

**VARIO**

Onderwijsgroep

2020

*Bestuursverslag*



Voorwoord College van Bestuur	4	<b>Hoofdstuk 7</b>	
Bericht Raad van Toezicht	6	Bedrijfsvoering	22
Verslag GMR	8	7.1 Facilitaire zaken	22
		7.2 Huisvesting	22
		7.3 Duurzaamheid	22
		7.4 PR & communicatie	23
		7.5 ICT	23
<b>Hoofdstuk 1</b>		<b>Hoofdstuk 8</b>	
Profiel van de organisatie	10	Personele zaken	24
1.1 Algemene beschrijving	10	8.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis	24
1.2 Missie en visie	10	8.2 Verzuim	24
1.3 Organisatiestructuur VariO Onderwijsgroep	11	8.3 Formatie in fte	24
1.4 Organogram	11	8.4 Verwachte toekomstige ontwikkelingen	25
		8.5 Gevoerd beleid inzake beheersing en beleid van uitkeringen na ontslag	25
<b>Hoofdstuk 2</b>		8.6 Leeftijdsopbouw	26
Toekomstvisie	12	8.7 Van onbevoegd naar bevoegd	26
		8.8 Leeftijdsebewust personeelsbeleid	26
<b>Hoofdstuk 3</b>		<b>Hoofdstuk 9</b>	
Horizontale verantwoording	13	Samenvatting jaarrekening en kengetallen 2019	27
		9.1 De jaarrekening	27
<b>Hoofdstuk 4</b>		9.2 Toelichting op het resultaat	28
Samenwerkingsverband Aandacht +	14	9.2.1 Impulsbudget	30
4.1 Recht op passend onderwijs	14	9.2.2 Corona	30
4.2 Begeleiding	14	9.2.3 Allocatie van middelen	31
4.3 Bekostiging	14	9.3 Financiële positie op balansdatum	32
		9.4 Groot onderhoud en inventaris	33
<b>Hoofdstuk 5</b>		9.5 Bedrijfsvoering	33
Verslag van de schoollocaties	15	9.6 Risicomanagement	34
5.1 Locatiejaarplannen	15	9.7 Treasurybeleid	36
5.2 Sociale veiligheid	15	9.8 Begroting 2021 (jaar t+1)	36
5.3 Onderwijsresultaten	15	9.9 Continuïteitsparagraaf	36
5.3.1 Slagingspercentage	15	A1 Ontwikkeling leerlingaantallen en personele bezetting	37
5.3.2 Onderwijspositie t.o.v. advies PO	15	A2 Balansgegevens	38
5.3.3 Onderbouwsnelheid	16	A3 Staat van baten en lasten	40
5.3.4 Bovenbouwsucces	16	B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	40
5.4 Onderwijskundige ontwikkelingen	16	B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	41
5.4.1 Corona en het onderwijs	16		
5.4.2 Digitale leermiddelen	16		
5.4.3 Onderwijskundige ontwikkelingen locaties	17		
5.4.4 Internationalisering	18		
5.4.5 Passend onderwijs	18		
5.4.6 Prestatieboxmiddelen	18		
5.4.7 Convenantsmiddelen	18		
<b>Hoofdstuk 6</b>		Bijlage 1 Gegevens leden Raad van Toezicht	42
Kwaliteitszorg	20	Bijlage 2 Nevenfunctie College van Bestuur 2020	43
6.1 Interne en externe kwaliteitszorg	20		
6.2 Pilot 'versterking kwaliteitszorg'	20		
6.3 High Performance School	21		
6.4 Klachtenregeling en vertrouwenszaken	21		



## ‘Een ongekend bijzonder jaar’

Het jaar 2020 is voor mij een jaar dat zich moeilijk laat samenvatten tot een enkele pagina in dit bestuursverslag. Als ik terugkijk, de maanden één voor één nog een keer langs laat gaan, blijven de gebeurtenissen zich opvolgen. Het jaar 2020 begon zoals ieder ander jaar. De berichten uit China bereikten ons uiteraard, maar deze problematiek was tegelijkertijd nog zo ver weg.

### Nieuwbouw

Wij waren op dat moment druk met de eerste berichtgeving naar buiten rondom de bouw van een VO-campus. Een spannend en mooi traject dat in de kinderschoenen stond. Groen licht in februari van de gemeenteraad was dan ook het begin van een mooie samenwerking tussen VariO Onderwijsgroep, het Emelwerda College, de gemeente Noordoostpolder en een groot aantal stakeholders. Met elkaar hebben we het afgelopen jaar nagedacht, gedroomd en ook gediscussieerd hoe de nieuwe school er voor iedere locatie van VariO Onderwijsgroep afzonderlijk uit zou moeten gaan zien en hoe de campus voor alle scholen gezamenlijk vorm zou kunnen krijgen. Dit heeft eind 2020 geresulteerd in een prachtig programma van eisen.

**Wat een ongekenne drive hebben alle medewerkers en leerlingen dit jaar laten zien.**

Voor Lemmer zijn we tegelijkertijd eenzelfde traject aangegaan om te komen tot een nieuw gebouw, op een nieuwe locatie. Veel brainstormsessies, werkgroepen en overleggen hebben geleid tot concrete plannen en de keuze voor een architect. In 2023 hopen

wij onze leerlingen uit Lemmer in een nieuw gebouw te kunnen ontvangen.

### Professionalisering

We stonden tevens aan het begin van een jaar vol professionalisering van ons onderwijs en de organisatie, in de breedste zin van het woord. Met elkaar verder handen en voeten geven aan een professionaliseringstraject genaamd ‘High Performance School’. Een intensief programma waarin zowel onze docenten als het gehele management worden begeleid om goed en waardevol onderwijs te geven aan onze leerlingen. Centraal staan ‘alle leerlingen leren’ en het ‘vakmanschap van de leerkracht’. Dit betekent een continu proces van leren en verbeteren. Door de gezamenlijkheid van het traject zijn we tevens in staat het proces te borgen.

Een vertaling van onze strategische koers is terug te vinden in ons eigentijdse onderwijs, onze houding van ‘laten we ontdekken, dan weten we ook wat er niet goed is’ en het leren van vakken op verschillende niveaus. Dat we hierin onverwacht moesten versnellen, sneller dan we eigenlijk wilden en soms ook konden, brengt mij bij het coronavirus.

Wat een impact heeft dat het afgelopen jaar op eenieder van ons gehad, zowel persoonlijk als binnen het onderwijs. De eerste lockdown heeft grote creativiteit tentoongesteld. De digitale ontwikkelingen binnen onze scholen kwamen in een stroomversnelling. Van samenwerken in teams tot hybride lesgeven en online voorlichtingsavonden in november. Wat een ongekenne veerkracht en energie heeft dit van iedereen gevraagd. En wat een ongekenne drive hebben alle medewerkers en leerlingen dit jaar laten zien. Elkaar elke keer weer opnieuw online moeten vinden in een totaal onwerkelijke wereld, waarin werkdruk en samenwerken een nieuwe betekenis hebben gekregen.

### Centraal eindexamen

Onze leerlingen hebben ondanks alles goede prestaties neergezet. Op alle mogelijke manieren proberen we achterstanden vroegtijdig te signaleren en te voorkomen. Het jaar 2020 gaat de boeken in als een jaar zonder schriftelijk centraal eindexamen. Een grote teleurstelling voor degenen die hier zo hard naar toe hadden gewerkt. De resultaten zijn ondanks alles om trots op te zijn. Ik

had de jeugd alleen zo graag hun eindexamenfeestjes gegund, de vreugde en het plezier die inherent zijn aan het afsluiten van de middelbare schoolcarrière.

### ‘Lessons learned’

Als ik terugkijk op het afgelopen jaar kan ik zeggen dat we hebben laten zien dat je eigenlijk nooit onderwijs hoeft te missen, dat je altijd op wat voor manier dan ook in verbinding kunt staan met elkaar. Onze visie dat leerlingen continu leren geven we hiermee dan ook prachtig vorm. We hebben echter ook gezien dat onderwijs nooit volledig online plaats kan gaan vinden. We hebben de sociale interactie ontzettend hard nodig. En dat is ook waar onze scholen om bekend staan: de (nieuwe) leerlingen persoonlijk begroeten.

**We hebben de sociale interactie ontzettend hard nodig. Dat is ook waar onze scholen om bekend staan: de (nieuwe) leerlingen persoonlijk begroeten.**

Met grote trots sluit ik het jaar 2020 af. Nog niet wetend hoe 2021 zal verlopen, maar terugkijkend op de enorme energie van onze mensen en leerlingen durf ik met een gerust hart te zeggen, het komt zeker goed! Bedankt allemaal.

Ellen Kruijze  
College van Bestuur

De Raad van Toezicht werkt conform de taken en verantwoordelijkheden zoals deze zijn vastgelegd in de statuten van VariO Onderwijsgroep. Hierbij hanteert de Raad van Toezicht van VariO Onderwijsgroep de Code Goed Onderwijsbestuur VO. De hierin geformuleerde principes zijn leidend voor de wijze waarop het toezicht wordt ingevuld. Leidend is ook het vastgestelde toezichtkader uit 2015 waarin de toezichtvisie luidt: De Raad van Toezicht ziet toe op de kwaliteit van bestuur en besturing opdat het College van Bestuur toeziet op de kwaliteit van onderwijs.

### De samenstelling van de Raad van Toezicht was per 31 december 2020:

- ▶ mevrouw I. Gerritzen (voorzitter en lid remuneratiecommissie)
- ▶ de heer A.G. Toeter (secretaris, lid auditcommissie en lid kwaliteitscommissie)
- ▶ de heer W. Zuidberg (lid en voorzitter remuneratiecommissie)
- ▶ de heer P. Poelstra (lid en voorzitter auditcommissie)
- ▶ mevrouw P. Heegsma (lid en voorzitter kwaliteitscommissie)

Om te controleren dat de scholen daadwerkelijk hetgeen realiseren wat wordt beoogd of is afgesproken, werken wij met een toetsingskader. Dat bestaat uit verschillende thema's.

- ▶ Informatie
- ▶ Identiteit
- ▶ Strategie
- ▶ Beleid
- ▶ Bedrijfsvoering
- ▶ Relatie en dialoog met interne en externe belanghebbenden.

In 2020 is afgesproken het nieuwe kalenderjaar te komen tot een actualisering van het toezichtkader.

In 2020 is de Raad van Toezicht betrokken geweest bij de beleids- en beheersprocessen binnen VariO Onderwijsgroep. Door regulier overleg met het College van Bestuur, door formele en informele contacten met (locatie)directeuren, overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, overleg met de accountant en diverse bezoeken aan de scholen, gaf de Raad van Toezicht invulling aan haar taken.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is passend binnen de richtlijnen van de Wet Normering Topinkomens.

COVID-19 is het afgelopen jaar bij voortduring onderwerp van gesprek geweest in de diverse ontmoetingen.

### Onafhankelijkheid

Er werden in 2020 geen transacties geregistreerd waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen. Er zijn ook geen agendapunten behandeld waarbij de onafhankelijkheid in het geding was. Alle leden verklaren dat zij op basis van onafhankelijkheid hun functie hebben vervuld. De Raad van Toezicht bezit bestuurlijke en toezichthoudende ervaring en waarborgt de financiële ontwikkelingen binnen de stichting en de scholen. Zij houdt tevens toezicht op de organisatie, onderwijsprocessen (inhoudelijk en kwalitatief) en de onderwijsresultaten van de individuele scholen. Daarnaast onderhoudt de Raad van Toezicht het contact met relevante stakeholders.

### Onafhankelijk en kritisch

De Raad van Toezicht heeft een dusdanige samenstelling dat de taken naar behoren worden ingevuld. De leden kunnen ten opzichte van elkaar onafhankelijk en kritisch opereren en beschikken over een aanvullend profiel qua kennis, ervaring en achtergrond.

De taken (secretaris, auditcommissie, kwaliteitscommissie (nieuw) en remuneratiecommissie) zijn binnen de commissies verdeeld. In 2020 hebben we afscheid genomen van de heer M. Jansen, de heer Jansen was aan het einde van zijn tweede termijn en derhalve niet herkiesbaar. De heer W. Zuidberg is per 1 februari 2020 als nieuw lid van de Raad van Toezicht aangetreden.

### Commissies

Naast de reeds bestaande commissies (remuneratie- en auditcommissie) is in 2020 gekozen voor het toevoegen van een tweetal commissies. Allereerst de (onderwijs)kwaliteitscommissie onder voorzitterschap van mevrouw Heegsma. Daarnaast een tijdelijke commissie in het kader van de twee nieuwbouwprojecten binnen de stichting. Dat is de bouwcommissie met vanuit de Raad vertegenwoordiging van twee leden (de heer Poelstra en mevrouw Gerritzen). De heer Zuidberg is in 2020 voorzitter van de remuneratiecommissie geworden.

Het toezicht op de doelmatige besteding van de middelen vindt periodiek plaats, onder andere aan de hand van de

gesprekken over de kwartaalrapportages. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht overleg gevoerd met de externe accountant. De jaarlijkse accountantscontrole (inclusief bekostiging controle) is volgens de planning en conform de gebruikelijke processtappen in goede orde verlopen. Met de accountant is achtereenvolgens in de Raad van Toezicht gesproken over het accountantsverslag 2019

### Vergaderingen en overleggen

De Raad vergaderde in 2020 zes keer. Tevens zijn er regelmatig gesprekken gevoerd tussen de voorzitter Raad van Toezicht en de voorzitter College van Bestuur. De auditcommissie, de kwaliteitscommissie, de bouwcommissie en de remuneratiecommissie zijn daarnaast diverse keren bijeen geweest. Door de coronamaatregelen hebben een aantal overleggen online plaatsgevonden. Daar waar binnen de regels toegestaan zijn we fysiek bij elkaar gekomen. Echter dat was slechts in zeer beperkte mate mogelijk vanaf maart 2020.

De Raad heeft op twee momenten in 2020 overleg gevoerd met de GMR. Deze ontmoetingen hadden een informeel karakter en als doel het elkaar informeren over lopende zaken, reflecties op situaties en het afstemmen van toekomstige activiteiten.

In 2020 heeft ook een eerste kennismakingsgesprek plaatsgevonden met de Raad van Toezicht van het Emelwerda College. Dit in het kader van de ontwikkelingen omtrent de bouw van de VO-campus waarin beide stichtingen onderdak gaan krijgen. Onderwerpen waren de verwachtingen naar de bouwheer van de nieuwbouw en waar de meerwaarde van de campus ligt voor beide organisaties.

Tot slot heeft de Raad een zelfevaluatie gecombineerd met het zich laten informeren over ontwikkelingen binnen de code voor Goed Onderwijsbestuur in het voortgezet onderwijs. Dit heeft plaatsgevonden in juni 2020 onder externe begeleiding.

Naast de reguliere onderwerpen stonden onder meer de volgende zaken op de agenda in 2020:

- ▶ Organisatieontwikkeling, -structuur en -cultuur
- ▶ Onderwijsontwikkeling
- ▶ Management development proces leiding
- ▶ Huisvesting/nieuwbouw Lemmer en Emmeloord
- ▶ Scholing door leden Raad van Toezicht
- ▶ Kwaliteit onderwijs
- ▶ COVID-19

### Onderwijskwaliteit

In 2020 is gestart met een kwaliteitscommissie, de Raad heeft geconstateerd dat aandacht voor onderwijskwaliteit beter geborgd is door het instellen van een aparte commissie. Onderwerpen waarover met het College van Bestuur is gesproken, zijn de borging van kwaliteitsmaatregelen en passend onderwijs in relatie met het samenwerkingsverband.

### Financiële informatievoorziening

De focus van de auditcommissie ligt vooral op financiële informatievoorziening, zoals de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, wet- en regelgeving en de aanbevelingen van de accountant. In het verslagjaar is de auditcommissie diverse keren bij elkaar gekomen en heeft stilgestaan bij de meerjarenbegroting van VariO Onderwijsgroep. De commissie vroeg aan het College van Bestuur welke beleidslijnen zijn uitgezet om de beoogde doelstellingen te bereiken. De controle van 2020 is, voor het achtste jaar op rij, door Van Ree Accountants uitgevoerd.

### Positief advies auditcommissie

De jaarrekening van 2019 is in de vergadering van 17 juni 2019 goedgekeurd. De (meerjaren)begroting is ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht in de vergadering van 16 december 2020. Deze meerjarenbegroting is goedgekeurd. De auditcommissie heeft hier vooraf een advies over geven. Zij laat zich in haar werkzaamheden bijstaan door de voorzitter College van Bestuur en de directeur bedrijfsvoering.

### Remuneratie

In december 2020 heeft de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gevoerd met de voorzitter van het College van Bestuur. Dit gesprek heeft plaatsgevonden nadat er diverse gesprekken met verschillende personen uit de organisatie zijn gevoerd. De personen die de remuneratiecommissie heeft gesproken hadden allen een directe werkrelatie met de voorzitter van het College van Bestuur. Ten aanzien van de nevenfuncties van de voorzitter van het College van Bestuur, deze worden in het verlengde van de werkzaamheden van de bestuurder voor VariO Onderwijsgroep verricht.

Als Raad van Toezicht constateren we dat 2020 een jaar is geweest waarin VariO Onderwijsgroep, mede door COVID-19, voor interessante uitdagingen heeft gestaan. Daarbij zijn de nodige mooie stappen gezet in onderwijs- en organisatieontwikkeling, om zo voor alle leerlingen en het personeel binnen VariO Onderwijsgroep nog meer te kunnen betekenen in het nieuwe kalenderjaar.

Wij kijken uit naar een nieuw jaar waarin vanuit meer vrijheid (na COVID-19) gebruik gemaakt kan worden van alles wat coronajaar 2020 ons geleerd heeft.

Namens de Raad van Toezicht

Mevrouw I.M.T. Gerritzen  
Voorzitter

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (hierna GMR) buigt zich over zaken die het schoolniveau overstijgen en van belang zijn voor de Bonifatius mavo en het Zuyderzee Lyceum van VariO Onderwijsgroep. In 2020 zijn er acht bijeenkomsten van de GMR met het College van Bestuur geweest en twee overlegmomenten met de Raad van Toezicht.

**De samenstelling van de GMR was per 31 december 2020 als volgt:**

- ▶ Namens de Bonifatius mavo:
  - de heer M. Laarman (lid personeelsgeleding)
  - de heer P. van Dam (lid personeelsgeleding)
  - vacant (leden leerling- en oudergeleding)
- ▶ Namens het Zuyderzee Lyceum:
  - mevrouw J. de Bree Wondergem (lid oudergeleding, voorzitter)
  - de heer A. Bos (lid personeelsgeleding, secretaris)
  - mevrouw M. Visser (lid personeelsgeleding)
  - de heer M. Andringa (lid leerlinggeleding)

Gedurende 2020 heeft de GMR afscheid genomen van dhr. Edel (personeelsgeleding Zuyderzee Lyceum), dhr. Guijt (personeelsgeleding Bonifatius mavo) en dhr. Westveer (oudergeleding Bonifatius mavo).

**Vertrouwen**

In 2020 was er sprake van een herstel van vertrouwen in de relatie tussen GMR en College van Bestuur. Dit heeft geleid tot een goede samenwerking, waarbij de GMR heeft getracht een transparante overlegpartner te zijn die zich laat leiden door de afspraken die zijn gemaakt in de Wet Medezeggenschap en de CAO VO. Uitgangspunt voor de GMR in het overleg met het College van Bestuur was om positief te adviseren of om instemming te verlenen aan beleidsvoornemens, mits deze niet in conflict waren met de (wettelijke) afspraken en waarbij de belangen van leerlingen (en hun ouders) en personeelsleden van de respectievelijke scholen vanuit de optiek van de GMR gewaarborgd zouden blijven.

**Instemming**

Zo is er ingestemd met het voorstel voor een nieuw functiebouwwerk en een bestuursformatieplan, nadat alle vragen die het opriep bij herziening door het College van Bestuur in nieuwe formuleringen werden ingepast. Hierbij ging het bijvoorbeeld over de formatie van de bovenschoolse afdelingen en de effecten bij de financiering ervan op de resultaatverwoordelijke eenheden en de post reserve. Ook werd er positief geadviseerd op de begroting. Bij het vaststellen van een nieuw

geharmoniseerd taakbeleid daarentegen heeft de (P)GMR -conform de CAO- aangedrongen op een stemming onder het onderwijzend personeel van beide scholen om het personeel zich te laten uitspreken over harmonisering. Deze stemming had nog wat voeten in aarde, aangezien de GMR en College van Bestuur het in eerste instantie niet eens konden worden over de te volgen stemprocedure. Het benodigde quorum is vervolgens niet behaald na afloop van de stemming. Andere voorstellen zoals vakantieroosters, toetsbeleid en het protocol schoolzwebben konden wel rekenen op instemming van de GMR.

**Betrokken**

De GMR heeft het gewaardeerd dat het door het College van Bestuur werd betrokken en mocht adviseren bij de maatregelen die werden afgekondigd dankzij de uitbraak van het coronavirus Covid-19. Zaken die ons zorgen baren en waarover we in de nabije toekomst graag, waar nodig, ons advies en instemming willen geven, of in elk geval het gesprek willen blijven voeren hebben dan ook te maken met de wijze waarop de scholen de achterstanden en andere ongewenste bijeffecten van het thuisonderwijs willen aanpakken.

Ook blijven we graag op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de bedrijfsvoering van VariO Onderwijsgroep, alsmede in het ontwikkelen van een gedeelde onderwijsvisie voor de scholen binnen de stichting die bestendig is voor de toekomst. En uiteraard volgen we de (procedures van de) nieuwbouw van de schoolgebouwen in Lemmer en Emmeloord graag op de voet.

**Medezeggenschap**

Ten aanzien van het medezeggenschapstatuut- en reglement hebben we besloten om niet te tornen aan de verhoudingen tussen personeel en ouders/leerlingen binnen de zittende leden van de GMR (nl. 50-50%), noch is er gekozen voor een onafhankelijk voorzitter om de vergaderingen te leiden. Dit laatste omdat we hebben uitgesproken in harmonieuze sfeer te kunnen en willen samenwerken. De bespreking van het onderdeel medezeggenschap zoals weergegeven in het cultuuronderzoek van 2019 is om dezelfde reden niet verder geëvalueerd, mede omdat vrijwel de voltallige GMR is ververst na de conflicten die zich in het nabije verleden hebben afgespeeld. Ten aanzien van de waardering voor de inspanningen van de GMR-leden (en in het bijzonder die van de leden uit de ouder- en leerlinggeledingen) hopen we in 2021 tot afspraken over vergoedingen te komen.

We kijken uit naar een vervolg van onze samenwerking.

GMR VariO Onderwijsgroep



# Profiel van de organisatie

## 1.1 Algemene beschrijving

VariO Onderwijsgroep is gevestigd in Emmeloord en heeft het bevoegd gezag over twee scholen: het Zuyderzee Lyceum (4 locaties) en de Bonifatius Mavo (1 locatie). De naam VariO Onderwijsgroep staat voor variatie in onderwijs. Dit komt tot uiting in de verschillende onderwijsvormen die wij onze leerlingen bieden. Wij hanteren voor onze scholen een open toelatingsbeleid. Elke leerling is bij ons speciaal, de verschillen in ons onderwijsaanbod onderstrepen dat.

VariO Onderwijsgroep bestaat uit:

- ▶ **Bonifatius mavo**  
een katholieke categorale mavo in Emmeloord
- ▶ **Caleido**  
onderwijs voor anderstaligen in Emmeloord en Lemmer
- ▶ **Vakcollege Noordoostpolder**  
basis- en kaderberoepsgericht onderwijs in Emmeloord (samenwerkingsschool met het Emelwerda College)
- ▶ **X-tuur**  
zelfsturend voortgezet onderwijs in Emmeloord
- ▶ **Zuyderzee Lyceum**  
brede openbare scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs in Emmeloord en Lemmer, vmbo (g)tl t/m gymnasium

De overkoepelende koers die is uitgezet voor VariO Onderwijsgroep krijgt per locatie vorm binnen de aangegeven kaders. Hiermee geven onze scholen zelf invulling aan hun eigen identiteit en behouden wij diversiteit in ons onderwijs.

VariO Onderwijsgroep wil leerlingen in een uitdagende omgeving optimaal voorbereiden op hun toekomst. Om dit te bereiken leveren we op alle fronten (onderwijs, organisatie en financiën) hoge kwaliteit. Door als scholen midden in de regio te staan en samen te werken met onze omgeving slagen we hier nog beter in. Daarom werken we de komende jaren aan een cultuur waarin dit expliciet zichtbaar is.

## 1.3 Organisatiestructuur VariO Onderwijsgroep

De organisatiestructuur van VariO Onderwijsgroep heeft in het najaar van 2019 zijn intrede gedaan. De opzet van de organisatiestructuur is gestoeld op zo min mogelijk management waardoor zoveel mogelijk middelen direct ten gunste van het onderwijs kunnen worden ingezet. Hierbij volgen wij de lijn van het ministerie van Onderwijs en de Onderwijsraad om onze gelden zoveel mogelijk te besteden aan het primaire proces.

Wij willen de gelden doelmatig besteden aan onze onderwijsplannen. Een uitvloeisel van de nieuwe organisatiestructuur is een wijziging in de hiërarchische structuur. Meer bottom-up in plaats van top-down. Door dit in gang te zetten wordt er meer eigenaarschap en regievoering gegeven, zo laag mogelijk in de organisatie. Hierdoor komt de beslissingsbevoegdheid meer bij de verschillende locaties te liggen.

Dit betekent ook dat we met een minimaal aantal leidinggevenden werken. Binnen VariO Onderwijsgroep werken negen leidinggevenden, bestaande uit het bevoegd gezag, twee bovenscholse directeuren en zes locatiedirecteuren.



Caleido

## 1.2 Missie en visie

VariO Onderwijsgroep wil zich de komende jaren ontwikkelen tot een organisatie die voortgezet onderwijs aanbiedt dat past bij elke leerling. Onderwijs dat gericht is op het ontwikkelproces van de leerling om een leven lang te kunnen leren. De leerling is hierbij het vertrekpunt.

### Onze missie

*'De leerling en zijn talent wordt door ons gezien en in staat gesteld een leven lang te leren.'*

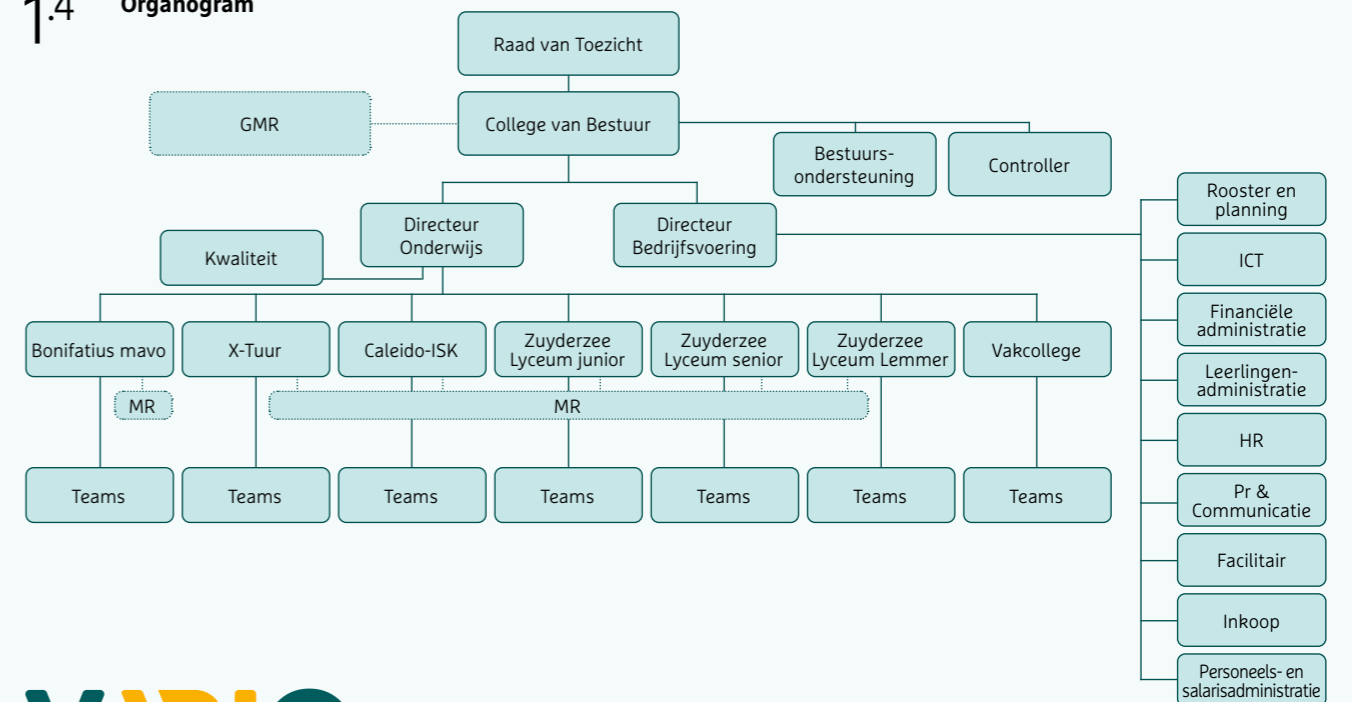
Wij stimuleren leerlingen om hun eigen leerroute te volgen, passend bij de fase van hun ontwikkeling. De middelbare schoolperiode is in onze ogen dan ook geen afgesloten fase, maar een onderdeel van de voorbereiding op een leven lang leren.

### Onze visie

*'Leerlingen zijn continu aan het leren.'*

Kennis over de ontwikkeling van tieners staat hierbij centraal. We sluiten aan bij de wereld van onze leerlingen en spelen in op wat zij nodig hebben. De van nature aanwezige nieuwsgierigheid van de leerling wordt door onze docenten aangesproken. Daarbij werken wij aan de vaardigheden van leerlingen die nodig zijn voor een leven lang leren zoals: creativiteit, kritisch denken, veerkracht, verbazing, zelfvertrouwen, verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, leiderschap, moed, samenwerking, zelfreflectie en het verwoorden van ambities.

## 1.4 Organogram





Zuyderzee Lyceum Lemmer

## Toekomstvisie VariO Onderwijsgroep

*Samen maken wij de school voor en van de leerlingen!*

Om het onderwijs voor en van onze leerlingen te verzorgen hebben wij de ambitie om ons te ontwikkelen tot een organisatie die voortgezet onderwijs aanbiedt dat past bij de ontwikkeling van elke leerling. Iedere leerling wordt bij ons gezien.

We bieden als onderwijsgroep continu maatwerk, zodat goed in beeld is wat de onderwijsbehoefte is van al onze leerlingen. Met de gestelde ontwikkeldoelen die zijn geformuleerd in de locatieplannen, maken we de bestaande scholen binnen onze groep klaar voor deze toekomstvisie. Daarmee doen wij recht aan onze leerlingen en de verschillen binnen VariO Onderwijsgroep.

Onze uitgangspunten hierbij zijn:

- ▶ Gepersonaliseerd ontwikkelen: elk kind wordt gezien.
- ▶ Veilige ontwikkelomgeving, open en stimulerend.
- ▶ Professionele docenten en coaches.

Binnen VariO Onderwijsgroep werken wij, zowel op leerlingniveau als op teamniveau toe naar regisseren en zelfsturing in plaats van beheersen van en aansturen. Binnen onze scholen zijn het de docenten die een verschil maken. Wij stellen onszelf daarom continu de vraag: 'wat doe ik voor de leerling?' en 'waarom doe ik dit voor de leerling?'. Wij zien de rol van docent zich steeds meer ontwikkelen naar die van coach. Daarbij gaan wij uit van een grote mate van zelfsturing. Dit geldt voor zowel de individuele medewerker als voor de teams om de leerling heen. Iedereen heeft hierin zijn verantwoordelijkheid.

### Leerlingen Vakcollege Noordoostpolder winnen tweede prijs met innovatieve oplossing

Emmeloord - Veel leerlingen zijn dit schooljaar aan de slag gegaan met de challenge 'Creating space for children' in opdracht van de Johan Cruyff Foundation, om meer jongeren in beweging te krijgen. Leerlingen hebben 10 juni hun innovatieve oplossingen gepresenteerd tijdens de finale van Vakkanjers. Leerlingen Kylie, Sabrina en Zoë van Vakcollege Noordoostpolder uit Emmeloord vielen in de prijzen. De dames danken die prijs aan hun idee 'Scoorbol'.

Niels Meijer, directeur van de Cruyff Foundation over de winnaars: 'Wat een bijzondere creaties heb ik voorbij zien komen. Fantastisch dat er zoveel jongeren hebben meegedacht hoe we ruimte kunnen creëren voor jeugd met en zonder beperking, zodat zij kunnen sporten. Wij geloven in de kracht van de gebruiker. Deze jongeren weten soms beter wat er nodig is dan wij en zijn creatiever in het bedenken van oplossingen. Natuurlijk gaan we kijken of we deze ideeën in de praktijk kunnen gebruiken.'

## Horizontale verantwoording

VariO Onderwijsgroep volgt de Code Goed Onderwijsbestuur VO. De geactualiseerde Code Goed Onderwijsbestuur VO is gebaseerd op vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Het jaarverslag, de klachtenregeling en de klokkenluidersregeling zijn gepubliceerd op de website van VariO Onderwijsgroep. In 2020 zijn de publieke middelen op een gepaste manier aangewend voor de afgesproken doelen.

Vario Onderwijsgroep vindt het belangrijk dat het onderwijs deel uitmaakt van de dagelijkse belevingswereld van de leerlingen. Daartoe wordt op diverse niveaus in de organisatie het contact gezocht met de verschillende stakeholders. De locatiedirecteuren en medewerkers op de scholen hebben hier de voornaamste taak.

Zij staan in dagelijks contact met leerlingen en ouders. Ook het bestuur zoekt deze aansluiting, bijvoorbeeld in de vergaderingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de dialoog te voeren met medewerkers en leerlingen, door aanwezig te zijn bij belangrijke momenten op scholen en door middel van werkbezoeken.



Vakcollege

# Samenwerkingsverband: Aandacht+

VariO Onderwijsgroep is aangesloten bij het samenwerkingsverband Stichting Aandacht+. Samen hebben wij de maatschappelijke opdracht om binnen de regio kwalitatief goed onderwijs aan te bieden dat leidt naar een diploma of een plek op de arbeidsmarkt. Over de werkwijze van Aandacht+ zijn de partijen tevreden, zo ook de inspectie die in 2019 tijdens het vierjarig inspectiebezoek Aandacht+ de beoordeling 'goed' heeft gegeven.

## 4.1 Recht op passend onderwijs

De leerlingen op de scholen van VariO Onderwijsgroep worden begeleid naar een diploma, soms is hier extra hulp en ondersteuning bij nodig. Alle scholen bieden hiervoor een vorm van basisondersteuning aan om deze leerlingen te helpen. Voorbeelden zijn het mentoraat, dyslexie faciliteiten en een zorglokaal. Voor het merendeel van de leerlingen is dit voldoende om hen met een diploma de schoolloopbaan af te laten sluiten. Voor de overige leerlingen wordt een beroep gedaan op de expertise van Aandacht+.

## 4.2 Begeleiding

De scholen kunnen begeleiding krijgen bij vragen rond individuele leerlingen, onderzoeken naar capaciteiten of welbevinden aanvragen, hulp krijgen bij vragen rond klasmanagement of begeleiding van docenten in specifieke situaties. Er wordt ook nauw samengewerkt met de leerlingen die uitstromen vanuit Caleido naar het regulier onderwijs, waarbij de mogelijkheid bestaat om leerlingen intensiever te begeleiden middels taalarrangementen. Dit om afstroom of uitstroom en thuiszitten te voorkomen. In 2020 kwamen ruim zestig leerlingen in aanmerking voor de taalarrangementen. Andere leerlingen worden gevolgd en begeleid in het ziekteverzuimproject en in de overleggen ter voorkoming van vroegtijdig

schoolverlaten. Vaak gaan deze trajecten in combinatie met leerplicht, GGD en jeugdhulpverlening.

## 4.3 Bekostiging

In 2014 is de wet op Passend Onderwijs ingevoerd. Dit betekende voor Aandacht+ dat het voortgezet speciaal onderwijs onderdeel werd van het samenwerkingsverband. In 2016 werd daarbij de verantwoordelijkheid voor leerwegondersteunend onderwijs en praktijkonderwijs gevoegd. Onze regio huisvest een bovengemiddeld aantal leerlingen met meervoudige beperkingen. Deze leerlingen zijn op hun plaats binnen een speciale setting van het voortgezet speciaal onderwijs. De bekostiging voor deze groep leerlingen is echter niet toereikend en moet worden aangevuld vanuit het budget van de overige scholen. Daarnaast is het aantal leerlingen in het praktijkonderwijs door meerdere redenen gegroeid in onze regio. Deze groei wordt eveneens niet meegenomen in de bekostiging. Tot 2020 kon dit bekostigd worden uit de reserves van het samenwerkingsverband, maar na 2020 is dit niet meer mogelijk. Om aandacht voor deze problematiek te vragen wordt regelmatig overleg gevoerd met het ministerie en andere instanties met als doel deze ongelijkheid binnen Nederland gecompenseerd te krijgen. Voor de scholen van VariO Onderwijsgroep heeft het negatieve effecten op de begroting.

# Verslag schoollocaties

## 5.1 Locatiejaarplannen

De richtinggevendende doelen van de strategische koers en de schoolplannen zijn nader uitgewerkt in de locatiejaarplannen van de locaties. De locatiejaardoelen zijn opgesteld vanuit het perspectief plan – do – check - act. In de afzonderlijke tertiaalrapportages evalueert iedere locatiedirecteur de locatiejaardoelen.

## 5.2 Sociale veiligheid

De scholen van VariO Onderwijsgroep kenmerken zich door een actief positief pedagogisch klimaat. Kinderen leren optimaal in een omgeving waarin ze zich veilig en geaccepteerd voelen. We gaan uit van vertrouwen en respect voor elkaar, erkennen en waarderen verschillen en werken op basis van gelijkwaardigheid. Er heerst een positieve sfeer, met veel aandacht voor normen en waarden. We vinden het belangrijk dat leerlingen, medewerkers en ouders respectvol met elkaar omgaan.

Scholen in het primair-, voortgezet- en speciaal onderwijs zijn verplicht zorg te dragen voor een veilige school. Sinds augustus 2015 is de Wet Veiligheid op school van kracht die tot doel heeft pesten aan te pakken en de veiligheid voor leerlingen op school te vergroten. VariO Onderwijsgroep voldoet aan de wettelijke verplichting om zorg te dragen voor een sociaal veilige leeromgeving en pesten te bestrijden. De locaties van VariO Onderwijsgroep:

- ▶ Voeren actief beleid op het gebied van pesten en sociale veiligheid. Alle scholen hebben Een pestprotocol;
- ▶ Hebben een centraal aanspreekpunt voor pesten;
- ▶ Monitoren jaarlijks de veiligheidsbeleving onder leerlingen door afname van een instrument dat voldoet aan de wettelijke eisen (tevredenheidsonderzoek).

Leerlingen en ouders beoordelen de veiligheid bij VariO Onderwijsgroep als ruim voldoende. Het pesten wordt goed aangepakt, leerlingen gaan met plezier naar school en het verzuim is laag.

## 5.3 Onderwijsresultaten

### 5.3.1 Slagingspercentage

Er zijn in 2020 geen centrale examens afgenomen vanwege corona. De schoolexamens hebben de uitslag bepaald. De scholen hebben over het algemeen een goed slagingspercentage behaald in 2019-2020. De meeste scholen zitten op of boven de norm van het landelijk gemiddelde. De school-examens laten over de gehele linie bij VariO Onderwijsgroep zien dat ze een goede afspiegeling zijn van het examenniveau.

School	Slaagpercentage 2019-2020	Landelijk gemiddelde
Vakcollege Noordoostpolder vmbo-b	100 %	99,4 %
Vakcollege Noordoostpolder vmbo-k	100 %	99,5 %
Zuyderzee Lyceum Lemmer vmbo-b	100 %	99,4 %
Zuyderzee Lyceum Lemmer vmbo-k	100 %	99,5 %
Zuyderzee Lyceum Lemmer vmbo-(g)t	100 %	99,2 %
Bonifatius mavo vmbo-(g)t	97 %	99,2 %
Zuyderzee Lyceum Emmeloord vmbo-(g)t	100 %	99,2 %
Zuyderzee Lyceum Emmeloord havo	95 %	97,5 %
Zuyderzee Lyceum Emmeloord vwo	100 %	98,9 %

### 5.3.2 Onderwijspositie t.o.v. advies primair onderwijs

Jaarlijks wordt per school, binnen het bestuur, het resultaat op de indicator onderwijspositie ten opzichte van het advies van het primair onderwijs (driejaargemiddelde) en de vastgestelde norm per school weergegeven. De leerlingen van VariO Onderwijsgroep in leerjaar drie zitten op het niveau dat door de basisscholen is geadviseerd. Daarmee voldoen de scholen aan de VariO Onderwijsgroep norm (leerlingen zitten in leerjaar drie op het niveau van het basisschooladvies gelijk aan de inspectienorm voor de school).



### 5.3.3 Onderbouwsnelheid

Bij onderbouwsnelheid wordt gekeken naar de overgang tussen leerjaar 1-2-3. Deze indicator is bedoeld om te bepalen hoeveel leerlingen onvertraagd overgaan van leerjaar één naar leerjaar twee en van leerjaar twee naar leerjaar drie. Zuyderzee Lyceum Lemmer, Bonifatius mavo en Zuyderzee Lyceum Emmeloord (junior) voldoen aan de norm van VariO Onderwijsgroep (op of boven de inspectienorm). Binnen het Vakcollege lopen leerlingen te veel vertraging op in de onderbouw. Het betreft hier echter een gering aantal leerlingen, waardoor het beeld snel vertekend raakt.

### 5.3.4 Bovenbouwsucces

Voor deze indicator wordt voor elke leerling in de bovenbouw, vanaf leerjaar drie, bepaald of de overgang naar het volgend schooljaar succesvol is of niet. De overgang van leerlingen in de bovenbouw is succesvol op alle scholen. Daarmee voldoen de scholen aan de norm van VariO Onderwijsgroep (op of boven de inspectienorm).

### 5.4.2 Digitale leermiddelen

Op alle scholen van VariO Onderwijsgroep werken we met digitale leermiddelen. Bij de Bonifatius mavo en Caleido hebben leerlingen in principe geen persoonsgebonden device, op alle andere scholen wel. Tijdens de lockdown vanwege corona konden alle leerlingen van VariO Onderwijsgroep over een device beschikken, zodat ze thuis mee konden doen met de online lessen. Het werken met digitale leermiddelen heeft een hoge vlucht genomen in 2020 sinds de uitbraak van COVID-19. Op alle schoollocaties is gewerkt aan de doorontwikkeling van een kwalitatief goede online les. Al naar gelang de situatie erom vroeg, werd er geschakeld tussen fysieke, online en hybride lessen.

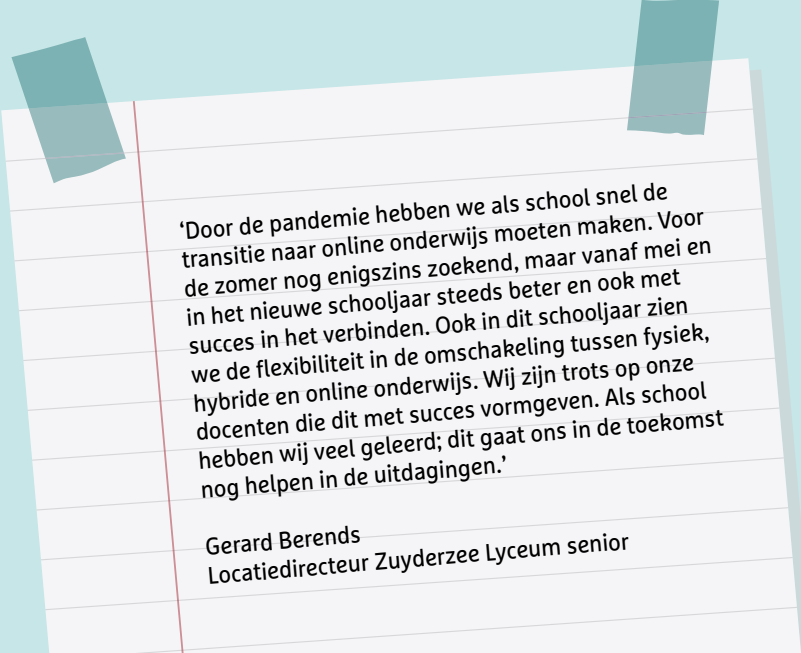
## 5.4 Onderwijskundige ontwikkelingen

### 5.4.1 Corona en het onderwijs

Na de lockdown in maart 2020 die het hele land overvallen heeft, is bij VariO Onderwijsgroep direct na de vakantie gewerkt aan de doorontwikkeling van het online lesgeven. Deze doorontwikkeling heeft als belangrijkste doel kwalitatief goede online lessen (vergelijkbaar met een kwalitatief goede fysieke les). Daarbij hebben we de aanbevelingen van leerlingen, ouders en docenten om vooral een eenduidige structuur binnen VariO Onderwijsgroep te hanteren ter harte genomen (bij onlinelessen basislesrooster en lestijden aanhouden, alle lessen geven).

Door ICT en i-Coaches is scholing verzorgd op team- en individueel niveau aan docenten ten aanzien van de techniek en de didactiek van het werken in Teams (Office 365). VariO-breed zijn tevens handleidingen en regels opgesteld voor leerlingen en docenten hoe te handelen in de online lesomgeving. Het hanteren van de structuur van een online les (afgeleid van een fysieke les) is VariO-breed afgestemd. De digitale kijkwijzer (afgeleid van de fysieke kijkwijzer) die is opgebouwd rond de zes rollen van de docent is hierbij leidraad. Het verzorgen van een online les doet een ander beroep op de vaardigheden van een docent dan in een fysieke les en vraagt om een intensieve voorbereiding.

Kenmerkende aandachtsgebieden voor een online les zijn: de leerling zien, interactie tussen leerling-docent, leerlingen onderling, samenwerkingsvormen, socialisatie, persoonsvorming, zicht op ontwikkeling en begeleiding, formatief en summatief toetsen, de techniek van een online les, contact onderhouden van mentor met leerlingen en ouders. In de onderwijsteams is het eigen maken van online lesgeven verder opgepakt; allerhande websites met praktische lesvoorbeelden, zoals lesopafstand.nl, edualdo.nl, voortgezetleren.nl zijn hierbij ondersteunend.



'Door de pandemie hebben we als school snel de transitie naar online onderwijs moeten maken. Voor de zomer nog enigszins zoekend, maar vanaf mei en in het nieuwe schooljaar steeds beter en ook met succes in het verbinden. Ook in dit schooljaar zien we de flexibiliteit in de omschakeling tussen fysiek, hybride en online onderwijs. Wij zijn trots op onze docenten die dit met succes vormgeven. Als school hebben wij veel geleerd; dit gaat ons in de toekomst nog helpen in de uitdagingen.'

Gerard Berends  
Locatiedirecteur Zuyderzee Lyceum senior

### 5.4.3 Locaties

Op alle schoollocaties werken de teams aan de inrichting van onderwijs dat recht doet aan de behoeften en talenten van de leerlingen. Veelal gaat dit richting meer gepersonaliseerd onderwijs.

Op het **Vakcollege** passen docenten vormen van gepersonaliseerd leren toe in hun lessen. De leerlingen zijn steeds meer eigenaar van hun eigen leerproces en worden daarbij begeleid door de coaches. Leerlingen kunnen hun eigen leerroute vormgeven en werken op het niveau dat bij hen past. Ook kunnen ze één of meerdere vakken op een hoger niveau volgen en is het mogelijk om een beroepsgericht profiel op gemend en theoretisch niveau af te sluiten.

In december 2019 is de subsidie Regeling Sterk Techniek-onderwijs (STO) van ruim twee miljoen toegekend. Deze subsidie is niet alleen voor het Vakcollege, maar voor de regio Noordoostpolder en Urk met alle deelnemende partners (vmbo-scholen, vo-scholen, basisscholen, mbo, gemeenten, regionale bedrijven). Het Emelwerda College is penvoerder van deze subsidie, die fase twee wordt genoemd in het gehele landelijke project 'Op weg naar een sterk, dekkend en vernieuwend technisch onderwijs.'

Het **Vakcollege** heeft de kaderbrief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen als uitgangspunt genomen voor de uitvoering van de regeling 'Samen naar een sterk technisch vmbo'. Naast de investering in een goed geoutilleerd Bouwen, Wonen en Interieur (BWI) lokaal, heeft het Vakcollege de zogenaamde Techniek Challenge middagen opgezet, voor leerlingen van groep zeven en acht van de basisscholen (alle niveaus) in de Noordoostpolder en Urk. Leerlingen maken kennis met techniek en technologie. Hiervoor wordt op het Vakcollege een nieuw technieklokaal ingericht, dat ook gebruikt gaat worden door de leerlingen van de onderbouw.

Samen met het mbo en het regionale bedrijfsleven is een nieuw beroepsgericht keuzevak koeltechniek ontwikkeld. Leerlingen sluiten dit keuzevak met een examen af.

Bij **X-tuur** is gepersonaliseerd leren de pijler van de onderwijsvisie, waarbij de leerlingen niet alleen de regie hebben over hun eigen leerproces, maar vooral inzicht krijgen in hun leerproces middels formatief evalueren. Inmiddels heeft X-tuur een nieuw gebouw betrokken met voldoende ruimte om met de drie leerjaren een leer-gemeenschap te kunnen vormen. De leerlingen in drie mavo zijn begonnen aan hun examenperiode. De onderwijsvisie is zichtbaar in de visie op toetsing en examinering waarbij maatwerk wordt geboden.

De **Bonifatius mavo** heeft gewerkt aan een herziening van de lessentabel. De herziening moet leiden tot een verbetering van het bovenbouwrendement en het verhogen van de motivatie bij de bovenbouwleerlingen.

De **Bonifatius mavo** doet vanaf schooljaar 2019-2020 mee aan een pilot Technologie & Toepassing. Technologie & Toepassing is een nieuw schoolexamenvak voor de gemengde leerweg en theoretische leerweg. Tot 2020 wordt dit vak met 24 pilotscholen ontwikkeld. Het vak laat leerlingen kennismaken met alle sectoren waarin technologie een rol speelt. Verder is de Bonifatius mavo zich aan het voorbereiden op de nieuwe praktische leerweg waarin drie praktijkgerichte vakken een plek zullen krijgen: Economie & Ondernemen, Informatietechnologie en Technologie & Toepassing.

Bij **Caleido** is een nieuwe lesmethode, DISK, voor NT2 onderwijs ingevoerd. Leerlingen, die naar een volgende doorstroomgroep overstappen, zijn hiermee verzekerd van een doorlopende leerlijn. DISK biedt docenten de mogelijkheid om het leertraject op iedere leerling persoonlijk af te stemmen. De docent kan het lesmateriaal aan de hand van vier criteria op maat maken: niveau, samenstelling, thema en leerlijn.

Het rekenonderwijs wordt aangepast aan het niveau van de leerlingen. Hierbij is de inzet van ICT zo optimaal mogelijk.

Het **Zuyderzee Lyceum Emmeloord** heeft in 2020 ingezet op de talentontwikkeling van de leerlingen. Deze heeft een zichtbare plek gekregen op het lesrooster. Aan leerlingen in groep acht van de basisscholen die meer uitdaging aankunnen dan het reguliere programma biedt het Zuyderzee Lyceum Emmeloord junior de acht-plusklas aan. In de bovenbouw wordt er gewerkt aan het verbeteren van het door- en uitstroomrendement. Het doel van het Zuyderzee Lyceum Emmeloord is om alle leerlingen het niveau te laten behalen passend bij hun ontwikkeling.

Bij het **Zuyderzee Lyceum Lemmer** zijn docenten bezig om vormen van gepersonaliseerd leren toe te passen in hun lessen. De onderwijsvisie op gepersonaliseerd leren wordt vertaald naar de nieuwbouw. Een werkgroep bestaande uit docenten van het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs is bezig met de voorbereiding van een Tienerschool (onderwijs aan leerlingen van 10-14 jaar).

### 5.4.4 Internationalisering

VariO Onderwijsgroep wil haar leerlingen voorbereiden op de internationale context waarmee ze later te maken krijgen. Een internationale oriëntatie kan erg waardevol zijn voor een brede ontwikkeling en burgerschapsvorming van leerlingen. Zo maakt het Vakcollege gebruik van de Erasmus subsidie om internationale uitwisseling van leerlingen en docenten met diverse landen als Spanje, Turkije, Estland, Noorwegen en Letland mogelijk te maken.

Het Zuyderzee Lyceum Emmeloord biedt leerlingen en docenten via Edukans, een organisatie dat kinderen in ontwikkelingslanden onderwijs wil bieden, de mogelijkheid om zich breder te ontwikkelen. Daarnaast zijn er diverse uitwisselingsprojecten en buitenlandse excursies, waaronder Duitsland, Tsjechië, Groot-Brittannië en Frankrijk. In 2020 zijn de buitenlandse excursies en werkweken stil komen te liggen vanwege COVID-19.

### 5.4.5 Passend onderwijs

Vario Onderwijsgroep heeft een verantwoordelijkheid om alle kinderen een zo passend mogelijke onderwijsplek te bieden. Afhankelijk van de behoeften van de leerling kan de beste plek in het regulier onderwijs zijn, al dan niet met extra ondersteuning, in speciale tussenarrangementen of in het speciaal onderwijs. Aandacht+ en haar aangesloten scholen hebben samen de maatschappelijke opdracht om binnen de regio kwalitatief goed onderwijs aan te bieden dat leidt naar een diploma of een plek op de arbeidsmarkt. Hiervoor is de ondersteuningsstructuur zo ingericht dat er laagdrempelig ingezet kan worden op ondersteuning, al dan niet met ketenpartners.

De invoering van de Wet passend onderwijs heeft tot gevolg gehad dat de scholen zorgplicht hebben gekregen en dat het bekostigingssysteem gewijzigd is. Een aantal verantwoordelijkheden is bij het samenwerkingsverband gelegd zoals het afgeven van toelaatbaarheidsverklaringen voor voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs en het afgeven van aanwezigingen voor leerlingen in leerweg ondersteunend onderwijs.

Het doel is het creëren van een geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen zodat alle leerlingen op een passende plaats een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken.

### 5.4.6 Prestatieboxmiddelen

De prestatieboxmiddelen zijn specifiek bedoeld om scholen te ondersteunen bij het realiseren van de doelen uit het sectorakkoord voortgezet onderwijs. VariO Onderwijsgroep heeft haar onderwijsdoelen gerelateerd aan de doelen uit het sectorakkoord en daarmee de verantwoording van deze middelen gewaarborgd.

Het sectorakkoord is in 2014 afgesproken door de VO-sector met het kabinet. Eind 2020 heeft de landelijke evaluatie plaatsgevonden. VariO Onderwijsgroep heeft de doelstellingen uit het sectorakkoord opgenomen in de schoolplannen 2019-2023.

Hiernaast is de globale voortgang per doelstelling weergegeven, waarbij de voortgang in blokjes als volgt wordt weergegeven: definitie en doelen, planvorming, uitvoeren, resultaten, standaardisatie, evaluatie en bijstellen.

### 5.4.7 Convenantsmiddelen

In 'het Convenant extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' van oktober 2019 is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het primair en voortgezet onderwijs € 300 mln. extra beschikbaar is gekomen in 2019. De aanvullende of bijzondere bekostiging kan door het bevoegd gezag van een school vrij worden besteed aan activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

In het voortgezet onderwijs is het de bedoeling dat dit geld de komende twee jaren wordt uitgegeven ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Scholen kunnen deze extra middelen uitgeven aan bijvoorbeeld meer ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leraren, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen arbeidsmarktvaagstukken.

De bekostiging bedraagt € 154,96 per leerling, stichting VariO Onderwijsgroep heeft in december 2019 € 330.840,- ontvangen aan convenantsmiddelen. De gelden zijn in 2020 in gezet. Hiernaast een overzicht van de bestedingen per locatie.

#### Prestatieboxmiddelen: globale voortgang per doelstelling

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 1: Uitdagend onderwijs voor elke leerling

Wat doen we al: vakken op hoger niveau volgen, extra vakken volgen, opgaan voor cum laude, stapelen van diploma's, laag aandeel thuiszitters.  
Aandacht voor: percentage zittenblijvers en afstromers.

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 2: Eigentijdse voorzieningen

Wat doen we al: inzet digitale leermiddelen, gebruik ICT-leermiddelen, device voor leerlingen, werken vanuit leerdoelen en tegemoetkomen aan individuele leerbehoeften, differentiatietoepassingen.  
Aandacht voor: leermiddelenbeleid gekoppeld aan onderwijsvisie.

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 3: Brede vorming voor alle leerlingen

Wat doen we al: doeldomeinen (kwalificatie, socialisatie, persoonsvorming), LOB doorstroom naar vervolgonderwijs.  
Aandacht voor: plusdocument, burgerschapsopleiding, actief werken aan curriculumontwikkeling.

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 4: Partnerschap in de regio

Wat doen we al: samenwerking met scholen afstemming onderwijsaanbod w.o. RPO, verschillende typen brugklassen, doorlopende leerroutes vmbo-mbo, samenwerking onderwijs en bedrijfsleven, regionale samenwerking scholen in leerlingendaling.  
Aandacht voor: regionale samenwerking scholen in lerarentekort.

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 5: Scholen als lerende organisaties

Wat doen we al: Video Interactie Begeleiding (VIB), aandeel bevoegd gegeven lessen, bijscholingsopleidingen door beroepsgerichte docenten m.b.t. nieuwe examenprogramma's.  
Aandacht voor: bieden van opleidingsplaatsen, opleidingschool worden/aansluiten bij partnerschap, effectief inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende leraren en startende schoolleiders als onderdeel van strategisch personeelsbeleid.

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 6: Toekomstbestendigheid organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelontwikkeling

Wat doen we al: verkenningssessie schoolleiding, HR en CvB.  
Aandacht voor: strategisch personeelsbeleid Vario Onderwijsgroep.

--	--	--	--	--	--

#### Ambitie 7: Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht

Wat doen we al: vullen van Vensters VO, naleven Code Goed Bestuur, deelname pilot versterking kwaliteitszorg, alle scholen voldoen aan norm voor basiskwaliteit.  
Aandacht voor: oordeel voldoende op standaard Kwaliteitszorg, predicaat Excellente School.

#### Convenantsmiddelen: overzicht bestedingen per locatie

Locatie	Besteding per locatie
Vakcollege	Extra uren mentoraat, mentoraat is geplust met 30 klokuren
Caleido	Extra ondersteuning t.b.v. werkdrukverlaging; overige toevoegen aan scholingsgelden (ABC)
Bonivatus mavo	Werkdrukverlichting door kleinere klassen
Zuyderzee Lyceum Lemmer	Inzet extra OOP-ers (nog bezig in team met inventarisatie)
Zuyderzee Lyceum Emmeloord	Inzet op kleinere klassen/clusters. Verdere inzet van de middelen t.b.v. werkdrukverlichting wordt besproken in team (augustus/september)
X-tuur	Toevoegen aan scholingsgelden/ ondersteuning ontwikkeling

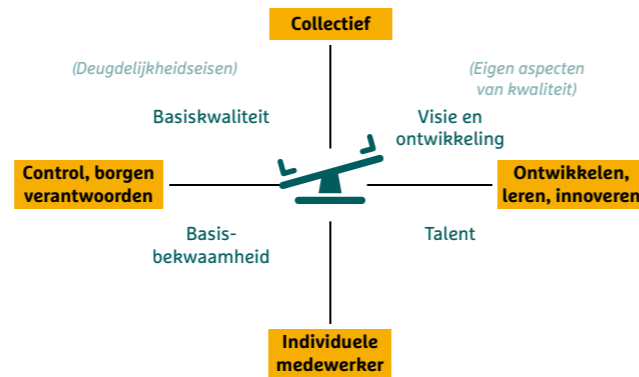
# Kwaliteitszorg

## 6.1 Onze interne en externe kwaliteitszorg

In april 2019 heeft de onderwijsinspectie een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van VariO Onderwijsgroep. De inspectie heeft onderzocht of het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. Het financiële beheer, de onderwijsresultaten en het onderwijsproces op de scholen zijn als voldoende beoordeeld door de inspectie.

De focus inzake de verbetering van de kwaliteitszorg is binnen VariO Onderwijsgroep met name gericht op het zo concreet mogelijk uitwerken van de PDCA-cyclus, het werken aan verwachtingsmanagement en het leggen van eigenaarschap bij de locatiedirecteur en zijn onderwijsteam. De nieuwe kwaliteitszorgmedewerker voert hierover maandelijkse gesprekken met de locatiedirecteuren (en betrokkenen uit de onderwijsteams). Bijvoorbeeld ten aanzien van de onderwijsresultaten: de kwaliteitszorgmedewerker maakt aan de hand van Vensters, Internet schooldossier en Cum Laude voorspellende berekeningen ('er mogen dit jaar maximaal tien leerlingen niet succesvol doorstromen'). Deze worden besproken met de locatiedirecteuren, zodat zij inzicht krijgen in de geprognosticeerde beelden en proactief

kunnen bijsturen: opstellen/aanscherpen van plan van aanpak, voortgang monitoren, bijstellen indien nodig, borgen. Het geeft de locatiedirecteuren meer handvatten. Wij sturen voortdurend op enerzijds het borgen en anderzijds de ontwikkeling van kwaliteit, zowel bij onderwijs als bij bedrijfsvoering. Er zijn stappen gemaakt in het cyclisch en planmatig werken in plaats van incidentmanagement. De jaarkalender kwaliteit helpt hierbij om vooruit te kijken.



## 6.2 Pilot 'versterking kwaliteitszorg'

In het voorjaar 2020 is de VO-raad gestart met de pilot 'versterking kwaliteitszorg', naar aanleiding van de introductie van het bestuursgerichte toezicht door de Inspectie van het Onderwijs in 2019. VariO Onderwijsgroep neemt deel aan deze pilot en kan samen met andere besturen werken aan het versterken van de eigen kwaliteitszorg. De pilot is een samenwerking tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de VO-raad, de Inspectie van het Onderwijs en de toezichthoudervereniging VTOI-NVTK. Deze partijen willen tijdens de pilot onderzoeken hoe ondersteuning aan besturen er het beste uit kan zien. Het bestuur heeft een kwaliteitsnotitie geschreven waarin de visie van VariO Onderwijsgroep op kwaliteit en de kwaliteitszorg beschreven is. Ook heeft het bestuur een kwaliteitsjaarkalender opgesteld, met daarin opgenomen de kwaliteitsgebieden uit het onderzoekskader die de inspectie hanteert. Het bestuur heeft verbetermaatregelen getroffen betreffende de kwaliteitscultuur. Zo is zij in gesprek gegaan met alle teams over de strategische koers en de onderwijskwaliteit. Op alle locaties besteden wij gericht aandacht aan het versterken van de kwaliteitscultuur.

## 6.3 High Performance School

Alle schoollocaties\* zijn na de zomervakantie gestart met het professionaliseringstraject High Performance School onder begeleiding van Academica Business College (ABC), nadat in schooljaar '19/'20 de voltallige schoolleiding/bestuur het traject heeft gevolgd. (\* Het Vakcollege en X-tuur geven ieder op een eigen manier invulling aan een vergelijkbaar professionaliseringstraject). Het hoofddoel van dit scholingstraject is n.a.v. de uitkomsten van het cultuuronderzoek de huidige culturen op de locaties om te buigen naar een meer professionele schoolcultuur.

VariO Onderwijsgroep heeft zichzelf als doel gesteld om het onderwijs (het leren van de leerlingen) centraal te stellen en de onderwijsprofessionals verantwoordelijk maken voor dit primaire proces. Een inclusieve en effectieve stichting waar iedere leerling goed onderwijs krijgt door docenten die kwalitatief hoogstaand onderwijs kunnen verzorgen.

Maar ook een stichting waar onderwijsinhoudelijke en bedrijfsmatige processen goed op elkaar zijn afgestemd en waar elke leerling een geschikte plek heeft. Om deze beweging met de hele stichting te continueren, nemen alle schoollocaties deel aan dit integrale traject waarin schoolontwikkeling centraal staat, met het lange termijn doel de hele stichting te transformeren tot een High Performing Organisatie (HPO). Een kanteling van de hele organisatie waarbij professionals worden geëmancipeerd en verantwoordelijk worden gemaakt voor de onderwijsinhoudelijke keuzes richting het primaire proces.

Het HPS-programma is binnen VariO Onderwijsgroep geoperationaliseerd in vijf basiskennmerken die inhoudelijk de rode draad vormen van het programma:

**High Performing Schools**



Lange termijn visie & doelen



Effectief leiderschap



Kwaliteit van medewerkers



Open- en actiegerichtheid

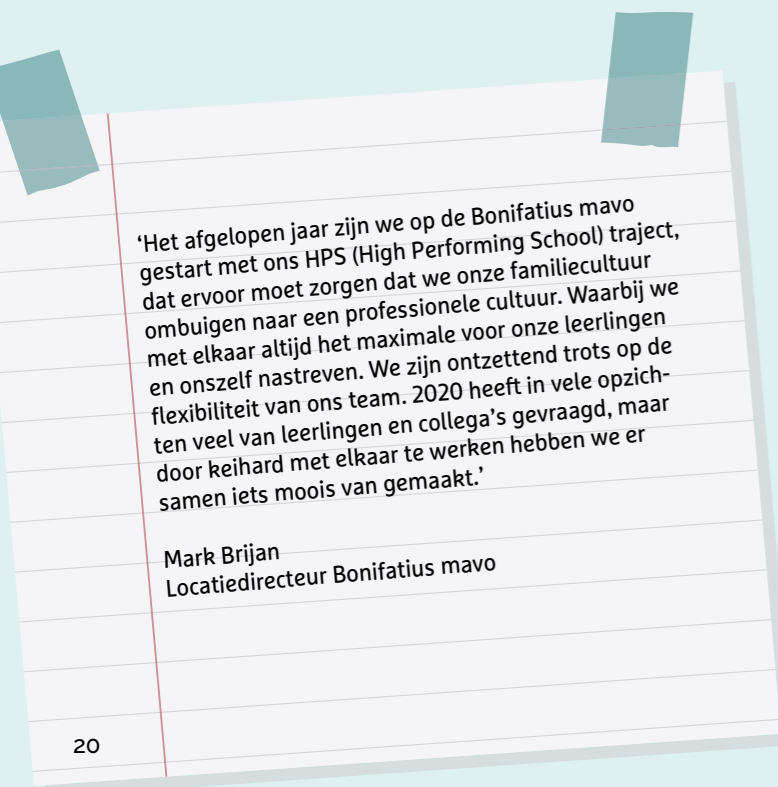


Continue verbetering en innovatie

## 6.4 Klachtenregeling en vertrouwenszaken

Jaarlijks publiceren wij een overzicht van de klachten die zijn binnengekomen bij het bestuur, de schoolleiding of vertrouwenspersonen. Er zijn in 2020 drie klachten binnengekomen.

Locatie*	Soort klacht	Relatie	Aantal	Afgehandeld	Extern
X-tuur	Vertrouwenscasus schoolleiding versus leerling	Ouder - schoolleiding	1	Ja	Ja niet ontvankelijk verklaard
ZLE-senior	Gebrek aan communicatie voorwaardelijke overgang	Ouder - leerling	1	Ja	Nee
ZLE-junior	Coronamaatregel	Ouder - leerling	1	Ja	Nee



'Het afgelopen jaar zijn we op de Bonifatius mavo gestart met ons HPS (High Performing School) traject, dat ervoor moet zorgen dat we onze familiecultuur ombuigen naar een professionele cultuur. Waarbij we met elkaar altijd het maximale voor onze leerlingen en onszelf nastreven. We zijn ontzettend trots op de flexibiliteit van ons team. 2020 heeft in vele opzichten veel van leerlingen en collega's gevraagd, maar door keihard met elkaar te werken hebben we er samen iets moois van gemaakt.'

Mark Brijan  
Locatiedirecteur Bonifatius mavo

# Bedrijfsvoering

Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan zaken op het gebied van facilitaire zaken, huisvesting, PR en communicatie en ICT. De onderdelen financiën & control en personeelszaken maken ook onderdeel uit van bedrijfsvoering, maar worden in het kader van dit jaarverslag behandeld in een separaat hoofdstuk

## 7.1 Facilitaire zaken

In 2020 is veel aandacht besteed aan Covid-19 gerelateerde maatregelen. Er heeft onderzoek plaatsgevonden naar de ventilatie binnen alle gebouwen van VariO Onderwijsgroep. De systemen werkten naar behoren en de gemeten waarden bleven vrijwel overal ruim onder de gestelde norm. Met het oog op de wintermaanden, waarin ramen niet meer onbeperkt open konden vanwege de koude en de wind, zijn de ventilatiestanden verhoogd en de ventilatietijden verlengd. In gebouwdelen die niet beschikken over mechanische ventilatie wordt de luchtkwaliteit middels steekproefsgewijze controles gemonitord en zijn er geen overschrijdingen van de norm geweest.

## 7.2 Huisvesting

In 2020 is met het Emelwerda College en met de gemeente Noordoostpolder intensief samengewerkt ten behoeve van de voorbereiding van de nieuwbouw VO-campus in Emmeloord. In diverse werkgroepen hebben personeel, leerlingen en directies hun ideeën en wensen vormgegeven en vanuit hun eigen onderwijsvisie via activiteiten en werkvormen de benodigde ruimten benoemd. Naast het ruimtelijk en functioneel Programma van Eisen is er ook nog een technisch Programma van Eisen ontwikkeld. Met beide documenten hebben de ontwerpende partijen straks in het ontwerptraject een handvat voor de te leveren prestaties van het gebouw. Ook is verder gewerkt aan het berekenen van de kosten zodat in het voorjaar van 2021 besluiten genomen kunnen worden door de gemeenteraad en de schoolbesturen over het uiteindelijke ambitieniveau en de bijbehorende investeringskosten van de VO-campus.

In 2020 is de besluitvorming rondom de nieuwbouw Zuyderzee Lyceum Lemmer afgerond en is de realisatie van start gegaan met de keuze van een architect aan de hand van een schetsontwerp. De projectorganisatie is in samenwerking met de Gemeente Fryske Marren bezig verder invulling te geven aan de voorbereidingen met als doel opening in 2023. In de tweede helft van het jaar is X-tuur verhuisd naar het gebouw aan de Nagelerweg 4 te Emmeloord. Met behulp van deze passende huisvesting kan de verwachte groei van deze school voor zelfsturend onderwijs gefaciliteerd worden.

Ondanks de vele nieuwbouwplannen heeft VariO Onderwijsgroep voldoende aandacht besteed aan het onderhoud van de gebouwen en hebben alle noodzakelijke en gewenste onderhoudswerkzaamheden plaatsgevonden.

## 7.3 Duurzaamheid

Vanaf 1 januari koopt VariO Onderwijsgroep alleen nog elektriciteit in die duurzaam is opgewekt (17,5% Nederlandse windstroom en 82,5% Europese windstroom). Door deze stap wordt er maximaal 1,5% meer voor de inkoop van elektriciteit betaald, maar dat is te verantwoorden gezien de nog steeds dalende verbruiken en een overheid die de energiebelasting op elektriciteit verlaagt (en die op gas verhoogt) om huishoudens sneller van het gas af te krijgen.

'Voor de nieuwbouw in Lemmer is een plan van eisen opgesteld. Penta Rho heeft hierbij de ideeën van de werkgroep, met daarin verschillende vertegenwoordigers van het team, vertaald op papier. Wij kwamen tot de conclusie dat onze eigen onderwijsvisie heel goed past binnen de VariO-koers. De werkgroep heeft ook deelgenomen aan de selectie van de architect, samen met vertegenwoordigers van de gemeente en de bestuurder. Dit leidde tot een unanieme keuze voor BDP, een internationaal architectenbureau dat Lemmer op de kaart gaat zetten. Het laatste deel van het jaar zijn we met de werkgroep, de architect en de bouwbegeleiders aan de slag gegaan met het voorlopig ontwerp. In dit proces kwam de realisatie dat we op het gebied van ruimte flink achteruitgaan. Dit leidt tot een urgentiebesef voor het anders inrichten van ons onderwijs en tot meer samenwerking. Elk nadeel heeft een voordeel.'

Miranda Hazelaar  
Locatiedirecteur Lemmer

## 7.4 PR en Communicatie

Het jaar 2020 was voor de PR en communicatie een jaar van nadere invulling geven aan communicatie binnen VariO Onderwijsgroep.

Eén van de onderdelen is een volgende stap maken in de interne communicatie binnen VariO Onderwijsgroep door het vormgeven van een platform, waar VariO Onderwijsgroep-medewerkers de voor hun benodigde informatie kunnen vinden. Medio 2020 is een eerste ontwerp opgesteld en is gestart met een vertaalslag naar SharePoint, een onderdeel binnen het bestaande Office 365 pakket. In 2021 krijgt de verdere inrichting van het interne platform een vervolg.

Ten aanzien van de externe communicatie krijgt de professionalisering vorm in vernieuwde websites, waarbij wordt uitgegaan van de website van VariO Onderwijsgroep als paraplu, of te wel één structuur voor iedereen, maar met behoud van eigen identiteit per school/locatie.

Voor elke locatie is een film gemaakt om een goede sfeerimpressie van de school te geven.

Elke website heeft een directe link naar de coronapagina op de website van VariO Onderwijsgroep gekregen, er zijn Q&A's opgesteld en alle locaties zijn voorzien van communicatie-uitingen met betrekking tot corona.

## 7.5 ICT

In 2020 heeft ICT vooral in het teken gestaan van het faciliteren van het online lesgeven. Docenten hebben instructies ontvangen en er is uitleg gegeven over de koppeling van Magister met Teams. Hierbij kunnen docenten via Magister eenvoudig een online les organiseren in Teams met de gehele klas. Aan leerlingen die thuis geen goed werkend device tot hun beschikking hadden zijn tijdelijk laptops verstrekt, zodat men toch thuis de online lessen kon volgen.

In 2020 is het in gebruik nemen van Office 365 volledig afgerond. Alle leerlingen en medewerkers hebben via het internet direct toegang tot de Office 365 omgeving van VariO Onderwijsgroep en hebben zo direct toegang tot hun e-mail en kunnen documenten met elkaar delen. In de komende periode wordt bekeken wat nodig is om het gebruik ervan naar een hoger niveau te brengen met onder meer als doel docent en leerling te laten samenwerken in Office 365.

Het ICT-beleid van VariO Onderwijsgroep is erop gericht om de digitale applicaties die nodig zijn voor het onderwijsproces en de bedrijfsvoering zoveel mogelijk in de 'Cloud' onder te brengen. Het grote voordeel hiervan is dat data en applicaties direct beschikbaar zijn via eigen devices van de leerlingen en medewerkers. In 2020 is daarom de WIFI-capaciteit op de scholen verder uitgebreid om te zorgen dat er voldoende snel internet aanwezig is voor docenten en leerlingen.

Binnen bedrijfsvoering is in 2020 het project WIS Collect afgerond waarmee de factuur voor de ouderbijdrage ingaande schooljaar 2020-2021 digitaal wordt aangeboden aan ouders en leerlingen. Hiermee is een arbeidsintensief facturatie- en betaalproces binnen bedrijfsvoering nadrukkelijk geoptimaliseerd.

### Eigen school X-tuur open

Emmeloord - X-tuur, zelfsturend onderwijs, heeft sinds gisteren toen wethouder Hans Wijnants met een scherpe schaar langs kwam officieel een eigen schoolgebouw aan de Nagelerweg 4 in Emmeloord. De 52 leerlingen zagen hem in een vloeiende beweging het lint doorknippen, dat de toegang opende naar hun nieuwe leerplek. Al zitten ze er overigens al sinds de zomervakantie. Daarvoor was X-tuur ondergebracht in een bijgebouw van het Zuyderzee Lyceum junior. 'Hier kan X-tuur verder groeien in haar eigen leer- en leefgemeenschap', vertelt coach Elsemieke. 'Om het onderwijsconcept goed tot zijn recht te laten komen hadden we meer ruimte nodig. Dit pand was al in gebruik binnen VariO Onderwijsgroep. We hebben nu verschillende ruimtes, met elk een eigen functie. Zo is er een ruimte om samen te werken aan projecten, te vergaderen of om in stilte te kunnen werken. Ook kunnen er nu meerdere instructies tegelijkertijd gegeven worden. De buitenruimte bij de nieuwe locatie is fantastisch. Het ligt recht tegenover de skatebaan, er is veel gras en groen, een eigen fietsenstalling en een groot veld voor sport en spel.'

# Personele zaken

## 8.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

In 2020 hebben onze scholen ruim geïnvesteerd in de ontwikkeling en kwaliteit van de medewerkers via het beschikbaar stellen van innovatiebudgetten. Belangrijkste ontwikkeling hierin is de start van het HPS-traject: een veranderprogramma om een school te creëren waarin alle leerlingen leren en het vakmanschap van de docent centraal staat. Dit is een traject van twee jaar.

In 2020 is het project, om te komen tot een nieuw functiebouwwerk, afgerond. Net voor de zomer zijn alle medewerkers hierover geïnformeerd. Tevens is voor de zomer het digitaal personeelsdossier live gegaan en kan in 2021 een start gemaakt worden met het verder automatiseren van de werkprocessen.

## 8.2 Verzuim

Het verzuimpercentage over 2020 was 5,45% en ligt daarmee op jaarbasis niet veel hoger dan het verzuimpercentage in 2019 (5,39%). De impact van de coronacrisis is over het gehele jaar genomen wel in de verzuimcijfers merkbaar. Tijdens de eerste volledige lockdown waren er weinig nieuwe ziekmeldingen en werd het verzuimpercentage voornamelijk bepaald door medewerkers die zich eind maart al hadden ziekgemeld of medewerkers die al langdurig ziek waren. Als eind 2020 het hybride lesgeven de norm wordt stijgt het verzuimpercentage sterk, eindigend in de maand december met een percentage van 8,58%. Hybride werken vraagt veel van de medewerkers en dat is ondanks een lage meldingsfrequentie in de hoogte van het verzuimpercentage terug te zien.

## 8.4 Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Om onze ambities te realiseren is het belangrijk dat er een professionele organisatie staat, waar medewerkers graag (samen)werken om uitdagend onderwijs te verzorgen. Medewerkers voelen zich uitgedaagd om in ontwikkeling en beweging te blijven; zij nemen regie over hun loopbaan. Ook weten ze tot welke resultaten hun werkzaamheden leiden. Vanuit dit uitgangspunt wil VariO Onderwijsgroep in 2021 via onder meer HRM maximale waarde toevoegen aan het realiseren van de koers van VariO Onderwijsgroep. Dat is vertaald in de HR-missie 'De professional in zijn kracht'.

Als resultaat uit een sessie met de schoolleiding over strategische personeelsplanning is naar voren gekomen dat er meer aandacht moet komen voor het thema (ver)binden en boeien. Door te gaan werken met regielijnen wordt meer vorm gegeven aan personeelsplanning binnen VariO Onderwijsgroep en levert de inzet op deze drie regielijnen een belangrijke bijdrage aan het genoemde thema.

Op korte termijn starten dan ook de volgende drie regielijnen:

- ▶ Talentmanagement en mobiliteit
- ▶ Leren en ontwikkelen
- ▶ Vitaliteit, inzetbaarheid en gezondheid

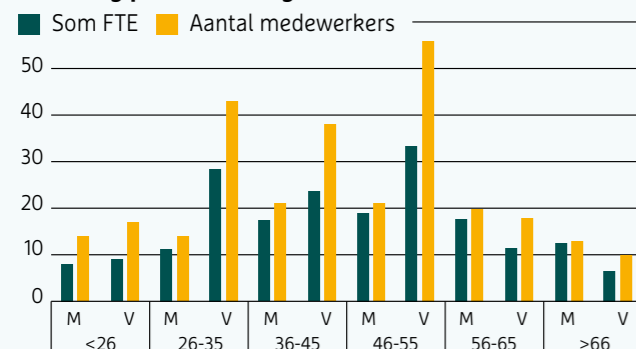
Wij beogen met ons beleid, waarin de visie op het nemen van eigen regie door medewerkers uitgedragen wordt, bij te dragen aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers, en daarmee ook aan de professionele organisatie.

## 8.3 Formatie in fte

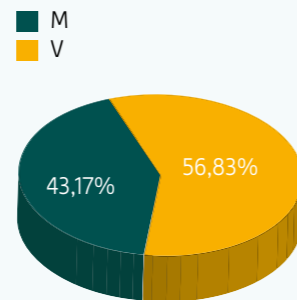
Als gevolg van de krimp van het leerlingaantallen moet de personeelsformatie de komende jaren min of meer evenredig afnemen. Deze afname wordt met name bereikt door natuurlijke uitstroom van medewerkers (in vaste dienst) naar pensioen en door het niet verlengen van tijdelijke dienstverbanden.

Voor 2020-2021 is 187,1 fte begroot. Het aantal is met 7,5 fte gestegen ten opzichte van de begroting van het schooljaar daarvoor. De werkelijke inzet fte ligt in 2020 iets hoger, waarbij november de hoogste maand was met 201,3 fte. Het verschil komt met name door ziektevervanging en de extra ingezette krachten vanuit de subsidieregeling leerachterstanden coronacrisis.

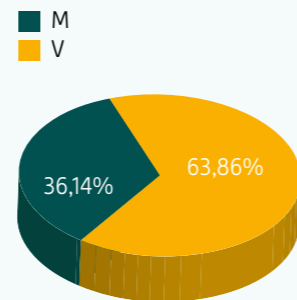
Verdeling per aanstellingssoort



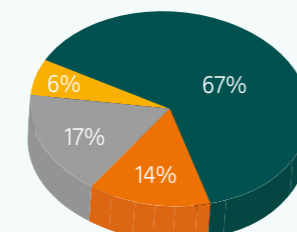
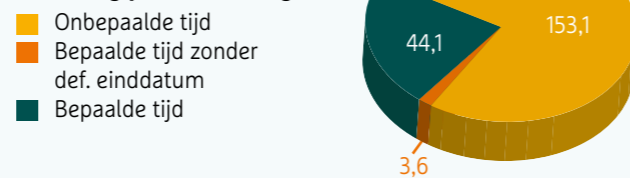
Verdeling FTE



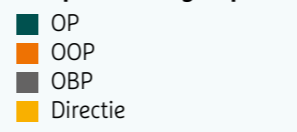
Verdeling M/V medewerkers



Verdeling per aanstellingssoort



FTE per functiegroep



## 8.5 Gevoerd beleid inzake beheersing en beleid van uitkeringen na ontslag

Vanuit goed werkgeverschap zet VariO Onderwijsgroep tijdig in op coaching en (arbeidsdeskundige) begeleiding. Bij medewerkers die langdurig ziek zijn volgen wij de stappen uit de Wet Poortwachter, zodat medewerkers de juiste begeleiding krijgen bij de re-integratie en we hiermee de

kosten van uitkeringen kunnen voorkomen. In 2020 hebben we drie keer afscheid genomen van medewerkers via een vaststellingsovereenkomst. Dit aantal is met één gestegen ten opzichte van 2019.



## 8.6 Leeftijdsopbouw

Het merendeel van onderwijzende en onderwijsondersteunende personeelsleden valt in de leeftijdscategorie 35,54 jaar. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in dienst in het afgelopen jaar is 45,2 jaar en het aantal dienst jaren is gemiddeld 8,7 jaar.

Binnen VariO Onderwijsgroep werken meer vrouwen dan mannen. Dit past bij het landelijke beeld in het onderwijs. Het verschil van het aantal vrouwen ten opzichte van het aantal mannen geldt voor de leeftijdscategorieën van 26 tot en met 55 jaar.

Gezien de verwachte daling van het aantal leerlingen op de scholen binnen VariO Onderwijsgroep is de vergrijzing van het personeelsbestand en de daarbij behorende natuurlijke uitstroom gunstig om in de toekomst tot passende personeelsformaties te kunnen komen. Wel is het van belang de kennis en ervaring die uitstroemt op locaties en in secties te borgen.

## 8.7 Van onbevoegd naar bevoegd

Het personeelsbeleid van VariO Onderwijsgroep is erop gericht dat alle docenten een tweedegraads en/of een eerstegraads lesbevoegdheid hebben (of studierend zijn) voor het voortgezet onderwijs. Het streven van VariO Onderwijsgroep is 100% bevoegde docenten in dienst, conform de ambitie van de overheid. Docenten die (nog) niet bevoegd zijn, worden geacht een bevoegdheid binnen de wettelijk gestelde termijn te halen. Daarnaast past het binnen de strategische koers van VariO Onderwijsgroep om externen mede het onderwijs (betekenisvol) vorm te laten geven door bijvoorbeeld gastdocenten, bedrijven, maatschappelijke en culturele instellingen.

## 8.8 Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid

Er is aandacht voor de verschillende levensfasen van de medewerkers van VariO Onderwijsgroep. Deze zijn in de cao vastgelegd. Denk hierbij aan het LFB-keuzebudget, het aanvullend verlof en ouderschapsverlof.

Zoals te zien is in het staafdiagram van de leeftijdsopbouw (8.3 Leeftijdsopbouw) is het aantal medewerkers in de leeftijdsgroep 46-55 jaar het grootst (27%). Dit betekent dat VariO Onderwijsgroep de komende jaren aandacht moet hebben voor de strategische personeelsplanning en het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

# Samenvatting jaarrekening en kengetallen

Het Zuyderzee Lyceum (brin.nr 20CR) en de Bonifatius mavo (brin.nr. 02KR) zijn op 1 januari 2008 een bestuurlijke samenwerking aangegaan en vallen sindsdien onder de stichting VariO Onderwijsgroep. Ten behoeve van het ministerie van OCW wordt één jaarrekening opgesteld (bestuursnummer 41195).

## 9.1 De jaarrekening

Het bestuursverslag en de jaarrekening dienen vóór 1 juli van het daaropvolgende jaar ingediend te zijn bij de DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs). Op dit moment is dit nog een papieren versie en een digitale versie van eXtensible Business Reporting Language (XBRL). Deze digitale versie is de laatste jaren, op advies van de accountant, als format gebruikt voor het opstellen van de jaarrekening. De jaarrekening dient een goedkeurende verklaring te bevatten van de externe accountant. Van Ree accountants controleert de jaarrekening 2020.

Eén van de belangrijkste verificaties van de externe accountant is de bekostigingscontrole. Het vastgestelde aantal leerlingen, waar de bekostiging op wordt afgestemd, wordt minutieus gecontroleerd. Dit wordt volledig afgestemd met de DUO.

Elke VO-leerling telt in Nederland eenmalig voor de bekostiging mee. De teldatum hiervoor is één oktober van het voorgaande jaar. Dat wil zeggen: voor de bekostiging van het verslagjaar 2020 was het aantal leerlingen op één oktober 2019 bepalend. Latere wijzigingen in het leerlingaantallen hebben geen invloed meer op de bekostiging (inkomsten).

Sinds de wijziging van de regeling nieuwkomers en vreemdelingen in de maatwerkbekostiging (2017) zijn vier peildata van belang, telkens per de eerste van het kwartaal.

In november-december van enig jaar vindt een interimcontrole plaats door de externe accountant. Die is veelal afgestemd op de dagelijkse gang van zaken binnen de financiële- en leerlingenadministratie.

In april/mei van het daaropvolgende jaar vindt de controle plaats van de financiële gegevens. Basis daarvoor is het officieel door DUO vastgestelde leerlingaantallen.

'Samen met onze interne vwo+ experts en de partij Cedin, werken we aan ons VWO+ onderwijs met intervisie en scholing op maat. De intentie is er om een expertisecentrum op te zetten voor vwo+ ('oude' x tuur gebouw). De ontwikkeling start vanuit de onderbouw en zal in een doorlopende leerlijn doortrekken naar de bovenbouw.'

Christine Kooitje  
Locatiedirecteur Zuyderzee Lyceum junior

'Het afgelopen jaar is een roerig jaar geweest op Caleido. Van leerlingen en medewerkers is veel gevraagd. Waar we de eerste lockdown in 2020 nog geen online en hybride lessen gaven zijn we daar vanaf oktober 2020 wel mee begonnen. Als school gaan we ons meer verdiepen in kijken en handelen naar het resultaat op basis van hoe het onderwijs aangeboden is. Zo stellen we rapportages op van leerresultaten en staat kwaliteitszorg op de agenda. Daarnaast zijn we ons aan het ontwikkelen in het professioneel handelen, individueel en als team. Een andere mooie ontwikkeling is dat we stappen zetten in de samenwerking, intern en extern. We kunnen veel, niet alles. Daar zijn we ons bewust van en kiezen onze samenwerkingspartners met oog op het kansen bieden aan onze leerlingen.'

Jeroen Oosterhof  
Locatiedirecteur Caleido

**De Bonifatius mavo in Emmeloord houdt morgen een 'oefendag scholensluiting'**  
Geen brandoefening met ontruiming, maar een generale repetitie online lesgeven voor het geval er toch een scholensluiting komt. 'Om goed voorbereid te zijn op een mogelijk scenario van scholensluiting, hebben wij besloten om een oefendag scholensluiting te houden', vertelt locatie-directeur Mark Brijan. 'We zijn ontzettend blij dat er tot op heden nog geen docenten en slechts één leerling besmet zijn geraakt met het coronavirus en dat we daardoor, dan wel in aangepaste vorm, ons onderwijs zo goed mogelijk door kunnen laten gaan. De recente coronacijfers gaan gelukkig de goede kant op, maar het virus is nog niet weg. Een scholensluiting is niet uit te sluiten.'

### Online lessen

Alle leerlingen volgen morgen les vanuit huis, via Magister – Teams. Leerlingen volgen de lessen volgens hun normale lesrooster. Een online les is uiteraard korter dan een les op school. De online les duurt 20 tot 25 minuten. Daarna kunnen de leerlingen thuis zelfstandig aan het werk en eventuele vragen stellen via de chat. Tijdens deze lesdag waren de begin- en eindtijden van een les gelijk aan die van een normale lesdag.

### Leren en verbeteren

Alle docenten geven deze dag de lessen vanuit school om zo met en van elkaar te leren. 'We hebben daarnaast de ouders en leerlingen gevraagd ons van feedback te voorzien. Dit nemen we mee om verdere verbeteringen door te voeren'.

Mark Brijan, locatiedirecteur Bonifatius mavo

## 9.2 Toelichting op het resultaat

EUR bedragen: x1	2020	2020	2019	2020	2020
	Realisatie	Begroting	Realisatie	verschil realisatie t.o.v. begroting	verschil in % t.o.v. begroting
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen	18.915.874	17.877.000	18.156.495	1.038.874	-6%
Overheidbijdragen en -subsidies overige overheden	12.580	39.000	13.430	-26.420	-68%
Overige baten	311.046	479.000	626.984	-167.954	-35%
<b>Totaal baten</b>	<b>19.259.500</b>	<b>18.395.000</b>	<b>18.796.909</b>	<b>844.500</b>	<b>5%</b>
<b>Lasten</b>					
Personeelslasten	16.183.646	15.476.237	15.151.376	707.409	5%
Afschrijvingen	346.808	469.000	338.656	-122.192	-26%
Huisvestingslasten	994.425	994.000	15.109	425	0%
Overige lasten	1.991.072	2.140.763	2.257.782	-149.691	-7%
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.515.951</b>	<b>19.080.000</b>	<b>17.762.923</b>	<b>435.951</b>	<b>2%</b>
Saldo baten en lasten	-276.451	-685.000	1.0033.986	408.549	-60%
Gerealiseerde herwaardering					
Financiële baten			12.694	0	
Financiële lasten	25.510			25.510	n.v.t.
<b>Resultaat</b>	<b>-301.961</b>	<b>-685.00</b>	<b>1.046.680</b>	<b>383.039</b>	<b>-56%</b>

Er was een negatief resultaat begroot van € 685.000, -. Het werkelijke resultaat is € 301.961, - negatief. Verschil tussen begroting en werkelijke cijfers is € 383.039, - positief. Het uiteindelijke negatieve resultaat wordt onttrokken uit de algemene reserve.

Analyse van het verschil tussen de begroting en de werkelijke cijfers 2020	
1. Lagere rijksbijdragen-normvergoeding	€ -12.193
2. Hogere overige rijksbijdragen	€ 1.051.067
3. Lagere bijdragen overige overheden	€ -26.419
4. Lagere overige baten	€ -167.954
<b>Hogere baten</b>	<b>€ 844.501</b>
5. Hogere lonen en salarissen	€ 625.934
6. Hogere overige personele lasten	€ 114.576
7. Hogere ontvangsten UWV	€ -33.101
8. Lagere afschrijvingslasten	€ -122.192
9. Hogere huisvestingslasten	€ 425
10. Lagere overige lasten	€ -149.690
<b>Lagere lasten</b>	<b>€ 435.952</b>
11. Hogere rentelasten	€ 25.510
<b>Totaal verschil resultaat tussen begroting en werkelijke cijfers</b>	<b>€ 383.039</b>

### Uitleg analyse tabel

**1** De lagere rijksbijdragen-normvergoeding is ontstaan doordat in de begroting bij één van de locaties is gerekend met een onjuiste ratio onderwijspersoneel bij de rijksbijdrage lumpsum personeel. Daartegenover heeft er in oktober een nabetaling rijksbijdragen plaatsgevonden in verband met de GPL-verhoging in 2020.

**2** De hogere overige rijksbijdragen zijn voornamelijk veroorzaakt door de hogere ontvangsten aan rijksbijdragen voor nieuwkomers. Er waren minder nieuwkomers begroot dan het aantal daadwerkelijke nieuwkomers. In 2020 is een extra kwartaalbekostiging uitgekeerd in verband met de mogelijke achterstanden die zijn opgelopen door de coronamaatregelen. Deze middelen worden in 2020 toegevoegd aan de reserve en worden in 2021 ingezet. In 2020 is er een vrijval geweest van een opgenomen schuld van € 359.000. Deze schuld was in 2019 opgenomen betreffende onduidelijkheid over extra inkomsten met betrekking tot nieuwkomers. In 2020 is, in overleg met de externe accountant, de conclusie gemaakt dat deze reservering ten onrechte was gevormd en om die reden is de reservering in 2020 vrijgevallen. Tot slot zijn er hogere opbrengsten van subsidies vrijgevallen ten gunste van de kosten dan was begroot. Waaronder de subsidies vmbo-techniek en curriculum X-tuur.

**3** In 2020 is er geen aparte uitbetaling vanuit de gemeente Noordoostpolder geweest voor vergoedingen sportvelden. De vergoeding voor de sportvelden is door de gemeente Noordoostpolder voor 2020 verrekend met de verschuldigde huur aan de Bosbadhal. Dit was nog niet bekend bij het opstellen van de begroting voor 2020.

**4** De lagere overige baten zijn hoofdzakelijk veroorzaakt doordat de ontvangen ouderbijdragen voor excursies en werkweken een stuk lager waren dan was begroot. De oorzaak hiervan is dat door COVID-19 veel excursies en werkweken geen doorgang konden vinden (zie ook 10). Verder worden de excursies en werkweken vanaf schooljaar 2020-2021 pas gefactureerd in de maand voorafgaand aan de maand(en) dat de excursie plaatsvindt. Verder zit er een positief verschil in de overige baten door een vrijval van subsidie hoogbegaafden welke VariO Onderwijsgroep heeft ontvangen van het samenwerkingsverband Aandacht+. De overige baten zijn positief beïnvloed door een vrijval van dekking afschrijvingslasten op investeringen die in 2018 en 2019 ten laste van de impuls gelden hebben plaatsgevonden.

**5** De personele lasten zijn hoger dan was begroot. De hogere kosten aan brutosalariissen zijn mede een gevolg van de nieuw afgesloten CAO 2020, zijnde een verhoging van de eindejaarsuitkering van 7,4% naar 8%, de loonsverhoging van 2,75% en de eenmalige uitkering van € 750,- per fte in juni 2020. Een andere oorzaak van de hogere personele lasten is de inhuur van personeel via dure uitzendbureaus vanwege ziektevervanging en de inzet van innovatiegelden.

**6** De hogere overige personele lasten zijn met name veroorzaakt door hogere kosten aan dotaties personele voorzieningen. Met name de dotatie aan de voorziening levensfase bewust personeelsbeleid was fors hoger. Vanwege de beperkingen door Covid-19 is het aantal gespaarde uren sterk opgelopen. Op een aantal onderdelen is minder uitgegeven dan begroot, onder andere lagere lasten ten behoeve van scholing, inhuur extern en lagere uitgaven voor vrijwilligersvergoedingen.

**7** Er waren hogere ontvangsten van het UWV door zwangerschaps- en bevallingsverlof dan was begroot.

**8** De afschrijvingslasten zijn een stuk lager dan was begroot. Dit is mede ontstaan doordat eind 2019 een grote inhaal afschrijving heeft plaatsgevonden op de inventaris van een aantal locaties waarvan de desbetreffende inventaris niet meegaat naar de nieuwbouw. Daardoor is de jaarlijkse last behoorlijk gezakt, de begroting van 2020 was toen al gereed.

**9** De volgende huisvestingslasten waren hoger dan begroot door de opgelegde richtlijnen met betrekking tot Covid-19: schoonmaakkosten en binnen onderhoud binnen. Verder waren de kosten aan huur sportaccommodaties lager (opmerking bij 3).

**10** Door de regels en richtlijnen als gevolg van COVID-19 konden veel excursies geen doorgang vinden, waardoor de kosten aan excursies en werkweken een aanzienlijk stuk lager waren (zie ook 4). Daarentegen zijn de kosten ICT hoger door de keuze van hybride lesgeven als alternatief voor fysiek lesgeven. De kosten voor leermiddelen waren een stuk hoger dan begroot.

**11** Doordat de Rabobank vanaf één mei 2020 negatieve rente in rekening brengt, zijn deze lasten hoger dan begroot.

## 9.2.1 Impulsbudget

Vanaf het kalenderjaar 2018 werkt VariO Onderwijsgroep met een impulsbudget. Bij het opstellen van de begroting zijn gelden vooraf gebudgetteerd om onderwijsvernieuwingen te kunnen financieren. In 2020 is daar een bedrag van € 480.000,- voor begroot. Op basis van een onderbouwd plan c.q. voorstel vanuit de verschillende resultaat verantwoordelijke eenheden worden de gelden door het College van Bestuur beschikbaar gesteld. In onderstaande tabel is de inzet van dit budget nader uitgewerkt.

Inzet impulsbudget				
RvE	Begroot bedrag 2020	Ingezette gelden 2020	Ingezet om 2020 in %	Niet ingezette impuls gelden 2020
ZZL Emmeloord	€ 261.000	€ 291.750	84 %	€ 41.250
ZZL Lemmer	€ 96.000	€ 85.025	89 %	€ 10.975
Bonifatius mavo	€ 96.000	€ 96.000	100 %	€ -
X-tuur	€ 10.000	€ 10.000	100 %	€ -
Caleido	€ 17.000	€ 17.000	100 %	€ -
<b>Totaal</b>	<b>€ 480.000</b>	<b>€ 427.775</b>	<b>89 %</b>	<b>€ 52.224</b>

Alleen bij de resultaat verantwoordelijke eenheden Zuyderzee Lyceum Emmeloord en Zuyderzee Lyceum Lemmer zijn de impuls gelden niet volledig ingezet. De oorzaak van de niet ingezette middelen komt onder andere door de beperkingen die Covid-19 met zich meebracht. Daardoor zijn onder andere sommige loopbaanontwikkelingstrajecten zoals een beroepen-speeddate en on stage uitgesteld/niet volledig uitgevoerd wat voor 2020 wel was begroot.

## 9.2.3 Allocatie van middelen

Voor de jaarverslaggeving zijn door het ministerie van Onderwijs een aantal maatschappelijke thema's aangegeven waaraan in het bestuursverslag aandacht moet worden besteed. Met het aanwijzen van het thema 'allocatie van middelen', wil de minister bereiken dat er meer transparantie ontstaat over waar de onderwijsmiddelen terecht komen. Er wordt een toelichting gevraagd op:

- ▶ De gehanteerde uitgangspunten voor het verdelen van de middelen over de onder het schoolbestuur ressorterende scholen;
- ▶ Hoe de besluitvorming over de allocatie van middelen binnen het schoolbestuur heeft plaatsgevonden.

Voor het jaar 2020 is gewerkt met één stichting brede begroting en meerjarenprognose (MJP) die is opgebouwd vanuit de individuele locaties oftewel RvE's (resultaat verantwoordelijke eenheden):

1. Bovenschools, zijnde de kosten voor bestuur en centrale bedrijfsvoering
2. Zuyderzee Lyceum Emmeloord (senior en junior locatie)
3. Zuyderzee Lyceum Lemmer
4. ISK – Caleido, locaties Emmeloord en Lemmer
5. Vakcollege
6. X-tuur
7. Bonifatius mavo

De begroting inclusief meerjarenprognose (MJP) worden vastgesteld door het College van Bestuur, waarna goedkeuring plaatsvindt door de Raad van Toezicht. De begroting gaat ter instemming naar de GMR. De afzonderlijke (deel) begrotingen worden aan de medezeggenschapsraden van de onder het bestuur ressorterende scholen aangeboden: het Zuyderzee Lyceum en de Bonifatius mavo.

De gehele rijksbekostiging wordt op basis van het leerlingaantallen verdeeld over de verschillende resultaat verantwoordelijke eenheden (2 t-m 7). De resultaat verantwoordelijke eenheden dragen een percentage van de personele- en materiële bekostiging af ten behoeve van de financiering van de bovenschoolse lasten (nr. 1). Deze deelbegrotingen per resultaat verantwoordelijke eenheid zijn taakstellend. Binnen deze begroting hebben de locaties hun eigen beslissingsbevoegdheid. Bij overschrijding van de budgetten is toestemming van het bestuur nodig om verdere uitgaven te kunnen financieren.

In onderstaande tabel de verantwoording c.q. de verhouding van de bovenschoolse lasten ten opzichte van de totale lasten.

Kalenderjaar 2020 VariO	VariO	Bovenschool	Lasten BVS in percentage van totaal VariO
Totale lasten	19.516.000	2.709.000	13,9%
Waarvan personele lasten	16.183.646	2.222.000	13,7%
Waarvan materiële lasten	3.332.000	487.000	14,6%

## 9.2.2 Corona

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Wij hebben een aantal maatregelen genomen om de effecten van het Covid-19 virus te bewaken en te voorkomen, zoals veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze leerlingen en medewerkers (zoals beperking van sociale contacten, afstandsonderwijs en vanuit huis werken). In 2020 zijn er in ieder geval € 90.000,- aan extra kosten gemaakt om de richtlijnen vanuit het RIVM in verband met Covid-19 na te kunnen leven voor de leerlingen en het personeel. De kosten hiervan waren onder andere headsets voor docenten, docking stations, beeldschermen, desinfectiezuilen, mondkapjes, spatschermen, schoonmaakkosten, schoonmaakwerkzaamheden, desinfectiemiddelen, preventiematerialen en posters.



### 9.3 Financiële positie op balansdatum

Balans VariO EUR bedragen: x1	31-12-2020 Realisatie	31-12-2019 Realisatie
<b>Activa</b>		
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa		
Materiële vaste activa	1.209.929	1.228.214
Financiële vaste activa		
<b>Totaal van vaste activa</b>	<b>1.209.929</b>	<b>1.228.214</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorraden		
Vorderingen	292.302	378.860
Kortlopende effecten		
Liquide middelen	12.450.245	12.516.808
<b>Totaal van vlottende activa</b>	<b>12.742.547</b>	<b>12.895.668</b>
<b>Totaal van activa</b>	<b>13.952.476</b>	<b>14.123.882</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	8.577.861	8.879.822
Voorzieningen	2.572.561	2.084.577
Langlopende schulden		
Kortlopende schulden	2.802.054	3.159.483
<b>Totaal van passiva</b>	<b>13.952.476</b>	<b>14.123.882</b>

Kengetallen financiële positie	2019 Realisatie	2020 Realisatie
Huisvestingsratio	-0,14%	5,11%
Liquiditeit (current ratio)	4,08	4,55
Liquiditeit (quick ratio)	4,08	4,55
Personeelslasten / Rijksbijdragen	83,45%	85,56%
Personeelslasten / Totaal baten plus financiële baten	80,55%	84,12%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	85,30%	82,82%
Rentabiliteit	5,56%	-1,57%
Solvabiliteit I	0,63	0,61
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,78	0,80
Weerstandvermogen	47,21%	44,58%

Kengetallen overige	2019 Realisatie	2020 Realisatie
Kapitalisatiefactor	0,75	0,72
Weerstandvermogen exclusief materiële vaste activa	42,14%	38,95%
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	18,06%	16,23%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	11,08%	13,37%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	96,53%	98,32%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten	0,07%	0,07%
Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten	0,00%	0,00%
Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten	2,79%	1,71%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	51,76%	51,67%
Beleggingen ten opzichte van eigen vermogen	0,00%	0,00%

Het balanstotaal was eind 2019 € 14,1 miljoen en dat is eind 2020 € 14,0 miljoen. Het eigen vermogen op balansdatum 31-12-2020 is € 8,6 miljoen (2019: € 8,9 miljoen). De liquide middelen bedragen € 12,5 miljoen. Hier staan geormerkte verplichtingen tegenover in de vorm van voorzieningen: € 2,6 miljoen en bestemmingsreserves: € 5,5 miljoen.

Door het negatieve resultaat ten laste van de reserves te brengen, laten de financiële kengetallen een iets dalende trend zien ten opzichte van het voorgaande jaar (zie tabel: kengetallen en financiële positie).

### 9.4 Groot onderhoud en inventaris

De komende jaren wordt er nieuwbouw gerealiseerd in Lemmer en Emmeloord. Aangezien de planning is dat vier van de zes locaties gesloopt gaan worden, wordt de komende jaren met enige terughoudendheid onderhoud uitgevoerd. Daarnaast gaat het dagelijkse onderhoud zorgen voor hogere lasten. De richtlijnen 'jaarverslaggeving voor groot onderhoud' zijn per 1-1-2019 aanzienlijk gewijzigd. De voorziening moet nu per component tijdsevenredig worden opgebouwd. Dit is een geheel andere benadering dan de afgelopen jaren waarin sprake was van een onderhoudsvoorziening op basis van kostenequalisatie. In 2020 heeft een landelijke werkgroep advies uitgebracht aan het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen omtrent de opbouw van groot onderhoud. Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen

neemt het advies van de werkgroep over en gaat met de VO-raad afspraken maken omtrent financiële verslaggeving. De schoolbesturen krijgen nog twee jaar extra tijd om over te stappen op de gewenste methodiek. De begroting 2023, in het najaar van 2022, moet voor het eerste gebaseerd zijn op de methodiek voor de verwerking van groot onderhoud conform de richtlijnen voor de jaarverslaggeving.

De ophanden zijnde sloop van gebouwen vereiste een aanpassing van de voorziening groot onderhoud. Het nog te verrichten onderhoud van de te slopen panden is zo goed mogelijk geschat. Voor de overige panden (gymzaal Koopmanstraat en Bonifatius mavo) is in 2020 vooralsnog het huidige meerjaren onderhoudsplan gehandhaafd.

Voorziening groot onderhoud 2020				
	stand 1-1-2020	donatie	onttrekking	saldo 31-12-2020
Bonifatius mavo	296.521	46.000	0	315.521
Caleido	154.665	2.000	11.908	144.757
ZL Koopmanstraat	233.254	12.000	0	245.254
ZL Junior	60.000	6.000	849	65.151
ZL Lemmer	163.000	11.000	15.973	158.027
ZL Senior	414.362	17.000	63.683	367.679
	<b>1.294.802</b>	<b>94.000</b>	<b>92.413</b>	<b>1.296.389</b>

### 9.5 Bedrijfsvoering

Voor de bedrijfsvoering zijn de volgende systemen van belang:

1. AFAS, financieel en HRM/Payroll
2. Magister – leerlingenadministratie
3. Zermelo – rooster

Al deze pakketten zijn voortdurend onderhevig aan veranderingen en optimaliseringsmogelijkheden. In 2020 zijn vooral de hoogstnoodzakelijke werkzaamheden uitgevoerd en hebben de noodzakelijke aanpassingen plaatsgevonden conform wet- en regelgeving. Verdere ontwikkeling en digitalisering van de processen is gepland voor 2021 en de daaropvolgende jaren.

## 9.6 Risicomanagement

Vanuit de Code Goed Onderwijsbestuur is het bestuur verplicht verantwoording af te leggen over de risicobeheersing van de organisatie. De voornaamste risico's en onzekerheden moeten worden beschreven met onder andere de volgende aandachtsgebieden.

- ▶ **Strategie:** VariO Onderwijsgroep werkt vanuit de strategische Koers 2018-2022
- ▶ **Operationele activiteiten:** bij de start van het schooljaar 2020-2021 is de startnotitie risico-inventarisatie VariO Onderwijsgroep 2020 opgesteld en voorgelegd aan bestuur en directie. In gezamenlijkheid is besloten om met de diverse stakeholders de dialoog aan te gaan en op die manier de belangrijkste risico's in beeld te krijgen. Voor de belangrijkste risico's zijn beheersmaatregelen aangegeven en deze worden geïmplementeerd. Het risicoprofiel is vastgesteld op een minimum van 13% met het daarbij behorende weerstandsvermogen, c.q. het minimaal benodigde vermogen uit de algemene reserve.
- ▶ **Financiële positie:** afhankelijk van het risicoprofiel is de richtlijn voor het minimum weerstandsvermogen 10% van de baten met een maximum van 25% van de baten. Bij de berekening van het reguliere kengetal weerstandsvermogen wordt het totale vermogen, zijnde alle reserves, als uitgangspunt genomen. Aangezien VariO Onderwijsgroep een aantal bestemmingsreserves heeft met betrekking tot de nieuwbouw in Lemmer en Emmeloord is het niet wenselijk om ook die bestemmingsreserves in de berekening te betrekken. Uit de meerjarenprognose valt op te maken dat in 2023 het weerstandsvermogen door de ondergrens van 10% zakt. Dat is geen wenselijke situatie. Daarnaast moet intern nog een streefwaarde van het risicoprofiel vastgesteld worden op basis van de risicoanalyse, vooralsnog gezet op 13%. Op basis van de risicoanalyse kan gesteld worden dat het risicoprofiel van VariO Onderwijsgroep niet hoog is. Op het personele vlak, met name bij Caleido-ISK, worden wel behoorlijke risico's gelopen met een zekere financiële impact. De risico's zijn zo goed mogelijk gekwantificeerd. Dat wil zeggen hoeveel extra financiële buffer moet er zijn afgestemd op de risico's van VariO Onderwijsgroep.

Het is wenselijk om boven op het minimum weerstandsvermogen van 10% een financiële buffer aan te houden van € 500.000.

- ▶ **Signaleringswaarde:** de inspectie heeft een nieuwe signaleringswaarde ontwikkeld, het normatieve publieke vermogen. Het private eigen vermogen blijft (terecht) buiten beschouwing. Als het werkelijke publieke eigen vermogen hoger is dan de signaleringsgrens, is dat een signaal dat er mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen. In de begroting en de meerjarenprognose van VariO Onderwijsgroep is deze signaleringswaarde opgenomen in de kengetallen. Op basis van de huidige ratio beschikt VariO Onderwijsgroep over een bovenmatig eigen vermogen. Uit de meerjarenprognose valt op te maken dat dit vermogen de komende jaren sterk daalt. Dit als gevolg van de beoogde investeringen in nieuwbouw in Lemmer en Emmeloord. Tevens zullen deze locaties moeten worden voorzien van nieuw inventaris. De inspectie heeft op basis van de huidige ratio een gesprek over het huidige bovenmatige vermogen aangekondigd.
- ▶ **Financiële verslaggeving:** op basis van de planning- en control cyclus wordt maandelijks verkort en per trimester uitgebreid gerapporteerd over de stand van zaken van de exploitatie van VariO Onderwijsgroep. Actie wordt ondernomen om overschrijding van budgetten te voorkomen. De rapportage vindt plaats op stichtingsniveau, VariO Onderwijsgroep en op RVE-niveau (resultaat verantwoordelijke eenheid).
- ▶ **Wet- en regelgeving:** Via nieuwsbrieven van onder andere de DUO, VO-raad-Vos/ABB wordt de wet- en regelgeving gevolgd. Diverse collega's zijn lid van netwerkgroepen waar tevens belangrijke informatie wordt uitgewisseld. Indien noodzakelijk volgt men workshops c.q. scholing.

Er is een breed scala aan activiteiten binnen de stichting om te sturen op risico's en onzekerheden. De belangrijkste activiteiten zijn het werven van leerlingen en het jaarlijks opstellen van het bestuursformatieplan en het op een correctie manier naleven van dit plan.

Signaleringswaarde	31-12-2019 jaarrekening	31-12-2020 schatting	31-12-2021 begroting	2022 mjp.x €1000	2023 mjp.x €1000	2024 mjp.x €1000	2025 mjp.x €1000
Feitelijk publiek vermogen	8.238.355	8.223.555	7.643.555	6.866	5.813	5.089	4.173
Normatief eigen vermogen/norm inspectie	1.538.512	2.254.789	2.149.907	1.922	3.151	4.006	4.767
Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	6.699.843	5.968.766	5.493.648	4.944	2.662	1.083	-594
Ratio: feitelijk vermogen/normatief vermogen	5,35	3,65	3,56	3,57	1,84	1,27	0,88



## 9.7 Treasurybeleid

In 2020 is het treasury statuut op enkele onderdelen aangepast en goedgekeurd door het College van Bestuur. Het statuut dient één keer per vier jaar te worden geactualiseerd (eerstvolgend in 2024) of indien nodig bij gewijzigde wetgeving.

In de begroting en de meerjarenprognose wordt een kasstroomoverzicht opgenomen voor de komende vijf jaren. Daarnaast is separaat een treasury jaarplan 2021 opgesteld.

Er zijn geen gelden belegd, de vrij beschikbare liquide middelen worden aangehouden op diverse vormen van spaarrekeningen bij de Rabobank.

Gedurende 2020 waren er geen bijzondere activiteiten. Vanaf midden 2020 is er sprake van negatieve rente op uitstaand vermogen. Dit heeft een negatief effect gehad van € 25.500,- op het resultaat.

## 9.8 Begroting 2021 (jaar t+1)

Als basis voor de bekostiging zijn de leerlingaantallen op één oktober van T-1 bepalend. Gezien de grote schommelingen van de leerlingaantallen in de Internationale Schakelklas (ISK) zijn de toekomstige

leerlingaantallen moeilijk in te schatten. In de volgende paragraaf zijn de begrotingscijfers verder uitgewerkt en toegelicht.

## 9.9 Continuïteitsparagraaf

Sinds eind 2014 zijn de bevoegde gezagsorganen verplicht een continuïteitsparagraaf op te nemen in het bestuursverslag. Te vermelden gegevens van het verslagjaar T+1 tot en met T+5, dus 2020 tot en met 2025.

- A1 Kengetallen – personele bezetting en leerlingaantallen, plus toelichting;
- A2 Balansgegevens, met toelichting, plus staat van baten en lasten met toelichting;
- A3 Staat van baten en lasten;
- B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem;
- B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden.

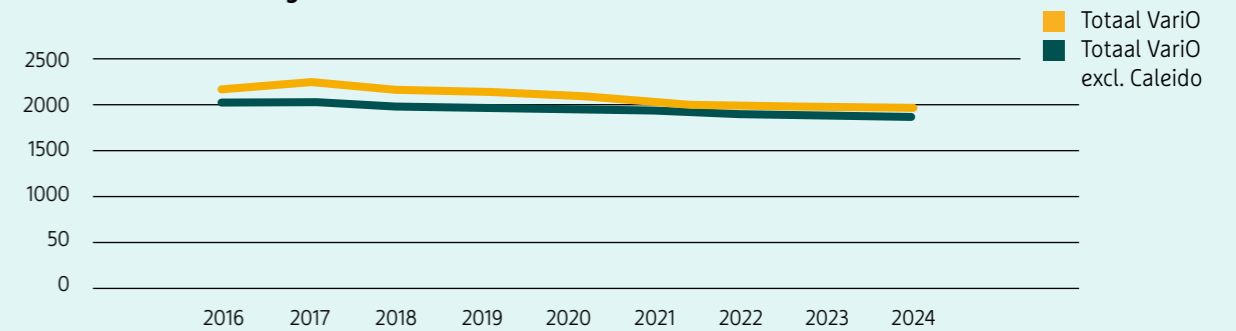


## A1 Ontwikkeling leerlingaantallen

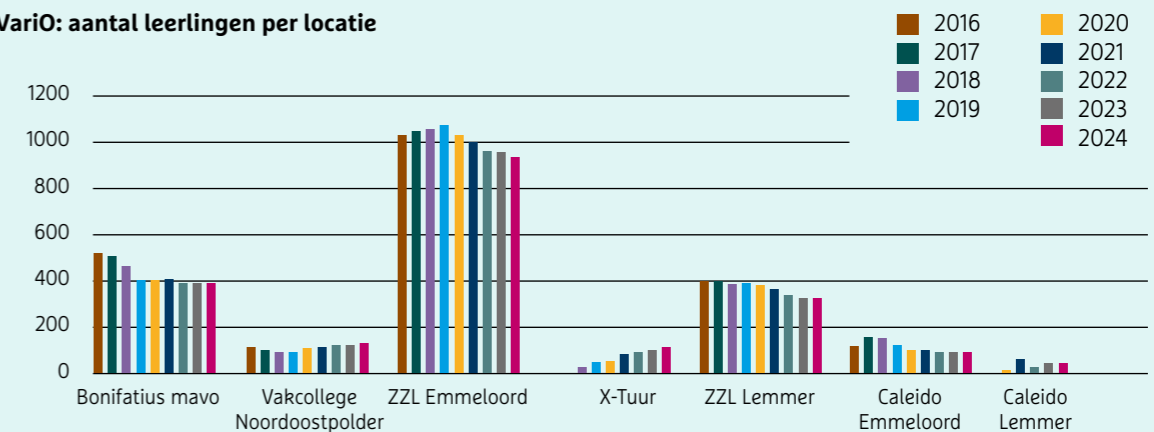
De prognoses van de leerlingaantallen VariO Onderwijsgroep komen uit de begroting 2021. In de onderstaande tabel is te zien dat er sprake zal zijn van lichte krimp. De prognoses die de gemeente Noordoostpolder laat opstellen laten een grotere krimp zien. Deze wordt intern bijgesteld door de locatiedirecteuren omdat er onder andere bij Zuyderzee Lyceum senior al meerdere jaren sprake is van een grotere instroom in leerjaar vier dan dat in de prognoses wordt meegenomen. Daarnaast fluctueren de leerlingaantallen van de ISK-afdeling sterk.

Brin	Leerlingaantallen per 1-10 van elk jaar							
	02KR	Zuyderzee Lyceum locaties - 20 CR						TOTAAL VariO
Jaar	Bonifatius mavo	Vakcollege Noordoostpolder	ZZL Emmeloord	X-tuur	ZZL Lemmer	Caleido Emmeloord	Caleido Lemmer	
2016	510	109	1028	0	399	122	16	2184
2017	507	100	1044	0	395	158	55	2259
2018	455	87	1056	23	373	148	25	2167
2019	401	89	1070	43	383	120	37	2143
2020	400	109	1021	50	373	100	42	2095
2021	395	112	990	74	355	100	0	2026
2022	385	116	960	90	327	90	0	1968
2023	385	120	950	102	319	90	0	1966
2024	385	124	925	104	315	90	0	1943

VariO: totaal aantal leerlingen



VariO: aantal leerlingen per locatie

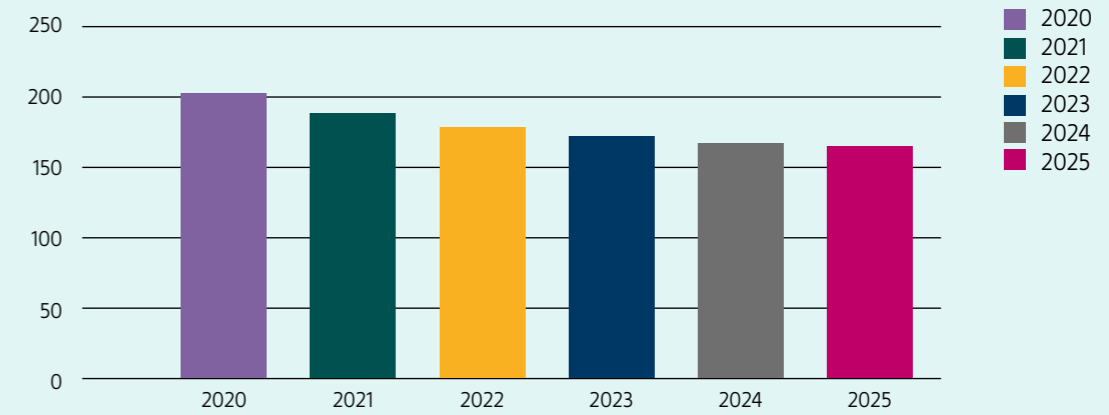


**Personele bezetting**

Als gevolg van de verwachte daling van het leerlingaantallen moet de komende jaren ook het aantal fte's naar beneden worden bijgesteld. Elk voorjaar wordt hier bij het opstellen van het bestuursformatieplan met grote zorgzaamheid aan gewerkt. De daling van het aantal fte's kan deels worden opgevangen door de flexibele schil en deels door het niet invullen van vrijkomende fte's bij pensionering. De grootste schommelingen worden opgevangen door inhuur van personeel via uitzendbureaus.

Kengetal 31-12-2020	verslagjaar 2020	T+1 2021	T+2 2022	T+3 2023	T+4 2024	T+5 2025
aantal fte (formatie eenheid) 1 oktober	200,76	189,56	179,97	174,61	174,45	172,56
gecorrigeerd met pensioengerechtigden in fte's		0,00	-0,77	-2,55	-7,64	-7,64
saldo inzet fte's		189,56	179,20	172,06	166,81	164,91

**Inzet in fte's**



**A2 Balansgegevens**

EUR bedragen	verslagjaar 2020	T+1 2021	T+2 2022	T+3 2023	T+4 2024	T+5 2025
<b>Activa</b>						
Materiële vaste activa	1.209.929	1.144.000	1.034.000	2.727.000	4.032.000	4.656.000
Financiële vaste activa, leningen	-	-	-	-	-	-
Vlottende activa, voorraden	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	292.302	292.000	292.000	292.000	292.000	292.000
Liquide middelen	12.450.245	12.373.000	11.751.000	9.085.000	7.148.000	5.834.000
<b>totaal activa</b>	<b>13.952.476</b>	<b>13.809.000</b>	<b>13.077.000</b>	<b>12.104.000</b>	<b>11.472.000</b>	<b>10.782.000</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen						
EV, algemene reserve	3.123.295	2.548.000	1.780.000	791.000	147.000	-479.000
EV, best.res.publiek, Bapo/vern.bouw	33.288	29.000	20.000	13.000	13.000	13.000
EV, best.res.publiek, personeel	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
EV, best.res.publiek, huisvesting	3.000.000	3.000.000	3.000.000	2.983.000	2.943.000	2.793.000
EV, best.res.publiek, inventaris	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.360.000	1.320.000	1.180.000
EV, bestemmingsreserve privaat	449.199	441.000	435.000	430.000	430.000	430.000
EV, bestemmingsfonds privaat	172.079	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000
subtotaal eigen vermogen	8.577.861	7.989.000	7.207.000	6.149.000	5.425.000	4.509.000
Voorzieningen	2.572.561	2.429.000	2.413.000	2.431.000	2.461.000	2.624.000
Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	2.802.054	3.391.000	3.457.000	3.524.000	3.586.000	3.649.000
<b>totaal passiva</b>	<b>13.952.476</b>	<b>13.809.000</b>	<b>13.077.000</b>	<b>12.104.000</b>	<b>11.472.000</b>	<b>10.782.000</b>

De balanspositie van VariO Onderwijsgroep is voorlopig goed. De financiële kengetallen zijn aan de hoge kant. Dit heeft te maken met opgebouwde reserves voor toekomstige investeringen in onderwijsvernieuwingen en nieuwe huisvesting. Daarnaast is er, met het zicht op mogelijke nieuwbouw in Emmeloord en Lemmer, ook een voorzichtig uitgavenbeleid geweest voor investeringen en groot onderhoud. Het exploitatieresultaat van 2020 is ten laste gebracht van de algemene reserve.

De meerjarenprognose laat nog een exploitatietekort zien. Dit heeft enerzijds te maken met de ingezette strategische koers 2018-2022 waarin aandacht is voor vernieuwend onderwijs, maatwerk en kwaliteitszorg. Deze koers is met behulp van de impuls gelden specifiek uitgewerkt en financieel vertaald. Anderzijds heeft VariO Onderwijsgroep te maken met krimp, het leerlingaantallen loopt terug. De komende jaren is specifiek aandacht voor de formatieve inzet ten opzichte van het leerlingaantallen. Het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid kan daar niet los van worden gezien. Daarnaast wordt vanaf 1-1-2022 de vereenvoudiging van de bekostiging doorgevoerd. Dit heeft op de meeste locaties van VariO Onderwijsgroep een negatieve invloed, waardoor de bekostiging de komende vijf jaren daalt.

De in te zetten formatie zal de komende jaren de nodige aandacht vragen.

Bijna alle inrichting/inventaris is aangeschaft in de jaren 2002-2003. Met een afschrijvingstermijn van vijftien jaar is dat op dit moment allemaal afgeschreven. Met het oog op de nieuwe huisvesting wordt nagenoeg niet geïnvesteerd in meubilair. Deze, nog niet ingezette gelden, moeten liquide aanwezig blijven voor de nieuwe inrichting en infrastructuur na nieuwbouw.

Daarnaast is er een aantal personele voorzieningen, bijvoorbeeld verlof wegens leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarvoor voldoende liquide middelen aanwezig moeten zijn.

Ondanks de negatieve exploitatieresultaten blijft het vermogen de komende jaren binnen de financiële signaleringsgrenzen.

Kengetal	Signaleringswaarden
Rentabiliteit (cumulatief laatste drie jaar)	< 0%
Rentabiliteit (cumulatief laatste twee jaar)	< -5%
Rentabiliteit (laatste jaar)	< -10%
Current ratio	< 0,75
Solvabiliteit (2)	< 0,30

## A3 Staat van baten en lasten

Exploitatie gegevens	verslagjaar 2020	T+1 2021	T+2 2022	T+3 2023	T+4 2024	T+5 2025
<b>BATEN</b>						
(normatieve) Rijksbijdragen OCW	18.915.874	17.618.000	16.798.000	16.269.000	16.225.000	15.962.000
Overige overheidsbijdragen (gemeenten)	12.580	12.000	5.000	5.000	4.000	4.000
Overige baten	311.046	420.000	411.000	406.000	357.000	351.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>19.239.500</b>	<b>18.050.000</b>	<b>17.214.000</b>	<b>16.680.000</b>	<b>16.586.000</b>	<b>16.317.000</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele lasten	16.183.646	15.305.000	14.723.000	14.430.000	14.110.000	13.788.000
Afschrijving vaste activa	346.808	369.000	375.000	423.000	365.000	505.000
Huisvestingslasten	994.425	897.000	897.000	891.000	870.000	963.000
Overige materiële lasten	1.991.072	2.002.000	1.935.000	1.927.000	1.903.000	1.915.000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>19.515.951</b>	<b>18.573.000</b>	<b>17.930.000</b>	<b>17.671.000</b>	<b>17.248.000</b>	<b>17.171.000</b>
Saldo baten en lasten	-276.451	-523.000	-716.000	-991.000	-662.000	-854.000
Saldo financiële baten en lasten (rente)	-25.510	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>-301.961</b>	<b>-585.000</b>	<b>-778.000</b>	<b>-1.053.000</b>	<b>-724.000</b>	<b>-916.000</b>

Zoals onder A1 vermeld zijn de begrotingen voor de komende jaren niet sluitend. VariO Onderwijsgroep heeft bewuste keuzes gemaakt om in te zetten op onderwijsvernieuwingen en deze uit de reguliere bekostiging te financieren. In combinatie met andere oorzaken leidt dit vooralsnog niet tot een dekkende meerjarenprognose.

Een lastige factor bij het opstellen van de begrotingen zijn de leerlingaantallen van de internationale schakelklas. Daarnaast is het aantal locaties (zeven stuks) ten opzichte van het aantal leerlingen erg nadelig voor wat betreft de verhouding tussen de materiële bekostiging en de materiële uitgaven. Deze baten dekken niet die lasten. Per saldo dient er dus een korting plaats te vinden op het primaire proces onderwijs, om de exploitatie sluitend te kunnen krijgen. De extra locaties zorgen voor extra lasten op het gebied van inzet van conciërges, heffingen, licenties, energie, lidmaatschappen en beveiliging.

De personele uitgaven worden vóór elk schooljaar afgestemd met de dan aanwezige leerlingaantallen. De inzet van formatie wordt nauwlettend gevolgd. Dit is des te meer van belang gezien de negatieve verevening van de vereenvoudiging bekostiging ingaande 2022.

De in te zetten formatie en de overige lasten vragen de komende jaren de nodige aandacht. Het is noodzaak om de negatieve exploitatieresultaten voor de komende jaren om te buigen naar nul c.q. een plus. Uit de meerjarenprognose valt op te maken dat de balanspositie, de financiële positie, van VariO Onderwijsgroep gaat zakken onder de gewenste signaleringswaarden.

## B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Binnen VariO Onderwijsgroep wordt gewerkt met een planning- en control cyclus. Maandelijks worden de financiële gegevens gerapporteerd aan de directie. Per vier maanden is een uitgebreide managementrapportage met financiële gegevens en onderwijsinhoudelijke gegevens opgesteld en voorgelegd aan directie, bestuur, raad van toezicht en GMR. De werkelijke exploitatiecijfers worden afgezet tegen de begrote cijfers en er wordt een prognose afgegeven voor het lopende jaar.

## B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

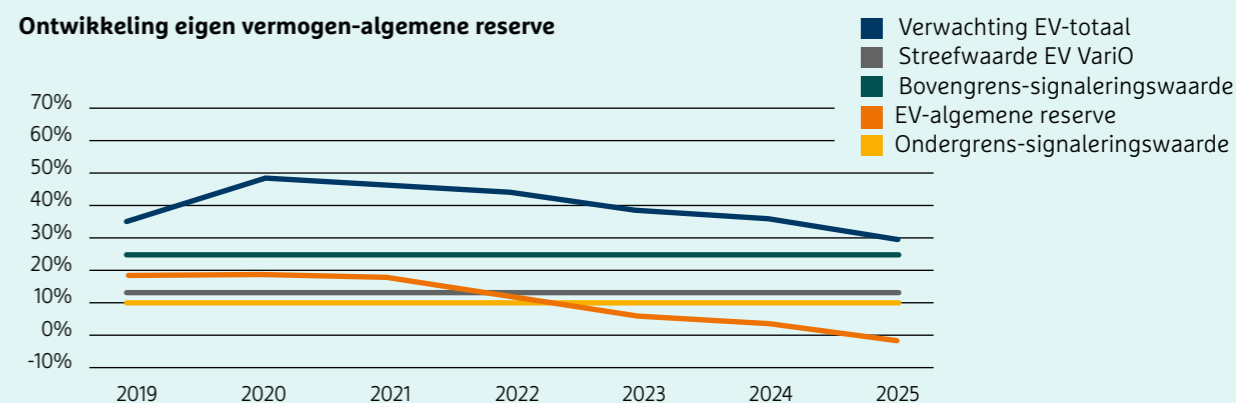
Het grootste risico is, zoals voor elk schoolbestuur, het verloop van het leerlingaantallen. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting wordt daarbij uitgegaan van gegevens van de DUO, de gemeente en de inschatting van de locatie-directeuren. Ondanks die gegevens blijven de leerlingaantallen lastig in te schatten. Bij VariO Onderwijsgroep is dit risico, door een fluctuerende ISK-afdeling, groter dan bij het regulier onderwijs. Van de gelden die voor de internationale schakelklas worden ontvangen moet en wordt een deel voor toekomstige verplichtingen weggezet in de reserve. Het afgelopen jaar is extra ingezet op de kwaliteit en vernieuwing van onderwijs en ook de komende jaren is daar voldoende aandacht voor.

De andere onzekerheid voor de nabije toekomst betreft het IHP, het integraal huisvestingsplan van de gemeente Noordoostpolder. Samen met een aantal schoolbesturen van het voortgezet onderwijs wordt gewerkt aan de totstandkoming van nieuwe huisvesting (een VO-campus). De onderhandelingen hierover zijn in de afrondende fase. De op dit moment bekende eigenbijdragen in de nieuwbouw zijn verwerkt in de meerjarenprognose.

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door diverse overheden zijn genomen om het virus in te perken hebben negatieve gevolgen gehad voor de (economische) activiteit. Wij hebben een aantal maatregelen genomen om de effecten van het Covid-19-virus te bewaken en te voorkomen, zoals veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze leerlingen en medewerkers (zoals beperking van sociale contacten, afstandsonderwijs en vanuit huis werken). In dit stadium zijn de gevolgen voor onze activiteiten en onze resultaten beperkt. Wij blijven het beleid en het advies van diverse instellingen volgen en doen tegelijkertijd ons uiterste best om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze leerlingen en medewerkers in gevaar te brengen. Als gevolg van het uitbreken van de Covid-19-crisis is een onzekere situatie ontstaan. Deze onzekerheid wordt mede veroorzaakt door maatregelen welke door de overheid worden ingesteld om de verspreiding van het Covid-19-virus te beperken. Het effect en de vraag of dit op termijn kan leiden tot continuïteitsproblemen is onduidelijk. De overheid heeft steunmaatregelen aangekondigd, echter de exacte uitvoering en uiteindelijke afwikkeling hiervan is nog onduidelijk.

Wij zijn van mening dat de waarderingsgrondslagen op basis van continuïteit kunnen worden gehandhaafd. De in onze jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van VariO Onderwijsgroep. Hoewel onzeker, zijn wij op dit moment niet van mening dat de gevolgen van het Covid-19-virus een materieel negatief effect zullen hebben op onze financiële positie of liquiditeit.

### Ontwikkeling eigen vermogen-algemene reserve



Op basis van de risico-inventarisatie is kwantitatief gezien een extra buffer nodig van € 500.000 bovenop de 10% voor het weerstandsvermogen. Het risicoprofiel voor VariO Onderwijsgroep is vastgesteld op 13%. Er is een aantal beheersmaatregelen opgesteld om dit doel te bereiken aangezien de meerjarenprognose een exploitatietekort laat zien. De komende jaren moeten de lasten in verhouding worden gebracht met de geprognostiseerde leerlingaantallen, er mag geen sprake zijn van structurele verliezen.

Vanuit de overheid wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd om geen onnodige reserves aan te houden, het geld moet worden ingezet ten behoeve van het onderwijs. VariO Onderwijsgroep laat zien daarop te anticiperen, maar moet wel degelijk de doorkijk naar de toekomst in het oog houden.

## Bijlage 1 Gegevens leden Raad van Toezicht 2018

### Mevrouw I. Gerritzen (1969)

voorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie en lid Bouwcommissie

Benoeming vanaf	1-3-2016
Jaar eerste benoeming	2016
Jaar herbenoeming	2020
Aftredend	2024 (niet herkiesbaar)
Functies buiten de VariO	Mede-eigenaar adviesbureau De Mevrouwen
Nevenfuncties	-

### De heer A.G. Toeter (1970)

secretaris Raad van toezicht, lid van de Auditcommissie en lid Kwaliteitscommissie

Benoeming vanaf	7-2-2018
Jaar eerste benoeming	2018
Jaar herbenoeming	2022
Functies buiten de VariO	Instellingscontroller Aeres Hogeschool
Nevenfuncties	Voorzitter oranjevereniging Raalte te Raalte Voorzitter Diaconie PKN Raalte te Raalte

### De heer W. Zuidberg (1964)

lid Raad van Toezicht en voorzitter Remuneratiecommissie

Benoeming vanaf	1-2-2020
Jaar eerste benoeming	2020
Jaar herbenoeming	2024
Functies buiten de VariO	Eigenaar trainings- en adviesbureau WIZIN
Nevenfuncties	-

### De heer P. Poelstra (1969)

lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie en lid Bouwcommissie

Benoeming vanaf	1-9-2013
Jaar eerste benoeming	2013
Jaar herbenoeming	2017
Aftredend	2021 (niet herkiesbaar)
Functies buiten de VariO	Concernadviseur bij de gemeente Lelystad
Nevenfuncties	Docent GO-opleidingen (Voorburg)

### Mevrouw P. Heegsma (1969)

lid Raad van Toezicht en voorzitter Onderwijs(kwaliteits)commissie

Benoeming vanaf	30-10-2019
Jaar eerste benoeming	2019
Jaar herbenoeming	2023
Functies buiten de VariO	Eigenaar onderwijsadviesbureau Hoffmans&Heegsma Directeur samenwerkingsverband primair passend onderwijs Doetinchem
Nevenfuncties	Lid Raad van Commissarissen Zuidberg Ens Lid Raad van Commissarissen Concern voor Werk

## Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur

De voorzitter van het College van Bestuur had in 2020 de volgende nevenfuncties:

### Bezoldigd

Lid Raad van Toezicht Flores te Arnhem  
Lid Raad van Toezicht MBO Amersfoort

### Onbezoldigd

Lid Raad van Advies Deltion College te Zwolle



# Ondertekening

College van Bestuur en Raad van Toezicht

Emmeloord, ..... 2021

**College van Bestuur**

---

mevrouw H.F. Kruise  
voorzitter College van Bestuur

**Raad van Toezicht**

---

mevrouw I.M.T. Gerritzen  
voorzitter Raad van Toezicht

---

de heer A.G. Toeter  
lid Raad van Toezicht/Secretaris

