	2016	2017	Prognose						
			2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Leerlingprognose MBO-leerlingen (vastgesteld maart 2017)	2.205	2.029	2.022	1.994	1.963	1.910	1.852	1.798	1.732
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		-176	-7	-28	-31	-53	-58	-54	-66
Mutatie in % t.o.v. voorgaand jaar		-8,7%	-0,3%	-1,4%	-1,6%	-2,8%	-3,1%	-3,0%	-3,8%
Leerlingprognose o.b.v. aantal leerlingen 01-10	2.205	2.003	1.996	1.968	1.937	1.883	1.824	1.769	1.702
Afwijking van prognose									
- Food			58	116	174	174	174	174	174
<b>Prognose begroting leerlingen MBO</b>	<b>2.205</b>	<b>2.003</b>	<b>2.054</b>	<b>2.084</b>	<b>2.111</b>	<b>2.057</b>	<b>1.998</b>	<b>1.943</b>	<b>1.876</b>
- BOL	1.881	1.658	1.745	1.745	1.777	1.733	1.684	1.638	1.583
- BBL	324	345	344	339	334	324	314	305	293

### Personele bezetting

Voor de personele lasten is de formatie voor het schooljaar 2017-2018 en de daarbij behorende loonsom als uitgangspunt genomen. Dit is inclusief verwachte inzet van externe medewerkers. Voor zover er in het schooljaar 2017-2018 sprake is van inzet van formatie op basis van additionele bekostiging, komt deze inzet te vervallen als de bekostiging wordt beëindigd. In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een jaarlijkse loonkostenstijging voor periodieke verhogingen op grond van het carrièrepatroon van de medewerkers. Daarnaast wordt aangenomen dat de jaarlijkse stijging van de premies voor sociale lasten minimaal zullen zijn; 2018 0,38%. De pensioenpremie gaat ook stijgen in 2018. Er is rekening gehouden met een stijging van 1,05%. Voor de meerjarenbegroting is voornamelijk geen rekening gehouden met een stijging of daling.

De ontwikkeling van het aantal leerlingen, de gevolgen voor de bekostiging en de exploitatie, worden in de meerjarenbegroting inzichtelijk gemaakt. Daarnaast heeft Terra een flexibele formatie van 14,7% (ultimo september 2017 bedraagt deze 73,76 fte). Deze flexibele formatie is niet evenredig over de diverse functies binnen Terra verdeeld waardoor feitelijk sprake is van minder flexibiliteit dan op basis van dit percentage kan worden verondersteld.

Deze flexibele formatie, in combinatie met het natuurlijk verloop, maakt tijdig bijsturen in de formatie mogelijk. Het is noodzakelijk om de ingeslagen weg, om te komen tot een kwalitatief meerjaren formatieplan, verder in te gaan. Het komende jaar zullen hiervoor de nodige keuzes moeten worden gemaakt.

De strategische personeelsplanning helpt bij het maken van deze keuzes. In november 2016 is gestart met een

pilot project op de vestigingen in Emmen. Deze pilot loopt tot mei 2017 en na evaluatie van deze pilot wordt de strategische personeelsplanning nu ook ingevoerd bij de andere vestigingen van Terra. Verwacht wordt dat dit nog twee jaar in beslag neemt.

De ontwikkeling van de nieuwe organisatiestructuur is in 2017 afgerond. Sinds 1 november 2017 is ook de 2e management laag (afdelingsdirecteuren) ingevuld.

De bijdrage aan Onderwijsgroep Noord voor de kosten van College van Bestuur, Ondersteunende Diensten en instellingsoverstijgende kosten blijft gehandhaafd op 6,75% van de baten.



## Samenvattend overzicht kengetallen

KENGETALLEN stand per 31-12	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
Onderwijsgevend personeel (fte)	394,0	397,7	397,1	387,1	372,1	363,7
Directie	34,8	35,4	33,8	33,0	33,0	33,0
Beheerspersoneel (fte)	98,0	78,8	80,7	78,2	78,0	77,6
<b>Totale personele bezetting (fte)</b>	<b>526,8</b>	<b>511,9</b>	<b>511,6</b>	<b>498,3</b>	<b>483,1</b>	<b>474,3</b>
VMBO	2.933	2.893	2.824	2.785	2.810	2.763
LWOO/PRO	1.078	1.063	1.036	1.024	1.033	1.015
BOL	1.658	1.710	1.745	1.778	1.733	1.684
BBL	345	344	339	334	325	314
<b>Totaal leerlingen</b>	<b>6.014</b>	<b>6.010</b>	<b>5.946</b>	<b>5.921</b>	<b>5.901</b>	<b>5.776</b>

## BALANS

BALANS per 31-12 (x1.000)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
<b>ACTIVA</b>						
VASTE ACTIVA						
Materiële vaste activa	43.711	44.964	53.811	59.893	57.357	55.092
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>43.711</b>	<b>44.964</b>	<b>53.811</b>	<b>59.893</b>	<b>57.357</b>	<b>55.092</b>
VLOTTENDE ACTIVA						
Voorraden	820	935	944	930	921	914
Vorderingen	1.932	1.800	1.700	1.600	1.500	1.400
Liquide middelen	17.481	15.130	10.155	11.552	14.038	16.507
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>20.232</b>	<b>17.865</b>	<b>12.799</b>	<b>14.082</b>	<b>16.459</b>	<b>18.821</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>63.943</b>	<b>62.829</b>	<b>66.610</b>	<b>73.975</b>	<b>73.816</b>	<b>73.913</b>
<b>PASSIVA</b>						
EIGEN VERMOGEN	37.267	37.178	36.183	35.798	35.645	36.694
Algemene reserve	32.103	32.014	31.019	30.634	30.481	31.530
Bestemmingsreserves	5.164	5.164	5.164	5.164	5.164	5.164
VOORZIENINGEN	2.316	3.230	2.890	2.890	2.890	2.890
LANGLOPENDE SCHULDEN	9.933	8.788	13.643	21.498	20.353	19.208
KORTLOPENDE SCHULDEN	14.427	13.633	13.894	13.789	14.928	15.121
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>63.943</b>	<b>62.829</b>	<b>66.610</b>	<b>73.975</b>	<b>73.816</b>	<b>73.913</b>

RATIO'S	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solvabiliteit 1	0,58	0,59	0,54	0,48	0,48	0,50
Solvabiliteit 2	0,62	0,64	0,59	0,52	0,52	0,54
Liquiditeitsratio - current ratio	1,41	1,31	0,92	1,02	1,10	1,24
Liquiditeitsratio - quick ratio	1,35	1,24	0,85	0,95	1,04	1,18
Huisvestingsratio	0,10	0,11	0,12	0,12	0,13	0,13
Weerstandsvermogen	0,58	0,60	0,60	0,60	0,60	0,62
Rentabiliteit	0,00	-0,00	-0,02	-0,01	-0,00	0,02

Solvabiliteit 1 van Terra bedraagt per ultimo 2017 0,58 en solvabiliteit 2 bedraagt per ultimo 2017 0,62. Daarmee wordt zowel aan de eigen minimumnorm, zoals verwoord in het Treasurystatuut, als aan de solvabiliteitsnorm van de onderwijsinspectie voldaan (< 0,3). De verwachting is dat de solvabiliteit in de komende jaren aan de norm blijft voldoen, maar zal dalen omdat een beroep zal worden gedaan op het eigen vermogen (bestemmingsreserves). Versterking van het vermogen is voornamelijk niet noodzakelijk.

De liquiditeitspositie van Terra is ruim voldoende voor de normale bedrijfsvoering en biedt ook ruimte voor de geplande investeringen. De liquiditeitsratio bedraagt per ultimo 2017 1,41 (signaleringswaarde < 0,5). De investering voor de nieuwbouw voor de vestigingen Terra Emmen is in de meerjarenbegroting verwerkt. Het gaat om een totale investering van € 19,1 miljoen (gebouw en inventaris). Beoogd wordt deze investering voor een deel uit eigen middelen en voor een deel extern te financieren. Hierbij wordt voorlopig uitgegaan van een externe financiering van € 15,0 miljoen. In het meerjaren kasstroomoverzicht in de begroting 2018 is deze externe financiering, verspreid over de jaren 2019 en 2020, meegenomen.

De huisvestingsratio zijn de huisvestingslasten + de afschrijvingen op gebouwen en terreinen, uitgedrukt in een percentage van de totale lasten. De signaleringsgrens voor het mbo is > 0,15.

Het weerstandsvermogen is het eigen vermogen, inclusief het resultaat voor het jaar, uitgedrukt in een percentage van de totale baten in een jaar, inclusief de financiële baten en exclusief de buitengewone baten. Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre de instelling in staat is om onverwachte financiële tegenvallers op te vangen. Het weerstandsvermogen van Terra ligt ver boven de signaleringswaarde van < 0,05.

De rentabiliteit geeft het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering weer in een percentage van de totale baten uit gewone bedrijfsvoering, inclusief de rentebaten. Dit kengetal geeft aan of er 'winst of verlies' is gemaakt met de beschikbare baten.

De signaleringswaarden zijn:

3-jarig < 0

2-jarig < -0,05

1-jarig < -0,10

Voor 2017 is er sprake van een rentabiliteit van 0,002. Voor de komende jaren is er sprake van negatieve resultaten. De rentabiliteit is dan negatief. Terra heeft in de afgelopen jaren een bestemmingsreserve opgebouwd. De komende jaren wordt hierop een beroep gedaan. Het gaat hierbij om de voorfinanciering van de nieuwe opleiding Food, Life & Innovation. Voor de extra afschrijvingskosten en tijdelijke huisvesting met betrekking tot de nieuwbouw in Emmen en de projecten opgenomen in de Bestuurlijke agenda wordt een beroep gedaan op de algemene reserve. In de begroting 2018 is nog geen rekening gehouden met de afspraken in het bestuursakkoord MBO waarbij voor AOC's middelen beschikbaar komen om de AOC's in staat te stellen vanaf 2019 volledig mee te doen aan een gelijke bekostiging binnen de mbo-sector. Verwacht wordt dat het negatieve resultaat van 2020 en 2021 bij het opmaken van de begroting van het betreffende jaar kan worden opgelost.

**STAAT VAN BATEN EN LASTEN**

Staat van Baten en Lasten (x € 1.000)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 prognose	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	57.269	55.673	54.194	53.773	52.925	53.240
Overige Overheidsbijdragen	10	11	11	9	-	-
College-, cursus-, les- en examengelden	123	120	121	121	121	119
Baten werk in opdracht van derden	1.624	1.639	1.664	1.689	1.714	1.740
Overige baten	4.709	4.789	4.305	4.282	4.288	4.340
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>63.735</b>	<b>62.232</b>	<b>60.295</b>	<b>59.874</b>	<b>59.048</b>	<b>59.439</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele lasten	45.210	44.565	43.780	42.683	41.487	40.900
Afschrijvingslasten	3.408	3.743	3.610	3.800	4.115	3.840
Huisvestingslasten	4.246	4.694	4.979	4.795	4.605	4.658
Overige lasten	10.404	8.908	8.571	8.541	8.548	8.589
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>63.268</b>	<b>61.910</b>	<b>60.940</b>	<b>59.819</b>	<b>58.755</b>	<b>57.987</b>
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>467</b>	<b>322</b>	<b>-646</b>	<b>55</b>	<b>293</b>	<b>1.452</b>
Saldo financiële baten en lasten	-318	-411	-349	-440	-446	-403
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>149</b>	<b>-89</b>	<b>-995</b>	<b>-385</b>	<b>-153</b>	<b>1.049</b>
Ten laste van bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra' - Voorfinanciering nieuwe opleiding Food			695			-695
Ten laste van de algemene reserve - Projecten bestuurlijke agenda - Extra afschrijving i.v.m. sloop t.b.v. nieuwbouw - Extra huisvesting tijdens de nieuwbouw Emmen		292 150 150	300	150		
<b>Resultaten uit reguliere bedrijfsvoering</b>		<b>503</b>	<b>0</b>	<b>-235</b>	<b>-153</b>	<b>354</b>

De begrote en geprognosticeerde cijfers voor de jaren 2018 tot en met 2022 zijn ontleend aan de (meerjaren)begroting 2018-2022. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

**RIJKSBIJDRAGEN 2017-2019**
**Externe factoren**

Het aantal leerlingen in het voedingsgebied neemt jaarlijks af. Per 1 oktober 2016 was er voor het eerst sprake van een leerling daling en dat heeft zich doorgezet in 2017. Voor het vo was dit autonome daling door krimp en voor het mbo ook door verkorting van de opleidingsduur van niveau 4 van 4 jaar naar 3 jaar. Door de T-2 bekostigingssystematiek bij het mbo wordt bekostiging ontvangen dat hoort bij een hoger leerlingaantal.

**NIEUW BELEID**

In het mbo worden steeds meer prestatie afhankelijke componenten toegevoegd aan de budgetten. Dit geldt al langere tijd voor de VSV cijfers. In 2017 hebben we voor de eerste keer te maken gehad met de prestatie indicatoren studiesucces en studiewaarde. Beide hebben positief uitgekapt voor Terra en zijn nu toegevoegd aan het budget voor 2018. Voor de prestatie indicator BPV is in 2016 een verbeterplan geschreven op basis van tevredenheid student en op basis van tevredenheid praktijkbegeleider. In november 2017 hebben we bericht ontvangen dat de prestatie als 'goed' is beoordeeld en we daarvoor de factor 1,5 extra bekostiging zullen



ontvangen. Deze middelen kennen we toe op basis van de T-1 systematiek. Op basis van de uitwerking in de teamplannen komen voor de vestiging middelen beschikbaar om de doelstellingen te realiseren.

Voor het berekenen van de normatieve bekostiging wordt gebruik gemaakt van de laatst bekende, door de Ministeries van OCW en EZ verstrekte bekostigingsinformatie. Voor de ontwikkeling van de rijksbijdragen in de komende jaren wordt uitgegaan van de informatie die beschikbaar is in de rijksbegroting en aanvullende informatie daarover van de VO-Raad, MBO-Raad en AOC-Raad.

Ten opzichte van 2017 stijgt de bekostiging voor het vo. Dit is het gevolg van de afspraken in het Herfst-akkoord van 2015 en met name de afgesproken stijging van de prestatiebox VO.

Voor de berekening van de rijksbijdragen en de overige subsidies voor het vo worden de geprognosticeerde leerlingenaantallen per 1 oktober van het schooljaar gehanteerd. Voor de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van dezelfde verhouding tussen de onderscheiden typen leerlingen als geldt op 1 oktober 2017.

De ontwikkeling van de mbo-bekostiging kent meer onzekerheden dan de ontwikkeling van de vo-bekostiging. Bij het mbo is sprake van een macrobudget en een verdeelmodel. Voor de AOC's hebben een deel van de ontwikkelingen betrekking op het gehele macrobudget, dus voor de ROC's en AOC's samen, en een deel betrekking op het AOC-macrobudget (van het Ministerie van EZ).

In 2018 is sprake van een stijging van de bekostiging, ten opzichte van 2017, ondanks het feit dat het makrodeur naar beneden is bijgesteld. Dit betekent dat het relatieve aandeel van Terra is toegenomen.

Voor het bepalen van de bekostiging gaat het ministerie uit van de T-1 voor het vo en de T-2 systematiek voor het mbo. Als gevolg daarvan ontstaat, bij groei of daling van het aantal leerlingen, een mismatch tussen de bekostiging en de kosten over de maanden augustus tot en met december van het begrotingsjaar.

Zoals de resultaten in de meerjarenbegroting laten zien is en blijft het belangrijk dat de aandacht in de komende jaren uit blijft gaan naar de vaste kosten zoals afschrijvingslasten en huisvestingslasten omdat deze, bij een dalend aantal leerlingen, steeds zwaarder op de exploitatie gaan drukken.

#### **AFSCHRIJVINGSLASTEN 2017-2019**

Bij de afschrijvingslasten wordt uitgegaan van de aanwezige activa in september 2017, de op dat moment in uitvoering zijnde investeringen en de voor 2018 en

volgende jaren begrote investeringen. Bij de begrote investeringswensen worden de afschrijvingslasten gerekend vanaf het verwachte moment van aanschaf of ingebruikname.

Er is een besluit genomen tot vervangende nieuwbouw voor de twee vestigingen in Emmen. De beoogde locaties, Langgrafweg en Mensenpark Emmen, zijn om moverende redenen geen geschikte locatie gebleken. Er is nu het besluit genomen om te gaan bouwen op de huidige locatie van Terra Emmen VO (Huizingsbrinkweg). De ingebruikname van de nieuwbouw is gepland augustus 2020.

Er ligt een voorgenomen besluit door de regiodirecteuren om de bouw mogelijk te maken van sportvoorzieningen voor Terra Meppel VO, met een realisatie in 2018/2019. Dit onder voorbehoud van goedkeuring door het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

In de begroting zijn bedragen opgenomen voor verbouwingen en revitalisering van diverse ruimten en lokalen. Er is besloten dat pas na de uitwerking van de nulmeting en het strategisch huisvestingsplan tot verbouwing of revitalisering wordt overgegaan. Het strategische huisvestingsplan zal ook worden gerelateerd aan de onderwijskundige veranderingen die Terra nastreeft zoals beschreven in het strategisch beleidsplan.

Gebouwen en terreinen die geen bijdrage leveren aan het onderwijsproces worden verkocht. Enige jaren geleden heeft Terra een perceel grond van 5.717 m<sup>2</sup> aan Het Vledder in Meppel verkocht aan een projectontwikkelaar. De verkoopprijs, evenals de datum van feitelijke levering, zijn afhankelijk van de planologische mogelijkheden en de beschikbaarheid van een bouwvergunning voor de betreffende projectontwikkelaar. Met de projectontwikkelaar zijn nieuwe afspraken gemaakt voor een overdracht in 2018. In de begroting 2018 is daarom rekening gehouden met een boekwinst.

Op basis van een geplande ingebruikname van de nieuw te bouwen school in Emmen, volgens de plannen van de destijds beoogde locatie, wordt de boekwaarde op 1 januari 2014 van de bestaande gebouwen over de periode tot de geplande ingebruikname afgeschreven naar € 0,00. Nu de start van de bouw vertraging heeft opgelopen, wordt een nieuwe school later in gebruik genomen. In de begroting (en de meerjarenbegroting) is daarom rekening gehouden met een herberekening van de afschrijvingslasten van de oude gebouwen. Met een eventuele boekwinst van het terrein van de huidige MBO vestiging is in de meerjarenbegroting geen rekening gehouden.

### HUISVESTINGSLASTEN

De ontwikkelingen in het onderwijs hebben invloed op de werkomgeving van de leerlingen. De komende jaren zullen hiervoor ingrepen nodig zijn binnen de bestaande gebouwen. Om te komen tot een meerjaren huisvestingsplan is er een meerjaren onderhoudsplan opgesteld. Dit meerjaren onderhoudsplan wordt de basis voor een op te nemen onderhoudsvoorziening vanaf 2019. Tevens wordt er een strategisch huisvestingsplan opgesteld. Deze moet gereed zijn in juni 2018. Mede hierdoor wordt er behoudend geïnvesteerd in bouw en verbouw van vestgingen en wordt alleen het meest noodzakelijke onderhoud uitgevoerd.

#### *Meerjaren onderhoud gebouwen*

In 2016 is opdracht gegeven voor een nulmeting. De nulmeting is in de loop van 2017 opgeleverd en deze nulmeting speelt een rol bij de bepaling van het begrote bedrag voor het onderhoud voor 2018 en verdere jaren. Op basis van de huidige berekeningen wordt bekeken wat de kosten c.q. investeringen zijn en wat de eventuele vervangingstermijnen zijn waar mee is gerekend. In de meerjaren begroting is vanaf 2019 is € 1.000.000 opgenomen om, in afwachting van de berekeningen, het benodigde onderhoud te kunnen uitvoeren op basis van het meerjaren onderhoudsplan.

### OVERIGE LASTEN

In de begroting 2017 zijn hogere bedragen opgenomen voor scholing en innovatie. Dit hangt samen met de invoering van de teamgecentreerde organisatie en de ambities vanuit het strategisch beleidsplan.

#### *Bestuurlijke agenda*

Voor de bestuurlijke agenda zijn een aantal projecten geprioriteerd en gebundeld in vier programma's. Voor de programma's zijn meerjarenramingen opgesteld. In het OGN beraad is commitment uitgesproken voor het meerjarenplan. In de begroting is daarvoor een bedrag van € 292.000 opgenomen. Voor de andere jaren wordt de financiering van de bestuurlijke agenda meegenomen in het project 'Nieuw Financieringsmodel Ondersteunende Diensten'. De ontwikkeling van de bestuurlijke agenda wordt verder toegelicht in "Bestuurlijke agenda 2018-2022".



**MEERJAREN KASSTROOMOVERZICHT**

Het beeld van het meerjaren kasstroomoverzicht in de begroting 2018 laat zien dat er sprake is van voldoende liquide middelen. In het kasstroomoverzicht is rekening gehouden met extra financiering van maximaal € 15,0 miljoen, op te nemen in de jaren 2019 en 2020. Voor 2019 staat in onderstaand overzicht een opnamen van € 4,0 miljoen. Wanneer het voor de liquiditeit noodzakelijk is, kan dit bedrag worden verhoogd. Deze externe financiering zal worden aangetrokken conform de vereisten die worden gesteld in de regeling 'Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.

Meerjaren kasstroomoverzicht (bedragen in € x 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>						
Saldo exploitatie	149	-89	-995	-385	-153	1.049
Afschrijvingen	3.408	3.743	3.610	3.800	4.115	3.840
Vrijval investeringsubsidies	-224	-194	-168	-133	-98	-85
Mutatie voorzieningen	-561	915	-341	-	-	-
Mutatie voorraden	-217	-115	-9	14	9	7
Mutatie vorderingen	-374	-58	100	100	100	100
Mutatie kortlopende passiva	712	-604	262	-105	1.139	193
<b>TOTAAL</b>	<b>2.893</b>	<b>3.598</b>	<b>2.459</b>	<b>3.291</b>	<b>5.112</b>	<b>5.104</b>
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>						
(Des)investeringen immateriele activa						
(Des)investeringen materiele activa	-892	-4.804	-12.289	-9.749	-1.481	-1.490
<b>TOTAAL</b>	<b>-892</b>	<b>-4.804</b>	<b>-12.289</b>	<b>-9.749</b>	<b>-1.481</b>	<b>-1.490</b>
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>						
Mutatie kredietinstellingen (aflossingen)	-1.145	-1.145	-1.145	-1.145	-1.145	-1.145
Mutatie kredietinstellingen (nieuwe leningen)			6.000	9.000		
<b>TOTAAL</b>	<b>-1.145</b>	<b>-1.145</b>	<b>4.855</b>	<b>7.855</b>	<b>-1.145</b>	<b>-1.145</b>
Beginstand liquide middelen	16.625	17.481	15.130	10.155	11.552	14.038
Mutatie	856	-2.351	-4.975	1.397	2.486	2.469
<b>EINDSTAND LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>17.481</b>	<b>15.130</b>	<b>10.155</b>	<b>11.552</b>	<b>14.038</b>	<b>16.507</b>



## 6.4 Risicoanalyse

### INTERN RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

Bij Onderwijsgroep Noord is in 2016 een aanvang gemaakt met de implementatie van een dynamisch risicomanagementsysteem voor de gehele organisatie. Vanaf 2016 is met name aandacht gegeven aan de ontwikkeling en versterking van de PDCA-cyclus. De opzet van de (meerjaren)begroting is in 2017 verder verbeterd, waardoor (de effecten van) een aantal risico's beter in kaart worden gebracht en nemen de mogelijkheden voor een goede risicobeheersing toe (bv effect van afnemende leerlingen aantallen). In 2017 is het strategische huisvestingsplan opgeleverd en wordt voor alle vestigingen een strategische personeelsplan uitgewerkt. Er wordt daarmee eerst aandacht besteed aan een goed fundament voor de verdere ontwikkeling van het risico-managementsysteem en daarmee is de basis verder op orde gebracht. Ook zal het risico-managementsysteem zelf weer verder worden ontwikkeld.

Belangrijke aandachtspunten zijn o.a.:

- krimp van het aantal leerlingen;
- ziekteverzuim;
- ontwikkelingen ten aanzien van personeel;
- huisvesting;
- kwaliteit van de opleidingen;
- ontwikkelingen in bekostiging.

Om bovengenoemde risico's te beheersen worden verschillende instrumenten ingezet zoals de eerder genoemde ontwikkeling van het strategisch personeelsplan en het strategisch huisvestingsplan. Hierbij worden zowel de kwantitatieve als kwalitatieve aspecten van huisvesting en personeel in beeld gebracht. Verder wordt inzichtelijk gemaakt waar op korte of langere termijn knelpunten gaan ontstaan. Er kan dan geanticipeerd worden op deze risico's. De effecten zijn, voor zover op dit moment beschikbaar, meegenomen in de meerjarenbegroting.

### RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Zoals uit het verslag van de Raad van Toezicht blijkt, laat de Raad zich informeren over de belangrijke ontwikkelingen en grote beleidsvraagstukken zodat de Raad haar toezichhoudende rol goed kan vervullen. Bij deze thema's denkt de Raad van Toezicht mee met het College van Bestuur en geeft tevens adviezen (zie ook het verslag van de Raad van Toezicht).

## 6.5 Treasury

Stichting AOC Terra handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is gebaseerd op de Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2016. Doel van het treasurystatuut is om het primaire proces van Terra te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft Terra er naar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasurystatuut is verankerd in de administratieve organisatie.

Terra heeft het Treasurystatuut in 2016 gewijzigd naar aanleiding van de nieuwe regeling 'Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016', welke de oude regeling 'Beleggen en Belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010' vervangt. Het statuut is opgesteld in overeenstemming met artikel 10 van de nieuwe regeling 'Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Het statuut is vastgesteld door de raad van toezicht. Het financieel beleid wordt gevoerd in lijn met de regeling.

Terra heeft per einde 2017 de beschikking over € 17,5 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar en risicoloos weggezet bij gezonde en solide Nederlandse banken, conform het treasurystatuut.

Daarnaast heeft Terra € 11,1 miljoen aan langlopende leningen uitstaan. Hierop wordt jaarlijks € 1,1 miljoen afgelost. Voor de afdekking van het renterisico is in 2005 een swap aangetrokken. Het verschil tussen de lening en de swap is ontstaan door een extra aflossing op de lening in 2010. De hedge-relatie is voor een deel ineffectief als gevolg van de over-hedging die hierdoor is ontstaan (zie voor verdere toelichting de paragraaf financiële instrumenten).

Er zijn in 2017 geen nieuwe leningen aangetrokken en gedurende 2017 heeft Terra geen beleggingen uitstaan.

Het saldo van liquide middelen is in 2017 toegenomen met ca. € 0,9 miljoen; van € 16,6 miljoen begin 2017 tot € 17,5 miljoen per eind 2017. Over het jaar 2017 is er steeds voldoende saldo op de betaalrekening aangehouden om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Het saldo op direct opvraagbare spaarrekeningen bedraagt per eind 2017 € 15,3 miljoen. Omdat banken geen rente meer vergoeden op spaarrekeningen, en er zelfs sprake is geweest van een eventuele in te voeren negatieve rente, worden er minder overvullige liquide middelen op deze spaarrekeningen gezet.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### *Algemeen*

Terra maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die Terra blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. Terra handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Terra verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### *Kredietrisico*

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

### *Renterisico*

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

### Kredietfaciliteit ABN AMRO Bank

Terra heeft bij de ABN AMRO Bank een langlopende schuld van € 16,2 miljoen met een variabele rente die afhankelijk is van de 1-maands Euribor. Om het renterisico te beperken is een renteswap afgesloten met een initiële onderliggende waarde van € 16,2 miljoen die gedurende de looptijd minder wordt, waardoor Terra over de totale lening een vast rentepercentage betaald. De hoofdsom van de langlopende schuld was aanvankelijk € 16,2 miljoen maar is ultimo 2017 € 5,9 miljoen.

20-jarige roll-over lening van € 16,2 miljoen  
Stand van de lening per 31 december 2017 is € 5,9 miljoen  
De einddatum van de lening is 2 november 2025  
Rente op basis van 1-maands Euribor met een opslag van 0,55

15-jarige rente swap van € 16,2 miljoen  
Stand van de swap per 31 december 2017 is € 6,6 miljoen  
De einddatum van de swap is 1 november 2020  
Vaste rente van 3,9%

Verwacht wordt dat de swap per balansdatum tot het einde van de looptijd, naar beste inschatting, niet effectief zal zijn. De huidige ineffectieve swap is gewaardeerd als kortlopende schuld op basis van de huidige waarde van de swap en daarmee beste inschatting van management per ultimo verslagjaar. Het verschil tussen de lening en de swap is ontstaan door een extra aflossing op de lening in 2010. De hedge-relatie is voor een deel ineffectief als gevolg van de over-hedging die hierdoor is ontstaan. Het verschil in waarde van deze ineffectiviteit tussen ultimo 2015 en ultimo 2016 wordt meegenomen als last in de exploitatie. In 2017 is sprake van een positieve aanpassing van € 124.983. Het afsluiten van de nieuwe swap in 2008 kende een effect van € 100.485, welke gedurende de resterende looptijd wordt gealloceerd naar de Staat van baten en lasten. Voor 2017 gaat het om een vrijval van € 8.374.

#### Kredietfaciliteit ING Bank

Terra heeft bij de ING Bank een langlopende lening van € 6,0 miljoen met een vaste rente van 2,00% per jaar. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaren waarvan de rentevaste periode 5 jaren bedraagt. De hoofdsom van deze langlopende schuld was aanvankelijk € 6,0 miljoen, maar is ultimo 2017 € 5,2 miljoen.

In 2015 is bij de ING Bank een lening op roll-over basis van € 8.000.000 afgesloten ten behoeve van de voorgenomen nieuwbouw in Emmen. Deze lening heeft een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2018 en de rente is gebaseerd op het 3-maands EURIBOR tarief met een opslag van 1,3% per jaar. De rente wordt berekend over het opgenomen bedrag. Deze lening is ultimo 2017 nog niet opgenomen. Over het niet opgenomen bedrag wordt een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht van 0,1% per kwartaal (0,4% per jaar).

ING Rentevastlening van € 6,0 miljoen  
De rentevastperiode bedraagt 60 maanden  
De stand van de lening per 31 december 2017 is € 5,2 miljoen.  
De einddatum van de rentevastlening is 1 april 2025.  
De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.  
De vaste rente bedraagt 2,00% per jaar.

Roll-over lening ad € 8,0 miljoen  
De einddatum van de lening is 1 januari 2018  
Deze lening is ultimo 2017 nog niet opgenomen  
Rente op basis van 3-maands Euribor met een opslag van 1,30%  
Over het niet opgenomen bedrag wordt een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht van 0,1% per kwartaal (0,4% per jaar).

#### **Liquiditeitsrisico**

Terra bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor Terra steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

#### **Reële waarde**

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## 6.6 Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie

Naar aanleiding van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie' moet, met ingang van het verslagjaar 2003, aanvullende informatie in het jaarverslag worden opgenomen. Deze informatie wordt onderstaand weergegeven.

#### *Uitbesteding van bekostigd onderwijs*

Uitbesteding van bekostigd onderwijs vindt op zeer beperkte schaal plaats. Voor het schooljaar 2017-2018 gaat het hierbij om vierentwintig leerlingen in het vmbo die geplaatst zijn bij een Ortho-Pedagogisch Didactisch Centrum (OPDC). De kosten hiervan bedragen € 299.000. Terra participeert, tezamen met een aantal instellingen voor voortgezet onderwijs, in het bestuur van dit OPDC.

#### *Bedragen uit de rijksbijdrage die gemoeid zijn met investeringen in private activiteiten*

Evenals in voorgaande jaren zijn geen rijks gelden aangewend voor investeringen in private activiteiten.

#### *Bedragen uit de rijksbijdrage die gemoeid zijn met het voeden van een fonds voor les- en cursus gelden*

Evenals in voorgaande jaren heeft Terra geen fonds voor les- en cursus gelden.

### Deelnemers die relatief snel na 1 oktober zijn uitgeschreven

Gedurende de maand oktober 2017 zijn vier BOL-studenten en drie vmbo-studenten uitgeschreven. De reden van uitschrijving was:

	BOL	BBL	VMBO	Totaal
Studiegebonden factoren (verkeerde keuze)	1			1
Diplomerings	1			1
Inschrijving bij een andere onderwijsinstelling			1	1
Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak wel opvang (ziekte/problemen thuis)	2		1	3
Persoonsgebonden, geen invloed op oorzaak (verhuizen)			1	1

### Verzorgen van onderwijs in geïntegreerde trajecten educatie-beroepsonderwijs

Bij Terra is geen sprake geweest van geïntegreerde trajecten educatie-beroepsonderwijs.

### Deelnemers die gedurende het schooljaar 2017-2018 van opleiding/leerweg veranderen

Aangezien het schooljaar 2017-2018 nog niet is beëindigd, kan geen volledig beeld worden gegeven van de zogenaamde omzwaaiers. Gedurende de maand oktober 2017 betreft het de volgende mutaties:

Wijziging van leerweg	
Van BBL naar BOL	3
Van BOL naar BBL	1
Van extraneus naar voltijd	1
Van voltijd naar extraneus	1
Van BL naar LWT	1

Wijziging van opleiding/crebo	
Van 25433 naar 97150 (BBL)	1
Van 25261 naar 25258 (BOL)	1
Van 25452 naar 25455 (BOL)	1
Van 25536 naar 25557 (BOL)	1
Van 25557 naar 25556 (BOL)	1
Van 25455 naar 25454 (BOL)	1
Van 25442 naar 25455 (BOL)	3

Wijziging van niveau	
Van niveau 2 naar niveau 3	1
Van niveau 3 naar niveau 4	2

### Deelnemers die relatief snel na 1 oktober zijn ingeschreven

Hoewel de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie' deze informatie niet voorschrijft, zijn wij van mening dat dit nadrukkelijk moet worden geplaatst naast bovenvermelde gegevens. Tenslotte zijn ouders en studenten vrij in hun keuze van het soort onderwijs (leerweg, sector en niveau) en van de onderwijsinstelling. Er is sprake van vier nieuw ingeschreven studenten gedurende de maand oktober 2017.

### Instellingen en organisaties waarvoor maatwerktrajecten zijn georganiseerd

Bij Terra zijn in 2017 vier maatwerktrajecten gestart. Bij deze maatwerktrajecten zijn zesenvijftig BBL-studenten betrokken. Van deze zesenvijftig studenten zijn veertien studenten werkzaam bij sociale werkvoorzieningsschappen, dertig studenten werkzaam bij gemeentelijke overheden en twaalf studenten bij overige instellingen.

## DEEL 2 JAARREKENING

Geconsolideerde balans per 31 december 2017	66
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017	67
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	68
Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening	69
Toelichting op de geconsolideerde balans	74
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	82
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	84





**Geconsolideerde balans per 31 december 2017**

(na resultaatbestemming)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	<b>43.709.971</b>	46.000.631
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>43.709.971</b>	46.000.631
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	<b>819.442</b>	602.798
1.5 Vorderingen	<b>1.814.432</b>	1.329.228
1.7 Liquide middelen	<b>17.515.590</b>	16.631.256
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>20.149.464</b>	18.563.282
<b>Totaal activa</b>	<b>63.859.435</b>	64.563.913
2.1 Eigen Vermogen	<b>37.161.416</b>	37.064.432
2.2 Voorzieningen	<b>2.316.059</b>	2.876.457
2.3 Langlopende schulden	<b>9.933.466</b>	11.078.082
2.4 Kortlopende schulden	<b>14.448.494</b>	13.544.942
<b>Totaal passiva</b>	<b>63.859.435</b>	64.563.913

## Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017

	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	57.268.794	55.258.000	57.525.728
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.835	21.000	12.462
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	123.354	115.000	113.577
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.623.804	1.600.000	1.626.677
3.5 Overige baten	<u>4.857.787</u>	<u>4.109.600</u>	<u>3.381.352</u>
<b>Totaal baten</b>	<b>63.883.574</b>	<b>61.103.600</b>	<b>62.659.796</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	45.260.691	43.676.309	45.105.854
4.2 Afschrijvingen	3.408.533	3.977.000	5.855.771
4.3 Huisvestingslasten	4.249.911	4.421.000	4.380.198
4.4 Overige lasten	<u>10.549.635</u>	<u>8.574.864</u>	<u>10.399.790</u>
<b>Totaal lasten</b>	<b>63.468.770</b>	<b>60.649.173</b>	<b>65.741.613</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>414.804</b>	<b>454.427</b>	<b>-3.081.817</b>
5.1 Financiële baten	2.361	11.000	13.945
5.5 Rentelasten en soortgelijke kosten	-453.538	-451.000	-498.256
5.6 Ineffectiviteit derivaten	<u>133.357</u>	<u>0</u>	<u>-2.903</u>
	<u>-317.820</u>	<u>-440.000</u>	<u>-487.214</u>
<b>Netto resultaat</b>	<b><u>96.984</u></b>	<b><u>14.427</u></b>	<b><u>-3.569.031</u></b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

	2017 €	2016 €
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	414.804	-3.081.817
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:</b>		
4.2 - afschrijvingen	3.632.765	6.122.799
- vrijval uit investeringssubsidies	-224.232	-267.028
2.2 - mutaties voorzieningen	-560.398	1.607.261
- overige aanpassingen voor aansluiting met bedrijfsres	133.357	0
Totaal voor aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat	<u>2.981.492</u>	<u>7.463.032</u>
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>		
1.4 - voorraden	-216.644	-295.174
1.5 - kortlopende vorderingen	-488.448	450.486
2.4 - kortlopende schulden	908.151	1.270.702
Totaal van veranderingen in werkkapitaal	<u>203.059</u>	<u>1.426.014</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.599.355	5.807.229
5.1 Ontvangen interest	5.606	13.945
5.5 Betaalde interest	-458.137	-498.257
	<u>-452.531</u>	<u>-484.312</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>3.146.824</b>	<b>5.322.917</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen in immateriële vaste activa		
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		
1.2 Investeringen in materiële vaste activa	-1.162.804	-1.417.971
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	44.930	11.756
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.117.874</b>	<b>-1.406.215</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
2.3 Aflossing langlopende schulden	-1.144.616	-1.144.616
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>-1.144.616</u>	<u>-1.144.616</u>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>884.334</b>	<b>2.772.086</b>
1.7 Stand per 1 januari	16.631.256	13.859.170
Mutatie boekjaar	<u>884.334</u>	<u>2.772.086</u>
Stand per 31 december	<u><u>17.515.590</u></u>	<u><u>16.631.256</u></u>

## Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

### Algemene toelichting

#### **Activiteiten**

Terra is een opleidingscentrum dat VMBO- en MBO-onderwijs op het gebied van groen, voeding, dier, natuur & milieu aanbiedt in Noord-Nederland. Het onderwijs wordt aangeboden op vestigingen in Assen, Eelde, Emmen, Groningen, Meppel, Oldekerk, Winschoten, Winsum en Wolvega.

#### **Continuïteit**

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

#### **Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijffnummer kamer van koophandel**

Terra is een stichting en is gevestigd aan de Hereweg 101 te Groningen. Stichting AOC Terra is feitelijk gevestigd aan de Hereweg 101, Postbus 17, 9700 AA te Groningen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41011947.

#### **Groepsverhoudingen**

Stichting AOC Terra wordt als gevolg van 100% zeggenschap meegeconsolideerd in de jaarrekening van Stichting Onderwijsgroep Noord.

Stichting AOC Terra is 100% aandeelhouder van TerraRijkschool BV. Deze BV wordt meegeconsolideerd in de jaarrekening van Stichting AOC Terra.

#### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van 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:

- Inschatting van de levensduur van activa.
- Inschattingen in het kader van personele voorzieningen.

#### **Consolidatie**

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Terra samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Terra direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- TerraRijkschool B.V., Groningen (100%);

Toepassing van artikel 2:402 B.W.

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2016 van Terra in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

#### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Terra of de moedermaatschappij van Terra en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

**Toelichting op het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

**Algemene grondslagen****Algemeen**

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

**Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

Tot en met het verslagjaar 2016 werd de voorziening ambtsjubilea gebaseerd op de uitgekeerde bedragen van de afgelopen vijf jaar. Vanaf verslagjaar 2017 is het mogelijke deze voorziening te baseren op de verwachte uitkeringen in de komende vijf jaar.

**Operationele leasing**

Bij Terra zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Terra ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

**Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen, waaronder derivaten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze derivaten worden door de instelling niet gesepareerd van het basiscontract en derhalve in overeenstemming met het basiscontract verwerkt.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waarde-veranderingen in de staat van baten en lasten maken eventuele direct toerekenbare transactie-kosten deel uit van de eerste waardering.

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

**Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**

De eerste waardering voor afgeleide financiële instrumenten is de reële waarde. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. De wijze van verwerking van waardeveranderingen van het afgeleide financieel instrument hangt af van de vraag of er hedge-accounting wordt toegepast.

Terra maakt gebruik van renteswaps om de renterisico's af te dekken die voortvloeien uit de afgesloten leningen.

Doordat kostprijs hedge-accounting wordt toegepast en het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, dient de cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen te worden, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge-accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge-accounting beëindigd. Dan dient het financiële instrument tegen kostprijs of lagere marktwaarde te worden verwerkt.

Terra documenteert de hedgerelaties in hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er geen sprake is van overhedges. Een verlies als gevolg van een overhedge wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

**Grondslagen voor waardering van activa en passiva****Materiële vaste activa**

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Indien grond gekocht is met opstallen, met de intentie de opstallen te slopen of teniet te laten gaan en vervolgens op de grond nieuwbouw te realiseren, dan maken de eventuele boekwaarde van de opstallen en de gemaakte sloopkosten deel uit van de verkrijgingsprijs van de grond.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Activeren vindt plaats voor investeringen met een verkrijgings- of vervaardigingsprijs vanaf € 500. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen en op materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Deze levensduur wordt voor de onderscheiden activa gesteld op:

Gebouwen	30 jaar
Semi-permanente gebouwen en verbouwingen/renovatie	10 jaar
Apparatuur, machines en installaties	4-10 jaar
Meubilair	10-15 jaar
Hard- en software	3 jaar
Zonnepanelen en installaties	15 jaar

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Investeringsubsidies welke betrekking hebben op de materiële vaste activa worden in mindering gebracht op de materiële vaste activa (vooruit ontvangen investeringsubsidies) en vallen jaarlijks vrij ten gunste van de rijksbijdragen danwel de overige overheidsbijdragen.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen wordt geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in de resultatenrekening verantwoord.

### **Financiële vaste activa**

#### **Deelnemingen**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Terra in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de paragraaf "Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa"); afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

#### **Bijzondere waardeverminderingen**

Voor materiële 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 hoogte van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom-genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom-genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom-genererende 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 kasstroom-genererende 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 waardevermindering voor het actief (of kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

#### **Vorraden**

De voorraden betreffen de laptops die aan de leerlingen in bruikleen worden gegeven en zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.

Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen. Op basis van de verwachte gemiddelde gebruiksduur van de laptops vindt een jaarlijkse afwaardering van 25% van de aanschafwaarde plaats.

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente-rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### **Voorzieningen**

De personeelsvoorzieningen bestaan uit een voorziening wachtgeld, een voorziening ambtsjubilea, een voorziening langdurig zieken en een voorziening seniorenverlof.

#### **Algemeen**

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

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

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

De voorziening wachtgeld is voor wachtgeldverplichtingen ten aanzien van voormalig personeel. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van de contante waarde van de huidige wachtgeldverplichtingen. Bij het berekenen van de contante waarde wordt een rentepercentage van 0,541% gehanteerd. Dit is het tarief van de 10-jaars kapitaalmarktrente voor Nederland per ultimo 2017.

De voorziening ambtsjubilea is voor de verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering bij ambtsjubilea van personeel. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks bepaald op basis van de verwachte verplichtingen voor de komende vijf jaren. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Dit is anders dan voorgaande jaren waarbij de hoogte van de voorziening jaarlijks werd bepaald op basis van de gemiddelde verplichting in de afgelopen vijf jaren. Contant maken van deze verplichting leidt niet tot een materiële afwijking ten opzichte van de huidige berekening.

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

De voorziening seniorenverlof is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst nog op te nemen verlof die ontstaat bij toekomstige deelname van medewerkers aan deze regeling en de verplichting aan huidige deelnemers aan de regeling voor de komende vijf jaar. Deze voorziening is alleen opgenomen voor medewerkers die niet onder de overgangsregelingen vallen.

#### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Bij vervroegde aflossingen wordt de in rekening gebrachte boeterente verwerkt in de winst- en verliesrekening als financiële baten en lasten.

Voor alle langlopende leningen zijn zakelijke zekerheidstellingen verstrekt.



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

**Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. De kortlopende schulden zijn, tenzij anders is aangegeven, opeisbaar binnen één jaar.

**Grondslagen voor bepaling van het resultaat****Resultaatbepaling**

In de staat van baten en lasten worden verantwoord, met inachtneming van de eerder genoemde waarderingsgrondslagen, de baten en lasten welke aan het boekjaar toegerekend moeten worden. Lasten worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Dit met uitzondering van de bijdragen van leerlingen en cursisten, welke worden verantwoord in het jaar waarin het schooljaar, respectievelijk de cursus, een aanvang neemt. Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

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

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

**Baten werk in opdracht van derden**

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

**Overige baten**

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

**Personeelslasten**

Onder personeelslasten is begrepen de in het boekjaar verschuldigde salarissen, sociale lasten, pensioenpremies, inleenkrachten en overige personeelskosten verminderd met de ontvangen uitkeringen van sociale fondsen.

**Pensioenen**

Stichting AOC Terra is aangesloten bij Stichting Pensioenfonds ABP. ABP is een bedrijfstakpensioenfonds met een toegezegde pensioenregeling (multi-employer defined benefit-regeling). Gezien het feit dat de pensioenregeling een multi-employer regeling betreft is de pensioenregeling als een toegezegde bijdrageregeling (defined contribution-regeling) verantwoord.

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

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

**Afschrijvingen**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en in uitvoering en vooruitbetaling wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige baten respectievelijk onder overige lasten.

**Financiële baten en lasten****Rentebaten en rentelasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

**Toelichting op de geconsolideerde balans**
**1.2 Materiële vaste activa**

	Gebouwen €	Terreinen €	Inventaris en apparatuur €	Overige materiële vaste activa (investerings- subsidies) €	Vaste bedrijfs- activa in uitvoering en vooruitbeta- lingen op materiële vaste activa €	Niet aan de bedrijfsuit- oefening dienstbare materiële vaste activa €	Totaal materiële vaste activa €
<b>Stand per 1 januari 2017</b>							
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	59.014.367	12.648.946	19.180.985	-2.092.016	1.010.744	346.557	90.109.583
Cumulatieve afschrijvingen en waardeeringsverminderinge	28.099.515	2.054.929	14.221.536	-267.028	0	0	44.108.952
Materiële vaste activa aan het begin van de periode	30.914.852	10.594.017	4.959.449	-1.824.988	1.010.744	346.557	46.000.631
<b>Verloop gedurende de periode</b>							
Investerings	18.089	0	632.672	0	512.043	0	1.162.804
Desinvesteringen	0	825	944.990	0	6.114	0	951.929
Afschrijvingen	2.193.638	0	1.439.127	-224.232	0	0	3.408.533
Afschrijving op desinvesteringen	0	0	906.999	0	0	0	906.999
Overboekingen	37.116	-462.451	1.257.435	0	-1.327.100	495.000	0
Mutatie gedurende de periode	-2.138.433	-463.276	412.989	224.232	-821.171	495.000	-2.290.659
<b>Stand per 31 december 2017</b>							
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	59.069.572	12.185.670	20.126.101	-2.092.016	189.573	841.557	90.320.457
Cumulatieve afschrijvingen en waardeeringsverminderinge	30.293.153	2.054.929	14.753.664	-491.260	0	0	46.610.486
Materiële vaste activa aan het eind van de periode	28.776.419	10.130.741	5.372.437	-1.600.756	189.573	841.557	43.709.971

\*Op terreinen wordt niet afgeschreven.

**Gebouwen:** bij de investeringen en overboekingen (uit vooruitbetaald) gaat het om kleine gebouwaanpassingen in Meppel en Eelde.

**Terreinen:** er is een heel klein deel (langs een sloot) van het terrein in Slochteren verkocht aan het waterschap. In Eelde is het terrein aangepast na het weghalen van de noodlokalen en het terrein Langgrafweg is verplaatst naar de categorie "niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare materiële vaste activa".

**Inventaris en apparatuur:** het gaat hierbij om investeringen en overboekingen (uit vooruitbetaald) in ICT apparatuur (€ 1,4 miljoen), machines en installaties (€ 0,3 miljoen), meubilair (€ 0,1 miljoen) en overige (€ 0,1 miljoen).

**Vooruitontvangen investeringssubsidies:**

De vrijgevallen investeringssubsidies zijn verantwoord onder de afschrijvingslasten.

**Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa:**

Het betreft hier een perceel grond aan Het Vledder in Meppel en aan de Langgrafweg in Emmen. De langgrafweg is in 2017 overgeboekt van terreinen naar deze categorie omdat is besloten niet op dit perceel te gaan bouwen.

De boekwaarde van de materiële vaste activa (exclusief de investeringssubsidies) is ten opzichte van 2016 afgenomen met een bedrag van € 2,5 miljoen. Inclusief de investeringssubsidies bedraagt de afname € 2,3 miljoen.

In verband met de vervangende nieuwbouw voor de vestigingen in Emmen werd de boekwaarde op de bestaande gebouwen in Emmen, met ingang van het jaar 2014, over de resterende gebruiks jaren tot april 2018 versneld afgeschreven; € 0,46 miljoen per jaar. Omdat de bouwplannen zijn gewijzigd schuift de datum van vermoedelijke ingebruikname op. Op dit moment wordt uitgegaan van een ingebruikname in augustus 2020. De afschrijvingen zijn opnieuw berekend over de nieuwe looptijd van 1 januari 2016 tot augustus 2020. Uitgangspunt voor de herberekening is de boekwaarde van de betreffende gebouwen per 1 januari 2016. Deze boekwaarde wordt afgeschreven over de resterende looptijd; € 0,25 miljoen per jaar. Dit bedrag is opgenomen in het totaalbedrag van de aangegeven afschrijvingen. Voor het kalenderjaar 2017 betekent dit een verlaging van de afschrijving van € 0,21 miljoen.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen zoals die zijn verstrekt door ABN AMRO bank en ING Bank. Zie hiervoor ook de toelichting bij paragraaf 2.3 Langlopende schulden.

**WOZ- en verzekerde waarde gebouwen en terreinen**

Volgnummer	Omschrijving	WOZ-waarde €	Peildatum
1	Hereweg 99, Groningen	8.169.000	1-1-2016
2	Stichtingslaan 26, Slochteren	195.000	1-1-2016
3	Middenstraat 11 (Noordbargerstraat 75), Er	2.428.000	1-1-2016
4	Huizingsbrinkweg 9, Emmen	2.903.000	1-1-2016
5	Het Vledder 16, Meppel	354.000	1-1-2016
6	Burg. J.G. Legroweg 29/33, Eelde	8.761.000	1-1-2016
7	Molenstraat 12, Oldekerk	3.510.000	1-1-2016
8	Hamrik 4a en Onderdendamsterweg 43a, v	7.300.000	1-1-2016
9	Paulus Potterstraat 33, Wolvega	2.183.000	1-1-2016
10	Werkhorst 56, Meppel	5.457.000	1-1-2016
11	Werkhorst 58, Meppel	5.735.000	1-1-2016
12	Vredevelde seweg 55/57/57a	9.220.000	1-1-2016

1.4	Vorraden	31-12-2017	31-12-2016
		€	€
1.4.1	Gebruiksgoederen	<u>819.442</u>	<u>602.798</u>
	<b>Vorraden</b>	<b><u>819.442</u></b>	<b><u>602.798</u></b>
	<b>Verloopstaat gebruiksgoederen</b>		
	Stand per 1 januari	602.798	307.624
1.4.1.1	Verkrijgingsprijs gebruiksgoederen	456.936	425.052
1.4.1.3	Af: Waardevermindering	<u>240.292</u>	<u>129.878</u>
	Gebruiksgoederen	<b>819.442</b>	602.798

De investering in laptops bedraagt € 0,46 miljoen. Er is in 2017 geen sprake van desinvesteringen.

De laptops worden aan leerlingen in bruikleen gegeven en vervangen deels de boeken. Op basis van de verwachte gemiddelde gebruiksduur van de laptops vindt een jaarlijkse afwaardering van 25% van de aanschafwaarde plaats. Deze waardevermindering was in 2017 € 0,24 miljoen.

1.5	Vorderingen	31-12-2017	31-12-2016
		€	€
1.5.1	Debiteuren	185.325	258.784
1.5.2	OCW/EZ	325.531	0
1.5.3	Groepsmaatschappijen	376.153	2.886
	Personeel	1.512	5.606
1.5.5	Ouders / Studenten / deelnemers / cursisten	399.016	539.303
1.5.6	Overige overheden	86.938	129.927
1.5.8	Overlopende activa	551.605	552.426
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	<u>111.648</u>	<u>159.704</u>
	<b>Vorderingen</b>	<b><u>1.814.432</u></b>	<b><u>1.329.228</u></b>
	<b>Uitsplitsing overlopende activa</b>		
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	459.420	429.513
1.5.8.3	Overige	<u>92.185</u>	<u>122.913</u>
	Overlopende activa	551.605	552.426
	<b>Verloopstaat voorziening wegens oninbaarheid</b>		
1.5.9.1	Stand per 1 januari	159.704	133.120
1.5.9.2	Onttrekking	-48.056	-50.486
1.5.9.3	Dotatie	0	77.070
	Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	<b><u>111.648</u></b>	<b><u>159.704</u></b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De vorderingen zijn per ultimo 2017 € 0,5 miljoen hoger dan per ultimo 2016. De hoogte van de vorderingen is afhankelijk van het moment van factureren en betalen en kan daardoor per periode verschillen.

Het debiteurensaldo is lager dan in 2016. Naast het feit dat de hoogte van de vorderingen afhankelijk is van het moment van factureren, zijn orderingen en schulden met betrekking tot projectsubsidies gesaldeerd.

De vordering op OCW/EZ betreft de nog af te rekenen subsidie voor de tractorsimulator.

De vordering op groepsmaatschappijen is hoger dan in 2016. Het gaat hierbij om saldering van vorderingen van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 2.4.5). Het verschil is in 2017 voornamelijk hoger doordat er een vordering is ontstaan op Onderwijsgroep Noord (€ 0,33 miljoen). Dit betreft de BTW-suppletie 2012-2016.

De vordering op personeel is lager omdat er minder vorderingen uitstaan met betrekking tot fietsprojecten.

De vordering op Ouders/studenten/deelnemers/cursisten is lager omdat de facturering dit jaar eerder heeft plaatsgevonden dan in 2016. De vorderingen nemen ook af omdat de facturering via WIS collect wordt gedaan. Hierbij is de mogelijkheid van iDeal betaling, waarmee facturen direct kunnen worden betaald.

De vordering op overige overheden is lager omdat er minder gefactureerd is met betrekking tot projecten van TerraStart.

De overlopende activa bestaat uit vooruitbetaalde kosten en overige vorderingen. Het gaat hierbij om licenties en abonnementen die betrekking hebben op 2018, vooruitbetalingen op werkzaamheden die nog moeten worden uitgevoerd en kosten van excursies die in 2018 plaatsvingen.

De overige overlopende activa heeft betrekking op de balanspositie van het derivaat dat door Terra is afgesloten. Van deze positie valt jaarlijks een bedrag vrij tot het einde van de looptijd.

De voorziening voor oninbaarheid is afgenomen ten opzichte van 2016. Per ultimo 2017 is de voorziening bepaald op basis van de facturen die zijn ondergebracht bij een incassobureau. Voor 2017 heeft dit geresulteerd in een onttrekking van € 48.000 omdat het saldo van de facturen bij het incassobureau lager uitkomt dan het saldo van de voorziening aan het begin van het jaar.

1.7	Liquide middelen	31-12-2017	31-12-2016
		€	€
1.7.1	Kasmiddelen	5.338	4.801
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	<u>17.510.252</u>	<u>16.626.455</u>
	<b>Liquide middelen</b>	<b><u>17.515.590</u></b>	<b><u>16.631.256</u></b>

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

2.1	Eigen vermogen	Saldo		Resultaat		Overige mutaties		Stand per	
		1 januari 2017	€	2017	€	2017	€	31 december 2017	€
2.1.1	Algemene Reserve		31.798.045	199.237	0				31.997.282
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)		4.300.000	-46.166	0				4.253.834
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)		966.387	-56.087	0				910.300
	<b>Eigen vermogen</b>		<b>37.064.432</b>	<b>96.984</b>	<b>0</b>				<b>37.161.416</b>
2.1.2	Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra'	4.175.000		0	0			4.175.000	
	Bestemmingsreserves 'Tractorsimulatie'	125.000		-46.166	0			78.834	
	Bestemmingsreserve (publiek)		4.300.000	-46.166	0				4.253.834
2.1.3	Bestemmingsreserve 'Stichting AOC Terra'	966.387		-56.087	0			910.300	
	Bestemmingsreserve (privaat)		966.387	-56.087	0				910.300

### Bestemming van het exploitatiesaldo

#### Statutaire winstbestemming:

In de statuten van de stichting is geen artikel opgenomen aangaande de winstbestemming.

#### Bestemming exploitatiesaldo

Het exploitatiesaldo van is, conform het besluit van het College van Bestuur, van verdeeld zoals onderstaand is weergegeven.

Deze verdeling is reeds in de balans per verwerkt.

	2017	2016
	€	€
Dotatie Algemene Reserve	199.237	-3.529.070
Onttrekking Bestemmingsreserve 'Tractorsimulatie' (publiek)	-46.166	0
Onttrekking Bestemmingsreserves 'AOC Terra' (privaat)	-56.087	-39.961
	<b>96.984</b>	<b>-3.569.031</b>

Het totale eigen vermogen komt, na de verdeling van het resultaat, uit op € 37,2 miljoen. Dit eigen vermogen kan worden onderverdeeld in een algemene reserve van € 32,0 miljoen en bestemmingsreserves van tezamen € 5,2 miljoen. Het eigen vermogen is onderverdeeld in publiek en privaat vermogen, waarbij de algemene reserve als publiek vermogen wordt aangemerkt. De bestemmingsreserves behoren voor een bedrag van € 4,3 miljoen tot het publiek vermogen en voor een bedrag van € 0,9 miljoen tot het privaat vermogen.

De resultaten van TerraNext Markt en TerraStart worden ten laste of ten gunste van het privaat vermogen gebracht, evenals de resultaten van de deelneming TerraRijkschool B.V..

Op basis van de 'Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs' wordt de algemene reserve als geheel aangemerkt als publiek vermogen.

De publieke bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra' is gevormd omdat Terra in de komende jaren te maken krijgt met een aantal ontwikkelingen die een grote impact op de organisatie en de middelen zullen hebben. Het gaat daarbij met name om de gevolgen van de daling van het aantal leerlingen en onderwijskundige ontwikkelingen zoals de invoering van Passend Onderwijs. Dit brengt niet alleen een extra inspanning met zich mee maar tevens extra onzekerheden en daarmee ook risico's. Voor bovenstaande ontwikkelingen zullen jaarlijks middelen worden gereserveerd binnen de begroting. Het gaat hier echter om meerjarige ontwikkelingen waarbij deze bestemmingsreserve kan worden ingezet om een mismatch in de tijd tussen de inzet van extra middelen en daarmee gerealiseerde besparingen of opbrengsten te kunnen opvangen.

De publieke bestemmingsreserve 'Tractorsimulatie' is gevormd voor het ontwikkelen van een tractorsimulator waarmee lessen kunnen worden verzorgd gericht op het behalen van het ingevoerde T-rijbewijs. Er wordt een beroep gedaan op de bestemmingsreserve voor € 46.166. Het project loopt ten einde en de toegekende projectsubsidie is besteed. De bestemmingsreserve was gevormd om eventuele extra kosten te financieren.

Onderwijsinstellingen hebben in 2007 de mogelijkheid gehad een, als zodanig aantoonbaar, deel van de algemene reserve als eigen privaat vermogen te rubriceren als bestemmingsreserve. Terra heeft op grond hiervan een private bestemmingsreserve gevormd ten laste van de Algemene Reserve.

De private Bestemmingsreserve 'Stichting AOC Terra' is ontstaan nadat onderwijsinstellingen, met ingang van 1994, een jaarrekening dienden op te stellen waarin alle baten en lasten werden verantwoord. Tot en met 1993 was uitsluitend sprake van een verantwoording van de ontvangen en bestede rijkssubsidie. Als gevolg hiervan zijn de vermogens van de diverse vestigingen, tot en met 1993 ontstaan uit private activiteiten, ingebracht in het vermogen van Terra. Indien private activiteiten van Terra, nu en in de toekomst, leiden tot een verlies, dan wordt dat verlies ten laste van deze private bestemmingsreserve gebracht en niet ten laste van het publieke vermogen. Een positief resultaat wordt ten gunste van deze private bestemmingsreserve gebracht.

**2.2 Voorzieningen**

	Stand per 1 januari 2017 €	Dotaties 2017 €	Onttrekkingen 2017 €	Vrijval 2017 €	Stand per 31 december 2017 €	Kortlopende deel < 1 jaar €	Langlopende deel 1 - 5 jaar €
<b>2.2.1 Personeelsvoorzieningen</b>							
- Wachtgeld	1.168.467	514.626	712.605	50.063	<b>920.425</b>	464.094	456.331
- Langdurig zieken	222.978	139.126	276.494	22.268	<b>63.342</b>	63.342	0
- Seniorenverlof	1.299.012	293.199	22.541	576.201	<b>993.469</b>	62.500	930.969
- Ambtsjubilea	186.000	210.904	58.081	0	<b>338.823</b>	35.684	303.139
<b>Voorzieningen</b>	<b>2.876.457</b>	<b>1.157.855</b>	<b>1.069.721</b>	<b>648.532</b>	<b>2.316.059</b>	<b>625.620</b>	<b>1.690.439</b>

De voorziening wachtgeld is voor wachtgeldverplichtingen ten aanzien van voormalig personeel. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van de contante waarde van de huidige wachtgeldverplichtingen per individuele (voormalige) medewerker. Bij het berekenen van de contante waarde wordt een rentepercentage van 0,541% gehanteerd. Dit is het tarief van de 10-jaars kapitaalmarktrente voor Nederland per ultimo 2017. De vrijval is ontstaan doordat voormalig personeel werk heeft gevonden en de WW uitkering is beëindigd. Het bedrag van de dotatie heeft betrekking op nieuwe verplichtingen die bestaan uit nieuwe WW uitkeringen en voor medewerkers die met een regeling zijn vertrokken.

De voorziening langdurig zieken is voor bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend, geheel of gedeeltelijk, niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De vrijval is ontstaan door een lagere ontslagvergoeding dan verwacht. Het bedrag van de dotatie heeft betrekking op nieuwe verplichtingen.

De voorziening seniorenverlof is een voorziening voor de verplichting voor nog op te nemen verlof die ontstaat bij toekomstige deelname van medewerkers aan deze regeling en de verplichting aan huidige deelnemers aan de regeling voor de komende vijf jaar. Deze voorziening is alleen opgenomen voor medewerkers die niet onder de overgangsregelingen vallen. De dotatie betreft nieuwe verwachte deelnemers en bij onttrekkingen gaat het om de werkgeverlasten (incl. pensioenpremies) van de huidige deelnemers. Voor 2017 is sprake van een vrijval van € 0,6 miljoen. De oorzaak van deze vrijval is dat bij de herberekening voor de jaarrekening 2017 is geconstateerd dat voor meer medewerkers de overgangsregeling van toepassing is. Dit is nu ook in de administratie vastgelegd.

De voorziening ambtsjubilea is voor de verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering bij ambtsjubilea van personeel. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks bepaald op basis van de verplichtingen voor de komende vijf jaren. Contant maken van deze verplichting leidt niet tot een materiële afwijking ten opzichte van de huidige berekening. Er is sprake van een hogere dotatie omdat door de verhoging van de pensioenleeftijd meer medewerkers in aanmerking komen voor een uitkering. Daarnaast is er sprake van een wijziging in de berekeningsstelsel van een berekening op basis van uitkeringen in het verleden naar een berekening op basis van toekomstige uitkeringen.

**2.3 Langlopende schulden**

	ABN AMRO Bank N.V.	ING Bank N.V.	Schulden aan krediet- instellingen
<b>Stand per 1 januari 2017</b>			
Stand langlopend deel	5.903.082	5.175.000	11.078.082
Stand kortlopend deel	844.616	300.000	1.144.616
Stand totale schuld, begin van de periode	6.747.698	5.475.000	12.222.698
<b>Verloop gedurende de periode</b>			
Aflossingen	-844.616	-300.000	-1.144.616
<b>Stand per 31 december 2017</b>			
Stand totale schuld, einde van de periode	5.903.082	5.175.000	11.078.082
Stand kortlopend deel	844.616	300.000	1.144.616
Stand langlopend deel	5.058.466	4.875.000	9.933.466
Bedrag looptijd 1 tot en met 5 jaar	5.058.466	4.875.000	9.933.466
Bedrag looptijd meer dan 5 jaar	844.616	300.000	1.144.616
Rente		2%	
Rente vast/variabel	variabel	vast	
Einddatum looptijd lening	2-11-2025	1-4-2025	
Renterisico afgedekt	Ja	Nee	
Marktwaaarde renteswap	-1.224.000	n.v.t.	

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

Lening 1 is een lening op roll-over basis van € 16,2 miljoen met een looptijd van 20 jaren. Per 1 november 2005 is van deze lening een bedrag van € 13,2 miljoen opgenomen en per 1 december 2009 het restant van € 3,0 miljoen. De rente is gebaseerd op één-maands Euribor vermeerderd met een opslag van 0,55% en wordt berekend over het opgenomen bedrag.

Het renterisico voor lening 1 is middels een renteswap afgedekt vanaf 1 november 2005 tot 2 november 2020 op het niveau van 3,90%. Met betrekking tot lening 1 zijn de volgende zakelijke zekerheidstellingen verstrekt:

. Eerste recht van hypotheek op de onroerende zaken in eigendom bij Terra, met uitzondering van de onroerende zaken die bij lening 3 in hypotheek zijn gegeven;

. Eerste pandrecht op alle zaken, waardepapieren en effecten die de financier, of een derde voor haar uit welken hoofde ook, van of voor Terra onder zich heeft of krijgt, aandelen in verzameldepots als bedoeld in de Wet giraal effectenverkeer die de financier onder haar beheer heeft of krijgt, en alle bestaande en toekomstige vorderingen van Terra op de financier uit welke hoofde ook.

. Een negatieve verklaring met belofte betreffende de activa van Terra welke niet zonder voorafgaande en uitdrukkelijke toestemming van de financier geheel of gedeeltelijk mogen worden vervreemd, ten behoeve van derden belast, noch het aangaan van een verbintenis jegens derden tot vervreemden of belasten.

Lening 2 is een rentevastlening voor een bedrag van € 6,0 miljoen met een vaste rente van 2,00% per jaar. Deze rentevastlening loopt tot uiterlijk 1 april 2025. De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.

Voor deze lening zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- . Recht van eerste hypotheek voor de hoofdsom, vermeerderd met 40% voor rente en kosten, op de onroerend zaken in eigendom bij Terra, met uitzondering van de onroerende zaken die bij lening 1 in hypotheek zijn gegeven;
- . Verstrekking tot zekerheid van het pandrecht op de roerende zaken die behoren tot de in onderpand gegeven onroerende zaken;
- . Afgifte van een complete joint- en mede-aansprakelijkheidsovereenkomst en een negatieve pledge / pari passu en cross default verklaring.

In 2015 is bij de ING Bank een lening op roll-over basis van € 8,0 miljoen afgesloten ten behoeve van de voorgenomen nieuwbouw in Emmen. Deze lening heeft een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2018 en de rente is gebaseerd op het 3-maands EURIBOR tarief met een opslag van 1,3% per jaar. Deze lening is ultimo 2017 nog niet opgenomen en wordt ook niet opgenomen omdat de nieuwbouw nog niet is gestart. De lening is daarmee komen te vervallen.

De rente wordt berekend over het opgenomen bedrag. Over het niet opgenomen bedrag werd een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht van 0,1% per kwartaal (0,4% per jaar).

Terra heeft bij de ABN AMRO Bank een langlopende schuld van € 16,2 miljoen met een variabele rente die afhankelijk is van de 1-maands Euribor. Om het renterisico te beperken is voor € 16,2 miljoen een renteswap afgesloten met een initiële onderliggende waarde van € 16,2 miljoen die gedurende de looptijd minder wordt, waardoor Terra over de totale lening een vast rentepercentage betaald. De hoofdsom van de langlopende schuld was aanvankelijk € 16,2 miljoen maar is ultimo 2017 € 5,9 miljoen.

<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
	€	€
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	<b>44.927</b>	91.829
2.4.1 Schulden aan kredietinstellingen	<b>1.144.616</b>	1.144.616
2.4.3 Crediteuren	<b>1.309.766</b>	1.409.658
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	<b>1.865.247</b>	1.814.301
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	<b>484.429</b>	411.903
2.4.10 Overlopende passiva	<b>9.599.509</b>	8.672.635
<b>Kortlopende schulden</b>	<b><u>14.448.494</u></b>	<b><u>13.544.942</u></b>
	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
	€	€
<b>Uitsplitsing Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
2.4.7.1 Loonheffing	<b>1.374.947</b>	1.336.273
2.4.7.2 Omzetbelasting	<b>13.322</b>	12.183
2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen	<b>476.978</b>	465.845
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<b>1.865.247</b>	1.814.301
	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
	€	€
<b>Uitsplitsing overlopende passiva</b>		
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	<b>1.499.110</b>	2.277.765
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ niet-geoormerkt	<b>3.799.124</b>	2.618.805
2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen	<b>239.296</b>	195.382
2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	<b>1.234.936</b>	1.268.039
2.4.10.6 Accountants- en administratiekosten	<b>30.008</b>	29.645
2.4.10.7 Te betalen interest	<b>28.108</b>	47.670
2.4.10.8 Overige overlopende passiva	<b>2.768.927</b>	2.235.329
Overlopende passiva	<b>9.599.509</b>	8.672.635

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van ultimo 2016 toegenomen met € 0,84 miljoen.

De schulden aan groepsmaatschappijen zijn lager dan ultimo 2016. Het gaat hierbij om saldering van schulden van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 1.5.3).

Onder de kredietinstellingen zijn de aflossingsverplichtingen voor het komende jaar opgenomen.

Het crediteurensaldo is lager dan per ultimo 2016. Het saldo is echter afhankelijk van het moment van factureren en betalen en verschilt per jaar.

De belastingen en sociale premies en schulden terzake van pensioenen zijn € 0,1 miljoen hoger dan ultimo vorig jaar als gevolg van hogere premiepercentages.

De overlopende passiva zijn per saldo toegenomen € 0,93 miljoen per ultimo 2016.

De vooruitontvangen subsidies van OCW/EZ zijn per saldo toegenomen met € 0,4 miljoen. Hierbij zijn de geoormerkte subsidies afgenomen met € 0,8 miljoen en de niet-geoormerkte subsidies toegenomen met € 1,2 miljoen. De afname van de geoormerkte subsidies wordt voornamelijk veroorzaakt door een lagere inzet vanuit de MIP, tractorsimulator en het nieuwe opgestarte RIF Food Focus project. Voor dit laatste project zijn eind 2016 middelen beschikbaar gekomen die in 2017 zijn besteed. De toename van de niet-geoormerkte subsidies bestaat voornamelijk uit subsidies voor kwaliteitsafspraken (prestatiedeel en studiewaarde).

Het bedrag van de vooruitontvangen termijnen is ultimo 2017 per saldo lager dan ultimo 2016. De oorzaak is dat het bedrag aan voorgefactureerde schoolreizen lager is dan vorig jaar. Anderzijds zijn de vooruitontvangen bedragen op devices hoger dan in 2016. De oorzaak hiervan is de mogelijkheid om de vrijwillige bijdrage voor de leerlingdevices in één keer te betalen in plaats van in vier termijnen. Van het ontvangen bedrag wordt jaarlijks een vierde deel ten gunste van het resultaat geboekt.

Het vakantiegeld is afgenomen door een daling van het aantal personeelsleden.

Het bedrag van de accountantskosten betreft de nog te verwachten accountantskosten voor de jaarrekeningcontrole 2017.

Het bedrag van de te betalen interest is afgenomen door de verlaging van de langlopende schulden met het bedrag van de jaarlijkse aflossingen.

De overige overlopende passiva zijn toegenomen met € 0,6 miljoen ten opzichte van ultimo 2016.

De overige overlopende passiva bestaan o.a. uit bijdragen van derden voor projecten € 0,66 miljoen (2016: € 0,49 miljoen) en bijdragen van de samenwerkingsverbanden € 1,7 miljoen (2016: € 1,05 miljoen), waarvan de besteding over een langere periode plaatsvindt. Tevens is hierin een bedrag voor de ineffectiviteit van de renteswap van € 0,4 miljoen (2016: € 0,56 miljoen) opgenomen. De ineffectiviteit wordt jaarlijks berekend op basis van een opgave van de ABN AMRO Bank.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

## Financiële instrumenten

### Algemeen

Terra maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die Terra blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. Terra handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Terra verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

Terra heeft bij de ABN AMRO Bank een langlopende schuld van € 16,2 miljoen met een variabele rente die afhankelijk is van de 1-maands Euribor. Om het renterisico te beperken is een renteswap afgesloten met een initiële onderliggende waarde van € 16,2 miljoen die gedurende de looptijd minder wordt, waardoor Terra over de totale lening een vast rentepercentage betaald. De hoofdsom van de langlopende schuld was aanvankelijk € 16,2 miljoen maar is ultimo 2017 € 5,9 miljoen.

Terra heeft bij de ING Bank een langlopende lening van € 6,0 miljoen met een vaste rente van 2,00% per jaar. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaren waarvan de rentevaste periode 5 jaren bedraagt. De hoofdsom van deze langlopende schuld was aanvankelijk € 6,0 miljoen, maar is ultimo 2017 € 5,2 miljoen.

In 2015 is bij de ING Bank een lening op roll-over basis van € 8,0 miljoen afgesloten ten behoeve van de voorgenomen nieuwbouw in Emmen. Deze lening heeft een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2018 en de rente is gebaseerd op het 3-maands EURIBOR tarief met een opslag van 1,3% per jaar. De rente wordt berekend over het opgenomen bedrag.

Deze lening is ultimo 2017 nog niet opgenomen en wordt ook niet opgenomen omdat de nieuwbouw nog niet is gestart. De lening is daarmee komen te vervallen.

Over het niet opgenomen bedrag werd een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht van 0,1% per kwartaal (0,4% per jaar).

Terra maakt gebruik van renteswaps om de renterisico's af te dekken die voortvloeien uit de afgesloten leningen.

Doordat kostprijshedge-accounting wordt toegepast en het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, dient de cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, als overlopende post in de balans opgenomen te worden, totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor hedge accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge accounting beëindigd. Dan dient het financiële instrument tegen kostprijs of lagere marktwaarde te worden verwerkt.

Terra documenteert de hedgerelaties in hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties. Een verlies als gevolg van een overhedge wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### Lening ABN AMRO Bank

20-jarige roll-over lening ad € 16,2 miljoen

Stand van de lening per 31 december 2017 is € 5,9 miljoen

De einddatum van de lening is 2 november 2025

Rente op basis van 1-maands Euribor met een opslag van 0,55

### Swap

15-jarige rente swap ad € 16,2 miljoen

Stand van de swap per 31 december 2017 is € 6,6 miljoen

De actuele waarde van de swap bedroeg per 31 december 2016 € 0,97 miljoen negatief

De actuele waarde van de swap bedraagt per 31 december 2017 € 0,66 miljoen positief

De einddatum van de swap is 1 november 2020

Vaste rente van 3,9% per jaar

Verwacht wordt dat de swap per balansdatum tot het einde van de looptijd, naar beste inschatting, niet effectief zal zijn. De huidige ineffectieve swap is gewaardeerd als kortlopende schuld op basis van de huidige waarde van de swap en daarmee beste inschatting van management per ultimo verslagjaar. Het verschil tussen de lening en de swap is ontstaan door een extra aflossing op de lening in 2010. De hedge-relatie is voor een deel ineffectief als gevolg van de over-hedging die hierdoor is ontstaan. Het verschil in waarde van deze ineffectiviteit tussen ultimo 2016 en ultimo 2017 wordt meegenomen als last in de exploitatie. In 2017 is sprake van een positieve aanpassing van € 124.983.

Het afsluiten van de nieuwe swap in 2008 kende een effect van € 100.485, welke gedurende de resterende looptijd wordt gealloceerd naar de Staat van baten en lasten. Voor 2017 gaat het om een vrijval van € 8.374.

### Leningen ING Bank

10-jarige rentevastlening ad € 6,0 miljoen.

De rentevastperiode bedraagt 60 maanden.

Stand van de lening per 31 december 2017 is € 5,2 miljoen

De einddatum van de lening is 1 april 2025

Vaste rente van 2,0% per jaar

Roll-over lening ad € 8,0 miljoen

De einddatum van de lening is 1 januari 2018

Deze lening is ultimo 2017 nog niet opgenomen

Rente op basis van 3-maands Euribor met een opslag van 1,30%

Over het niet opgenomen bedrag werd een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht van 0,1% per kwartaal (0,4% per jaar).

### Liquiditeitsrisico

Terra bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor Terra steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (Regeling ROS art.13,lid 2 sub a en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Saldo 01-01-2017 €	Ontvangen ="/m €	Lasten ="/n €	Totale kosten t/m 31-12-2017 €	Saldo nog te besteden ultimo 2017 €
	Kenmerk	Datum						
Landelijke agenda en authentiek	573698-1	20-11-2013	462.629	373.545	462.629	373.545	462.629	0
Landelijke agenda en authentiek	655774-3	20-3-2015	778.702	778.702	778.702	183.606	183.606	595.096
Subsidie Zij-instroom 2016	778228-1	20-10-2016	20.000	13.320	20.000	0	6.680	13.320
Subsidie Zij-instroom 2016	781844-1	20-11-2016	20.000	13.320	20.000	0	6.680	13.320
Voorziening leermiddelen minimagazinnen	786426-1	20-12-2016	22.395	22.395	22.395	22.395	22.395	0
Voorziening leermiddelen minimagazinnen	849843-1	22-8-2017	42.782	0	42.782	1.515	1.515	41.267
Studieverlof BVE	548663-1	20-8-2013	65.886	3.222	61.997	0	58.775	3.222
Studieverlof BVE	774896-1	20-9-2016	108.810	63.473	108.810	63.473	108.810	0
Studieverlof BVE	779823-1	20-11-2016	33.751	19.688	33.751	19.688	33.751	0
Studieverlof BVE	838581-1	14-4-2017	-10.306	0	-10.306	-10.306	-10.306	0
Studieverlof VO	852020-1	20-9-2017	55.118	0	55.118	0	0	55.118
Studieverlof BVE	852023-1	20-9-2017	131.240	0	131.240	76.406	76.406	54.834
Studieverlof BVE	855162-1	20-10-2017	-8.461	0	-8.461	0	0	-8.461
Studieverlof VO	856877-1	21-11-2017	-55.118	0	-55.118	0	0	-55.118
Studieverlof BVE	856756-1	21-11-2017	62.227	0	62.227	0	0	62.227
Studieverlof BVE	862566-1	19-12-2017	1.190	0	1.190	0	0	1.190
<b>Totaal</b>			<b>1.730.845</b>	<b>1.287.665</b>	<b>1.726.956</b>	<b>730.322</b>	<b>950.941</b>	<b>776.015</b>

Als in de kolom 'saldo nog te besteden ultimo 2016' nog een saldo, anders dan '0' staat aangegeven, is de prestatie conform de subsidiebeschikking nog niet geheel uitgevoerd of afgerond.

De voorziening leerlingmiddelen minimagezinnen is verplaatst van niet-geoordeelde subsidies naar deze categorie. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig aangepast.

## G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule (Regeling ROS art.13,lid 2 sub b en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)

### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Saldo 01-01-2017 €	Ontvangen ="/m €	Lasten ="/n €	Totale kosten t/m 31-12-2017 €	Te verrekenen ultimo 2017 €
	Kenmerk	Datum						
Schoolmaatschappelijk werk	733703-1	20-1-2016	111.388	64.976	111.388	64.976	111.388	0
Groene tractor simulatie	4.470.006.868.096	29-7-2011	1.627.651	189.407	1.302.120	514.938	1.627.651	-325.531
<b>Totaal</b>			<b>1.739.039</b>	<b>254.383</b>	<b>1.413.508</b>	<b>579.914</b>	<b>1.739.039</b>	<b>-325.531</b>

### G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Saldo =instellingen!B7 €	Ontvangen ="/m €	Lasten ="/n €	Totale kosten t/m 31-12-2017 €	Saldo nog te besteden ultimo 2017 €
	Kenmerk	Datum						
Schoolmaatschappelijk werk	804612-1	20-1-2017	109.668	0	109.668	45.694	45.694	63.974
MBO RIF DCO Food Focus	1.088.346	20-10-2016	480.795	120.199	216.358	61.949	61.949	154.409
Overgangsbekostiging LGF	642894-1	20-8-2014	100.088	64.672	100.088	25.002	60.418	39.670
Regionaal investeringsfonds MBO	646856-1	20-10-2014	825.000	117.713	742.500	319.927	738.464	4.036
Regionaal investeringsfonds MBO RIF 15054	704918-1	29-5-2015	993.580	455.528	745.185	193.238	284.179	461.006
<b>Totaal</b>			<b>2.509.131</b>	<b>758.112</b>	<b>1.913.799</b>	<b>645.810</b>	<b>1.190.704</b>	<b>723.095</b>



**G3 Overzicht niet-geormerkte doelsubsidies OCW en ELI**

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Saldo	Ontvangen	Lasten	Totale kosten	Saldo nog te besteden
	Kenmerk	Datum		01-01-2017 €	="/m €	="/m €	l/m 31-12-2017	ultimo 2017 €
Inh. cursusgeld MBO	777833-1	20-10-2016	-103.253	0	-103.253	-103.253	-103.253	0
Overgangsbekostiging MBO	651203-3	20-3-2015	-29.011	0	-29.011	-29.011	-29.011	0
Rijksbijdrage MBO	778401-2	20-10-2017	16.992.220	0	16.992.220	16.992.220	16.992.220	0
Rijksbijdrage VMBO	785684-2	19-12-2017	34.394.546	0	34.394.546	34.394.546	34.394.546	0
Wachtgeld	777853-3	20-10-2017	1.609.370	0	1.609.370	1.609.370	1.609.370	0
Prestatiebox VSV MBO variabel	651284-1	20-10-2014	300.000	77.037	300.000	77.037	300.000	0
Prestatiebox VSV MBO vast	709978-1	20-10-2015	20.000	4.835	20.000	4.835	20.000	0
Prestatiebox VSV MBO variabel	720125-3	20-11-2015	250.000	145.834	250.000	145.834	250.000	0
Prestatiebox VSV MBO vast	785526-1	20-11-2016	200.000	200.000	200.000	117.334	117.334	82.666
Prestatiebox VSV MBO variabel	865616-2	19-12-2017	225.000	0	225.000	0	0	225.000
School EX 2014-2015	640330-4	20-7-2015	61.364	15.645	61.364	15.645	61.364	0
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	810936-1	21-2-2017	28.525	0	28.525	28.525	28.525	0
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	843592-1	19-5-2017	36.775	0	36.775	29.500	29.500	7.275
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	850174-1	22-8-2017	34.025	0	34.025	0	0	34.025
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	859261-1	21-11-2017	46.750	0	46.750	0	0	46.750
Maatwerkbekostiging	BEK-BPR-2016-18741	21-11-2016	24.750	24.520	24.750	24.520	24.750	0
Prestatiesubsidie VSV VO variabel 2014	651346-1	20-10-2014	12.000	3.006	12.000	3.006	12.000	0
Prestatiesubsidie VSV VO vast 2016	711272-1	20-10-2015	34.913	10.752	34.913	10.752	34.913	0
Prestatiesubsidie VSV VO variabel 2015	650967-3	20-11-2015	12.000	6.999	12.000	6.999	12.000	0
Prestatiesubsidie VSV VO vast 2017	783616-1	20-11-2016	39.721	39.721	39.721	16.553	16.553	23.168
Prestatiesubsidie VSV VO variabel 2016	783881-1	20-11-2016	12.000	12.000	12.000	5.001	5.001	6.999
Prestatiesubsidie VSV VO variabel 2017	863790-2	19-12-2017	12.000	0	12.000	0	0	12.000
Prestatiesubsidie VSV VO vast 2018	860126-1	21-11-2017	22.381	0	22.381	0	0	22.381
Prestatiebox VO	811670-1	21-3-2017	1.118.340	0	1.118.340	1.118.340	1.118.340	0
Kwaliteitsafspraken MBO	702290-1	20-5-2015	803.829	501.478	803.829	501.478	803.829	0
Kwaliteitsafspraken MBO	741771-1	26-1-2016	825.131	825.131	825.131	110.281	110.281	714.850
Kwaliteitsafspraken MBO	781957-2	20-11-2016	530.671	530.671	530.671	0	0	530.671
Kwaliteitsafspraken MBO	785903-1	20-12-2016	852.866	0	852.866	0	0	852.866
Kwaliteitsafspraken MBO	858837-1	21-11-2017	684.734	0	684.734	0	0	684.734
Kwaliteitsafspraken MBO	858627-2	19-12-2017	358.539	0	358.539	0	0	358.539
Kwaliteitsafspraken Excellentie	706387-1	21-9-2015	107.881	91.074	107.881	91.074	107.881	0
Kwaliteitsafspraken Excellentie	741987-1	22-2-2016	107.708	107.707	107.707	28.738	28.738	78.969
Kwaliteitsafspraken Excellentie	786125-1	20-12-2016	105.631	0	105.631	0	0	105.631
Doorstroomprogramma vmbo-mbo	DMBO 17039	24-7-2017	12.600	0	12.600	0	0	12.600
Doorstroomprogramma vmbo-mbo	DMBO 18039	24-11-2017	11.200	0	11.200	0	0	11.200
Wettelijke rente verlate bekostiging	873540-1	19-12-2017	358	0	358	358	358	0
Wettelijke rente verlate bekostiging	865080-1	19-12-2017	19	0	19	19	19	0
<b>Totaal</b>			<b>59.755.583</b>	<b>2.596.410</b>	<b>59.755.582</b>	<b>55.199.701</b>	<b>55.945.258</b>	<b>3.810.324</b>

De voorziening leerlingmiddelen minimagezinnen is verplaatst van deze categorie naar categorie G1. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig aangepast.

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Huren

De huurverplichtingen voor 2018 bedragen € 801.000. De huurverplichtingen met een looptijd van één tot vijf jaar bedragen € 597.000. Er zijn geen verplichtingen die een looptijd hebben langer dan vijf jaar.

### Investeringsverplichtingen

Terzake van reeds verstrekte opdrachten ultimo 2017 belopen de geldelijke verplichtingen € 230.000. Dit bedrag heeft betrekking op inventaris en apparatuur € 12.000 en zonnepanelen € 218.000.

Terra heeft een perceel grond in Meppel verkocht aan een projectontwikkelaar. De verkoopprijs, alsmede de datum van feitelijke levering, zijn afhankelijk van de planologische mogelijkheden en de beschikbaarheid van een bouwvergunning voor de betreffende projectontwikkelaar.

### Overige verplichtingen

Naast huur en investeringsverplichtingen is sprake van contractuele verplichtingen naar derden voor leveringen en diensten. Het betreft hier onder andere energie, schoonmaak, verzekeringen, schoolboeken, kantoorartikelen, computerapparatuur, multifunctionals en uitzendkrachten. Deze contracten zijn Europees aanbesteed voor zover de omvang van deze contracten de geldende grensbedragen te boven gaan.

### Europese aanbestedingen

Onderstaand een overzicht van het jaarbedrag van met derden aangegane verplichtingen naar aanleiding van Europese aanbestedingen:

Contractant	Goed of dienst	Einddatum contract	Totale verplichting	Verplichting		
				< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
			€	€	€	€
Scholten Awater	Computers	1 maart 2019	P.M.	P.M.	P.M.	0
Maetis	Arbo diensten	1 augustus 2018	P.M.	P.M.	P.M.	0
Iddink	Schoolboeken	1 april 2019	P.M.	P.M.	P.M.	0
E.ON via Hellemans Co	Elektriciteit	1 januari 2026	P.M.	P.M.	P.M.	0
Eneco via Hellemans Co	Gas	1 januari 2026	P.M.	P.M.	P.M.	0
USG People	Inhuur uitzendkrachten	1 augustus 2018	P.M.	P.M.	P.M.	0
Hanos	Kantine inkopen	1 oktober 2022	P.M.	P.M.	P.M.	0
Staples	Kantoorartikelen	1 april 2018	P.M.	P.M.	P.M.	0
NNRD	Afval en reinigingsdiensten	1 februari 2022	P.M.	P.M.	P.M.	0
Konica Minolta	Multifunctionals	1 februari 2021	140.622	46.874	93.748	0
Axians	Draadloos netwerk	1 april 2020	0			0
Fundamental Media BV	Reclame-activiteiten	1 april 2017	P.M.	P.M.	P.M.	0
Asito	Schoonmaak	1 mei 2026	P.M.	P.M.	P.M.	0
Veerhaven Assuradeur	Verzekeringen gebouwen	1 januari 2022	P.M.	P.M.	P.M.	0
Liberty Mutual Insurance	WA verzekering	1 januari 2021	P.M.	P.M.	P.M.	0
Tractorsimulator	4 tractorsimulatoren	31 oktober 2016	1.500.000			
Tractorsimulator	dienst	1 januari 2022	166.000	33.200	132.800	0
	onderhoud					

Daar waar P.M. is opgenomen betreft het in alle gevallen raamovereenkomsten waarbij geen vaste afname verplichtingen zijn aangegaan. Konica Minolta heeft de huur van de multifunctionals die de stichtingen moeten betalen voor 4 jaar bij een lease maatschappij ondergebracht. Onderwijsgroep Noord is zelf als stichting niet aanbestedingsplichtig en lift mee op de aanbestedingen van AOC Terra, Dollard College en rsg de Borgen.

Alle bedragen zijn indicatief en exclusief BTW en gebaseerd op het boekjaar 2017 of ander relevant jaar.

### Garanties

Stichting AOC Terra heeft een verplichting jegens het Waarborgfonds BVE waarbij sprake is van een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage. In het geval het Waarborgfonds BVE niet aan haar verplichtingen kan voldoen, kan de Stichting AOC Terra worden aangesproken tot het maximum van deze claim.

### Hoofdelijke aansprakelijkheid

Statutair is bepaald dat Stichting AOC Terra hoofdelijk aansprakelijk is voor schulden, nu en in de toekomst, van alle tot de Stichting Onderwijsgroep Noord behorende instellingen.

### Gerechtelijke procedures

Er is op dit moment geen sprake van gerechtelijke procedures.

### Vordering op het Ministerie van Economische Zaken

Terra heeft een vordering van € 178.056 op het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie wegens in mei 1992 betaald vakantiegeld over de maanden juni en juli 1991 en de in 1996 betaalde IZK/IBIZA april tot en met december 1995.

De vordering op het Ministerie van Economische Zaken betreft de periode van declaratiebekostiging. Deze vordering wordt verrekend indien Stichting AOC Terra ophoudt te bestaan. Dit betreft een in de praktijk niet invorderbare vordering, tenzij op een moment daadwerkelijk de school wordt opgeheven. Om die reden is in 2007 besloten de vordering op het ministerie af te boeken en op te nemen als een niet in de balans opgenomen activum.

**Kredietfaciliteit**

In 2015 is bij de ING Bank een lening op roll-over basis van € 8,0 miljoen afgesloten ten behoeve van de voorgenomen nieuwbouw in Emmen. Deze lening heeft een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2018 en de rente is gebaseerd op het 3-maands EURIBOR tarief met een opslag van 1,3% per jaar. De rente wordt berekend over het opgenomen bedrag.

Deze lening is ultimo 2016 nog niet opgenomen. Over het niet opgenomen bedrag wordt een bereidstellingsprovisie in rekening gebracht van 0,1% per kwartaal (0,4% per jaar).

**Fiscale eenheid**

Stichting AOC Terra vormt een fiscale eenheid voor de omzetbelasting met Stichting Onderwijsgroep Noord, Stichting Dollard College en Stichting rsg de Borgen. Op grond van de Invorderingswet zijn de individuele stichtingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

**Regeling Duurzame Inzetbaarheid**

De regeling duurzame inzetbaarheid is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop.

De werknemer heeft recht op een persoonlijk (basis)budget van 50 uur ten behoeve van zijn duurzame inzetbaarheid. Indien de werknemer gebruik maakt van seniorenverlof dan wel van één van de overgangsregelingen, dan vervalt het recht op het persoonlijk budget. Aangezien deze uren niet kunnen worden gespaard is ultimo boekjaar geen sprake van een saldo te waarderen verlofuren.

**Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten**

3.1	Rijksbijdragen	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
3.1.1	Rijksbijdragen EZ	<u>52.967.125</u>	<u>51.966.000</u>	<u>54.228.254</u>
	Rijksbijdragen OCW/EZ	<u>52.967.125</u>	<u>51.966.000</u>	<u>54.228.254</u>
3.1.2	Overige subsidies EZ	<u>4.301.669</u>	<u>3.292.000</u>	<u>3.297.474</u>
	Overige subsidies OCW/EZ	<u>4.301.669</u>	<u>3.292.000</u>	<u>3.297.474</u>
	<b>Rijksbijdragen</b>	<u><u>57.268.794</u></u>	<u><u>55.258.000</u></u>	<u><u>57.525.728</u></u>
	<b>Specificatie overige subsidies EZ</b>			
3.1.2.1.2	Geoomerkte subsidies	1.984.675	717.700	1.720.105
3.1.2.2.2	Niet-geoomerkte subsidies	2.316.994	2.333.300	1.577.369
3.1.2.3.2	Toerekening investeringssubsidies	0	241.000	0
	Overige subsidies EZ	<u>4.301.669</u>	<u>3.292.000</u>	<u>3.297.474</u>

De rijksbijdragen zijn € 0,25 miljoen lager dan in 2016.

De afname van de Rijksbijdrage EZ bedraagt € 1,2 miljoen. Dit is het gevolg van een afname van het aantal leerlingen met 118 (VO -/-139 en MBO +/-21; 1 okt 2016 t.o.v. 1 okt 2015).

De Overige subsidies EZ zijn toegenomen met € 1,0 miljoen. Hiervan zijn de geoomerkte subsidies toegenomen met € 0,3 miljoen als gevolg van de inzet op de projecten Tractorsimulator, RIF en MIP. Besteding van de geoomerkte subsidies vindt plaats op basis van personele inzet en gemaakte kosten en zijn de niet-geoomerkte subsidies toegenomen met € 0,7 miljoen. Voor VSV zijn prestatiesubsidies ontvangen, de bijdrage per leerling van de Prestatiebox VO is verhoogd en de inzet op de rijksbijdrage Kwaliteitsafspraken MBO is toegenomen. Bij de rijksbijdrage Kwaliteitsafspraken is sprake van een aanvullende subsidie en deze wordt op dezelfde wijze ingezet als een geoomerkte subsidie, dat wil zeggen dat besteding plaatsvindt op basis van personele inzet en gemaakte kosten.

Ten opzichte van de begroting is € 2,0 miljoen meer rijksbijdrage ontvangen dan begroot.

De rijksbijdrage EZ komt € 1,0 miljoen hoger uit dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met een indexering en leerlingaantallen. Zowel de indexering als het aantal leerlingen is hoger dan was ingeschat.

De overige subsidies EZ zijn per saldo € 1,0 miljoen hoger dan begroot. Daarvan komen de geoomerkte subsidies € 1,2 miljoen hoger uit door de besteding van de subsidies met betrekking tot de MIP, de tractorsimulator, RIF Westerkwartier en RIF Food Focus. De niet-geoomerkte subsidies zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

In voorgaande jaren werden onder de overige subsidies OCW/EZ de, in het kader van de onderwijsbekostiging, in het verleden ontvangen en in het boekjaar vrijgevallen subsidies verantwoord die aangewend zijn voor het doen van investeringen. Met ingang van 2016 wordt deze bate gesaldeerd met de afschrijvingen. In de begroting 2017 is deze post nog wel opgenomen onder overige subsidies OCW/EZ (zie verder 4.2).

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>9.835</u>	<u>21.000</u>	<u>12.462</u>
	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<u><u>9.835</u></u>	<u><u>21.000</u></u>	<u><u>12.462</u></u>
	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	6.998	21.000	12.462
3.2.2.3	Overige overheden	<u>2.837</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<u><u>9.835</u></u>	<u><u>21.000</u></u>	<u><u>12.462</u></u>

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn iets lager dan in 2016.

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn lager dan begroot. In de begroting was rekening gehouden met investeringssubsidies voor 2017. Deze worden vanaf 2016 anders verwerkt (zie volgende alinea). In 2016 is sprake van een bijdrage voor burgerschapsvorming in Oldekerk en een bijdrage voor een cultuurtraject in Meppel. Met beide bedragen was in de begroting 2017 geen rekening gehouden.

In voorgaande jaren werden bij de overige overheidsbijdragen en -subsidies de, in het kader van de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor de huisvesting, in het verleden ontvangen en in het boekjaar vrijgevallen subsidies verantwoord die aangewend zijn voor het doen van investeringen. Met ingang van 2016 wordt deze bate gesaldeerd met de afschrijvingen. In de begroting 2017 is deze post nog wel opgenomen onder de gemeentelijke bijdragen.

Bij overige overheden is in 2017 voor het eerst een subsidie voor het gebruik van zonnepanelen ontvangen. Deze zijn in 2017 in Wolvega geïnstalleerd.

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
3.3.2	Cursusgelden sector MBO	<u>123.354</u>	<u>115.000</u>	<u>113.577</u>
	<b>College-, cursus-, les- en examengelden</b>	<b><u>123.354</u></b>	<b><u>115.000</u></b>	<b><u>113.577</u></b>

De ontvangsten cursusgelden worden afgedragen aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. Deze afdracht wordt verantwoordt onder de overige lasten.

Het gaat hierbij om het wettelijk cursusgeld voor BBL-leerlingen van 18 jaar en ouder. De ontvangsten in 2017 zijn hoger dan begroot en hoger dan in 2016. Er zijn in 2017 aan 293 studenten facturen gestuurd (2016: 275).

3.4	Baten werk in opdracht van derden	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
3.4.1	Contractonderwijs excl. inburgering	<u>1.623.804</u>	<u>1.600.000</u>	<u>1.626.677</u>
	<b>Baten werk in opdracht van derden</b>	<b><u>1.623.804</u></b>	<b><u>1.600.000</u></b>	<b><u>1.626.677</u></b>

De baten uit niet bekostigd onderwijs, uitgevoerd door TerraNext Markt en TerraStart, zijn nagenoeg gelijk aan 2016 en iets hoger dan begroot. Het op projectbasis aanbieden van contractonderwijs via Gemeenten compenseert de omzet die is weggevallen door de gewijzigde regelgeving.

3.5	Overige baten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
3.5.1	Verhuur	158.057	167.600	188.082
3.5.2	Detachering personeel	1.126.495	737.000	746.136
3.5.5	Ouder-, deelnemer-, studentenbijdragen	1.350.090	1.354.400	1.194.318
3.5.6	Overige	<u>2.223.145</u>	<u>1.850.600</u>	<u>1.252.816</u>
	<b>Overige baten</b>	<b><u>4.857.787</u></b>	<b><u>4.109.600</u></b>	<b><u>3.381.352</u></b>

In totaal zijn de overige baten in 2017 € 1,5 miljoen hoger dan in 2016.

De verhuur is iets lager dan in 2016. Er is sprake van minder verhuur van lokalen in 2017 en in 2016 was sprake van tijdelijke verhuur van een terrein.

De baten voor detachering personeel zijn € 0,38 miljoen hoger. Het aantal detacheringen toegenomen met € 137.000. Daarnaast wordt er een hoger bedrag van de Samenwerkingsverbanden ontvangen (€ 154.000). Hierbij gaat het voornamelijk om bijdragen op basis van tripartite overeenkomsten. Ook is er in 2017 sprake van baten vanuit projectsubsidies (€ 98.000), te weten Erasmus, Sport en Bewegen en Sempervivum.

De ouderbijdragen zijn € 0,16 miljoen hoger dan in 2016. Het aantal leerlingen dat een device gebruikt neemt toe. Er kan een device van school worden gebruikt en hiervoor wordt een eigen bijdrage gevraagd. Ook de bijdrage voor de sportklassen is toegenomen.

De post overige is € 0,97 hoger dan in 2016. Er is eind 2017 een verzoek voor een BTW teruggave over de jaren 2012-2016 ingediend. Het gaat hierbij om een bedrag van € 0,33 miljoen. De bijdrage van de Samenwerkingsverbanden in het bedrag van de overige opbrengsten bedraagt € 1,2 miljoen (2016: € 0,73 miljoen). Besteding van de bijdrage van het samenwerkingsverband vindt plaats op basis van personele inzet en gemaakte kosten. De overige toename bestaat uit de bijdrage dienstverlening derden. Deze toename bedraagt € 0,13 miljoen (2016; € 0,10 miljoen).

Ook is er sprake van een toename van de baten van TerraRijkschool. In 2016 was sprake van opbrengsten over een periode van een half jaar.

Ten opzichte van de begroting zijn de overige baten € 0,75 miljoen hoger.

De opbrengst voor verhuur is lager dan begroot door het minder verhuren van lokalen.

In 2017 zijn meer medewerkers gedetacheerd dan waar bij het maken van de begroting rekening is gehouden. De begroting wordt gemaakt op basis van de informatie die bekend is bij het opmaken van de formatiebegroting. Over het algemeen is er sprake van jaarcontracten en is pas aan het einde van het schooljaar bekend of deze worden voortgezet. Gedurende het jaar is het aantal detacheringen toegenomen met € 137.000. Van samenwerkingsverbanden (o.a. tripartite en detachering) is € 154.000 meer ontvangen dan begroot. Tevens is € 98.000 extra ontvangen uit projectsubsidies (geen rijkssubsidies). De post overige is hoger dan begroot en dit is voornamelijk het gevolg van de BTW-suppletie over de jaren 2012-2016 (€ 333.000). Verder zijn er hogere kantine opbrengsten (€ 48.000), hogere bijdrage dienstverlening derden (€ 66.000) en winst verkoop inventaris (€ 18.000).

De baten van TerraRijkschool blijven achter bij de begroting. De oorzaak hiervan is dat de tractorsimulator nog niet in gebruik is genomen en dat er alleen sprake is van rijlessen op de weg. In de begroting was wel rekening gehouden met lessen op de simulator.

4.1	Personeelslasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.1.1	Lonen en salarissen	36.337.221	36.250.000	35.578.494
4.1.2	Overige personele lasten	9.341.845	7.601.309	9.777.313
4.1.3	Af: uitkeringen	418.375	175.000	249.953
	<b>Personeelslasten</b>	<b>45.260.691</b>	<b>43.676.309</b>	<b>45.105.854</b>

	Uitsplitsing lonen en salarissen	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	28.284.783	28.501.000	28.291.526
4.1.1.2	Sociale lasten	3.872.989	3.887.000	3.752.220
4.1.1.3	Pensioenpremies	4.179.449	3.862.000	3.534.748
	Lonen en salarissen	36.337.221	36.250.000	35.578.494

	Uitsplitsing overige personele lasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	486.782	307.000	2.355.914
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	8.312.676	6.784.309	6.914.292
4.1.2.3	Overige	542.387	510.000	507.107
	Overige personele lasten	9.341.845	7.601.309	9.777.313

Gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)	2017	2016
Onderwijsgevend personeel	421,4	453,1
Directie en Onderwijsondersteunend personeel	127,8	107,6
Totaal (exclusief inhuur)	549,3	560,7

Er is geen sprake van medewerkers buiten Nederland

De personeelslasten zijn, in totaal, met € 0,15 miljoen gestegen ten opzichte van 2016. Deze stijging valt in een aantal onderdelen uiteen:

De bruto lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Terra zijn nagenoeg gelijk gebleven. Wel is er sprake van een toename van de sociale lasten met € 0,12 miljoen en een toename van de pensioenpremies met € 0,64. Deze stijgingen zijn het gevolg van hogere premiepercentages.

De overige personele lasten zijn, ten opzichte van 2016, afgenomen met € 0,44 miljoen. In 2016 is een voorziening seniorenverlof opgenomen, dit bracht eenmalig extra kosten met zich mee. De dotatie personele voorzieningen is voor 2017 daardoor veel lager. De kosten voor personeel niet in loondienst zijn daarentegen veel hoger dan in 2016. Onderstaand een overzicht van de verschillen:

De dotaties personele voorzieningen zijn € 1,87 miljoen lager dan in 2016. Het totaal van de dotaties personele voorzieningen bestaat uit de volgende bedragen:

- dotatie voorziening wachtgeld € 464.563 (2016: € 754.273)
- dotatie voorziening langdurig zieken € 116.858 (2016: € 244.257)
- vrijval voorziening seniorenverlof € 305.543 (2016: dotatie € 1.299.012)
- dotatie voorziening ambtsjubilea € 210.904 (2016: € 58.372)

De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 1,40 miljoen hoger dan in 2016 en bestaat uit de bijdrage aan Onderwijsgroep Noord voor de dienstverlening (€ 0,14 miljoen hoger) en de kosten van inhuur van personeel (€ 1,26 miljoen hoger).

De bijdrage dienstverlening wordt berekend op basis van de totale opbrengsten. Omdat de totale opbrengsten hoger zijn dan in 2016, komt ook de bijdrage dienstverlening hoger uit.

De kosten van inhuur van personeel valt in een aantal delen uiteen. De vervanging wegens ziekte is € 0,67 miljoen hoger dan in 2016, zijn vacatures van afdelingsdirecteuren tijdelijk ingevuld met extern personeel (€ 0,44 miljoen) en is er extra personeel ingezet t.b.v. de kwaliteit van het onderwijs en verlaging van de werkdruk (€ 0,14 miljoen).

De post overige is iets hoger dan in 2016 als gevolg van hogere jubilea uitkeringen.

De personeelslasten zijn € 1,58 miljoen hoger dan begroot.

De lonen en salarissen zijn in totaal € 0,09 miljoen lager dan begroot, waarbij de bruto lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Terra € 0,22 miljoen lager zijn dan begroot, de sociale lasten nagenoeg gelijk zijn aan de begroting en de pensioenpremies € 0,32 miljoen hoger uitkomen dan begroot. Bij het opmaken van de begroting is rekening gehouden met een verhoging van het premiepercentage van de pensioenen, maar niet voldoende.

De overige personele lasten zijn € 1,74 miljoen hoger dan begroot.

De dotaties personele voorzieningen zijn € 0,18 miljoen hoger dan begroot.

Door de leerlingdaling zijn meer medewerkers vertrokken, waardoor de bedragen voor de WW meer zijn toegenomen dan verwacht (Terra is eigen risico drager). Ook zijn er tien medewerkers met een regeling vertrokken in 2017. In totaal is de dotatie voorziening wachtgeld € 0,21 miljoen hoger dan begroot.

Bij het opmaken van de begroting is geen bedrag opgenomen voor een dotatie aan de voorziening langdurig zieken. Op basis van de informatie uit het ziekteverzuim moest er toch een bedrag van € 0,12 miljoen worden gedoteerd.

De voorziening seniorenverlof is in 2016 voor het eerst opgenomen op basis van afspraken in de cao-mbo. Het gaat hierbij om toekomstige verplichtingen aan medewerkers. Omdat de begroting 2017 bij het voor het eerst opnemen van de voorziening al klaar was, is geen rekening gehouden met een dotatie of vrijval. Voor 2017 is sprake van een vrijval van € 0,31 miljoen.

Met betrekking tot de voorziening ambtsjubilea is de berekeningsytematiek aangepast. Hierdoor is sprake van een hogere dotatie (€ 0,16 miljoen) dan waar bij het opmaken van de begroting rekening is gehouden.

De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 1,53 miljoen hoger dan begroot.

De bijdrage dienstverlening aan Onderwijsgroep Noord is € 0,13 miljoen hoger dan begroot. Dit als gevolg van een hogere opbrengst dan waar bij de opstelling van de begroting rekening is gehouden.

De kosten voor inhuur van personeel zijn € 1,40 miljoen hoger dan begroot. Van dit bedrag is de vervanging wegens ziekte € 0,62 miljoen hoger dan begroot omdat er sprake is van een hoger ziekteverzuim. Een aantal vacatures is tijdelijk vervuld met extern personeel en is er extra personeel ingezet t.b.v. de kwaliteit van het onderwijs en verlaging van de werkdruk.

De post overige is iets hoger dan begroot door een hoger bedrag aan studietoelagen en kosten van woon-werkverkeer.

Pensioenfondsen zijn wettelijk verplicht om financiële buffers te hebben: extra geld voor tijden dat het financieel slechter gaat. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) 128% moet zijn. Daarnaast is ook wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan vijf jaren onder de 104,2% mag liggen.

De beleidsdekkingsgraad wordt berekend uit de dekkingsgraden, de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen, in een periode van twaalf maanden. Ultimo februari 2018 bedroeg de beleidsdekkingsgraad van het ABP 102,7%.

### Wet Normering Topinkomens

De tabel met toelichting is opgenomen na de toelichting op de staat van baten en lasten.

4.2	Afschrijvingen	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.2.2	Materiële vaste activa	3.632.765	3.977.000	4.067.871
	Toerekening investeringssubsidies	-224.232	0	-267.029
	Waardeverminderingen materiële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2.054.929</u>
	<b>Afschrijvingen</b>	<b><u>3.408.533</u></b>	<b><u>3.977.000</u></b>	<b><u>5.855.771</u></b>

De afschrijving op de materiële vaste activa is € 0,44 miljoen lager dan in 2016. Er is in de afgelopen jaren minder geïnvesteerd in verbouwingen in Emmen vanwege de geplande nieuwbouw. Ook op de overige vestigingen is er sprake van lagere investeringen omdat wordt gewacht op de uitwerking van het strategisch huisvestigingsplan.

De afschrijvingen zijn € 0,34 miljoen lager dan begroot door aanpassing van de afschrijvingstermijnen van de gebouwen in Emmen. De geplande nieuwbouw wordt later in gebruik genomen. Ook zijn geplande investeringen later gedaan dan waar vooraf rekening mee is gehouden.

Het bedrag van de toerekening investeringssubsidies is aangepast voor zover deze betrekking hebben op de gebouwen in Emmen. Deze aanpassing is gedaan omdat de ingebruikname van de nieuwbouw later wordt dan verwacht. In de begroting 2017 is de vrijval van de investeringssubsidies nog opgenomen onder de rijkssubsidies en overige overheidsbijdragen.

4.3	Huisvestingslasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.3.1	Huur	802.731	787.000	734.527
4.3.2	Verzekeringen	65.242	74.000	65.242
4.3.3	Onderhoud	1.143.919	993.000	1.240.415
4.3.4	Energie en water	903.134	1.040.000	1.040.645
4.3.5	Schoonmaakkosten	935.555	1.126.000	922.060
4.3.6	Belastingen en heffingen	399.330	401.000	377.309
	<b>Huisvestingslasten</b>	<b>4.249.911</b>	<b>4.421.000</b>	<b>4.380.198</b>

De huisvestingslasten zijn lager dan in 2016.

De kosten voor huur zijn hoger door verhoging van de huurprijzen en het verantwoord van de huur van een aantal praktijklocaties onder deze post in plaats van onder praktijkleren, omdat vanaf 2017 Terra breed van deze locaties gebruik wordt gemaakt. Ook wordt er voor één van de letractoren een stallingsruimte gehuurd.

De kosten van verzekeringen zijn gelijk ten opzichte van 2016.

De kosten van onderhoud zijn lager doordat er minder kosten zijn gemaakt voor zowel groot onderhoud als onderhoud terreinen. Voor het groot onderhoud is alleen het meest urgente onderhoud uitgevoerd in afwachting van het nieuwe meerjarenonderhoudsplan. Dit plan is in 2017 opgesteld en in 2018 wordt de verdere uitwerking hiervan vastgesteld. Daarentegen is klein onderhoud van de gebouwen gestegen ten opzichte van 2016.

De kosten van energie en water zijn lager dan in 2016. Zowel de kosten voor gas als de kosten voor elektra zijn afgenomen.

De schoonmaakkosten zijn nagenoeg gelijk aan 2016.

De heffingen zijn iets gestegen ten opzichte van 2016 en bestaan voornamelijk uit kosten OZB, rioolheffing en de Zuiveringsheffing.

De huisvestingslasten zijn iets lager (€ 0,17 miljoen) dan het bedrag dat is begroot.

De kosten voor huur zijn iets hoger dan begroot. De huur van een aantal praktijklocaties zijn in 2017 hier verantwoordt in plaats van onder praktijkleren. Dit is gedaan omdat er nu Terra breed van deze locaties gebruikt wordt gemaakt. Dit was niet in de begroting opgenomen. Ook de huur van een stallingsruimte voor één van de letractoren was niet in de begroting opgenomen.

De kosten van verzekeringen zijn lager dan begroot, omdat in de begroting rekening was gehouden met taxatiekosten. Er zijn echter geen taxaties geweest in 2017.

De kosten van onderhoud zijn hoger dan begroot. Er zijn extra kosten gemaakt ten behoeve van dakonderhoud Groningen (€ 136.000) vooruitlopend op de plaatsing van zonnepanelen en asbestsanering in de Spreng in Assen (€ 63.000).

De kosten voor energie en water zijn lager dan begroot. In 2016 is er in juli sprake geweest van een hoge afrekening.

Voordeel t.o.v. vorige jaren is dat er nu gebruik gemaakt kan worden van de slimme meter. Dit voorkomt grote mutaties in de eindafrekening.

De schoonmaakkosten zijn lager dan begroot. Voor zowel de schoonmaak als de afvalverwerking zijn in 2016 nieuwe contracten afgesloten, waardoor de kosten lager uitkomen. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden.

De heffingen zijn nagenoeg gelijk met het begrote bedrag. Bij het opmaken van de begroting zijn stijging van de kosten van de OZB, rioolheffing, de zuiveringsheffing, etc nagenoeg gelijk.

4.4	Overige lasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	3.614.685	3.253.168	3.313.870
4.4.2	Inventaris en apparatuur	417.541	333.666	405.134
	Leer- en hulpmiddelen	6.313.696	4.793.000	6.431.879
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	21.722	62.000	77.070
4.4.4	Overige	181.991	133.030	171.837
	<b>Overige lasten</b>	<b>10.549.635</b>	<b>8.574.864</b>	<b>10.399.790</b>

De overige lasten zijn € 0,15 miljoen hoger dan ultimo 2016.

Van de verschillende onderdelen van de overige lasten zijn de administratie- en beheerslasten € 0,30 miljoen hoger, de kosten voor inventaris en apparatuur zijn € 0,01 miljoen hoger, de leer- en hulpmiddelen zijn € 0,12 miljoen lager, de dotatie overige voorzieningen is € 0,06 miljoen lager en de overige kosten zijn € 0,01 miljoen hoger dan in 2016.



Administratie- en beheerslasten: in 2017 zijn extra kosten gemaakt voor de werving en selectie van nieuwe regiodirecteuren en afdelingsdirecteuren. Daarnaast is er sprake van hogere kosten voor contributies, telecommunicatiekosten, juridische ondersteuning, verzekeringen en reis- en verblijfkosten. De kosten voor drukwerk, vergaderkosten en scholing zijn lager. Leer- en hulpmiddelen: Er is sprake van een toename van de waardevermindering van de leerlinglaptops (nog niet in alle leerjaren wordt gewerkt met een laptop) en de kosten van onderwijsinnovatie. Daar staan lagere kosten voor boeken en hulpmiddelen, praktijkleren en onderwijskundige projecten tegenover. De dotatie overige voorzieningen betreft de dotatie aan de voorziening wegens oninbaarheid van vorderingen op debiteuren. Na bepaling van de vermoedelijk oninbare vorderingen op debiteuren, was een lager bedrag nodig om de voorziening weer op peil te brengen. De post overige is iets hoger dan in 2016. Het betreft hier de inkoopkosten van de kantine. Hier staan echter ook hogere opbrengsten tegenover.

De overige lasten zijn € 1,97 miljoen hoger dan begroot. Hiervan zijn de administratie- en beheerslasten € 0,36 miljoen hoger dan begroot, is inventaris en apparatuur € 0,08 miljoen hoger dan begroot, zijn de leer- en hulpmiddelen € 1,52 miljoen hoger dan begroot, is de dotatie overige voorzieningen € 0,04 miljoen lager dan begroot en de overige lasten € 0,05 miljoen lager dan begroot.

Administratie- en beheerslasten: hoger dan begroot zijn de kosten voor kopiëren, telecommunicatie, contributies, informaticavoorzieningen, juridische ondersteuning, kosten externe adviseurs, reis- en verblijfkosten en personeelsvoorzieningen (o.a. werving en selectie). Lager dan begroot zijn de kosten voor drukwerk, PR, transitie en scholing.

Leer- en hulpmiddelen: hoger dan begroot zijn de boeken en hulpmiddelen, excursies, leerlingvervoer, waardevermindering leermiddelen en onderwijskundige projecten.

De dotatie overige voorzieningen is lager dan begroot. Bij het opstellen van de begroting is de inschatting gemaakt dat er een hogere dotatie nodig zou zijn op de voorziening op peil te houden.

De overige kosten komen hoger uit dan begroot omdat door de stijging van de kantine omzet er sprake is van hogere inkoopkosten.

	2017	2016
	€	€
<b>Onafhankelijke accountant</b>		
4.4.1.1 Honorarium inzake het onderzoek van de jaarrekening	56.628	50.462
4.4.1.2 Honorarium inzake andere controleopdrachten	6.050	0
4.4.1.4 Honorarium inzake andere niet-controlediensten	0	9.075
<b>Accountanthonoraria</b>	<b>62.678</b>	<b>59.537</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2017, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Het honorarium inzake andere controleopdrachten heeft betrekking op een onderwijsreview die heeft plaatsgevonden.

	2017	Begroting 2017	2016
	€	€	€
<b>5 Financiële baten en lasten</b>			
5.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.361	11.000	13.945
<b>Financiële baten</b>	<b>2.361</b>	11.000	13.945
5.5 Rentelasten en soortgelijke kosten	-453.538	-451.000	-498.256
5.6 Ineffectiviteit derivaten	133.357	0	-2.903
<b>Financiële lasten</b>	<b>-320.181</b>	<b>-451.000</b>	<b>-501.159</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-317.820</b>	<b>-440.000</b>	<b>-487.214</b>

De rentebaten zijn veel lager dan in 2016. In 2016 was al sprake van een lagere rentevergoeding. Deze verlaging heeft zich in 2017 verder doorgezet. Voor de meeste spaarrekeningen is het rentepercentage naar 0% gegaan en is de vergoeding in 2017 verder afgenomen.

De rentebaten zijn ook lager dan begroot omdat met een renteverlaging naar 0% bij het opstellen van de begroting geen rekening is gehouden.

Het totaal van de leningen nemen jaarlijks af met het bedrag van de aflossing; de rentelasten nemen daardoor ook af. Er is in 2017 geen sprake van nieuwe (opgenomen) leningen.

Bij de huidige lening van de ABN AMRO Bank is het risico van rentestijging middels een renteswap afgedekt tot het jaar 2020. De rente is gebaseerd op basis van 1-maands Euribor.

De rentelasten van de langlopende leningen zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

Terra heeft in 2005 gekozen om het risico van een rentestijging af te dekken door middel van een renteswap. Het verschil tussen de lening en de swap is ontstaan door een extra aflossing op de lening in 2010. De hedgerelatie is voor een deel ineffectief als gevolg van de over-hedging die hierdoor is ontstaan. De waarde van deze ineffectiviteit wordt ieder jaar opnieuw vastgesteld. De bate van de ineffectiviteit voor 2017 bedraagt € 133.000. Voor de ineffectiviteit wordt geen bedrag in de begroting opgenomen.

# ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Balans per 31 december 2017	92
Staat van baten en lasten over 2017	93
Toelichting op de balans	94
Toelichting op de staat van baten en lasten	98
WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	102
Verbonden partijen	107

**Balans per 31 december 2017**

(na resultaatbestemming)

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	43.709.971	46.000.631
1.3 Financiële vaste activa	<u>1.000</u>	<u>1.000</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>43.710.971</b>	46.001.631
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	819.442	602.798
1.5 Vorderingen	1.932.435	1.367.969
1.7 Liquide middelen	<u>17.480.574</u>	<u>16.625.103</u>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>20.232.451</b>	18.595.870
<b>Totaal activa</b>	<b><u><u>63.943.422</u></u></b>	<b><u><u>64.597.501</u></u></b>
2.1 Eigen Vermogen	37.266.266	37.117.512
2.2 Voorzieningen	2.316.059	2.876.457
2.3 Langlopende schulden	9.933.466	11.078.082
2.4 Kortlopende schulden	<u>14.427.631</u>	<u>13.525.450</u>
<b>Totaal passiva</b>	<b><u><u>63.943.422</u></u></b>	<b><u><u>64.597.501</u></u></b>

**Staat van baten en lasten over 2017**

	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	57.268.794	55.258.000	57.525.728
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	9.835	21.000	12.462
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	123.354	115.000	113.577
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.623.804	1.600.000	1.626.677
3.5 Overige baten	<u>4.708.725</u>	<u>3.860.000</u>	<u>3.325.255</u>
<b>Totaal baten</b>	<b>63.734.512</b>	60.854.000	62.603.699
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	45.209.773	43.547.000	45.063.835
4.2 Afschrijvingen	3.408.533	3.977.000	5.855.771
4.3 Huisvestingslasten	4.246.311	4.421.000	4.380.198
4.4 Overige lasten	<u>10.403.553</u>	<u>8.469.000</u>	<u>10.332.632</u>
<b>Totaal lasten</b>	<b>63.268.170</b>	60.414.000	65.632.436
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>466.342</b>	440.000	-3.028.737
5.1 Financiële baten	2.586	11.000	13.945
5.5 Rentelasten en soortgelijke kosten	-453.531	-451.000	-498.256
5.6 Ineffectiviteit derivaten	<u>133.357</u>	<u>0</u>	<u>-2.903</u>
5 Financiële baten en lasten	<u>-317.588</u>	<u>-440.000</u>	<u>-487.214</u>
<b>Netto resultaat</b>	<b><u>148.754</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>-3.515.951</u></b>

**Toelichting op de balans**

1.3 Financiële vaste activa	Boekwaarde	Investerings	Desinvesterings	Waarde	Resultaat	Boekwaarde
	1 januari 2017	en verstrekte leningen 2017	en afgeloste leningen 2017	veranderingen 2017	deelnemingen 2017	31 december 2017
	€	€	€	€	€	€
1.3.2 Andere deelnemingen	1.000	0	0	0	0	1.000
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>

In 2016 heeft Terra de TerraRijsschool BV opgericht. In deze BV zijn de activiteiten ondergebracht met betrekking tot het trekkerrijbewijs. In 2017 is, evenals in 2016, sprake van een verlies. De rijsschool verkeert nog steeds in de opstartfase. Er worden rijlessen verzorgd, maar de simulator is nog niet in gebruik genomen.

1.5 Vorderingen	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
1.5.1 Debiteuren	170.910	210.450
1.5.2 OCW/EZ	325.531	0
1.5.3 Groepsmaatschappijen	376.153	2.886
1.5.4 Andere deelnemingen	132.193	87.075
1.5.5 Personeel	1.512	5.606
1.5.6 Ouders / Studenten / deelnemers / cursisten	399.016	539.303
1.5.7 Overige overheden	86.938	129.927
1.5.8 Overlopende activa	551.830	552.426
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	111.648	159.704
<b>Vorderingen</b>	<b>1.932.435</b>	<b>1.367.969</b>
<b>Uitsplitsing overlopende activa</b>		
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	459.420	429.513
1.5.8.2 Te ontvangen interest	225	0
1.5.8.3 Overige	92.185	122.913
Overlopende activa	551.830	552.426
<b>Verloopstaat voorziening wegens oninbaarheid vorderingen</b>		
1.5.9.1 Stand per 1 januari	159.704	133.120
1.5.9.2 Onttrekking	-48.056	-50.486
1.5.9.3 Dotatie		77.070
Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	111.648	159.704

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De vorderingen zijn per ultimo 2017 € 0,6 miljoen hoger dan per ultimo 2016. De hoogte van de vorderingen is afhankelijk van het moment van factureren en betalen en kan daardoor per periode verschillen.

Het debiteurensaldo is lager dan in 2016. Naast het feit dat de hoogte van de vorderingen afhankelijk is van het moment van factureren, zijn vorderingen en schulden met betrekking tot projectsubsidies gesaldeerd.

De vordering op OCW/EZ betreft de nog af te rekenen subsidie voor de tractormotor.

De vordering op groepsmaatschappijen is hoger dan in 2016. Het gaat hierbij om saldering van vorderingen van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 2.4.5). Het verschil is in 2017 voornamelijk hoger doordat er een vordering is ontstaan op Onderwijsgroep Noord (€ 0,33 miljoen). Dit betreft de BTW-suppletie 2012-2016.

De vordering op andere deelnemingen betreft een vordering op TerraRijsschool B.V.

De vordering op personeel is lager omdat er minder vorderingen uitstaan met betrekking tot fietsprojecten.

De vordering op Ouders/studenten/deelnemers/cursisten is lager omdat de facturering dit jaar eerder heeft plaatsgevonden dan in 2016. De vorderingen nemen ook af omdat de facturering via WIS collect wordt gedaan. Hierbij is de mogelijkheid van iDeal betaling, waarmee facturen direct kunnen worden betaald.

De vordering op overige overheden is lager omdat er minder gefactureerd is met betrekking tot projecten van TerraStart.

De overlopende activa bestaat uit vooruitbetaalde kosten en overige vorderingen. Het gaat hierbij om licenties en abonnementen die betrekking hebben op 2018, vooruitbetalingen op werkzaamheden die nog moeten worden uitgevoerd en kosten van excursies die in 2018 plaatsvinden.

De overige overlopende activa heeft betrekking op de balanspositie van het derivaat dat door Terra is afgesloten. Van deze positie valt jaarlijks een bedrag vrij tot het einde van de looptijd.

De voorziening voor oninbaarheid is afgenomen ten opzichte van 2016. Per ultimo 2017 is de voorziening bepaald op basis van de facturen die zijn ondergebracht bij een incassobureau. Voor 2017 heeft dit geresulteerd in een onttrekking van € 48.000 omdat het saldo van de facturen bij het incassobureau lager uitkomt dan het saldo van de voorziening aan het begin van het jaar.

1.7 Liquide middelen	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
1.7.1 Kasmiddelen	5.338	4.801
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	17.475.236	16.620.302
<b>Liquide middelen</b>	<b>17.480.574</b>	<b>16.625.103</b>

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

## 2.1 Eigen vermogen

	Saldo		Resultaat		Overige mutaties		Stand per	
	1 januari 2017	2017	2017	2017	31 december 2017	2017	2017	2017
	€	€	€	€	€	€	€	€
2.1.1 Algemene Reserve		<b>31.798.045</b>	251.007	0				<b>32.049.052</b>
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)		<b>4.300.000</b>	-46.166	0				<b>4.253.834</b>
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)		<b>1.019.467</b>	-56.087	0				<b>963.380</b>
<b>Eigen vermogen</b>		<b>37.117.512</b>	<b>148.754</b>	<b>0</b>				<b>37.266.266</b>
2.1.2 Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra'		<b>4.175.000</b>	0	0				<b>4.175.000</b>
Bestemmingsreserves 'Tractorsimulatie'		<b>125.000</b>	-46.166	0				<b>78.834</b>
Bestemmingsreserve (publiek)		4.300.000	-46.166	0				<b>4.253.834</b>
2.1.3 Bestemmingsreserve 'Stichting AOC Terra'		<b>1.019.467</b>	-56.087	0				<b>963.380</b>
Bestemmingsreserve (privaat)		1.019.467	-56.087	0				<b>963.380</b>

### Bestemming van het exploitatiesaldo

#### Statutaire winstbestemming:

In de statuten van de stichting is geen artikel opgenomen aangaande de winstbestemming.

#### Bestemming exploitatiesaldo

Het exploitatiesaldo van is, conform het besluit van het College van Bestuur, van verdeeld zoals onderstaand is weergegeven.

Deze verdeling is reeds in de balans per verwerkt.

	2017	2016
	€	€
Dotatie Algemene Reserve	<b>251.007</b>	-3.475.990
Onttrekking Bestemmingsreserve 'Tractorsimulatie' (publiek)	<b>-46.166</b>	0
Dotatie Bestemmingsreserves 'AOC Terra' (privaat)	<b>-56.087</b>	-39.961
<b>Netto resultaat</b>	<b>148.754</b>	<b>-3.515.951</b>

Het totale eigen vermogen komt, na de verdeling van het resultaat, uit op € 37,3 miljoen. Dit eigen vermogen kan worden onderverdeeld in een algemene reserve van € 32,0 miljoen en bestemmingsreserves van tezamen € 5,3 miljoen. Het eigen vermogen is onderverdeeld in publiek en privaat vermogen, waarbij de algemene reserve als publiek vermogen wordt aangemerkt. De bestemmingsreserves behoren voor een bedrag van € 4,3 miljoen tot het publiek vermogen en voor een bedrag van € 1,0 miljoen tot het privaat vermogen.

De resultaten van TerraNext Markt en TerraStart worden ten laste of ten gunste van het privaat vermogen gebracht, evenals de resultaten van de deelneming TerraRijkschool B.V..

Op basis van de 'Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs' wordt de algemene reserve als geheel aangemerkt als publiek vermogen.

De publieke bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Terra' is gevormd omdat Terra in de komende jaren te maken krijgt met een aantal ontwikkelingen die een grote impact op de organisatie en de middelen zullen hebben. Het gaat daarbij met name om de gevolgen van de daling van het aantal leerlingen en onderwijskundige ontwikkelingen zoals de invoering van Passend Onderwijs. Dit brengt niet alleen een extra inspanning met zich mee maar tevens extra onzekerheden en daarmee ook risico's. Voor bovenstaande ontwikkelingen zullen jaarlijks middelen worden gereserveerd binnen de begroting. Het gaat hier echter om meerjarige ontwikkelingen waarbij deze bestemmingsreserve kan worden ingezet om een mismatch in de tijd tussen de inzet van extra middelen en daarmee gerealiseerde besparingen of opbrengsten te kunnen opvangen.

De publieke bestemmingsreserve 'Tractorsimulatie' is gevormd voor het ontwikkelen van een tractorsimulator waarmee lessen kunnen worden verzorgd gericht op het behalen van het ingevoerde T-rijbewijs. Er wordt een beroep gedaan op de bestemmingsreserve voor € 46.166. Het project loopt ten einde en de toegekende projectsubsidie is besteed. De bestemmingsreserve was gevormd om eventuele extra kosten te financieren.

Onderwijsinstellingen hebben in 2007 de mogelijkheid gehad een, als zodanig aantoonbaar, deel van de algemene reserve als eigen privaat vermogen te rubriceren als bestemmingsreserve. Terra heeft op grond hiervan een private bestemmingsreserve gevormd ten laste van de Algemene Reserve.

De private Bestemmingsreserve 'Stichting AOC Terra' is ontstaan nadat onderwijsinstellingen, met ingang van 1994, een jaarrekening dienden op te stellen waarin alle baten en lasten werden verantwoord. Tot en met 1993 was uitsluitend sprake van een verantwoording van de ontvangen en bestede rijkssubsidie. Als gevolg hiervan zijn de vermogens van de diverse vestigingen, tot en met 1993 ontstaan uit private activiteiten, ingebrachte in het vermogen van Terra. Indien private activiteiten van Terra, nu en in de toekomst, leiden tot een verlies, dan wordt dat verlies ten laste van deze private bestemmingsreserve gebracht en niet ten laste van het publieke vermogen. Een positief resultaat wordt ten gunste van deze private bestemmingsreserve gebracht.

2.4 Kortlopende schulden	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
2.4.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	44.927	91.829
2.4.2 Kredietinstellingen	1.144.616	1.144.616
2.4.3 Crediteuren	1.290.731	1.391.332
2.4.4 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.863.419	1.813.135
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	484.429	411.903
2.4.10 Overlopende passiva	9.599.509	8.672.635
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>14.427.631</b>	<b>13.525.450</b>
	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
	€	€
<b>Uitsplitsing Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
2.4.7.1 Loonheffing	1.374.947	1.336.273
2.4.7.2 Omzetbelasting	11.494	11.017
2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen	476.978	465.845
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.863.419	1.813.135
<b>Uitsplitsing overlopende passiva</b>		
2.4.10.2 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	1.499.110	2.277.765
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ niet-geoormerkt	3.799.124	2.618.805
2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen	239.296	195.382
2.4.10.5 Vakantiegeld en vakantiedagen	1.234.936	1.268.039
2.4.10.6 Accountants- en administratiekosten	30.008	29.645
2.4.10.7 Te betalen interest	28.108	47.670
2.4.10.8 Overige overlopende passiva	2.768.927	2.235.329
Overlopende passiva	9.599.509	8.672.635

De kortlopende schulden zijn ten opzichte van ultimo 2016 toegenomen met € 0,9 miljoen.

De schulden aan groepsmaatschappijen zijn lager dan ultimo 2016. Het gaat hierbij om saldering van schulden van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 1.5.3).

Onder de kredietinstellingen zijn de aflossingsverplichtingen voor het komende jaar opgenomen.

Het crediteurensaldo is lager dan per ultimo 2016. Het saldo is echter afhankelijk van het moment van factureren en betalen en verschilt per jaar.

De belastingen en sociale premies en schulden terzake van pensioenen zijn € 0,1 miljoen hoger dan ultimo vorig jaar als gevolg van hogere premiepercentages.

De overlopende passiva zijn per saldo toegenomen € 0,93 miljoen per ultimo 2016.

De vooruitontvangen subsidies van OCW/EZ zijn per saldo toegenomen met € 0,4 miljoen. Hierbij zijn de geoormerkte subsidies afgenomen met € 0,8 miljoen en de niet-geoormerkte subsidies toegenomen met € 1,2 miljoen. De afname van de geoormerkte subsidies wordt voornamelijk veroorzaakt door een lagere inzet vanuit de MIP, tractorsimulator en het nieuwe opgestarte RIF Food Focus project. Voor dit laatste project zijn eind 2016 middelen beschikbaar gekomen die in 2017 zijn besteed. De toename van de niet-geoormerkte subsidies bestaat voornamelijk uit subsidies voor kwaliteitsafspraken (prestatiedeel en studiewaarde).

Het bedrag van de vooruitontvangen termijnen is ultimo 2017 per saldo lager dan ultimo 2016. De oorzaak is dat het bedrag aan voorgefactureerde schoolreizen lager is dan vorig jaar. Anderzijds zijn de vooruitontvangen bedragen op devices hoger dan in 2016. De oorzaak hiervan is de mogelijkheid om de vrijwillige bijdrage voor de leerlingdevices in één keer te betalen in plaats van in vier termijnen. Van het ontvangen bedrag wordt jaarlijks een vierde deel ten gunste van het resultaat geboekt.

Het vakantiegeld is afgenomen door een daling van het aantal personeelsleden.

Het bedrag van de accountantskosten betreft de nog te verwachten accountantskosten voor de jaarrekeningcontrole 2017.

Het bedrag van de te betalen interest is afgenomen door de verlaging van de langlopende schulden met het bedrag van de jaarlijkse aflossingen.

De overige overlopende passiva zijn toegenomen met € 0,6 miljoen ten opzichte van ultimo 2016.

De overige overlopende passiva bestaan o.a. uit bijdragen van derden voor projecten € 0,66 miljoen (2016: € 0,49 miljoen) en bijdragen van de samenwerkingsverbanden € 1,7 miljoen (2016: € 1,05 miljoen), waarvan de besteding over een langere periode plaatsvindt. Tevens is hierin een bedrag voor de ineffectiviteit van de renteswap van € 0,4 miljoen (2016: € 0,56 miljoen) opgenomen. De ineffectiviteit wordt jaarlijks berekend op basis van een opgave van de ABN AMRO Bank.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.



**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op de feitelijke situatie per balansdatum.

**Toelichting op de staat van baten en lasten**

3.5	Overige baten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
3.5.1	Verhuur	158.057	167.600	188.082
3.5.2	Detachering personeel	1.126.495	737.000	746.136
3.5.5	Ouder-, deelnemer-, studentenbijdragen	1.350.090	1.354.400	1.194.318
3.5.6	Overige	<u>2.074.083</u>	<u>1.601.000</u>	<u>1.196.719</u>
	<b>Overige baten</b>	<b><u>4.708.725</u></b>	<b><u>3.860.000</u></b>	<b><u>3.325.255</u></b>

In totaal zijn de overige baten in 2017 € 1,38 miljoen hoger dan in 2016.

De verhuur is iets lager dan in 2016. Er is sprake van minder verhuur van lokalen in 2017 en in 2016 was sprake van tijdelijke verhuur van een terrein.

De baten voor detachering personeel zijn € 0,38 miljoen hoger. Het aantal detacheringen is toegenomen met € 0,14 miljoen. Daarnaast is er een hoger bedrag van de Samenwerkingsverbanden ontvangen (€ 0,15 miljoen). Hierbij gaat het voornamelijk om bijdragen op basis van tripartite overeenkomsten. Ook is er in 2017 sprake van baten vanuit projectsubsidies (€ 0,10 miljoen), te weten Erasmus, Sport en Bewegen en Sempervivum.

De ouderbijdragen zijn € 0,16 miljoen hoger dan in 2016. Het aantal leerlingen dat een device gebruikt neemt toe. Er kan een device van school worden gebruikt en hiervoor wordt een eigen bijdrage gevraagd. Ook de bijdrage voor de sportklassen is toegenomen.

De post overige is € 0,88 hoger dan in 2016. Er is eind 2017 een verzoek voor een BTW teruggave over de jaren 2012-2016 ingediend. Het gaat hierbij om een bedrag van € 0,33 miljoen. De bijdrage van de Samenwerkingsverbanden in het bedrag van de overige opbrengsten bedraagt € 1,20 miljoen (2016: € 0,73 miljoen). Besteding van de bijdrage van het samenwerkingsverband vindt plaats op basis van personele inzet en gemaakte kosten. De overige toename bestaat uit de bijdrage dienstverlening derden. Deze toename bedraagt € 0,13 miljoen (2016: € 0,10 miljoen).

Ten opzichte van de begroting zijn de overige baten € 0,85 miljoen hoger.

De opbrengst voor verhuur is lager dan begroot door het minder verhuren van lokalen.

In 2017 zijn meer medewerkers gedetacheerd dan waar bij het maken van de begroting rekening is gehouden. De begroting wordt gemaakt op basis van de informatie die bekend is bij het opmaken van de formatiebegroting. Over het algemeen is er sprake van jaarcontracten en is pas aan het einde van het schooljaar bekend of deze worden voortgezet. Gedurende het jaar is het aantal detacheringen toegenomen met € 0,14 miljoen. Van samenwerkingsverbanden (o.a. tripartite en detachering) is € 0,15 miljoen meer ontvangen dan begroot. Tevens is € 0,10 miljoen extra ontvangen uit projectsubsidies (geen rijkssubsidies).

De post overige is hoger dan begroot en dit is voornamelijk het gevolg van de BTW-suppletie over de jaren 2012-2016 (€ 0,33 miljoen). Verder zijn er hogere kantine opbrengsten (€ 0,05 miljoen), hogere bijdrage dienstverlening derden (€ 0,07 miljoen) en winst verkoop inventaris (€ 0,02 miljoen).

4.1	Personeelslasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.1.1	Lonen en salarissen	36.337.221	36.250.000	35.578.494
4.1.2	Overige personele lasten	9.290.927	7.472.000	9.735.294
4.1.3	Af: uitkeringen	<u>418.375</u>	<u>175.000</u>	<u>249.953</u>
	<b>Personeelslasten</b>	<b><u>45.209.773</u></b>	<b><u>43.547.000</u></b>	<b><u>45.063.835</u></b>

	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
<b>Uitsplitsing lonen en salarissen</b>			
4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	28.284.783	28.291.526
4.1.1.2	Sociale lasten	3.872.989	3.752.220
4.1.1.3	Pensioenpremies	<u>4.179.449</u>	<u>3.862.000</u>
	Lonen en salarissen	<b>36.337.221</b>	<b>36.250.000</b>
			<b>35.578.494</b>

	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
<b>Uitsplitsing overige personele lasten</b>			
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	486.782	2.355.914
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	8.261.758	6.872.273
4.1.2.3	Overige	<u>542.387</u>	<u>507.107</u>
	Overige personele lasten	<b>9.290.927</b>	<b>7.472.000</b>
			<b>9.735.294</b>

Gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)	2017	2016
Onderwijsgevend personeel	421,4	453,1
Directie en Onderwijsondersteunend personeel	127,8	107,6
Totaal (exclusief inhuur)	549,3	560,7

Er is geen sprake van medewerkers buiten Nederland

De personeelslasten zijn, in totaal, met € 0,15 miljoen gestegen ten opzichte van 2016. Deze stijging valt in een aantal onderdelen uiteen:

De bruto lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Terra zijn nagenoeg gelijk gebleven. Wel is er sprake van een toename van de sociale lasten met € 0,12 miljoen en een toename van de pensioenpremies met € 0,64. Deze stijgingen zijn het gevolg van hogere premiepercentages.

De overige personele lasten zijn, ten opzichte van 2016, afgenomen met € 0,44 miljoen. In 2016 is een voorziening seniorenverlof opgenomen, dit bracht eenmalig extra kosten met zich mee. De dotatie personele voorzieningen is voor 2017 daardoor veel lager. De kosten voor personeel niet in loondienst zijn daarentegen veel hoger dan in 2016. Onderstaand een overzicht van de verschillen:

De dotaties personele voorzieningen zijn € 1,87 miljoen lager dan in 2016. Het totaal van de dotaties personele voorzieningen bestaat uit de volgende bedragen:

- dotatie voorziening wachtgeld € 464.563 (2016: € 754.273)
- dotatie voorziening langdurig zieken € 116.858 (2016: € 244.257)
- vrijval voorziening seniorenverlof € 305.543 (2016: dotatie € 1.299.012)
- dotatie voorziening ambtsjubilea € 210.904 (2016: € 58.372)

De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 1,40 miljoen hoger dan in 2016 en bestaat uit de bijdrage aan Onderwijsgroep Noord voor de dienstverlening (€ 0,14 miljoen hoger) en de kosten van inhuur van personeel (€ 1,26 miljoen hoger).

De bijdrage dienstverlening wordt berekend op basis van de totale opbrengsten. Omdat de totale opbrengsten hoger zijn dan in 2016, komt ook de bijdrage dienstverlening hoger uit.

De kosten van inhuur van personeel valt in een aantal delen uiteen. De vervanging wegens ziekte is € 0,67 miljoen hoger dan in 2016, zijn vacatures van afdelingsdirecteuren tijdelijk ingevuld met extern personeel (€ 0,44 miljoen) en is er extra personeel ingezet t.b.v. de kwaliteit van het onderwijs en verlaging van de werkdruk (€ 0,14 miljoen).

De post overige is iets hoger dan in 2016 als gevolg van hogere jubilea uitkeringen.

De personeelslasten zijn € 1,66 miljoen hoger dan begroot.

De lonen en salarissen zijn in totaal € 0,09 miljoen lager dan begroot, waarbij de bruto lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Terra € 0,22 miljoen lager zijn dan begroot, de sociale lasten nagenoeg gelijk zijn aan de begroting en de pensioenpremies € 0,32 miljoen hoger uitkomen dan begroot. Bij het opmaken van de begroting is rekening gehouden met een verhoging van het premiepercentage van de pensioenen, maar niet voldoende.

De overige personele lasten zijn € 1,82 miljoen hoger dan begroot.

De dotaties personele voorzieningen zijn € 0,18 miljoen hoger dan begroot.

Door de leerlingdaling zijn meer medewerkers vertrokken, waardoor de bedragen voor de WW meer zijn toegenomen dan verwacht (Terra is eigenrisicodrager). Ook zijn er tien medewerkers met een regeling vertrokken in 2017. In totaal is de dotatie voorziening wachtgeld € 0,21 miljoen hoger dan begroot.

Bij het opmaken van de begroting is geen bedrag opgenomen voor een dotatie aan de voorziening langdurig zieken. Op basis van de informatie uit het ziekteverzuim moest er toch een bedrag van € 0,12 miljoen worden gedoteerd.

De voorziening seniorenverlof is in 2016 voor het eerst opgenomen op basis van afspraken in de cao-mbo. Het gaat hierbij om toekomstige verplichtingen aan medewerkers. Omdat de begroting 2017 bij het voor het eerst opnemen van de voorziening al klaar was, is in de begroting geen rekening gehouden met een dotatie of vrijval. Voor 2017 is sprake van een vrijval van € 0,31 miljoen.

Met betrekking tot de voorziening ambtsjubilea is de berekeningsytematiek aangepast. Hierdoor is sprake van een hogere dotatie (€ 0,16 miljoen) dan waar bij het opmaken van de begroting rekening is gehouden.

De kosten van personeel niet in loondienst zijn € 1,61 miljoen hoger dan begroot.

De bijdrage dienstverlening aan Onderwijsgroep Noord is € 0,13 miljoen hoger dan begroot. Dit als gevolg van een hogere opbrengst dan waar bij de opstelling van de begroting rekening is gehouden.

De kosten voor inhuur van personeel zijn € 1,48 miljoen hoger dan begroot. Van dit bedrag is de vervanging wegens ziekte € 0,62 miljoen hoger dan begroot omdat er sprake is van een hoger ziekteverzuim. Een aantal vacatures is tijdelijk vervuld met extern personeel en is er extra personeel ingezet t.b.v. de kwaliteit van het onderwijs en verlaging van de werkdruk.

De post overige is iets hoger dan begroot door een hoger bedrag aan studietoelagen en kosten van woon-werkverkeer.

Pensioenfondsen zijn wettelijk verplicht om financiële buffers te hebben: extra geld voor tijden dat het financieel slechter gaat. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) 128% moet zijn. Daarnaast is ook wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan vijf jaren onder de 104,2% mag liggen.

De beleidsdekkingsgraad wordt berekend uit de dekkingsgraden, de verhouding tussen de bezittingen en verplichtingen, in een periode van twaalf maanden. Ultimo februari 2018 bedroeg de beleidsdekkingsgraad van het ABP 102,7%.

### Wet Normering Topinkomens

De tabel met toelichting is opgenomen na de toelichting op de staat van baten en lasten.

4.3	Huisvestingslasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.3.1	Huur	799.131	787.000	734.527
4.3.2	Verzekeringen	65.242	74.000	65.242
4.3.3	Onderhoud	1.143.919	993.000	1.240.415
4.3.4	Energie en water	903.134	1.040.000	1.040.645
4.3.5	Schoonmaakkosten	935.555	1.126.000	922.060
4.3.6	Belastingen en heffingen	399.330	401.000	377.309
	<b>Huisvestingslasten</b>	<b>4.246.311</b>	<b>4.421.000</b>	<b>4.380.198</b>

De huisvestingslasten zijn lager dan in 2016.

De kosten voor huur zijn hoger door verhoging van de huurprijzen en het verantwoord van de huur van een aantal praktijklocaties onder deze post in plaats van onder praktijkkieren, omdat vanaf 2017 Terra breed van deze locaties gebruik wordt gemaakt.

De kosten van verzekeringen zijn gelijk ten opzichte van 2016.

De kosten van onderhoud zijn lager doordat er minder kosten zijn gemaakt voor zowel groot onderhoud als onderhoud terreinen. Voor het groot onderhoud is alleen het meest urgente onderhoud uitgevoerd in afwachting van het nieuwe meerjarenonderhoudsplan. Dit plan is in 2017 opgesteld en in 2018 wordt de verdere uitwerking hiervan vastgesteld. Daarentegen is klein onderhoud van de gebouwen gestegen ten opzichte van 2016.

De kosten van energie en water zijn lager dan in 2016. Zowel de kosten voor gas als de kosten voor elektra zijn afgenomen.

De schoonmaakkosten zijn nagenoeg gelijk aan 2016.

De heffingen zijn iets gestegen ten opzichte van 2016 en bestaan voornamelijk uit kosten OZB, rioolheffing en de Zuiveringsheffing.

De huisvestingslasten zijn iets lager (€ 0,17 miljoen) dan het bedrag dat is begroot.

De kosten voor huur zijn iets hoger dan begroot. De huur van een aantal praktijklocaties zijn in 2017 hier verantwoordt in plaats van onder praktijkkieren. Dit is gedaan omdat er nu Terra breed van deze locaties gebruikt wordt gemaakt.

De kosten van verzekeringen zijn lager dan begroot, omdat in de begroting rekening was gehouden met taxatiekosten. Er zijn echter geen taxaties geweest in 2017.

De kosten van onderhoud zijn hoger dan begroot. Er zijn extra kosten gemaakt ten behoeve van dakonderhoud Groningen (€ 0,14 miljoen) vooruitlopend op de plaatsing van zonnepanelen en asbestsanering in de Spreng in Assen (€ 0,06 miljoen).

De kosten voor energie en water zijn lager dan begroot. In 2016 is er in juli sprake geweest van een hoge afrekening.

Voordeel t.o.v. vorige jaren is dat er nu gebruik gemaakt kan worden van de slimme meter. Dit voorkomt grote mutaties in de eindafrekening.

De schoonmaakkosten zijn lager dan begroot. Voor zowel de schoonmaak als de afvalverwerking zijn in 2016 nieuwe contracten afgesloten, waardoor de kosten lager uitkomen. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden.

De belastingen en heffingen, bestaande uit de kosten van de OZB, rioolheffing, de zuiveringsheffing, etc zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

4.4	Overige lasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	3.584.945	3.219.500	3.302.179
4.4.2	Inventaris en apparatuur	337.708	261.500	349.667
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	6.277.187	4.793.000	6.431.879
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen	21.722	62.000	77.070
4.4.5	Overige	181.991	133.000	171.837
	<b>Overige lasten</b>	<b>10.403.553</b>	<b>8.469.000</b>	<b>10.332.632</b>

De overige lasten zijn nagenoeg gelijk aan 2016.

Van de verschillende onderdelen van de overige lasten zijn de administratie- en beheerslasten € 0,28 miljoen hoger, de kosten voor inventaris en apparatuur zijn € 0,01 miljoen lager, de leer- en hulpmiddelen zijn € 0,15 miljoen lager, de dotatie overige voorzieningen is € 0,06 miljoen lager en de overige kosten zijn € 0,01 miljoen lager dan in 2016.

Administratie- en beheerslasten: in 2017 zijn extra kosten gemaakt voor de werving en selectie van nieuwe regiodirecteuren en afdelingsdirecteuren. Daarnaast is er sprake van hogere kosten voor contributies, telecommunicatiekosten, juridische ondersteuning en reis- en verblijfkosten. De kosten voor drukwerk, vergaderkosten en scholing zijn lager.

Leer- en hulpmiddelen: Er is sprake van een toename van de waardevermindering van de leerlinglaptops (nog niet in alle leerjaren wordt gewerkt met een laptop) en de kosten van onderwijsinnovatie. Daar staan lagere kosten voor boeken en hulpmiddelen, praktijkleren en onderwijskundige projecten tegenover.

De dotatie overige voorzieningen betreft de dotatie aan de voorziening wegens oninbaarheid van vorderingen op debiteuren. Na bepaling van de vermoedelijk oninbare vorderingen op debiteuren, was een lager bedrag nodig om de voorziening weer op peil te brengen.

De post overige is iets hoger dan in 2016. Het betreft hier de inkoopkosten van de kantine. Hier staan echter ook hogere opbrengsten tegenover.

De overige lasten zijn € 1,93 miljoen hoger dan begroot.

Hiervan zijn de administratie- en beheerslasten € 0,37 miljoen hoger dan begroot, is inventaris en apparatuur € 0,08 miljoen hoger dan begroot, zijn de leer- en hulpmiddelen € 1,48 miljoen hoger dan begroot, is de dotatie overige voorzieningen € 0,04 miljoen lager dan begroot en de overige lasten € 0,05 miljoen lager dan begroot.

Administratie- en beheerslasten: hoger dan begroot zijn de kosten voor kopiëren, telecommunicatie, contributies, informaticavoorzieningen, juridische ondersteuning, kosten externe adviseurs, reis- en verblijfkosten en personeelsvoorzieningen (o.a. werving en selectie). Lager dan begroot zijn de kosten voor drukwerk, PR, transitie en scholing.

Leer- en hulpmiddelen: hoger dan begroot zijn de boeken en hulpmiddelen, excursies, leerlingvervoer, waardevermindering leermiddelen en onderwijskundige projecten.

De dotatie overige voorzieningen is lager dan begroot. Bij het opstellen van de begroting is de inschatting gemaakt dat er een hogere dotatie nodig zou zijn op de voorziening op peil te houden.

De overige kosten komen hoger uit dan begroot omdat door de stijging van de kantine omzet er sprake is van hogere inkoopkosten.

5	Financiële baten en lasten	2017 €	Begroting 2017 €	2016 €
5.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>2.586</u>	<u>11.000</u>	<u>13.945</u>
	<b>Financiële baten</b>	<b>2.586</b>	11.000	13.945
5.5	Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-453.531</u>	-451.000	-498.256
5.6	Ineffectiviteit derivaten	<u>133.357</u>	<u>0</u>	<u>-2.903</u>
	<b>Financiële lasten</b>	<b>-320.174</b>	<b>-451.000</b>	<b>-501.159</b>
	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b><u>-317.588</u></b>	<b><u>-440.000</u></b>	<b><u>-487.214</u></b>

De rentebaten zijn veel lager dan in 2016. In 2016 was al sprake van een lagere rentevergoeding. Deze verlaging heeft zich in 2017 verder doorgezet. Voor de meeste spaarrekeningen is het rentepercentage naar 0% gegaan en is de vergoeding in 2017 verder afgenomen.

De rentebaten zijn ook lager dan begroot omdat met een renteverlaging naar 0% bij het opstellen van de begroting geen rekening is gehouden.

Het totaal van de leningen nemen jaarlijks af met het bedrag van de aflossing; de rentelasten nemen daardoor ook af. Er is in 2017 geen sprake van nieuwe (opgenomen) leningen.

Bij de huidige lening van de ABN AMRO Bank is het risico van rentestijging middels een renteswap afgedekt tot het jaar 2020. De rente is gebaseerd op basis van 1-maands Euribor.

De rentelasten van de langlopende leningen zijn nagenoeg gelijk aan de begroting.

Terra heeft in 2005 gekozen om het risico van een rentestijging af te dekken door middel van een renteswap. Het verschil tussen de lening en de swap is ontstaan door een extra aflossing op de lening in 2010. De hedgerelatie is voor een deel ineffectief als gevolg van de over-hedging die hierdoor is ontstaan. De waarde van deze ineffektiviteit wordt ieder jaar opnieuw vastgesteld. De bate van de ineffektiviteit voor 2017 bedraagt € 133.000. Voor de ineffektiviteit wordt geen bedrag in de begroting opgenomen.

**WNT-verantwoording 2017 Stichting AOC Terra**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting AOC Terra. Het voor Stichting AOC Terra toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 gebaseerd op basis van het WNT-maximum voor het onderwijs, klasse E (6-3-4). Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Stichting AOC Terra is € 153.000.

De leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht zijn bestuurder respectievelijk toezichthouder van Onderwijsgroep Noord als geheel. Voor de volledigheid is in onderstaande WNT-verantwoording de totale bezoldiging van deze functionarissen opgenomen. De vermelde gegevens hebben betrekking op de WNT-entiteiten Stichting Onderwijsgroep Noord, Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra, Stichting Dollard College en Stichting rsg de Borgen. Op deze functionarissen is klasse F (8-4-5) van toepassing met een bezoldigingsmaximum van € 165.000.

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

**1a. Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand**

bedragen x € 1	A.A. Berendsen	A.G. Wennink	A.H. van Hoorn	M.J. Oostland	M.E. de Ruijter	A.D. Bloem	E.J. Daling	A. Kramer	T. Vos
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Regiodirecteur	Regiodirecteur	Afdelingsdirecteur	Regiodirecteur	Regiodirecteur	Regiodirecteur	Regiodirecteur
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/03	01/05 - 31/12	01/09 - 31/12	01/09 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee	ja	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee
<b>Bezoldiging</b>									
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 150.000	€ 139.003	€ 93.944	€ 89.756	€ 81.422	€ 21.431	€ 57.151	€ 27.082	€ 28.575
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 18.223,08	€ 17.750	€ 13.836	€ 13.836	€ 13.836	€ 3.459	€ 8.986	€ 4.222	€ 4.493
<i>Subtotaal</i>	€ 168.223	€ 156.753	€ 107.780	€ 103.592	€ 95.258	€ 24.890	€ 66.137	€ 31.304	€ 33.068
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 165.000	€ 165.000	€ 153.000	€ 153.000	€ 153.000	€ 38.250	€ 102.000	€ 51.000	€ 51.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	€ 168.223	€ 156.753	€ 107.780	€ 103.592	€ 95.258	€ 24.890	€ 66.137	€ 31.304	€ 33.068
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toestaan	Overgangsregeling van Toepassing	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2016</b>									
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/08 - 31/12	01/08 - 31/12	01/08 - 31/12	01/08 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Deeltijdfactor 2016 in fte	1	1	1	1	1	1			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 149.970	€ 134.354	€ 47.058	€ 38.361	€ 37.111	€ 37.078			
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.789	€ 15.233	€ 6.143	€ 5.095	€ 4.373	€ 4.724			
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	€ 165.759	€ 149.587	€ 53.201	€ 43.456	€ 41.484	€ 41.802	€ 0	€ 0	€ 0

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

Functiegegevens	G.J.M. Zwerink		P. Coree	
	interim regiodirecteur		interim regiodirecteur	
Kalenderjaar	2017	2016	2017	2016
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	30/01 – 21/07		13/03 – 21/07	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6		4	
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>				
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 176	€ 175	€ 176	€ 175
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 24.500	24000	€ 24.500	24000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 147.000		€ 98.000	
<b>Bezoldiging</b>				
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja		Ja	
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 98.400		€ 65.960	
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 98.400		€ 65.960	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.		N.v.t.	
<b>Totale bezoldiging, exclusief BTW</b>	<b>€ 98.400</b>		<b>€ 65.960</b>	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		N.v.t.	



## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Functiegegevens	E.M. Pastoor- Meuleman		T. Wagenaar		E. van Zuidam		M. Krijnsen		K.J. Roffel		C.R.M. Silvius- Voogd	
	Voorzitter RvT	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>												
Bezoldiging	€ 17.000	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.750	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 17.000</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	<b>€ 10.600</b>	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
<b>Gegevens 2016</b>												
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/05 - 31/12	-	-	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 15.600	€ 9.750	€ 9.750	€ 9.750	€ 9.750	€ 9.750	€ 9.750	€ 9.750	€ 6.500	-	-	
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	<b>€ 15.600</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 9.750</b>	<b>€ 6.500</b>	<b>€ 6.500</b>	<b>-</b>	

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

bedragen x € 1	A. D. Bloem
<b>Funcctiegegevens</b>	
Funcctie(s) gedurende dienstverband	regiodirecteur
Deeltijdfactor in fte	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2017
<b>Ontslaguitkering</b>	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	€ 50.000
<b>Individueel toepasselijk maximum</b>	<b>€ 75.000</b>
-/- Onverschuldigd deel	N.v.t.
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	<b>€ 50.000</b>
Waarvan betaald in 2017	€ 50.000
Reden waarom de overschrijving al dan niet is toegestaan	N.v.t.

## 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

**Verbonden Partijen**

Naam	Juridische vorm 2017	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen	Resultaat jaar 2017	Art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
				31 december 2017				
				€	€	Ja/Nee	%	Ja/Nee
Stichting Onderwijsgroep Noord	stichting	Groningen	4	1.329.885	7.115	nee	0	nee
Stichting Dollard College	stichting	Groningen	4	6.974.621	-227.899	nee	0	nee
Stichting rsg de Borgen	stichting	Groningen	4	4.069.968	827.529	nee	0	nee

Naam	Onschrijving doelstelling	Samenstelling Bestuur en directie
Stichting Onderwijsgroep Noord	Onderwijs	mw. A.A. Berendsen en drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur)
Stichting Dollard College	Onderwijs	mw. A.A. Berendsen en drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur)
Stichting rsg de Borgen	Onderwijs	mw. A.A. Berendsen en drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur)

Stichting AOC Terra maakt samen met Stichting Dollard College en Stichting rsg de Borgen deel uit van Onderwijsgroep Noord. Deze zijn verbonden op grond van overwegende zeggenschap en niet op basis van kapitaalbelang.

## DEEL 3 OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

110



## *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra

---

### *Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017*

---

#### *Ons oordeel*

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra te Groningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

---

#### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (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.

CMZQ66TS7XZV-1802892976-43

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,  
3508 AB Utrecht  
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

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

---

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- en de bijlagen.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

---

## ***Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening***

---

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

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

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

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

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

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 20 juni 2018  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door prof. dr. P.W.A. Eimers RA



---

## *Bijlage bij de controleverklaring*

---

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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



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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

# BIJLAGEN

## Bijlage A

### FINANCIËLE MONITOR TERRA 2016

Actielijn art. 17	IN MIP GEPLANDE INZET VAN MIDDELEN									
	Investerings- middelen		Eigen middelen		Financiering derden		Totaal geplande inzet (control) voor		Totaal geplande inzet (control) voor	
	FIM2014	FIM2015	FEM2014	FEM2015	FDD2014	FDD2015	FDD2014	FDD2015	2014	2015
a.1 vernieuwing opleidingen	115.657	194.676	0	0	75.000	75.000	75.000	75.000	190.657	269.676
a.2 groene kennis voor burgers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a.3 kennistoepassing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b.1 samenwerkingsverbanden	23.131	38.935	0	0	0	0	0	0	23.131	38.935
b.2 teams vakdocenten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c.1 innovatieve bedrijven	92.525	155.740	206.000	45.000	0	0	0	0	298.525	200.740
c.2 inhuur deskundigheid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d.1 groene groei	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d.2 thema's innovatieagenda's	231.315	389.351	0	0	0	0	0	0	231.315	389.351
d.3 agenda bèta – techniek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d.4 voedselzekerheid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>462.628</b>	<b>778.702</b>	<b>206.000</b>	<b>45.000</b>	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>	<b>743.628</b>	<b>898.702</b>
	<b>Beschikking DUO 2013</b>									155.475

Actielijn art. 17	DAADWERKELIJK BESTEDE INVESTERINGSMIDDELEN									
	Besteed in 2013 uit art 5 + 5a 2013	Besteed in 2014 uit art. 5 + 5a 2013, volgens opgave instelling	Besteed in 2014 uit art. 5 2014, volgens opgave instelling	Totaal Besteed in 2014 (uit Art. 5+5a 2013 en Art. 5 2014) volgens opgave instelling	Besteed in 2015 uit overloop 2013 (Art. 5+5a) en/of 2014 (Art.5)	Besteed in 2015 uit Art. 5 2015	Totaal Besteed in 2015 (S+T)	Besteed in 2016	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2016 (R+U+V)	Besteed in 2017
a.1 vernieuwing opleidingen	95.524	1.377	96.901	0	27.142	27.142	0	124.043	128.825	252.868
a.2 groene kennis voor burgers					0	0	0	0	0	0
a.3 kennistoepassing					0	0	0	0	0	0
b.1 samenwerkingsverbanden	4.029	2.494	6.523	0	180	180	0	6.703	15.815	22.518
b.2 teams vakdocenten					0	0	0	0	0	0
c.1 innovatieve bedrijven	33.545	0	33.545	0	7.924	7.924	0	41.469	59.870	101.339
c.2 inhuur deskundigheid					0	0	0	0	0	0
d.1 groene groei					0	0	0	0	0	0
d.2 thema's innovatieagenda's	0	51.146	51.146	0	0	0	0	51.146	352.641	403.787
d.3 agenda bèta – techniek					0	0	0	0	0	0
d.4 voedselzekerheid					0	0	0	0	0	0
	<b>22.377</b>	<b>133.098</b>	<b>188.115</b>	<b>0</b>	<b>35.247</b>	<b>35.247</b>	<b>0</b>	<b>223.362</b>	<b>557.151</b>	<b>780.512</b>
					incl besteed in 2013			<b>245.739</b>		<b>802.889</b>
	<b>Beschikking DUO 2014 462.628</b>		<b>Beschikking DUO 2015 778.702</b>							

VERWACHTE INZET INVESTERINGSMIDDELEN		
Actielijn	Geplande inzet in 2018 uit overloop Art.5	Geplande inzet in 2019 uit overloop Art.5
a.1 vernieuwing opleidingen	70.560	31.428
a.2 groene kennis voor burgers		
a.3 kennistoepassing		
b.1 samenwerkingsverbanden	4.847	52.030
b.2 teams vakdocenten		
c.1 innovatieve bedrijven	78.180	112.491
c.2 inhuur deskundigheid		
d.1 groene groei		
d.2 thema's innovatieagenda's	119.702	124.677
d.3 agenda bèta – techniek		
d.4 voedselzekerheid		
	<b>273.289</b>	<b>320.626</b>
		<b>593.915</b>

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	a.1
<b>Activiteit</b>	a.1.1 Inzet van makelaars
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Met provinciale regio's en bedrijfsleven samen worden afspraken gemaakt over beroepsauthentiek leren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 opdrachten per jaar</li> <li>• 1 kenniswerkplaats</li> <li>• 2 gebieds-coöperaties</li> <li>• 2 onderwijsmakelaars</li> <li>• 3 Masterclasses</li> <li>• 500 studenten actief met beroepsauthentiek leren in regionale programma's en/of bedrijfsopdrachten</li> </ul>
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	Middels onderzoek wordt jaarlijks de stand van zaken geëvalueerd. De uitkomsten worden gepresenteerd en gedeeld met studenten via de studentenraad. Indicatoren zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal opdrachten</li> <li>• Aantal werkplaatsen/coöperaties</li> <li>• Aantal makelaars</li> <li>• Aantal Masterclasses om gebiedsagenda's te bepalen</li> <li>• Aantal studenten actief met beroepsauthentiek leren</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	Inzet van Onderwijsmakelaars, Regiomakelaars, Sectormakelaars en een Programmaleider.
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer dan 60 opdrachten in het kader van regioleren uitgevoerd;</li> <li>• Terra participeert in de Werkplaatsen Westerkwartier (MBO Groningen), de Veenkoloniën (MBO Emmen) en Zuidwest Drenthe (MBO Meppel).</li> <li>• Terra participeert in 2 Gebiedscoöperaties (Westerkwartier en Zuidwest-Drenthe);</li> <li>• Er zijn 3 Onderwijsmakelaars actief;</li> <li>• Studenten van 3 MBO vestigingen van Terra zijn actief in 10 studentstichtingen actief met beroepsauthentiek (regio)leren.</li> <li>• MBO Meppel participeert daarnaast in Kennispoort Zwolle en is "expeditielid" in Regionomie.</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	Door inzet van makelaars en werkgroep regioleren, heeft er een intensivering van regioleren incl. uitbreiding naar meerdere opleidingen plaatsgevonden.
<b>Bereikte resultaten 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circa 190 projecten in het kader van regioleren uitgevoerd;</li> <li>• Betrokken opleidingen: Bos&amp;natuur beheer, Hovenier, Land, water en milieu, Loonwerk en Veehouderij</li> <li>• Projecten zijn gevarieerd met een focus op: planvormingsvraagstukken, praktijkonderzoek en uitvoering in de praktijk.</li> <li>• Betrokken opleidingen: Dierverzorging, Paraveterinair, Bloem&amp;Design, Paardensport en Paardenhouderij</li> <li>• Projecten zijn gevarieerd met een focus op: educatie, voorlichting, praktijkonderzoek en het organiseren van evenementen.</li> </ul>
<b>Verwachte acties en resultaten 2018</b>	Bestendigen van de opgezette structuur en borging en kennisdeling (zowel Terra-breed, landelijk en internationaal) van de resultaten en opbrengsten.
<b>Verwachte acties en resultaten 2019</b>	Bestendigen van de opgezette structuur en borging en kennisdeling (zowel Terra-breed, landelijk en internationaal) van de resultaten en opbrengsten.

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	a.1
<b>Activiteit</b>	a.1.2 Professionaliseren en versterking van interne organisatie (projecten en netwerken)
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Duurzame, professionele projectorganisatie die capabel is om externe financieringsmiddelen aan te boren.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing van personeel en borging binnen de organisatie</li> <li>• Borging binnen de organisatie van het ontwikkelen van nieuwe en het onderhouden van bestaande netwerken</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderschrijven uitgewerkte doelstellingen 2016-2017.</li> <li>• Opdracht aan projectleider en kartrekkers voor uitvoering uitgewerkte doelstellingen</li> <li>• Monitoring werkveldgroepen</li> <li>• Onderlinge expertise uitwisseling</li> <li>• Contact CAH + Van Hall/Larenstein</li> <li>• Afspraken keuzedelen, BPV</li> <li>• Verbeterplannen, excellentieprogramma's</li> </ul>
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Succesvolle aanvraag Regionaal Investeringsfonds op het gebied van verkorte voedselketens. Op basis van een breed onderzoek binnen de regio van Terra wordt gewerkt aan de start van een nieuwe opleiding vraaggestuurd vanuit de omgeving.</li> <li>• Activiteitenplan 2016-2017</li> <li>• Doelstellingen 2016-2017 realiseren</li> <li>• Informeren Programmagroep</li> <li>• Van elkaar leren: implementatie HKS, Focus op vakmanschap, wet en regelgeving enz.</li> <li>• Efficiëntere doorstroom, door afspraken met noordelijk HBO Groen</li> <li>• Kwaliteitsverbetering opleidingen 4groen</li> <li>• Tussenevaluatie werkveldgroepen</li> <li>• Expertise uitwisseling</li> <li>• Afspraken keuzedelen</li> <li>• Afspraken skills</li> <li>• Afspraken BPV</li> <li>• Afspraken leermateriaal</li> <li>• Afspraken structureel overleg bedrijfsleven</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	Vanwege de transitie binnen de organisatie waarbij meer en meer verantwoordelijkheden lager belegd worden in teams, is de afgelopen periode veel tijd besteed aan de relatie en afstemming tussen de onderwijsteams en de projectteams.
<b>Bereikte resultaten 2017</b>	In juni 2017 heeft Terra de eerste Project Informatiedag Terra georganiseerd voor alle personeel van Terra. Op deze dag gaven alle projecten acte de presence en werden resultaten getoond. Verspreiding van de opgedane kennis uit de projecten aan collega-docenten stond daarbij centraal. Ook is er ten behoeve van deze dag een film gemaakt van alle lopende projecten, waarin de doelen en resultaten op creatieve wijze getoond werden.
<b>Verwachte acties en resultaten 2018</b>	We zien naast de veranderende rol van de docent binnen reguleren (vaardigheden als coach) ook dat docenten en teamleiders meer vaardigheden op gebied van projectmatig werken nodig hebben en netwerk-skills om het leren met en binnen de regio samen vorm te geven. Vooral op deze gebieden verwachtten we nog de komende periode stappen te ondernemen.
<b>Opmerkingen, leerpunten, blokkades</b>	Het is nog niet gelukt om een organisatie t.b.v. van projecten (in de vorm van een projectbureau) op te zetten. Hier is in toenemende mate behoefte aan omdat de huidige, reguliere structuur voor ondersteuning steeds minder past bij de vraag naar nieuwe vormen van samenwerking gekoppeld aan het aanboren van middelen.

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	b.1
<b>Activiteit</b>	b.1.1 Teams vakdocenten ontwikkelen opleidingen door.
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Pilotgroepen bereiden de samenwerking binnen 4Groen voor op basis van de nieuwe kwalificatiestructuur.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	7 pilotgroepen, per pilotgroep 1 teamleider en 1 docent per AOC. Oplevering van de volgende resultaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke onderdelen KD lenen zich voor samenwerking</li> <li>• Welke onderdelen lenen zich voor nieuwe samenwerkingsvormen met het bedrijfsleven</li> <li>• Welke innovaties en trends worden herkend</li> <li>• Hoe worden studenten en bedrijfsleven betrokken</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	In 2016 zijn 7 werkgroepen waarin medewerkers van alle 4Groen-partners deelnemen, verder gegaan met de uitvoering van het Plan van Aanpak. Vakdocenten van Groen, Bloemen design en veehouderij zijn naar vakdagen geweest en er is gewerkt aan de opzet van materiaal binnen veehouderij.
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse kennisbijeenkomsten en werkconferenties georganiseerd en gehouden</li> <li>• Uitwisseling kennis en ervaringen</li> <li>• Delen van gezamenlijk ontwikkeld materiaal</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	In 2017 is de programmagroep en zijn 8 werkgroepen (incl. examinering en skills) actief geweest in het kader van 4Groen.
<b>Bereikte resultaten 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse kennisbijeenkomsten en werkconferenties georganiseerd en gehouden</li> <li>• Uitwisseling kennis en ervaringen</li> <li>• Delen van gezamenlijk ontwikkeld materiaal</li> </ul>

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	b.1
<b>Activiteit</b>	b.1.2 Afstemming aanbod en organisatie opleidingen.
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Binnen 4Groen-verband worden afspraken gemaakt over het aanbod van opleidingen in het kader van doelmatigheid.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	Afgestemd aanbod van opleidingen en gezamenlijke organisatie van (een deel van) de opleidingen ("slim regisseren is beter dan concentreren").
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	Aantal overleggen op bestuurlijk niveau.
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	Terra en Nordwin gaan gezamenlijk een Foodopleiding vormgeven.
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	Ontwikkeling door Terra en Nordwin van de gezamenlijke Foodopleiding.
<b>Bereikte resultaten 2017</b>	Start opleiding Food, Life en Sciences in schooljaar 2018/2019
<b>Verwachte acties en resultaten 2018</b>	Voorzetting van de gezamenlijke activiteiten conform het goedgekeurde projectplan.



<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	c.1
<b>Activiteit</b>	c.1.1 Uitvoeren authentieke opdrachten.
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Alle studenten MBO niveau 3 en 4 werken aan opdrachten die authentiek zijn, dat wil zeggen die passen bij hun opleiding en latere loopbaan en bijdragen aan innovatie bij bedrijven, organisatie en overheden. De regiomakelaar is daarbij de verbinder met het onderwijs.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beroepsauthentieke opdrachten</li> <li>• Opdrachten die bijdragen aan innovatie</li> <li>• Opdrachten waarbij samengewerkt wordt met studenten, professionals</li> <li>• uit verschillende sectoren en opleidingen.</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	<p>In de zomer van 2016 nam Terra een – opnieuw trendsettende – ontwikkelingsstap. In een driepartijen-afspraken tussen Terra, Hanzehogeschool en de Gebiedscoöperatie wil Terra gemeenschappelijke de verantwoordelijkheid nemen voor het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Daarmee wordt onderzoeks-capaciteit vanuit het hbo gekoppeld aan praktijkkennis in het mbo. Een tripartiete lector vormt de schakel tussen de scholen en de werkvloer in de drie partner-organisaties en zorgt voor de koppeling van kenniscreatie en toepassing.</p> <p><u>Coöperatieve ondernemendheid</u> Inhoudelijk is het lectoraat gericht op praktijkgericht onderzoek naar coöperatieve ondernemendheid. Jonge onderzoekers worden tijdens hun onderzoek begeleid en ondersteund, om meer inzicht te verkrijgen in regionale coöperatieve ketens. In elk thema van het werkprogramma van de Gebiedscoöperatie zitten zulke coöperatieve ketens, bijvoorbeeld voedselketens, maar ook zorg- en energieketens, en niet in de laatste plaats ketens en kringlopen in de circulaire economie. Maar ook het coöperatiemodel als zodanig vraagt om nieuwe en betrouwbare ketens: tussen de verschillende partnerorganisaties, de betrokken mensen, en de shareholders in de regio. Het lectoraat draagt bij aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord, sociaal, duurzaam en regionaal geworteld ondernemerschap met nieuwe verantwoordelijkheden en kansen voor de regionale shareholders. Het onderzoek heeft een focus op nieuwe inzichten over financieel én maatschappelijk rendement. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van coöperatieve bestuurs-, financierings- en verdienmodellen.</p>
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	Aanstelling van een lector Duurzaam Cooperatief Ondernemen
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	In 2017 is extra aandacht besteed aan de samenwerking van het VMBO met het bedrijfsleven in de regio. Samenwerking in de regio (VO-scholen, MBO en bedrijfsleven) wordt per vestiging onderzocht en eventueel verder uitgebreid.
<b>Verwachte acties en resultaten 2018</b>	Voortzetting en uitbouw van het werken vanuit de leerlingstichtingen. Intensivering en uitbouw regionale netwerken door zowel VMBO als MBO ten behoeve van het kunnen uitvoeren van authentieke opdrachten en in het kader van Burgerschapsvorming en Ondernemen Leren.

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	c.1
<b>Activiteit</b>	c.1.2 Professionalisering docenten
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Docenten zijn in staat om studenten te coachen bij beroepsauthentic leren.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	Scholingsaanbod voor docenten.
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	In 2016 is externe begeleiding van docenten ingezet om docenten te positioneren in de rol van coach ten behoeve van het regioleren. Regioleren vormt binnen Terra een belangrijk onderdeel van "Ondernemend leren". Beide kennen Terrabrede regiegroepen. Deze zijn en gaan verder aan de slag met de uitkomsten van het NRO onderzoek "Rollen in Regioleren". Dit onderzoek heeft geresulteerd in een brochure met de nieuwe rollen voor docenten binnen het regioleren.
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	Positionering van Ondernemend leren binnen Terra (inclusief Regioleren Loopbaan oriëntatie begeleiding).
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	In 2017 is bij het VMBO een project opgestart (school-bedrijfspartner-schappen) waarin samen met het bedrijfsleven onderzocht wordt welke mogelijkheden er zijn om een gedeelte van het beroepsgerichte programma te koppelen aan de stage. Daarnaast is een Pilot Robotica gestart bij het VO. In dit project wordt nadrukkelijk ook gekeken hoe een dergelijke pilot vertaald kan worden naar onderwerpen als precisielandbouw en sensortechnologie in het MBO. Na de Pilot waarin ook scholing van de docent is opgenomen, zal de scholingsbehoefte op dit vlak binnen Terra onderzocht worden.
<b>Bereikte resultaten 2017</b>	Start Pilot Robotica
<b>Verwachte acties en resultaten 2018</b>	Voortzetting van de professionaliserings-activiteiten en daarbij aansluiting bij en aandacht voor teamontwikkeling.

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	c.1
<b>Activiteit</b>	c.1.3 Organisatie van het leerproces
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Binnen AOC Terra is de organisatie en zijn de werkprocessen aangepast op Regioleren
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	Aanpassing organisatie en processen
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	<p>In 2016 is door de HKS ontwikkelgroep Ondernemend Leren hard gewerkt aan het pedagogisch didactisch model dat als onderlegger geldt voor alle HKS-opleidingen. Ondernemend Leren staat voor het ontwikkelen van een curriculum dat de studenten helpt steeds zelfstandiger te worden en de eigen leervraag te leren ontwikkelen. Dit gebeurt onder andere door het onderwijs steeds minder aanbod gestuurd vorm te geven en de vragen van de studenten meer leidend te laten zijn. Van de student vraagt dit dat hij zich bewust moet worden van zijn eigen competenties en het ontwikkelen van een meer zelfsturende houding. Dit omdat de verantwoordelijkheid van het leerproces gedurende de opleiding steeds meer verplaatst van docent naar student. Uiteraard wordt het kwalificatiedossier gevolgd voor het voldoen aan de opleidingseisen.</p> <p>De ontwikkelgroep ondernemend leren ondersteunt de HKS ontwikkelgroepen door ze te bezoeken en op verzoek specifieke ondersteuning te bieden. De leden van de ontwikkelgroep zorgen tevens voor bewustwording van het concept op de vestigingen door diverse activiteiten. Daarnaast houdt ze zich Terrabreed op het mbo bezig met de onderwerpen Regioleren, voorbereidend Regioleren en loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB) aangezien deze onderdelen te maken hebben met de manier waarop de studenten werken en worden begeleid.</p>
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	In 2017 is een werkgroep opgestart op Doorlopende leerlijnen VO-MBO. Doel is om meer leerlingen in de basisberoepsgerichte leerweg gemotiveerder en op maat door te laten stromen naar een diploma MBO niveau 2. Het traject behelst het opzetten van een flexibele leerroute voor leerlingen BB die geïnteresseerd zijn in het groen en door willen stromen naar het mbo.
<b>Verwachte acties en resultaten 2018</b>	Onderzoek naar de inzet van een reflectietool in de opleidingen met een pilot daarvan in de nieuwe opleiding Food, Life en Sciences.
<b>Opmerkingen, leerpunten, blokkades</b>	Goede afstemming van regioleren met de Herziene Kwalificatie Structuur is noodzakelijk.

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	d.2
<b>Activiteit</b>	d.2.1 Deelnemen Agro-Agenda Noord Nederland
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Deelname van de kennisinstellingen aan alle praktijkgerichte projecten van de Agro-Agenda Noord Nederland inclusief internationalisering via agrosector Noord-Nederland.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan minimaal 6 projecten uit de innovatieagenda:</li> <li>• 2 veehouderij / paraveterinair</li> <li>• 2 akkerbouw / loonwerk</li> <li>• 2 natuur en leefomgeving</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	<p>Naast de grote aandacht voor het proces is ook gewerkt aan de ontwikkeling en opzet van een aantal inhoudelijke projecten die bijdragen aan de uitvoering en het behalen van de doelen uit de ambitieplannen op de drie thema's.</p> <p><u>Drones</u> In de land- en tuinbouw en in de groene ruimte wordt steeds meer gebruik gemaakt van drones. Het is belangrijk dat het groene beroepsonderwijs kennis opdoet van deze innovatie en weet hoe deze innovatie een plaats in het onderwijs te geven. In dit project leren docenten van Terra innovatie op het gebied van drones toe te passen en te gebruiken in het onderwijs.</p> <p><u>3D Printing</u> In de groene sector en in de groene ruimte wordt steeds meer gebruik gemaakt van high-tec en dus ook van 3D-printers. Het is belangrijk dat het groene beroepsonderwijs kennis opdoet van deze innovatie en weet hoe deze innovatie een plaats in het onderwijs te geven. Terra is in 2016 gestart met een project waarin gekeken wordt naar de mogelijkheden van 3D printing voor groene beroepen en voor het groene onderwijs.</p> <p><u>Graafmachine simulator</u> In 2016 is een werkgroep van Terra gestart met een onderzoek naar de mogelijkheden en haalbaarheid van een simulator voor graafmachines. Terra biedt onder anderen opleidingen aan in groen, grond en infra. Kenmerkend voor de loonwerksector is het brede scala aan werkzaamheden. Eén van de belangrijkste machines die in de cultuurtechniek worden gebruikt is de hydraulische graafmachine. Het werken met een hydraulische graafmachine vraagt om hele andere vaardigheden dan het besturen van een trekker of het bedienen van een oogstmachine. Om goed met een graafmachine te kunnen werken is het erg belangrijk om het 'gevoel' van het bedienen goed in de vingers te krijgen. Het kost relatief veel tijd om deze vaardigheid goed onder de knie te krijgen. Dit is de reden waarom Terra de studenten op verschillende vestigingen wil laten oefenen in een graafsimulator. Terra Meppel mbo krijgt als eerste school een simulator.</p> <p>De graafsimulatoren is een zeer zinvol hulpmiddel omdat het de effectiviteit van de lestijd vergroot ten opzichte van een echte graafmachine. Er kan met minimale begeleiding van docenten meer geoefend worden. Ook het eindniveau van de studenten wordt verhoogd, omdat er meer en makkelijker geoefend kan worden en is het oefenen in een simulator veiliger, duurzaam en milieuvriendelijk.</p> <p>In de toekomst kunnen de graafsimulatoren verder uitgebouwd worden met bijvoorbeeld modules voor het werken met een shovel, heftruck of dumper. De simulator bij Terra Meppel mbo zal tijdens de open dagen op 26 en 27 januari 2017 voor het eerst in gebruik worden genomen. Ook drie andere Terra mbo vestigingen krijgen een graafsimulator.</p>
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	Uitvoering van SMART-geformuleerde innovatieve projecten volgens een vooraf afgesproken format.

<p><b>Uitgevoerde acties 2017</b></p>	<p>Op het gebied van veehouderij / paraveterinair zijn de volgende projecten in 2017 uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname in de CiV veehouderij</li> <li>• Verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking voor de opleidingen paardensport/paarden-houderij met veeartsen en andere relevante stakeholders</li> <li>• Precisielandbouw</li> <li>• Pilot Boerderijleren</li> </ul> <p>Op het gebied van akkerbouw en loonwerk zijn de volgende projecten uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname in CiV Akkerbouw</li> <li>• Pilot Simulator Graafmachines</li> <li>• Pilot Tractorsimulator</li> </ul> <p>Op het gebied van natuur en leefomgeving zijn de volgende projecten uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname in de CiV Water</li> <li>• Pilot Drones</li> <li>• Gebruik 3D Printing</li> <li>• Bezig met bijen in het VO en MBO</li> </ul>
<p><b>Bereikte resultaten 2017</b></p>	<p>Uitvoering van SMART-geformuleerde innovatieve projecten volgens een vooraf afgesproken format inclusief een afgesproken monitoring van de (tussentijdse) resultaten.</p>

<b>BRIN</b>	<b>01NJ Terra</b>
<b>Actielijn</b>	d.2
<b>Activiteit</b>	d.2.1 Deelnemen Agro-Agenda Noord Nederland
<b>Beoogde uitkomst per activiteit</b>	Deelname van de kennisinstellingen aan alle praktijkgerichte projecten van de Agro-Agenda Noord Nederland inclusief internationalisering via agrosector Noord-Nederland.
<b>Indicatoren per uitkomst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HUB-Terra: organiseren van internationale regionale allianties</li> <li>• Organiseren internationale HUB's: formaliseren van samenwerking met 3 Engels- en/of Duitssprekende partners</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2016</b>	<p>Dit jaar is gewerkt aan het verwezenlijken van de volgende doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoranda of Understanding (MoU) met betrouwbaar gebleken partners</li> <li>• Minimaal één ECVET- / Learningunit en validatie zijn in pilotvorm ontwikkeld</li> <li>• Terra heeft i.s.m. de Europese partners een aantal 'top of the bill' bedrijven benoemd waar zeer goed presterende studenten hun IBPV (buitenlandstage) mogen lopen</li> <li>• Samenwerkings-partners worden geïnformeerd over de doelstellingen m.b.t. het uitvoeren van een IBPV door excellente studenten</li> <li>• Voor studenten, die een IBPV gaan volgen of een deel van de opleiding in het buitenland volgen (ECVET), worden taaltrainingen verzorgd</li> <li>• De organisatievorm voor het aanbieden van taaltraining is ontwikkeld</li> <li>• Het onderzoek naar het verzorgen van opleidingen in het Engels of het Duits is gestart.</li> <li>• Een voorstel welke opleidingen of delen van opleidingen in het Engels of Duits verzorgd kunnen worden, wordt gedaan. Een geformaliseerd concept van tweetalig onderwijs wordt in kaart gebracht.</li> </ul> <p>Daarnaast heeft de werkgroep zich bezig gehouden met het onderhouden en uitbreiden van haar internationale netwerken (EUROPEA, Carrefour Europeen). Door het aanvaarden van een bestuursfunctie binnen EUROPEA Nederland door een van de leden van de werkgroep, blijft Terra nauw betrokken bij de ontwikkelingen op Europees onderwijsgebied. Taaltrainingen (technisch Engels, op Malta) zijn aangeboden aan de vestigingen en de eerste groep gaat in februari 2017).</p>
<b>Bereikte resultaten 2016</b>	<p>De volgende doelstellingen zijn behaald:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MoU met Finland (Bloem) en Litouwen (Veehouderij, Loonwerk, ..) en Zweden (mobiliteit studenten veehouderij en paardenhouderij)</li> <li>• De ECVET unit Vertical Plant Life is ontwikkeld (Engelstalig), een ECVET unit veehouderij is (in pilotvorm) ontwikkeld. Terra maakt tevens gebruik van door partners ontwikkelde units (zowel nationaal als internationaal).</li> <li>• Criteria (in En en De) voor excellente bedrijven zijn opgesteld. Een delegatie studenten, ondernemers en docenten veehouderij heeft een aantal Jersey (top)bedrijven bezocht en afspraken gemaakt over stages (in combinatie met lessen op de partnerschool in Århus).</li> <li>• Inventarisatie gemaakt voor totaaloverzicht IBPV-bedrijven (ongoing)</li> <li>• Netwerk EUROPEA (24 landen) benaderd en geïnformeerd over plannen</li> <li>• Opzet training (tijdsduur) in vak- en omgangstaal</li> <li>• Na een inventarisatie bij de mbo-vestigingen hebben de opleidingen Paraveterinair, Veehouderij en Bloem en Design aangegeven delen van het curriculum in het Engels te willen aanbieden (t-mbo). Bijeenkomsten over t-mbo zijn bezocht op basis waarvan een aanbeveling wordt geschreven.</li> </ul>
<b>Uitgevoerde acties 2017</b>	<p>Naast voortzetting van de activiteiten en deelname in netwerken is speciaal aandacht besteed aan de ontwikkeling en implementatie van keuzedelen op het gebied van internationalisering:</p> <p>Het KD 'werken op de internationale arbeidsmarkt' ontwikkelen (inclusief examinering) zodat er Terra breed een volledig lespakket en examen ligt.</p> <p>Onderhouden en versterken van het internationale netwerk van Terra door het bijwonen van relevante seminars, netwerkbijeenkomsten en vergaderingen (nationaal en internationaal). Doel: verdere samenwerking met onderwijsinstellingen in binnen- en buitenland (uitbreiding database 'preferente bedrijven' en samenwerking binnen IBPV/ECVET).</p>

## Bijlage B

(Neven)functies van bestuurders en toezichthouders per 31 december 2017

### COLLEGE VAN BESTUUR

#### **A.A. Berendsen, Bunne, Voorzitter: (per 01-08-2015)**

voorzitter College van Bestuur Stichting Onderwijsgroep Noord  
voorzitter College van Bestuur Stichting Dollard College  
voorzitter College van Bestuur Stichting rsg de Borgen  
voorzitter College van Bestuur Stichting AOC Terra  
lid Vereniging AOC Raad, Brancheorganisatie van het AOC-Onderwijs  
lid MBO Raad  
lid VO Raad  
lid Thema Advies Commissie van de SBB  
lid (vice voorzitter) Raad van Toezicht De Noorderbrug  
lid (vice voorzitter) Raad van Commissarissen Ommelander Ziekenhuis Groningen

#### **A.G. Wennink, Enschede, lid: (per 01-08-2015)**

lid College van Bestuur Stichting Onderwijsgroep Noord  
lid College van Bestuur Stichting Dollard College  
lid College van Bestuur Stichting rsg de Borgen  
lid College van Bestuur Stichting AOC Terra  
lid Vereniging AOC Raad, Brancheorganisatie van het AOC-Onderwijs  
voorzitter VMBO Onderwijscluster AOC Raad  
lid Entree TAC (SBB)  
lid MBO Raad  
raad van Advies CrossOvers MBO Raad  
DB Groene Norm Ede  
lid VO Raad  
lid stuurgroep Energy College  
lid adviesraad UniPartners Twente

### RAAD VAN TOEZICHT

#### **E.M. Pastoor-Meuleman, Haren, Voorzitter:**

Elly Pastoor Advies, sociale en duurzame innovatie; zelfstandig ondernemer  
wethouder gemeente Grootegast (part-time)  
lid jury NPGZ Stimuleringsprijs (Noordelijk Platform Gehandicapten Zorg)  
lid bestuur Stichting Nieuw Nabuurschap  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

#### **M. Krijnsen, Gasteren, lid**

voorzitter stuurgroep Glas van Aa tot Hunze.  
voorzitter Stichting Drents Glasvezel collectief.  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**K.J. Roffel, leek, lid**

directeur Financiën en Bedrijfsvoering Certe  
lid Raad van Toezicht Willem Lodewijk Gymnasium  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**C. Voogd, Groningen, lid**

management Controller bij de Rijksuniversiteit Groningen  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**T. Wagenaar, Bontebok, lid**

eigen bedrijf voor interim- en advies werkzaamheden in het onderwijs:  
directeur a.i. van OPO Furore in Drachten  
lid van de Raad van Toezicht van Penta Primair  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**E. van Zuidam, Roden, lid**

organisatie- en talentencoach  
lid Raad van Toezicht Regionaal Expertise Centrum Noord Nederland Cluster 4 Bijz. Onderwijs (RENN4)  
bestuurslid Stichting Vrienden van de Jeugdbrandweer Groningen  
lid Raad van Advies Stichting 'Het Kopland'  
lid Werkveld Adviescommissie Master Leiderschap Hanze Hogeschool  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra



**Bijlage C****VESTIGINGSGEGEVENS OP 31 DECEMBER 2017****Terra Assen MBO**

Vredeveldseweg 55  
Postbus 333  
9400 AH Assen  
tel. (0592) 31 22 98  
e-mail: assen@mboterra.nl  
regiodirecteur: mw. T. Vos

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

**Terra Emmen MBO**

Noordbargerstraat 75  
7812 AA Emmen  
tel. (0591) 66 90 20  
e-mail: emmen@mboterra.nl  
regiodirecteur: mw. E. Daling

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

**Terra Groningen MBO**

Hereweg 99  
9721 AA Groningen  
tel. (050) 529 78 00  
e-mail: groningen@mboterra.nl  
regiodirecteur: mw. A. Kramer

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

**Terra Meppel MBO**

Werkhorst 56  
7944 AV Meppel  
tel. (0522) 25 13 68  
e-mail: meppel@mboterra.nl  
regiodirecteur: dhr. M.J. Oostland

- \* Beroeps Opleidende Leerweg
- \* Beroeps Begeleidende Leerweg

**TerraNext**

Burgemeester Legroweg 33  
9761 TA Eelde  
tel. (050) 368 23 90  
e-mail: info@terranext.nl  
regiodirecteur: mw. T. Vos

- \* Beroeps Begeleidende Leerweg
- \* Cursorisch Beroeps Onderwijs
- \* Contractonderwijs

**Terra Assen VO**

Vredeveldseweg 55  
Postbus 333  
9400 AH Assen  
tel. (0592) 31 22 98  
e-mail: assen@voterra.nl  
regiodirecteur: mw. T. Vos

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

**Terra Eelde VO**

Burgemeester Legroweg 29  
9761 TA Eelde  
tel. (050) 309 16 25  
e-mail: eelde@voterra.nl  
regiodirecteur: mw. T. Vos

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

**Terra Emmen VO**

Huizingsbrinkweg 9  
7812 BK Emmen  
tel. (0591) 61 73 44  
e-mail: emmen@voterra.nl  
regiodirecteur: mw. E. Daling

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

**Terra Meppel VO**

Werkhorst 58  
Postbus 1055  
7940 KB Meppel  
tel. (0522) 25 33 64  
fax (0522) 25 20 31  
e-mail: meppel@voterra.nl  
regiodirecteur: dhr. M.J. van Oostland

- \* het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

**Terra Oldekerk VO**

Molenstraat 12  
9821 PG Oldekerk  
tel. (0594) 50 58 00  
fax (0594) 50 72 29  
e-mail: oldekerk@voterra.nl  
regiodirecteur: mw. A. Kramer

- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

**Terra Winsum VO**

Hamrik 4a  
Onderdendamsterweg 43a  
Postbus 33  
9950 AA Winsum  
tel. (0595) 44 70 70  
e-mail: winsum@voterra.nl  
regiodirecteur: mw. A. Kramer

- \* Het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs
- \* Praktijkonderwijs

**Terra Wolvega VO**

Paulus Potterstraat 33  
Postbus 147  
8470 AC Wolvega  
tel. (0561) 61 88 18  
e-mail: wolvega@voterra.nl  
regiodirecteur: dhr. M.J. Oostland

- \* Het Groene Lyceum
- \* Voorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
- \* Leerweg Ondersteunend Onderwijs

## Bijlage D

### LIJST MET AFKORTINGEN EN VERKLARINGEN

AKA	Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent
AOC	agrarisch opleidingscentrum
BB	basisberoepsgerichte leerweg (vmbo)
BBL	beroepsbegeleidende leerweg (mbo)
BOL	beroepsopleidende leerweg (mbo)
BPV	beroepspraktijkvorming
BVE	Beroepsonderwijs en Volwassenen Educatie
CE	centraal examen
CIV	Centrum Innovatief Vakmanschap
CSE	centraal schriftelijk examen
CSPE	centraal schriftelijk praktijk examen
DDoS	distributed denial-of-service
DOEN	Durven, Oppakken, Ervaren, Netwerken
ECVET	European credit system for vocational education and training
ELO	elektronische leeromgeving
EZ	ministerie van Economische Zaken
GKC	Groene Kennis Coöperatie
GL	Gemengde leerweg (vmbo)
hbo	hoger beroepsonderwijs
HKS	Herziene Kwalificatiestructuur
HRM	Human Resource Management
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IBPV	internationale beroepspraktijkvorming
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
KB	Kaderberoepsgerichte leerweg (vmbo)
KIGO	Kennisverspreiding en Innovatie Groen Onderwijs
LKC	Landelijke klachtencommissie
LOB	Loopbaan Oriëntatie Begeleiding
lwoo	leerwegondersteunend onderwijs
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MIP	meerjarig investeringsprogramma
NRO	nationaal regieorgaan onderwijsonderzoek
OCW	ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OPDC	Ortho-Pedagogisch Didactisch Centrum
OSVEC	overleg secretarissen vestigingsexamencommissies
PDCA	plan do check act
PvB	proeve van bekwaamheid
RI&E	risico-inventarisatie en evaluatie
ROC	Regionaal opleidingscentrum
rsg	regionale scholengemeenschap
SE	schoolexamen
TL	Theoretische leerweg (vmbo)
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VBG	Vereniging Buitengewoon Groen
VEC	vestigingsexamencommissie
vmbo	voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
v(s)o	voortgezet (speciaal) onderwijs
WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs
WNT	Wet normering topinkomens
WUR	Wageningen University & Research centre

**VERKLARINGEN**

- GO voordat een leerling kan opgaan voor zijn/haar proeve van bekwaamheid, heeft hij/zij een go-/no go-gesprek met de studieloopbaanbegeleider (SLB-er).
- Faciliteitenpas een pas waarop staat van welke faciliteiten een leerling gebruik mag maken: denk aan extra tijd, verklanking, spelfouten niet meerekenen, et cetera.