

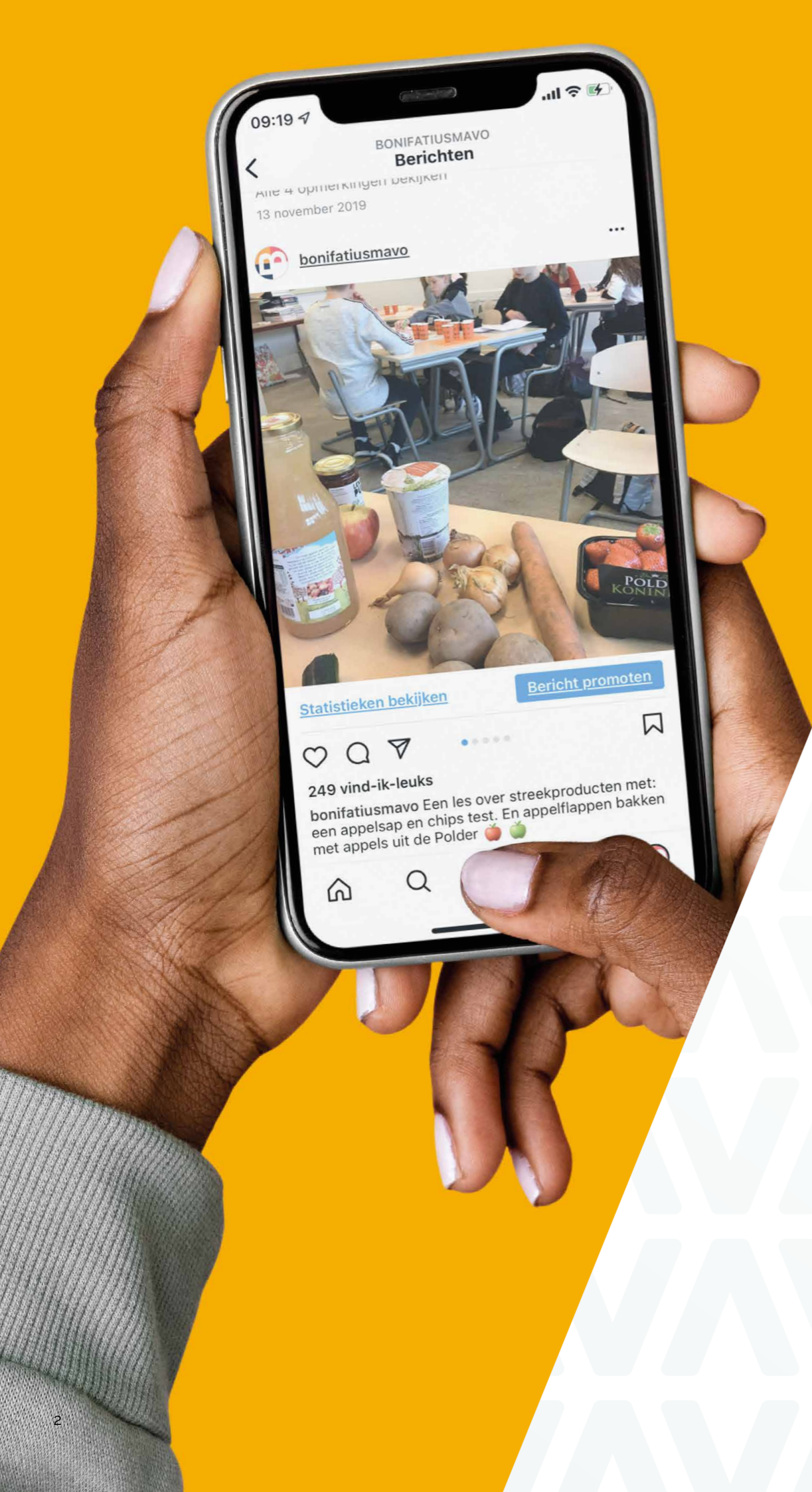
# VARIO

Onderwijsgroep



2021

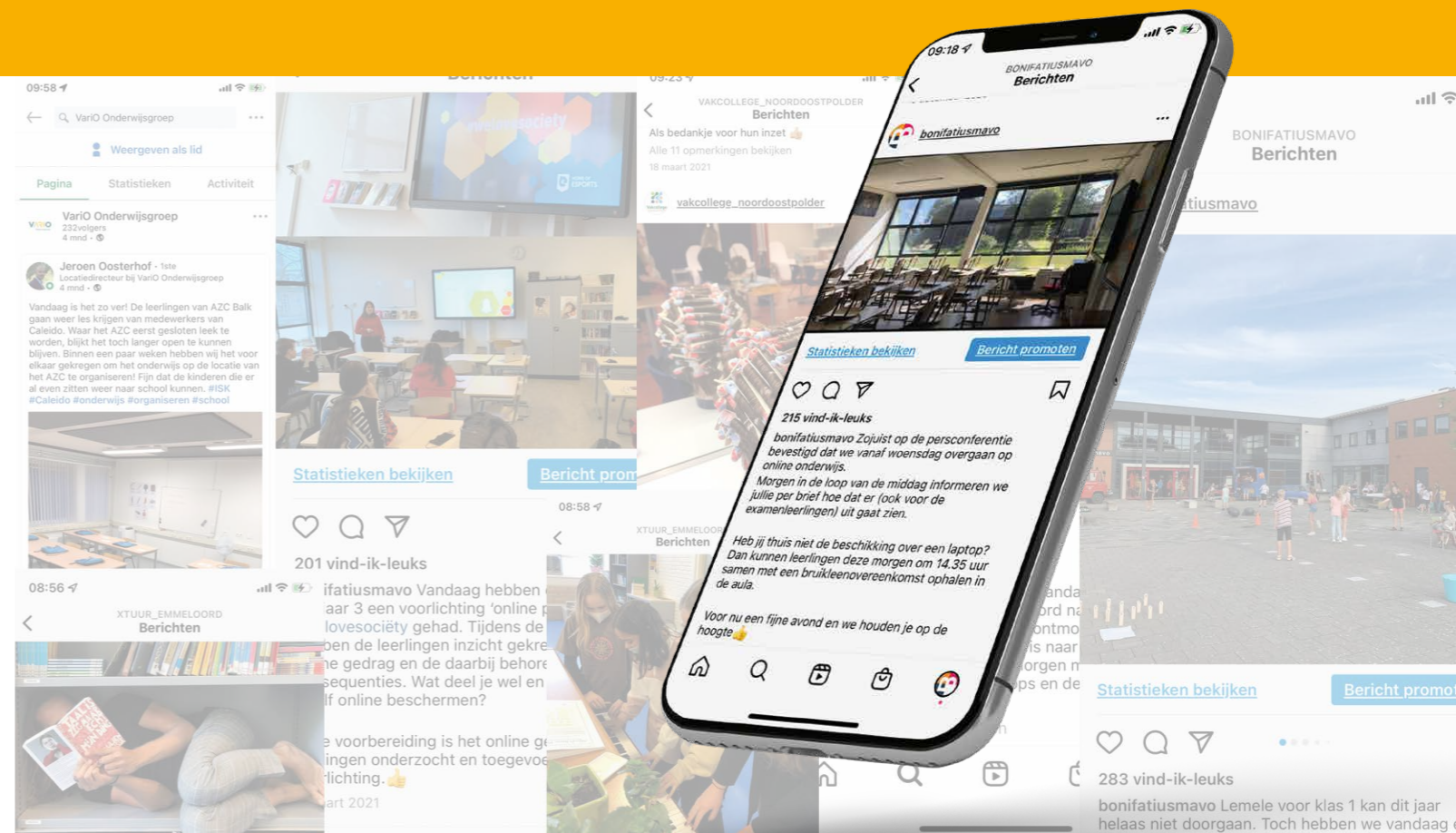
Bestuursverslag



Voorwoord College van Bestuur	4	<b>Hoofdstuk 7</b>	
Bericht Raad van Toezicht	6	Bedrijfsvoering	26
Verlag GMR	8	7.1 Huisvesting	26
		7.2 Facilitaire zaken	26
		7.3 Duurzaamheid	26
		7.4 Inkoop	26
		7.5 Investerings	26
		7.6 ICT	27
		7.7 PR & Communicatie	27
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>10</b>	<b>Hoofdstuk 8</b>	
Profiel van de organisatie	10	Personele zaken	28
1.1 Algemene beschrijving	10	8.1 Terugblik op het afgelopen jaar	28
1.2 Missie en visie	10	8.2 Verzuim	28
1.3 Organisatiestructuur VariO Onderwijsgroep	11	8.3 Personeelsontwikkeling	28
1.4 Organogram	11	8.4 Van onbevoegd naar bevoegd	29
		8.5 Leeftijdscategoriebewust personeelsbeleid	29
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>12</b>	8.6 Verwachte toekomstige ontwikkelingen	29
Toekomstvisie	12	8.7 Gevoerd beleid over beheersing en beleid van uitkering na ontslag	29
2.1 Samen maken wij de school	12		
2.2 HPS	12	<b>Hoofdstuk 9</b>	
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>13</b>	Samenvatting jaarrekening en kengetallen	30
Horizontale verantwoording	13	9.1 De jaarrekening	30
		9.2 Toelichting op het resultaat	31
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>14</b>	9.2.1 Resultaat 2021	31
Samenwerkingsverband Aandacht +	14	9.2.2 Uitleg analyse tabel	32
4.1 Recht op passend onderwijs	14	9.2.3 Impuls en innovatiegelden 2021	34
4.2 Begeleiding	14	9.2.4 Nationaal Programma Onderwijs	34
4.3 Bekostiging	14	9.2.5 Corona	34
		9.2.6 Allocatie van middelen op schoolniveau	35
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>15</b>	9.3 Financiële positie op balansdatum	36
Verlag van de schoollocaties	15	9.4 Groot onderhoud en inventaris	37
5.1 Locatiejaarplannen	15	9.5 Bedrijfsvoering	37
5.2 Sociale veiligheid	15	9.6 Risicomanagement	38
5.3 Onderwijsresultaten	15	9.7 Treasurybeleid	39
5.3.1 Slagingspercentage	15	9.8 Begroting 2022	39
5.3.2 Onderwijspositie t.o.v. primair onderwijs	15	9.9 Continuïteitsparagraaf	39
5.3.3 Onderbouwsnelheid	16	A1 Ontwikkeling leerlingenaantallen	40
5.3.4 Bovenbouwsucces	16	A1 Personele bezetting	42
5.4 Onderwijskundige ontwikkelingen	16	A2 Balansgegevens	42
5.4.1 Corona en het Nationaal Programma Onderwijs	16	A3 Staat van baten en lasten	44
5.4.2 Digitale leermiddelen	17	B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	44
5.4.3 Schoollocaties	17	B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	45
5.4.4 Internationalisering	19	B3 Rapportage toezichhoudend orgaan	45
5.4.5 Passend onderwijs	19		
5.4.6 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	20	Bijlage 1 Gegevens leden Raad van Toezicht	46
5.4.7 Toetsing en examinering	20	Bijlage 2 Nevenfunctie College van Bestuur	46
5.4.8 Onderzoek en ontwikkeling	21	Bijlage 3 Ondertekening	49
5.5 Prestatieboxmiddelen	21		
5.6 Convenantsmiddelen	22		
5.7 Extra ondersteuning nieuwkomers	22		
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>24</b>		
Kwaliteitszorg	24		
6.1 Interne en externe kwaliteitszorg	24		
6.2 Pilot 'versterking kwaliteitszorg'	24		
6.3 Klachtenregeling en vertrouwenszaken	25		

# Een jaar van lockdowns, testen, loslaten, flexibiliteit, samenwerken en creativiteit

In alle opzichten was 2021 een zeer bewogen jaar. Wat hebben we met elkaar veel meegemaakt en geleerd. We werden vaak ongewild geleid door de waan van de dag, waarbij corona een grote rol speelde. Om corona konden we in 2021 simpelweg niet heen, ook al zouden we dat graag hebben gewild. Om alles te relativiseren, kijk ik graag terug op de vele positieve momenten. Deze momenten zijn er zeker geweest en het is belangrijk om erbij stil te staan. We moeten niet vergeten dat we met elkaar, leerlingen, ouders/verzorgers en medewerkers, ontzettend hard hebben gewerkt en wederom veel hebben bereikt.



De start van 2021 was weliswaar in een lockdown, maar met de geleerde lessen van 2020 was iedereen veel beter in staat de kwaliteit van de online lessen te borgen en behapbaar te maken voor de leerlingen. Dit leverde ons op de nodige momenten waardering van ouders/verzorgers en leerlingen op en dat heeft geholpen als het even wat lastiger was.

## Online open dagen

De organisatie van online open dagen deed een groot beroep op onze creativiteit. Filmpjes, webinars, teams en online lesjes zijn opgetuigd om de leerlingen van groep acht van zoveel mogelijk informatie te voorzien, om zo een juiste keuze voor een passende middelbare school te kunnen maken. Ik ben ervan overtuigd dat wij het gevoel van onze scholen uitstekend hebben kunnen overbrengen, iedere locatie op een eigen manier. Passend bij de school.

## HPS

Als VariO Onderwijsgroep hebben wij in 2021 met alle scholen verder gewerkt aan een plattere en gedreven professionele school met leerteams. De implementatie is ingezet door het invoeren en positioneren van coördinatoren en te werken vanuit leerteams. Een kwaliteitsslag gericht op kwaliteit- en feedbackcultuur, onderwijs en kwaliteitszorg. Medewerkers/teamleden moeten elkaar kunnen sturen, faciliteren en coachen om de juiste resultaten met elkaar te behalen. Het was een leerzaam jaar, waarin alle teams binnen het HPS-traject mooie stappen hebben gezet.

## Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

Ook op het gebied van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

hebben we grote stappen gemaakt. Zowel op VariO-niveau als op het niveau van de schoollocaties werkt iedereen steeds doelgerichter en cyclischer aan het behalen van normen en eigen ambities. In de onderwijsteams groeit een kwaliteitscultuur waarin we veel spreken over samenwerken aan goed onderwijs. De jaarlijkse tevredenheidsenquêtes onder leerlingen en ouders hebben ons goede handvatten gegeven waar verder te verbeteren en hebben tegelijkertijd bevestigd wat er al goed gaat. De reviews op alle locaties, waarbij docenten, leerlingen en leidinggevenden zijn geïnterviewd, boden daarnaast waardevolle aandachtspunten. De genoemde onderzoeken geven ons zicht op de stand van zaken met betrekking tot onze kwaliteit en kwaliteitscultuur.

## Eindexamens

Het was dit jaar een spannende eindsprint voor onze leerlingen en docenten. Alle zeilen zijn bijgezet om iedereen het felbegeerde eindexamen te laten halen. De bijlessen in de meivakantie hebben hun vruchten zeker afgeworpen.

**Alle zeilen zijn bijgezet om iedereen het felbegeerde eindexamen te laten halen.**

**De bijlessen in de meivakantie hebben hun vruchten zeker afgeworpen.**

Met drie tijdvakken om het eindexamen te kunnen doen en de mogelijkheid één cijfer weg te strepen, zijn bijna alle leerlingen op onze scholen geslaagd. Het Vakcollege zelfs met 100% en in Lemmer met bijna 100%. Een geweldige prestatie in een zeer ongewone tijd.

## Nieuwe initiatieven

Onvermoeibaar zijn we doorgegaan met het verder ontwikkelen en uitbreiden van ons onderwijs. Het afgelopen schooljaar hebben we op het Zuiderzee lyceum in Lemmer twee achtplusklassen gedraaid. Na weken thuisonderwijs gevolgd te hebben konden de achtplusklassen na de meivakantie weer van start. Vanwege de 1,5 meter regel was er geen geschikt lokaal beschikbaar op de locatie in Lemmer en heeft de Hervormde kerk in Lemmer ons een ruimte aangeboden, Us Haven, waar we de achtplusklassen het laatste gedeelte van het schooljaar konden voortzetten. Een mooi voorbeeld van onze verbinding met de wereld buiten de school.

Daarnaast zijn we gestart met een pilot in het geven van een aantal verrijkingsuren (o.a. astrologie, Chinees en breinyoga) aan de havo/vwo en vwo-classes en is de hele Bonifatius mavo aan het lezen geslagen met 'heel de Boni leest'.

## Nieuwbouw

Tot slot wil ik de ontwikkelingen rondom de VO-campus in Emmeloord benoemen en de nieuwbouw in Lemmer. Samen met het Emelwerda College zijn we, onder leiding van HEVO, tot een Plan van Eisen gekomen. Onze wensen en ideeën zijn, na vele brainstormsessies en (online) bijeenkomsten, samengebracht in één document. Ik kijk met vertrouwen uit naar 2022, het jaar waarin de plannen verder vorm gaan krijgen.

In Lemmer krijgt de nieuwbouw ook steeds meer een gezicht. Het team werkt hard aan het uitzoeken van een geschikte inrichting voor een toekomstbestendig school-

gebouw en ook de architect heeft de eerste contouren van het gebouw op papier gezet. Samen met de gemeente hopen we in 2022 concrete stappen te gaan maken naar de nieuwbouw.

Uiteraard is bovenstaande slechts een greep uit alle mooie dingen die we met elkaar en in samenwerking met externen, voor elkaar hebben gekregen en ik zou gerust nog meer pagina's kunnen vullen. Ik wil het voorwoord van het jaarverslag van 2021 afsluiten met het mooie compliment van de onderwijsinspectie, omdat het in één zin weergeeft waar het in ons onderwijs om draait:

**Kijken naar de mogelijkheden van jullie leerlingen lijkt jullie in het DNA te zitten**

Dirk Speelman  
Voorzitter College van Bestuur a.i.

*Het bestuursverslag is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van Ellen Kruize, voorzitter College van Bestuur in 2021. Op het moment van de vaststelling en ondertekening van het bestuursverslag is Dirk Speelman interim-voorzitter van het 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 wij toezicht invullen. 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 2021:**

- ▶ Mevrouw I. Gerritzen (voorzitter en lid remuneratiecommissie)
- ▶ De heer A.G. Toeter (secretaris, voorzitter auditcommissie)
- ▶ De heer W. Zuidberg (lid en voorzitter remuneratiecommissie en lid kwaliteitscommissie)
- ▶ Mevrouw P. Heegsma (lid en voorzitter kwaliteitscommissie)
- ▶ De heer E. Nikkels (lid en lid auditcommissie)

Om te controleren of de scholen daadwerkelijk hetgeen realiseren wat ze beogen 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.

Schooljaar 2021-2022 staat in het teken van het vaststellen van het geactualiseerde toezichtkader. Hiervoor zijn in 2021 de eerste stappen gezet. Waarbij voor de Raad van Toezicht de principes van waarderend toezicht houden leidend zijn. In 2021 heeft de Raad van Toezicht middels de reguliere overleggen met het College van Bestuur, met (locatie)directeuren, met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de accountant invulling gegeven aan haar taken. Binnen de organisatie zijn ook andere en meer informele gesprekken gevoerd om zorg te dragen voor een brede visie. Daarnaast zijn meerdere informatiebronnen geraadpleegd over het reilen en zeilen van de organisatie. Op deze wijze is de Raad van Toezicht breed betrokken geweest bij de beleids- en beheersprocessen binnen VariO Onderwijsgroep.

Door COVID-19 zijn de locaties niet bezocht en heeft een groot deel van de vergaderingen van de Raad van Toezicht digitaal plaatsgevonden. Daar waar mogelijk en toegestaan hebben we elkaar in fysieke overleggen getroffen.

### **Onafhankelijkheid**

Er zijn in 2021 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 ook 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 zij de taken naar behoren invullen. 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 onder de leden van de Raad van Toezicht verdeeld. In 2021 hebben we afscheid genomen van de heer P. Poelstra. De heer Poelstra was aan het einde van zijn tweede termijn en daarom niet herkiesbaar. De heer E. Nikkels is per 22 september 2021 als nieuw lid van de Raad van Toezicht aangetreden.

De Raad van Toezicht blijft werken aan de bevordering van de eigen deskundigheid en zorgt zo voor continuïteit in ervaring en expertise. Leden van de raad hebben zitting in relevante netwerken en hebben inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen. De raad vult de deskundigheidsbevordering individueel en collectief in. Terugkoppeling van de bevindingen vanuit deze activiteiten vindt plaats in de reguliere vergaderingen.

### **Bezoldiging**

Op de vergoeding van RvT leden in de publieke sector is de Wet Normering Topinkomens (WNT) van toepassing. De WNT werkt met klassen waarbinnen maximale vergoedingen zijn vastgesteld voor bestuurders en toezichthouders. VariO onderwijs-groep is ingedeeld in klasse D.

Voor 2021 was de bezoldiging vastgesteld op € 5.796,- (excl. btw) voor de leden en € 8.694,- (excl. btw) voor de voorzitter. De honorering voldoet aan de WNT-norm 2021.

### **Commissies**

In 2021 hebben de al bestaande commissies (remuneratie- en auditcommissie) naar behoren en volgens taken gefunctioneerd en is meer inhoud gegeven aan de nieuwe commissie voor kwaliteit en de bouwcommissie voor de nieuwbouwprojecten van VariO. Hiervoor zijn geen structurele overleggen gepland. Op basis van benodigde expertise of benodigde besluiten worden overleggen ingepland.

### **Vergaderingen en overleggen**

De Raad vergaderde in 2021 zes keer. Ook 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 bijeengewest. Ook dit jaar zijn nog veel overleggen online gevoerd. Daar waar mogelijk is gekozen voor fysieke ontmoetingen.

De Raad heeft op twee momenten in 2021 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. De raad heeft deze contacten als waardevol beschouwd.

In het voorjaar 2021 heeft de Raad van Toezicht haar zelfevaluatie gekoppeld aan visieontwikkeling over waarderend toezicht gehouden. Dit heeft plaatsgevonden onder externe begeleiding.

Naast de reguliere onderwerpen stonden onder meer de volgende zaken op de agenda in 2021:

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

### **Onderwijskwaliteit**

In 2021 kwam de commissie Onderwijskwaliteit twee keer bijeen. Onderwerpen waarover zij spraken zijn de ontwikkelingen in de organisatie op het gebied van onderwijskwaliteit vooruitlopend op het inspectiebezoek en Passend onderwijs. Daarnaast is het thema 'toezichthouden op onderwijskwaliteit' geagendeerd om samen af te stemmen hoe deze in 2020 ingestelde commissie van toegevoegde waarde kan zijn.

### **Financiële informatievoorziening en accountantscontrole**

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 jaarrekening en de meerjarenbegroting van VariO Onderwijsgroep.

De controle van 2020 is door Van Ree Accountants uitgevoerd. Dat is nu voor het negende opeenvolgende jaar. De raad is tevreden over de samenwerking. Drie jaar terug is gewisseld van aanspreekpunt van het accountantskantoor. Jaarlijks evalueert de raad intern de samenwerking met de accountant. De accountant koppelt haar bevindingen van de interim- en jaarrekeningcontrole terug aan de voltallige Raad.

### **Positief advies auditcommissie**

De jaarrekening van 2020 is in de vergadering van 16 juni 2021 goedgekeurd. De (meerjaren) begroting is ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht in de vergadering van 16 december 2021. Deze meerjarenbegroting is goedgekeurd. De auditcommissie heeft hier vooraf een advies over gegeven. Zij laat zich in haar werkzaamheden bijstaan door de voorzitter College van Bestuur en de directeur bedrijfsvoering.

### **Remuneratie**

In december 2021 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.

De bestuurder heeft naast haar aanstelling bij VariO Onderwijsgroep ook zitting in een tweetal raden van toezicht van andere onderwijsorganisaties. Het betreft organisaties in andere onderwijssectoren en andere werkgebieden dan de sector en het werkgebied waartoe VariO Onderwijsgroep behoort. De Raad van Toezicht vindt deelname aan deze raden niet strijdig met de bestuursfunctie en ziet de toegevoegde waarde van deze nevenfuncties.

### **Tot slot**

We hadden allen gehoopt dat COVID-19 voor 2021 minder invloed zou hebben op ons leven en werken. Helaas stond ook dit jaar voor een groot deel in het teken van keuzes, maatregelen en vaccineren. Dit heeft zijn effect gehad op alle leerlingen die onderwijs volgen en al het personeel dat werkt voor VariO Onderwijsgroep. De schouders zijn er onder gezet en uitdagingen zijn aangegaan. Ondanks alles zien wij dat VariO Onderwijsgroep ook dit jaar stappen is blijven zetten: in onderwijsontwikkeling, teamontwikkeling en als organisatie.

De komende jaren staan onder meer in het teken van twee nieuwbouwprojecten en het verder doorontwikkelen van de organisatie en het onderwijs. Daar liggen uitdagingen en kansen die wij vanuit onze rol en verantwoordelijkheid blijven volgen.

Namens de Raad van Toezicht  
Mevrouw Irene Gerritzen  
Voorzitter Raad van Toezicht

De GMR (Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad) buigt zich over zaken die het schoolniveau overstijgen en van belang zijn voor de Bonifatius mavo en het Zuyderzee Lyceum van VariO Onderwijsgroep.

**De samenstelling van de GMR was per 31 december 2021 als volgt:**

- ▶ Namens de Bonifatius mavo:
  - de heer M. Laarman (lid personeelsgeleding)
  - de heer P. van Dam (lid personeelsgeleding)
  - vacant (lid 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)

In juli 2021 heeft de GMR afscheid genomen van Max Andringa, lid van de leerlinggeleding van het Zuyderzee Lyceum, vanwege het behalen van zijn diploma.

**Corona**

Het jaar 2021 stond wederom helaas in het teken van corona. De maatregelen om tot een veilige school te komen -voor zowel personeel als leerlingen- zijn regelmatig ter sprake gekomen in het overleg met het College van Bestuur. We zijn het College van Bestuur erkentelijk dat onze adviezen ter harte zijn genomen bij het implementeren van nieuwe of aangescherpte maatregelen.

**Adviezen**

De GMR heeft meer adviezen (gevraagd en ongevraagd) verstrekt aan het College van Bestuur. Zo hebben we positief geadviseerd met betrekking tot het Programma van Eisen ten aanzien van de nieuwe onderwijs-campus in Emmeloord. Ons advies met betrekking tot het Plan van Eisen van de campus ging vergezeld met de oproep om draagvlak te creëren; zorg voor betrokkenheid onder personeel, leerlingen en ouders bij het (verder) ontwikkelen van de plannen.

We hebben advies uitgebracht over X-tuur. Hierbij hebben we verzocht een beleidsmatig kader te ontwikkelen waarmee de voortgang van X-tuur beoordeeld kan worden, met name waar het de ontwikkeling van aanmeldingen betreft. Ten aanzien van de respons hierop vanuit het College van Bestuur gaan we hierover nog eens nader het gesprek aan.

Menigmaal werden we bijgepraat door collega's vanuit VariO om agendapunten inhoudelijk toe te lichten. Zo werden we ook nader geïnformeerd over de kwaliteitszorg binnen VariO Onderwijsgroep. Een belangrijk punt, want ook onder de aandacht van de onderwijsinspectie bij haar bezoek aan VariO Onderwijsgroep. De GMR heeft geadviseerd om de kwaliteitszorg zo laagdrempelig als mogelijk is aan te vliegen, bijvoorbeeld door bij het beleid in te zetten op de ontwikkeling van kwaliteitskaarten en blauwdrukken voor gewenste kwaliteitsonderdelen.

**Instemming**

De GMR is op een aantal ingebrachte stukken om instemming gevraagd:

- ▶ Zo zijn we gekomen tot een aanvaardbare afspraak over de vergoedingen voor het werk binnen de (G)MR-geledingen.
- ▶ Is er instemming verleend aan het voorstel om bij het vertrek van een locatiedirecteur, de vrijgekomen salarissen ten goede te laten komen aan de betreffende resultaat verantwoordelijke eenheid (rve).
- ▶ Hebben we voorts instemming verleend aan een pilot klassieke talen in samenwerking met het Emelwerda College
- ▶ Heeft ook het vakantierooster voor 2022-2023 in goed overleg instemming gekregen.
- ▶ En waren er ten aanzien van het bestuursformatieplan eerder nog enkele benoemde gegevens te onduidelijk om tot instemming te komen. Onze vragen hebben uiteindelijk tot voldoende verduidelijking en antwoorden geleid om ook hieraan instemming te kunnen verlenen.

Samenvattend kunnen we stellen dat de GMR constructief heeft samengewerkt met het College van Bestuur (en haar directieleden) van VariO gedurende 2021. Wel hebben we meermalen onze zorgen uitgesproken over de planning en vorderingen ter verbetering van de organisatie van de bedrijfsvoering binnen VariO Onderwijsgroep. We spreken onze hoop uit dat we ook hier blijven zoeken naar het creëren van draagvlak en betrokkenheid, om gezamenlijk tot plannen te komen in 2022 en verder.

GMR VariO  
Anko Bos (secretaris)  
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 (5 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 benadrukken dat.

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

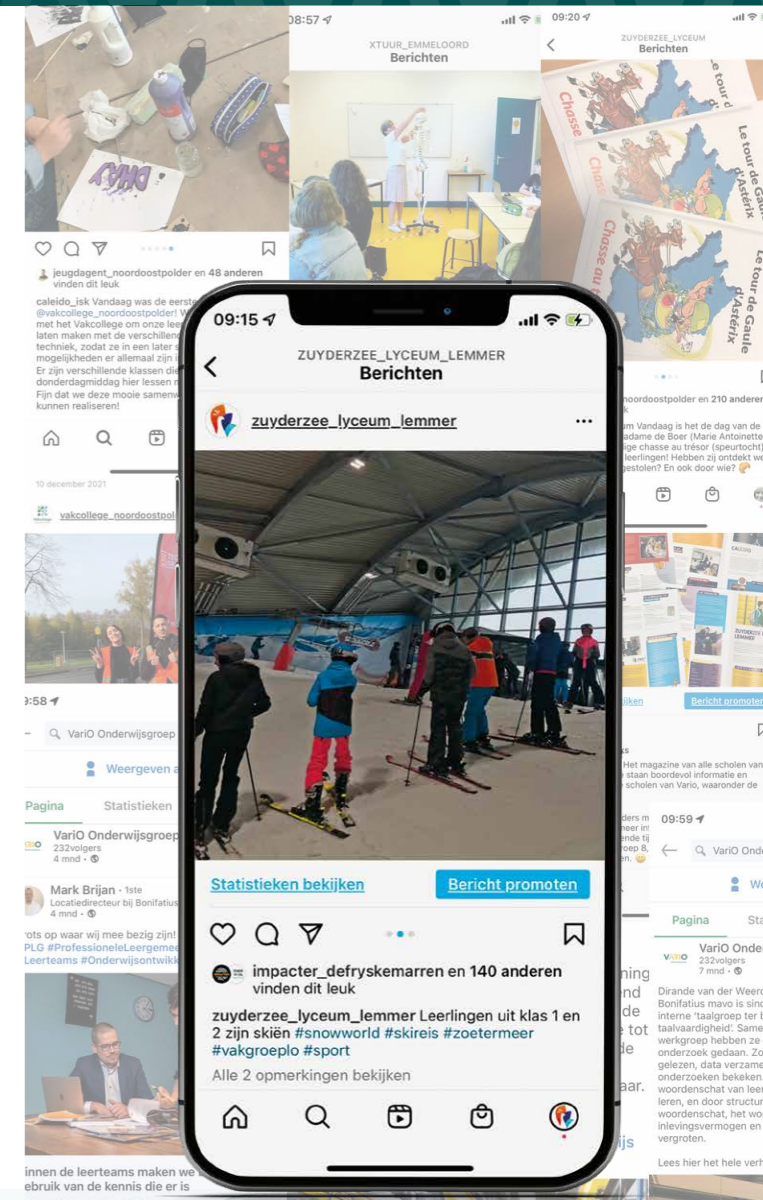
De overkoepelende koers die is uitgezet voor VariO Onderwijsgroep krijgt per locatie vorm binnen de aangegeven kaders. Hiermee geven onze scholen zelf invulling aan hun eigen identiteit en behouden wij diversiteit in ons onderwijs.

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.



## 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.'*

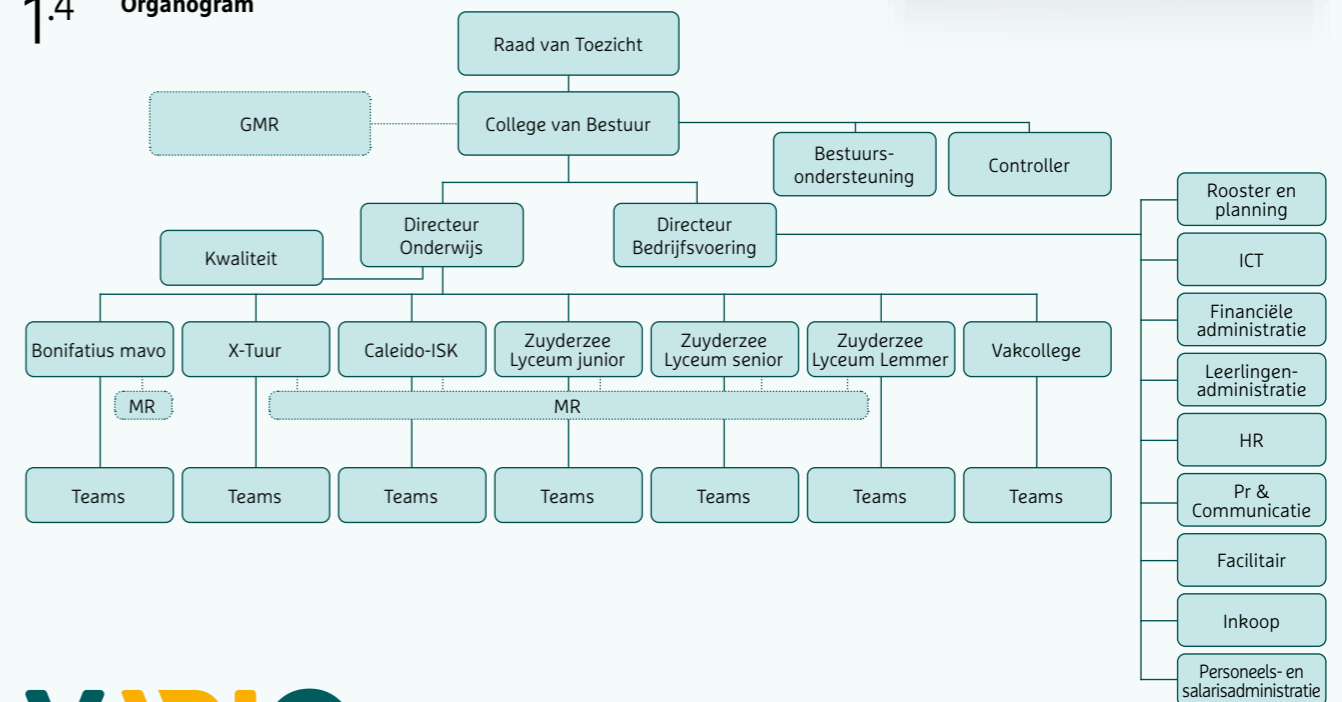
Wij stimuleren leerlingen om hun eigen leerroute te volgen, passend bij de fase van hun ontwikkeling. De middelbare schoolperiode is in onze ogen dan ook geen afgesloten fase, maar een onderdeel van de voorbereiding op een leven lang leren.

### 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



# Toekomstvisie VariO Onderwijsgroep

## 2.1 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 leerlingenniveau als op teamniveau toe naar registreren en zelfsturing in plaats van beheersen van en aansturen. Binnen onze scholen zijn het de docenten die een verschil maken. Wij stellen onszelf daarom continue de vraag: 'wat doe ik voor de leerling?' en 'waarom doe ik dit voor de leerling?'. 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.

## 2.2 HPS

Alle schoollocaties<sup>1</sup> zijn in 2020 gestart met een tweejarig professionaliseringstraject High Performance School onder begeleiding van Academica Business College (ABC). Het hoofddoel van dit scholingstraject is de cultuur op de locaties om te buigen naar een meer professionele schoolcultuur. Een High Performing School is gebaseerd op onderstaande principes (Bergeson, 2006):

1. Een duidelijke en gedeelde visie.
2. Hoge (kwantitatieve én kwalitatieve) normen en verwachtingen voor alle leerlingen.
3. Effectief leiderschap op verschillende lagen van de schoolorganisatie.
4. Intensief niveau van samenwerking en communicatie.
5. Curriculum, instructie en beoordelingen minimaal in overeenstemming met de overheidsnormen voor alle leerlingen.
6. Frequent monitoren van leren en lesgeven (data en observaties).
7. Gerichte professionele ontwikkeling aan de hand van geconstateerde leerproblemen.
8. Een ondersteunende leeromgeving (tijd en geld).
9. Hoge mate van betrokkenheid van families en de directe stakeholders.

### Doel

VariO Onderwijsgroep heeft zichzelf als doel gesteld om het onderwijs (het leren van de leerlingen) centraal te stellen en de onderwijsprofessionals verantwoordelijk te 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. Doel van VariO Onderwijsgroep is het worden van een High Performing Organisatie (HPO) waarin professionals verantwoordelijk zijn voor de onderwijsinhoudelijke keuzes richting het primaire proces. Het HPS-programma is binnen VariO Onderwijsgroep geoperationaliseerd in vijf basiskenmerken die inhoudelijk de rode draad vormen van het programma:

**High Performing Schools**



Lange termijn visie & doelen



Effectief leiderschap



Kwaliteit van medewerkers



Open- en actiegerichtheid

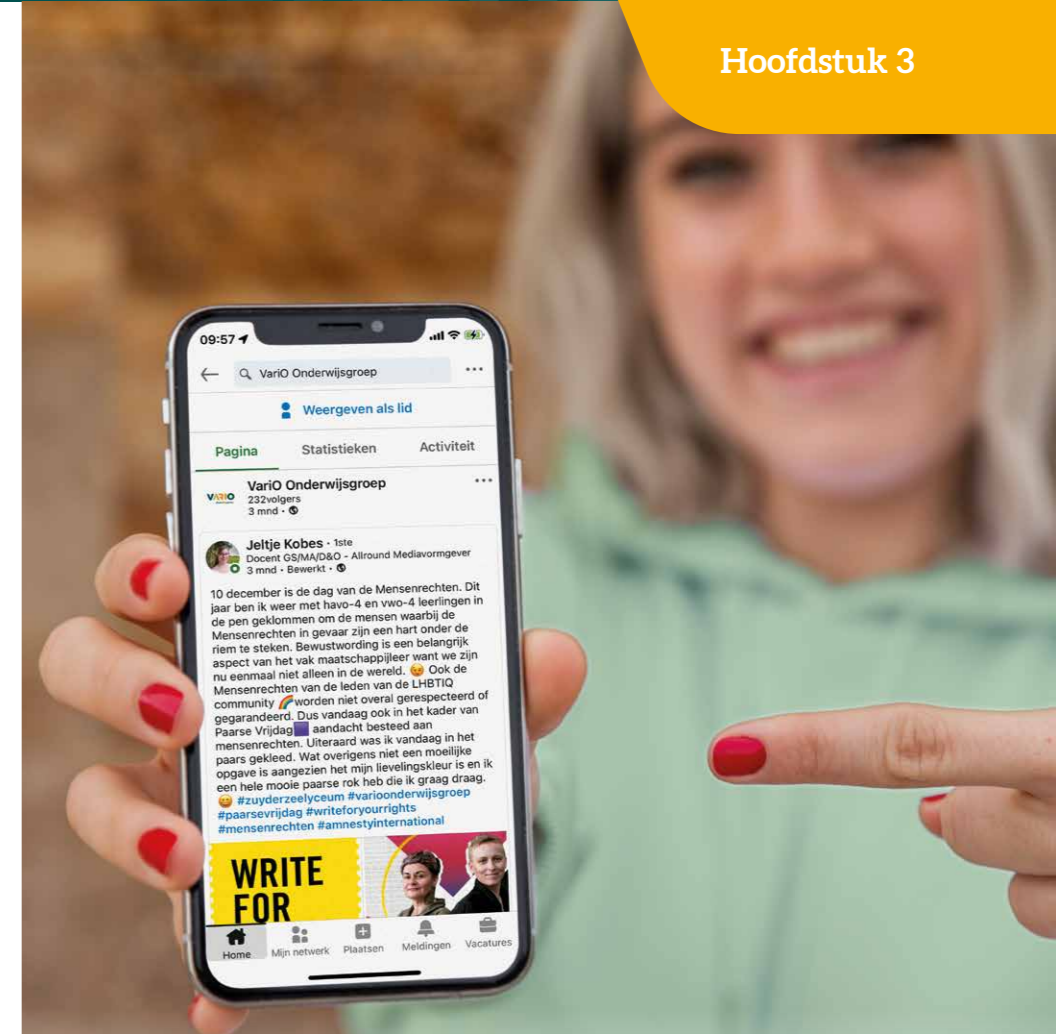


Continue verbetering en innovatie



### Visie

In 2021 hebben de onderwijsteams allen hun visies ontwikkeld op leren, organiseren en professionaliteit, in lijn met de strategische koers van VariO Onderwijsgroep. Vanuit deze eigen visie geven zij hun onderwijs en hun functioneren overtuigd vorm. Daarnaast is men in leerteams (professionele leergemeenschappen) gestart met het samen ontwikkelen van lessen, het maken van kwaliteitskaarten en het doen van (actie)onderzoek: een vraagstuk uit de eigen onderwijspraktijk onderzoeken en aanpakken aan de hand van wetenschappelijke kennis.



# Horizontale verantwoordelijkheid

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 2021 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, door 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.

<sup>1</sup>Het Vakcollege en X-tuur geven ieder op een eigen manier invulling aan een vergelijkbaar professionaliseringstraject.



## 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 het laatste inspectiebezoek aan Aandacht+ de beoordeling 'goed' heeft gegeven. Door de samenwerking binnen de regio zijn er weinig thuiszitters. Er is goed zicht op de leerlingen die risico lopen om te stagneren in hun schoolloopbaan. Vaak wordt samengewerkt met de ketenpartners zoals leerplicht, GGD en jeugdhulpinstellingen.

### 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 klassenmanagement 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 met behulp van taalarrangementen. Dit om afstroom of uitstroom en thuiszitten te voorkomen. In 2021 kwamen ruim zeventig leerlingen in aanmerking voor taalarrangementen. Daarnaast zijn er leerlingen die worden gevolgd en begeleid in hun ziekteverzuimproject en in projecten ter voorkoming van vroegtijdig schoolverlaten.

### 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 (LWOO) 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 en binnen het LWOO door meerdere redenen gegroeid in onze regio. De bekostigingssystematiek is echter nog altijd gebaseerd op de situatie van 2012, een jaar waarin het aantal leerlingen in het LWOO en op het praktijkonderwijs fors onder het landelijk gemiddelde lag. Nog altijd geldt de situatie in 2012 als grondslag. Het gevolg is dat de toename van het aantal LWOO- en praktijkonderwijsleerlingen leidt tot een bijdrage vanuit de scholen, terwijl de aantallen nog altijd onder het landelijke gemiddelde liggen. Om hier aanpassing op te krijgen vindt frequent overleg plaats met VO-raad, steunpunt Passend Onderwijs en de politiek.

## Verslag schoollocaties

### 5.1 Locatiejaarplannen

De richtinggevende doelen van de strategische koers en de schoolplannen zijn nader uitgewerkt in de locatiejaarplannen van de locaties. De locatiejaarplannen zijn opgesteld door de locatiedirecteuren in samenwerking met de onderwijsteams. Vanuit de locatievisie en het onderwijsconcept zijn speerpunten vertaald naar locatiejaardoelen 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.

Alle locaties:

- ▶ Voeren actief beleid op het gebied van pesten en sociale veiligheid.
- ▶ 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 goed. 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 2021 weer centrale examens afgenomen, verdeeld over drie tijdvakken in plaats van de gebruikelijke twee. Voor de eindexamenleerlingen was er daarnaast een extra herkansingsmogelijkheid en mochten leerlingen het resultaat van één vak wegstrepen. De scholen hebben over het algemeen een goed slagingspercentage behaald in 2020-2021. De meeste scholen zitten op of boven de inspectienorm en het landelijk gemiddelde. Alleen vmbo-t en havo op het Zuiderzee Lyceum senior zijn daaronder geëindigd.

School	Slaagpercentage 2020-2021	Landelijk gemiddelde
Vakcollege Noordoostpolder vmbo-b	100 %	99 %
Vakcollege Noordoostpolder vmbo-k	100 %	99 %
Zuiderzee Lyceum Lemmer vmbo-b	100 %	99 %
Zuiderzee Lyceum Lemmer vmbo-k	100 %	99 %
Zuiderzee Lyceum Lemmer vmbo-(g)t	97 %	96 %
Bonifatius mavo vmbo-(g)t	98 %	96 %
Zuiderzee Lyceum Emmeloord vmbo-(g)t	88 %	96 %
Zuiderzee Lyceum Emmeloord havo	82 %	91 %
Zuiderzee Lyceum Emmeloord vwo	96 %	94 %

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

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



### 5.3.3 Onderbouwsnelheid

Bij de onderbouwsnelheid kijken we naar de overgang tussen leerjaar 1-2-3. Deze indicator is bedoeld om te bepalen hoeveel leerlingen onvertraagd de onderbouw doorlopen. Alle VariO-scholen met een onderbouw voldoen aan de norm van VariO Onderwijsgroep (op of boven de inspectienorm).

### 5.3.4 Bovenbouwsucces

Voor deze indicator bepalen we voor elke leerling in de bovenbouw, vanaf leerjaar drie, of de overgang naar het volgend schooljaar succesvol is of niet. De overgang van leerlingen in de bovenbouw is voldoende succesvol op het Vakcollege, de Bonifatius mavo, vmbo-b, -k en t van Zuyderzee Lyceum Lemmer en havo van Zuyderzee Lyceum Junior (incl. X-tuur). Het bovenbouwsucces op de vmbo-t, havo en het vwo van het Zuyderzee Lyceum Senior, de havo en het vwo van Zuyderzee Lyceum Lemmer en het vwo van Zuyderzee Lyceum Junior voldoen niet aan de norm van VariO Onderwijsgroep (op of boven de inspectienorm). De betreffende locaties hebben de opdracht gekregen hun bovenbouwsucces te verbeteren naar in ieder geval boven de inspectienorm. Van een onvoldoende oordeel door de onderwijsinspectie is vooralsnog geen sprake. Een school/afdeling krijgt een onvoldoende als er twee onderwijsresultaten onder de norm zijn.

## 5.4 Onderwijskundige ontwikkelingen

### 5.4.1 Corona en het Nationaal Programma Onderwijs

In het voorjaar van 2021 konden de leerlingen weer meer naar school, zij het veelal in halve groepen. Er werd grotendeels hybride onderwijs gegeven, met als doel alle leerlingen in ieder geval enkele dagen op school te kunnen lesgeven.

#### Schoolscan

In april hebben we op alle locaties een VariO-brede schoolscan uitgevoerd om (achterstanden op) de ontwikkeling van de leerlingen op cognitief gebied, sociaal emotioneel gebied, welbevinden en executieve vaardigheden in kaart te brengen. Zowel leerlingen, ouders als docenten zijn in deze schoolscan bevestigd. De onderwijsteams zijn nauw betrokken geweest bij het opstellen van het meerjarenprogramma van hun locatie. De uitkomsten van deze meting zijn de input geweest voor interventies in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Dit programma heeft als doel het herstel van de corona gerelateerde vertragingen in het onderwijs binnen tweeënhalf jaar weg te werken. Het door VariO opgestelde schoolprogramma NPO heeft instemming van de beide MR's verkregen. Vanaf augustus 2021 mochten de leerlingen weer volledig naar school. Niet alleen op de VariO-scholen, maar in het hele land, was merkbaar dat leerlingen moeite hebben de structuur en de draad weer op te pakken.

#### Interventies

Op de VariO-scholen zijn de interventies in het kader van het NPO opgestart. Ingezette interventies uit de menukaart zijn geweest:

- ▶ **Meer onderwijs en/of effectieve inzet van onderwijs:** bijlessen en ondersteuningslessen voor diverse vakken, ondersteuning in kleine groepen, huiswerkbegeleiding op school, inzetten onderwijsassistenten/instructeurs in de

klas (verlengde instructie), meer uitdaging voor excellente leerlingen (vakken op hoger niveau, opstroom leerlingen van mavo naar havo), vakantieschool, inzet studie buddy's en examentrainingen,

- ▶ **Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling:** werken aan groepsvorming/dynamiek, sportactiviteiten, cultuuractiviteiten, voorlichting sociale media, leerlingbegeleiding, Executieve functies: werken met een planagenda, samenwerkend leren, cursus leren-leren en begeleiding bij het plannen van schoolwerk,
- ▶ **(Extra) inzet van personeel en ondersteuning:** teamprofessionalisering, HPS-training, verbeteren leskwaliteit (Lesson Study), differentiëren in de les, training/ondersteuning vaksecties, VariO-academie, klassenverkleining, extra mentoruur of extra taakuren mentoraat, extra supportgroep, ICT-lessen, inzet Re-Care bij begeleiding leerlingen Caleido, inzetten onderwijsassistenten/instructeurs, extra inzet leerlingbegeleiding en schoolmaatschappelijk werk,
- ▶ **Faciliteiten en randvoorwaarden:** ouderbetrokkenheid (steun van thuis) vergroten (oudertraining/voorlichting), schoolpleinfaciliteiten (leerlingenraad buigt zich hierover), extra digitale hulpmiddelen.

Het onderwijs is en wordt door de nog steeds voortdurende coronapandemie hard geraakt. Regelmatig waren er leerlingen en/of docenten afwezig vanwege corona of quarantainemaatregelen. In de laatste week voor de kerstvakantie zijn de scholen in Nederland in verband met hoge coronabesmettingscijfers weer een week gesloten geweest. De VariO-scholen hebben besloten om het onderwijs niet volledig stil te leggen, maar hebben de lessen online verzorgd.

Door alle wisselende maatregelen, besmettingen en quarantaines is de continuïteit van het primaire proces in het gedrang gekomen. Met iedere persconferentie van de premier en de minister van Volksgezondheid veranderde er iets voor het onderwijs: de organisatie en het finetunen van het online of hybride onderwijs, het programma voor de examenleerlingen, overige toetsperiodes en wijze van toetsing, bevordering of de inrichting van de gebouwen. Een factor die daarbij een belemmerende rol speelde (en nog steeds speelt), is het gegeven dat niet duidelijk was hoelang een set van maatregelen zou gaan duren, wanneer er weer wat veranderd werd en welke impact dat op het onderwijsprogramma of de jaarplanning zou hebben. We zijn inmiddels zeer bedreven in het hanteren van onzekerheid en toch een vorm van onderwijs te organiseren. Dit neemt niet weg dat het een zware wissel heeft getrokken op iedereen het afgelopen jaar.

### 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 vlot geschakeld tussen fysieke, online en hybride lessen.

### 5.4.3 Schoollocaties

Afgelopen jaar is het onderwijs sterk gedomineerd door corona en de maatregelen die hiermee gepaard gingen. Veel onderwijsactiviteiten als sportdagen, culturele activiteiten, excursies, werkweken, stages, gastlessen, feesten en vieringen konden geen (of in beperkte mate) doorgang vinden.

Toch hebben de teams op alle schoollocaties hard gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs, dat recht doet aan de behoeften en talenten van de leerlingen. Het onderwijs is daarmee beter afgestemd op de verschillen in onderwijsbehoeften van de leerlingen. Voor de leerlingen van het Zuyderzee Lyceum binnen het Vakcollege is het aanbod van leerwegondersteunend onderwijs nieuw.

Sinds 2020 doet het **Vakcollege** mee aan het Sterk Techniek Onderwijs (STO). Er worden allerlei extra activiteiten georganiseerd om leerlingen te enthousiasmeren om te kiezen voor een opleiding in de techniek na het vmbo. Er is in 2021 ook een nieuw technieklokaal ingericht, het Da Vinci technolab. Naast de Vakcollege-leerlingen zijn leerlingen van de basisscholen

#### Subsidies

De algemene financiële NPO-middelen hebben de locaties aangevuld met diverse subsidies:

- ▶ Arbeidsmarkttoelage voor medewerkers van Vakcollege en Caleido.
- ▶ Capaciteitentest voor Vakcollege: afname toets bij leerlingen die geen eindtoets groep 8 hebben kunnen maken vanwege corona om het best passende onderwijsniveau van deze leerlingen te meten.
- ▶ Heterogene brugklassen voor Vakcollege, Zuyderzee Lyceum Lemmer en Zuyderzee Lyceum junior en X-tuur (in aanvraag): uitstellen van het selectiemoment.
- ▶ Individueel ontwikkelingsplan voor alle locaties: inhaal- en ondersteuningsprogramma's voor leerlingen die als gevolg van corona leerachterstanden/-vertraging opgelopen hebben.
- ▶ Onnodig zittenblijven voorkomen voor Zuyderzee Lyceum Lemmer en Zuyderzee Lyceum Emmeloord (locaties junior en senior): duurzame interventies om onnodig zittenblijven te voorkomen (monitoren leerontwikkeling, flexibilisering van overgangsbeleid, professionaliseringsactiviteiten voor leraren gericht op voorkomen van onnodig zittenblijven en bieden van kansen, maatwerk).

wekelijks te vinden in het lab voor de meest uiteenlopende lessen techniek en technologie (techniek challenge lessen).

In onze regio Noordoostpolder/Urk werken de drie vmbo-scholen nauw samen met de drie mbo-scholen en het bedrijfsleven. Dat uit zich in stages en bedrijfsbezoeken. Ook de overige VariO-scholen maken gebruik van het STO-aanbod. Zo gaan leerlingen van Caleido en de Bonifatius mavo wekelijks naar het Vakcollege om daar gebruik te maken van de praktijklokale techniek. Voor de opleidingen Producteren, Installeren en Energie en Bouwen, Wonen en Interieur heeft het Vakcollege doorlopende leerlijnen ontwikkeld samen met ROC Friese Poort. Leerlingen kunnen in leerjaar drie al beginnen aan de mbo-opleiding, die in het verlengde ligt van hun vmbo-opleiding. Deze route leidt rechtstreeks naar werk bij één van de bedrijven in onze regio.

De samenwerking met het regionale bedrijfsleven is er volop. Zo zijn er door het Vakcollege en bedrijven keuzedelen ontwikkeld, onder andere koudetechniek, dak- en gevelbeplating en verspaning. Er

zijn bovendien ontwikkelingen richting een nieuw keuzevak installatietechniek. De keuzevakken vinden op de praktijklocaties (de bedrijven zelf) plaats. Samen met de Friese Poort is het Vakcollege nieuwe keuzevakken aan het ontwikkelen: ICT en energieneutraal bouwen.

De overheid heeft extra gelden uitgetrokken voor het versterken van de positie van techniek op het vmbo als basis van het beroepsonderwijs. Dit geld komt beschikbaar in verschillende fases: de aanloop- en transitiefase, waarna een structurele inbedding moet hebben plaatsgevonden. De gelden die in de aanloopfase beschikbaar zijn gesteld zijn ingezet voor het inrichten van technieklokalen. De gelden die in 2018 zijn ontvangen zijn besteed aan aanschaf van machines. Voor BWI zijn specifieke machines aangeschaft waardoor dit profiel nu zijn eigen herkenbare en aantrekkelijke afdeling binnen de school heeft gekregen. De gelden uit 2019 zijn aangewend voor het creëren van een betekenisvolle en uitdagende leeromgeving. Naast de aanschaf van schermen en computers is eind 2020 begonnen met de verbouwing en inrichting van een technieklokaal. Het lokaal is in 2021 in gebruik genomen. Per jaareinde 2021 is het saldo van de subsidie in zijn geheel besteed en daarmee is de prestatie afgerond.

Bij **X-tuur** zijn de mavoleerlingen begonnen aan hun examenprogramma. Het onderwijsconcept X-tuur ademt in alles door, dus ook in de visie op toetsing en examinering. Leerlingen kunnen flexibel toetsen op verschillende niveaus met een variatie aan toetsvormen, contextrijk. Zij zijn daarbij actief betrokken bij het beoordelingsproces. Bij X-tuur gaat het om de bewustwording van het eigen leerproces, inzicht krijgt in dit leerproces en aantonen wat je hebt geleerd. Hierbij is formatief toetsen en formatieve evaluatie essentieel. X-tuur maakt bewuste keuzes die kennis en vaardigheden van een leerling summatief toetsen op grond van de landelijke examenprogramma's en binnen 'wat moet en wat mag' bij het schoolexamen. X-tuur heeft leerlingen uit vier leerjaren mavo, havo en vwo. Medewerkers en leerlingen vormen de leer- en leefgemeenschap op X-tuur, met als doel samen een gemeenschappelijke identiteit en werkklimaat te vormen en bevorderen. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid stimuleert leren van, met en door elkaar en draagt ertoe bij dat alle betrokkenen zich uitgedaagd voelen om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. Er is bewust voor gekozen om een leer- en leefgemeenschap te zijn waarin mavo-, havo- en vwo- leerlingen zoveel mogelijk in één groep samen onderwijs volgen. Daar waar de leerlingen in heterogene groepen van en met elkaar kunnen leren, blijven we dat stimuleren.

De **Bonifatius mavo** timmert innovatief flink aan de weg. Het team participeert in de pilot voor de nieuwe praktische leerweg gtl. Deze leerweg gaat twee leerwegen (gt en tl) vervangen. Het streven is de nieuwe leerweg op één augustus 2024 in te voeren. Daarnaast is men het vak technologie & toepassing (TeTo) verder aan het ontwikkelen. In de onderbouw maken de leerlingen

kennis met de beginselen van dit vak. Aan het einde van de tweede klas kunnen leerlingen voor TeTo kiezen als examenvak. Leren doen de leerlingen zowel binnen de school als buiten de school, onder andere bij bedrijven en organisaties.

Daarnaast wordt het profiel economie & ondernemen doorontwikkeld in samenwerking met mbo de Friese Poort. Vanaf 2023 biedt de Bonifatius mavo ook het profiel zorg & welzijn aan. Daarmee heeft de Bonifatius mavo een ruim keuzeaanbod voor alle leerlingen. Twee keer per week met de hele school dertig minuten lezen, dat gebeurt ook op de Bonifatius mavo. Onderzoeken en literatuur hebben het allang bewezen, elke week twee keer dertig minuten lezen vergroot de woordenschat van de jeugd aanzienlijk. Een leerteam op de Bonifatius mavo heeft onderzoek gedaan naar leesvaardigheid. Dat het slecht gesteld is met de woordenschat van de Nederlandse jeugd is meerdere malen aangetoond in landelijke onderzoeken. Nederland scoort daarnaast helaas ook niet hoog op de wereldranglijst. Daarom is de Bonifatius mavo begin van het schooljaar gestart met 'heel de Boni leest'. Dit betekent dat er twee keer per week een half uur wordt uitgeroosterd in het normale lesrooster om te lezen. Het leuke aan het lezen is dat de hele school leest, allemaal tegelijk. Echt iedereen doet mee!

Bij **Caleido** krijgt elke leerling onderwijs op maat. Caleido werkt nauw samen met de scholen van VariO Onderwijsgroep en het middelbaar beroepsonderwijs. Zo kunnen leerlingen goed doorstromen om daar een diploma te halen. Het team werkt aan verbetering van de in-, door- en verwachte uitstroomprofielen van de leerlingen in relatie tot het ontwikkelingsperspectief. De vaksecties werken aan het formuleren van concrete doelen en normen. Naast het leren van de Nederlandse taal is het onderwijs ook gericht op het integreren in de Nederlandse maatschappij. De maatschappelijke diensttijd (in samenwerking met Carrefour) heeft dit jaar zijn intrede gedaan op Caleido. We willen de leerlingen datgene meegeven wat ze nodig hebben om deel te kunnen nemen aan onze samenleving. Zo gaan ze goed uitgerust hun toekomst tegemoet.

De locatie De Dam in Lemmer werd in de zomervakantie ontmanteld vanwege sluiting van het AZC in Balk. Er bleef één klas over; zij kregen les op de locatie Zuyderzee Lyceum Lemmer. In het najaar kwam het bericht dat het AZC weer open ging en daarmee werd eind 2021 in allerijl locatie De Dam weer ingericht.

Het **Zuyderzee Lyceum Emmeloord** kent in de onderbouw een afdeling vwo+ voor alle leerlingen die deelnemen aan het vwo (en de havo/vwo klas). Het doel is om de leerling op zijn/haar niveau te laten presteren, zodat hij/zij met plezier en gemotiveerd naar school gaat en zichzelf blijft ontwikkelen. Binnen het vwo+ is bij de mentoren en vakdocenten veel kennis over meer- of hoogbegaafdheid. De docent begeleidt de leerlingen in dit leerproces door onder andere het aanbieden van extra leerstof of het geven van verdiepende en verbredende

opdrachten.

In de bovenbouw richt het team de aandacht op de verbetering van de onderwijsresultaten. Het bovenbouwsucces en de slaagpercentages zijn op de mavo en de havo onvoldoende. Een speerpunt van het team is de demotivatie van leerlingen herkennen en analyseren/ bouwen aan kennisvergroting op een aantrekkelijke manier. Het doel is de intrinsieke motivatie van de leerlingen te vergroten. De ambitie is het doel en het nut van de lesstof op lange termijn aan te laten sluiten op de (voor)kennis en belevingswereld van de leerlingen.

Bij het **Zuyderzee Lyceum Lemmer** werken we in de Tienerschool samen met de schoolorganisatie voor primair onderwijs Gearhing. Dit schooljaar is de Tienerschool van start gegaan met acht leerlingen (waarvan vier leerlingen in groep 7 en vier leerlingen in groep 8). De inbreng vanuit het Zuyderzee Lyceum Lemmer bestond uit het regulier aanbieden van totaal vier lessen (Engels, ICT, verzorging en techniek), het incidenteel aanbieden van gastlessen

ten behoeve van projecten, het mee-ontwikkelen van het curriculum 11–14 onderwijs, het faciliteren van ruimtes (o.a. LO-zaal), gezamenlijke PR en samen uitdragen/uitrollen van dit onderwijsconcept.

Als school in Friesland is het Zuyderzee Lyceum Lemmer verplicht het vak Frysk aan te bieden. De afgelopen jaren hebben we dit facultatief gedaan, maar de leerlingen kozen het niet. Om dit in de toekomst beter vorm te geven zijn wij in overleg gegaan met Cedin Centrum Meertaligheid die ons adviseert over de mogelijkheden. Het vak Frysk zal een vaste plek krijgen in het onderwijs voor de leerlingen in de onderbouw. In de loop van schooljaar 21/22 concretiseren wij deze plannen.

Het Zuyderzee Lyceum Lemmer neemt geen deel aan de pilot nieuwe leerweg, maar de vaksectie dienstverleners & producten (D&P) volgt de ontwikkelingen op de voet. De vaksectie kijkt in het bijzonder naar de onderzoeksvaardigheden. Het team bereidt zich voor op de start van de nieuwe leerweg in schooljaar 24/25 met het profiel D&P.

### 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, Italië en Frankrijk. In 2021 zijn net als in 2020 de buitenlandse excursies en werkweken stil komen te liggen vanwege COVID-19.

### 5.4.5 Passend Onderwijs

Vanuit de verschillende locaties bieden wij de leerlingen een maatwerkgerichte en veilige leeromgeving en ondersteunen hen bij het eigen leerproces. Hierbij kijken wij voortdurend naar wat hun talenten zijn en wat de omgeving van hen vraagt. Voor nu en in de toekomst. We hebben oog voor al onze leerlingen.

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. Het samenwerkingsverband 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 aanwijzingen voor leerlingen in leerwegondersteunend 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 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

### Overgang PO/VO

Leerlingen die in 2021 overstapten van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs hebben een centrale eindtoets gemaakt. Hun overstap is gebaseerd op het advies van de leerkracht en het resultaat van de eindtoets. In verband met COVID-19 verloopt de instroom van groep 8-leerlingen in het eerste leerjaar van het voortgezet onderwijs iets anders dan we gewend zijn. De basisscholen hebben kansrijk geadviseerd, waarbij rekening is gehouden met de mogelijkheden van kinderen. Juist nu is het van groot belang dat de leerlingen goede begeleiding krijgen in de overgang naar het voortgezet onderwijs en dat leerkrachten op de basisscholen kansrijk adviseren. De basisscholen en de scholen voor het voortgezet onderwijs (Noordoostpolder en Urk) hebben hierover gezamenlijke afspraken gemaakt.

### VariO herziene adviezen juni 2021

Nadat begin maart de leerlingen in groep 8 hun schooladvies hebben ontvangen van de basisschool meldden zij zich aan bij een school voor voortgezet onderwijs. Eind april maakten alle leerlingen in Nederland een Centrale Eindtoets. Als de uitslag van de Centrale Eindtoets hoger uitviel dan het eerder gegeven advies, vond herziening plaats.

Bij VariO Onderwijsgroep hebben in totaal 61 aankomende leerlingen een herzien advies gekregen. Ondanks dat geen

vergelijking mogelijk is met vorig jaar vanwege het ontbreken van kwantitatieve gegevens, lijkt het erop dat er dit jaar meer leerlingen een herzien advies hebben gekregen. De stimulerende maatregelen door corona (kansrijk adviseren, aanpassing normering Centrale Eindtoets) kunnen hier debet aan zijn. Het merendeel van de herziene adviezen betreft een opwaardering naar het hoger naastliggende niveau. In een paar gevallen is er een opwaardering van twee niveaus.

Leerlingen komen in het eerste leerjaar in homogene of in kansklassen terecht. Kansklassen zijn klassen met leerlingen van twee niveaus bij elkaar, bijvoorbeeld mavo en havo (MH-kansklas of HV-kansklas). Vanwege corona bestaat de kans dat meer leerlingen dan voorheen in kansklassen terechtkomen. De leerling went hiermee aan de nieuwe omgeving en nieuwe docenten. Mentor en docenten krijgen zicht op de prestaties van de leerling en zo is snel duidelijk of mavo dan wel havo de meest geschikte vervolgopleiding is. Wij kennen de volgende kansklassen: vmbo-basis/vmbo-kader, vmbo-kader/mavo (gtl), mavo (gtl)/havo en havo/vwo. In een kansklas verzorgen wij onderwijs op het hoogste niveau. Bij X-tuur zitten in heterogene groepen alle niveaus (mavo/havo/vwo) bij elkaar. VariO Onderwijsgroep zet de NPO-gelden in om de leerlingen zo optimaal mogelijk te begeleiden.

## 5.4.7 Toetsing en examinering

VariO Onderwijsgroep heeft de afgelopen twee jaar sterk ingezet op de inrichting en kwaliteitsborging van de examens. Op VariO-niveau is er afstemming en eenduidigheid rondom examinering. Er is een gezamenlijke visie op toetsing en examinering geformuleerd en er is een VariO-toetsbeleid ontwikkeld. De medezeggenschap is adequaat betrokken bij besluitvorming van officiële documenten als: examenreglement, PTA en toetsbeleid. Met ingang van dit schooljaar is het verplicht om een examencommissie te hebben. De VariO-scholen met een examenafdeling hebben allemaal een examencommissie, ingericht volgens de actuele wet- en regelgeving.

Om de kwaliteitsborging van examens te garanderen komen de examensecretarissen (aangevuld met kwaliteitsmedewerker, ondersteunende diensten, bovenscholse directie en bestuur) een aantal keren per schooljaar bij elkaar om kennis te delen en om te leren van en met elkaar. Ook tussendoor weten ze elkaar te vinden. Op deze wijze trachten we de kwetsbaarheden rond examens en toetsing te verminderen en de kwaliteit van toetsing en examinering te bevorderen.

## 5.4.8 Onderzoek en ontwikkeling

VariO Onderwijsgroep heeft als lange termijn doel een 'High Performing Organisation' te worden, waarbij onze scholen goed en waardevol onderwijs verzorgen aan alle leerlingen, in een cultuur van continue verbetering en vernieuwing. Onderzoek doen maakt daar onderdeel van uit. In 2021 hebben alle onderwijsteams hier in zogenoemde professionele leerteams (leergemeenschappen) een start mee gemaakt. De docenten krijgen scholing in het doen van actieonderzoek met behulp van de DATATEAM® methode en Lesson Study. Zij leren evidence based en evidence informed te werken.

Onderzoek blijkt een middel te zijn om theorie en praktijk beter op elkaar af te stemmen en verschaft het inzicht in wat de leraar aan het doen is. Om hier goed richting en sturing aan te kunnen geven ontstaat de behoefte om vanuit onderzoeksgegevens vorm te geven aan dat wat goed werkt binnen de onderwijspraktijk. Met een onderzoeksmatige manier van werken zijn onze docenten beter in staat om data te lezen, begrijpen en interpreteren. Om

op deze manier te werken moeten onze docenten enerzijds beschikken over onderzoeksvaardigheden, anderzijds over een onderzoekende houding met de volgende kenmerken:

- ▶ Nieuwsgierig zijn/willen weten/je dingen afvragen.
- ▶ Een open houding/op zoek naar eigen vooronderstellingen/oordeel kunnen uitstellen.
- ▶ Kritisch zijn: is het wel zo/zaken in twijfel trekken.
- ▶ Willen begrijpen/ tot inzicht willen komen/ willen doorgronden.
- ▶ Bereid zijn tot perspectiefwisseling.
- ▶ Distantie nemen van routines/vraagtekens bij het vanzelfsprekende/gebaande paden durven verlaten/ eigen richting durven kiezen.
- ▶ Gerichtheid op bronnen/willen voortbouwen op eerdere opvattingen en ideeën.
- ▶ Gerichtheid op zeker weten/goede bronnen willen gebruiken/nauwkeurig willen zijn.
- ▶ Willen delen met anderen/onderdeel willen zijn van leergemeenschappen.

## 5.5 Prestatieboxmiddelen

Sinds de afronding van het sectorakkoord in 2020 is een deel van de prestatieboxmiddelen beschikbaar gebleven voor nog niet gerealiseerde doelen uit het sectorakkoord van 2014. Het betreft het voorkomen van zittenblijven, de thuiszittersaanpak en de implementatie van strategisch personeelsbeleid.

Het voorkomen van **onnodig zittenblijven** is enerzijds opgenomen in de interventies die voortvloeien uit het NPO-programma kansrijk bevorderen. Anderzijds moeten de scholen van VariO tenminste voldoen aan de basis-kwaliteit voor de onderwijsresultaten. De indicatoren onderbouwsnelheid en bovenbouwsucces moeten voldoende zijn. Bij dreigend gevaar dient de locatiedirecteur met zijn team proactief te sturen op verbetering.

**Redenen voor thuiszitten zijn:** thuissituatie (intake dagbesteding gepland), angststoornis, ASS en depressie, verslavingsproblematiek en depressie (18+) of een toelaatbaarheidsverklaring gekregen voor het voortgezet onderwijs, waarbij de keuze voor een nieuwe school nog niet is gemaakt. In december 2021 zitten er zes leerlingen van heel VariO Onderwijsgroep thuis. Bij deze leerlingen vindt adequate aanpak van de problematiek op locatie plaats door de betrokken medewerkers van school, ouders en veelal in samenspraak het Samenwerkingsverband Aandacht+, GGD en leerplicht. De handelingen zijn zowel preventief als curatief. Indien nodig is er specialistische hulp ingeroepen of is een leerling daarnaar verwezen. (Bijvoorbeeld algemeen maatschappelijk werk,

Re-care, psychologische hulp). De school blijft te allen tijde verantwoordelijk voor de leerling en heeft zorg te dragen voor het onderwijs.

VariO onderwijsgroep ziet **strategisch HRM** als een aanknopingspunt voor kwaliteitsverbetering, onderwijsontwikkeling en professionele ontwikkeling. Daarnaast wil VariO actief opereren met betrekking tot thema's als het lerarentekort, vitaliteit en gezondheid, werkdrukvermindering en loopbaanontwikkeling. Eén van de doelen is het bereiken van een duurzame vitale organisatie door het inzetten van bekwame, gemotiveerde en fitte medewerkers. Een organisatie waar iedereen gelijkwaardig is, waar we met plezier met elkaar samenwerken en waar iedereen graag onderdeel van uit wil maken.

Een ander belangrijk doel is om de ontwikkeling van eigentijds en toekomstbestendig onderwijs te stimuleren door de onderwijskundige doelen te koppelen aan de professionele ontwikkeling van de medewerkers. We zijn gestart met het ontwikkelen van een strategisch personeelsbeleidsplan, waarin we in ieder geval willen werken aan de begeleiding van startende leraren en de duurzame inzetbaarheid van het onderwijspersoneel. In het voorjaar van 2022 moet het strategisch personeelsbeleidsplan gereed zijn. Medewerkers, schoolleiding en (G)MR zijn hier nauw bij betrokken. Thema's die wij vanaf 2022 uitwerken zijn: werkgeluk, duurzame inzetbaarheid, strategische personeelsplanning, doorontwikkeling Afas en HR-huis op orde.



## 5.6 Convenantsmiddelen

In het Convenant 'Aanpak lerarentekorten en werkdrukverlichting' in het funderend onderwijs 2020–2021' is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het primair en voortgezet onderwijs € 300 miljoen euro extra beschikbaar is gekomen in 2019. De aanvullende of bijzondere bekostiging kan het bevoegd gezag van een school vrij besteden 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 arbeidsmarkt-vraagstukken.

De gelden zijn in 2020 en 2021 ingezet. Hiernaast een overzicht van de bestedingen per locatie in 2021.

### 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

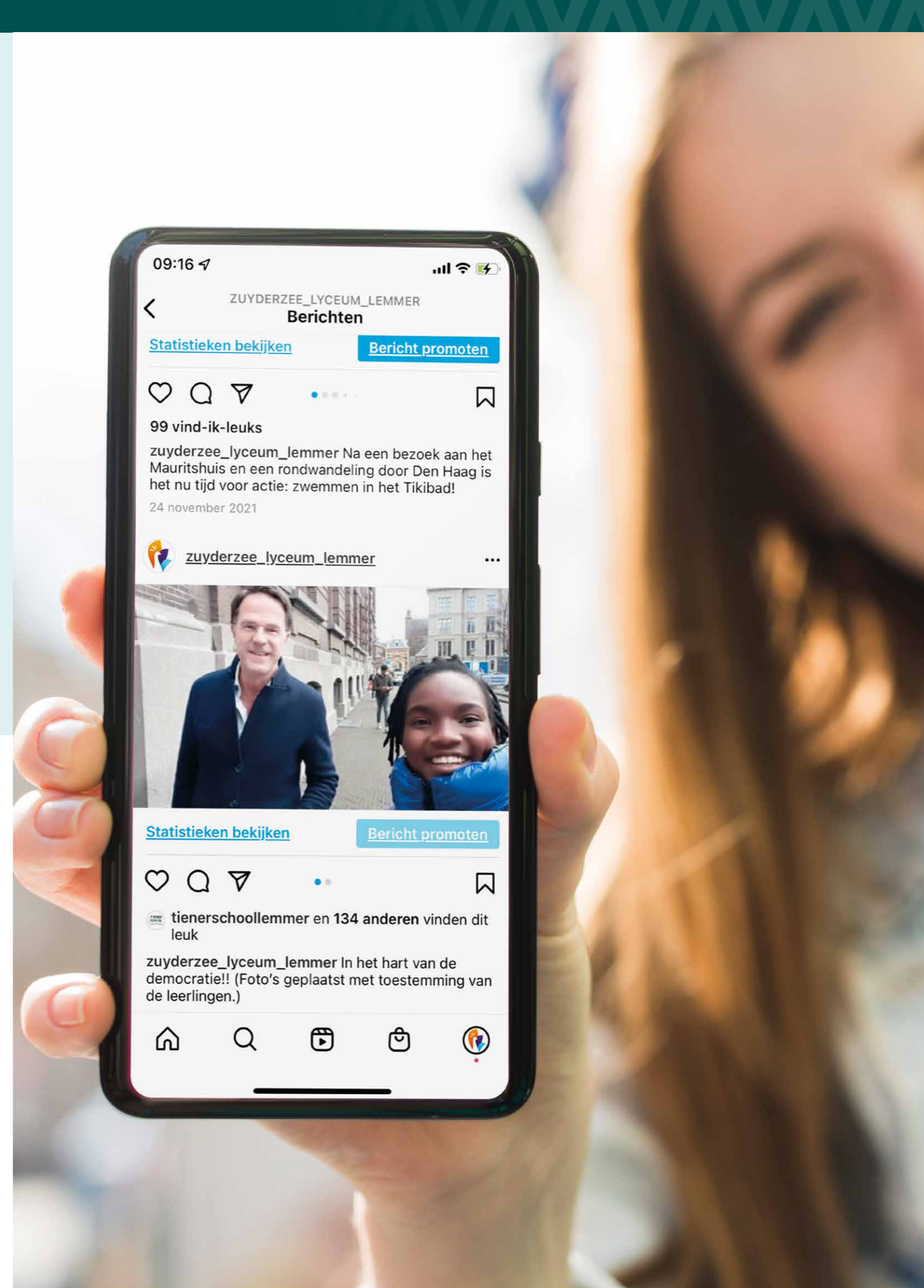
Het geld is in te zetten voor ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leraren, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen arbeidsmarkt-vraagstukken. Bij de besteding van deze middelen zijn het onderwijzend personeel en de MR's actief betrokken.

## 5.7 Extra ondersteuning nieuwkomers

Caleido heeft een dynamische onderwijsvorm, leerlingen komen en gaan. De gemiddelde duur op deze school is ongeveer twee jaar. Met de ingang van het NPO hebben een groot deel van de leerlingen, die mogelijk hinder hebben ervaren van corona, de school alweer verlaten. Vanuit de schoolscan komen enkele punten naar voren die belangrijk zijn om actie op uit te zetten. Naast dat dit adequate passende oplossingen zijn voor achterstanden kijken we ook naar wat duurzame interventies zijn.

Extra bestedingen gedurende de NPO-looptijd:

- ▶ Meer ambulante begeleiders op de reguliere VO-scholen (en MBO) om nieuwkomers en docenten te ondersteunen.
- ▶ Extra aandacht voor de Nederlandse taal NT2.
- ▶ Een docent/mentor aan het werk om de overdracht van PO naar Caleido VO te versoepelen
- ▶ Coördinator en uitvoerenden aanstellen voor opzetten Expertise-centrum Taal in twee jaar tijd.
- ▶ Dubbele bezetting op alle klassen (met onderwijsassistent of docent), zodat er in elke les gedifferentieerd kan worden; verlengde instructie.
- ▶ Extra onderwijsassistenten om de docent te ondersteunen, indien er leerlingen zijn die de les online volgen.
- ▶ Aanbod in vakanties voor leerlingen; extra onderwijstijd, aanvullende activiteiten.
- ▶ Extra buitenschoolse activiteiten.
- ▶ Aanschaf ondersteuningsmiddelen: laptops, lesmaterialen, enz.
- ▶ Maatschappelijke diensttijd en LOB-activiteiten.
- ▶ Sociaal, intercultureel werker voor 2 dagen per week. Daarnaast inzet door Re-care (interculturele benadering in ondersteuning van leerling en gezin).



# Kwaliteitszorg

## 6.1 Onze interne en externe kwaliteitszorg

In april 2019 heeft de onderwijsinspectie een vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van VariO Onderwijsgroep. Men vond toen de kwaliteitszorg bij het bestuur en op drie van de bezochte scholen onvoldoende. VariO kreeg een herstelopdracht. In de jaren 2020 en 2021 is een systeem voor kwaliteitszorg opgezet en tegelijkertijd sterk ingezet op het verbeteren van de (kwaliteits)cultuur. Aan de hand van een kwaliteitskalender, schoolplannen, jaarplannen en tertiaalrapportages verzamelen, analyseren en bespreken wij cyclisch gegevens. Steeds leggen wij het verband tussen doelen en normen enerzijds en wat de gegevens laten zien over de werkelijkheid anderzijds.

### Interne review

In het voorjaar van 2021 is voor het eerst een interne review uitgevoerd, waarbij een team van medewerkers van alle schoollocaties de scholen heeft bezocht en onderzocht ten aanzien van het thema kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. In november 2021 heeft de onderwijsinspectie opnieuw een bezoek gebracht aan VariO om te onderzoeken of aan de herstelopdracht is voldaan. Dat is het geval. Zowel op het gebied van kwaliteitszorg als kwaliteitscultuur waren de gemaakte stappen zichtbaar en ontving VariO een voldoende.

De komende jaren staan in het teken van borgen, aanscherpen en verbeteren van de bestaande kwaliteitscyclus. Het verder uitwerken van eigen normen en ambities, het effectiever maken van de rapportages en het door ontwikkelen van het interne auditsysteem maken daar deel van uit.

**Kwaliteitszorg is gericht op personeel: de spil in het proces**

**Kwaliteit is gericht op het primaire proces: het onderwijs**

**Iedereen draagt actief bij aan kwaliteit**

**Er is systematische en cyclische aandacht voor kwaliteit**

**Kwaliteitszorg vergroot het reflecterend vermogen**

## 6.3 Klachtenregeling en vertrouwenszaken

Jaarlijks publiceren wij een overzicht van de klachten die zijn binnengekomen bij het bestuur, de schoolleiding of vertrouwenspersonen. Er zijn in 2021 acht klachten binnengekomen.

Locatie*	Soort klacht	Relatie	Aantal	Afgehandeld	Extern
ZLE-senior	Procedure extra toetsweek	Ouder - leerling	1	Ja	Nee
ZLE-senior	Ongeldig verklaren SE	Ouder - leerling	3	Ja	Nee
ZLE-junior	Wifi-straling	Ouder - leerling	1	Nee, loopt nog	Ja, leerplicht en Aandacht+
ZL Lemmer	Doublure	Ouder-leerling	1	Ja	Nee
Caleido	Oneens met niveau-bepaling	Leerling - voogd	1	Ja	Nee
ZL Lemmer	Onverenigbaarheid met platte organisatiestructuur	Medewerker	1	Ja	Ja Intern afgehandeld

## 6.2 Pilot 'versterking kwaliteitszorg'

Van april 2020 tot april 2021 heeft VariO onderwijsgroep deelgenomen aan de pilot 'versterking kwaliteitszorg' voor besturen.

Tijdens dit traject heeft het bestuur 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 over 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. De adviseur van de pilot heeft bij al deze stappen bijdragen met inspiratie, tips, voorbeelden van andere scholen en het voeren van "het goede gesprek" over onderwijskwaliteit.



# Bedrijfsvoering

Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan zaken op het gebied van huisvesting, facilitaire zaken, 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 separaat behandeld.

## 7.1 Huisvesting

Vario Onderwijsgroep heeft zes locaties: vijf verspreid over Emmeloord en één in Lemmer. De verschillen tussen de gebouwen zijn niet groot. De meeste gebouwen zijn 'rond de jaren 60' gebouwd. In het geval van de Bonifatius mavo en Zuyderzee Lyceum junior heeft in de loop van de jaren wel nieuwbouw plaatsgevonden naast de bestaande bouw, voor het laatst in 2008. De ouderdom van deze gebouwen gezamenlijk maakt dat de exploitatielasten relatief hoog zijn ten opzichte van nieuwbouw. Vario Onderwijsgroep heeft een meerjarenonderhoudsplan voor de zes scholen maar heeft de laatste jaren een sober en doelmatig onderhoudsbeleid uitgevoerd mede in het licht van de geplande nieuwbouw in Lemmer en Emmeloord (VO-Campus).

In 2021 zijn de plannen rondom de nieuwbouw van de VO-Campus in Emmeloord, in samenwerking met het

Emelwerda College, definitief geworden. In samenwerking met de gemeente is in 2022 gestart met de selectie van het projectmanagementbureau die alle partijen zal begeleiden tot en met de oplevering medio 2026.

In 2021 zijn de voorbereidingen gestart voor de nieuwe huisvesting van het Zuyderzee Lyceum in Lemmer. Samen met de bouwbegeleider, de architect, de diverse adviseurs en natuurlijk het projectteam met de medewerkers zijn het voorlopig ontwerp en ook het definitief ontwerp afgerond. De volgende geplande stap is het aanbesteden van de bouw. De ontwikkelingen in de bouwsector maakt dat er meer risico's zijn met betrekking tot de financiering van het pand. Er vinden gesprekken met de gemeente plaats om voor alle partijen duidelijkheid te verkrijgen tegen welke bouwsom het lukt om het schoolgebouw te realiseren.

## 7.2 Facilitaire zaken

Het jaar 2021 stond voor facilitair wederom in het teken van de Covid-19 pandemie. Er is veel aandacht geweest voor hygiënemaatregelen en ventilatie. Vanaf de herfst kwam daar ook de distributie van de antigeen-zelftesten bij.

## 7.3 Duurzaamheid

Door de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, en mede gezien de ouderdom van de gebouwen, zijn er op het gebied van investeren in duurzaamheid geen nieuwe ontwikkelingen. Het blijft voor nu bij de stap die in 2020 is genomen om alleen elektriciteit in te kopen die duurzaam is opgewekt.

## 7.4 Inkoop

Vario Onderwijsgroep heeft geen aparte afdeling inkoop voor het afsluiten van contracten. Het is onderdeel van de afdeling Huisvesting en Facilitaire zaken. In 2021 zijn er geen nieuwe contracten met enige materialiteit afgesloten.

Eind 2021 is wel gestart met de actualisatie van het inkoopbeleid en het efficiënter inrichten van het inkooporderproces. Dit moet nog voor de zomer van 2022 afgerond zijn.

## 7.5 Investeringen

Voor de investeringen in gebouwen en inventaris wordt jaarlijks een investeringsbegroting opgesteld als onderdeel van de (meerjaren) begroting.

### Gebouwen

Er hebben in 2021 geen investeringen in aanpassingen aan gebouwen plaatsgevonden die geactiveerd zijn. De aanpassingen in 2021 hadden alleen betrekking op onderhoud en zijn daarom uit de exploitatie of uit de

## 7.6 ICT

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 (die nodig zijn voor leerlingen en medewerkers) niet meer via het interne computernetwerk beschikbaar zijn, maar direct beschikbaar zijn via de eigen devices van leerlingen en medewerkers.

In 2021 was het faciliteren van online lessen in verband met corona een belangrijke taak voor de ICT-afdeling. We hebben gemerkt dat docenten en leerlingen steeds vaardiger zijn in het gebruik van Microsoft 365 en het werken in Teams wat de kwaliteit van het digitaal lesgeven ten goede komt. Het jaar 2021 stond ook grotendeels in teken van ICT-beveiliging. Begin 2021 is Vario Onderwijsgroep geconfronteerd met een hack-aanval op één van onze systemen. Samen met de IT-leverancier is de aanval afgeslagen. Hoewel het besef van een volledige bescherming een utopie lijkt is dit voorval wel een moment geweest om de beveiliging van ons netwerk en systemen extra onder de loep te nemen.

Zo is een extra Service Level Agreement afgesloten met onze IT-leverancier voor beheer en monitoring van onze serversystemen. Om de ICT-dienstverlening richting medewerkers te vergroten is gestart met een ticketsysteem waarbij collega's vragen en incidenten digitaal kunnen melden. In 2022 zal een evaluatie plaatsvinden en bekeken worden of er voldoende basis is om het gebruik verder te stimuleren.

Het van kracht zijn van de AVG sinds mei 2018 heeft geleid tot een groeiende bewustwording van de verantwoordelijkheid die we dragen voor het beheer van de gegevens van leerlingen en medewerkers. In 2021 is er door de Lumen Group een rapportage opgeleverd naar aanleiding van een bij VariO Onderwijsgroep verrichte steekproef. De conclusie is dat VariO Onderwijsgroep actief werkt aan en omgaat met privacy en informatiebeveiliging. Daarnaast is het privacy volwassenheidsniveau voldoende. Een verdere implementatie-inspanning is op specifieke onderwerpen nog wel nodig. De AVG-werkgroep is met deze conclusies en aanbevelingen aan de slag gegaan.

## 7.7 PR en Communicatie

In het jaar 2021 is de in 2020 ingezette weg doorgetrokken om nadere invulling te geven aan pr en communicatie voor en binnen Vario Onderwijsgroep. Dat heeft geresulteerd in het afronden van een aantal mooie projecten.

Eén van deze projecten is het lanceren van een nieuw intern communicatieplatform VIP (VariO Informatie Portaal). Dit platform is bedoeld om intern berichten, documenten, foto's, video en werkdocumenten te delen. De nadruk ligt hier op locatie-overstijgend informatie delen, en dan met name informatie met betrekking tot de verschillende onderdelen van bedrijfsvoering en College van Bestuur/directie.

Een tweede project was gericht op de externe communicatie namelijk voor alle locaties een nieuwe website te lanceren. Dit heeft een tweeledig voordeel: aan de achterkant een beter te beheren dashboard en aan de voorkant overzichtelijke en vooral eenduidige websites. Daarbij is de identiteit van elke locatie afzonderlijk geborgd. De nieuwe websites zijn tot stand gekomen met de medewerking van collega's op de verschillende scholen.

Tenslotte is met behulp van een groot aantal collega's en leerlingen het eerste VariO magazine tot stand gekomen en uitgebracht vóór de open dagen van januari 2022. In deze digitale tijd is het nog steeds een prachtig middel, boordevol verhalen, uitleg en tips, om even los te komen van het scherm.

In 2021 is VariO Onderwijsgroep met enige regelmaat in het nieuws verschenen. Er werden goede examenresultaten behaald, startte de Bonifatius mavo met de activiteit 'heel de Boni leest', Was er aandacht voor de voorbereidingen van de musical in 2022 en behaalde ook de fietsverlichtingsactie de krant. Een nieuw onderdeel voor de komende jaren is de communicatie met betrekking tot de bouw van de VO-campus. Voor 2021 lag de nadruk op interne communicatie. Ook de coronacrisis heeft de nodige tijd en aandacht gevraagd op communicatiegebied. Veel communicatie naar ouders, leerlingen en collega's naar aanleiding van nieuwe maatregelen of richtlijnen. Door het vele schakelen in kort tijdsbestek ligt voor de toekomst een interne basis voor wat betreft crisiscommunicatie en de onderlinge interne samenwerking.

voorziening meerjarenonderhoud gefinancierd. In verband met de nieuwbouwplannen voor Emmeloord en Lemmer wordt er met grote terughoudendheid geïnvesteerd in gebouwen.

### Inventaris

In 2021 is voor een bedrag van € 118.000 geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. De investeringen betreffen onder meer zaken als kantoormeubilair, laptops en audiovisuele middelen. Ook hier is terughoudendheid in verband met de

nieuwbouwplannen. Met betrekking tot desinvesteringen is van de locatie Bonifatius mavo de activa die nog afschrijvingstermijnen kennen na 2026 en waarvan met zekerheid is vastgesteld dat het niet meegaat naar de nieuwe huisvesting een inhaalaafschrijving gedaan.

# Personele zaken

## 8.1 Terugblik op het afgelopen jaar

Ook in 2021 is verder geïnvesteerd in de ontwikkeling en kwaliteit van de medewerkers. De belangrijkste ontwikkeling hierin is het HPS-traject binnen de scholen. Het HPS-traject is een veranderprogramma om een school te creëren waarin alle leerlingen leren en het vakmanschap van de docent centraal staat. Ook de centrale diensten zijn onder begeleiding van B&T gaan werken aan het verbeteren van de onderlinge samenwerking om zo een start te maken aan het invulling geven van een professionele dienstverlening richting bestuur en onderwijs. Beide trajecten hebben in 2022 een vervolg.

Binnen het voortgezet onderwijs willen betrokken partijen (overheid, besturen en vakbonden) onder de noemer Strategisch HRM (SHRM) de inzet en ontwikkeling van personeel nog sterker verbinden aan de onderwijsambities. Eind 2021 is dan ook gestart met het vormgeven van het SHRM voor Vario wat in 2022 tot belangrijke strategische keuzes zal leiden. In dat kader is verder gewerkt aan het goed positioneren van de afdeling P&O richting bestuur en de scholen.

## 8.3 Personeelsontwikkeling

Het dalend leerlingaantal nu en op korte termijn zou zich moeten vertalen in een evenredige daling van de personeelsformatie. Echter ten opzichte van 2020 is het aantal Fte einde verslagjaar gestegen van 200,8 naar 206,1. Dit is met name het gevolg van de extra formatieve inzet in verband met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) dat zijn start kent in het schooljaar 2021-2022. Voor de duur van het tweejarig NPO zal de hogere bezetting in de formatiecijfers terug te zien zijn. Voor 2022 is inclusief NPO en taakstellingen in verband met het dalende leerlingaantal totaal 199,6 Fte begroot. Voor 2021 was dit 189,6 Fte.

Binnen Vario werken meer vrouwen dan mannen in lijn met het landelijke beeld in het onderwijs. Dit verschil in geslacht is vooral zichtbaar in de leeftijdscategorieën 26-35 en 46-55 jaar. Ten opzichte van 2020 is het procentueel aandeel van vrouwelijke medewerkers licht toegenomen. Ook landelijk is een lichte stijging van het percentage vrouwen in het totaal gemeten.

Ondanks dat er sprake is van nieuwe aanwas van jongere medewerkers weegt dat nog niet op tegen de groei van het aantal medewerkers in de leeftijd vanaf 46 jaar en ouder. Hiervoor wordt binnen het SHRM meerjarenbeleid ontwikkeld in het kader van duurzame inzetbaarheid voor

## 8.2 Verzuim

Het verzuimpercentage over 2021 was 6,87% en ligt daarmee op jaarbasis hoger dan het verzuimpercentage in 2020 (5,45%). Ook in 2021 is de impact van de coronacrisis over het gehele jaar genomen in de verzuimcijfers merkbaar. Hybride werken in coronatijden vraagt veel van de medewerkers en dat is in de hoogte van het verzuimpercentage terug te zien.

Vario streeft ernaar de ziekteverzuimcijfers zo laag mogelijk te houden. In 2021 is onder meer het casemanagement herijkt en zijn de werkafspraken met de arbodienst over onder meer preventieve maatregelen herbevestigd. In het Sociaal Medisch Team kijken we naar wat nodig is om het verzuim te reduceren, waar sprake is van frequent of langdurige uitval en hoe om te gaan met complexe situaties waarbij multidisciplinaire samenwerking nodig is.

deze specifieke doelgroep binnen Vario. Gezien de verwachte daling van het aantal leerlingen op de scholen binnen Vario lijkt vergrijzing van het personeelsbestand en de daarbij behorende natuurlijke uitstroom gunstig om in de toekomst tot een passende personeelsformatie te kunnen komen.

De flexibele schil, bestaande uit medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst, bedraagt in 2021 ongeveer 25%. Dit percentage verschilt per organisatie-eenheid. De lichte toename van de flexibele schil einde 2021 is vooral het gevolg van tijdelijke extra formatieve inzet in het kader van het NPO. In 2020 bedroeg de flexibele schil net geen 24%.

## 8.4 Van onbevoegd naar bevoegd

Het verhogen/verbeteren/borgen/monitoren van de kwaliteit van het onderwijs begint met bevoegde leraren voor de klas. Een logische en onmisbare eis. Leraren vormen de grootste groep binnen het onderwijs en binnen Vario Onderwijsgroep. Bevoegde, bekwame en betrokken docenten doen ertoe bij Vario onderwijsgroep. Het is wettelijk vastgelegd waaraan de benoeming of tewerkstelling van leraren in het voortgezet onderwijs moet voldoen. Naast een 'verklaring omtrent het gedrag' is de belangrijkste vereiste dat de leraar in het bezit is van een getuigschrift hoger onderwijs, waaruit blijkt dat hij voldoet aan de bekwaamheidseisen voor het vak waarin hij lesgeeft.

### Tweedegraadsbevoegdheid

Vario Onderwijsgroep streeft ernaar dat alle docenten tenminste in het bezit zijn van een volledige tweedegraadsbevoegdheid in een vak dat wordt gegeven in het voortgezet onderwijs op onze scholen. Op deze wijze zijn docenten breed inzetbaar op alle scholen binnen Vario Onderwijsgroep. In de bovenbouw van havo en vwo is een eerstegraads bevoegd-

heid vereist. 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.

### 100% bevoegd

Het streven van Vario Onderwijsgroep is 100% bevoegde docenten in dienst, volgens 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. De ambitie van Vario Onderwijsgroep is dat we opleidingsschool willen zijn voor aankomend talent en een kweekvijver willen opzetten om de krapte van docenten op de arbeidsmarkt te kunnen opvangen.

## 8.5 Leeftijdsebewust personeelsbeleid

Er is aandacht voor de verschillende levensfasen van de medewerkers van Vario Onderwijsgroep. Deze afspraken 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 is het aantal medewerkers in de leeftijdsgroep 46-55 jaar het grootst. Voor Vario betekent dit dat mede in het licht van het ontwikkelen van SHRM er de komende jaren extra aandacht moet zijn voor onder meer strategische personeelsplanning en het leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.

## 8.6 Verwachte toekomstige ontwikkelingen

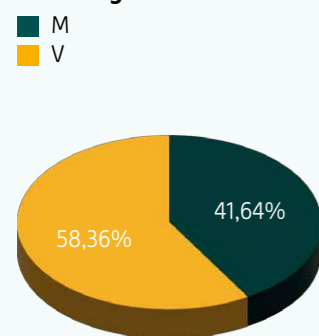
In 2021 is een start gemaakt met het ontwikkelen van strategisch HR-beleid voor de periode 2022-2026. Dit traject is van belang om de onderwijskundige doelen van Vario op de lange termijn te kunnen realiseren. Daarbij stellen we 'de medewerker staat centraal': het zijn de medewerkers die er elke dag ervoor zorgen dat onze leerlingen uitdagende lessen kunnen volgen en zich in de breedste zin kunnen ontwikkelen tot jongvolwassenen.

Belangrijk onderdeel hierbij is het ophalen van informatie bij de medewerkers zodat op deze wijze concreet inhoud gegeven kan worden aan het lange termijnbeleid. Dit moet dan zorgdragen voor een optimale afstemming tussen de onderwijs en organisatie doelen en de behoeften van de medewerkers. Zo realiseren we een SHRM-beleid waar medewerkers zich prettig voelen en optimaal presteren.

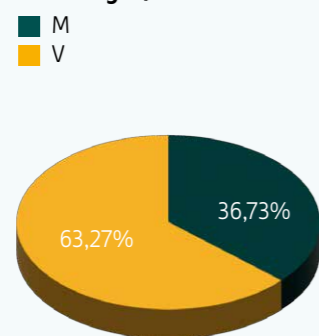
## 8.7 Gevoerd beleid over beheersing en beleid van uitkering na ontslag

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 2021 is er twee keer afscheid genomen van medewerkers via een vaststellingsovereenkomst. Dit is één persoon minder dan in 2020.

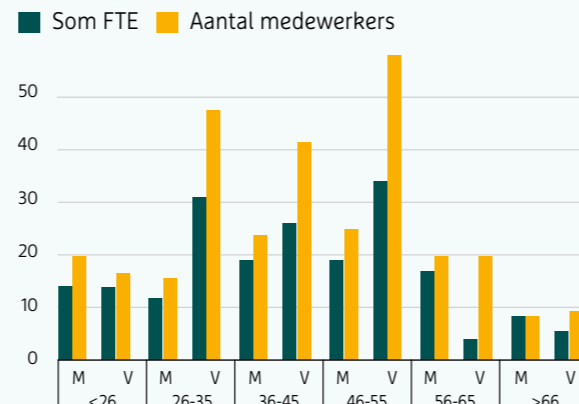
Verdeling FTE



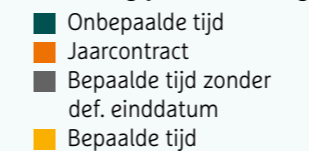
Verdeling M/V medewerkers



Verdeling per aanstellingssoort



Verdeling per aanstellingssoort





## 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 stellen we één jaarrekening op (bestuursnummer 41195).

### 9.1 De jaarrekening

Het bestuursverslag en de jaarrekening dienen vóór één juli van het daaropvolgende jaar ingediend te zijn bij de DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs). Tot en met vorig jaar was er een papieren versie van het bestuursverslag 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. Dit jaar is er sprake van een volledige papieren jaarrekening inclusief toelichting. De jaarrekening dient een goedkeurende verklaring te bevatten van de externe accountant. Van Ree accountants controleert de jaarrekening 2021.

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 2021 was het aantal leerlingen op één oktober 2020 bepalend. Latere wijzigingen in het leerlingenaantal 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.

Aan het einde van enig jaar vindt een interimcontrole plaats door de externe accountant. Die is veelal afgestemd op de dagelijkse gang van zaken binnen de financiële-, personele- en leerlingenadministratie. In het voorjaar van het daaropvolgende jaar vindt de controle plaats van de financiële gegevens. Basis daarvoor is het officieel door DUO vastgestelde leerlingenaantal.

### 9.2 Toelichting op het resultaat

#### 9.2.1 Resultaat 2021

Het totale resultaat over 2021 komt uit op € 535.845 positief. Dat lijkt ten opzichte van de begroting 2021 een aanzienlijke verbetering. De verbetering kent een tweetal oorzaken namelijk de ontvangsten van de NPO gelden voor het schooljaar 21-22 en de vrijval van de voorziening 'groot onderhoud' voor de locatie Bonifatius mavo. Vanwege de impact is ervoor gekozen in de tweede kolom de bedragen salderend te laten zien van de NPO-inkomsten en uitgaven en van de vrijval voorziening 'groot onderhoud' Bonifatius mavo inclusief de versnelde afschrijvingslasten. De derde kolom laat het resultaat zien exclusief NPO en vrijval en bedraagt € 657.066 negatief.

De NPO gelden die in 2021 zijn ontvangen en betrekking hebbende op het schooljaar 21-22 worden in één keer als inkomsten in 2021 verantwoord. Hiervan wordt vervolgens het deel voor 2022 (7/12e) te weten € 832.541 via de resultaatsbestemming toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO. Het overig deel zijnde 5/12e dient eind 2021 uitgegeven te zijn aan het doel, te weten € 594.670. In 2021 is aan NPO een bedrag uitgegeven van € 487.363, een onderbesteding. Als deze NPO-gelden in 2021 voor een bedrag van € 107.307 wel waren uitgegeven zou het tekort uitkomen op € 764.373.

EUR bedragen: x1	2021 Realisatie	NPO en arbeidsmarkttoelage en vrijval vz gr onderhoud	2021 Realisatie zonder NPO en vz GO	2021 Begroting	2021 verschil realisatie t.o.v. begroting	2021 verschil in % t.o.v. begroting
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	20.598.761	1.479.580	19.119.181	17.618.000	1.501.181	9%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	12.000	-	12.000	12.000	-	0%
Overige baten	584.931	-	584.931	420.000	164.931	39%
<b>Totaal baten</b>	<b>21.195.692</b>	<b>1.479.580</b>	<b>19.716.112</b>	<b>18.050.000</b>	<b>1.666.112</b>	<b>9%</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	17.361.975	455.164	16.906.811	15.305.000	-1.601.811	-10%
Afschrijvingen	415.031	53.979	361.052	369.000	7.948	2%
Huisvestingslasten	723.496	-254.673	978.169	897.000	-81.169	-9%
Overige lasten	2.101.990	32.199	2.069.791	2.002.000	-67.791	-3%
<b>Totaal lasten</b>	<b>20.602.492</b>	<b>286.669</b>	<b>20.315.823</b>	<b>18.573.000</b>	<b>-1.742.823</b>	<b>-21%</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>593.200</b>	<b>1.192.911</b>	<b>-599.711</b>	<b>-523.000</b>	<b>-76.711</b>	<b>15%</b>
Rentelasten	57.355	-	57.355	62.000	4.645	7%
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>535.845</b>	<b>1.192.911</b>	<b>-657.066</b>	<b>-585.000</b>	<b>-72.066</b>	<b>12%</b>

In 2021 is het definitieve besluit gevallen dat de Bonifatius mavo mee gaat verhuizen naar de nog te bouwen VO-campus. De verwachte opleverdatum van de VO-campus is medio 2026. In lijn met wat eerder bij het Zuyderzee Lyceum in 2019 is gedaan, is dat deel van de voorziening groot onderhoud dat betrekking heeft op het groot onderhoud voor de Bonifatius mavo na 2026 vrijgevallen ten gunste van het resultaat. Het bedrag ad € 254.673 is via de resultaatbestemming toegevoegd aan de algemene reserve. Ook is van de activa die nog afschrijvingstermijnen kennen na 2026 en waarvan met zekerheid is vastgesteld dat het niet meegaat naar de nieuwe huisvesting een inhaalafschrijving geboekt. Het nettoresultaat van deze aanpassing bedraagt € 200.694 ten gunste van 2021.



**Analyse van het verschil tussen de begroting en de werkelijke cijfers 2021**

EUR bedragen: x1

1a. Hogere normatieve rijksbijdragen	858.242
1b. Hogere subsidies OCW	642.939
2. Hogere overige baten	164.931
<b>Hogere baten</b>	<b>1.666.112</b>
3a. Hogere lonen en salarissen	-1.045.265
3b. Hogere overige personele lasten	-689.284
3c. Hogere ontvangsten UWV	132.738
4. Lagere afschrijvingslasten	7.948
5. Hogere huisvestingslasten	-81.169
6. Hogere overige lasten	-67.791
<b>Hogere Lasten</b>	<b>-1.742.823</b>
7. Lagere rentelasten	4.645
<b>Totaal verschil</b>	<b>-72.066</b>

## 9.2.2 Uitleg analyse tabel

### 1 Rijksbijdragen

De normatieve rijksbijdrage (lumpsum) valt hoger uit dan begroot. Dit is onder meer het gevolg van de prestatieboxmiddelen die in 2021 onderdeel zijn geworden van de lumpsum. Ook is extra bekostiging ontvangen in de vorm van de arbeidsmarkttoelage voor het Vakcollege en Caleido-ISK.

De rijksvergoeding voor de leermiddelen valt weinig hoger uit dan begroot. De vergoeding voor leermiddelen wordt ontvangen in de periode augustus tot en met december van het verslagjaar.

De rijksvergoeding voor nieuwkomers voor Caleido-ISK komt hoger uit dan begroot. De reden hiervan is dat het aantal nieuwkomers hoger is dan het aantal waarmee voor 2021 begroot. Als gevolg van deze onvoorspelbaarheid wordt er voor Caleido-ISK conservatief begroot.

De apart begrote inkomsten prestatieboxmiddelen komt weinig lager uit. Dat er toch inkomsten zijn geboekt is het gevolg van een overlopende post uit 2020 toen het nog een separate vergoeding was voor een schooljaar en er eind van het jaar 2020 7/12e als overlopende post is opgenomen. Nu het (deels) onderdeel is van normvergoeding is deze post in 2021 vrijgevallen. De overige Rijksbijdragen komen flink hoger uit dan begroot. Dit is het gevolg het verkrijgen van (extra) subsidies zoals inhaal- en ondersteuningsactiviteiten in het kader van Covid-19, subsidie pilot praktijkgerichte GL en TL en subsidie doorstroom vmbo. Hier staan veelal personele uitgaven tegenover.

### 2 Overige baten

De overige baten zijn per saldo hoger uitgekomen dan begroot. Ook dit is een gevolg van de subsidieregeling 'Extra hulp voor de klas' die in het kader van de regionale aanpak personeelste-kort VO Friesland die bijna alle locaties in 2021 hebben ingezet.

Daartegenover is de post ontvangen ouderbijdrage, excursies en werkweken lager uitgekomen dan begroot. Met betrekking tot het organiseren van deze activiteiten zijn in verband met Covid-19 weinig activiteiten doorgegaan. Als laatste zijn de overige baten positief beïnvloed door de vrijval van dekking op de afschrijvingslasten op investeringen die in 2018 en 2019 ten laste van de impuls gelden hebben plaatsgevonden.

### 3 Personele lasten

De personeelskosten exclusief NPO komen € 1,6 miljoen hoger uit dan begroot. De hogere personeelskosten worden veroorzaakt door hogere inhuurkosten als gevolg van ziektevervanging, het (nog) niet invullen van vacatures en extra inhuur ten behoeve van subsidies. Voor zover het zwangerschaps- en bevallingsverlof betref staan hier hogere ontvangsten van het UWV tegenover als dekking van de doorbetaalde loonkosten. Ook heeft er ten laste van ontvangen subsidies extra inzet plaatsgevonden in de vorm van tijdelijke uitbreidingen of aanstellingen. Als deze inzet gefinancierd wordt uit subsidies is dat deel van subsidies vrijgevallen ter dekking van de gemaakte kosten via Overige Rijksbijdrage. Als laatste is er ten opzichte van de begroting meer reguliere formatie ingezet: gemiddeld 195 Fte waar 189 Fte was begroot. Ook dit heeft bijgedragen aan een extra overschrijding van de lonen en salarissen.

Tegenover de hogere personele kosten staat per saldo een vrijval vanuit de personele voorzieningen. Met name de voorziening langdurige zieken is lager ten opzichte van eind 2020 wat als een corona-effect beschouwd kan worden.

### 4 Afschrijvingen

De afschrijvingslasten liggen weinig lager ten opzichte van de begroting doordat een gedeelte van de investeringen later in het jaar plaats hebben gevonden dan waar in de begroting rekening mee is gehouden. Er zijn in 2021 geen noemenswaar-

dige andere investeringen gedaan dan begroot. Daarbij wel de opmerking dat in verband met de nieuwe huisvesting voor de Bonifatius mavo een inhaalafschrijving ten bedrage van € 53.979 is geboekt.

### 5 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten exclusief mutaties in de voorziening Groot onderhoud Bonifatius mavo zijn einde 2021 hoger uitgekomen dan begroot. Deze overschrijding wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de overschrijding op gaskosten in het voorjaar van 2021. Daarnaast zijn de (incidentele) schoonmaakkosten hoger dan begroot als gevolg van extra schoonmaakwerkzaamheden door Covid-19. Ook extra beveiligingskosten hebben bijgedragen aan de overschrijding op de huisvestingslasten.

### 6 Instellingslasten

De instellingslasten over 2021 zijn hoger dan begroot. Deze afwijking is nagenoeg in zijn geheel voor rekening van de uitgaven aan leermiddelen en wel de uitgaven aan jaarlicenties. Posten als accountant jaarwerk als gevolg van extra werkzaamheden bekostigingscontrole nieuwkomers, kopieerkosten en overige onderwijskosten zoals vakboeken zorgen voor negatieve afwijkingen daar waar de uitgaven aan excursies en werkweken voor een positieve afwijking zorgt. De laatste moet wel in verband gezien worden met de lagere ontvangsten aan ouderbijdrage. Zowel de lagere ontvangsten als lagere uitgaven zijn beïnvloed door COVID-19 waardoor veel activiteiten zijn uitgesteld.

### 7 Financiële baten en lasten

Negatieve rentelasten zorgen voor een extra druk op de exploitatie van de VariO. Deze zijn over 2021 lager dan begroot.





### 9.2.3 Impuls en innovatiegelden 2021

Bij het opstellen van de begroting over 2021 zijn de zogenaamde impuls- en innovatiegelden opgenomen om investeringen in kwaliteit van het onderwijs mogelijk te maken. Halverwege 2021 was 42% van het begroot bedrag van € 509.000 uitgegeven. De ontvangsten vanuit het NPO-programma maakten het mogelijk de ingezette koers door te zetten en deze te financieren vanuit deze geldstroom.

### 9.2.4 Nationaal Programma Onderwijs

De coronacrisis vraagt veel van iedereen in het onderwijs, van basisschool tot universiteit. Daarom trekt de overheid de komende tweeënhalf jaar in totaal € 8,5 miljard uit voor het Nationaal Programma Onderwijs. Dit investeren onderwijsinstellingen de komende twee schooljaren in de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van leerlingen en studenten, en in het inhalen van coronavertragingen. VariO Onderwijsgroep heeft in november 2021 een bedrag van € 1,48 miljoen ontvangen. Dit is lumpsum waarvan vereist is dat het verantwoord wordt als bate in het jaar waarin het ontvangen is. Bestedingen gaan in principe wel gelijkmatig over het schooljaar: dat deel wat betrekking heeft op de eerste zeven maanden van 2022, en dat deel wat nog niet besteed is, wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs eind 2021.

### 9.2.5 Corona

Ook in 2021 zijn er 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). De kosten hiervan waren onder andere schoonmaakkosten, schoonmaakwerkzaamheden, desinfectiemiddelen, preventiematerialen en posters.

### 9.2.6 Allocatie van middelen op schoolniveau

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 2021 is gewerkt met één stichting brede begroting en meerjarenprognose (MJP) die is opgebouwd vanuit de individuele locaties oftewel RvE's (resultaat verantwoordelijke eenheden):

1. Bovenschool, 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 Emmeloord
6. X-tuur Emmeloord
7. Bonifatius mavo Emmeloord

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 leerlingenaantal verdeeld over de verschillende resultaat verantwoordelijke eenheden (nr. 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 2021 VariO	VariO	Bovenschools (BVS)	Lasten BVS in percentage van totaal VariO 2021	Lasten BVS in percentage van totaal VariO 2020
EUR bedragen: x1				
Totale lasten	20.659.846	2.831.143	13,7%	13,9%
waarvan personele lasten	17.361.974	2.227.416	12,8%	13,7%
waarvan materiele lasten	3.297.872	603.727	18,3%	14,6%



### 9.3 Financiële positie op balansdatum

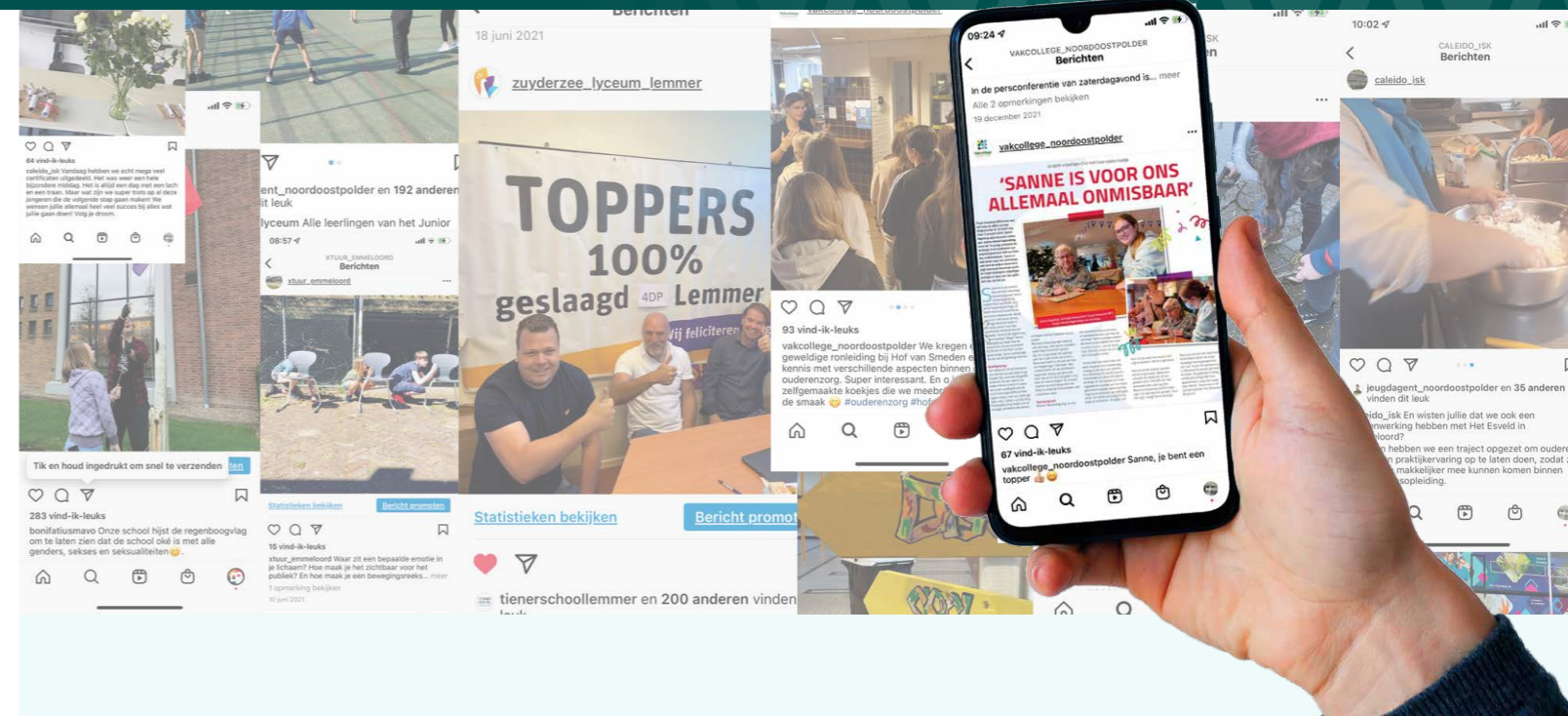
Balans VariO EUR bedragen: x1	31-12-2021	31-12-2020
<b>Activa</b>		
Vaste activa	913.386	1.209.929
Vlottende activa	427.020	292.302
Liquide middelen	12.378.163	12.450.245
<b>Totaal Activa</b>	<b>13.718.568</b>	<b>13.952.476</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	9.113.709	8.577.861
Voorzieningen	2.579.146	2.572.561
Kortlopende schulden	2.025.713	2.802.054
<b>Totaal Passiva</b>	<b>13.718.568</b>	<b>13.952.476</b>

Het balanstotaal bedraagt eind 2021 € 13,7 miljoen. Het eigen vermogen is op balansdatum € 9,1 miljoen (2020: € 8,6 miljoen). De liquide middelen bedragen € 12,4 miljoen. Hier staan geormerkte verplichtingen tegenover in de vorm van

voorzieningen € 2,5 miljoen en bestemmingsreserves € 6,6 miljoen. Door het resultaat ten laste van de reserves te brengen, laten de financiële kengetallen een dalende trend zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

Kengetallen financiële positie	2021 Realisatie	2020 Realisatie
Huisvestingsratio	3,53%	5,11%
Liquiditeit (current ratio)	6,32	4,55
Liquiditeit (quick ratio)	6,32	4,55
Personeelslasten / Rijksbijdragen	84,29%	85,56%
Personeelslasten / Totaal baten plus financiële baten	81,91%	84,12%
Personeelslasten / Totaal lasten plus financiële lasten	84,04%	82,82%
Rentabiliteit	2,53%	-1,57%
Solvabiliteit I	0,66	0,61
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,85	0,80
Weerstandsvermogen	43,00%	44,58%

Kengetallen overig	2021 Realisatie	2020 Realisatie
Kapitalisatiefactor	0,65	0,72
Weerstandsvermogen exclusief materiële vaste activa	38,69%	38,95%
Algemene reserve / Totaal baten plus financiële baten	12,66%	16,23%
Voorzieningen / Totaal baten plus financiële baten	12,17%	13,37%
Rijksbijdragen / Totaal baten plus financiële baten	97,18%	98,32%
Overige overheidsbijdragen en -subsidies / Totaal baten plus financiële baten	0,06%	0,07%
Investeringen huisvesting / Totaal baten plus financiële baten	0,00%	0,00%
Investeringen inventaris en apparatuur / Totaal baten plus financiële baten	0,56%	1,71%
Netto werkkapitaal / Totaal baten plus financiële baten	50,86%	51,67%
Beleggingen ten opzichte van eigen vermogen	0,00%	0,00%



### 9.4 Groot onderhoud en inventaris

De komende jaren realiseren we nieuwbouw in Lemmer en Emmeloord. In dat licht beoordelen wij de mogelijke uitgaven voor groot onderhoud kritisch. Omdat een aantal gebouwen van het Zuyderzee Lyceum gesloopt gaan worden is in 2019 voor die gebouwen een schatting gemaakt van het mogelijk nog uit te voeren groot onderhoud tot 2026. In 2019 is de voorziening daarvoor navenant verlaagd. In juni 2021 is besloten om ook de Bonifatius mavo mee te nemen in de bouw van de VO-campus. Als gevolg daarvan is in 2021 ook ten aanzien van de voorziening groot onderhoud van de Bonifatius mavo een reële schatting gemaakt van de mogelijke kosten tot 2026. Dit heeft geresulteerd in een vrijval van de voorziening van € 254.673. Dit bedrag is toegevoegd aan het exploitatieresultaat. De schattingen van groot onderhoud van de overige gebouwen beoordelen we elk jaar opnieuw kritisch.

Op dit moment is alleen nog onduidelijk wat er gebeuren gaat met de gymzaal aan de Koopmanstraat in Lemmer. Vooralsnog hanteren we daar het meerjarenonderhoudsplan.

Als we de komende jaren een aantal gebouwen gaan verlaten heeft dat ook gevolgen voor inventaris. Een deel van de inventaris zal niet meeverhuizen. Eind 2019 is dit geïnventariseerd voor de locaties van het Zuyderzee Lyceum en daar waar van toepassing is de inventaris vervoerd afgeschreven. Aangezien in 2021 besloten is om de Bonifatius mavo mee te verhuizen naar de VO-campus is voor deze locatie de actie ook uitgevoerd. Voor een bedrag van € 53.979 is inventaris vervoerd afgeschreven en is in mindering gebracht op het exploitatieresultaat.

Voorziening groot onderhoud 2021					
EUR bedragen: x1	stand 1-1-2021	dotatie 2021	onttrekking	vrijval	saldo 31-12-2021
ZI Senior	222.838	17.000	-	-	239.838
ZL Junior	159.816	6.000	-	-	165.816
ZI Lemmer	231.427	11.000	16.106	-	226.321
ZL Gymzaal Koopmanstraat	72.000	12.000	-	-	84.000
Caleido	149.946	2.000	-	-	151.946
Bonifatius mavo	460.362	-	8.482	254.673	197.207
	<b>1.296.389</b>	<b>48.000</b>	<b>24.588</b>	<b>254.673</b>	<b>1.065.128</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- en formatieplanning

Al deze pakketten zijn voortdurend onderhevig aan veranderingen en optimalisatiemogelijkheden. In 2021 zijn vooral de hoogstnoodzakelijke werkzaamheden uitgevoerd en hebben de noodzakelijke aanpassingen plaatsgevonden volgens wet- en regelgeving. Verdere ontwikkeling en digitalisering van de processen is gepland voor 2022 en de daaropvolgende jaren.

## 9.6 Risicomanagement

Het risicomanagement van VariO Onderwijsgroep is op bestuursniveau en directieniveau verankerd. Twee keer per jaar vindt er een (her) inventarisatie plaats van de risico's met daaraan gekoppeld het implementeren van de nodige beheersmaatregelen. We volgen de beheersmaatregelen nadrukkelijk in de T-rapportages (tertiaal = viermaandelijks). De directie bespreekt de managementrapportage uitgebreid, zowel kwantitatief - financieel - als kwalitatief. Indien noodzakelijk onderneemt de directie actie. Bij de laatste risico-inventarisatie zijn de volgende risicodomeinen beoordeeld.

1. Onderwijs
2. Huisvesting & ICT
3. Personeel
4. Bestuur & organisatie
5. Financiën
6. Communicatie

De beoordeling heeft plaatsgevonden in de vorm van gesprekken met:

- ▶ Raad van Toezicht gezamenlijk met de bestuurder
- ▶ Vertegenwoordiging van de GMR
- ▶ Schoolleiding inclusief directeur Onderwijs
- ▶ Bedrijfsvoering inclusief directeur Bedrijfsvoering

De Top-3 van de risico's die in deze werden benoemd:

1. Prognose van leerlingenaantallen in samenhang met imago
2. Kwaliteit van onderwijs en personeel – hybride lesgeven
3. Bedrijfsvoering op orde.

Voor deze Top-3 risico's zijn de nodige beheersmaatregelen uitgezet en worden nauwlettend gevolgd. Bij het opvangen van de risico's in financiële zin kijken we onder andere naar het weerstandsvermogen van VariO Onderwijsgroep. Het vermogen moet passen bij het risicoprofiel. Op basis van de inventarisatie is het risicoprofiel voor VariO Onderwijsgroep vastgesteld op 13%. Op dit moment zit VariO Onderwijsgroep boven deze grens als de voorzieningen worden meegenomen in deze berekening. Als we in de berekening alleen uitgaan van de algemene reserve dan zakt het vermogen van VariO Onderwijsgroep in 2022 onder deze grens. VariO streeft ernaar om op zeer korte termijn een exploitatie rondom nul te realiseren.

### Financiële positie en kengetallen

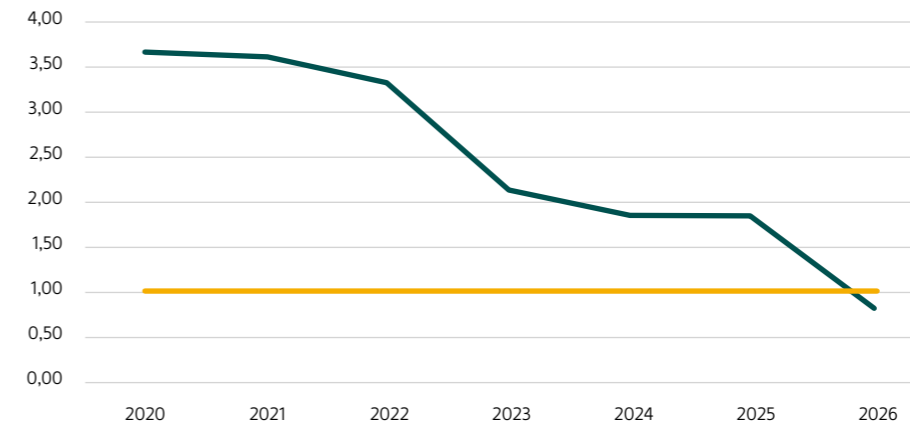
Weerstandsvermogen	Jaarrekening		Begroting 31-12-2021	Meerjarenprognose			
	2020	schatting 31-12-2020		2023	2024	2025	2026
bandbreedte eigen vermogen richtlijn voor minimum vermogen 10% richtlijn voor maximum vermogen 25%	31%	44%	35%	35%	35%	34%	32%
weerstandsvermogen alleen op basis van algemene reserve	16%	14%	9%	6%	5%	3%	3%
Streefwaarde risico profiel VariO, o.b.v. risico-analyse maart 2021	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%

### Financiële positie en kengetallen

Signaleringswaarde EUR bedragen: x1	Jaarrekening		Begroting 31-12-2021	Meerjarenprognose			
	2020	schatting 31-12-2020		2023	2024	2025	2026
feitelijk publiek vermogen	7.956.583	7.371.583	6.604.583	5.988	5.565	5.276	4.991
normatief eigen vermogen /norm inspectie	2.170.629	2.043.329	1.986.079	2.824	3.001	2.871	6.050
mogelijk bovenmatig eigen vermogen	5.785.954	5.328.254	4.618.504	3.164	2.564	2.405	-1.059
ratio: feitelijk vermogen /normatief vermogen	3,67	3,61	3,33	2,12	1,85	1,84	0,82

### Signaleringswaarde

■ Signaleringswaarde ■ Ratio - ondergrens signaleringswaarde



## 9.7 Treasurybeleid

Over het jaar 2021 valt op het gebied van treasury niet veel te melden. Zoals gebruikelijk is in de begroting en de meerjarenprognose het 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.

Vanaf midden 2020 is er sprake van negatieve rente op uitstaand vermogen. Dit heeft een negatief effect gehad van € 57.355 op het resultaat over 2021.

## 9.8 Begroting 2021 (jaar t+1)

Als basis voor de bekostiging 2022 zijn de leerlingenaantallen op 1 oktober 2021 (T-1) bepalend. Gezien de grote schommelingen van de leerlingenaantallen in de Internationale Schakelklas (ISK) zijn de toekomstige leerlingenaantallen

moelijk 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 met vermelding van de gegevens over de verslagjaren T+1 tot en met T+5, in dit geval de verslagjaren 2022 tot en met 2026. De onderdelen zijn:

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

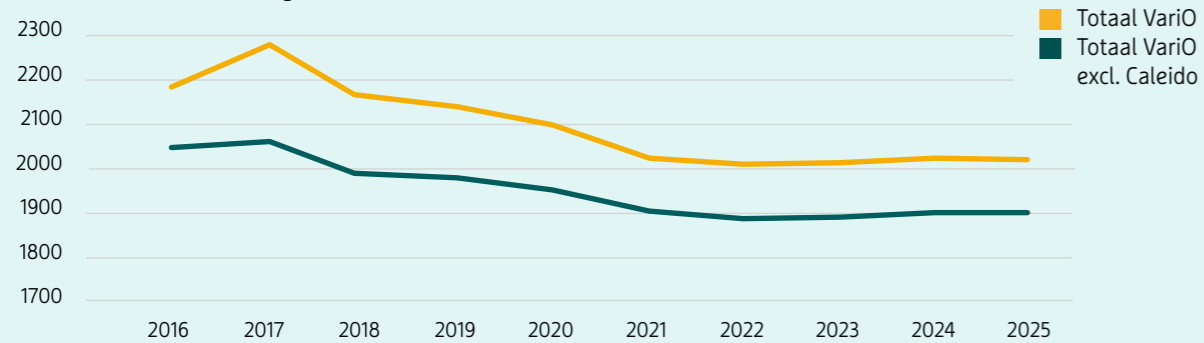
Voor de rapportage van het toezichthoudend orgaan verwijzen we naar het bericht van de Raad van Toezicht op bladzijde 5.

## A1 Ontwikkeling leerlingenaantallen

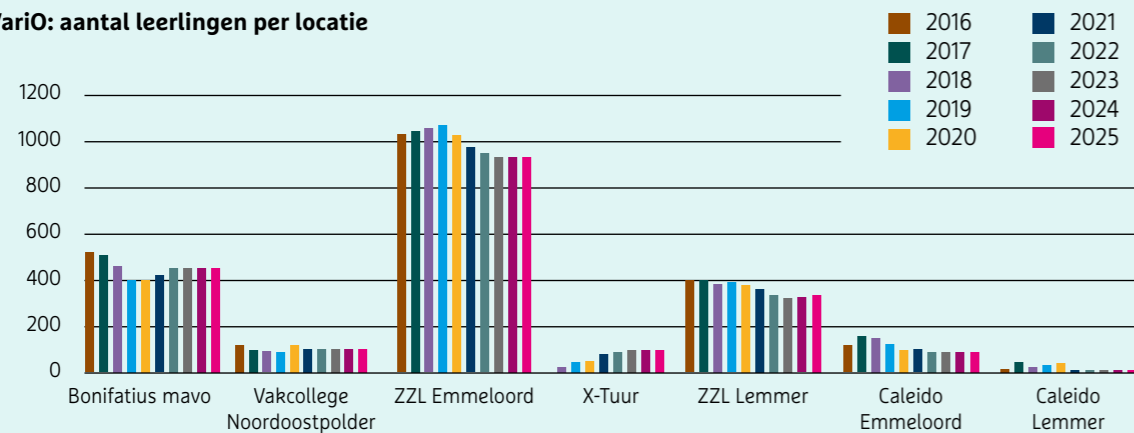
De prognoses van de leerlingenaantallen VariO Onderwijsgroep komen uit de begroting 2021. In de onderstaande tabel is te zien dat er sprake zal zijn van lichte krimp. De prognoses die de gemeente Noordoostpolder laat opstellen laten een grotere krimp zien. De locatiedirecteuren stellen deze intern bij 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 leerlingenaantallen van de ISK-afdeling sterk.

Leerlingaantallen per 1-10 van elk jaar								
Brin	02KR	Zuyderzee Lyceum locaties - 20 CR						
Jaar	Bonifatius mavo	Vakcollege Noordoostpolder	ZZL Emmeloord	X-tuur	ZZL Lemmer	Caleido Emmeloord	Caleido Lemmer	TOTAAL VariO
2016	510	109	1.028	0	399	122	16	2.184
2017	507	100	1.044	0	395	158	55	2.259
2018	455	87	1.056	23	373	148	25	2.167
2019	401	89	1.070	43	383	120	37	2.143
2020	400	109	1.021	50	373	100	42	2.095
2021	427	103	969	74	338	102	16	2.029
2022	447	100	935	91	324	102	16	2.015
2023	445	100	925	108	320	102	16	2.016
2024	445	100	925	108	325	102	16	2.021
2025	445	100	925	108	327	102	16	2.023

VariO: totaal aantal leerlingen



VariO: aantal leerlingen per locatie

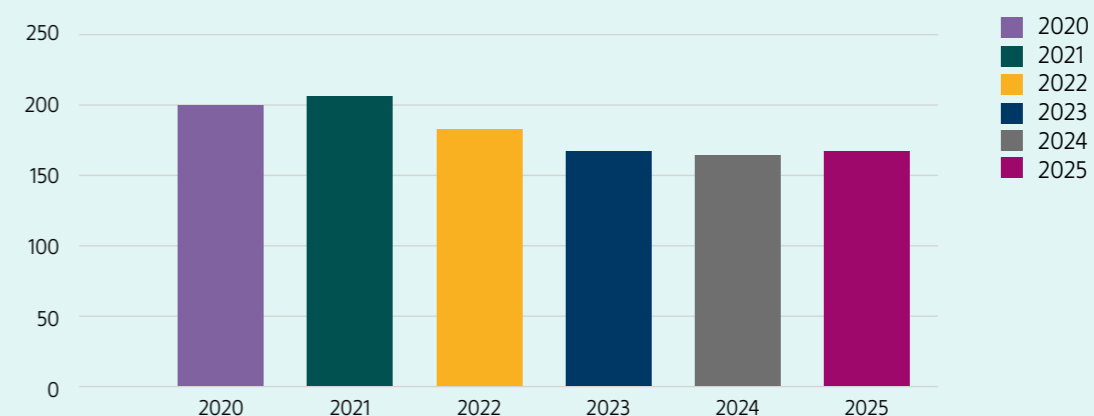


### Personele bezetting

Als gevolg van de verwachte daling van de leerlingenaantallen moeten we de komende jaren ook het aantal fte's naar beneden bijstellen. 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 vangen we deels op door inhuur van personeel via uitzendbureaus.

Kengetal	verslagjaar 2021	T+1 2022	T+2 2023	T+3 2024	T+4 2025	T+5 2026
aantal fte (formatie eenheid) 1 oktober	200,76	195,54	179,49	160,03	160,80	160,94
Management / directie	9,50	8,30	6,30	6,30	6,30	5,30
Onderwijzend Personeel (OP)	163,72	161,53	148,07	129,41	128,98	130,12
Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)	27,54	25,71	25,11	24,32	25,52	25,52

### Inzet in fte's



## A2 Balansgegevens

EUR bedragen	verslagjaar 2021	T+1 2022	T+2 2023	T+3 2024	T+4 2025	T+5 2026
<b>Activa</b>						
Materiële vaste activa	913.385	737.000	1.926.000	2.131.000	1.961.000	6.051.000
Financiële vaste activa, leningen	0	0	0	0	0	0
Vlottende activa, voorraden	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	427.020	427.000	427.000	427.000	427.000	427.000
Liquide middelen	12.378.162	12.725.000	10.519.000	9.364.000	9.335.000	5.132.000
<b>Totaal Activa</b>	<b>13.718.567</b>	<b>13.889.000</b>	<b>12.872.000</b>	<b>11.922.000</b>	<b>11.723.000</b>	<b>11.610.000</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigen vermogen</b>						
EV, algemene reserve	2.682.448	1.927.000	1.343.000	961.000	712.000	585.000
EV, bestemmingsreserve NPO	992.217	992.000	579.000	0	0	0
EV, best.res.publiek, Bapo/vern.bouw	24.207	12.000	0	2.000	5.000	6.000
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	2.989.000	2.962.000	2.935.000	2.845.000
EV, best.res.publiek, inventaris	1.400.000	1.400.000	1.392.000	1.375.000	1.359.000	1.291.000
EV, bestemmingsreserve privaat	442.960	443.000	443.000	443.000	443.000	443.000
EV, bestemmingsfonds privaat	171.877	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000
Subtotaal eigen vermogen	9.113.709	8.347.000	7.318.000	6.315.000	6.026.000	5.742.000
Voorzieningen	2.579.146	2.543.000	2.499.000	2.477.000	2.489.000	2.610.000
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	2.025.712	2.999.000	3.055.000	3.130.000	3.208.000	3.258.000
<b>Totaal Passiva</b>	<b>13.718.567</b>	<b>13.889.000</b>	<b>12.872.000</b>	<b>11.922.000</b>	<b>11.723.000</b>	<b>11.610.000</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 inclusief NPO over 2021 is toegevoegd aan 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. Anderzijds heeft VariO Onderwijsgroep gerekend met krimp van het leerlingenaantal. De komende jaren besteden we specifiek aandacht aan een opzetten van een meerjarenformatiebeleidsplan in relatie met de opzet van een strategisch personeelsbeleid.

Een groot deel van de inventaris is aangeschaft in de jaren 2002-2003. Met een afschrijvingstermijn van vijftien jaar is het op dit moment nagenoeg volledig afgeschreven. Met het oog op de nieuwe huisvesting vervangen we alleen het hoognodige meubilair. De nog niet ingezette gelden dienen liquide aanwezig te blijven voor de nieuwe inrichting en infrastructuur na de nieuwbouw.

Daarnaast zijn er personele voorzieningen, bijvoorbeeld verlof wegens leeftijdsbewust personeelsbeleid of transitievergoedingen als gevolg van tijdelijke aanstellingen op basis van NPO gelden, waarvoor voldoende liquide middelen aanwezig moeten zijn.

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 EUR bedragen: x1	verslagjaar 2021	T+1 2022	T+2 2023	T+3 2024	T+4 2025	T+5 2026
<b>BATEN</b>						
(normatieve) Rijksbijdragen OCW	20.598.761	19.971.000	18.481.000	17.115.000	17.135.000	17.194.000
Overige overheidsbijdragen (gemeenten)	12.000	12.000	12.000	11.000	0	0
Overige baten	584.931	456.000	439.000	430.000	428.000	428.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>21.195.692</b>	<b>20.439.000</b>	<b>18.932.000</b>	<b>17.556.000</b>	<b>17.563.000</b>	<b>17.622.000</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele lasten	17.361.975	17.676.000	16.197.000	14.681.000	14.584.000	14.534.000
Afschrijving vaste activa	415.031	361.000	395.000	378.000	341.000	551.000
Huisvestingslasten	723.496	925.000	888.000	885.000	888.000	779.000
Overige materiële lasten	2.101.990	2.188.000	2.012.000	1.981.000	1.985.000	1.992.000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.602.492</b>	<b>21.150.000</b>	<b>19.492.000</b>	<b>17.925.000</b>	<b>17.798.000</b>	<b>17.856.000</b>
Saldo baten en lasten	593.200	-711.000	-560.000	-369.000	-235.000	-234.000
Saldo financiële baten en lasten (rente)	-57.355	-56.000	-56.000	-54.000	-54.000	-51.000
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>535.845</b>	<b>-767.000</b>	<b>-616.000</b>	<b>-423.000</b>	<b>-289.000</b>	<b>-285.000</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 leerlingenaantallen 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. De baten dekken niet altijd de 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 bekostiging per leerling. De inzet van formatie volgen we nauwlettend.

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. Het weerstandsvermogen – zonder rekening te houden met de voorzieningen – voldoet mogelijk niet meer aan de streefwaarde op basis van het voor VariO Onderwijsgroep vastgestelde risicoprofiel van 13%. Ook het nieuwe kengetal normatieve publieke vermogen dat door de inspectie van onderwijs is ingevoerd wordt negatief.

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

Binnen VariO Onderwijsgroep werken we met een planning- en control cyclus. Maandelijks vindt een financiële rapportage plaats aan de schoolleiding en het College van Bestuur. Per vier maanden is een uitgebreide managementrapportage met financiële gegevens en onderwijsinhoudelijke gegevens opgesteld en voorgelegd aan de directie en bestuur, de Raad van toezicht en de 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

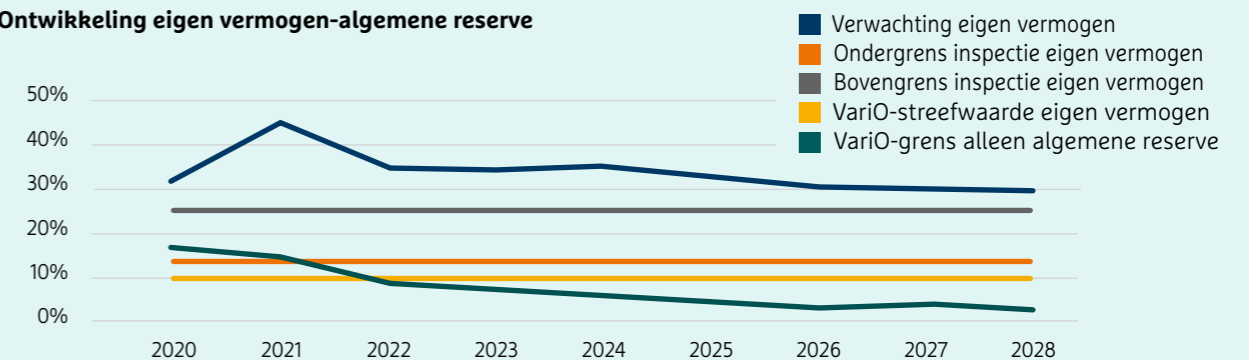
Het grootste risico is, zoals voor elk schoolbestuur, het verloop van het leerlingenaantal. Bij VariO Onderwijsgroep is dit risico door een fluctuerende ISK-afdeling groter dan bij het regulier onderwijs. Van de gelden die wij voor de internationale schakelklas ontvangen, zetten we een deel weg in een personeelsreserve voor toekomstige verplichtingen.

De andere onzekerheid voor de nabije toekomst betreft de nieuwbouw in Lemmer en Emmeloord. De bouwsom voor de VO-campus in Emmeloord is vastgesteld. Onzekerheid ontstaat vanwege de gestegen bouwkosten. De bouwsom voor de nieuwbouw in Lemmer is nog niet vastgesteld. De gesprekken over de eigen bijdrage van VariO Onderwijsgroep waren eind 2021 voor wat betreft nieuwbouw Lemmer nog niet afgerond.

De uitbraak van Covid-19 in 2020 heeft voor de nodige onzekerheden gezorgd voor zowel het onderwijs aan de leerlingen als wel voor het welbevinden van het personeel. De overheid heeft extra gelden beschikbaar gesteld, de NPO gelden, maar met deze aanvullende middelen zijn niet alle problemen opgelost. De onderwijskundige opbrengsten staan onder druk. Het hybride lesgeven vraagt een grote inzet van de medewerkers. Dit terwijl als gevolg van corona het ziekteverzuim hoog was. Dit alles doet een groot beroep op zowel de personele als materiële inzet. Vanwege de ventilatie perikelen zijn de energielasten erg hoog mede gezien de ouderdom van diverse locaties.

Op zich laat het zich op dit moment aanzien dat de gevolgen van het Covid-19-virus niet de continuïteit van VariO Onderwijsgroep negatief beïnvloedt.

### 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 daarmee vastgesteld op 13%. Er zijn een aantal beheersmaatregelen opgesteld om dit doel te bereiken aangezien de meerjarenprognose een exploitatietekort laat zien. De komende jaren moeten we de lasten in verhouding brengen met de geprognostiseerde leerlingenaantallen en sturen we op een exploitatieresultaat rondom nul.

De overheid vraagt nadrukkelijk aandacht om geen onnodige reserves aan te houden. Het geld moet tenslotte worden ingezet ten behoeve van onderwijs. VariO Onderwijsgroep laat zien dat deze daarop anticipeert maar houdt weldegelijk een doorkijk naar de toekomst in het oog.

## B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht heeft een eigen rapportage opgesteld, zie hiervoor de inhoudsopgave.

## 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, lid Kwaliteitscommissie en lid Bouwcommissie

Benoeming vanaf	7-2-2018
Jaar eerste benoeming	2018
Jaar herbenoeming	2022
Aftredend	2026 (niet herkiesbaar)
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, voorzitter Remuneratiecommissie en lid Onderwijs(kwaliteit)commissie

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

### De heer E. Nikkels (1966)

lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie

Benoeming vanaf	22-9-2021
Jaar eerste benoeming	2021
Functies buiten de VariO	Manager Financiën, Verhuur & Ondersteuning bij Mercatus
Nevenfuncties	Penningmeester hoofdbestuur Koninklijke Vereniging voor Leraren Lichamelijke Opvoeding (KVLO) Kerkrentmeester Prot. Gemeente Marknesse

### Mevrouw P. Heegsma (1969)

lid Raad van Toezicht en voorzitter Onderwijs(kwaliteits)commissie

Benoeming vanaf	30-10-2019
Jaar eerste benoeming	2019
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

### De heer P. Poelstra (1969)

lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie en lid bouwcommissie

Benoeming vanaf	1-09-2013
Jaar eerste benoeming	2013
Jaar herbenoeming	2017
Afgetreden	22-09-2021
Functies buiten de VariO	Concernadviseur bij de gemeente Lelystad
Nevenfuncties	Docent GO-opleidingen (Voorburg) Lid Raad van Commissarissen Concern voor Werk

## Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur

In 2021 was Ellen Kruise voorzitter van het College van Bestuur. De voorzitter van het College van Bestuur had in 2021 de volgende nevenfuncties:

### Bezoldigd

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

### Onbezoldigd

Lid Raad van Advies Deltion College te Zwolle



maakt je trots!

voor talent o kke



## Ondertekening

College van Bestuur en Raad van Toezicht

Emmeloord, 22 juni 2022

**College van Bestuur**

---

De heer J.D. Speelman  
Voorzitter College van Bestuur a.i.

**Raad van Toezicht**

---

Mevrouw I.M.T. Gerritzen  
Voorzitter Raad van Toezicht

---

De heer A.G. Toeter  
Lid Raad van Toezicht/Secretaris

