



VARIO

Onderwijsgroep

2025

Bestuursverslag



Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	4	7.2 Facilitaire zaken	27
Bericht Raad van Toezicht	6	7.3 Duurzaamheid	27
Verslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	10	7.4 Inkoop	27
Hoofdstuk 1		7.5 PR & Communicatie	28
Profiel van de organisatie	12	7.6 ICT	28
1.1 Algemene beschrijving	12	7.6.1 Infrastructuren en devices	28
1.1.1 Missie en visie	12	7.6.2 Applicaties en procesverbetering	28
1.2 Organisatiestructuur VariO Onderwijsgroep	13	7.6.3 Informatiebeveiliging en privacy	28
1.2.1 Eigenaarschap en leiderschap	13	7.7 Investerings	29
1.3 Organogram	13	7.7.1 Gebouwen	29
		7.7.2 Inventaris	29
Hoofdstuk 2		Hoofdstuk 8	
Toekomstvisie VariO Onderwijsgroep	14	Personele zaken	30
2.1 Samen maken wij de school voor en van de leerlingen!	14	8.1 Terugblik op het afgelopen jaar	30
2.2 HPS	14	8.2 Strategisch HR-beleid	30
2.3 Personeelstekorten	14	8.3 Aantrekkelijke werkgever	30
2.4 Nieuwbouw VO-campus Emmeloord	14	8.4 Thuiswerkregeling	31
Hoofdstuk 3		8.5 Verzuim/duurzame inzetbaarheid	31
Horizontale verantwoording	15	8.6 Arbodienst	31
Hoofdstuk 4		8.7 Strategische personeelsplanning	31
Samenwerkingsverband: Aandacht+	16	8.8 Van onbevoegd naar bevoegd	31
4.1 Recht op Passend Onderwijs	16	8.9 VOG	32
4.2 Begeleiding	16	8.10 Sociale Veiligheid	32
4.3 Inspectie	16	8.11 Banenafpraak	32
4.4 Bekostiging	16	8.12 Personele ontwikkeling	32
Hoofdstuk 5		8.12.1 Verdeling mannen en vrouwen	32
Verslag schoollocaties	17	8.13 Leeftijdsopbouw personeel	33
5.1 Locatiejaarplannen	17	8.14 Verdeling fte per functiegroep	34
5.2 Sociale veiligheid	17	8.15 Verdeling aanstelling soort	34
5.3 Onderwijsresultaten	17	8.16 Gevoerd beleid over beheersing en beleid van uitkering na ontslag	34
5.3.1 Slagingspercentage	17	8.17 Toekomstige ontwikkelingen	34
5.3.2 Onderwijspositie ten opzichte van advies primair onderwijs	18	Hoofdstuk 9	
5.3.3 Onderbouwsnelheid	18	Samenvatting jaarrekening en kerngetallen	
5.3.4 Bovenbouwsucces	18	9.1 De jaarrekening	35
5.4 Onderwijskundige ontwikkelingen	18	9.2 Toelichting op het resultaat	36
5.4.1 Nationaal Programma Onderwijs	18	9.2.1 Resultaat 2025	36
5.4.2 Digitale leermiddelen	18	9.2.2 Uitleg analyse tabel	37
5.4.3 Basisvaardigheden taal en rekenen	19	9.2.3 Nationaal Programma Onderwijs	37
5.4.4 Een nieuw curriculum	19	9.2.4 Allocatie van middelen op schoolniveau	38
5.4.5 Schoollocaties (door locatiedirecteuren)	19	9.3 Financiële positie op balansdatum	38
5.4.6 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	23	9.4 Groot onderhoud en inventaris	40
5.4.7 Toetsing en examinering	23	9.5 Servicebureau	40
5.4.8 Onderzoek en ontwikkeling	23	9.6 Risicomanagement	41
5.5 Prestatieboxmiddelen	23	9.7 Treasurybeleid	42
5.6 Werkdrukmiddelen	24	9.8 Begroting 2026	42
5.7 Extra ondersteuning nieuwkomers	24	9.9 Continuïteitsparagraaf	42
Hoofdstuk 6		A1: Ontwikkeling leerlingaantallen	43
Kwaliteitszorg	25	A2: Personele bezetting	44
6.1 Onze interne en externe kwaliteitszorg	25	A3: Balansgegevens	44
6.2 Klachtenregeling en vertrouwenszaken	25	A4: Staat van baten en lasten	46
Hoofdstuk 7		B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	46
Bedrijfsvoering	27	B2: Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	47
7.1 Huisvesting	27	B3: Rapportage toezichthoudend orgaan (bericht raad van Toezicht)	47
		Bijlage 1 Gegevens leden Raad van Toezicht 2025	48
		Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur	49

Het jaar 2025; een jaar met veel veranderingen

Er gebeurde veel in 2025 in de VariO-onderwijsgroep; we kregen een “nieuwe” school, LennaMare werd “geboren” en het prachtige nieuwe gebouw werd geopend, het Zuyderzee lyceum werd weer één school met één directie, bestuurder Hans Wildeboer nam ontslag om elders zijn carrière voort te zetten en de directeuren kregen versterking van teamleiders in hun directie. Helaas zijn ons ook enkele gewaardeerde collega's ontvallen dit jaar. In al die hectiek ging het onderwijsproces onverdroten door en met veel enthousiasme.

Verlies

Vier collega's in actieve dienst zijn ons in 2025 geheel onverwacht ontvallen. Cor Gooijer, hoofd ICT, Renske Leeuw, docent Caleido, Gerard Berends, directeur Zuyderzee Lyceum senior en Ben Remmers, conciërge van Zuyderzee Lyceum junior. Heel verdrietig. Dit heeft in de scholen een enorme impact gehad maar heeft de teams ook dichter bij elkaar gebracht.

Schoolleiding

Om de personeelszorg en de dagelijkse leiding op de scholen te verbeteren is in 2025 gekozen voor het toevoegen van een teamleidersfunctie in de schoolleiding. Op elke locatie is of zijn in september teamleiders begonnen die samen met de directeur de schoolleiding vormen. Deze nieuwe teamleiders zijn tegelijkertijd met een ter zake doende opleiding gestart.

Bestuur

Zoals gemeld is de vorige bestuurder, Hans Wildeboer, in juli 2025 gestopt. Hij is per 1 augustus 2025 tijdelijk vervangen door interim-bestuurder Dirk Speelman. Bij het schrijven van dit verslag is de nieuwe, vaste bestuurder bekend. Matthias Kooistra is benoemd en zal per 1 juni 2026 in dienst treden.

Onderwijskwaliteit

In dit jaar is Caleido bezocht door de onderwijsinspectie. Die was zeer positief over de kwaliteit van deze bijzondere school, een voldoende beoordeling dus. Met ons kwaliteitszorgsysteem wordt ook de kwaliteit van de basisvaardigheden gemonitord om met een sterke basis te werken aan een hoge kwaliteit. Verderop in dit jaarverslag meer.

Fors negatief resultaat

Helaas bleek na de zomer dat de formatieve inzet op de scholen fors groter was dan het budget eigenlijk toeliet. Reden hiervoor is dat er te weinig rekening was gehouden met het aflopen van een aantal grote subsidiepotten waardoor de formatie eigenlijk terug had gemoeten. Hiermee hadden we wel voldoende en goed personeel maar dit leidde ook tot een negatiever resultaat en logischerwijs ook tot een aanpassing van de formatie in het komende cursusjaar. Het najaar en het vroege voorjaar van 2026 hebben dan ook in het teken gestaan van het maken van plannen om een forse taakstelling in de begroting 2026 te effectueren. Dit doet natuurlijk pijn maar is nodig om de komende jaren weer een gezonde bedrijfsvoering te kunnen hebben.

Campus

De samenwerking met het voortgezet onderwijs in de regio is met name gericht op het Emelwerda College en dan in het bijzonder de realisatie van de VO-campus in Emmeloord. Eind 2024 hebben de Raden van Toezicht ingestemd met een Alliantie-overeenkomst waarin de bestuurlijke borging is opgenomen. Maar in 2025 is de relatie, met de komst van nieuwe bestuurders op beide scholen, sterk verbeterd en lijkt een beter gezamenlijk optrekken op een natuurlijke wijze geborgd.

Inmiddels is het definitief ontwerp goedgekeurd en heeft de gemeenteraad Noordoostpolder ingestemd met een forse verhoging van het bouwbudget. In het late voorjaar 2026 zal de aanbesteding van het project plaatsvinden.

Bedrijfsvoering: ons Servicebureau

De lijnen zijn kort, de samenwerking verloopt goed en de

betrokken medewerkers zijn goed op elkaar ingespeeld. Niet alleen op het gebied van de digitalisering van werkprocessen zijn mooie stappen gezet, maar ook binnen financiën, HR en roostering & planning zijn verbeterpunten doorgevoerd en zien we duidelijk groei in professionaliteit. Er wordt bij de afdeling ICT ook structureel gewerkt aan de informatiebeveiliging en privacy (verderop in het verslag meer hierover). Om te kunnen voldoen aan het normenkader wordt op dit moment een nulmeting gedaan.

Samenwerking intern

De medewerkers weten elkaar goed te vinden. Het optimaliseren van werkprocessen heeft een hoge prioriteit en ook in 2025 hebben we daar de eerste vruchten van geplukt. De samenwerking binnen het BDO (bestuur en directie-overleg) verloopt goed. De gezamenlijke stip op de horizon is steeds duidelijker zichtbaar. Het opstellen van een gezamenlijke koers is hieraan dienstbaar geweest. Ook in de teams is aandacht voor een goede samenwerking en sociale veiligheid en gelijke behandeling.

In alle lagen van de organisatie is zichtbaar dat onze leerlingen centraal staan en het beste onderwijs verdienen.

Samenwerking extern

VariO Onderwijsgroep heeft zich aangesloten bij Onderwijskoepel VO Fryslân en participeert in de Onderwijsregio Friesland/Noordelijk Flevoland. Door kennisdeling, afstemming en samenwerking binnen deze koepel behalen we niet alleen financiële voordelen, maar kunnen we ook de werving en selectie van nieuwe medewerkers breder oppakken. Daarnaast steunen de scholen elkaar in professionalisering en soms door uitwisseling van (deskundige) medewerkers.

VariO Onderwijsgroep is lid van het samenwerkingsverband Aandacht+. Hoewel de interne tevredenheid over de samenwerking met dit samenwerkingsverband groot is, kampt het samenwerkingsverband nog steeds met forse tekorten.

Op basis van een extern onderzoek zijn ingrijpende besluiten genomen om de tekorten te verminderen.

De samenwerking met het regionale beroepsonderwijs en het primaire onderwijs is gericht op de doorgaande

(onderwijskundige) lijnen. De samenwerking met het hoger onderwijs gaan we via de onderwijskoepel VO Fryslân vormgeven.

Huisvesting

De bouw van het Zuyderzee Lyceum in Lemmer is in 2025 afgerond. De nieuwe locatie aan de Straatweg in Lemmer is in februari 2025 opgeleverd en in gebruik genomen. De opening vond voor de zomer plaats en toen werd ook de nieuwe naam “LennaMare” geïntroduceerd.

Verantwoording

VariO Onderwijsgroep wil zich intern en extern verantwoorden. De interne toezichthouders (Raad van Toezicht) ontvangen periodiek T-rapportages (financiën resp. onderwijskundig) die worden voorbesproken met respectievelijk de Auditcommissie en de Onderwijs & Kwaliteitscommissie. Na deze voorbespreking vindt een bredere reflectie plaats in de Raad van Toezicht-vergadering. De rapportages worden zowel bilateraal (planning & control) als in het bestuur en directie-overleg (BDO) geagendeerd. De kwaliteitszorg is op orde, hetgeen ook is gebleken bij het Inspectiebezoek aan Caleido. Uit de kwantitatieve en kwalitatieve rapportages blijkt dat VariO Onderwijsgroep op koers ligt en mooie groeistappen maakt (opbrengsten, beleidsmatig, kengetallen, etc.).

Tot slot

Voor stabiliteit en groei zijn visie, vertrouwen en professionaliteit essentieel. Alle medewerkers hebben hier hard aan gewerkt. In alle lagen van de organisatie is zichtbaar dat onze leerlingen centraal staan en het beste onderwijs verdienen. Deze koers willen we samen, ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid, voortzetten in 2026.

Vanuit deze plek spreken we onze hartelijke dank uit aan alle medewerkers voor hun inzet en betrokkenheid in het afgelopen jaar!

Dirk Speelman
Bestuurder a.i.

Raad van Toezicht: verantwoording en vooruitblik

Als Raad van Toezicht hebben we taken en verantwoordelijkheden, deze zijn vastgelegd in de statuten van VariO Onderwijsgroep. De principes verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid uit de Code Goed Onderwijsbestuur VO zijn leidend voor de wijze waarop wij het toezicht invullen. Uiteraard wordt daarbij conform de huidige wet- en regelgeving gehandeld. Bij het aantrekken van nieuwe leden zal de scheiding adviseur en toezichthouder, zoals aangescherpt in de code (juni 2025) strikt worden toegepast.

De samenstelling van de Raad van Toezicht was per 31 december 2025:

- ▶ Mevrouw P. Heegsma
voorzitter en lid remuneratiecommissie
- ▶ De heer B. J. Wolters
secretaris, voorzitter Onderwijs & Kwaliteitscommissie
- ▶ De heer W. Zuidberg
lid en voorzitter remuneratiecommissie en lid
Onderwijs & Kwaliteitscommissie
- ▶ De heer E. Nikkels
lid en voorzitter auditcommissie
- ▶ Mevrouw S. Bijman
lid en lid auditcommissie

Maatschappelijke opdracht en de Code Goed Onderwijsbestuur

De Raad van Toezicht werkt vanuit een maatschappelijke opdracht en levert een bijdrage aan de ontwikkeling van sociale en maatschappelijke competenties die de leerlingen nodig hebben om zo optimaal mogelijk deel te nemen en bij te dragen (als actieve burgers) aan de samenleving (Bron: Strategische koers). Anders gezegd: om leerlingen voor te bereiden op het functioneren in de maatschappij, door het bevorderen van actief burgerschap en door te reageren op maatschappelijke vragen en problemen die op leerlingen en op scholen afkomen. De Raad van Toezicht houdt hierbij steeds oog voor principes van toegankelijkheid, pluriformiteit, veiligheid, democratische waarden en verantwoording.

Samenstelling commissies

De Raad van Toezicht heeft een dussdanige samenstelling dat de leden hun taken goed kunnen uitvoeren. 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, audit-, kwaliteits- en remuneratiecommissie) zijn onder de leden van de Raad van Toezicht verdeeld. In 2025 hebben de diverse commissies (remuneratie-, audit- en kwaliteitscommissie) naar tevredenheid gefunctioneerd. Voor alle commissies zijn in 2025 structurele overleggen gepland in aanwezigheid van een vertegenwoordiging vanuit bedrijfsvoering. 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 van Toezicht hebben zitting in relevante netwerken en hebben inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen. De Raad van Toezicht vulde de deskundigheidsbevordering in 2025 individueel in. Tijdens de zelfevaluatie is afgesproken om in 2026 collectief de deskundigheid te bevorderen met als gemeenschappelijk thema het vervullen van een goede rol als Raad van Toezicht bij bestuurlijke fusies.

Vergaderingen en overleggen

In 2025 heeft de Raad van Toezicht met de reguliere overleggen met het College van Bestuur, met (locatie)directeuren, met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de accountant invulling gegeven aan zijn taken. Binnen de organisatie zijn ook andere en meer informele gesprekken gevoerd om zorg te dragen voor een brede blik op de organisatie als toezichthouder. Daarnaast zijn meerdere informatiebronnen geraadpleegd over het reilen en zeilen van de organisatie. Op deze manier is de Raad van Toezicht breed betrokken geweest bij de beleids- en beheerprocessen binnen VariO Onderwijsgroep.

Concreet heeft de Raad van Toezicht in 2025 zes reguliere ver-

gaderingen en daarnaast diverse andere overleggen gevoerd. In 2025 hebben de volgende onderwerpen specifiek aandacht gehad; organisatieontwikkeling, -structuur en -cultuur, onderwijsontwikkeling en onderwijskwaliteit, huisvesting/nieuwbouw Lemmer en Emmeloord, financiële taakstelling en vertrek bestuurder. De reguliere vergaderingen vonden telkens op een andere onderwijslocatie plaats, waarbij er iedere vergadering een inhoudelijk onderwerp van de locatie besproken is. In 2025 zijn de locaties LennaMare (2x), Zuyderzee Lyceum junior en senior, Bonifatius mavo en X-tuur, bezocht. Ook zijn er regelmatig gesprekken gevoerd tussen de voorzitter Raad van Toezicht en de voorzitter College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 op twee momenten overleg gevoerd met de GMR. Deze ontmoetingen hadden een informeel karakter en als doel elkaar informeren over lopende zaken, reflecties op situaties en het afstemmen van toekomstige activiteiten. De Raad van Toezicht heeft deze contacten als waardevol beschouwd. Uit evaluaties met de GMR blijkt dat dit ook voor de GMR waardevolle overlegmomenten zijn.

2026 wordt het jaar waarin de VO-campus in Emmeloord weer een stap dichterbij komt

De Raad van Toezicht was in 2025 wederom nauw betrokken bij de ontwikkeling van de onderwijscampus in Emmeloord. Hiertoe zijn er meerdere gesprekken geweest met het bestuur en de Raad van Toezicht van het Emelwerda College en de wethouder onderwijs en ambtenaren van Gemeente Noordoostpolder. Om een breder onderwijspallet te kunnen aanbieden, om de veiligheid op de locatie te garanderen en om concurrentie tussen de beide scholen te voorkomen, is door de Raad van Toezicht sterk ingezet op een bestuurlijke borging van de campus als geheel en op aanpassing van de plattegrond. In februari 2025 is een alliantie-overeenkomst getekend waarmee een lichte vorm van bestuurlijke borging is geëffectueerd. De samenwerking met Emelwerda College om samen toe te werken naar het huisvesten in een campus heeft verder vorm gekregen. In augustus 2025 is een werksessie georganiseerd voor beide Raden van Toezicht en beide bestuurders om samen op te trekken en op dezelfde wijze geïnformeerd te zijn. Deze bijeenkomst was constructief en waardevol voor de samenwerking. In oktober 2025 heeft de gemeenteraad van Noordoostpolder ingestemd met de aangepaste begroting voor de bouw van de onderwijscampus.

Commissies

In de verschillende commissies is de inzet van de middelen

getoetst aan de doelstellingen van de organisatie. Dit is schriftelijk gedaan in de tertiaal-rapportages, in gesprekken met de voltallige Raad van Toezicht en in de commissies.

Onderwijskwaliteit

De commissie onderwijskwaliteit is inmiddels goed ingebed in de structuur van de Raad van Toezicht. De informatie van de tertiaal-rapportages vormt de basis voor het inhoudelijke gesprek en verantwoording aan de Raad van Toezicht. Het ingerichte dashboard geeft heldere sturingsinformatie voor de organisatie en ook voor de Raad van Toezicht en zorgt voor meer zicht en grip op de organisatie. De sturingsinformatie helpt om te komen tot zicht op de effectiviteit van de ingezette interventies. Daarnaast helpt deze informatie ook om zicht te krijgen op trends van de opbrengsten van het onderwijs.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 aandacht besteed aan de doelmatige inzet en besteding van de middelen. Dit betreft specifiek de doelmatige besteding van de middelen voor passend onderwijs. De bestuurder heeft dit in het jaarverslag 2025 verantwoord. De situatie van het samenwerkingsverband voortgezet onderwijs (Aandacht+) maakt dat er middelen moeten worden toegevoegd vanuit de schoolbesturen om de begroting van het samenwerkingsverband sluitend te maken. Er is gekozen om over te gaan op het scholenmodel. In 2025 is gestart met de realisatie van het scholenmodel samen met de andere schoolbesturen van het samenwerkingsverband. Dit moet op termijn leiden tot een financieel gezond samenwerkingsverband.

De inspectie van het onderwijs bezocht in 2025 Caleido Lemmer en Caleido Emmeloord. Beide scholen zijn als voldoende beoordeeld.

Financiële informatievoorziening en accountantscontrole

De focus van de auditcommissie ligt vooral op financiële informatievoorziening, zoals de jaarrekening, begroting en tertiaal-rapportages en op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de wet- en regelgeving. In het verslagjaar is de auditcommissie vijf keer bij elkaar gekomen en heeft stilgestaan bij de jaarrekening en de (meerjaren)begroting en het treasuryjaarplan van VariO Onderwijsgroep. De auditcommissie adviseert de Raad van Toezicht over de verschillende financiële onderwerpen. De auditcommissie heeft in 2025 toegezien op rechtmatige verwerving en ook rechtmatige en doelmatige besteding van de aanwezige middelen. De bijeenkomsten van de auditcommissie worden bijgewoond door de voorzitter van het College van Bestuur en het hoofd van de financiële afdeling.

De accountantscontrole over het verslagjaar 2025 is door Van Ree Accountants uitgevoerd, onze accountant sinds 2012. In 2018 is het controleteam binnen het accountantskantoor

gewijzigd. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht intern de samenwerking met de accountant. De Raad van Toezicht is tevreden over de samenwerking. De accountant koppelt haar bevindingen over de interim- en jaarrekeningcontrole terug aan de voltallige Raad van Toezicht, tijdens een reguliere RvT-vergadering. De jaarrekening van 2024 is op 11 juni 2025 goedgekeurd. De (meerjaren-)begroting 2026 e.v. en het Treasury jaarplan 2026 is in de vergadering van de Raad van Toezicht van 17 december 2025 goedgekeurd.

Remuneratie

De remuneratiecommissie geeft invulling aan de werkgeversrol voor het College van Bestuur. Sinds 1 mei 2023 was Hans Wildeboer aangesteld als bestuurder. De remuneratiecommissie spreekt twee keer per jaar met de bestuurder over de te behalen resultaten (deze worden in de strategische sessie aan het begin van het schooljaar afgesproken) en de gewenste ontwikkeling. In deze gesprekken staat de invloed van de bestuurder op de organisatie, maar ook het welzijn van de bestuurder, centraal. Daarnaast laat de raad zich informeren door externe stakeholders van organisatie te consulteren.

In april 2025 heeft de bestuurder aangegeven per 1 augustus 2025 te emigreren naar het buitenland. Daarmee ontstond er eerder dan verwacht een vacature. In juni 2025 is er door de Raad van Toezicht een bijeenkomst georganiseerd met de locatiedirecteuren over het profiel van de nieuw te werven bestuurder en is de werving- en selectieprocedure opgestart. Deze procedure heeft niet geleid tot het benoemen van een bestuurder. Een tweede procedure is in oktober 2025 gestart. Vanaf 1 augustus 2025 is de organisatie aangestuurd door een interim-bestuurder die de organisatie eerder (februari 2022 t/m april 2023) heeft aangestuurd. Dit heeft geleid tot een soepele overdracht en continuïteit op alle belangrijke dossiers.

Nevenfuncties zijn van invloed op het functioneren en de beschikbare tijd voor de werkgever. De vaste bestuurder (tot 1 augustus 2025) heeft in 2025 geen nevenfuncties gemeld. De interim-bestuurder (vanaf 1 augustus 2025) heeft als bezoldigde nevenfunctie gemeld: voorzitter Raad van Toezicht Iris onderwijs en kinderopvang en lid Raad van Toezicht Quintus. En als onbezoldigde nevenfuncties: voorzitter Stichting Erebegraafplaats Bloemendaal en voorzitter bestuur GroenLinks/PvdA Kampen.

In het jaar 2025 heeft een trainee meegelopen in de Raad van Toezicht in het kader van een universitaire opleiding tot toezichthouder. Aan het einde van de stage is door de trainee feed-

back gegeven op het functioneren van de Raad van Toezicht. Deze informatie (waaronder de invulling van de adviseursrol) is gebruikt als input voor de interne zelfevaluatie in augustus 2025.

Onafhankelijkheid

Er zijn in 2025 geen transacties geregistreerd waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen. Er zijn 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 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.

Bezoldiging

Op de vergoeding van Raad van Toezicht 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 onderwijsgroep is ingedeeld in klasse D. De bezoldiging voor de Raad van Toezicht is per 1 januari 2025 vastgesteld op € 6.541,- voor leden en € 9.812,- voor de voorzitter. De honorering valt ruim binnen de WNT-norm 2025.

Tot slot

Als Raad van Toezicht kijken wij uit naar een nieuw kalenderjaar met nieuwe uitdagingen voor de organisatie. 2026 wordt het jaar waarin de VO-campus in Emmeloord weer een stap dichterbij komt, waarin we opnieuw een bestuurlijke fusie gaan verkennen en waarin we een nieuwe bestuurder verwelkomen voor VariO-Onderwijsgroep.

Namens de Raad van Toezicht
Mevrouw P. Heegsma
Voorzitter Raad van Toezicht





De rol van de GMR in zorgvuldige besluitvorming

De GMR levert een bijdrage aan de kwaliteit van besluitvorming binnen de organisatie door beleidsvoorstellen kritisch te toetsen, vragen te stellen en waar nodig advies of instemming te geven.

In dit jaarverslag rapporteert de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van VariO Onderwijsgroep over haar werkzaamheden in het kalenderjaar 2025. De GMR vertegenwoordigt medewerkers en ouders van de aangesloten twee scholen en geeft invulling aan de medezeggenschap zoals vastgelegd in de Wet medezeggenschap op scholen (WMS).

Positionering van de GMR binnen de governance

De GMR maakt onderdeel uit van de governance-structuur van VariO Onderwijsgroep. Binnen deze structuur fungeert de raad als gesprekspartner van het College van Bestuur en als vertegenwoordiging van medewerkers en ouders op bovenschools niveau.

De GMR beoordeelt beleidsvoorstellen op onder andere:

- ▶ onderwijskundige kwaliteit
- ▶ organisatorische haalbaarheid
- ▶ gevolgen voor medewerkers
- ▶ gevolgen voor leerlingen en ouders
- ▶ financiële en strategische impact

Samenstelling en deskundigheid

De GMR bestaat uit vertegenwoordigers van zowel de personeelsgeleding, de oudergeleding als de leerlinggeleding van de twee aangesloten scholen binnen VariO Onderwijsgroep. Door deze samenstelling worden verschillende perspectieven ingebracht in de besluitvorming en ontstaat een evenwichtige dialoog over beleidsontwikkeling.

De leden brengen expertise mee vanuit onderwijspraktijk, organisatieontwikkeling en betrokkenheid van ouders bij het onderwijs.

Leden en Rol:

- ▶ Tias Hazebroek, voorzitter
- ▶ Alette Algra –de Boer, secretaris
- ▶ Lars Bruggeman, algemeen lid, leerlinggeleding
- ▶ Marijke van Zijverden, algemeen Lid
- ▶ Jeroen van den Burg, aftredend algemeen Lid
- ▶ Hermien Hof, algemeen Lid
- ▶ Reinier Maansman, vice-voorzitter
- ▶ Nienke Moens, algemeen Lid, leerlinggeleding
- ▶ Meie Starre, intredend algemeen Lid.

Vergaderingen in 2025

In het verslagjaar heeft de GMR acht reguliere vergaderingen gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten zijn beleidsdocumenten besproken, vragen gesteld aan het bestuur en besluiten genomen over onderwerpen die de gehele organisatie raken.

Belangrijke thema's in 2025

Tijdens de vergaderingen van de GMR kwamen diverse strategische en organisatorische onderwerpen aan bod. De belangrijkste thema's waren:

- ▶ **Strategische ontwikkeling**
De GMR heeft gesprekken gevoerd over de strategische koers van VariO Onderwijsgroep en de positionering van de organisatie binnen de regionale onderwijscontext.
- ▶ **Financiën en begroting**
De raad heeft aandacht besteed aan de financiële kaders en begrotingsontwikkelingen van de organisatie, waarbij onder meer de impact op onderwijs en personeel is besproken.
- ▶ **Personeelsbeleid**
Personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid en organisatieontwikkeling vormden belangrijke gespreksonderwerpen.
- ▶ **Samenwerking en campusontwikkeling**
De GMR heeft zich gebogen over ontwikkelingen rondom samenwerking tussen scholen en initiatieven gericht op campusvorming.
- ▶ **Vertrek, vervanging en werving bestuursvoorzitter VariO-onderwijsgroep**

Adviezen en instemmingen

In het verslagjaar heeft de GMR verschillende adviezen uitgebracht en instemming verleend op beleidsvoorstellen van het bestuur. De raad heeft daarbij steeds gekeken naar de effecten voor de gehele organisatie en de bijdrage aan de kwaliteit van onderwijs.

De GMR heeft 'instemming' en 'advies' verleend op:

- ▶ Instemming en advies vakantierooster
- ▶ Advies managementstructuur
- ▶ Instemming bestuursformatieplan
- ▶ Advies campusalliantie
- ▶ Advies inzet private gelden
- ▶ Advies samenwerking Pompeblêd en Fricolore
- ▶ Instemming Organogram
- ▶ Instemming managementstatuut en organogram
- ▶ Instemming werving en selectieprocedure bestuurder
- ▶ Advies vrijwilligersbeleid
- ▶ Advies begroting 2026

Samenwerking met het College van Bestuur

De samenwerking tussen de GMR en het College van Bestuur wordt gekenmerkt door een open en constructieve dialoog. Tijdens vergaderingen is ruimte voor toelichting op beleidskeuzes en het bespreken van strategische ontwikke-

lingen. Ook na vertrek van de voormalig bestuursvoorzitter en gedurende de overbruggingsperiode die resterend 2025 heeft aangehouden heeft de GMR vrijwel geen hinder ondervonden in de samenwerking.

Onze complimenten gaan daarbij uit naar de RvT die hier zorg voor heeft gedragen.

Ons standpunt is daarmee onveranderd gebleven dat deze samenwerking bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming en een versterkte betrokkenheid van medewerkers en ouders bij de organisatie.

De GMR waardeert de constructieve samenwerking met het bestuur en RvT en de transparantie in de informatievoorziening

Reflectie van de GMR

De GMR kijkt terug op een jaar waarin belangrijke stappen zijn gezet in de verdere ontwikkeling van VariO Onderwijsgroep. De raad waardeert de constructieve samenwerking met het bestuur en RvT en de transparantie in de informatievoorziening.

Vooruitblik

In de komende jaren blijft de GMR zich inzetten voor sterke medezeggenschap en een constructieve bijdrage aan beleidsontwikkeling. Belangrijke thema's blijven onder meer onderwijskwaliteit, personeelsontwikkeling en strategische samenwerking binnen de regio.

Slotwoord

De GMR spreekt haar waardering uit voor de inzet van alle betrokken medewerkers, ouders, schoolleiders en het bestuur. Samen werken we aan kwalitatief hoogwaardig en toekomstgericht onderwijs voor alle leerlingen binnen VariO Onderwijsgroep.

GMR VariO
Tias Hazebroek
Voorzitter GMR VariO Onderwijsgroep

Profiel van de organisatie

1.1 Algemene beschrijving

VariO Onderwijsgroep is gevestigd in Emmeloord en heeft het bevoegd gezag over twee scholen: het Zuyderzee Lyceum en de (categorale) Bonifatius mavo. Het Zuyderzee Lyceum heeft vier locaties in Emmeloord en twee in Lemmer. Ook op het AZC in Luttelgeest zijn twee groepen isk-leerlingen gehuisvest. 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.
- ▶ X-tuur, zelfsturend voortgezet onderwijs in Emmeloord, vmbo-bk, vmbo-tl, havo en vwo.
- ▶ Zuyderzee Lyceum Emmeloord (junior en senior), brede openbare scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs, havo en vwo.
- ▶ LennaMare in Lemmer, brede openbare scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs, vmbo t/m vwo.

De overkoepelende strategische koers zoals die is verwoord in het nieuwe Koersplan (geldig tot en met 2027) en die is uitgezet voor VariO Onderwijsgroep, kreeg per locatie vorm binnen de aangegeven kaders. Hiermee geven onze scholen zelf invulling aan hun eigen identiteit en behouden wij diversiteit in ons onderwijs. In 2025 is ook gestuurd op de samenwerking tussen de locaties. Zo is er een intensieve samenwerking ontstaan tussen Caleido en X-tuur en tussen LennaMare en Zuyderzee Lyceum Senior (ononderbroken doorstroom).

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 werkten we ook in 2025 continu aan een verbetercultuur waarin dit expliciet zichtbaar is. De HPS-methodiek (High Performance School) hanteerden wij hierin als leidraad.

1.1.1 Missie en visie

VariO Onderwijsgroep wil een organisatie zijn 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.'

We sluiten aan bij de wereld van onze leerlingen en spelen in op wat zij nodig hebben. Onze docenten zijn in staat de

van nature aanwezige nieuwsgierigheid van de leerling aan te spreken. 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. In 2025 zijn er diverse onderwijsvernieuwingen doorontwikkeld (NL&T, Route Business, doorstroomtraject Caleido-X-tuur en bedrijven binnen de school (3oBURO) met het doel de nieuwsgierigheid te prikkelen.

1.2 Organisatiestructuur VariO Onderwijsgroep

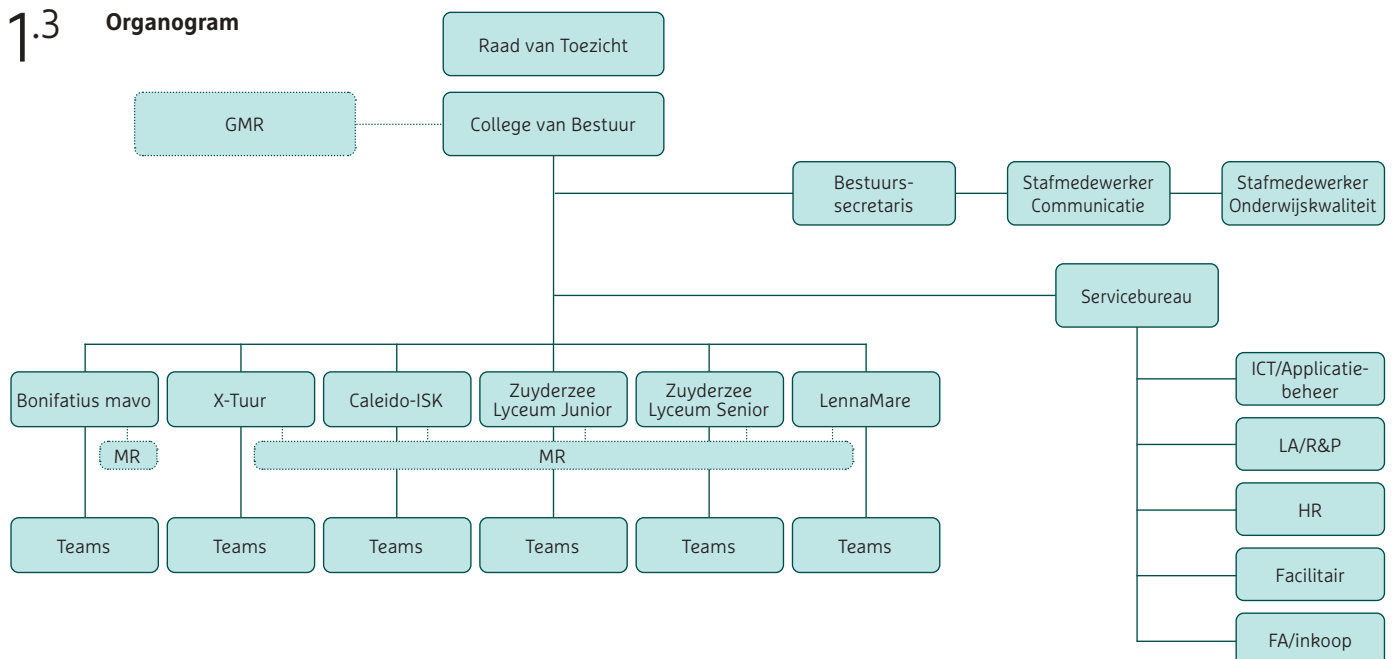
12.1 Eigenaarschap en leiderschap

De huidige organisatiestructuur kenmerkt zich door een beperkt aantal leidinggevenden en sluit goed aan bij de huisvestingssituatie van VariO. Door het managementaantal beperkt te houden, konden we meer middelen direct inzetten voor het onderwijs. Dit sluit aan bij de richtlijnen van het ministerie van Onderwijs en de Onderwijsraad, die benadrukken dat onderwijsgelden zoveel mogelijk ten goede moeten komen aan het primaire proces.

Een belangrijk gevolg van de vernieuwde organisatiestructuur is een verandering in de hiërarchische verhoudingen: minder top-down, meer bottom-up. Hierdoor hebben medewerkers op de verschillende locaties in 2025 meer eigenaarschap en regie gekregen, wat de besluitvorming dichterbij de praktijk brengt en de betrokkenheid binnen de organisatie vergroot.

Binnen VariO Onderwijsgroep werkten we tot augustus 2025 met zeven leidinggevenden, bestaande uit het bevoegd gezag, vier locatiedirecteuren en twee teamleiders (Caleido). Vanaf 1 augustus 2025 met vijf leidinggevenden, bestaande uit het bevoegd gezag en vier directeuren.

1.3 Organogram



Toekomstvisie VariO Onderwijsgroep

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

Bij VariO Onderwijsgroep streven we ernaar voortgezet onderwijs te bieden dat aansluit bij de ontwikkeling van elke leerling. Onze ambitie is om een organisatie te zijn waarin iedere leerling wordt gezien en waarin maatwerk centraal staat. We zorgen ervoor dat de onderwijsbehoeften van al onze leerlingen continu in beeld zijn, zodat we hen optimaal kunnen ondersteunen.

In 2025 hebben we het systeem van ondersteuningsuren (top- of banduren) verder geïntensiveerd en waar nodig uitgebreid. Door de ontwikkeldoelen uit de locatieplannen concreet vorm te geven, bereiden we onze scholen voor op deze toekomstgerichte onderwijsvisie. Zo doen we recht aan zowel onze leerlingen als aan de diversiteit binnen VariO Onderwijsgroep.

Onze kernwaarden daarbij zijn:

- ▶ **Gepersonaliseerd ontwikkelen:** elke leerling wordt gezien.
- ▶ **Een veilige, open en stimulerende leeromgeving.**
- ▶ **Professionele docenten en coaches die het verschil maken.**

Ook in 2025 hebben we, waar mogelijk, gewerkt aan meer regie en zelfsturing op zowel leerling- als teamniveau. In plaats van een aansturend en controlerend model, richten we ons op eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Binnen onze scholen maken docenten het verschil. Daarom stellen we onszelf steeds de vragen: ‘*Wat doe ik voor de leerling?*’ en ‘*Waarom doe ik dit?*’. We hanteren hierbij een grote mate van zelfsturing, zowel voor individuele medewerkers als voor de teams rondom de leerlingen. Iedereen draagt hierin zijn eigen verantwoordelijkheid.

2.2 Hoog presterende scholen (High Performing Schools)

In 2020 zijn alle schoollocaties gestart met een tweejarig professionaliseringstraject High Performance School (HPS). Een High Performing School is een school waar de focus ligt op het ontwikkelen van een hoog leerrendement, uitstekende docenten en uitmuntende schoolleiders werken binnen een professionele schoolcultuur en leergemeenschap.

De pijlers van een High Performing School zijn: een heldere visie, effectief leiderschap, hoge kwaliteit van medewerkers, openheid en actiegerichtheid en continue verbetering.

In 2025 is deze ontwikkeling op verschillende manieren voortgezet. Een belangrijke focus was het realiseren van lessen van hoge kwaliteit. Van alle docenten wordt verwacht dat zij hun lessen vormgeven aan de hand van wetenschappelijk bewezen didactische principes. Om docenten hierbij te helpen zijn didactische scholingen, (onderlinge) lesobservaties en video-interactiebegeleiding ingezet.

In 2025 werkten we op de verschillende locaties met leerteams waarin docenten samen evidence-informed werken aan verbeteringen. Ook het kwaliteitszorgsysteem is zo ingericht dat regelmatige dataverzameling, analyse en gesprek leiden tot een open kwaliteitscultuur.

2.3 Personeelstekorten

Ook VariO heeft in toenemende mate last van de groeiende personeelstekorten. Bij sommige vakken was het erg lastig om tijdig nieuwe docenten te vinden. Bij Caleido is dit probleem in 2025 nog duidelijker geworden. Om de personeelstekorten tegen te gaan is de regionale samenwerking geïntensiveerd en is VariO actief binnen de onderwijsregio Friesland en Noordelijk Flevoland.

2.4 Nieuwbouw VO-campus Emmeloord

In 2025 is het ontwerpproces weer volop opgepakt na een vertraging in 2024. Inmiddels is het definitief ontwerp vastgesteld, het budget door de gemeenteraad fors verhoogd en wordt de aanbesteding voorbereid in het technisch ontwerp. We liggen op schema van oplevering in 2029. Zorg is er nog wel over de eigen bijdrage van de scholen. Aan de ene kant over de rechtmatigheid van de forse bedragen die in de samenwerkingsovereenkomst van 2021 zijn afgesproken maar ook over de bijkomende kosten die gaandeweg het proces ook op het bordje van de scholen terecht komen. Op het moment van schrijven zijn daar aanvullende gesprekken over met het college van de gemeente Noordoostpolder.



Horizontale verantwoording

In 2025 bleef VariO Onderwijsgroep trouw aan de principes van de Code Goed Onderwijsbestuur VO. Deze vernieuwde code rust op vier kernwaarden: *verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid*. Het jaarverslag, de klachtenregeling en de klokkenluidersregeling zijn – waar nodig – bijgewerkt en gepubliceerd op de website van VariO Onderwijsgroep. Hiermee voldoet de organisatie aan de formele lidmaatschapseisen van de VO-raad. Daarnaast zijn de publieke middelen in 2025 op een verantwoorde wijze ingezet om de vastgestelde onderwijsdoelen te realiseren.

VariO Onderwijsgroep vindt de verbinding tussen onderwijs en de leefwereld van leerlingen van groot belang. Daarom onderhouden we op verschillende niveaus binnen de organisatie actief contact met onze stakeholders. In 2025 is deze samenwerking verder versterkt met nieuwe onderwijskundige initiatieven, waaronder de introductie van Route Business, een programma dat de interactie tussen onderwijs en de omgeving concreet vormgeeft.

Locatiedirecteuren en medewerkers spelen hierin een sleutelrol, aangezien zij dagelijks in contact staan met leerlingen en ouders. Ook het bestuur zocht in 2025 actief de verbinding, onder meer via vergaderingen met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, gesprekken met medewerkers en leerlingen, aanwezigheid bij belangrijke schoolmomenten en werkbezoeken aan de locaties.

Samenwerkingsverband Aandacht+

VariO Onderwijsgroep is aangesloten bij het samenwerkingsverband Stichting Aandacht+. Samen dragen we de maatschappelijke verantwoordelijkheid om binnen de regio kwalitatief goed onderwijs te bieden dat leidt tot een diploma of een passende plek op de arbeidsmarkt. Dankzij deze regionale samenwerking waren er in 2025 weinig thuiszitters (langer dan vier weken); het aantal bedroeg vier. We houden nauw zicht op leerlingen die het risico lopen te stagneren in hun schoolloopbaan. Vaak werken we hierbij samen met ketenpartners zoals leerplicht, GGD en jeugdhulpinstellingen.

4.1 Recht op passend onderwijs

Ook in 2025 begeleidden de scholen van VariO Onderwijsgroep hun leerlingen richting een diploma. Voor sommige leerlingen was extra ondersteuning nodig. Alle scholen bieden hiervoor basisondersteuning, zoals mentoraat, dyslexie-faciliteiten en een zorglokaal. Voor het merendeel van de leerlingen volstaat deze begeleiding om hun schoolloopbaan succesvol af te ronden. Voor leerlingen met complexere ondersteuningsvragen deden we een beroep op de expertise van Aandacht+. De samenwerking met Aandacht+ werd als zeer waardevol ervaren.

4.2 Begeleiding

In 2025 konden de scholen begeleiding aanvragen voor individuele leerlingen, onderzoeken laten uitvoeren naar capaciteiten of welbevinden, en ondersteuning krijgen bij vragen over klassenmanagement of docentbegeleiding in specifieke situaties. Daarnaast werd nauw samengewerkt met leerlingen die doorstromen vanuit Caleido naar het regulier onderwijs – zowel binnen als buiten VariO. Hierbij konden leerlingen intensiever worden begeleid met taalarrangementen vanuit Aandacht+ om afstroom, uitval of thuiszitten te voorkomen. In 2025 is verder gewerkt aan de versterking van de interne samenwerking tussen Caleido en X-tuur. Hierdoor wordt de doorstroom naar regulier onderwijs binnen X-tuur verbeterd, waardoor leerlingen nóg soepeler kunnen instromen. Ruim negentig leerlingen kwamen in 2025 in aanmerking voor taalarrangementen. Daarnaast werden leerlingen begeleid in hun ziekteverzuimtraject en in projecten ter voorkoming van vroegtijdig schoolverlaten.

4.3 Inspectie

In het voorjaar van 2025 is Aandacht+ opnieuw bezocht door de Inspectie van het onderwijs. Helaas heeft het verband weer een ‘onvoldoende’ gekregen. De punten van kritiek richten zich met name op de governance, de rebound (moet formeel een opdc worden) en de kwaliteitszorg. Omdat het bestuur op twee standaarden binnen het kwaliteitsgebied Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie (BKA) onvoldoende kwaliteit behaalt, voldoet de kwaliteit van het samenwerkingsverband niet aan de eisen (zie Onderzoekskader 2021, paragraaf 9.2.2). Over een jaar volgt een herstelonderzoek, waarbij het bestuur de geconstateerde tekortkomingen moet hebben opgelost. De Inspectie zal medio 2025 terugkomen om de voortgang te meten.

4.4 Bekostiging

Sinds de invoering van de Wet Passend Onderwijs in 2014 maakt het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) deel uit van het samenwerkingsverband Aandacht+. In 2016 werd de verantwoordelijkheid voor leerwegondersteunend onderwijs (LWOO) en praktijkonderwijs hieraan toegevoegd. Onze regio kent een bovengemiddeld aantal leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften, die zijn aangewezen op de gespecialiseerde setting van het voortgezet speciaal onderwijs. De bekostiging voor deze groep is echter ontoereikend en moet worden aangevuld vanuit het budget van de overige scholen. Daarnaast is het aantal leerlingen in het praktijkonderwijs en LWOO de afgelopen jaren gegroeid. De bekostigingssystematiek is echter nog steeds gebaseerd op de situatie van 2012, toen het aantal leerlingen in deze onderwijsvormen fors onder het landelijk gemiddelde lag. Hierdoor leidt de toename van LWOO- en praktijkonderwijsleerlingen tot extra bijdragen vanuit de scholen, ondanks het feit dat het aantal leerlingen nog steeds onder het landelijke gemiddelde ligt. Om deze oneerlijke situatie te corrigeren, is in 2025 intensief overleg gevoerd met de VO-raad, Steunpunt Passend Onderwijs en de politiek. VariO Onderwijsgroep heeft zich binnen Aandacht+ sterk gemaakt voor een structurele verbetering van de financiële positie van het samenwerkingsverband. Ondanks een plan van aanpak om de financiële huishouding op orde te brengen, heeft dit in 2025 nog geen significante verbeteringen opgeleverd. Het reguliere voortgezet onderwijs heeft ook in 2025 € 701.702 bijgedragen om de tekorten te dekken, waarvan VariO € 212.509 heeft betaald. Dit blijft een onhoudbare situatie die zo snel mogelijk moet worden opgelost.

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 locatie-directeuren in samenspraak 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 willen een actief positief pedagogisch klimaat realiseren. 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, namen en contactgegevens staan vermeld op de websites;
- ▶ Monitoren jaarlijks de veiligheidsbeleving onder leerlingen door de afname van een instrument dat voldoet aan de wettelijke eisen (tevredenheidsonderzoek), resultaten worden gedeeld met de onderwijsinspectie en gepubliceerd op Scholen op de kaart.

Ook in 2025 zijn de leerlingen en hun ouders bevraagd over veiligheid en schoolklimaat. Leerlingen en ouders waardeerden het schoolklimaat en de veiligheid bij VariO Onderwijsgroep in 2025 met een ruime voldoende en leerlingen en hun ouders vinden doorgaans dat pesten goed wordt aangepakt. Op de locaties waar de waardering in 2024 achterbleef bij de ambities zijn verbeteracties opgenomen in de jaarplannen en uitgevoerd. Bij die locaties is de gemiddelde waardering voor schoolklimaat in 2025 gestegen ten opzichte van 2024.

5.3 Onderwijsresultaten

VariO onderwijsgroep streeft naar hoge resultaten. De onderwijsresultaten moeten in ieder geval aan de normen van de onderwijsinspectie voldoen. Elke schoollocatie heeft daarnaast haar eigen ambities ten aanzien van de onderwijsresultaten.

5.3.1 Slagingspercentage

De scholen hebben over het algemeen een goed slagingspercentage behaald in 2025. Voor slagingspercentages is er geen inspectienorm. Wel hebben de schoollocaties hun eigen ambities. De scholen die onder het eigen ambitieniveau scoorden hebben verbeterplannen opgesteld.

School	Slagpercentage 2024-2025	Landelijk gemiddelde
LennaMare vmbo-b	100%	97,6%
LennaMare vmbo-k	100%	95,4%
LennaMare vmbo-(g)t	88,5%	91,6%
Bonifatius mavo vmbo-(g)t	95,4%	91,6%
X-tuur (vmbo-(g)t	57,1%	91,6%
Zuyderzee Lyceum Emmeloord havo	83,5%	85,3%
X-tuur havo	83,3%	85,3%
Zuyderzee Lyceum Emmeloord vwo	90,4%	88,3%
X-tuur vwo	100%	88,3%

5.3.2 Onderwijspositie t.o.v. advies primair onderwijs

In 2025 was op alle locaties de onderwijspositie relatief hoog. In leerjaar 3 zaten gemiddeld meer leerlingen boven dan onder het geadviseerde niveau. Daarmee voldoen de scholen aan de ambities van VariO Onderwijsgroep en aan de normen zoals gesteld door de onderwijsinspectie. De precieze resultaten zijn te vinden op www.scholenopdekaart.nl

5.3.4 Bovenbouwsucces

Deze indicator is het percentage “succesvolle” en geslaagde leerlingen vanaf klas 3 en hoger. Succesvol betekent hier het overgaan naar het volgende leerjaar op hetzelfde niveau of een hoger niveau. Voor dit bovenbouwsucces hanteert de onderwijsinspectie een norm die per onderwijssoort kan verschillen. In de volgende tabel is per locatie en onderwijssoort te zien of er over drie jaren gemiddeld voldoende leerlingen “succesvol” waren of niet. Het bovenbouwsucces 2025 was op meerdere schoollocaties onder de norm en onder ambitieniveau.

Van een onvoldoende oordeel door de onderwijsinspectie is voornamelijk geen sprake. De onderwijsresultaten van een school worden onvoldoende bevonden als het driejaarsgemiddelde van twee onderwijsresultaten onder de norm is. Op de locaties waar onvoldoende leerlingen succesvol waren, is onderzocht wat de oorzaken waren en zijn interventies ingezet om meer leerlingen te laten bevorderen of slagen. Voorbeelden van zulke interventies zijn het vroegtijdig aanbieden van ondersteuningsuren en studiebuddies, het aanpassen van de bevorderingsnorm in de onderbouw en het verbeteren van lesprogramma's en toetsen.

Bovenbouwsucces	2025
LennaMare vmbo-b	< 20 lln*
LennaMare vmbo-k	Onder de norm
LennaMare vmbo-t	Onder de norm
LennaMare havo	< 20 lln*
LennaMare vwo	< 20 lln*
Bonifatius mavo vmbo-t	Boven de norm
Zuyderzee Lyceum Emmeloord havo	Onder de norm
Zuyderzee Lyceum Emmeloord vwo	Boven de norm

*Geen berekening mogelijk

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. Op de Bonifatius mavo, het Zuyderzee Lyceum junior en LennaMare was in 2025 de onderbouwsnelheid hoog en boven de inspectienorm en de eigen ambitie. Op Caleido en X-tuur is de onderbouwsnelheid niet te berekenen.

5.4 Onderwijskundige ontwikkelingen

5.4.1 Nationaal Programma Onderwijs

In 2025 hebben onze scholen wederom gelden uit de NPO-subsidies ingezet.

Besteding NPO-gelden in 2025:

- **Zuyderzee Lyceum:** studiebuddies kosteloos voor leerlingen, examentrainingen in de vakanties, extra ondersteuning door docenten, kleinere klassen.
- **X-tuur:** studiebuddies kosteloos voor leerlingen, extra ondersteuning door docenten, trainingen sociaal-emotionele ontwikkeling.
- **LennaMare:** extra steunlessen, begeleiding van de leerlingen op sociaal-emotioneel gebied en op de executieve vaardigheden. Uit de problematiek blijkt dat leerlingen hier nog steeds behoefte aan hebben. Het gaat hierbij om een leerlingcoördinator, bemensing van de check-in, check-out en extra begeleiding examenklas.
- **Bonifatius mavo:** kleinere klassen en inzet van extra instructeurs die zorgen voor opvang van lessen in geval van uitval van docenten en voor huiswerkbegeleiding.
- **Caleido:** extra ondersteuning, waardoor er beter en meer gedifferentieerd kan worden tijdens de lessen. Er was intensieve samenwerking met externe partijen voor een divers cultureel aanbod.

Er zijn geen middelen ingezet voor de inhuur van personeel.

5.4.2 Digitale leermiddelen

Op alle scholen van VariO werken we met digitale leermiddelen. Bij de Bonifatius Mavo hebben leerlingen in principe geen persoonsgebonden device, op alle andere scholen wel.

5.4.3 Basisvaardigheden taal en rekenen

Een belangrijke ambitie in de VariO-koers is het leggen van een stevige kennis- en vaardighedenbasis voor taal en rekenen. Alle scholen hebben het verbeteren of verstevigen van de basisvaardigheden in hun jaarplannen voor 2025 opgenomen. De ontwikkeling van taal is gestimuleerd door onder andere het organiseren van gezamenlijke leesmomenen, het opzetten en uitbreiden van boekencollecties en zogenoemd taalgericht vakonderwijs. In alle scholen zijn project- en vakgroepen actief die de implementatie van het taal- en rekenbeleid verzorgen en monitoren. Het doel is dat de leerlingen aan het eind van de onderbouw en aan het eind van hun vo-loopbaan minstens de bij hun opleiding passende referentieniveaus beheersen. Met schooleigen toetsen, landelijk genormeerde toetsen en examens is gemonitord of deze doelen bereikt werden.

5.4.4 Een nieuw curriculum

Het ministerie van OCW heeft opdracht gegeven tot herzien van de kerndoelen en de examenprogramma's. In 2024 en 2025 zijn de nieuwe conceptexamenprogramma's door SLO geleverd en deze worden in 2025-2026 beproefd. In november 2025 zijn de nieuwe conceptkerndoelen voor de onderbouw opgeleverd en vanaf 2026-2027 worden ze gefaseerd ingevoerd. Alle VariO-scholen en vakgroepen zijn in 2024 en 2025 geïnformeerd over de nieuwe kerndoelen en examenprogramma's. De implementatie en monitoring ervan zijn opgenomen in de kwaliteitscyclus van het bestuur en de scholen.

5.4.5 Schoollocaties (door locatiedirecteuren)

► X-tuur

De leer- en leefgemeenschap op X-tuur wordt gevormd door leerlingen en medewerkers, met als doel samen een gemeenschappelijke identiteit en gemeenschappelijk werkklimaat op X-tuur te vormen en te bevorderen. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid stimuleert leren van, met en door elkaar en draagt ertoe bij dat alle betrokkenen constant worden uitgedaagd zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. We hebben er 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.

X-tuur is in samenwerking met de andere VariO-locaties een mooie school aan het opbouwen. De samenwerking met de verschillende scholen binnen VariO zien wij als een sterk onderdeel van X-tuur. Leren waar je het beste onderwijs kunt volgen, leren omgaan met flexibiliteit en persoonlijk eigenaarschap ontwikkelen door breed in te zetten.

► Bonifatius mavo

Het afgelopen jaar heeft de Bonifatius mavo de al eerder ingezette ontwikkelingen en innovaties doorgezet. Zo heeft het team meegedaan aan de pilot praktijkgericht programma voor GL en TL (2020/2024) en ook het vervolg daarvan voor het jaar 2024/2025. Door mee te doen aan deze pilot gaat de Bonifatius mavo meer op weg naar een praktijkgerichte uitstroom. In het kader daarvan heeft men op de Boni het vak Technologie & Toepassing (TeTo) verder ontwikkeld tot een praktijkgericht programma. En zullen de komende jaren de praktijkgerichte programma's Zorg & Welzijn en Economie & Ondernemen verder ontwikkeld worden.

Naast het ontwikkelen van deze nieuwe praktijkgerichte programma's heeft ook de doorstroming naar het vervolgonderwijs de aandacht. Hiervoor hebben we samenwerking met het mbo Firda op het gebied van Technologie & Toepassing, Zorg & Welzijn en Economie & Ondernemen. De opdracht voor de komende jaren blijft om deze samenwerkingen te behouden, uit te breiden en te bestendigen tot langjarige samenwerkingen. De samenwerking met andere scholen binnen en buiten de stichting heeft het afgelopen jaar meer aandacht gekregen.

Voorbeelden zijn de doorstroom van leerlingen van deze scholen naar ons en andersom, ook samenwerking op het gebied van zorg PO-VO is verbeterd.

In 2025 zijn we met betrekking tot ons onderwijs ook op zoek gegaan naar verbinding met de omgeving. Dit betekent dat er in het afgelopen jaar een sterker urgentiebesef is ontstaan om meer met het bedrijfsleven op te trekken. Zo zijn er in het kader van Sterk Techniek Onderwijs in 2025 bedrijfsbezoeken geweest van onze leerlingen in het MKB. Daarnaast is er op de Bonifatius mavo vanaf januari 2026 een techlab geopend waarbij leerlingen vanuit het PO op het gebied van duurzaamheid en nieuwe technologie meegenomen worden. Dit techlab heeft een sterke link met het bedrijfsleven.

Verder werken we structureel in leerteams. Deze zijn per thema ingedeeld zodat mensen op intrinsieke motivatie binnen een leerteam mee kunnen werken aan thema's die spelen in de school. Dit levert ons op dat er meer onderzoek wordt gedaan naar onderwijskundige ontwikkelingen die leiden tot kwaliteitsverbeteringen.

► LennaMare Lemmer

Begin 2025 heeft het Zuyderzee Lyceum in Lemmer zijn intrek genomen in een prachtig nieuw gebouw aan de Straatweg 52D in Lemmer. In de aanloop naar de nieuwbouw is er een merkpositioneringstraject gevolgd. De nieuwe kleuren van het gebouw en de gekozen merkwaarden hebben ervoor gezorgd dat er logischerwijs ook een nieuwe naam op de gevel prijkt: LennaMare! Onze overtuiging is: 'met de juiste aandacht kom je verder!'

Bij LennaMare willen we de school zijn waar je kan zijn wie je bent en worden wat je wil. Onze belofte, het gevoel wat we op willen roepen bij iedereen die met LennaMare in aanraking komt, is: 'samen vooruit!'. Zowel onze leerlingen als collega's helpen ontdekken wat zij in zich hebben, om zo de volgende stap te zetten in hun groei. In het merkkompas staan vier waarden: *verbindend, gestructureerd, ondernemend en ambitieus*. Zij geven richting aan hoe we de dingen doen in onze school. Ons verhaal is als volgt:

Het pad naar succes bewandel je samen!

Welkom bij LennaMare.

Dé school waar je kan zijn wie je bent en worden wat je wil.

We nodigen iedereen uit om op ontdekking te gaan.

Naar nieuwe ervaringen, mogelijkheden en vriendschappen.

Met oog voor de wereld, altijd dicht bij onszelf.

Met een ambitieus en bevlogen team werken we

doelgericht en gestructureerd samen aan jouw talent.

Blijf proberen en blijf leren. Durf te vallen en sta weer op.

Hier helpen we je groeien en bouwen we samen aan jouw toekomst.

Want met de juiste aandacht kom je verder.

Dus wat je achtergrond, dromen of ideeën ook zijn.

Zet de eerste stap en maak het waar.

Je hebt het in je.

Ga ervoor!

LennaMare

Samen vooruit!

In 2025 hebben we ons gericht op diverse algemene doelen binnen de school. Centraal staat het werken met leerteams, waarbij teamleden deelnemen op basis van affiniteit en expertise om professionele ontwikkeling te stimuleren.

Op het gebied van didactiek hebben we scholing gevolgd in Expliciete Directe Instructie (EDI). Tijdens het inspectiebezoek is ons didactisch handelen positief beoordeeld. Tegelijkertijd kregen we de opdracht om het leren nog actiever te maken voor leerlingen. Naar aanleiding van de scholing vinden regelmatige lesbezoeken (3-4 keer per jaar) plaats door de teamleider en directeur, gericht op coaching op dit punt. Ook organiseren we collegiale lesbezoeken met specifieke opdrachten. Daarnaast heeft een groep docenten afgesproken dat er altijd een vrije stoel in hun klas is voor observatie door collega's, een ontwikkeling die we graag verder zien verspreiden binnen de school.

In schooljaar 2024-2025 is een nieuwe cyclische kwaliteitssaanpak geïntroduceerd. De jaarevaluatie toont een positief beeld: medewerkers ervaren dat de aanpak hen voortdurend stimuleert om het maximale rendement uit hun lessen te halen. In schooljaar 2025-2026 wordt deze aanpak voortgezet, met extra aandacht voor het terugdringen van afstroom in leerjaar 3 en 4. Tevens is een scholingswens geformuleerd rondom data-analyse: hoe meten we, hoe analyseren we, en hoe zetten we analyses om in concrete hulpvragen of doelstellingen. Dit wordt meegenomen in het jaarplan 2025-2026 en is momenteel in ontwikkeling.

Onze leerteams werken rond de ontwikkelthema's: Techlab, LennaMeer, pedagogisch klimaat, toetsbeleid en Dienstverlening & Producten (D&P). Docenten kiezen het leerteam dat het beste aansluit bij hun affiniteit en kwaliteit. Elk leerteam heeft een voorzitter die regelmatig strategisch overleg voert met het MT. Iedere acht weken wordt tijdens een leerteampodium de voortgang gedeeld en waar nodig input gevraagd.

Qua leerlingenaantal zijn we de afgelopen jaren stabiel gebleven. We gaan ervan uit dat we met de ingezette kwaliteitsverbeteringen, het vertrouwen van de inspectie en het nieuwe gebouw de komende jaren gaan groeien.

► Caleido (Zuyderzee Lyceum)

Caleido is een school voor nieuwkomers in de gemeentes Fryske Marren en Noordoostpolder. We hebben drie locaties. De hoofdlocatie is in Emmeloord, op het AZC hebben wij een instroomlocatie voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen (AMV) en in Lemmer is de derde locatie. De locaties vallen allen onder één MT, bestaande uit een eigen locatiedirecteur en twee teamleiders.

Doordat het team in de afgelopen twee jaar verdubbeld is, hebben we met name ingezet op het uitbreiden van kennis en

het borgen van processen en dit proces is nog gaande. De grootte van het team blijft een uitdaging. Met name omdat de medewerkers verdeeld zijn over meerdere locaties en er veel parttimers zijn. Dit maakt zicht op de ontwikkeling en samenwerking soms ingewikkelder.

Toeleidende klas

De toeleidende klas is voor alleenstaande minderjarige vreemdelingen (AMV) en bestaat uit twee groepen die leskrijgen op het AZC. Het doel is om deze leerlingen dicht bij hun

verblijfplaats kennis te laten maken met het Nederlandse schoolsysteem, zodat de kans dat zij daadwerkelijk aankomen vergroot wordt. De nadruk ligt hierbij op schoolse vaardigheden aanleren, zoals in de les aanwezig zijn, op tijd zijn in de les en je spullen mee hebben, gepaste kleding voor school en actief meedoen. Ook biedt de toeleidende klas de kans om in samenwerking met COA en Nidos de jongeren te screenen en waar nodig een hulpplan op te stellen of te bepalen of onderwijs wel voorliggend is. Daarnaast wordt er ingezet op een veilige en stimulerende leeromgeving. Hiermee ondersteunen we de jongeren bij het ontwikkelen van een positieve identiteit en moedigen we hen aan om actief en zelfverzekerd deel te nemen aan de schooldagen. Door deze factoren te begrijpen en aan te pakken, willen we een betrokken en positieve leerervaring creëren die jongeren stimuleert om met enthousiasme naar school te gaan, zodat ze vervolgens in Emmeloord kunnen instromen in het ISK-onderwijs. Het aandachtspunt hierbij is dat de toeleidende klas een kleine setting op het AZC is en dat er door sommige jongeren nog best een overgang ervaren wordt naar de veel grotere school in Emmeloord waar zij naartoe moeten reizen.

Op dit moment wordt er gewerkt aan een nieuwe, permanente locatie voor de AMV-gebouwen. Caleido zal daarin ook twee klaslokalen krijgen, om het onderwijs op locatie te kunnen blijven geven. Dit is voor ons een signaal dat dit een vorm is die goed werkt en dat zowel COA, als gemeente het belangrijk vinden om voor deze doelgroep een andere aanpak te hanteren om schoolgang te stimuleren. Vanuit de inspectie kregen wij ook complimenten voor deze aanpak.

Inspectiebezoek november 2025

In november 2025 is de inspectie op alle drie de locaties van Caleido geweest. Het was een aangekondigd bezoek. Caleido is naar aanleiding van dit bezoek beoordeeld met een voldoende. Er zijn in vertrouwen een aantal herstelopdrachten gegeven.

De inspectie ziet een ISK die veilig is, professioneel werkt, een goede kwaliteitscultuur heeft en stevig staat op rekenen, burgerschap, begeleiding en pedagogisch klimaat. De verbeterpunten zitten vooral in een doorgaande NT2-leerlijn, het uniform werken in Magister, differentiatie in de lessen en de NT2-bevoegdheden. Maar de basis is stevig en veel fundamentelementen worden als goed beoordeeld.

Ouderbetrokkenheid

Op een ISK is de betrokkenheid van ouders minder vanzelfsprekend, omdat zij de taal niet machtig zijn en vaak ook niet goed weten wat er van hen verwacht wordt. In het afgelopen jaar hebben we een plan gemaakt om ouders meer bij de school te betrekken. Met name onze brugfunctionaris speelt hier een belangrijke rol in. De AMV-jongeren hebben geen ouders in Nederland, maar wel een voogd. Ook met hen werken we aan betrokkenheid. We bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid voor de voogden om op school hun pupillen op te zoeken. Voor ouders is een ouderklankbordgroep in ontwikkeling en zijn er momenten in de jaarplanning opgenomen waarop wij ouders op school ontvangen.

Ontwikkeling op sectieniveau

De eerste stappen met de vakwerkplannen en de rol van sectievoorzitters zijn gezet en moeten nog verder geïntegreerd worden. De secties krijgen meer tijd en ruimte om te werken aan hun plannen. Zij gaan aan de slag met het vakwerkplan, maar ook met het delen van kennis, het analyseren van (toets)resultaten en het bijstellen van het onderwijsprogramma.

Daarnaast komen de lesgevende docenten i.s.m. mentoren, zorgcoördinatoren en onderwijsondersteuners op vaste momenten bij elkaar om de voortgang van de leerlingen te bespreken in clusterbesprekingen. Hierdoor willen we bevorderen dat de dialoog wordt gevoerd over wat goed onderwijs is, welke elementen dan ook van belang zijn en welke ontwikkelpunten er zijn. Zo leren we van en met elkaar. Ook hebben we als MT de samenwerking met de sectievoorzitters versterkt. We hebben beschreven wat we van elkaar moeten en mogen verwachten en hoe de sectievoorzitters, samen met het MT, zorgen voor beter onderwijs.

Verzuim

Door de grote groep AMV'ers is er een hoog verzuim. We werken hierin nauw samen met de gemeente. Er zijn in Emmeloord sinds dit schooljaar twee verzuimcoördinatoren die samen met de zorgcoördinator het verzuim in beeld brengen, de zorgvraag eruit halen, de gesprekken voeren met ouders/verzorgers, leerlingen en leerplichtambtenaren. In Lemmer werkt de zorgcoördinator hierin samen met een ondersteuner die het verzuim daar bewaakt. De leerplichtambtenaar van Emmeloord komt regelmatig op school om daar de leerlingen met hun ouder/verzorger te spreken.

De hoge mate van verzuim heeft verschillende oorzaken. Voor een deel heeft dit te maken met het perspectief van de jongeren. De procedures duren lang en zijn in 2025 ook voor een lange periode helemaal gestagneerd. Daarnaast zie je bij AMV'ers dat voogden meer op afstand zijn en daardoor minder makkelijk kunnen sturen op de problemen waar hun pupillen tegenaan lopen. We proberen dit zoveel mogelijk in gesprekken met hen te doen.

We hanteren op school een positieve benadering waar het gaat om verzuim. Dit is vooral gericht op het in contact blijven met de jongeren, ook al zijn zij niet op school aanwezig. Mentoren hebben hier een belangrijke rol in. Helaas zien we toch regelmatig 18+ jongeren die het, vaak na het wegvallen van de voogd, niet lukt om hun schoolgang door te zetten.

Veranderende doelgroep

In de afgelopen jaren had Caleido altijd twee analfabetengroepen in Emmeloord en een enkele analfabete leerling in Lemmer. In het afgelopen jaar hebben wij deze groep significant zien groeien. Hierdoor hebben we eind 2025 de derde groep voor analfabeten opgestart. Deze klassen zijn aanzienlijk kleiner dan de reguliere klassen en hebben veel meer ondersteuning nodig, om te komen tot ontwikkeling. Binnen deze groeiende groep analfabeten, zien we daarnaast meer jongeren die eigenlijk in het voortgezet speciaal onderwijs thuishoren.

Ook in Lemmer waren meer analfabete jongeren, maar daar kunnen we alleen extra ondersteuning op inzetten. Over de gehele lijn zien we veel grotere niveauverschillen. Er zijn veel meer jongeren die heel weinig school gehad hebben in het land van herkomst. Dit vraagt van ons veel meer pedagogische ondersteuning, aandacht voor schoolse vaardigheden en aanpassingen van het lesprogramma.

Professionaliseringsprocessen

In 2025 zijn we ons aan het oriënteren geweest op de doorgaande lijnen binnen de school en hoe we de ontwikkeling van de leerlingen beter in beeld kunnen brengen. Er is in oktober in gezamenlijkheid met het team besloten dat we net als de andere scholen van VariO zullen gaan werken met Catwise. In september 2026 zullen we hiervoor het team gaan scholen en het programma gaan uitrollen. Voor de zomer van 2026 komt de werkgroep al bij elkaar, zodat zij de experts zullen worden om dit proces goed te begeleiden.

De onderwijsondersteunende collega's hebben in juni 2025 een traject bij Cedin afgerond. Dit traject stond in het teken van hoe

zij als ondersteuner een belangrijke rol kunnen leveren in goed NT2-onderwijs. Alle ondersteuners waren erg enthousiast over deze training en laten zien dat zij hun kennis graag in willen zetten in de lessen. Deze training heeft ons ook nogmaals doen inzien dat wij ook best veel verwachten van de ondersteuners bij Caleido, maar dat zij deze verantwoordelijkheid ook nemen. Om te komen tot een meer gezamenlijke werkwijze, kennis van NT2-didactiek en samenwerking van de vakken, wat meer taal stimuleert, zijn we in november 2025 gestart met een training door Cedin.

Cedin neemt de lesgevende collega's mee in het vormgeven van thematisch werken. Door met brede, vakoverstijgende thema's te werken, kunnen we komen tot meer betekenisvol onderwijs voor onze leerlingen. De thema's passen bij de leefwereld van de leerlingen en de methodes die wij gebruiken krijgen hierin een plek. De thema's zorgen voor een natuurlijke manier om veel herhaling te bieden en te komen tot een actief en meer authentiek taalaanbod. Hierin is ook ruimte om praktijkgericht bezig te zijn.

► Zuyderzee Lyceum

2025 was voor het Zuyderzee Lyceum een jaar waarin de school haar veerkracht opnieuw heeft moeten laten zien want het jaar was ook met zorgen en verdriet. Het ziekteproces en het overlijden van de locatiedirecteur van het Senioregebouw en de conciërge van het Juniorgebouw lieten diepe sporen na. Leerlingen, medewerkers en ouders voelden het gemis, maar juist in die periode werd zichtbaar hoe sterk de onderlinge verbondenheid is.

Tegelijkertijd stond 2025 in het teken van groei en ontwikkeling. In de klaslokalen, in de leerteams en in de samenwerking met partners in de regio werd zichtbaar hoe het onderwijs zich verder verdiepte. Junior+ groeide uit tot een herkenbare plek waar talenten worden ontdekt en ontwikkeld. De Route Business zette duidelijke stappen vooruit en het vak Natuur, Leven en Technologie kreeg een vaste plek binnen de profielen. Ook het gymnasiumonderwijs werd versterkt, in samenwerking met het Emelwerda College, waardoor leerlingen van klas 1 tot en met 6 een doorlopende leerlijn in de Noordoostpolder ervaren.

De examenuitslagen bevestigden het stabiele niveau van de school. Tegelijkertijd werd duidelijk dat succesvol doorstromen meer vraagt dan alleen goede cijfers. Daarom werd in 2025 intensiever ingezet op monitoring, begeleiding en samenwerking tussen mentoren, vaksecties en ondersteuningsteams. Door scherper te signaleren en sneller te handelen, krijgen leerlingen meer kansen om zonder vertraging hun schoolloopbaan te vervolgen.

Ook achter de schermen werd hard gewerkt aan professionalisering en kwaliteitszorg. Teams volgden trainingen die het onderwijs binnen en buiten het klaslokaal versterkten. Leerteams en projectgroepen groeiden uit tot stevige pijlers van de lerende organisatie, waarin reflectie en samenwerking vanzelf

sprekende onderdelen van het werk werden. De kwaliteitszorg werd verder aangescherpt door het intensiever gebruik van data, extra lesbezoeken, intercollegiale consultaties en een betere koppeling tussen beleid en dagelijkse praktijk.

Een belangrijke stap was de komst van een projectleider onderwijsverbeteringen. Met gerichte aandacht voor o.a. lezen, schrijven, rekenen/wiskunde en burgerschap werd meer samenhang aangebracht in het onderwijsaanbod. Tegelijkertijd kreeg talentontwikkeling een prominente plek via talenturen en de verdere uitbouw van de TOP-uren, waarin leerlingen werken aan persoonlijke groei en zelfvertrouwen. In juni 2025 werd besloten om de organisatie vanaf schooljaar 2025–2026 anders in te richten, namelijk één directeur en drie teamleiders voor onder-, midden- en bovenbouw. Deze structuur doelt op meer focus, duidelijkheid en eigenaarschap en bereidt de school voor op verdere groei.

Het Zuyderzee Lyceum blijft zich in 2025 duidelijk positioneren als een ontmoetingsschool in de regio. Met de expertise die binnen de school aanwezig is en de kennis die actief wordt binnengehaald, blijft de school een plek waar leerlingen elkaar ontmoeten, waar kennis en vaardigheden worden opgebouwd en waar persoonlijke ontwikkeling centraal staat. De school zoekt bewust de verbinding met de wereld om ons heen in lessen, projecten en buitenschoolse activiteiten zodat leerlingen leren in en van de samenleving. Zo blijft het Zuyderzee Lyceum een springplank voor de toekomst van iedere leerling.

5.4.6 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Overgang PO-VO

Leerlingen die in 2025 de overstap hebben gemaakt van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs hebben een doorstroomtoets gemaakt. Leerlingen meldden zich in maart 2025 aan bij een middelbare school met zowel het schooladvies als de toetsresultaten. Scholen voor voortgezet onderwijs moesten bij hun toelating rekening houden met het bijgestelde advies als dat was aangepast naar aanleiding van de toetsresultaten. Zodoende kregen leerlingen met een hogere toetsuitslag een extra kans om op een passend niveau in te stromen. Tegelijkertijd zorgde het systeem ervoor dat leerlingen niet op basis van een enkele toets een lager advies kregen.

De basisscholen zetten al een aantal jaren in op kansrijk adviseren, wat betekent dat het advies naar boven wordt bijgesteld als de eindtoets daar aanleiding voor geeft. Op de VariO-scholen nemen we dit bijgestelde advies serieus en ook

in 2025 hebben we de leerlingen zoveel mogelijk geplaatst op het bijgestelde hogere niveau.

Er zijn in Nederland, maar ook op de VO-scholen in Emmeloord twijfels over adequaatheid van de doorstroomtoetsen en over de gevolgen van het kansrijk adviseren.

Uit onderzoek in opdracht van de samenwerkende scholen voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs (POVO), uitgevoerd in 2025, blijkt echter dat er vooralsnog geen sprake is van toenemende afstroom in de onderbouw van het VO.

Caleido

Op Caleido werken we sinds 2023 met een intake en verlengde intake. In dit proces bepalen we nauwkeurig wat het niveau van de leerling is en wat de verwachte leerpotentie en daarmee ook uitstroom zal zijn. Op deze manier wordt er een leerroute doorlopen zoals voorgesteld vanuit Lowan.

5.4.7 Toetsing en examinering

VariO Onderwijsgroep heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op de inrichting en kwaliteitsborging van de examens. Op VariO-niveau is er afstemming en eenduidigheid rondom examinering. De medezeggenschap is adequaat betrokken bij besluitvorming van officiële documenten als: examenreglement, Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) en toetsbeleid. Elke schoollocatie waar examens worden afgenomen heeft een eigen examencommissie. Om de taken ten aanzien van kwaliteitsborging van toetsen en examens goed te kunnen uitvoeren zitten er sinds schooljaar 2024-2025 meer docenten in de examencommissies.

De VariO-scholen hebben in 2025 ingezet op herziening van het toetsbeleid, de verbetering van toetsen en het vergroten van de expertise van examencommissieleden. In 2025 heeft een afvaardiging van alle examencommissies een training gevolgd over de verantwoordelijkheden van de examencommissie, het meten van toetskwaliteit en over kwaliteitsborging van (school)examens.

5.4.8 Onderzoek en ontwikkeling

VariO is in 2020 gestart met een traject om een High Performing Organisation te worden zodat onze scholen goed en waardevol onderwijs kunnen verzorgen aan alle leerlingen, in een cultuur van continue verbetering en vernieuwing.

Op alle schoollocaties van VariO onderwijsgroep zijn alle docenten lid van een professionele leergemeenschap (PLG). Deze plg's werken onderzoekend en evidence informed aan het verbeteren van hun onderwijs.

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 in 2025 enkel nog de implementatie van strategisch personeelsbeleid.

VariO onderwijsgroep ziet strategisch HRM als een aanknopings-

punt 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. Het strategisch personeelsbeleid is een speerpunt. In paragraaf 8.2 van dit bestuursverslag wordt het strategisch personeelsbeleid verder toegelicht.

5.6 Werkdrukmiddelen

Door het in april 2022 afgesloten Onderwijsakkoord *Samen voor het beste onderwijs* zijn ook in 2024 extra middelen beschikbaar gekomen voor de aanpak van werkdruk in het voortgezet onderwijs.

Jaarlijks wordt aan de gehele sector € 300 miljoen uitgekeerd. De helft hiervan wordt besteed aan een collectieve aanpak op de scholen. De werknemers zijn hierbij gezamenlijk aan zet en gaan met elkaar in overleg over het nemen van maatregelen om de werkdruk te verminderen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan extra ondersteuning in de klas, ten behoeve van leerlingbegeleiding of om de lasten van bepaalde taken te verminderen (zoals mentoraat of surveillance). Van belang is in ieder geval steeds dat gekeken wordt naar de school-specifieke situatie, zodat werknemers daar zoveel mogelijk in staat gesteld worden om te doen wat ze het beste doen: het verzorgen van goed onderwijs.

Verdeling werkdrukmiddelen

Zuyderzee Lyceum	€ 161.752
LennaMare	€ 54.364
X-tuur	€ 16.274
Caleido	€ 47.926
Bonifatius mavo	€ 81.368
	€ 361.684

Bij de besteding van deze middelen in 2025 zijn het onderwijzend personeel en de (P)(G)MR's actief betrokken.

Locatie	Besteding per locatie
Caleido	Uren ingezet op drie buddies en sectievoorzitters voor de begeleiding van (nieuwe) medewerkers, omdat de begintijd bij Caleido als erg roerig wordt ervaren omdat het toch een andere vorm van onderwijs is. Ook is er ingezet op extra inzet van een conciërge.
Boni	Werkdrukverlichting door kleinere klassen.
LennaMare	Inzet extra OOP'ers (nog bezig in team met inventarisatie).
ZL Emmeloord	Op het Zuyderzee Lyceum zijn de middelen ingezet op 1.0 t.b.v. ondersteuning docenten bij lesopvang en toetsweken. Verder inzet Lyceo voor extra surveillancekrachten in de toetsweken en bij het examen.
X-tuur	De middelen zijn ingezet voor formatie onderwijsondersteuners.

5.7 Extra ondersteuning nieuwkomers

Caleido heeft ook in 2025 aanzienlijke (fluctuerende) wachtlijsten gehad op de locaties. Het is gedurende het schooljaar lastig om dan nog voldoende personeel te

werven. Noodgedwongen zijn klassen daardoor groter geworden. Extra inzet van ondersteuners blijft hierbij ook noodzakelijk.





Kwaliteitszorg

6.1 Onze interne en externe kwaliteitszorg

VariO heeft een uitgebreid systeem voor kwaliteitszorg en een stevige (kwaliteits-)cultuur, waarmee ook in 2025 gewerkt is. De doelen op bestuursniveau zijn nader uitgewerkt in locatieplannen en vakwerkplannen. Belangrijke doelen en ambities betreffen het leggen van een stevige basis door inzet op de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap, het geven van lessen van hoge kwaliteit en het realiseren van hoge leerresultaten.

Aan de hand van een dashboard en viermaandelijke rapportages houdt het bestuur zicht op de eigen doelen en ambities, de standaarden uit het onderzoekskader van de onderwijsinspectie en wettelijke ontwikkelingen, zoals de nieuwe kerndoelen voor de onderbouw en de nieuwe examenprogramma's. Bij elk rapportagemoment hoort een Planning & control-gesprek tussen bestuur en schoolleiding, waarin indien nodig afspraken worden gemaakt over verbeteracties of bijsturing.

Elk tertiaal zijn de GMR en de Raad van Toezicht via de commissie Onderwijs & Kwaliteit op de hoogte gesteld van de kwaliteit van ons onderwijs en welke acties zijn uitgevoerd om daarop te sturen.

Inspectiebezoek 2025

In november 2025 heeft een aantal onderwijsinspecteurs de verschillende locaties van Caleido bezocht en onderzoek gedaan naar volgende standaarden uit het zogenoemde onderzoekskader:

- ▶ Basisvaardigheden (OP0)
- ▶ Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2)
- ▶ Pedagogisch-didactisch handelen (OP3)
- ▶ Veiligheid (VS1)
- ▶ Visie, ambities en doelen (SKA1)
- ▶ Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2)
- ▶ Evaluatie, verantwoording en dialoog (SKA3)

De inspecteurs hebben al deze standaarden met een voldoende beoordeeld en zijn in hun rapportage over het algemeen zeer positief over de school. Positieve punten zijn bijvoorbeeld het reken- en burgerschapsaanbod, de leerlingbegeleiding, de veiligheidsaanpak, de cyclische wijze waarop aan onderwijsverbetering wordt gewerkt en de vele contacten die de school onderhoudt met externe partners.

Het bestuur ontving ook een aantal herstelopdrachten: De school moet zorgen voor een meer doordacht en logisch opgebouwd taalaanbod en het vastleggen van informatie over de ontwikkeling van leerlingen volgens afspraken en op een vaste plek. Daarnaast moet de school in de lessen zorgen voor meer afstemming van het onderwijs en ernaartoe werken dat alle docenten NT2 beschikken over de juiste bevoegdheid om hun vak te geven op Caleido ISK.

Deze herstelopdrachten zijn in vertrouwen gegeven, wat betekent dat de onderwijsinspectie ervan uitgaat dat het bestuur zelf zorgdraagt voor het herstel van deze zaken en geen controlemomenten heeft gepland.

Bestuur en school hebben de herstelopdrachten ter harte genomen en zijn direct gestart met het voldoen hieraan.

6.2 Klachtenregeling en vertrouwenszaken

Jaarlijks publiceren wij een overzicht van de klachten die zijn binnengekomen bij het bestuur, de schoolleiding of vertrouwenspersonen. Er zijn in 2025 geen klachten binnengekomen.



Bedrijfsvoering

7.1 Huisvesting

Het jaar 2025 begon met de laatste fase in de nieuwbouw van ons nieuwe schoolgebouw in Lemmer: terwijl aannemer en installateur nog druk bezig waren de laatste puntjes op de i te zetten, mochten onze eigen leveranciers starten met het inrichten en installeren van de praktijklokalen BiNask, de leskeuken en kantine en de opbouw van de ICT- infrastructuur. Rondom de voorjaarsvakantie kwam de nieuwe inrichting en werd er verhuisd. En toen was het moment daar: de eerste lesdag in een gloednieuwe school! De eerste maanden zaten we nog half in een bouwput: de terreininrichting was nog niet klaar, de tuin moest nog worden aangelegd en de straat heringericht. Dat leidde tot flink wat extra schoonmaakwerk.

Tegen het einde van het schooljaar werd het nieuwe logo geplaatst. Een nieuwe school, met een nieuwe naam, door onze eigen leerlingen gekozen: LennaMare, een school om trots op te zijn!

Ook in Emmeloord is in 2025 hard gewerkt aan nieuwe huisvesting. Het project VO-campus kreeg in het voorjaar groen licht van de gemeenteraad. Vervolgens is hard gewerkt om het Voorlopige Ontwerp (versie 2) om te zetten in een Definitief Ontwerp. Dat is gelukt. In 2026 volgen Technisch Ontwerp, aanbesteding en dan... gaan volgens planning begin 2027 de (houten) palen de grond in!

7.2 Facilitaire zaken

In 2025 is bij facilitaire zaken vooral veel nagedacht over de (nabije) toekomst. En dat zal de komende jaren zo blijven, al zullen gedachten uiteraard worden omgezet in concrete plannen en acties. De naderende VO-campus, en daarmee het samengaan van Zuyderzee Lyceum (Junior en Senior), Bonifatius Mavo, X-tuur, Emelwerda College en Vakcollege Noordoostpolder op 1 terrein en onder 1 dak, plaatst ons voor diverse uitdagingen: hoe gaan we om met facilitair beheer, logistiek, sociale veiligheid? Een goede samenwerking is daarbij belangrijk, en wordt dus samen opgepakt. Sinds het najaar van 2025 is er wekelijks contact met elkaar en worden de plannen uit die nodig zijn om straks een goed draaiende VO-campus te hebben samen uitgewerkt.

7.3 Duurzaamheid

Ook op dit thema ging het in 2025 over de VO-campus. Dankzij een breed gesteunde motie stelde de gemeenteraad extra budget beschikbaar om de VO-campus te voorzien van een houten constructie, demontabele kanaalplaatvloer en biobased gevels en isolatie. Het onderwijs is hier blij mee: zowel qua uitstraling en beleving van het gebouw als ook vanuit de wens om de jeugd van de toekomst het goede voorbeeld te willen geven.

Zo is er ook de wens om een goed voorbeeld te geven als het gaat om inzameling van afval. Waar het scheiden van blik en plastic van het restafval nu nog te duur is om in te voeren voor de verschillende vestigingen, zal er op de VO-campus gewerkt worden met perscontainers, zo ontstaat er voldoende volume om deze afvalstromen wel betaalbaar te gaan scheiden.

7.4 Inkoop

De digitalisering van ons inkoopproces en contractmanagement heeft in 2025 verder haar beslag gekregen. We plukken er nu de voordelen van: er is een goed overzicht van onze contractuele verplichtingen en ook van verplichtingen die voortkomen uit lopende inkooptrajecten. De controle is verschoven naar de voorkant: wanneer facturen overeenkomen met de vooraf aangegane inkoopverplichting worden deze nu automatisch verwerkt. Geleverde goederen worden door de conciërges gecontroleerd en administratief geboekt waardoor we weten dat er geleverd is wat is besteld.

Per 1 januari 2026 zal de fusie van de boven-schoolse coöperaties Pompeblêd en Fricolore tot de Coöperatie VO Fryslân een feit zijn. Dit betekent ook een verdubbeling van het potentiële aanbestedingsvolume van het gezamenlijke inkoopteam. Het ligt in de verwachting dat VariO de komende jaren in toenemende mate gebruik zal gaan maken van contracten die op Coöperatie-niveau zijn afgesloten en daarmee zowel zal profiteren van betere inkoopvoorwaarden als van werkbesparing in het aanbestedingstraject.

7.5 PR en Communicatie

In 2025 heeft de functie van medewerker PR & Communicatie vacant gestaan. De verschillende taken zijn opgepakt door diverse medewerkers binnen de organisatie, met ondersteuning van externen.

Om beter op de hoogte te zijn van elkaar en gebeurtenissen op de locaties worden de weekberichten gedeeld op VIP. Op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie heeft de afdeling HR verder gewerkt aan/met de werkenbij-website. De derde editie van het VariO-magazine is begin januari gedrukt en aan alle leerlingen van groep 8 uitgereikt.

We hebben zeer regelmatig de krant en Omroep Flevoland weten te behalen. Zo kregen we een prachtig item over de beroepenavond en Heel Senior Leest en zijn onder andere mooie artikelen gepubliceerd over het 80-20Learning traject en de eerste geslaagden voor X-tuur.

De nieuwbouw in Emmeloord en Lemmer hebben ook blijvend de aandacht. Lemmer heeft in februari zijn intrek genomen in het nieuwe gebouw en in juni is de officiële opening geweest.

7.6 ICT

De ICT-afdeling heeft in 2025 verdere stappen gezet in het professionaliseren en toekomstbestendig maken van de digitale infrastructuur. De focus lag op het versterken van continuïteit, veiligheid en efficiency, waarbij meerdere

ICT-projecten zijn afgerond. Onderstaand worden de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van infrastructuur, applicaties en informatiebeveiliging toegelicht.

7.6.1 Infrastructuur en devices

In 2025 is de overstap gemaakt naar telefonie via Microsoft Teams. Deze overgang heeft geleid tot een uniform communicatieplatform binnen de organisatie, met verbeterde bereikbaarheid en beheerbaarheid. Ook is een cloud-gebaseerde back-upoplossing voor de Microsoft 365-omgeving geïmplementeerd. Hiermee is de beschikbaarheid en herstelbaarheid van data significant verbeterd.

Daarnaast is op het Zuyderzee Lyceum de centrale coreswitch vervangen. Met deze vernieuwing is de netwerkarchitectuur gemoderniseerd en is een hogere betrouwbaarheid en capaciteit gerealiseerd. Ook zijn nieuwe devices voor docenten uitgerold. Deze zijn via Microsoft Intune geautomatiseerd ingericht, wat heeft geleid tot een snellere ingebruikname en een uniformere digitale werkplek.

7.6.2 Applicaties en procesverbeteringen

Binnen AFAS zijn in 2025 meerdere procesverbeteringen doorgevoerd. Inkoop en contractbeheer zijn versterkt met een verplichtingenadministratie, waardoor budgetbewaking en financiële verantwoording nauwkeuriger verlopen. Daarnaast

zijn HR-processen geoptimaliseerd: het onboardingsproces is verder gedigitaliseerd en het ziekteverzuimproces is gestroomlijnd, wat heeft geleid tot efficiëntere administratieve afhandeling en betere ondersteuning van medewerkers.

7.6.3 Informatiebeveiliging en privacy

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het versterken van informatiebeveiliging en privacy. De organisatie heeft phishingcampagnes uitgevoerd om de digitale weerbaarheid van medewerkers te vergroten en een nieuwe back-upoplossing voor Microsoft 365 ingevoerd waarmee dataverliesrisico's verder worden beperkt.

Medewerkers hebben een online-training gevolgd en een toets afgelegd om op een begrijpelijke manier de regels van de AVG én hoe deze direct in de praktijk toe te passen tot zich te nemen. Zo kan in de praktijk zorgvuldig omgegaan worden met persoonsgegevens en kunnen datalekken voorkomen worden.

Zivver is ingevoerd om op een veilige manier e-mails te verzenden en grote bestanden over te dragen.

Yoursafetynet wordt gebruikt om grip te krijgen op het complexe traject rondom AVG. Zo kan VariO eenvoudig voldoen aan wet- en regelgeving, zoals AVG. Samen met Yoursafetynet krijgt VariO grip op het complexe traject rondom de AVG. Ook is opdracht gegeven aan onze Functionaris Gegevensbescherming om een nulmeting te maken om de huidige IBP-volwassenheid en overige risico's in kaart te brengen. Deze nulmeting vormt de basis voor een meerjarig verbeterprogramma, en om het Normenkader te implementeren.

7.7 Investeringsen

Voor de investeringen in gebouwen en inventaris stellen we jaarlijks een investeringsbegroting op als onderdeel van de (meerjaren)begroting. De belangrijkste investering in de

toekomst betreft de nog te bouwen VO-campus. We hebben het dan over de rechtmatige bijdragen (onderwijsconcept, duurzaamheid en exploitatievoordeel) in de bouw en de inrichtingskosten.

7.7.1 Gebouwen

In 2025 zijn o.a. de kantoren van het Servicebureau van nieuwe vloerbedekking voorzien (€ 24.000). Daarnaast is de entree en de begane grond van het Zuyderzee Lyceum senior opgefrist (€ 26.000).

Begin maart 2025 werd het nieuwe schoolgebouw in Lemmer opgeleverd. Hieraan waren eigen bijdragen en investeringen verbonden van in totaal ca. € 1,4 mln.

7.7.2 Inventaris

In 2025 zijn de audio-installaties van het Zuyderzee Lyceum Emmeloord vervangen (€ 20.000) alsmede (een gedeelte van) het meubilair in de personeelskamer, vergaderruimte en het kantoor van de locatiedirecteur op het Zuyderzee Lyceum Junior (bij elkaar ca. € 17.000).

Verder zijn de laptops en monitoren voor het personeel vervangen voor in totaal € 308.000.

De grootste uitgave was de inrichting van de nieuwe school in Lemmer, denk hierbij aan leerlingensets, meubilair kantoren, inrichting praktijklokalen, inrichting openbare ruimten, etc. voor totaal € 1,1 mln.



Personele zaken

8.1 Terugblik op het afgelopen jaar

Digitalisering van processen en dossiers op orde
In 2025 is de digitalisering van HR-processen verder uitgebreid en geprofessionaliseerd. De nadruk lag op het digitaliseren van de onboarding van nieuwe medewerkers en op het verzuimproces, waaronder alle handelingen die voortkomen uit de Wet Verbetering Poortwachter.

Reguliere processen zijn daarnaast steviger verankerd in systemen en werkwijzen, waardoor de foutgevoeligheid is verminderd en taken minder persoonsafhankelijk zijn geworden. Diverse aanvragen van medewerkers, zoals uitdienstmeldingen, aanpassingen van contractomvang, ouderschapsverlof en werkgeversverklaringen, zijn vereenvoudigd.

Er is extra aandacht besteed aan het correct opslaan van documenten in personeelsdossiers, inclusief de vraag welke documenten wel en niet bewaard mogen worden. Tevens zijn achterstanden op het gebied van loopbaan-historie en diploma's bijgewerkt.

Teamleiders

Met ingang van het nieuwe schooljaar is binnen VariO Onderwijsgroep gewerkt met teamleiders. Deze teamleiders hebben bij de start een scholingsprogramma gevolgd en daarnaast vanuit HR diverse basistrainingen ontvangen over werkwijzen, verlof en verzuim. De introductie van teamleiders maakte het noodzakelijk om taken en verantwoordelijkheden opnieuw vast te leggen in het managementstatuut. Dit statuut is in 2025 dan ook aangepast.

Tijd voor tijd/overuren/verlof

Binnen VariO Onderwijsgroep bestond onduidelijkheid over de voorwaarden voor het schrijven van overuren, het interpreteren van verlofkaarten, de verschillen tussen OP en OOP en de wijze waarop werkzaamheden onder de opslagfactor of algemene schooltaken vallen. In 2025 is hier extra duidelijkheid over geboden via schriftelijke toelichting en diverse voorlichtingssessies.

Beleid

Diverse HR-beleidsstukken zijn aangepast, ontwikkeld en geïmplementeerd. Verzuim is hierbij een speerpunt geweest. Rollen en verantwoordelijkheden – ook in relatie tot de arbodienst – zijn verduidelijkt. HR biedt leidinggevenden een strakkere ondersteuning in de begeleiding van medewerkers en in de naleving van de Wet Verbetering Poortwachter. Daarnaast is nieuw beleid opgesteld ten aanzien van de functiemix en professionalisering van docenten, evenals vrijwilligersbeleid, gericht op uniforme voorwaarden en registratie van vrijwilligers.

8.2 Strategisch HR-beleid

VariO Onderwijsgroep wil structureel beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel om onderwijs te bieden dat aansluit bij de behoeften van leerlingen. Belangrijke doelen en ambities van ons onderwijs betreffen het leggen van een stevige basis door inzet op de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap, het geven van lessen van hoge kwaliteit en het realiseren van hoge leerresultaten. Dit betekent dat er kritisch personeel wordt geworven en er wordt geïnvesteerd in de scholing en coaching van de zittende leraren. De landelijke tekorten aan onderwijspersoneel vereisen een regionale aanpak. VariO Onderwijsgroep is daarom aangesloten bij de Onderwijsregio, waarbinnen plannen zijn ontwikkeld voor een integrale aanpak, onder meer door gezamenlijke werving en het delen van geschikte kandidaten.

Binnen VariO Onderwijsgroep wordt steeds actiever gestuurd op duurzame inzetbaarheid. Medewerkers kunnen gebruikmaken van het platform Sterk te Werk van De Friesland, dat diverse preventieve interventies aanbiedt. Daarnaast is er samenwerking met een bedrijfsmaatschappelijk werker, die in 2025 meerdere medewerkers heeft ondersteund op het gebied van werk-privébalans.

Ook is in 2025 gestart met samenwerking met Flow@Work, dat onder andere loopbaancoaching en begeleiding bij ingrijpende gebeurtenissen aanbiedt.

In 2026 zal de nadruk sterker komen te liggen op het ontwikkelen van eigen vitaliteits- en inzetbaarheidsaanbod voor medewerkers.

8.3 Aantrekkelijke werkgever

In 2025 is gekozen voor een aangepaste managementstructuur met teamleiders. Hierdoor is de span of control aanzienlijk verbeterd en kan meer aandacht worden besteed aan individuele medewerkers. Dit heeft bijgedragen aan rust en stabiliteit binnen de teams. Het servicebureau richt zich volledig op dienstverlening ter ondersteuning van de onderwijsprofessionals.

VariO Onderwijsgroep investeert actief in opleidingen en biedt diverse doorgroe- en ontwikkelmogelijkheden. Teamleiders hebben een opleiding aangeboden gekregen als voorwaarde voor hun nieuwe functie, waarbij ook medewerkers met ambitie voor deze rol konden aansluiten.

Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van eerder ontwikkelde initiatieven die medewerkers ondersteunen in verschillende levensfasen, zoals een vitaliteitsregeling die het mogelijk maakt om (betaald) minder uren te werken en uitgebreide keuzemogelijkheden binnen het individueel keuzebudget.

8.4 Thuiswerkregeling

Naast het reguliere onderwijs bestaat te allen tijde de mogelijkheid om thuis te werken. Hiervoor is binnen VariO Onderwijsgroep een vastgesteld thuiswerkreglement beschikbaar.

8.5 Verzuim/duurzame inzetbaarheid

Het voortschrijdend verzuimpercentage bedroeg in december 2025 5,22%. De stijging ten opzichte van 2024 wordt voornamelijk veroorzaakt door langdurig ziekteverzuim. De introductie van teamleiders in het laatste kwartaal van 2025 heeft geleid tot beter overzicht en meer mogelijkheden om te sturen op (preventief) verzuim en duurzame inzetbaarheid.

De focus lag op intensieve ondersteuning, waarbij wordt gekeken naar wat medewerkers wél kunnen in plaats van wat zij niet kunnen. Teamleiders zijn hierin getraind. Er vinden gesprekken plaats met medewerkers die frequent verzuimen, en waar nodig wordt actief gekeken naar loopbaanmogelijkheden wanneer duurzame inzetbaarheid onder druk staat.

Er is gebruikgemaakt van externe interventies, waaronder coachingstrajecten via Flow@Work. Ook heeft bedrijfsmaatschappelijk werker ondersteuning geboden op het gebied van werk-privébalans.

8.6 Arbodienst

VariO Onderwijsgroep maakt gebruik van Perspectief als arbodienst. In 2025 zijn de onderlinge contacten verder versterkt, mede door een herziene werkwijze bij Perspectief en verbeterde digitale processen binnen VariO Onderwijsgroep. Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd.

Periodiek vindt er een SMT plaats, waar de inzetbaarheidsadviseur van Perspectief, een teamleider of locatiedirecteur en de HR-functionaris aanwezig zijn. Lopende dossiers worden besproken, met als doel ziekteverzuim te voorkomen en duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

8.7 Strategische personeelsplanning

VariO Onderwijsgroep wil in de toekomst blijven beschikken over voldoende gekwalificeerd personeel om alle leerlingen het onderwijs te bieden dat voorziet in hun behoefte. Dat vereist gekwalificeerd personeel binnen de gehele organisatie. Gezien de landelijke tekorten om goed personeel aan te trekken vraagt dit ook van VariO Onderwijsgroep om een regionale aanpak van het grote personeelsprobleem.

In 2025 is gestart met een nauwere samenwerking binnen de onderwijsregio. Om beter zicht te krijgen op de personeelsontwikkelingen, wordt gezamenlijk gebruik gemaakt van een scenariomodel van Voion. Met behulp van dit model is in 2025 een analyse gemaakt waar de komende jaren tekorten gaan ontstaan. Daarbij is gekeken naar de leeftijdsopbouw, de aanwezige arbeidsomvang en de beschikbare bevoegdheden zoals eerste- en tweedegraads bevoegdheid. Dit is afgezet tegen de te verwachten leerlingenaantallen.

In 2026 zal vanuit de onderwijsregio verder bekeken worden hoe gemeenschappelijke knelpunten kunnen worden aangepakt.

8.8 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 daarmee ook binnen 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.

Het streven van VariO Onderwijsgroep is nog steeds 100% bevoegde docenten in dienst te hebben, het gaat hier tenminste om een volledige tweedegraads bevoegdheid in een vak dat wordt gegeven 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 bevoegdheid vereist. In december 2025 had VariO 187 docenten in dienst. Hiervan zijn er 147 bevoegd en 5 onbevoegd. Met docenten die (nog) niet bevoegd zijn, zijn passende scholingsafspraken gemaakt.

Voor het ISK zijn vrijstellingen verleend t.a.v. docenten met een PABO-diploma, maar met deze collega's wordt wel het gesprek gevoerd om ook de tweedegraads bevoegdheid te halen. Het betreft 2 docenten. Daarnaast wordt er binnen het ISK vanaf eind 2025 actiever gestuurd op het behalen van een NT2-bevoegdheid.

8.9 VOG

In 2025 is, net als in 2024, actief gemonitord op de aanwezigheid van een VOG. Indien deze ontbrak, werd geen arbeidsovereenkomst opgesteld en kon een nieuwe medewerker niet starten. Op één vaste medewerker na – bij wie de VOG één dag na indienst-treding werd verstrekt – is dit proces strikt gevolgd.

Bij de vrijwilligers is het 5 keer voorgekomen dat de VOG niet of te laat aanwezig was. Dat had te maken met de snelheid waarop de persoon ingeschakeld was.

Voor medewerkers voor wie tussen 17 juli en 17 oktober reeds een VOG was aangevraagd, is conform het advies van het ministerie van OCW een nieuwe VOG aangevraagd.

Nieuwe VOG	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers loondienst	58	1	0
Stagiair (niet in loondienst)	5	0	0
Vrijwilligers (niet in loondienst)	8	4	1
Gast docenten (niet in loondienst)	11	0	0
Externe collega's	6	0	0

Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol jaarverslag 2025 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in verslagjaar 2025 uit te voeren.

8.10 Sociale Veiligheid

Het bestuur hecht groot belang aan een sociaal veilige leer- en werkomgeving. In september 2024 is een RI&E opgeleverd, inclusief een plan van aanpak. Hierbij is ook onderzoek gedaan naar sociale veiligheid. Op één locatie heeft aanvullend onderzoek plaatsgevonden; in 2025 is vervolg gegeven aan de bevindingen.

Voor 2026 staat extra aandacht gepland voor grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer (ook in relatie tot AI), evenals aanscherping van relevante protocollen en werkwijzen.

8.11 Banenafpraak

Scholen zijn wettelijk verplicht bij te dragen aan de Banenafpraak en de quatumregeling. Het blijft echter een uitdaging om geschikte medewerkers te vinden en te behouden.

In 2025 is één medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt aangesteld.

8.12 Personele ontwikkeling

In 2025 zien we een toename t.o.v. 2024 van in totaal 16,58 FTE t.o.v. 2024. OOP zonder lesgebonden taken is vermindert met ruim 2 FTE. OOP met lesgebonden taken laat een toename zien van ruim 11 FTE. OP is tevens met ruim 6 FTE

toegenomen. De toename van het OOP met lesgebonden taken heeft grotendeels te maken met de groei van het ISK. Voor OP geldt dat de oorzaak ligt in groei van leerlingenaantallen en vervanging i.v.m. ziekte en zwangerschap.

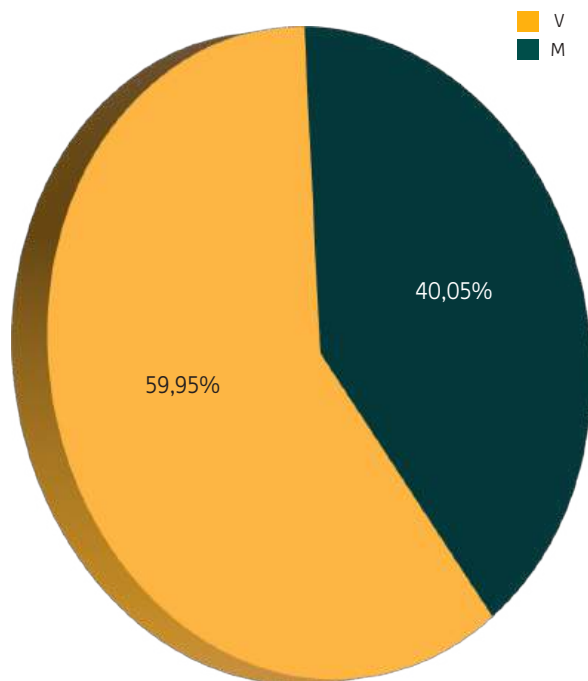
FTE per functiegroep

Som van FTE						
Jaar	DIR	OOP	OOP-Z	OP	S	Eindtotaal
2023	4,78	29,26	34,78	135,60	-	204,42
2024	5,00	35,19	36,86	136,64	-	213,69
2025	3,90	46,98	34,67	143,12	1,60	230,27

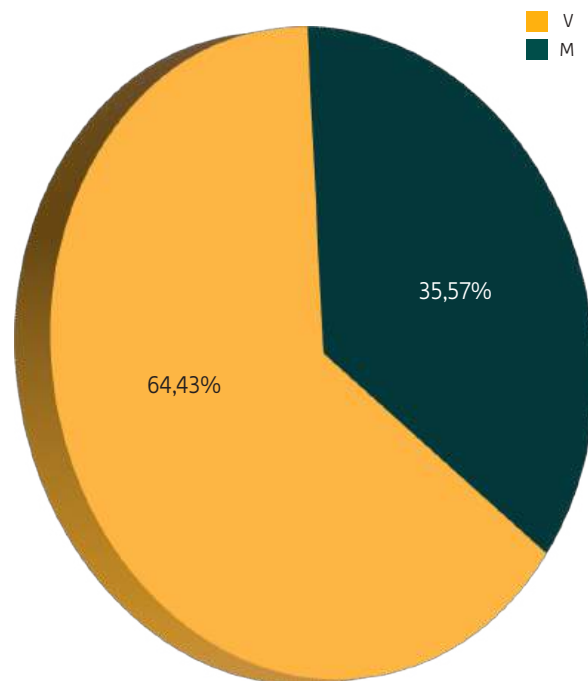
8.12.1 Verdeling mannen en vrouwen

De verdeling tussen mannen en vrouwen naar aantal medewerkers en fte is als volgt:

Verdeling M/V in FTE

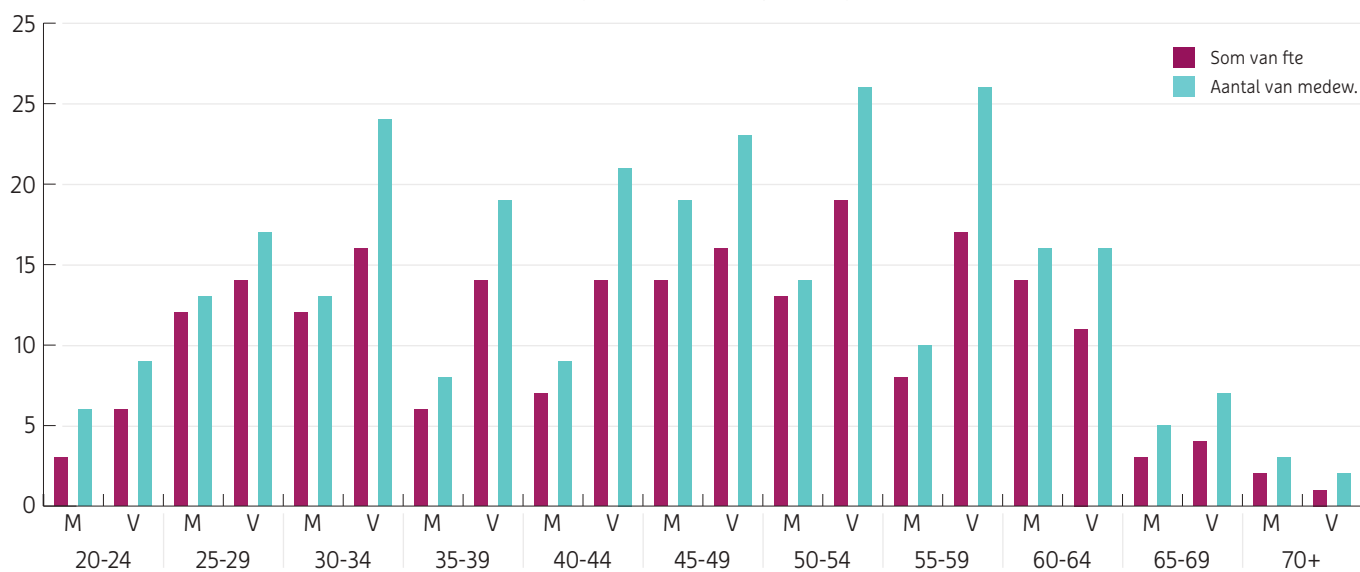


Verdeling M/V aantal medewerkers

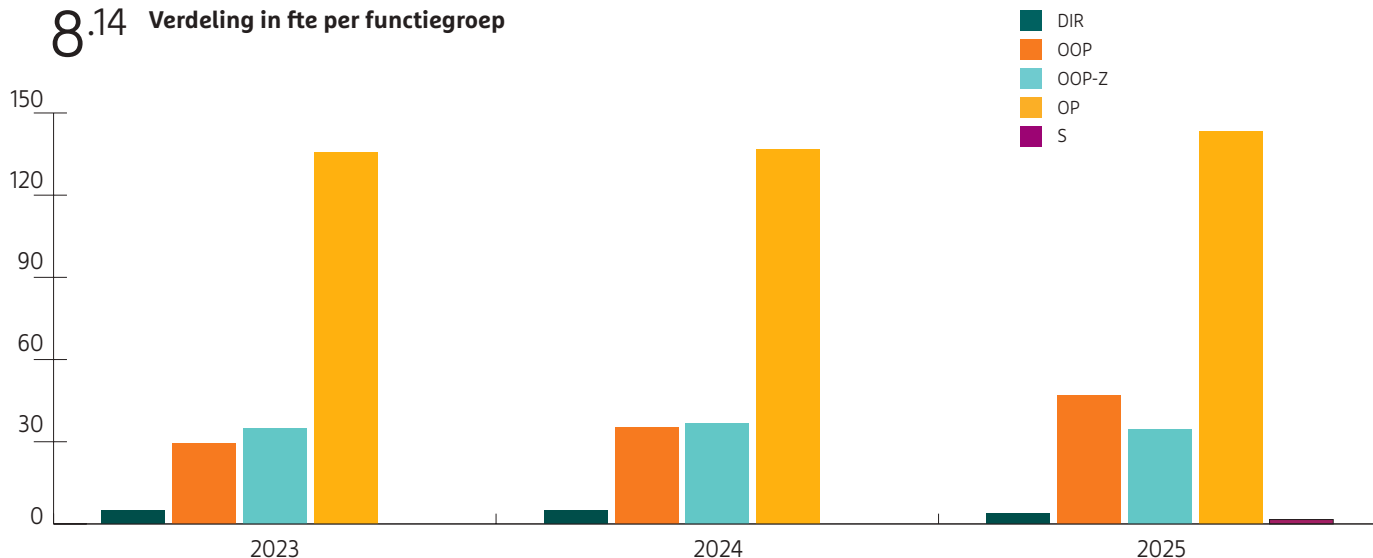


8.13 Leeftijdsopbouw personeel

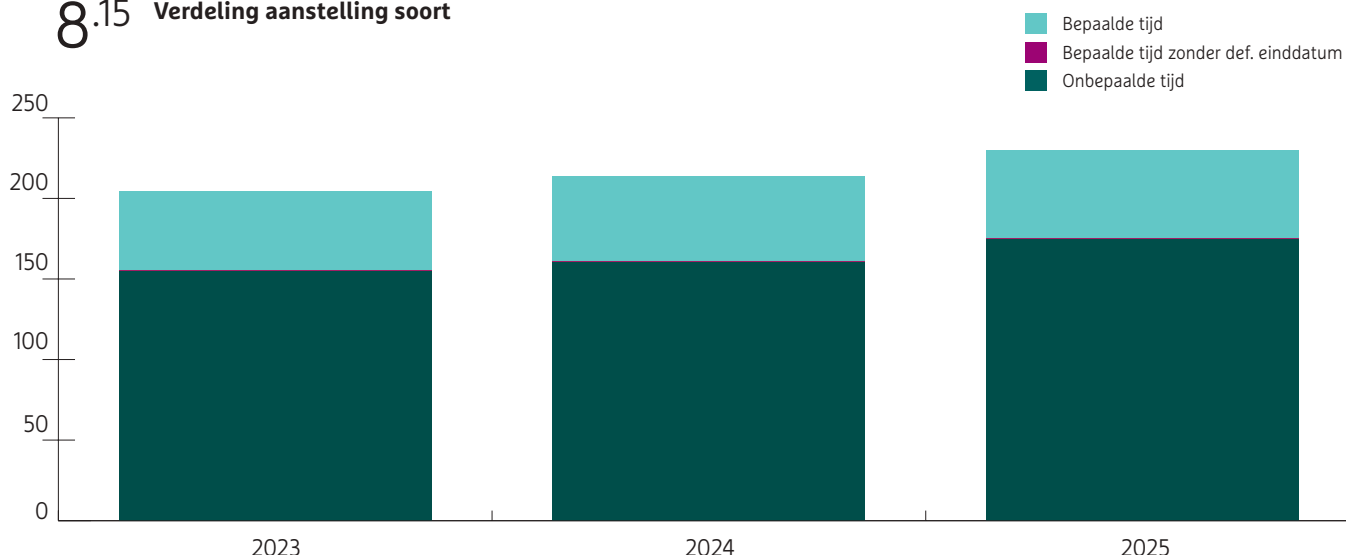
Verdeling M/V naar leeftijdscategorie



8.14 Verdeling in fte per functiegroep



8.15 Verdeling aanstelling soort



In bovenstaande tabel zijn de verschillende aanstellingssoorten in beeld gebracht. Tijdelijke uitbreidingen worden in dit overzicht niet meegenomen. Te zien is dat de flexibele schil in 2025 ongeveer 25% van het totaal was.

8.16 Gevoerd beleid over beheersing en beleid van uitkering na ontslag

Vanuit goed werkgeverschap zet VariO Onderwijsgroep in op een duurzame arbeidsrelatie en op passende begeleiding wanneer deze relatie onder druk staat. Dit kan het gevolg zijn van ziekte, maar ook ontstaan door uiteenlopende belangen of veranderde omstandigheden. Waar mogelijk worden interventies ingezet om ontslag te voorkomen.

Indien dit onverhoopt niet mogelijk blijkt, worden duidelijke afspraken gemaakt over de wederzijdse rechten en plichten met betrekking tot een uitkering na ontslag. In 2025 hebben twee medewerkers de organisatie verlaten met een vaststellingsovereenkomst na twee jaar ziekte. Daarnaast heeft één medewerker de organisatie verlaten met een vaststellingsovereenkomst om andere redenen.

8.17 Toekomstige ontwikkelingen

In aanloop naar de realisatie van de campus wordt nagedacht over de vorming van een Gezamenlijk Dienstencentrum. Dit centrum kan bijdragen aan efficiënter werken, het uitwisselen en bundelen van expertise en het verminderen van organisatorische kwetsbaarheid. Daarnaast kan deze samenwerking op termijn mogelijk leiden tot een besparing in fte's.

In de komende periode wordt onderzocht op welke HR-thema's al gezamenlijk kan worden opgetrokken. Afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm is het mogelijk dat het personeelsbeleid en de daarbij behorende processen binnen VariO Onderwijsgroep moeten worden geharmoniseerd of aangepast.



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). Op dit moment is dit nog een papieren versie en een digitale versie van eXtensible Business Reporting Language (XBRL). Deze digitale versie is de laatste jaren, op advies van de accountant, als format gebruikt voor het opstellen van de jaarrekening. De jaarrekening dient een goedkeurende verklaring te bevatten van de externe accountant. Van Ree accountants controleert de jaarrekening 2025.

Eén van de belangrijkste verificaties van de externe accountant is de bekostigingscontrole. Het vastgestelde aantal leerlingen, waarop de bekostiging is afgestemd, wordt minutieus gecontroleerd. Dit gebeurt in volledige afstemming 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 2025 was het aantal leerlingen op één oktober 2024 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 de DUO vastgestelde leerlingenaantal.

9.2 Toelichting op het resultaat

9.2.1 Resultaat 2025

Het totale resultaat over 2025 komt uit op € 1.140.331, - negatief. Dat is ten opzichte van de begroting 2025 een aanzienlijke verslechtering. Deze valt met name te verklaren door een te hoge inzet van formatie, hogere huisvestingslasten (met name een hogere toevoeging aan de voorziening groot onderhoud) en hogere overige lasten (waaronder een hogere uitbesteding van leerlingen, hogere instellingslasten en hogere uitgaven gedekt door subsidies). Daar tegenover staat een hogere instroom van leerlingen bij Caleido en een hogere indexatie van de bekostiging.

EUR bedragen: x1	2025 Realisatie	2025 Begroting	2025 Verschil realisatie t.o.v. begroting	2025 Verschil in % t.o.v. begroting
Baten				
1. Rijksbijdragen	24.705.424	23.416.951	1.288.473	6%
2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	3.060	0	3.060	0%
3. Overige baten	563.351	444.218	119.133	27%
Totaal baten	25.271.835	23.861.169	1.410.666	6%
Lasten				
4. Personeelslasten	21.698.624	20.416.001	1.282.623	6%
5. Afschrijvingen	534.493	642.399	-107.906	-17%
6. Huisvestingslasten	1.598.594	1.427.000	171.594	12%
7. Overige lasten	2.847.630	2.499.700	347.930	14%
Totaal lasten	26.679.341	24.985.100	1.694.241	7%
Saldo van baten en lasten	-1.407.506	-1.123.931	-283.575	25%
8. Rentebaten-lasten	267.175	322.000	-54.825	-17%
TOTAAL RESULTAAT	-1.140.331	-801.931	-338.400	-42%
Mutatie bestemmingsreserves	604.860	506.000	98.860	
RESULTAAT t.g.v. Algemene Reserve	-535.471	-295.931	-239.540	81%

Analyse van het verschil tussen begroting en werkelijke cijfers 2025	
1. Hogere rijksbijdragen	1.288.473
2. Bijdragen overige overheden	3.060
3. Hogere overige baten	119.133
Hogere baten	1.410.666
4. Hogere personeelslasten	1.282.623
5. Lagere afschrijvingslasten	-107.906
6. Hogere huisvestingslasten	171.594
7. Hogere overige lasten	347.930
Hogere Lasten	1.694.241
8. Hogere rentebaten	-54.825
Totaal verschil	-338.400

9.2.2 Uitleg analyse tabel

1. Rijksbijdragen

De normatieve rijksbijdrage (lumpsum) valt hoger uit dan begroot, er was een indexatie begroot van 3,02% de uiteindelijke realisatie is 5,011%. 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 2025 is begroot. Als gevolg van de onvoorspelbaarheid werd er voor Caleido-ISK conservatief begroot. Tegenover de hogere rijksbijdrage en hogere vergoeding voor nieuwkomers staan hogere personele uitgaven en de uitbesteding van leerlingen. Verder is de inzet van subsidies achtergebleven op de begroting, het betreffen met name G1-subsidies waarvan de uitvoering van de plannen op schema liggen.

2. Overige overheidsbijdragen

Dit betreft met name een niet begrote vrijval van een investeringssubsidie.

3. Overige baten

De overige baten zijn per saldo hoger uitgekomen dan begroot. M.n. komt dit door hogere baten uit projectsubsidies en een subsidie vanuit de Onderwijsregio.

4. Personele lasten

Vanaf augustus is er meer formatie ingezet dan begroot, waardoor de loonkosten hoger uitvallen dan begroot. Daarnaast zijn er hogere scholingskosten dan begroot. Verder geeft een afname van de personele voorzieningen ten opzichte van de begroting een voordelig resultaat. De inhuur van externe expertise valt hoger uit dan begroot, o.a. door de inzet van een interim-bestuurder.

5. Afschrijvingen

De afschrijvingslasten liggen lager ten opzichte van de begroting doordat een gedeelte van de investeringen niet hebben plaats gevonden dan waar in de begroting rekening mee is gehouden. Deze gaan we alsnog deels in 2026 investeren.

6. Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn aanzienlijk hoger uitgekomen dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door een hogere toevoeging aan de voorziening groot onderhoud. De voorziening groot onderhoud is vastgesteld op basis van een geactualiseerd Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP). Verder vallen de kosten voor huur, energie en schoonmaak hoger uit dan begroot. Vermeld moet worden dat de overige onderhoudskosten lager zijn uitgevallen.

7. Overige lasten

Hogere overige lasten betreft o.a. diverse niet begrote aanschaffingen die gefinancierd worden vanuit subsidies. Daarnaast is de post doorbetaalde bekostiging inzake de uitbesteding van leerlingen hoger dan begroot door een toename van het aantal uitbestede leerlingen van Caleido. Hiervoor wordt bekostiging ontvangen daar de leerlingen staan ingeschreven bij Caleido. Verder zijn er hogere kosten voor kantoorbenodigdheden, software/licenties, contributies en PR.

8. Rentebaten en lasten

Het negatieve resultaat op de rente komt doordat het rentepercentage over heel 2025 lager is uitgevallen dan begroot. Daarnaast is het saldo sneller afgenomen dan begroot.

9.2.3 Nationaal Programma Onderwijs

De coronacrisis heeft veel van iedereen gevraagd in het onderwijs, van basisschool tot universiteit. Daarom heeft de overheid over een periode van tweeënhalve jaar (2021 t/m 2023) in totaal € 8,5 miljard voor het Nationaal Programma Onderwijs uitgetrokken. Dit hebben onderwijsinstellingen geïnvesteerd tot 31 juli 2025 in de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van leerlingen en studenten

en in het inhalen van coronavertragingen.

VariO Onderwijsgroep heeft tot en met 2023 een bedrag van € 5,4 miljoen ontvangen, waarvan het niet bestede deel was opgenomen in de bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs. In 2025 is het restant ad € 321.000,- besteed en onttrokken aan de bestemmingsreserve.

9.2.4 Allocatie van middelen op schoolniveau

Er wordt gewerkt met één stichtingbrede begroting en meerjarenprognose (MJP) die is opgebouwd vanuit de individuele locaties ofwel RvE's (resultaat verantwoordelijke eenheden):

- ▶ Bovenschools (bestuur en het servicebureau)
- ▶ Zuyderzee Lyceum (Senior en Junior locatie)
- ▶ LennaMare
- ▶ ISK – Caleido (locaties Emmeloord, Lemmer en Luttelgeest)
- ▶ X-tuur
- ▶ Bonifatius Mavo

De begroting inclusief meerjarenprognose (MJP) is vastgesteld door het College van Bestuur, waarna goedkeuring heeft plaatsgevonden door de Raad van Toezicht. De begroting is ter instemming voorgelegd aan de GMR. De afzonderlijke (deel)begrotingen zijn aan de medezeggenschapsraden van de onder het bestuur ressorterende scholen aangeboden: het Zuyderzee Lyceum en de Bonifatius mavo. De rijksbekostiging is toegerekend aan de betreffende locaties.

Van de toegerekende rijksbekostiging wordt een bedrag per leerling afgedragen aan bovenschools ter dekking van de bovenschoolse lasten.

Bovenschools worden verantwoord:

- ▶ De huisvestingslasten
- ▶ Instellingslasten
- ▶ Afschrijving van inrichting van de scholen
- ▶ Loonkosten bestuur en servicebureau
- ▶ Een deel van de overige personele kosten

De deelbegrotingen per RvE 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 2025 VariO	VariO	Bovenschools	Lasten BVS in percentage van totaal VariO
EUR bedragen: x1			
Totale lasten	26.679.341	5.835.043	21,9%
waarvan personele lasten	21.698.624	3.036.825	14,0%
waarvan materiele lasten	4.980.717	2.798.218	56,2%

9.3 Financiële positie op balansdatum

Balans VariO	31-12-2025	31-12-2024
EUR bedragen: x1		
Activa		
Vaste activa	3.711.957	1.588.434
Vlottende activa	584.140	652.299
Liquide middelen	11.576.391	14.113.127
totaal Activa	15.872.488	16.353.860
Passiva		
Eigen vermogen	9.488.497	10.628.831
Voorzieningen	2.328.738	2.490.060
Kortlopende schulden	4.055.253	3.234.969
totaal Passiva	15.872.488	16.353.860

Het balanstotaal bedraagt eind 2025 € 15,9 miljoen. Het eigen vermogen is op balansdatum € 9,5 miljoen (2024: € 10,6 miljoen). De liquide middelen bedragen € 11,6 miljoen. Hier staan geoormerkte verplichtingen tegenover in de vorm van voorzieningen van € 2,3 miljoen en bestemmingsreserves van € 7,9 miljoen. Door het negatieve resultaat neemt de

algemene reserve met € 535K af, waar tegenover de bestemmingsreserves afnemen met € 605K. Voor dat bedrag zijn de kosten gefinancierd vanuit de bestemmingsreserves, o.a. vanuit de bestemmingsreserve NPO en de werkdrukmiddelen. Door afname van de algemene reserve laten de kengetallen een dalende trend zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg € 1.542.219 negatief (2024: € 1.646.747 positief). Hiermee konden de investeringsactiviteiten van € 994.517 gefinancierd worden. De kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten is € 3.188.966 lager dan in 2024 wat wordt veroorzaakt door een afname van het netto werkkapitaal, daling van het saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering en een daling van

de rente-inkomsten. De negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten daalt met € 54.451 (2025: € 994.517 negatief; 2024: € 1.048.968 negatief) door een combinatie van hoge desinvesteringen en stijging van het investeringsvolume. Over boekjaar 2025 is sprake van een netto kasstroom van € 2.536.736 negatief waardoor de liquide middelen afnemen met hetzelfde bedrag.

Kengetallen financiële positie	2025 Realisatie	2024 Realisatie
Huisvestingsratio	5,99%	5,71%
Liquiditeit (current ratio)	3,00	4,56
Liquiditeit (quick ratio)	3,00	4,56
Personeelslasten / Rijksbijdragen	87,83%	84,90%
Personeelslasten / Totaal baten + financiële baten	84,96%	80,79%
Personeelslasten / Totaal lasten + financiële lasten	81,33%	80,44%
Rentabiliteit	-4,51%	-0,44%
Solvabiliteit I	0,60	0,65
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)	0,74	0,80
Weerstandsvermogen	37,55%	44,52%

Kengetallen overig	2025 Realisatie	2024 Realisatie
Kapitalisatiefactor	56,31%	66,06%
Weerstandsvermogen exclusief materiële vast activa	22,86%	37,87%
Algemene reserve / Totaal baten + financiële baten	6,25%	8,72%
Voorzieningen / Totaal baten + financiële baten	9,12%	10,19%
Rijksbijdragen / Totaal baten + financiële baten	96,74%	95,15%
Overige overheidsbijdragen en subsidies / Totaal baten + financiële baten	0,01%	0,02%
Investerings huisvesting / Totaal baten + financiële baten	5,51%	0,76%
Investerings inventaris en apparatuur / Totaal baten + financiële baten	6,27%	3,56%
Netto werkkapitaal / Totaal baten + financiële baten	31,74%	47,18%
Beleggingen ten opzichte van Eigen vermogen	0,00%	0,00%

Over het geheel laten de cijfers voor 2025 een verzwakking zien van de financiële positie ten opzichte van 2024. Dit wordt onder andere ingegeven door de afname van de liquide middelen in verband met de investeringen in de nieuwbouw in Lemmer en het negatieve resultaat in 2025. Daarnaast neemt het eigen vermogen af door de afname van de bestemmingsreserves en de algemene reserve.



9.4 Groot onderhoud en inventaris

In 2025 is het nieuwe schoolgebouw in Lemmer in gebruik genomen en in 2029 gaan het Zuyderzee Lyceum, X-tuur en de Bonifatius Mavo naar de nog te bouwen VO-campus.

In dat licht beoordelen wij de mogelijke uitgaven voor groot onderhoud kritisch en is mede daarom in 2025 een geactualiseerd Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP) voor het nieuwe schoolgebouw in Lemmer en voor de schoolgebouwen in Emmeloord opgesteld. De voorziening groot onderhoud per

31-12-2025 betreft een reële schatting van nog te maken kosten van uit te voeren groot onderhoud. Als we de komende jaren een aantal gebouwen verlaten heeft dat ook gevolgen voor de inventaris. Een deel van de inventaris zal niet mee-verhuizen. Eind 2019 is dit geïnventariseerd voor de locaties van het Zuyderzee Lyceum en daar waar van toepassing is de inventaris vervroegd afgeschreven. Aangezien in 2021 ook besloten is om de Bonifatius mee te verhuizen naar de VO-campus is voor deze locatie die actie ook uitgevoerd.

Voorziening groot onderhoud 2025

EUR bedragen: x1	stand 1-1-2025	dotatie	onttrekking	vrijval	saldo 31-12-2025
Zuyderzee Lyceum Senior	238.244	356.216	-2.168	-	592.290
Zuyderzee Lyceum Junior	138.719	-	-47.756	-59.710	31.254
LennaMare	243.321	-	-	-75.679	167.642
Gymzaal Koopmanstraat	115.000	-	-	-115.000	-
Caleido	115.712	-	-18.764	-7.811	89.137
Bonifatius Mavo	113.680	75.738	-46.570	-	142.848
De Omslag	-	5.553	-	-	5.553
	964.676	437.506	-115.258	-258.200	1.028.724

9.5 Servicebureau

Voor het servicebureau zijn de volgende systemen van belang:

- ▶ AFAS - financieel en HRM/payroll
- ▶ Capisci – financieel (begroting)
- ▶ WIS Collect – financieel (facturering ouderbijdragen)
- ▶ Magister – leerlingenadministratie
- ▶ Zermelo – rooster- en formatieplanning
- ▶ YourSafetyNet (Normenkader IBP voor het onderwijs)

Al deze pakketten zijn voortdurend onderhevig aan veranderingen en optimaliseringsmogelijkheden. In 2024 zijn de Human Resource Management (HRM)-processen in AFAS verder gedigitaliseerd. Verdere ontwikkeling en digitalisering van de processen is gepland voor 2025 en de daaropvolgende jaren.



9.6 Risicomanagement

Het risicomanagement van VariO Onderwijsgroep is op bestuursniveau en directieniveau verankerd. Afgesproken is dat tweejaarlijks er een (her)inventarisatie plaatsvindt van de risico's met daaraan gekoppeld het implementeren van de nodige beheersmaatregelen. In de T-rapportages (tertiaal = 4-maandelijks) volgen we de beheersmaatregelen nadrukkelijk. De managementrapportages worden op directieniveau zowel kwantitatief – financieel – als kwalitatief uitgebreid doorgesproken en indien noodzakelijk ondernemen we de nodige actie. In 2025 is de eerste aanzet geweest voor een herinventarisatie van de risico's, deze zal in 2026 verder uitgewerkt worden. Bij de laatste risico-inventarisatie van 2022-2023 zijn de volgende risicodomeinen beoordeeld:

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

De beoordeling heeft plaatsgevonden doormiddel van het invullen van een risicoscan door:

- ▶ Bestuur
- ▶ Directieleden
- ▶ Hoofden servicebureau

De Top-10 van de risico's die in deze werden benoemd:

- ▶ Nieuwbouw Lemmer en VO-campus Emmeloord
- ▶ Samenwerkingsverband Aandacht+
- ▶ Incidentele subsidies onbetrouwbare overheid
- ▶ Werkdruk
- ▶ Verzuim
- ▶ Aantal zorgleerlingen
- ▶ Kosten van leermiddelen
- ▶ Beleid vrijwillige ouderbijdragen
- ▶ Sociale veiligheid
- ▶ Onderhoud en binnenklimaat gebouwen

Voor deze risico's zijn de nodige beheersmaatregelen uitgezet en worden nauwlettend gevolgd. Bij het opvangen van de risico's in financiële zin kijken we 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 7%. Op dit moment (eind 2025) zit VariO Onderwijsgroep boven deze grens.

Financiële positie en kengetallen

(Bron: begroting 2026 - mjp 2027-2030)

Weerstandsvermogen	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	2027	Meerjarenprognose		
					2028	2029	2030
eigen vermogen/totale baten	43%	39%	31%	30%	29%	28%	27%
minimum risico-profiel VO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
streefwaarde risico profiel VariO, o.b.v. risico-analyse februari 2022	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
weerstandsvermogen alleen op basis van algemene reserve	11%	12%	3%	3%	3%	3%	3%

Sinds 2020 heeft de onderwijsinspectie een nieuwe signaleringswaarde ingevoerd: mogelijk bovenmatig publiek vermogen. Bij VariO Onderwijsgroep is op dit moment sprake van bovenmatig publiek vermogen (ratio 2025: 1,96) maar vanwege de verwachte negatieve exploitatieresultaten en de investeringen in de nieuwbouw in Lemmer en Emmeloord is dat ultimo 2029 geminimaliseerd.

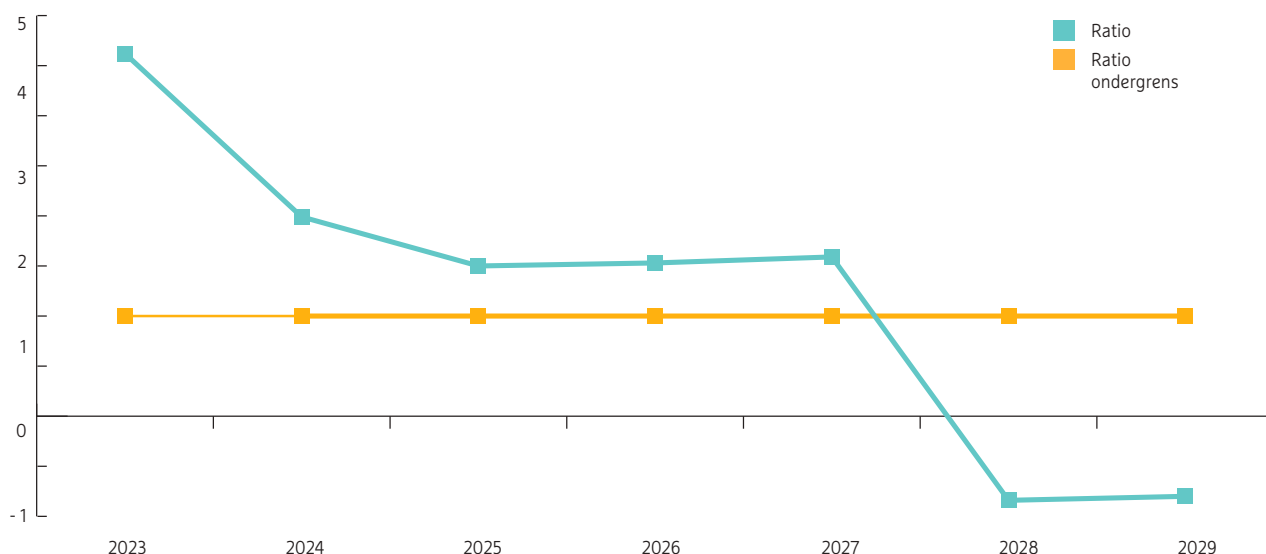
Financiële positie en kengetallen

(Bron: begroting 2026 - mjp 2027-2030)

Signaleringswaarde	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	2027	Meerjarenprognose		
					2028	2029	2030
feitelijk publiek vermogen	10.108.587	9.011.543	7.113.855	7.008	6.901	6.589	6.291
normatief eigen vermogen/norm inspectie	2.793.410	4.523.951	4.755.167	4.568	4.345	7.879	7.899
mogelijk bovenmatig eigen vermogen	7.315.177	4.487.592	2.358.688	2.440	2.556	-1.290	-1.608
ratio: feitelijk vermogen/normatief vermogen	3,62	1,99	1,50	1,53	1,59	-0,84	-0,80

(ratio boven 1 kan duiden op bovenmatig vermogen)

Signaleringswaarde



9.7 Treasurybeleid

In het jaar 2023 is VariO gaan deelnemen aan Schatkistbankieren. Bij Schatkistbankieren worden alle publieke middelen in een rekening-courant aangehouden bij het Ministerie van Financiën. Dagelijks wordt de rekening-courant bij de Rabobank automatisch afgeroomd of aangezuiverd vanaf de rekening-courant bij het Ministerie van Financiën. Als deelnemende instelling ontvangen we een

scherpe rente. Zoals gebruikelijk is in de begroting en de MJP het kasstroomoverzicht opgenomen voor de komende vijf jaren. Daarnaast is separaat een treasury jaarplan 2025 opgesteld. Er zijn geen gelden belegd, de vrij beschikbare publieke liquide middelen worden aangehouden in Schatkistbankieren. De beschikbare private liquide middelen houden we aan op een spaarrekening bij de Rabobank.

9.8 Begroting 2026

Als basis voor de bekostiging 2026 zijn de leerlingenaantallen op 1 oktober 2025 (T-1) bepalend. Gezien de grote schommelingen van de leerlingenaantallen in de Internationale

Schakelklas (ISK) zijn de toekomstige leerlingenaantallen moeilijk in te schatten. In de volgende paragraaf zijn de begrotingscijfers verder uitgewerkt en toegelicht.

9.9 Continuïteitsparagraaf

Sinds eind 2014 zijn de bevoegde gezagsorganen verplicht een continuïteitsparagraaf op te nemen in het bestuursverslag. Te vermelden gegevens van het verslagjaar T+1 tot en met T+5, dus 2026 tot en met 2030.

- 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 6.

A1 Ontwikkeling leerlingenaantallen

De prognoses van de leerlingenaantallen VariO Onderwijsgroep komen uit de begroting 2026.

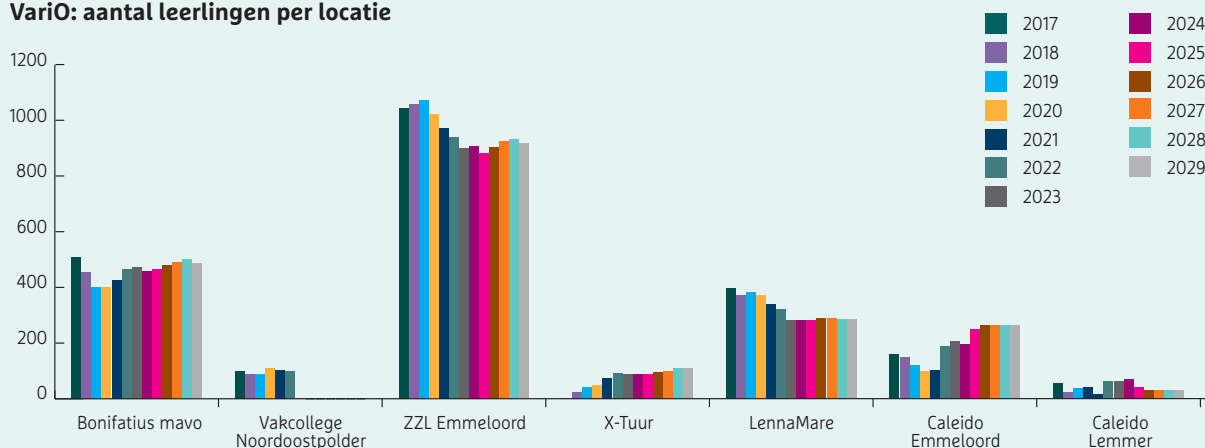
De aantallen geven een afwijkend beeld t.o.v. de voorgaande meerjarenprognoses, met name bij de ISK-afdeling. De leerlingenaantallen van de ISK-afdeling fluctueren sterk. Vooral nog is voor de ISK-afdeling in de meerjarenprognose vanaf 2026 van een hoger aantal leerlingen uitgegaan. Ook bij de andere locaties wordt een lichte stijging verwacht t.o.v. de vorige meerjarenprognoses.

(Bron: begroting 2026 - mjp 2027-2030)

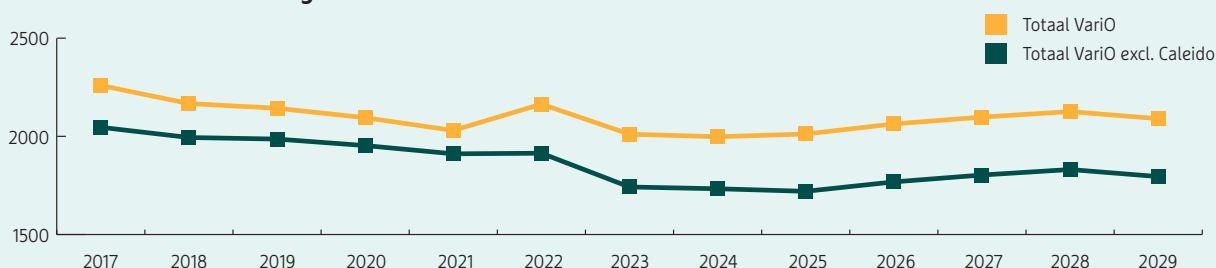
Leerlingaantallen per 1-10 van elk jaar								
Brin	02KR	Zuyderzee Lyceum locaties - 20 CR						
Jaar	Bonifatius mavo	Vakcollege Noorddoostpolder	ZZL Emmeloord	ZZL X-tuur	LennaMare	Caleido Emmeloord	Caleido Lemmer	TOTAAL VariO
2017	507	100	1044	0	395	158	55	2259
2018	455	87	1056	23	373	148	25	2167
2019	401	89	1070	43	383	120	37	2143
2020	400	109	1021	50	373	100	42	2095
2021	427	102	970	74	338	104	15	2030
2022	464	99	938	92	321	187	63	2164
2023	472	0	900	88	282	207	62	2011
2024	457	0	906	89	281	194	71	1998
2025	466	0	883	88	283	249	43	2012
2026*	481	0	902	96	289	265	30	2063
2027*	489	0	925	99	290	265	30	2098
2028*	501	0	933	110	287	265	30	2126
2029*	485	0	916	110	284	265	30	2090

*uit prognose Postmus (X-tuur niet, plan LD gevolgd, plus extra overige locaties)

VariO: aantal leerlingen per locatie



VariO: totaal aantal leerlingen



A2 Personele bezetting

Op basis van het aanwezige leerlingenaantal laat het aantal fte's een daling zien. Op basis van de prognose van het aantal leerlingen in de komende jaren en het wegvallen van de NPO-gelden en overige incidentele subsidies is een taakstelling in het aantal fte's opgenomen in de meerjarenbegroting.

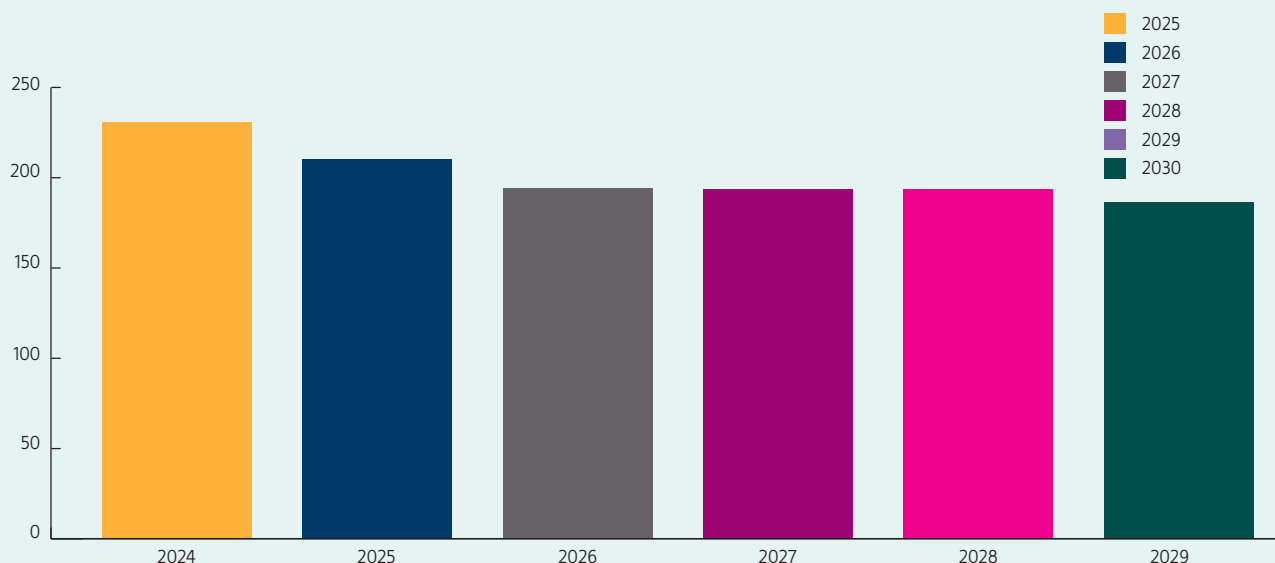
(Bron: begroting 2026 - mjp 2027-2030)

Kengetal	Verslagjaar 2025	T+1 2026	T+2 2027	T+3 2028	T+4 2029	T+5 2030
aantal fte (formatie eenheid) 1 oktober	230,27	209,77	193,62	193,71	193,29	186,43
Management/directie	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90	3,90
Onderwijzend Personeel (OP)	190,10	178,12	174,32	174,32	174,30	174,17
Onderwijsondersteunend Personeel (OOP)	34,67	34,28	33,81	33,79	33,74	33,46
Stagiaries	1,60	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
Taakstellingen	0,00	-8,33	-20,21	-20,10	-20,45	-26,90

A3 Balansgegevens

EUR bedragen	Verslagjaar 2025	T+1 2026	T+2 2027	T+3 2028	T+4 2029	T+5 2030
Activa						
Materiële vaste activa	3.711.957	3.630.000	3.271.000	2.923.000	8.210.000	7.906.000
Financiële vaste activa, leningen	0	0	0	0		
Vlottende activa, voorraden	0	0				
Vorderingen	584.140	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000
Liquide middelen	11.576.391	10.044.000	10.271.000	10.458.000	5.144.000	5.436.000
totaal activa	15.872.488	13.894.000	13.762.000	13.601.000	13.574.000	13.562.000
Passiva						
Eigen vermogen						
EV, algemene reserve	1.595.384	192.000	223.000	253.000	331.000	401.000
EV, best.res.publiek, vern.bouw Boni	0	0	0	0	0	0
EV, best.res.publiek, risicoprofiel VariO	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
EV, best.res.publiek, huisv.Lemmer	1.839.167	1.702.000	1.565.000	1.428.000	1.291.000	1.176.000
EV, best.res.publiek, VO-campus	4.750.000	4.750.000	4.750.000	4.750.000	4.497.000	4.244.000
EV, best.res.publiek, NPO algemeen	0	0	0	0	0	0
EV, best.res.publiek werkdrukmiddelen	288.759	0	0	0	0	0
EV, best.res.publiek, ontwikkelen	0	0	0	0	0	0
EV, bestemmingsreserves privaat	515.187	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000
subtotaal eigen vermogen	9.488.497	7.659.000	7.553.000	7.446.000	7.134.000	6.836.000
Voorzieningen	2.328.738	2.634.000	2.614.000	2.562.000	2.671.000	2.780.000
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	4.055.253	3.601.000	3.596.000	3.595.000	3.771.000	3.947.000
totaal passiva	15.872.488	13.894.000	13.762.000	13.601.000	13.574.000	13.562.000

Inzet FTE's



De balanspositie van VariO Onderwijsgroep is nog goed te noemen. De financiële kengetallen zijn nog 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 de nieuwbouw in Lemmer, ook een voorzichtig uitgavenbeleid geweest voor investeringen en groot onderhoud. Het gecorrigeerde negatieve resultaat over 2025 is onttrokken aan de algemene reserve.

De meerjarenprognose laat de komende jaren een exploitatietekort zien, deze vangen we in 2026 voor een deel op door de vrijval van de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen. In de jaren vanaf 2025 doen we dit vanuit de vrijval van de bestemmingsreserves nieuwbouw Lemmer en vanaf 2029 voor de VO-campus Emmeloord. De komende jaren is vanuit de strategische koers aandacht voor vernieuwend onderwijs, maatwerk en kwaliteitszorg, waarmee het aantal leerlingen moet stabiliseren en zelfs gaat stijgen en besteden we specifiek aandacht aan het opzetten van een meerjarenformatiebeleidsplan in relatie met de opzet van het strategisch personeelsbeleid.

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

Daarnaast zijn er een aantal personele voorzieningen, bijvoorbeeld verlof wegens leeftijdsbewust personeelsbeleid, jubilea en de vitaliteitsregeling 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

A4 Staat van baten en lasten

Exploitatie gegevens EUR bedragen: x1	verslagjaar 2025	T+1 2026	T+2 2027	T+3 2028	T+4 2029	T+5 2030
BATEN						
(normatieve) Rijksbijdragen OCW	24.705.424	24.361.000	24.810.000	24.899.000	25.182.000	24.781.000
Overige overheidsbijdragen (gemeenten)	3.060	0	0	0	0	0
Overige baten	563.351	486.000	436.000	400.000	417.000	417.000
TOTAAL BATEN	25.271.835	24.847.000	25.246.000	25.299.000	25.599.000	25.198.000
LASTEN						
Personele lasten	21.698.624	21.792.000	20.593.000	20.796.000	20.980.000	20.522.000
Afschrijving vaste activa	534.493	615.000	553.000	492.000	637.000	596.000
Huisvestingslasten	1.598.594	1.638.000	1.618.000	1.569.000	1.745.000	1.745.000
Overige materiële lasten	2.847.630	2.792.000	2.741.000	2.705.000	2.706.000	2.705.000
TOTAAL LASTEN	26.679.341	26.837.000	25.505.000	25.562.000	26.068.000	25.568.000
Saldo baten en lasten	-1.407.506	-1.990.000	-259.000	-263.000	-469.000	-370.000
Saldo financiële baten en lasten (rente)	267.175	161.000	153.000	155.000	157.000	72.000
TOTAAL RESULTAAT	-1.140.331	-1.829.000	-106.000	-108.000	-312.000	-298.000

Zoals onder A2 vermeld zijn de begrotingen voor de komende jaren niet sluitend. Voor 2026 als gevolg van de te hoge inzet van formatie. Vanaf 2025 worden de negatieve exploitatieresultaten gedekt door de vrijval uit de bestemmingsreserves nieuwbouw Lemmer en VO-campus Emmeloord.

In 2026 zal door het hoge negatieve resultaat de algemene reserve volledig afgenomen zijn. Vanaf 2027 zal na vrijval van de bestemmingsreserves het resultaat licht positief uitvallen, hiermee wordt beoogd de hoogte van de algemene reserve de komende jaren terug te brengen naar het gewenst niveau. 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. Deze baten dekken niet die lasten. Per saldo dient er dus een korting plaats te vinden op het primaire proces onderwijs, om de exploitatie sluitend te kunnen krijgen. De extra locaties zorgen voor extra lasten op het gebied van inzet van conciërges, heffingen, licenties, energie, lidmaatschappen en beveiliging.

De personele uitgaven worden vóór elk schooljaar afgestemd met de 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 weerstandsvermogen – zonder rekening te houden met de voorzieningen – voldoet aan de streefwaarde op basis van het voor VariO vastgestelde risicoprofiel van 7%. Echter in 2026 zal dit dalen naar 3%.

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

Binnen VariO Onderwijsgroep werken we met een planning en control cyclus. Maandelijks worden de financiële gegevens gerapporteerd aan de schoolleiding en het College van Bestuur. Per vier maanden stellen we een uitgebreide managementrapportage met financiële gegevens en onderwijsinhoudelijke gegevens op en leggen we deze voor aan directie, bestuur, Raad van Toezicht en GMR. De werkelijke exploitatiecijfers worden afgezet tegen de begrote cijfers en er wordt een prognose afgegeven voor het lopende jaar.

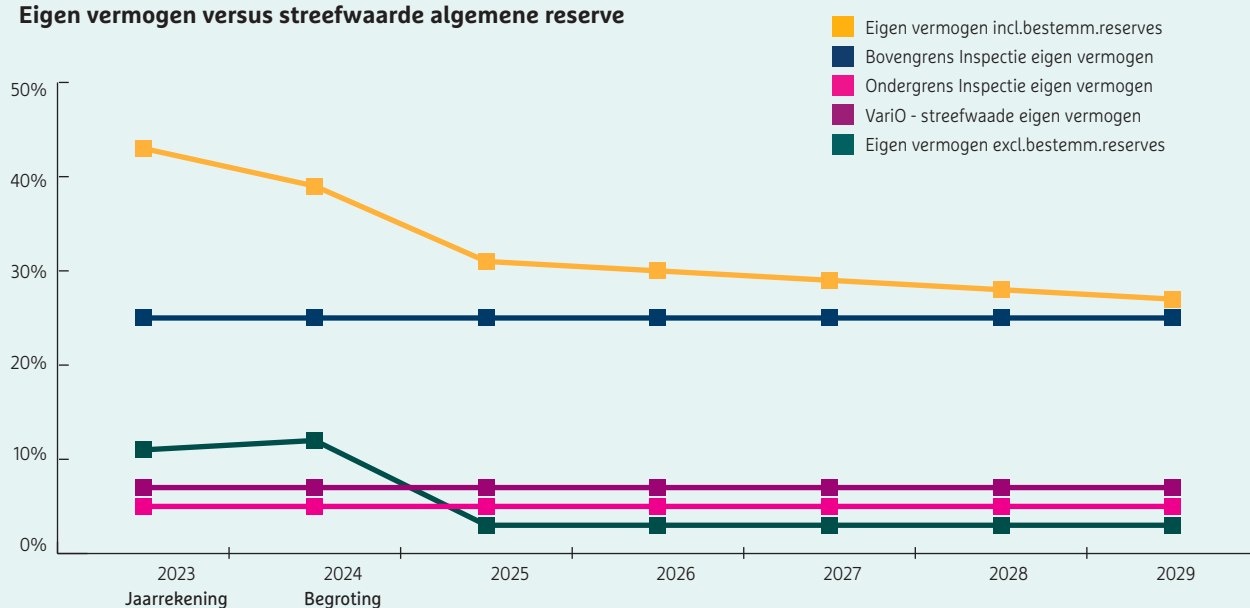
B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Het grootste risico is, zoals voor elk schoolbestuur, het verloop van het leerlingenaantal. Bij VariO Onderwijsgroep is dit risico, door een fluctuerende ISK-afdeling, groter dan bij het reguliere onderwijs. De andere onzekerheid voor de nabije toekomst betreft de nieuwbouw in Emmeloord. De bouwsom voor de nieuwbouw van de VO-campus in Emmeloord is vastgesteld. Wat de VO-campus in Emmeloord betreft kan er onzekerheid ontstaan vanwege de gestegen bouwkosten en de overige investeringen die nieuwbouw met zich meebrengt.

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. Dit alles doet een groot beroep op zowel de personele als materiële inzet. Er is goed gebruik gemaakt van de incidentele gelden, waarmee mooie stappen zijn gezet in het onderwijs, door het wegvallen hiervan komt de kwaliteit van het onderwijs weer onder druk te staan. Vanwege de ventilatieperikelen zijn de energielasten erg hoog mede gezien de hoge leeftijd van de diverse locaties.

(Bron: begroting 2026 - mjp 2027-2030)

Eigen vermogen versus streefwaarde algemene reserve



Het risicoprofiel voor VariO Onderwijsgroep is vastgesteld op 7%. Eind 2025 is het eigen vermogen exclusief bestemmingsreserves 8,20%. De overheid vraagt nadrukkelijk aandacht om geen onnodige reserves aan te houden, het geld moet worden ingezet ten behoeve van onderwijs. VariO Onderwijsgroep laat zien dat we daarop anticiperen, maar moet wel degelijk de doorkijk naar de toekomst in het oog houden.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht heeft een eigen rapportage opgesteld, zie hiervoor: Bericht Raad van Toezicht (2^e notitie in dit bestuursverslag)

Bijlage 1 Gegevens leden Raad van Toezicht

Mevrouw P. Heegsma (1969)

Voorzitter Raad van Toezicht
Lid remuneratiecommissie

Aftredend
Functies buiten VariO Onderwijsgroep

Nevenfuncties

Vanaf 1-1-2024
Jaar eerste benoeming: 2019
Jaar herbenoeming: 2023
2027
Eigenaar onderwijsadviesbureau Hoffmans & Heegsma
Directeur-bestuurder samenwerkingsverband primair
passend onderwijs Doetinchem tot 1 februari 2025
Lid Raad van Commissarissen Concern voor Werk

De heer B.J. Wolters (1974)

Lid Raad van Toezicht
Secretaris Raad van Toezicht
Voorzitter Onderwijs(kwaliteit)commissie

Functies buiten VariO Onderwijsgroep
Nevenfuncties

Vanaf 1-1-2024
1-8-2024
Jaar eerste benoeming: 2024
Jaar herbenoeming: 2028
Directeur Educatie, hogeschool Windesheim
geen

De heer W. Zuidberg (1964)

Lid Raad van Toezicht
Voorzitter remuneratiecommissie
Lid Onderwijs(kwaliteit)commissie
Aftredend

Functies buiten VariO Onderwijsgroep
Nevenfuncties

Vanaf 1-2-2020
Jaar eerste benoeming: 2020
Jaar herbenoeming: 2024
2028
Eigenaar trainings- en adviesbureau WIZIN
Bestuurslid VVE De Silo Dronten

De heer E. Nikkels (1966)

Lid Raad van Toezicht
Voorzitter Auditcommissie

Aftredend
Functies buiten VariO Onderwijsgroep
Nevenfuncties

Vanaf 22-9-2021
1-8-2024
Jaar eerste benoeming: 2021
Jaar herbenoeming: 2024
2029
Manager bij Mercatus
Kerkrentmeester Prot. Gemeente Marknesse

Mevrouw S. Bijman (1993)

Lid Raad van Toezicht
Lid Auditcommissie

Functies buiten VariO Onderwijsgroep
Nevenfuncties

Vanaf 1-1-2025
Jaar eerste benoeming: 2025
Jaar herbenoeming: 2029
Eigenaar onderwijskundig adviesbureau Sascha Bijman
geen

Bijlage 2 Nevenfuncties College van Bestuur

De (interim) voorzitters van het College van Bestuur hadden in 2025 de volgende nevenfuncties:

De heer J.J. Wildeboer (tot 1-8-2025)

Bezoldigd	geen
Onbezoldigd	geen

De heer J.D. Speelman (vanaf 1-8-2025)

Bezoldigd	Voorzitter van de Raad van Toezicht Iris onderwijs en opvang te Kampen Lid Raad van Toezicht Quintus, centrum voor kunst en kunsteducatie Kampen
Onbezoldigd	Voorzitter Stichting De Eerebegraafplaats te Bloemendaal Voorzitter bestuur GroenLinks/PvdA Kampen



Ondertekening

College van Bestuur en Raad van Toezicht

Emmeloord, ... juni 2026

College van Bestuur

De heer L.L.M. Kooistra
Voorzitter College van Bestuur

Raad van Toezicht

Mevrouw P. Heegsma
Voorzitter Raad van Toezicht

De heer B.J. Wolters
Secretaris Raad van Toezicht





Jaarrekening 2025

Emmeloord, 10 juni 2026

Inhoudsopgave

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025	3
Staat van baten en lasten 2025	4
Kasstroomoverzicht	5
Grondslagen jaarrekening	6
Verbonden partijen	12
Toelichting op de balans	13
Toelichting op de staat van baten en lasten	18
Model G subsidies	21
Bezoldiging Topfunctionarissen WNT	22

Bijlagen:

Bijlage 1 Resultaatbestemming	25
Bijlage 2 Algemene gegevens	26
Bijlage 3 Accountantsverklaring	27
Bijlage 4 Financiële kengetallen	28

Jaarrekening 2025

De Stichting VariO Onderwijsgroep:

Zuyderzee Lyceum

LennaMare

Caleido ISK

X-tuur

Bonifatius Mavo

Balans per 31 december 2025

(na voorgestelde resultaatbestemming)

		31-12-2025 €	31-12-2024 €
1.	Activa		
	Vaste activa		
1.1.2.	Materiële vaste activa		
1.1.2.1	Gebouwen	1.492.640	209.789
1.1.2.3	Inventaris en apparatuur	2.219.317	1.378.645
1.2.	Materiële vaste activa	3.711.957	1.588.434
	Viottende activa		
1.2.2.	Vorderingen		
1.2.2.1.	Debiteuren	14.293	22.906
1.2.2.15	Overige vorderingen en overlopende activa	569.847	629.393
1.5	Vorderingen	584.140	652.299
1.2.4.	Liquide middelen		
1.2.4.2.	Betaalrekeningen	0	-
1.2.4.2.	Spaar- / depositorekeningen	11.576.391	14.113.127
1.7	Liquide middelen	11.576.391	14.113.127

TOTAAL ACTIVA

15.872.488

16.353.860

		31-12-2025 €	31-12-2024 €
2.	Passiva		
	Eigen vermogen		
	Algemene reserve (incl. resultaat)	1.595.384	2.130.855
	Bestemmingsreserve		
	Bestemmingsreserve publiek	7.377.926	7.656.632
	Bestemmingsreserve NPO	0	321.100
	Bestemmingsreserve privaat	515.187	520.244
2.1.	Eigen vermogen	9.488.497	10.628.831
2.2.	Voorzieningen		
2.2.1.	Personele voorzieningen	1.300.014	1.525.384
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	1.028.724	964.676
2.2.	Voorzieningen	2.328.738	2.490.060
2.3.	Langlopende schulden	-	-
2.4.	Kortlopende schulden		
2.4.8.	Crediteuren	474.470	490.112
2.4.12.	Kortlopende schulden	2.284.502	2.029.744
2.4.19.	Overige schulden en overlopende passiva	1.296.281	715.113
2.4	Kortlopende schulden	4.055.253	3.234.969

TOTAAL PASSIVA

15.872.488

16.353.860

Staat van baten en lasten 2025

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	24.705.424	23.416.951	23.252.544
3.2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.060	-	3.712
3.3. Overige baten	563.351	444.218	617.960
TOTAAL BATEN	25.271.835	23.861.169	23.874.216
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	21.698.624	20.416.001	19.741.885
4.2. Afschrijvingen	534.493	642.399	358.978
4.3. Huisvestingslasten	1.598.594	1.427.000	1.401.468
4.4. Overige lasten	2.847.630	2.504.700	3.039.107
TOTAAL LASTEN	26.679.341	24.990.100	24.541.438
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-1.407.506	-1.128.931	-667.222
5.2 Financiële baten en lasten	267.175	327.000	563.119
TOTAAL RESULTAAT	-1.140.331	-801.931	-104.103
Voorgestelde resultaatbestemming (is reeds verwerkt)			
Mutatie bestemmingsreserve NPO algemeen	-321.100	-239.000	
Mutatie bestemmingsreserve nieuwbouw Lemmer	-56.192	-95.000	
Mutatie bestemmingsreserve inventaris Lemmer	-49.641	-	
Mutatie bestemmingsreserve Nieuwbouw / verbouw Bonifatius	-872	-	
Mutatie bestemmingsreserve Personeel Werkdrukmiddelen/professionals	-172.000	-172.000	
Mutatie Fonds LennaMare	-5.055	-	
Resultaat ten gunste / laste van Algemene Reserve	-535.471	-295.931	
Resultaat	-1.140.331	-801.931	

Er was een negatief eindresultaat ten laste van het eigen vermogen begroot van -/- € 295.931.

Het bedrag dat in 2025 werkelijk ten laste van de Algemene reserve wordt gebracht bedraagt € 535.471.

Kasstroomoverzicht 2025

	Kasstroom 2025	Kasstroom 2024
	€	€
Kasstromen uit operationele activiteiten		
Resultaat	-1.407.506	-667.222
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	522.725	355.397
- mutaties voorzieningen	-161.324	220.451
	<u>361.401</u>	<u>575.848</u>
Veranderingen in vlottende middelen		
- voorraden	-	-
- vorderingen	68.159	1.026.184
- schulden	820.284	148.818
	<u>888.443</u>	<u>1.175.002</u>
	<u>1.249.843</u>	<u>1.750.850</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-157.663	1.083.628
Ontvangen/Betaalde interest	267.175	563.119
Kasstroom uit operationele activiteiten	<u><u>109.512</u></u>	<u><u>1.646.747</u></u>
Kasstromen uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	-2.659.072	-1.053.647
Desinvesterings materiële vaste activa	12.824	4.679
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u><u>-2.646.248</u></u>	<u><u>-1.048.968</u></u>
Mutatie liquide middelen	-2.536.736	597.779
Beginstand liquide middelen	14.113.127	13.515.348
Eindstand liquide middelen	11.576.391	14.113.127
Mutatie liquide middelen	-2.536.736	597.779

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving en in het bijzonder RJ 660 onderwijsinstellingen.

Voor de jaarrekening wordt de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) gevolgd.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de entiteit zijn verbonden partijen.

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

Het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Grondslagen

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de Stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop de betreffende transacties of gebeurtenissen betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Deze grondslagen zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Gebruik van schattingen

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

De waarderingsgrondslagen van de voorzieningen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie; deze grondslagen vereisen daarom extra zorgvuldige schattingen en veronderstellingen.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: verstrekte leningen en overige vorderingen en overige financiële verplichtingen. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). De stichting maakt geen gebruik van derivaten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Waardering

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs bestaat uit de vervaardigings- of verkrijgingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen die noodzakelijk is voor het beoogde gebruik.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur rekening houdend met de restwaarde. Op materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

Activa	%	Termijn
Kantoormeubilair	6,67	15 jaar
Schoolmeubilair	6,67	15 jaar
Laptops	25	4 jaar
Stoffering-inrichting	6,67	15 jaar
ICT divers	20	5 jaar
Afwasmachine/wasmachines	20	5 jaar
Muziekinstrumenten	10	10 jaar
Natuur/scheikundemateriaal	10	10 jaar
Gebruiks-/Studieboeken Leerlingen	25	4 jaar
Gebouwen en Terreinen	5-2,5	20-40 jaar

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, inventaris e.d. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het onderdeel Voorzieningen.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

Vorderingen

Vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Dit gebeurt op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderversliezen.

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en direct opeisbare spaarrekeningen met een looptijd korter dan 12 maanden. Deze middelen staan ter vrije beschikking van de Stichting.

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen, bijna geheel ontstaan uit publiek geld, bestaat uit de algemene reserve, de publieke en private bestemmingsreserves. Het in de jaarrekening gepresenteerde eigen vermogen is ná voorgestelde resultaatverdeling.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Behalve de voorziening voor jubilea zijn de voorzieningen niet verdisconteerd.

Personeelsvoorzieningen zijn gevormd voor de kosten van het levensfasebewust budget, toekomstige jubileumuitkeringen, langdurig zieken, spaarverlof, en voor toekomstige ww-verplichtingen.

Voorziening voor sociaal beleid: het levensfasebewust budget

De voorziening voor het levensfase bewust budget houdt mede verband met het oude recht in de CAO VO om een persoonlijk budget van 50 uur per jaar te sparen (t/m 31 juli 2023). De financiële weerslag van dit opgespaarde verlof wordt onder de personeelsvoorzieningen opgenomen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kans dat het spaarsaldo wordt verzilverd.

De voorziening bestaat uit een aantal componenten: 1) gefixeerd deel; 2) kinderopvang; 3) uit te betalen; 4) verlofsparen.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileum-uitkeringen. De berekening is gebaseerd op leeftijd, loopbaangegevens, fte, loonschaalindeling en blijfkans.

Voorziening kosten langdurig zieken

De voorziening Langdurig zieken is gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december vallen, gebaseerd op de resterende salariskosten gedurende het eerste en tweede ziektejaar.

Spaarverlof

De voorziening voor spaarverlof is gevormd voor gespaarde en in de toekomst op te nemen uren van medewerkers. De voorziening is gewaardeerd tegen in de cao opgenomen uurbedragen.

Voorziening voor WW-uitkeringen

Deze voorziening is berekend aan de hand van de verwachte WW-uitkeringen van ex-werknemers, die ten laste van de VariO Onderwijsgroep komen. Daarbij is rekening gehouden met de baankans gerelateerd aan de leeftijd van de betreffende persoon.

Voorziening Vitaliteitsregeling

Deze voorziening is berekend op basis van de verwachte verplichtingen, van de per balansdatum deelnemende medewerkers, tot aan de pensioendatum.

Grondslag voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) van de komende jaren. De dotatie is bepaald op basis van het geschatte bedrag per onderhoudscomponent.

Het MJOP is in 2025 herzien, dit heeft geleid tot een schattingswijziging. De uitgangspunten van het MJOP zijn gewijzigd, zoals de stopjaren en onderhoudscomponenten. Op basis hiervan is de voorziening voor groot onderhoud aangepast.

Resultaatbepaling

Rijksbijdragen

De Rijksbijdragen (lumpsum) wordt op basis van de jaarlijkse toekenning volledig in de staat van baten en lasten van het betreffende verslagjaar verwerkt. Rijksbijdragen (niet zijnde lumpsum) wordt aanvankelijk opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden.

De NPO-gelden (die het rijk vanaf augustus 2021 heeft toegekend) worden bij de Rijksbijdragen verantwoord. Deze gelden zijn na ontvangst volledig in de staat van baten en lasten van de afgelopen verslagjaren verwerkt. Het laatste deel van de NPO-gelden is tot en met juli 2025 ingezet.

Ook de Werkdrukmiddelen (die het rijk vanaf augustus 2022 heeft toegekend) worden hier verantwoord. Deze gelden worden na ontvangst volledig in de staat van baten en lasten van het verslagjaar verwerkt.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als aan de subsidievoorwaarden is voldaan.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Overige baten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten, niet zijnde vergoedingen die zijn verstrekt door het Ministerie van OC&W, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Lonen en salarissen

Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers en nog niet uitbetaald wordt het bedrag als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er spreake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

De personeelskosten worden toegerekend aan perioden waarin de daarmee verband houdende arbeidsprestaties zijn geleverd.

Nederlandse pensioenregelingen

Op grond van de Nederlandse pensioenwet worden de Nederlandse regelingen primair volgens een "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering" in deze jaarrekening verwerkt. In deze benadering wordt de verplichting voortvloeiende uit een door de rechtspersoon gedane pensioentoezegging gebaseerd op de financieringsafspraken zoals vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst tussen ASG en pensioenuitvoerder.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Pensioenfonds moeten vanaf 2015 gebruikmaken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'.

De beleidsdekkingsgraad (gemiddelde van de laatste 12 maanden) van het ABP is 118,3%.

De actuele dekkingsgraad van het ABP per 31 december 2025 is 123,5%.

Leasing

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

Operationele leases

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Belastingen

De Stichting VariO Onderwijsgroep is belastingplichtig voor de loonbelasting.

VariO is niet vennootschapsbelastingplichtig.

In 2025 heeft VariO btw-plichtige activiteiten verricht.

Verbonden partijen

Naam: Stichting Aandacht+

Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2024 euro	Resultaat 2024 euro	Art 2: 403 BW	Deelname	Consolidatie	Juridische vorm
Stichting	Emmeloord	4	-120.031	-172.702	nee	48%	nee	Stichting

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3 onroerende zaken, 4 overige.

Samenwerkingsverband: Aandacht+

De scholen van de VariO Onderwijsgroep zijn aangesloten bij samenwerkingsverband VO2402 met de naam stichting Aandacht+. Het samenwerkingsverband is verantwoordelijk voor de leerlingen in het voortgezet- en voortgezet speciaal onderwijs woonachtig in de regio Noordoostpolder, Lemmer en het niet-reformatorische deel van Urk. Wanneer de basisondersteuning op de scholen niet toereikend blijkt te zijn, worden de diensten vanuit het samenwerkingsverband ingezet om te voorkomen dat een leerling zijn of haar schoolgaan niet continueert en afsluit zonder een diploma. De regio bevat ongeveer 4.300 leerlingen in de leeftijd 12-17 jaar. Binnen het samenwerkingsverband gaan, ten opzichte van landelijke gemiddelden, veel leerlingen naar het voortgezet speciaal onderwijs. Dit heeft als gevolg dat de middelen die beschikbaar zijn voor de zogenaamde zware ondersteuning niet toereikend zijn en dat de schoolbesturen op basis van het leerlingenaantal aan dit tekort moeten bijdragen.

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 LWOO en praktijkonderwijs gevoegd. Deze regio huisvest een bovengemiddeld aantal leerlingen met meervoudige beperkingen. Deze leerlingen zijn op hun plaats binnen een speciale setting van het VSO. De bekostiging voor deze groep leerlingen is echter niet toereikend en moet worden aangevuld vanuit het budget van de overige scholen. Daarnaast is het aantal leerlingen in het praktijkonderwijs door meerdere redenen gegroeid in deze regio. Deze groei wordt eveneens niet meegenomen in de bekostiging. Tot 2020 kon dit bekostigd worden uit de reserves van het samenwerkingsverband, maar na 2020 is dit niet meer mogelijk. Om aandacht voor deze problematiek te vragen wordt regelmatig overleg gevoerd met het ministerie en andere instanties met als doel deze ongelijkheid binnen Nederland gecompenseerd te krijgen. Voor de scholen van VariO Onderwijsgroep heeft

Toelichting op de balans 2025

1. Activa

1.1 Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	1.1.2.4. Overige materiele vaste activa	1.1.2.3 Activa in ontwikkeling*	Totaal
Stand per 1 januari 2025					
Aanschafwaarde	348.118	6.791.762	1.468	356.338	7.497.686
Cumulatieve Afschrijvingen	-138.328	-5.769.455	-1.468	-	-5.909.252
Boekwaarde	209.789	1.022.307	-	356.338	1.588.434
Mutaties 2025					
Investerings	1.406.395	1.252.677	-		2.659.072
Herrubricering investeringen door ingebruikname	-	348.388		-348.388	-
Desinvesteringen	-22.363	-1.642.192	-	-	-1.664.555
Afschrijvingen	-123.545	-399.180	-	-	-522.725
Afschrijvingen op desinvesteringen	22.363	1.629.368		-	1.651.731
Saldo	1.282.850	1.189.060	-	-348.388	2.123.523
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	1.732.150	6.750.635	1.468	7.950	8.492.203
Cum. afschrijving totaal eind 2025	-239.510	-4.539.268	-1.468	-	-4.780.246
Boekwaarde	1.492.640	2.211.367	-	7.950	3.711.957

De door de stichting beheerde schoolgebouwen zijn door de gemeente Noordoostpolder en gemeente De Fryske Marren ter beschikking gesteld en dienen, wanneer ze niet meer conform de bestemming worden gebruikt, om niet te worden overgedragen aan de Gemeenten.

In 2025 is het nieuwe schoolgebouw in Lemmer in gebruik genomen en de oude overgedragen aan de gemeente. Daarnaast is geïnvesteerd in nieuwe devices voor personeel. Om die reden zijn de (des)investeringen in 2025 hoog: Er is geïnvesteerd in kwaliteit en duurzaamheid van de nieuwe school: € 1.357.000, inventaris en apparatuur € 1.527.000, verbouwingen € 49.000 en gebruiksboeken € 47.000.

De post "Activa in ontwikkeling" betreft € 8.000 aan investeringen in verband met de aanleg van buitenverlichting bij de nieuwe school in Lemmer.

1.2 Vlottende activa

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd van minder dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert, gegeven het kortlopende karakter ervan, de boekwaarde. Waar nodig zijn voorzieningen voor oninbaarheid gevormd.

1.2.2. Vorderingen :	31-12-2025	31-12-2024
1.2.2.1. Debiteuren	14.293	22.906
1.2.2.10. Overige vorderingen	-	-
	14.293	22.906
 Overige vorderingen en overlopende activa	31-12-2025	31-12-2024
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten :		
ICT-diensten	5.671	7.048
ICT-licenties	143.707	109.063
VAVO leerlingen	13.213	15.167
Abonnementen	32.147	9.708
Gemeente NOP externe sportlocaties	7.679	12.500
Overig	91.143	64.972
Subtotaal	293.560	218.457

1.2.2.15. *Nog te ontvangen :*

UWV uitkeringen m.b.t personeel	42.142	60.570
Gemeente De Fryske Marren ivm nieuwbouw Lemmer	149.935	180.730
Gemeente Noordoostpolder ivm nieuwbouw Emmeloord	8.640	-
Subsidie Schoolmaaltijden	11.561	20.751
BTW	-	17.742
Rente	64.008	131.144
<i>Subtotaal</i>	<u>276.287</u>	<u>410.937</u>

Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u>569.847</u>	<u>629.394</u>
--	-----------------------	-----------------------

1.2.4. <i>Liquide middelen</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
--------------------------------	-------------------	-------------------

1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	<u>11.576.391</u>	<u>14.113.127</u>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

1.2. <i>Totaal vlottende activa</i>	<u>12.160.531</u>	<u>14.765.427</u>
-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

De vordering op gemeente De Fryske Marren betreft voorfinanciering van de kosten voor de nieuwbouw in Lemmer die de VariO Onderwijsgroep als bouwheer heeft gemaakt.

2. **Passiva**

2.1. *Toelichting op eigen vermogen*

De mutaties in de posten die opgenomen zijn in het eigen vermogen zijn als volgt:

	Stand 31-12-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-2024
2.1.1. Algemene reserve				
Algemene reserve	1.595.384	-535.471	-	2.130.855
2.1.2. Bestemmingsreserve (publiek)				
Nieuwbouw Lemmer	1.363.808	-56.192	-	1.420.000
Inventaris Lemmer	475.359	-49.641	-	525.000
Nieuwbouw Emmeloord	2.950.000		-	2.950.000
Inrichting-inventaris Emmeloord	1.800.000		-	1.800.000
Risicoprofiel VariO	500.000		-	500.000
Personeel werkdrukmiddelen professionalisering	288.759	-172.000	-	460.759
Nieuwbouw / verbouw Bonifatius	-0	-872	-	872
2.1.2.1. <i>Bestemmingsreserve publiek</i>	<u>7.377.926</u>	<u>-278.705</u>	<u>-</u>	<u>7.656.632</u>
NPO algemeen	0	-321.100		321.100
2.1.2.1. <i>Bestemmingsreserve NPO</i>	<u>0</u>	<u>-321.100</u>	<u>-</u>	<u>321.100</u>
2.1.2. <i>Totaal bestemmingsreserve publiek</i>	<u>7.377.926</u>	<u>-599.805</u>	<u>-</u>	<u>7.977.731</u>
2.1.3. Bestemmingsreserve (privaat)				
Schoolfonds	113.671	-	-2	113.673
Boekenfonds	234.889	-	-	234.889
Fonds LennaMare	166.627	-5.055	-	171.682
2.1.3. <i>Totaal bestemmingsreserve privaat</i>	<u>515.187</u>	<u>-5.055</u>	<u>-2</u>	<u>520.244</u>
2.1. Eigen vermogen	<u>9.488.498</u>			<u>10.628.831</u>

De bestemmingsreserves nieuwbouw en inventaris van Lemmer en Emmeloord zijn bestemd voor aanpassingen en inrichting nieuwbouw. De nieuwbouw in Lemmer is in februari 2025 in gebruik genomen.

De bestemmingsreserve risicoprofiel VariO is op basis van de actuele risico-analyse vastgesteld op € 500.000.

De bestemmingsreserve voor personeel werkdrukmiddelen/professionalisering is ontstaan in 2022 doordat in de CAO afspraken zijn gemaakt en deze met terugwerkende kracht ingingen. De school had echter voor een groot deel nog niet de tijd gehad om hier goed invulling aan te geven. De middelen worden gebruikt voor het verminderen van de werkdruk en voor verdere professionalisering van leerkrachten en schoolleiders.

De bestemmingsreserve voor nieuw/verbouw Bonifatius 2008 is voor dekking van de afschrijvingskosten van de investeringen die in het kader hiervan destijds zijn gemaakt. Omdat deze activa inmiddels volledig zijn afgeschreven is de

In 2025 is het laatste deel onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO.

De bestemmingsreserves Schoolfonds en Boekenfonds zijn private reserves vanuit het verleden, deze zullen worden ingezet voor investeringen in het buitenterrein voor verblijfsruimten van de leerlingen en de mediatheek van de VO-Campus.

De bestemmingsreserve Fonds LennaMare is ontstaan door overdracht van de gelden van de Stichting Onderwijsbijdragen Lemsterland in oktober 2014 aan LennaMare.

Het door de stichting Onderwijsbijdragen Lemsterland aanwezige kapitaal is overgedragen met de bepaling dat hiervan € 136.134 tot 12-12-2025 in stand gehouden moet worden met het doel om (na deze datum) faciliteiten, die niet voor bekostiging door de overheid in aanmerking komen, te verlenen aan casu quo ten behoeve van ingezetenen in de gemeente De Fryske Marren of naaste omgeving, die enige vorm van onderwijs volgen. Het ontvangen bedrag van € 181.322,75 is destijds in zijn geheel aan deze bestemmingsreserve toegevoegd.

2.2.1. Personele voorzieningen	Stand 31-12-2025	Dotatie	Onttrekkingen	Vrijval	Stand 31-12-2024
2.2.1.1. Sociaal beleid, reorganisatie en rechtspositioneel (LFB)	670.857	127.523	-363.444	-	906.778
2.2.1.2. Verlofsparen en sabbatical leave	84.711	47.365	-6.205	-	43.551
2.2.1.4. Jubilea	210.139	48.155	-7.458	-18.560	188.001
2.2.1.5. Werkeloosheidsbijdragen	45.312	21.863	-4.656	-	28.105
2.2.1.6. Langdurig zieken	69.571	88.444	-130.496	-	111.623
2.2.1.7. Vitaliteitsregeling	219.424	72.150	-100.053	-	247.327
2.2.1. Personele voorzieningen	1.300.014	405.501	-612.312	-18.560	1.525.384

Personele voorzieningen met looptijd

Korter dan een jaar	301.081	306.963
Langer dan 5 jaar	168.455	342.911

De voorzieningen Sociaal beleid bestaat uit het levensfase bewust budget (LFB). Het levensfase bewust budget bestaat uit 4 componenten: 1) het gefixeerde deel; 2) kinderopvang; 3) uit te betalen; 4) verlofsparen.

1) Het gefixeerde deel bestaat (dit jaar) uit de niet-opgenomen uren van schooljaar 2018-2019 en ouder. Als de medewerker verlofuren opneemt wordt uitgegaan van het saldo in euro's gedeeld door het tijdens de opname geldende uurtarief.

2) De werknemer kan de werkgever vragen het geld voor kinderopvang uit te laten betalen. Dit gebeurt eenmaal per jaar (in juni).

3) Werknemers tot schaal 8 kunnen er voor kiezen de verlofuren (in juni) uit te laten betalen.

4) De werknemer van 57 jaar of ouder kan een bepaald deel van de verlofuren conform artikel 7.2 lid 7 van de CAO opsparen om later op te nemen.

De voorziening Spaarverlof en sabbatical leave is vervangen door het levensfase bewust budget en kan niet verder opgebouwd worden. Mensen die hier al gebruik van maakten kunnen de opgespaarde uren nog opnemen. Alleen de directeurs krijgen per schooljaar 60 spaarverlofuren.

De voorziening Jubilea is gebaseerd op leeftijd, loopbaangegevens, fte, loonschaalindeling en blijfkans. De te reserveren bedragen werden contant gemaakt tegen een marktrente van 2,8%.

De voorziening Werkeloosheidsbijdragen bestaat uit de berekende verplichtingen van de verwachte WW-uitkeringen van ex-werknemers, die ten laste van de VariO Onderwijsgroep komen.

De voorziening Langdurig zieken is gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december vallen, gebaseerd op de resterende salariskosten gedurende het eerste en tweede ziektejaar.

De voorziening Vitaliteitsregeling bestaat uit de berekende verplichtingen van de per balansdatum deelnemende medewerkers.

2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	Stand 31-12-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand 31-12-2024
		1.028.724	437.506	-115.258	-258.200	964.676
	Stand groot onderhoud	1.028.724	437.506	-115.258	-258.200	964.676

De voorziening voor groot onderhoud is hieronder uitgesplitst naar locatie. In 2025 is er op basis van een inventarisatie een nieuw Meerjarenonderhoudsplan opgesteld op basis waarvan de voorziening groot onderhoud is aangepast. Voor de locaties die hun intrek nemen in de VO-Campus loopt de onderhoudsvoorziening tot en met 2028. Deze horizon vloeit voort vanuit de verwachte ingebruikname van de VO-campus medio 2029. Omdat er nog gesprekken zijn over de laatste inhoudelijke punten voordat gestart kan worden met de bouw van de VO-campus, is de huidige horizon aan enige onzekerheid onderhevig. Bij intrek in de VO-Campus wordt gestart met het opbouwen van een nieuwe onderhoudsvoorziening.

	Stand 31-12-2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand 31-12-2024
Voorziening groot onderhoud per l					
Zuyderzee Lyceum Senior	592.290	356.216	-2.168	-	238.244
Zuyderzee Lyceum Junior	31.254	-	-47.756	-59.710	138.719
LennaMare	167.642	-	-	-75.679	243.321
ZL Gymzaal Koopmanstraat	-	-	-	-115.000	115.000
Caleido	89.137	-	-18.764	-7.811	115.712
Bonifatius Mavo	142.848	75.738	-46.570	-	113.680
Omslag noodgebouw	5.553	5.553	-	-	-
Totaal	1.028.724	437.506	-115.258	-258.200	964.676

2.3	<i>Langlopende schulden</i>	<u>0</u>	<u>0</u>
-----	-----------------------------	----------	----------

2.4.	<i>Kortlopende schulden</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
------	-----------------------------	-------------------	-------------------

2.4.8.	Crediteuren	<u>474.470</u>	<u>490.112</u>
--------	--------------------	----------------	----------------

2.4.4.	OCW - WW verplichtingen 25% verevening	5.446	7.218
2.4.9.	Loonbelasting, premies sociale verzekeringen en pensioenen	998.676	797.983
2.4.9.	Btw 4e kwartaal	1.761	-
2.4.10.	Eenmalige uitkering cao VO 2024-2025	-	213.505
2.4.9.	Te betalen transitievergoeding	25.113	35.813
2.4.12.	Oktobertoelage / Bindingstoelage	47.418	44.772
2.4.12.	Te betalen netto loon	2.058	3.984
2.4.12.	Huur Bosbad, Hege Fonnen, Lennastraat en AMV lokalen	58.142	115.457
2.4.12.	Te betalen Energie	18.000	12.000
2.4.12.	Te betalen inhuur personeel	-	15.291
2.4.12.	Overige kortlopende schulden	82.684	207.461
2.4.17	Vakantiegeld en -dagen	1.045.205	576.260
	Kortlopende schulden	<u>2.284.502</u>	<u>2.029.745</u>

De pensioenpremie van december is 30-12-2025 betaald, hierdoor is de schuld pensioenen eind 2025 nihil.

Overige schulden en overlopende passiva

Overlopende passiva			
Vooruitontvangen:			
2.4.14.	Nog te besteden subsidies	1.097.109	480.450
2.4.10.	Bijdrage COA	22.425	26.639
2.4.15.	Investeringssub. Gemeente NOP - inrichting Bonifatius	17.804	20.864
2.4.15.	Projectsubsidies	129.573	96.393
2.4.16.	Vooruitontvangen ouderbijdragen	29.370	90.768
Overlopende passiva		<u>1.296.281</u>	<u>715.113</u>
2.4.	Totaal van kortlopende schulden	<u>4.055.253</u>	<u>3.234.970</u>

In de stand van de nog te besteden subsidies zijn o.a. begrepen de subsidies basisvaardigheden voor het Zuyderzee Lyceum, Xtuur en LennaMare welke zijn ontvangen in 2025 en die voor een groot deel nog zullen worden ingezet in 2026.

De overige investeringssubsidies betroffen subsidies die in 2018 ontvangen zijn en gebruikt zijn voor investeringen. Elk jaar worden de afschrijvingskosten van deze investeringen gecompenseerd door vrijval van deze subsidies.

Projectsubsidies zijn subsidies die ontvangen zijn van andere instanties dan het Rijk.

Niet uit de balans blijken activa en passiva

Leermiddelen verplichting

VariO Onderwijsgroep heeft in 2024 deelgenomen aan een nieuwe Europese aanbestedingsronde voor levering van leermiddelen via Sivon. Daarbij is VariO overgegaan van een extern naar een intern leermiddelenfonds, wat inhoudt dat de leermiddelen op de scholen worden geleverd en de scholen zelf zorgdragen voor het samenstellen van de pakketten en het uitreiken en innemen daarvan aan het begin en einde van het schooljaar.

Uit genoemde aanbesteding zijn 4 raamcontracten voortgekomen, die allen zijn ingegaan op 1 februari 2024 en eindigen op

- Noordhoff voor de levering van LiFo methodes Noordhoff;
- Malmberg voor de levering van LiFo methodes Malmberg;
- OsingaDeJong voor de levering van LiFo methodes Thieme-Meulenhof;
- Van Dijk voor de levering van alle andere methodes, het rest-perceel.

Lease-verplichtingen

Op bestuursniveau is voor alle kopieerapparaten van VariO Onderwijsgroep een leasecontract afgesloten met Konica Minolta. De vaste verplichting bedraagt na indexatie € 54.406 per jaar. Daarnaast zijn er variabele kosten voor het aantal afdrukken.

Voor de periode 14-9-2020 tot 14-9-2026 zijn er operational lease overeenkomsten aangegaan met Overwijk Koffiesystemen voor koffiemachines op de locaties Caleido, Zuyderzee Junior, Zuyderzee Senior (2 stuks) en LennaMare ter waarde van € 4.675,- per jaar.

Opschortende verplichting

Er ligt een opschortende verplichting op de teruglevering van het schoolgebouw aan de Riensingel 2 in Lemmer en de gymzaal aan de Albert Koopmansstraat 9 in Lemmer naar minimaal onderhoudsniveau 3. Het bestuur wordt aan deze verplichting gehouden indien de gebouwen in de huidige staat behouden blijven. De verplichting is als volgt vastgesteld: € 44.000 voor het schoolgebouw en € 6.000 voor de gymzaal.

De verplichting tot het betalen van voornoemde bedragen vervalt op 8 juli 2030.

Gebeurtenissen na balansdatum

nvt

Toelichting op de staat van baten en lasten 2025

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3. Baten				
3.1. (Rijks)bijdragen OCW				
	RB lumpsum basisbekostiging/aanvullende bekostigingen	20.009.635	19.592.000	18.854.874
	RB rijksbijdragen NPO	-	-	-
	RB nieuwkomers + vreemdelingen	3.402.949	2.557.905	3.189.693
3.1.1. Normatieve rijksbijdragen OCW		23.412.584	22.149.905	22.044.567
	RB overige rijksbijdragen ((S)HRM/AMT)	406.137	281.230	421.227
	RB Onderwijskansen	501.749	458.816	445.366
	RB vrijval subsidies via DUS-I	649.287	839.000	582.176
	RB lerarenbeurs	40.288	33.000	52.985
	RB AF: inkomstenoverdracht SVW- samenwerkingsverb.	-304.621	-345.000	-293.777
	RB ontvangen doorbetaling SVW-samenwerkingsverband	-	-	-
3.1.2. Overige subsidies OCW		1.292.840	1.267.046	1.207.977
(RIJKS)BIJDRAGEN OCW		24.705.424	23.416.951	23.252.544
3.2 Overige overheidsbijdragen				
	Gemeente NOP vrijval investeringssubsidie (BONI)	3.060	-	3.712
	Gemeenten overige vergoedingen	-	-	-
3.2.1. Gemeentelijke bijdragen en subsidies		3.060	-	3.712
OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN		3.060	-	3.712
3.5. Overige baten				
	Detachering personeel	25.690	27.118	61.546
3.5.2. Detachering personeel		25.690	27.118	61.546
	Ouderbijdragen - vrijwillig jaarbedrag	58.327	79.000	69.576
	Ouderbijdragen - STG/BSM activiteitenbijdrage	-	-	-
	Ouderbijdragen - servicecontract MacBook IIn	-	-	-
	Ouderbijdragen - verzekering leerlingen	5.652	8.000	4.549
	Ouderbijdragen - gebruik kluisje	-	4.000	11.891
	Ouderbijdragen - overig (besch. boeken-gyml.-Ipad)	-	-	-
	Ouderbijdragen - IIn. Vakcollege-door te betalen	-	-	-
	Ouderbijdragen - excursies en werkweken	177.256	189.000	257.254
3.5.5. Ouderbijdragen		241.235	280.000	343.270
	Opbrengst verkoop uit automaten-commissie	4.269	6.000	7.232
	Overige Baten - bijdragen COA	74.756	60.000	65.016
	Overige baten	217.401	71.100	140.896
3.5.6. Overige baten		296.426	137.100	213.144
OVERIGE BATEN		563.351	444.218	617.960
TOTAAL BATEN		25.271.835	23.861.169	23.874.216

4.	Lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1.	Personeelslasten			
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	16.423.295	19.594.301	14.553.048
4.1.1.2.	Sociale lasten	2.362.149	-	1.994.809
4.1.1.3.	Pensioenlasten	2.167.381	-	2.023.859
4.1.1.	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	20.952.825	19.594.301	18.571.716
4.1.2.1.	Mutaties personele voorzieningen	-225.371	-	293.247
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	354.681	108.000	335.112
4.1.2.3.	Overige	883.328	713.700	702.239
4.1.2.	Overige personele lasten	1.012.638	821.700	1.330.598
4.1.3.3.	Overige uitkeringen, die de personeelslasten verminderen	-266.839	-	-160.429
4.1.3.	Ontvangen vergoedingen	-266.839	-	-160.429

Voortschrijdend gemiddeld aantal FTE:

FTE	2025		2024	
	fte	%	fte	%
Directie	4,86	2,2%	5,37	2,5%
OP	139,70	63,1%	136,21	64,7%
OOP	41,20	18,6%	33,50	15,9%
OOP-Z	35,54	16,1%	35,38	16,8%
Totaal	221,29	100%	210,46	100%

PERSONEELSLASTEN	21.698.624	20.416.001	19.741.885
-------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

4.2.	Afschrijvingen			
4.2.2.	Afschrijvingslasten gebouw	126.474	193.834	35.178
4.2.2.	Afschrijvingslasten inventaris en apparatuur	348.834	404.963	296.233
4.2.2.	Afschrijvingslasten overige materiële vaste activa	46.361	17.366	27.554
4.2.2.	Boekverlies i.v.m. desinvesteringen	12.824	26.236	13

AFSCHRIJVINGEN	534.493	642.399	358.978
-----------------------	----------------	----------------	----------------

4.3.	Huisvestingslasten			
4.3.1.	Huurlasten	150.560	119.000	133.012
4.3.3.	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	247.879	325.000	256.485
4.3.4.	Energie en water	517.153	461.000	467.464
4.3.5.	Schoonmaakkosten	410.688	375.000	406.609
4.3.6.	Belasting en heffingen	93.008	94.000	96.898
4.3.7.	Dotaties onderhoudsvoorzieningen	179.306	53.000	41.000

HUISVESTINGSLASTEN	1.598.594	1.427.000	1.401.468
---------------------------	------------------	------------------	------------------

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4. Instellingslasten			
4.4.1. Administratie- en beheerslasten	623.454	531.000	861.411
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	1.492.077	1.299.200	1.407.035
4.4.4. Overige	732.099	674.500	770.661
INSTELLINGSLASTEN	2.847.630	2.504.700	3.039.107

Specificatie kosten instellingsaccountant:

Accountantshonoraria Van Ree Accountants			
Controle van de jaarrekening	48.650	44.000	44.746
Andere controle opdrachten	6.256	-	-
Advies op fiscaal terrein	528	-	266
Andere niet-controle opdrachten	-	3.000	7.874
ACCOUNTANTSHONORARIA	55.434	47.000	52.886

TOTAAL LASTEN	26.679.341	24.990.100	24.541.438
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------

SALDO BATEN en LASTEN	-1.407.506	-1.128.931	-667.222
------------------------------	-------------------	-------------------	-----------------

5. Financiële baten en lasten			
5.1.1. Rentebaten	267.276	327.000	563.305
5.2.1. Rentelasten	-101	-	-186

FINANCIËLE BATEN en LASTEN	267.175	327.000	563.119
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------

TOTAAL RESULTAAT	-1.140.331	-801.931	-104.103
-------------------------	-------------------	-----------------	-----------------

-0

-2

In de statuten van onderwijsstichting VariO Onderwijsgroep zijn geen specifieke bepalingen opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

	Realisatie 2025	Begroting 2025
Voorgestelde resultaatbestemming (reeds verwerkt)		
Mutatie bestemmingsreserve NPO algemeen	-321.100	-239.000
Mutatie bestemmingsreserve nieuwbouw Lemmer	-56.192	-95.000
Mutatie bestemmingsreserve inventaris Lemmer	-49.641	-
Mutatie bestemmingsreserve Nieuwbouw / verbouw Bonifatius	-872	-
Mutatie bestemmingsreserve Personeel	-172.000	-172.000
Werkdrukmiddelen/professionals	-5.055	-
Mutatie Fonds LennaMare	-535.471	-295.931
Resultaat ten laste van Algemene Reserve	-1.140.331	-801.931
Resultaat	-1.140.331	-801.931

Model G Verantwoording subsidies

G1 subsidies zonder verrekening clause

	Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	Prestatie afgerond
1	Studieverlof lerarenbeurs Xtuur 24-25	ABLTINS-402260	18-6-2024	Ja
2	Studieverlof lerarenbeurs BONI 24-25	ABLTINS-402499	18-6-2024	Ja
3	Studieverlof lerarenbeurs ZLE-sr 24-25	ABLTINS-400434	18-6-2024	Ja
4	Studieverlof lerarenbeurs ZLE-sr 24-25	ABLTINS-402098	18-6-2024	Ja
5	Studieverlof lerarenbeurs ZLE-sr 24-25	ABLTINS-401967	18-6-2024	Ja
6	Studieverlof lerarenbeurs ZLE-jr 24-25	ABLTINS-401848	18-6-2024	Ja
7	Studieverlof lerarenbeurs BONI 24-25	ABLTINS-398862	18-6-2024	Ja
8	Studieverlof lerarenbeurs 2025-2026 ZLJ	ABLTINS-413071	8-5-2025	Onderhanden
9	Studieverlof lerarenbeurs 2025-2026 ZLJ	ABLTINS-408457	8-5-2025	Onderhanden
10	Heterogene brugklassen X-tuur / Junior	SHB210200	8-2-2022	Ja
11	Praktijgericht programma GL en TL BONI	PGLTL24090	4-7-2024	Ja
12	Subsidie basisvaardigheden Caleido Emmeloord	VBV23-VO-2142	14-12-2023	Ja
13	Subsidie basisvaardigheden Caleido Lemmer	VBV23-VO-2146	31-5-2023	Ja
14	Subsidie basisvaardigheden CR01 ZLE-jr	VBV24-VO-0658	17-6-2024	Onderhanden
15	Subsidie basisvaardigheden CR05 ZLE-jr + Xtuur	VBV24-VO-0659	17-6-2024	Onderhanden
16	Subsidie basisvaardigheden CR00 ZLE-sr	VBV24-VO-1996	17-6-2024	Onderhanden
17	Subsidie basisvaardigheden CR03 LEM	VBV25-VO-0776	28-4-2025	Onderhanden
18	Impuls Open Leermateriaal IOL230022 ZLE-sr	IOL230022	13-2-2024	Onderhanden
19	Praktijgerichte HAVO ZLE-sr	PHAVO24020	21-3-2024	Onderhanden
20	Praktijgerichte HAVO Xtuur	PHAVO24044	21-3-2024	Onderhanden
21	School en Omgeving 2023-2025 (B-vestiging) ZLCL	RSO-24051	6-8-2024	Onderhanden
22	School en Omgeving 2023-2025 (B-vestiging) ZLCE	RSO-24052	6-8-2024	Onderhanden
23	School en Omgeving 2025-2028 ZLCL	RSO-25359	24-6-2025	Onderhanden
24	School en Omgeving 2025-2028 ZLCE	RSO-25012	24-6-2025	Onderhanden
25	Zij-Instroom 2024 LEM	411039999	2-5-2024	Ja
26	Zij-instroom ZLE-sr	419339997	12-7-2024	Onderhanden
27	Zij-Instroom ZLC	SZIVVAS-2155079	4-9-2025	Onderhanden
28	Zij-Instroom BONI	SZIVVAS-2160378	10-10-2025	Onderhanden
29	Examenbeproeving ZLS	BEP250304	12-5-2025	Onderhanden

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend per ultimo verslagjaar

Niet van toepassing

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend tot in een volgend kalenderjaar

Niet van toepassing

WNT-verantwoording 2025 Leidinggevende topfunctionaris

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden.
De WNT is van toepassing op de VariO-Onderwijsgroep.

Het voor de VariO Onderwijsgroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 191.000. Dit is het bezoldigingsmaximum dat behoort bij klasse D. Deze klasse is bepaald o.b.v. 9 complexiteitspunten; 4 naar aanleiding van de baten van 2023, 2 op basis van het aantal leerlingen op 1 oktober 2023 en 3 op basis van het aantal onderwijssoorten op 1 oktober 2023.

1a Leidinggevende topfunctionaris in loondienst

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	J.J. Wildeboer
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/7
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 92.312
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 13.670
Subtotaal	€ 105.982
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 110.937
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t
Totale bezoldiging	€ 105.982
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	J.J. Wildeboer
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 138.889
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.488
Subtotaal	€ 162.377
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 181.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t
Totale bezoldiging	€ 162.377
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t

1b Leidinggevende topfunctionaris in loondienst

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	D. Speelman
Functiegegevens	Bestuurder a.i.
Kalenderjaar	2025
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1/8-31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	512
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 163.500
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 5	€ 120.320
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 61.440
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 5	€ 61.440
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 61.440
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

WNT-verantwoording 2025 Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

bedragen x € 1	P.R. Heegsma	S. Bijman	B.J. Wolters	W.G.S. Zuidberg	E. Nikkels
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Dienstbetrekking?	nee	nee	nee	nee	nee
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.812	6.541	6.541	6.541	6.541
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Subtotaal	9.812	6.541	6.541	6.541	6.541
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.650	19.100	19.100	19.100	19.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	9.812	6.541	6.541	6.541	6.541
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024

bedragen x € 1	P.R. Heegsma	A.G. Toeter	B.J. Wolters	W.G.S. Zuidberg	E. Nikkels
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Dienstbetrekking?	nee	nee	nee	nee	nee
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.300	3.100	6.200	6.200	6.200
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Subtotaal	9.300	3.100	6.200	6.200	6.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150	9.025	18.100	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	9.300	3.100	6.200	6.200	6.200
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Overige gegevens

Bijlage 1 Resultaatbestemming

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

In de statuten van onderwijsstichting VariO Onderwijsgroep zijn geen specifieke bepalingen opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

Voorgestelde resultaatbestemming 2025

De jaarrekening 2025 sluit af met een negatief saldo van -1.140.331

Voorgesteld wordt dit resultaat als volgt te bestemmen:

Mutatie bestemmingsreserve NPO algemeen	-321.100
Mutatie bestemmingsreserve LennaMare	-56.192
Mutatie bestemmingsreserve inventaris Lemmer	-49.641
Mutatie bestemmingsreserve Nieuwbouw / verbouw Bonifatius 2008	-872
Mutatie bestemmingsreserve Personeel Werkdrukmiddelen/professionals	-172.000
Mutatie Fonds LennaMare	-5.055
Resultaat ten gunste van de Algemene Reserve	-535.471

Vooruitlopend op het besluit tot resultaatbestemming is deze reeds verwerkt in de jaarrekening.

Emmeloord, 10 juni 2026

Vastgesteld door:
College van Bestuur

Goedgekeurd door:
Raad van Toezicht

L.L.M. Kooistra
Voorzitter College van Bestuur

P.R. Heegsma
Voorzitter Raad van Toezicht
(namens de leden)

Bijlage 2 Algemene gegevens

Informatie over de rechtspersoon

Instellingsgegevens

Bevoegd gezag nummer	41195
Statutaire naam	Stichting VariO Onderwijsgroep
Juridische vorm	Stichting
KvK nummer	39071372
Webadres	www.vario-onderwijsgroep.nl
Sector	Voortgezet onderwijs
Samenwerkingsverband passend onderwijs	Nee
Volledige dezentralisatie middelen gemeente	Nee
Sprake van majeure investeringen	Nee
Beëindiging van alle onderwijsactiviteiten op korte termijn	Nee
Statutair adres	
Straatnaam	Prof. ter Veenstraat
Huisnummer	5
Postcode	8302 GA
Vestigingsplaats	EMMELOORD
Correspondentie adres	
Postbusnummer	27
Postcode	8300 AA
Plaats	EMMELOORD

Informatie over de rapportage

Type jaarrekening	Enkelvoudig
Begindatum rapportageperiode	1-1-2025
Einddatum rapportageperiode	31-12-2025
Contactpersoon voor deze rapportage	
Naam	R. Pince van der Aa
Aanhef	De heer
Functie	Bestuursondersteuning
Telefoonnummer	0527-635962
E-mailadres	r.pince@vario-onderwijsgroep.nl
Gegevens accountant	
Naam van het accountantskantoor	Van Ree Accountants
Naam van de accountant	Jaap Goossen RA MSc

Instellingen vallend onder het bevoegd gezag, specificatie 01-01-2025 t/m 31-12-2025

Volgnummer	BRIN nummer	Statutaire naam rechtspersoon
1	02KR	St Bonifatius Mavo
2	20CR	Openbare School voor voortgezet onderwijs Zuyderzee Lyceum

Bijlage 4 Financiële kengetallen

Kengetallen Balans	2025	2024
Eigen vermogen	9.488.497	10.628.831
Balanstotaal	15.872.488	16.353.860
Solvabiliteit 1	59,78%	64,99%
Eigen vermogen + voorzieningen	11.817.235	13.118.891
Balanstotaal	15.872.488	16.353.860
Solvabiliteit 2	74,45%	80,22%
Vlottende activa	12.160.531	14.765.426
Kortlopende schulden	4.055.253	3.234.969
Liquiditeit (current ratio)	3,00	4,56
Eigen vermogen	9.488.497	10.628.831
Totaal baten	25.271.835	23.874.216
Weerstandsvermogen	37,55%	44,52%
Activa	15.872.488	16.353.860
Gebouwen	1.492.640	209.789
Activa -/- Gebouwen	14.379.848	16.144.071
Totaal baten incl. financiële baten	25.539.010	24.437.335
Kapitalisatiefactor	56,31%	66,06%
Kengetallen Staat van baten en lasten	2025	2024
Resultaat	-1.140.331	-104.103
Totaal baten	25.271.835	23.874.216
Rentabiliteit	-4,51%	-0,44%
Personele lasten	21.698.624	19.741.885
Totaal lasten	26.679.341	24.541.438
Aandeel personele lasten	81,33%	80,44%
Materiele lasten	4.980.717	4.799.553
Totaal lasten	26.679.341	24.541.438
Aandeel materiele lasten	18,67%	19,56%
Totaal lasten	26.679.341	24.541.438
Leerlingen (1 oktober voorafgaand jaar)	1.998	2.011
Totale lasten per leerling	13.353	12.204