



Bestuursverslag Volant 2020

Stichting Volant
Postbus 345
1400 AH Bussum

Nieuwe 's Gravenlandseweg 38
1405 HM Bussum

Tel: 035 69 122 45



Voorwoord	4
Bestuursverslag	5
Over de organisatie	5
De scholen	5
Missie	6
Visie.....	6
Code Goed Onderwijsbestuur.....	6
Bestuur.....	7
Intern toezicht - Raad van Toezicht.....	7
GMR.....	7
Bestuursbureau.....	7
Ontwikkelingen binnen het bestuursbureau	8
Brede contacten	8
Klachten, bezwaren en overige juridische procedures	8
Strategische doelen Volant.....	8
Risicoanalyse en -management.....	9
Onderwijs en scholen	10
Ontwikkeling leerlingenaantallen.....	10
Examenresultaten/gekwalificeerd uitstroompercentage.....	11
Doorstroom	11
Leerlingenaantal - krimp.....	12
Onderwijs en leerklimaat.....	12
Pedagogisch klimaat.....	12
Onderwijsvernieuwing.....	12
Kwaliteitszorg.....	13
Passend onderwijs	13
Reparatie- en inhaalprogramma	15
Toezicht en inspectie.....	16
Kwaliteit schoolexaminering.....	16
Tevredenheidmetingen.....	17
Integrale veiligheid	17
Schorsingen	18
Personeel	19
Strategisch HRM-beleid.....	19



Personeels- en salarisadministratie	19
RAP	19
Professionalisering	19
Personeelsgegevens	20
Verzuim	20
Bedrijfsvoering	21
Huisvesting	21
Facilitair beheer	21
Personeel	21
COVID-19 & Facilitair	22
Verwachte meerkosten als gevolg van de coronacrisis	22
Inkoop & aanbestedingen	23
Leermiddelen	23
ICT Werkzaamheden	23
Magister	24
Willem de Zwijger College	24
Vituscollege en Vitusmavo	24
Privacy(beleid) en gegevensbescherming	24
Financieel beleid	27
3.1 Analyse van de financiële situatie	27
3.1.1 Kengetallen	27
Vergelijking streefwaarden – kengetallen per balansdatum	27
Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen	28
Vergelijking met de balansposten van het vorige jaar	28
Analyse financieel resultaat	28
Analyse kasstromen	29
Analyse financieel resultaat	29
Continuïteit	31
A Gegevensset	31
B Overige Rapportages	34
Bijlage 1: Jaarverslag Raad van Toezicht	37
Bijlage 2	39



Voorwoord

Het jaar 2020 was voor Volant een veelbewogen jaar. In dit jaar is het Volant bestuursmodel gewijzigd van een model van twee rectoren die ook bestuurder waren naar een model met een bestuurder en drie verantwoordelijken voor de drie scholen (de rectoren van het Vituscollege en het Willem de Zwijger College en de directeur van de Vitusmavo), die met elkaar het Centraal Management Team (CMT) vormen. Het beleid dat door het CMT op stichtingsniveau wordt voorbereid is kaderstellend voor het schoolbeleid van elk van de drie scholen. Door het gewijzigde bestuursmodel is er nieuwe ruimte ontstaan voor de ontwikkeling van Volant als stichting.

Naast de wijziging op bestuursniveau veranderde er op de drie scholen ook nogal wat. Alle scholen kregen een nieuwe leiding en op het Vituscollege en de Vitusmavo werd de interne structuur aangepast, waarbij de verantwoordelijkheden lager in de organisaties kwamen te liggen.

Terwijl de voorbereidingen voor de Volant-transitie in volle gang waren, werden we geconfronteerd met Corona. Het jaar 2020 werd op onderwijsgebied dan ook een buitengewoon vreemd jaar. Geen examens, geen diploma-uitreiking, geen voorbereidingen voor een traditionele open dag. Geen nieuwe schoolplannen ook, terwijl die wel op de planning stonden. Wel digitaal en hybride lesgeven, halve klassen, nieuwe websites en steeds opnieuw anticiperen op de veranderende omstandigheden.

We hebben gemerkt dat we in tijden van crisis sterker zijn dan we dachten. Dat onze mensen veerkrachtig, creatief en betrouwbaar zijn. Dat sterkt ons in het vertrouwen dat we de uitdagingen waarvoor we in 2020 als organisatie hebben gestaan goed hebben doorstaan. In 2021 pakken we de schoolplannen weer op en kijken we met vertrouwen naar de toekomst van Volant en de scholen.

Petra Laseur



Bestuursverslag

Over de organisatie

Stichting Volant (Volant) is in 1996 opgericht met twee scholen. Sinds zich in augustus 2011 een derde school aansloot, bestaat de stichting uit:

- het Willem de Zwijger College (havo/vwo) in Bussum;
- het Vituscollege (havo/vwo) in Bussum;
- de Vitusmavo (mavo) in Naarden.

De dagelijkse leiding van de scholen is in handen van de directies van de scholen. Het Willem de Zwijger College (WdZ) en het Vituscollege staan sinds september 2020 ieder onder leiding van een nieuwe rector, de Vitusmavo heeft sinds september 2020 een directeur.

De rector van het Willem de Zwijger College, de rector van het Vituscollege en de directeur van de Vitusmavo vormen samen met de bestuurder het Centraal Management Team (CMT) van Volant. Zij worden ondersteund door het bestuursbureau van de stichting.

Het bestuur van Volant legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). In de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van Volant zitten personeel, ouders en leerlingen. Daarnaast hebben de scholen een eigen Medezeggenschapsraad.

De scholen

Willem de Zwijger College

Adres: Nieuwe 's-Gravelandseweg 38, 1405 HM Bussum
Telefoon: (035) 692 76 00
E-mailadres: info@wdz.nl
Website: <http://www.wdz.nl>

Vituscollege

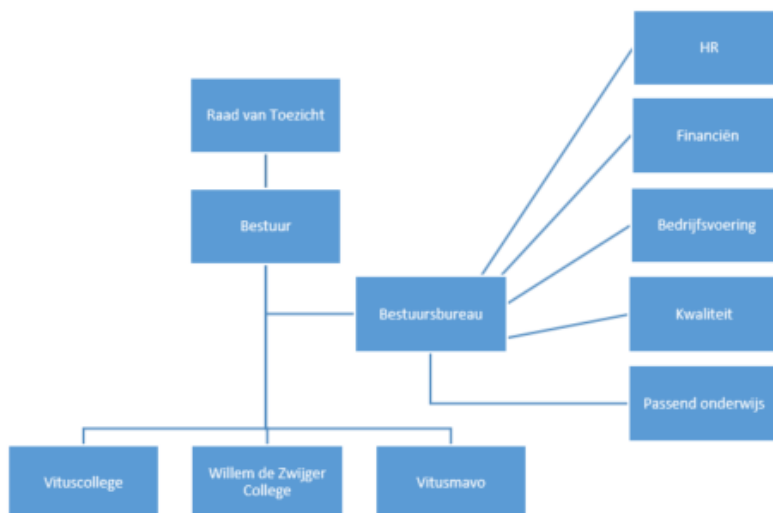
Adres: Beerensteinerlaan 69, 1406 NR Bussum
Telefoon: 035-6931153
E-mail: info@vituscollege.nl
Homepage: <http://www.vituscollege.nl>
Twitter: @Vituscollege

Vitusmavo

Adres: Cort v/d Lindenlaan 5, 1412 BW Naarden
Telefoon: 035-6942435
E-mail: info@vitusmavo.nl
Homepage: <http://www.vitusmavo.nl>
Twitter: @Vitusmavo



Organigram Volant



Missie

Onze missie is helder: leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21ste eeuw. Ons doel is dat iedere leerling een diploma behaalt en vaardigheden meekrijgt, die bruikbaar zijn in de maatschappij van de toekomst. Naast een waardevol diploma achten wij individuele ontplooiing en het leren nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid evenzeer belangrijk. Leerlingen en ouders mogen van ons verwachten dat wij ons met gedrevenheid en betrokkenheid inzetten om deze missie met onze leerlingen te volbrengen.

Visie

De Stichting ontleent haar bestaansrecht aan de interconfessionele – RK en PC – grondslag. In de organisatie wordt die achtergrond gekenmerkt door respect, openheid, rechtvaardigheid, verdraagzaamheid, solidariteit en saamhorigheid. De religieuze invalshoek heeft in de afgelopen decennia plaatsgemaakt voor een identiteit met een ruimere interpretatie die gekoppeld is aan de moderne westerse traditie van tolerantie en toegankelijkheid voor iedereen met zijn of haar eigen levensbeschouwing.

Het bestuur heeft een verantwoordelijkheid om datgene wat de drie scholen bindt te benoemen en verder te ontwikkelen. Als Stichting met drie sterke scholen zien wij kansen om van elkaar te leren, elkaar te inspireren en de krachten te bundelen op het gebied van HR, kwaliteit, ICT, passend onderwijs, financiën en huisvesting/vernieuwbouw. Met het nieuwe bestuursmodel heeft Volant een belangrijke stap in die richting gezet.

Code Goed Onderwijsbestuur

Als lid van de VO-Raad heeft het bestuur van Volant zich gecommitteerd aan de door deze sectororganisatie opgestelde Code Goed Onderwijsbestuur. Deels op stichtingsniveau, maar vooral op het niveau van de drie scholen is de communicatie met belanghebbenden en de horizontale verantwoording ten opzichte van belanghebbenden geregeld. Dat gebeurt via de wettelijk voorgeschreven medezeggenschapsraden van de drie afzonderlijke scholen en de GMR van Volant. De directies van de scholen hebben regelmatig overleg met vertegenwoordigingen van ouders (de ouderaden en oudercommissies van elke school) en waar nodig met ouderpanels. Ook vindt structureel



overleg plaats met leerlingen: de leerlingen van de leerlingenraden van de drie scholen en ook gespreksgroepen van bijvoorbeeld klassenvertegenwoordigers van de diverse leerjaren en ad hoc leerlingenpanels.

Bestuur

In 2019 werd, na uitvoerig onderzoek, besloten tot invoering van een ander bestuursmodel voor Volant. Dit model werd in augustus 2020 ingevoerd. Het hele jaar is hard gewerkt om de structuurwijziging te realiseren, in samenspraak met de medezeggenschapsraden. De statuten werden aangepast, ook het managementstatuut werd aangepast, en er werd een bestuur/Raad van Toezicht reglement opgesteld. In 2021 zal de formele afronding van de statuten plaatsvinden.

Een punt van zorg voor het bestuur zijn de Vitusmavo en het Willem de Zwijger College. De dalende leerlingenaantallen op het Willem de Zwijger College en de fluctuaties bij de Vitusmavo geven reden om een plan op te stellen om de scholen toekomstbestendig te maken. In 2021 zal dit plan worden uitgewerkt en gepresenteerd.

Intern toezicht - Raad van Toezicht

Het intern toezicht wordt binnen Volant uitgevoerd door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf of zes leden en vergadert zes keer per jaar met jaarlijks terugkerende agendapunten zoals examenresultaten, financiële resultaten, kengetallen onderwijs, kengetallen personeel en jaarplannen van de verschillende scholen. De Raad van Toezicht is in 2020 nauw betrokken geweest bij de wijziging van het bestuursmodel en bij de gebruikelijke beleids- en beheersprocessen binnen Volant. De Raad overlegt twee keer per jaar met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR).

De Raad van Toezicht van Volant bestond in 2020 uit:

mw. mr. H.F.M. van de Griendt, voorzitter

mw. G.N. van Ramshorst

mw. M. Steegstra

dhr. A. van Venrooy

dhr. K. Verrips

Het jaarverslag van de RvT is bijgevoegd als Bijlage 1

GMR

In de GMR van Volant zitten personeel, ouders en leerlingen. Daarnaast hebben de scholen een eigen Medezeggenschapsraad. De Raad van Toezicht heeft ook in 2020 gesproken met de medezeggenschapsraden en met de GMR. Deze gesprekken werden in open en constructieve sfeer gevoerd.

Bestuursbureau

In de afgelopen jaren is gewerkt aan het inrichten en opbouwen van een ondersteuningsstructuur voor de scholen en voor het bestuur. Een ondersteuningsstructuur die het bestuur en de scholen helpt de verantwoordelijkheden effectief en doelmatig vorm te geven. Met de wijziging van het bestuursmodel – en het daaruit ontstane centraal managementteam - is ruimte ontstaan voor harmonisatie, afstemming en aansturing van de scholen vanuit het gemeenschappelijke denken. De ondersteuningsstructuur wordt vormgegeven binnen het bestuursbureau, hier vindt concentratie plaats van de expertise die voorheen in de verschillende scholen was georganiseerd. Het bestuursbureau is van meerwaarde voor de scholen. Zij levert verschillende diensten aan de drie scholen op het gebied van ICT, HR, financiën, bedrijfsvoering, kwaliteitszorg en passend onderwijs en zal dat in de toekomst steeds meer gaan doen. De diensten zijn faciliterend en ondersteunend en gericht op het maximaal ontzorgen op de genoemde gebieden. In 2020 kwamen de samenwerking, de afstemming en het overleg tussen de drie scholen al meer van de grond. In 2021 zal hieraan verder worden gewerkt.



Ontwikkelingen binnen het bestuursbureau

Het hoofd HR is uit dienst getreden. In 2020 is er een interim hoofd HR aangesteld. Na het vertrek van het hoofd Financiën werd een interimmer op die positie gezet, in december werd een nieuw hoofd Financiën aangenomen.

De digitale facturatie en het contractbeheer waarmee in 2019 een start werd gemaakt, was in 2020 operationeel. De begroting is overgeheveld naar een begrotingstool: Cogix.

Juist vanwege de onrust die ontstond door de wisselingen van medewerkers van het bestuursbureau had het bureau in 2020 de volle aandacht van het bestuur. Het bestuursmodel met één bestuurder dat in 2020 werd ingevoerd leverde hieraan een bijdrage. Het bestuursbureau kreeg een duidelijke plek in het gebouw van het Willem de Zwijger College, waardoor de medewerkers elkaar beter konden vinden en er meer aandacht was voor onderlinge samenwerking.

Ideeën voor het ontwikkelen en harmoniseren van het HR-beleid binnen Volant werden verder uitgewerkt. In de paragraaf 'Strategisch HR-beleid' in het hoofdstuk 'Personeel' wordt hierop dieper ingegaan. In 2021 zal bovendien aandacht worden besteed aan het formuleren van de kernwaarden van de stichting.

Brede contacten

Scholen en schoolbesturen functioneren in een brede gemeenschap. De drie Volant-scholen onderhouden intensieve contacten met het basisonderwijs in de regio, collega-schoolbesturen, hogescholen en universiteiten, de inspectie, de Kring, gemeentelijke instanties, Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP), culturele instellingen, sportverenigingen en welzijnsinstellingen. Deze contacten bevorderen de kennis van elkaars organisatie, de samenwerking en afstemming van doelen en verwachtingen. Ze helpen basisschoolleerlingen de stap te maken naar het VO en VO leerlingen naar het vervolgonderwijs.

Voor passend onderwijs is Volant aangesloten bij Qinas (zie paragraaf passend onderwijs). Specifiek op het gebied van verdieping en verbreding van het onderwijs zijn de scholen lid van WON (VC), Nuffic (internationalisering, zowel VC als WdZ, maar tot op heden is weinig uitvoering aan gegeven), Unesco (WdZ) en Havisten Competent (WdZ).

Klachten, bezwaren en overige juridische procedures

In de schoolgidsen van de scholen staat beschreven hoe ouders en leerlingen klachten kunnen melden. Tevens zijn de scholen aangesloten bij een landelijke Klachtencommissie. Op geen van de scholen waren in 2020 klachten, bezwaren of procedures.

Strategische doelen Volant

In 2018 is het Strategisch beleidsplan 2018-2022 opgesteld. Met dit plan hebben wij voor de drie scholen binnen de Stichting de gezamenlijke koers uitgezet. De inrichting en de uitwerking is vervolgens aan onze scholen zelf. Zij kunnen met behulp van deze gezamenlijke koers van binnenuit inhoud geven aan het onderwijs.

Vanuit dit plan werd in 2020 (en zal ook in de komende jaren worden) gestuurd op:

1. *Facilitering van de teamleiders/afdelingsleiders faciliteren in hun rol als People manager*
2. *Duurzaam inzetbaarheidsbeleid*
3. *Professionaliteit*
4. *Arbobeleid*
5. *Werving & Selectie*
6. *Meerjarig personeelsbeleid*
7. *Mobiliteitsbeleid*

Deze punten zijn uitgewerkt in het Strategisch beleidsplan.



Risicoanalyse en -management

Risicoanalyse en -management is een onderdeel van de planning- en controlcyclus van Volant, waarbij de risico's die de stichting loopt (gericht op de toekomst) op diverse gebieden in kaart worden gebracht en waarbij zo mogelijk beheersingsmaatregelen worden getroffen. In 2017 is een risicoanalyse opgesteld, die in oktober 2019 voor de tweede keer is geëvalueerd en bijgesteld. De risicoanalyse werd in 2020 opnieuw bijgesteld, waarbij er een risico is toegevoegd: een pandemie. In 2020 is gebleken dat dit een reëel risico is, met de nodige financiële gevolgen. Deze aanpassing is met de RvT besproken en ter kennisgeving naar de GMR gestuurd.

In de Risicoanalyse zijn de risico's onderverdeeld in een aantal risicocategorieën, te weten:

- Risico's ten aanzien van onderwijs;
- Risico's ten aanzien van opleiding;
- Risico's ten aanzien van personeel;
- Risico's ten aanzien van ICT;
- Risico's ten aanzien van overheidsbeleid/financiering;
- Risico's ten aanzien van een pandemie (toegevoegd in 2020).

Uit de risicoanalyse van 2020 bleek dat de risico's in de meeste categorieën nagenoeg hetzelfde waren gebleven, vaak door het tijdig nemen van noodzakelijke maatregelen.

In de categorie 'Risico's ten aanzien van onderwijs' bestaat de indruk dat de kwaliteit van het onderwijs op het Willem de Zwijger College – ondanks het overwegend positieve oordeel van de inspectie – mankementen vertoont: gebrek aan sturing op resultaten, geen gemeenschappelijke didactische aanpak, geen goed pedagogisch klimaat en geen gedeelde pedagogische inzichten en geen eenduidig toetsbeleid. Op het gebied van kwaliteitszorg is er ruimte voor ontwikkeling. De kans dat het risico zich voordoet is verhoogd van 2 naar 4. Dit risico heeft de volle aandacht van het bestuur.

De kans op het risico van een dalend aantal leerlingen is verhoogd van 5 naar 6.

Het risico op ICT-vaardigheid van het personeel is juist gedaald van 3 naar 2. In de lockdown bleken de ICT-vaardigheden van de docenten beter dan verwacht.

Een algemene maatregel die Volant voor 2020 wilde invoeren: de externe communicatie moet beter. Er moet meer aandacht zijn voor PR op Volant-niveau. Door de coronacrisis is voor deze maatregel onvoldoende aandacht geweest. In 2021 wordt dit weer opgepakt.

De maatregelen die al waren genomen om de overige risico's te beheersen, blijven van kracht. De beheersmaatregelen die naar verwachting op de begroting zullen drukken zijn:

- Centrale scholing;
- Het verbeteren van het pedagogisch klimaat van het Willem de Zwijger College;
- Het meer sturen op kwaliteit en rendement. Centrale sturing en decentrale uitvoering. Meer ruimte maken voor kwaliteit op het niveau van de stichting;
- PR op Volant-niveau: er wordt gekeken of het mogelijk is ruimte te maken voor een PR- en communicatiemedewerker;
- In het kader van RAP: wellicht is het zinvol geld te reserveren in verband met het lerarentekort;
- Het onderwijsconcept van de Vitusmavo (Mavo ToDo) vraagt voorlopig om extra 'aanduwen' en moet naar buiten toe ook stevig(er) onder de aandacht worden gebracht.



Onderwijs en scholen

Ontwikkeling leerlingenaantallen

De drie Volant-scholen kennen een fluctuerend leerlingenaantal.

	per 1 oktober	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Brin							
02EV	Willem de Zwijger College	886	917	934	1.006	1.013	1.076
02UB	Vituscollege	1251	1.219	1.206	1.230	1.243	1.207
30JN	Vitusmavo	304	361	373	356	311	297

Het aantal leerlingen op het Vituscollege steeg licht, op het Willem de Zwijger College en de Vitusmavo zette de dalende trend zich voort. In 2021 zal een plan worden opgesteld om deze zorgelijke trend het hoofd te bieden.

De instroom in het eerste jaar ontwikkelt zich als volgt:

instroom jaar 1	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Vituscollege	187	209	211	195	231	202	202
Willem de Zwijger College	129	129	106	180	165	193	158
Vitusmavo	50	73	83	97	99	83	60
totaal	351	411	400	472	495	478	420



Examenresultaten/gekwalificeerd uitstroompercentage

Examenresultaten			
Examen 2020	Vituscollege	Willem de Zwijger College	Vitusmavo
Aantal examenkandidaten	205	162	81
Aantal gediplomeerde examenkandidaten	205	159	81
Gekwalificeerd uitstroompercentage	100%	98%	100%
Examen 2019			
Aantal examenkandidaten	233	171	79
Aantal gediplomeerde examenkandidaten	211	156	73
Gekwalificeerd uitstroompercentage	91%	91%	92,40%
Examen 2018			
Aantal examenkandidaten	232	177	60
Aantal gediplomeerde examenkandidaten	217	162	54
Gekwalificeerd uitstroompercentage	93,53	91,53	90%

De centrale examens gingen in examenjaar 2020 als gevolg van de coronacrisis niet door. De leerlingen konden dit jaar hun diploma behalen op basis van de schoolexamens en zo zonder vertraging doorstromen naar het vervolgonderwijs. Dit resulteerde in een hoger slagingspercentage dan gebruikelijk. De verwachting is dat de cijfers na de pandemie weer zullen teruggaan naar het oude niveau.

Doorstroom

Doorstroom (zonder examenleerlingen)			
2020	Vituscollege	Willem de Zwijger College	Vitusmavo
Aantal tussentijdse schoolverlaters schooljaar	17	24	22
Aantal bevorderde leerlingen eind schooljaar	962	696	242
Aantal zittenblijvers schooljaar	11	18	11
2019			
Aantal tussentijdse schoolverlaters schooljaar	40	28	14
Aantal bevorderde leerlingen eind schooljaar	859	649	268
Aantal zittenblijvers schooljaar	74	69	12
2018			
Aantal tussentijdse schoolverlaters schooljaar	35	49	32
Aantal bevorderde leerlingen eind schooljaar	869	725	247
Aantal zittenblijvers schooljaar	94	57	34



In coronatijd had de Vitusmavo meer schoolverlaters dan het jaar daarvoor. Bij het Willem de Zwijger College geldt dit alleen voor het VWO. Bij de Willem de Zwijger College-havo en op alle afdelingen van het Vituscollege geldt dat er juist veel minder schoolverlaters zijn. Op alle scholen gold een aangepaste normering in verband met Corona.

Leerlingenaantal - krimp

Het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs daalt sinds 2018 (volgens cijfers van het CBS). In gemeente Gooise Meren blijft het aantal min of meer gelijk. Het aantal leerlingen dat naar een school buiten de Gooise Meren gaat neemt toe maar dit aantal wordt gecompenseerd door de demografische ontwikkelingen binnen de gemeente. Het aantal leerlingen op de Volant-scholen is gedaald van 2775 in het schooljaar 2011-2012 naar nog geen 2500 in 2019-2020. De verwachting is dat dit in 2035 nog geen 2400 zal zijn. De Vitusmavo en het Willem de Zwijger hebben hieronder vooralsnog het meeste onder te lijden.

De cijfers onderstrepen de noodzaak om tijdig te anticiperen op deze daling en in een vroegtijdig stadium samenwerking in de regio aan te gaan. Het bestuur stuurt erop dat de scholen binnen de stichting beter gaan samenwerken en naar samenwerking met andere besturen in de regio wordt gekeken. Bovendien heeft het bestuur in het najaar van 2020 een onderzoek laten uitvoeren door organisatieadviesbureau Berenschot, dat een grondige analyse van de situatie heeft gemaakt. De opties die daarin worden genoemd als oplossing, worden in 2021 uitgewerkt.

Onderwijs en leerklimaat

Pedagogisch klimaat

Het bestuur ziet als doel voor de scholen dat de leerlingen worden opgeleid tot zelfbewuste, kritische en nieuwsgierige jongvolwassenen, die goed zijn toegerust voor de vervolgstap in het leven. Dit doen wij door de pedagogische driehoek school - ouder - leerling centraal te blijven stellen. Alle Volant-scholen geven een eigen invulling aan het beleid, maar altijd met die pedagogische driehoek als uitgangspunt. Van de scholen wordt gevraagd zich daarop te verantwoorden.

Onderwijsvernieuwing

Pedagogisch-didactische vernieuwing is daarom één van onze belangrijkste opdrachten. Onze ambitie daarin sluit aan bij de missie van Volant: leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21ste eeuw. Als wij onze leerlingen willen voorbereiden op de wereld van morgen, betekent dit dat de ontwikkeling van talenten, vaardigheden en houdingen van leerlingen steeds meer centraal komt te staan in het onderwijs (naast de 'traditionele' inhoud van de lessen). We hebben het dan over de zogenoemde 21-eeuwse vaardigheden, zoals kritisch denken, digitale vaardigheden, creativiteit en eigenaarschap. Dit vraagt om meer uitdagend onderwijs dat de betrokkenheid van leerlingen vergroot, hun nieuwsgierigheid stimuleert en hun talenten ontplooit.

De nieuwe schoolplannen die voor de drie scholen op de planning stonden, werden vanwege de coronacrisis niet gemaakt. Alle plannen werden met een jaar verlengd en het Vituscollege heeft een addendum bij het schoolplan geschreven, waarbij de in de plannen genoemde aandacht-thema's van kracht bleven. De ICT voorzieningen, waaraan de afgelopen jaren was gewerkt, waren voor het thuisonderwijs precies op tijd klaar: alle leerlingen en medewerkers hebben laptops met de juiste programma's, waaronder TEAMS en MEET, voor afstandsonderwijs.

De scholen hebben in 2020 alle drie verder gewerkt aan onderwijsvernieuwingen.

Op het **Vituscollege** vonden ontwikkelingen plaats rondom de speerpunten Didactisch coachen (scholing, voor zover mogelijk door corona) en Toetsbeleid (gestart in klas 2 en 3 en vwo4). Daarnaast is het Vituscollege gestart met haar Sportprofilering. In de AH-brugklas werd gestart met de Sportklas en in havo 4 kunnen leerlingen vanaf 2020 ook BSM (Bewegen Sport en Maatschappij) kiezen als examenvak.



In 2019 is op **de Vitusmavo** het onderwijsconcept Mavo ToDo ingevoerd: Toepassingsgericht en Doelgericht onderwijs. Met Mavo ToDo speelt de school in op de veranderende vaardigheden van de toekomstige arbeidsmarkt en op de specifieke kenmerken en leerbehoeften van de mavoleerling. N.a.v. de evaluatie tijdens het eerste jaar, zijn de ToDo-onderdelen voor schooljaar 2020-2021 aangepast. Zo worden de keuze-uren (Vitusuren) anders ingepland, zodat leerlingen zelf meer regie hebben, is het coachen van de individuele leerlingen verder gefinetuned en is het LOB-programma verstevigd.

Het **Willem de Zwijger College** heeft in de afgelopen jaren gewerkt aan de uitwerking van Unesco middels de vijf benoemde werkstromen. Deze uitwerking is onvoldoende tot stand gekomen. De school heeft al een aantal jaren te maken met een (snelle) afname van het leerlingenaantal en zal in de komende tijd moeten toewerken naar een nieuwe, onderscheidende profilering om het tij te keren. Een belangrijk doel hiervan is het aantrekkelijker maken van de school voor (nieuwe) leerlingen. In 2020 is de school bezig geweest met deze strategische heroriëntatie, die in 2021 zal leiden tot concrete keuzes. In 2020 is veel aandacht gegaan naar het aanpassen van het onderwijs aan de steeds veranderende richtlijnen van de overheid ten gevolge van de corona-maatregelen.

Kwaliteitszorg

Taken van Kwaliteitszorg binnen Volant zijn onder andere het monitoren van en sturen op onderwijskwaliteit op de scholen, het volgen van de kwaliteitsagenda en het uitzetten van enquêtes. Voor het Vituscollege staan alle indicatoren nu in het groen. Het is te danken aan het feit dat er goed gekeken is met een kwaliteitsbril dat de indicator 'onderwijspositie', die vorig jaar in het rood stond, nu weer groen is. Bij de Vitusmavo stond dezelfde indicator net niet in het rood. Dit jaar staan alle indicatoren mooi in het groen, al blijft de 'onderbouwsnelheid' een punt van aandacht.

Volant heeft een kwaliteitsmedewerker in dienst voor 0,2 fte, die een kwaliteitskalender heeft opgesteld. Op basis van de kwaliteitskalender worden systematisch evaluaties, enquêtes en andere metingen uitgevoerd. Op basis van de resultaten van deze metingen worden aanpassingen gedaan en eventueel interventies gepleegd. De scholen hebben ieder een kwaliteitsmedewerker (een afdelingsleider of docent met aandachtgebied kwaliteit) die de kwaliteit op hun school monitort.

Passend onderwijs

Voor passend onderwijs is Volant aangesloten bij regionaal samenwerkingsverband Qinas, dat passend onderwijs tracht te realiseren voor elke leerling uit de regio. De deelnemende schoolbesturen realiseren samen een aanbod waarin elke leerling het onderwijs kan krijgen dat past bij zijn/haar mogelijkheden en behoeften. De leerlingen volgen regulier onderwijs daar waar het kan en speciaal onderwijs wanneer dit voor de desbetreffende leerling beter is.

Aan Qinas wordt jaarlijks door de scholen verantwoording afgelegd over welke activiteiten, gericht op passend onderwijs, zij hebben genomen en in hoeverre hun vooraf gestelde doelstellingen zijn behaald.

De 'extra zorg' voorziening College de OpMaat, is opgehouden te bestaan. Er is besloten om bij vier besturen een rebound te gaan maken. Volant gaat samen met het Erfgooiers College een Rebound organiseren, die in 2021 operationeel zal zijn. Rebound is bedoeld voor leerlingen die vast (dreigen te) lopen in het voortgezet onderwijs. Zij kunnen bij Rebound een periode aan zichzelf en aan school werken.

De orthopedagoog heeft in 2020 een eerste evaluatie gedaan op het passend onderwijs van de Volant-scholen. Zij heeft hierbij een aanbevelingsdocument geschreven. Omdat de leiding van alle drie de scholen is gewijzigd, is besloten dit in 2021 verder op te pakken. De belangrijkste aanbeveling was: verbeter de planmatigheid op het gebied van passend onderwijs binnen de scholen en zorg voor meer sturing en coördinatie.

Er is een onderscheid te maken tussen de reguliere activiteiten op het gebied van passend onderwijs en de reparatie- en herstelprogramma's die in het leven zijn geroepen in verband met de achterstanden die zijn ontstaan door Corona. Aan dit laatste wordt een aparte paragraaf gewijd.



Reguliere activiteiten:

De activiteiten van de **Vitusmavo** op het gebied van passend onderwijs waren in 2020:

- Aandacht en begeleiding voor leerlingen met motivatieproblemen door persoonlijke coach (onderdeel van het Mavo ToDo-concept). Ook door andere ToDo-onderdelen (zoals zelfgekozen Vitusuren met o.a. studiebegeleiding en vakgerichte begeleiding) meer autonomie;
- Begeleiding voor leerlingen die niet goed kunnen meekomen bij een of meerdere vakken: er zijn uren voor het maken van huiswerk onder begeleiding en vakgerichte begeleiding voor alle vakken.
- Verminderen afstroom: Door veel interne studiebegeleiding (ISB) en Interne zorgbegeleiding (IZB) in samenspraak met de ambulante begeleiding is de afstroom afgenomen, maar het blijft een punt van aandacht;
- Elke leerling heeft een coach en een klassenleraar. Deze coach is samen met de leerling verantwoordelijk voor de resultaten en de ontwikkeling. Twee keer per jaar voert de coach samen met leerling en ouders een ontwikkelgesprek. De klassenleraar is verantwoordelijk voor de samenhang en de binding in de klas.

Op het **Vituscollege** waren de activiteiten rond passend onderwijs en het inhalen van achterstanden in 2020:

- Winter en lenteschool;
- Meer aandacht en begeleiding voor leerlingen met motivatieproblemen: Dominique-motivatietraining voor leerlingen, door psychologen uitgelegd aan docenten;
- Meer begeleiding voor leerlingen die niet goed kunnen meekomen bij een of meerdere vakken: Zo is er verlengde schooldag voor leerlingen onderbouw d.m.v. de inzet van leerlingen uit de bovenbouw en onze partner "de Bijlesstudent". Dit biedt leerlingen de mogelijkheid om langer op school aan huiswerk te werken met planningsadvies en mogelijkheid tot individuele bijles. Daarnaast is er extra begeleiding voor bovenbouwleerlingen georganiseerd (zie ook: reparatie- en inhaalprogramma's);
- Vakgerichte begeleiding (VGB) en juniorcolleges zijn weer opgepakt, ook online. Daarnaast de meer zorggerichte interne studiebegeleiding (ISB);
- Er is een toename van leerlingen die vanwege schoolstress thuis zit. Deze leerlingen hebben intensieve aandacht nodig. Er zijn meer leerlingen met faalangst, en sociale angsten. Deze angsten kunnen een verband hebben met corona. Deze leerlingen krijgen begeleiding van de thuiszitbegeleider van Qinas, een van onze intern begeleiders of van een van onze ambulante begeleiders. (Zie ook: Reparatie- en inhaalprogramma's.). Voor deze leerlingen kan de Rebound-Inn (werktittel) die in 2021 van start gaat een oplossing bieden.

De begeleiding van leerlingen en aansturing mentoren wordt versterkt: Er zijn in 2020 vier leerlingcoördinatoren aangesteld om de begeleiding van leerlingen en de aansturing van de mentoren te versterken.

De activiteiten van het **Willem de Zwijger College** op het gebied van passend onderwijs waren:

- Inzet van RT'ers en persoonlijke leerlingbegeleiders; daarnaast zijn er diverse trainingen voor leerlingen uitgevoerd.
- Met leerlingen en ouders een platform creëren voor hoogbegaafde leerlingen. Twee docenten hebben hiervoor een opleiding gedaan. Door de sluiting van de school i.v.m. Corona is dit project na maart 2020 op pauze gezet;
- Actiever werken met handelingsplannen van persoonlijk begeleiders, met begeleiding van de ambulante begeleider;
- Aan de slag met een gestructureerd plan voor leerlingen met faalangst en examenvrees (niet volledig kunnen uitvoeren door corona en de sluiting van de school);
- Ontwikkeling programma voor depressieve leerlingen;



- Faalangstreductietraining;
- Sociale vaardigheidstraining;
- Onderwijs op afstand voor langdurig zieke leerling(en) met een Robot;
- De inzet van:
 - Ambulant begeleider;
 - Schoolmaatschappelijk werk;
 - Coördinatoren dyslexie, RT en dyscalculie;
 - Time-out voorziening;
 - Hersteltraining;
 - Maatwerk door teamleiders.

De stichting houdt alle acties in het kader van zorg en ondersteuning tegen het licht en op basis van deze evaluatie onderzoeken we of nieuwe initiatieven noodzakelijk zijn.

Volant levert een duidelijke extra bijdrage aan Qinas: bestuurder Petra Laseur is lid van de commissie van toezicht van dit samenwerkingsverband.

Reparatie- en inhaalprogramma

Door de coronacrisis en het vele thuisonderwijs hebben veel leerlingen achterstanden opgelopen. De overheid heeft na de zomer van 2020 herstelgelden beschikbaar gesteld, om deze achterstanden weg te werken. De programma's op de verschillende scholen werden zo vormgegeven:

Vituscollege:

Per leerling werd in beeld gebracht wat de achterstanden zijn. Deze achterstanden werden per vak weggewerkt door de stof van het vorige jaar opnieuw aan te bieden tijdens de zogenoemde 'verlengde schooldag'. In de kerstvakantie van 2020 werd, voornamelijk voor examenkandidaten, de Winterschool georganiseerd, ook in het kader van het repareren van achterstanden.

Dit reparatie- en inhaalprogramma werd vormgegeven door vakdocenten, leerlingen uit de bovenbouw en het bedrijf Psychologie in het Onderwijs. Voor de Winterschool werd de BijlesStudent ingezet. Leerlingen die thuiszitten vanwege angsten die verband houden met corona, krijgen begeleiding van de thuiszitbegeleider van Qinas, een van de intern begeleiders of van een van onze ambulante begeleiders.

Willem de Zwijger College

Leerlingen met achterstanden kregen extra les, vooral gericht op de onderwerpen die tijdens de lockdown niet, of minder goed, konden worden behandeld, zoals practica bij natuur- en scheikunde. De volgende vakken werden aangeboden: Nederlands, Engels, economie, wiskunde, natuurkunde, scheikunde. Doel was om de achterstanden die waren opgelopen tijdens de eerste lockdown te repareren. De lessen vonden plaats op schooldagen, na afloop van de reguliere lessen. In eerste instantie vond dit reparatie- en inhaalprogramma plaats met eigen docenten. Later werd extra menskracht ingehuurd in de vorm van huiswerkbegeleiding.

Vitusmavo

Per vak en uiteindelijk per klas werden in de periode tot de herfstvakantie van 2020 achterstanden en hiaten in beeld gebracht door de docenten. Daarbij werd niet alleen gekeken naar de vakinhoudelijke aspecten, maar (vooral) ook naar de leerhouding (motivatie) en organisatie van het schoolwerk. Leerlingen uit de leerjaren 2, 3 en 4 die tijdens de eerste lockdown onvoldoende voortgang hadden geboekt, kregen in groepjes van 6 tot 8 leerlingen een programma aangeboden dat was gericht op leermotivatie en organisatie van het leren, inclusief een aantal individuele coachingsgesprekken. Doel was niet alleen bijspijkeren, maar de leerlingen ook steviger in hun schoenen te laten staan, zodat ze bij een nieuwe uitdaging zelfstandiger kunnen blijven leren. Ook werd extra vakinhoudelijke ondersteuning aangeboden, door middel van extra uitleg en vragenuurtjes.

Voor de begeleiding van de leerlingen in dit reparatie- en inhaalprogramma werkte de Vitusmavo samen met het bedrijf Psychologie in het Onderwijs. Vakinhoudelijke begeleiding werd aangeboden met



(daarvoor extra bezoldigde) eigen docenten. Waar dit niet mogelijk was, werd een beroep gedaan op externe organisaties.

Toezicht en inspectie

In 2020 kregen de Volant-scholen en het bestuur geen bezoek van de inspectie.

Kwaliteit en onderwijsprestaties

Het onderzoek van de inspectie in 2019 heeft aangetoond dat zowel onze onderwijsresultaten als de manier waarop we ons onderwijsproces hebben ingericht, voldoen aan de eisen die de overheid stelt.

In 2020 waren de slagingspercentages van alle drie de scholen 100%. Dit was toe te schrijven aan het feit dat er geen centraal examen was en dat er meer herkansingsmogelijkheden voor de schoolexamens waren.

De onderwijsresultaten 2020 laten zien dat:

- Het Willem de Zwijger College op alle indicatoren boven de norm scoort.
- Het Vituscollege op de indicator 'Onderwijspositie t.o.v. advies PO' iets onder de norm scoort en op de rest van de indicatoren (ruim) boven de norm;
- De Vitusmavo op alle indicatoren boven de norm scoort.

Dit betekent dat het ons over het algemeen goed lukt om leerlingen op het niveau te brengen dat op grond van het basisschooladvies mag worden verwacht. De onvoldoende die het Vituscollege op die indicator scoort, heeft waarschijnlijk twee oorzaken: de (te) hoge advisering die de basisscholen geven en het feit dat leerlingen met een havoadvies op het Vituscollege in een tweejarig havo/atheneumklas komen. Beide redenen kunnen leiden tot afstromen. Het hoofd kwaliteitszorg adviseert hierin.

De scholen slagen er goed in leerlingen zonder vertraging over te laten gaan en naar een diploma toe te leiden. Het coronajaar heeft mogelijk geleid tot achterstanden en hiaten bij de leerlingen. In 2021 zullen we er alles aan moeten doen om de kennis van de leerlingen op niveau te brengen en te houden, om onze onderwijsresultaten niet achteruit te zien gaan.

Kwaliteit schoolexaminering

De kwaliteit van de schoolexaminering start met het ontwikkelen van een goed PTA. Dit stimuleert docenten en schoolleiding bewuste keuzes te maken op basis van een visie op toetsing en schoolexaminering. De docenten van de Volant-scholen hebben hierover binnen hun secties nauw overleg.

Om de kwaliteit van de schoolexaminering te optimaliseren is op alle drie de scholen een examensecretaris aangesteld. De examensecretaris is een belangrijke spil in de organisatie van schoolexamen en centraal examen op school en is de contactpersoon voor het College voor Toetsen en Examens (CvTE). In de praktijk liggen veel uitvoeringstaken bij deze functionaris. Bij die taken wordt uitgegaan van het vier-ogen-principe, zodat altijd tijdig kan worden ingegrepen wanneer een taak onvoldoende zou worden uitgevoerd. Op deze wijze is een goed functionerende examenorganisatie gegarandeerd.

De Volant examensecretarissen zijn aangesloten bij PLEXS, het landelijke platform voor examensecretarissen. PLEXS organiseert regiobijeenkomsten, een jaarlijks congres en opleidingsdagen. Ook biedt PLEXS een forum voor leden om ervaringen en good practices uit te wisselen met elkaar en elkaar vragen te stellen. PLEXS biedt ook cursussen aan voor startende examensecretarissen. Naast de opleidingen van PLEX wonen de examensecretarissen ook andere webinars en opleidingen bij. De examensecretarissen van de drie Volant-scholen hebben onderling nauw overleg en ze onderhouden contacten met examensecretarissen van andere scholen.

Op deze manier wordt de benodigde kennis opgedaan en wordt de expertise geborgd.



Profilering

In 2020 vond de profilering van de scholen voornamelijk online plaats. De voorbereidingen van de Open dagen waren ook anders dan normaal, omdat de school vanwege Corona niet open kon zijn voor groep acht leerlingen en hun ouders.

De informatieavonden waren online en er werd veel met filmpjes gewerkt.

De open dagen waren interactief. Bezoekers kregen een virtuele rondleiding, konden chatten met docenten, in gesprek met leerlingen en in gesprek met de schoolleiding. Er waren online lesjes. Op de Vitusmavo kreeg elke leerling een tasje met materialen konden worden gebruikt bij de lesjes, wat zeer werd gewaardeerd.

Vituscollege en Vitusmavo kregen een vernieuwde website.

Ook inhoudelijk werd aan profilering gewerkt. Het Vituscollege en de Vitusmavo begonnen in augustus 2020 met een sportklas.

Het Vituscollege is bezig met profilering van het gymnasium en ging in 2020 verder met het ontwikkelen van de 4 stromen/gebouwen: art, bèta, sport en global.

De Vitusmavo is in 2020 bezig geweest met het doorontwikkelen van het onderwijsconcept Mavo ToDo.

Het Willem de Zwijger College heeft interne gesprekken gevoerd over de koers van de school en de daarbij horende profilering. Verschillende onderzoeken zijn gedaan. In 2021 worden hierover besluiten genomen.

De wens van het bestuur is dat de Volant-scholen nauwer gaan samenwerken op het gebied van de profilering van de scholen. Optie is in 2021 een PR & Communicatiemedewerker aan te trekken voor de drie scholen en de stichting.

Tevredenheidmetingen

Vituscollege

In maart 2020 zijn tevredenheidmetingen gedaan op het Vituscollege. Bij tevredenheid van leerlingen en ouders kreeg het Vituscollege de volgende cijfers:

TVO leerlingen Vituscollege: 6,4 (vorig jaar: 6,3);

TVO ouders Vituscollege: 7,9 (vorig jaar geen cijfer, want onderzoek niet valide).

Willem de Zwijger College

Ook op het Willem de Zwijger College werd een tevredenheidsonderzoek onder de leerlingen gedaan.

Dit onderzoek is niet valide gebleken, omdat slechts 10% van de leerlingen de enquête invulde. Bij degenen die dat wel hadden gedaan, was het gemiddelde cijfer een 6,5.

Er is geen onderzoek gedaan onder de ouders.

Vitusmavo

Bij de tevredenheidmetingen op de Vitusmavo kreeg de school de volgende cijfers:

TVO leerlingen: 6,4 (vorig jaar geen onderzoek gedaan)

TVO ouders: 7,7 (vorig jaar geen onderzoek gedaan)

Integrale veiligheid

Niet alleen de daadwerkelijke veiligheid, maar ook de beleefde veiligheid binnen de scholen staat hoog op de agenda van het bestuur. Elke leerling en medewerker heeft recht op een veilige en vertrouwde leer- en werkomgeving.

De scholen hebben programma's voor voorlichting en preventie op het gebied van pesten, alcohol en drugs, die ook in 2020 werden uitgevoerd. Nieuw waren de protocollen die zijn opgesteld om pesten bij online scholing tegen te gaan.

Alle scholen hebben vertrouwenspersonen voor leerlingen en voor het personeel. Daarnaast is een



externe vertrouwenspersoon aangemeld en zijn de scholen aangesloten bij de externe klachtencommissie.

Alle scholen hebben een veiligheidsplan dat het eigen leerlingenreglement en –statuut, de eigen meldingsformulieren en schorsingsoverzichten bevat. De schorsingsoverzichten worden per leerjaar (september t/m juli) bijgehouden. Hieronder een samenvatting van de overzichten van de verschillende scholen van het schooljaar 2019-2020.

In 2020 is er op de drie Volant-scholen een leerlingtevredenheidsenquête gehouden waarin niet alleen gevraagd werd naar tevredenheid (zie paragraaf Tevredenheidsmetingen) maar ook naar de sociale veiligheidsbeleving van de leerlingen, door middel van vragen over het welbevinden van de leerlingen, de ervaring van sociale en fysieke veiligheid en de (eventuele) aantasting van hun sociale en fysieke veiligheid.

Op het Vituscollege vulde 56% van de leerlingen de enquête in, wat een betrouwbaar beeld geeft van de uitkomsten:

- welbevinden van de leerlingen: 6,9
- de ervaring van sociale en fysieke veiligheid: 7,1
- de (eventuele) aantasting van hun sociale en fysieke veiligheid: 9,3

Op het Willem de Zwijger College vulde slechts 10% van de leerlingen de enquête in, waardoor het beeld niet betrouwbaar genoemd kan worden:

- welbevinden van de leerlingen: 7,6
- de ervaring van sociale en fysieke veiligheid: 7,3
- de (eventuele) aantasting van hun sociale en fysieke veiligheid: 9,8

Op de Vitusmavo vulde 39% van de leerlingen de enquête in, wat nog net een betrouwbaar beeld geeft:

- welbevinden van de leerlingen: 6,7
- de ervaring van sociale en fysieke veiligheid: 7,0
- de (eventuele) aantasting van hun sociale en fysieke veiligheid: 9,2

Schorsingen

Vitusmavo schorsingen 2019-2020

De Vitusmavo telde in het schooljaar 2019/2020 op negen dagen incidenten die aanleiding gaven tot schorsing (dit is een daling van bijna 63% t.o.v. 2018-2019, toen er op 24 dagen incidenten waren). Bij deze incidenten waren één of meerdere leerlingen betrokken. In totaal werden dertien leerlingen geschorst. Het ging om vuurwerkbezit/vuurwerk afsteken, vechten, (herhaaldelijk) wangedrag, verboden materiaal meenemen naar school en overtreden van de wet in een tussenuur.

Deze overtredingen werden bestraft met in- of externe schorsingen variërend van een halve dag tot vijf dagen. De school houdt een overzicht van deze schorsingen bij.

Vituscollege schorsingsoverzicht 2019-2020

Het Vituscollege telde in het schooljaar 2019/2020 14 incidenten die aanleiding gaven tot schorsing. Dat is iets minder dan in het schooljaar 2018/2019.

Willem de Zwijger College schorsingsoverzicht 2019-2020

In schooljaar 2019-2020 is vijf keer een leerling geschorst. In de eerste maanden van dat schooljaar is drie keer één en dezelfde leerling geschorst voor respectievelijk drie dagen, twee dagen en drie dagen, steeds wegens wangedrag, waaronder verbaal agressief gedrag richting personeel. In februari zijn twee leerlingen ieder voor twee dagen geschorst wegens diefstal.



Personeel

Strategisch HRM-beleid

Het doel op het gebied van personeelsbeleid is: een HR-beleid met visie, waarin de medewerkers zich herkennen, voor de gehele stichting.

Als Volant moeten we ons ervan bewust zijn dat we het personeel moeten blijven 'binden en boeien', zeker in een tijd waarin een tekort aan docenten en andere specialisten dreigt te ontstaan. Een gezamenlijk beleid op het gebied van promotiekansen, opleidingen en werkdrukverlaging is daarvoor essentieel. Het HR-beleid moet hierop meegroeien en -ontwikkelen, zodat we onze medewerkers gemotiveerd houden, aan ons weten te binden en in de toekomst niet te maken krijgen met personeelsproblemen.

In het najaar van 2020 is er een klankbordgroep HR ingericht. Het doel van de klankbordgroep HR is om gezamenlijk een planning op te stellen voor het te ontwikkelen en harmoniseren HR beleid van Volant. In de klankbordgroep zijn afgevaardigden van alle drie de scholen en het bestuursbureau vertegenwoordigd. Zowel op leidinggevende niveau, uitvoerend, OP en OOP. Ook is er een GMR lid vertegenwoordigd in de klankbordgroep. In 2021 zal de ontwikkeling en harmonisatie van het HR beleid van start gaan.

Personeels- en salarisadministratie

In 2020 was op de afdeling HR de bezetting niet optimaal door de afwezigheid van het hoofd HR. Hierdoor heeft een deel van de ontwikkelingen van de HR afdeling vertraging opgelopen. Dit is deels opgelost door een interim Hoofd HR in te zetten. Ook in de 2e helft van 2020 was deze situatie nog van toepassing, echter toen is er voor de volle omvang van de afwezigheid een interim Hoofd HR ingezet.

In het najaar van 2020 is er gestart met het verder digitaliseren van de HR processen in HR2day. Dit zal in 2021 verder worden uitgerold. Dit uit het oogpunt van verdere centralisatie en ontzorging van de scholen en verhoging van de professionalisering. In 2021 gaan we verder met het digitaliseren van verschillende processen, zoals de aanstellingsaktes, aktes voor uitbreiding etc. Tevens zal er onderzocht worden of er meer of andere ondersteuning nodig is op de afdeling HR om scholen te ontlasten, de HR werkzaamheden efficiënter in te richten en processen te borgen, zodat de juiste expertise aanwezig is. Denk hierbij aan personeelsmutaties, uitdiensttredingen, ziekmeldingen, etc.

RAP

Als Volant zijn we deelnemer bij de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP, voorheen Regionale Aanpak Lerarentekort RAL), om een bijdrage te leveren aan het aantrekken, binden en boeien van nieuwe medewerkers. Er is gestart met het onderzoeken van de mogelijkheden om opleidingsschool te worden of ons aan te sluiten bij een opleidingsschool in de regio. Vanuit RAP is er op regionaal niveau een werkgroep actief.

In 2020 hebben we alle vacatures kunnen vervullen door gebruik te maken van een combinatie van medewerkers in dienst nemen en interim medewerkers in te zetten.

Professionalisering

Volant stelde in 2020, evenals in de voorgaande jaren, de professionalisering en ontwikkeling van het personeel centraal en stelde daar extra middelen voor beschikbaar. Elke school heeft een scholingsbeleid, dat op de drie scholen in 2020 naar behoren werd uitgevoerd. Dit scholingsbeleid voorziet zowel in gemeenschappelijke/collectieve scholing die past binnen de speerpunten van de scholen als in individuele scholing. Individuele scholen is gericht op het vakgebied van de docent of op vaardigheden die voortkomen uit de gesprekkencyclus. Voor docenten zijn er persoonlijke scholings- en



ontwikkelingsplannen (beschreven in het scholingsplan professionele ontwikkeling). Bij het onderwijsondersteunend personeel richt de nascholing zich op het aanleren van vaardigheden ter stroomlijning, verbetering en afstemming van workflows voor efficiëntere dienstverlening. Volant heeft een strategisch HRM-beleid ontwikkeld dat recht doet aan de eigenheid van de drie scholen, door kaders te formuleren waarin we elkaar kunnen vinden. Strategisch HRM dat de kwaliteit van het onderwijs versterkt, door een goede koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling. De stichting vindt het belangrijk om personeel aan te nemen dat past bij de scholen en wil ervoor zorgen dat medewerkers optimaal kunnen functioneren, dat zij zich blijvend kunnen ontwikkelen en dat hun gezondheid en de veiligheid is gewaarborgd. In 2020 is verder gewerkt aan de professionalisering van het personeel.

Personeelsgegevens

	Aantal fte's				
	VC	VM	WDZ	Volant BS	Totaal
Directie	4,46	1,00	5,00	1,00	11,46
OOP	17,81	3,03	14,28	4,18	39,30
OP	62,71	13,04	49,31	0,00	125,06
Totaal	84,99	17,07	68,59	5,18	175,82

Bron HR2day, peildatum 31-12-2020

Leeftijdsopbouw

	20-29		30-39		40-49		50-59		60>		Totaal	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
wrouw	6	4	21	15	50	36	45	32	17	12	139	100
man	5	6	13	16	16	20	25	30	23	28	82	100
											221	

Bron HR2day, peildatum 31-12-2020

Verzuim

Vanaf maart 2020 heeft de hele wereld en dus ook de organisatie te maken gehad met een pandemie door Covid-19. Er is hierdoor geen extra aandacht besteed aan het verlagen van het verzuim of de meldingsfrequentie. Vanaf maart 2020 zijn er meerdere periodes geweest waarin de organisatie in een lockdown zat en er online lesgegeven moest worden. Dit heeft aan de ene kant een positief effect op het verzuimpercentage gehad, omdat medewerkers, ondanks dat zij zich niet fit voelden, vaak toch hun onlinelessen lieten doorgaan. Anderzijds hebben we te maken gehad met een verhoogd verzuim wegens Covid-19, omdat medewerkers ziek waren of spanningsklachten ervoeren.

Het verzuimpercentage voor de totale stichting bedroeg in 2020 4,82%. Dit is in lijn met het landelijke (onderwijs) gemiddelde in 2020 (4,75%).

De meldingsfrequentie bedroeg 1,2170. Dit is vergeleken met het landelijke gemiddelde hoog (1,0). Een hoge ziekmeldingsfrequentie duidt op een te lage verzuimdrempel; werknemers melden zich gemakkelijk ziek en/of er zijn veel frequente verzuimders. Het grootste deel van het verzuim wordt veroorzaakt door langdurig verzuim (3,1%) met als verzuimoorzaak psychische klachten.



Hieronder een overzicht van het verzuim in 2019 en 2020 per school/afdeling.

Afdeling/school	2020						2019	
	Verzuim %	% Kort	% Midden	% lang	% >1 jaar	Meldings-frequentie	Verzuim %	Meldings-frequentie
Bestuursbureau	6,04	0,27	0,81	4,96	0,00	0,73	0,98	1,10
WDZ	6,29	0,59	0,33	3,88	1,49	1,25	6,58	1,75
VC	3,65	0,46	0,52	2,64	0,04	1,16	3,34	1,61
VM	4,67	0,59	0,48	1,42	2,17	1,76	7,56	1,58

Bedrijfsvoering

Huisvesting

Het 'vernieuwbouwtraject' Willem de Zwijger College is na het afronden van de fase 'voorlopig ontwerp', op on-hold gezet, in verband met een aantal ontwikkelingen binnen de gemeente Gooise Meren. Met het vertrek van Hocras op het bedrijventerrein aan de Fransche Kamp, ontstond bij de gemeente het idee om een verkenning te doen naar de verplaatsing van 1 van de VO-scholen binnen de gemeente naar deze locatie. Een financiële en ruimtelijke verkenning is uitgevoerd en een stedenbouwkundig plan is opgeleverd. De herontwikkeling van het Hocras-terrein met gedeeltelijk wonen en onderwijs is echter niet in overeenstemming met het geldende bestemmingsplan. Het bestemmingsplan dient te worden gewijzigd. Na vaststelling van het stedenbouwkundig plan door de gemeenteraad start de bestemmingsplanprocedure.

In de zomer is het Volant bureau centraal gehuisvest op de locatie Willem de Zwijger College, met als gevolg een herhuisvesting van veel kantoorwerkplekken. Tevens is de personeelskamer aangepast in verband met verbeteren van de veiligheid rondom Corona (eenrichtingsverkeer, 1,5 meter afstand houden). Op de Vitusmavo is de personeelskamer om dezelfde reden verplaatst naar een lokaal op de begane grond. De aula op de Vitusmavo is aangepast.

Op het Vituscollege zijn gesprekken gevoerd met betrekking tot een opblaasbare hockeyhal en kunstgras velden, plannen voor de aanpassing RR en buitenruimte en tenslotte een onderzoek naar de mogelijkheden in kelder van het sportgebouw.

Facilitair beheer

Personeel

De coördinator Beheer Vituscollege is eind december betrokken. Hij wordt intern tijdelijk vervangen tot de zomer van 2021 door een conciërge.

Met de 'procesbegeleider vernieuwbouw' zijn in december gesprekken gevoerd over het beëindigen van zijn contract als gevolg van stilliggen van de vernieuwbouwplannen en in het verlengde daarvan zijn werkzaamheden en taken.



COVID-19 & Facilitair

Facilitair beheer heeft in 2020 hoofdzakelijk in het teken van COVID-19 gestaan. De coördinatoren van het Vituscollege en de Vitusmavo en het Willem de Zwijger College hebben nauw samengewerkt om gezamenlijk zo goed en snel mogelijk te anticiperen op hetgeen vanuit de overheid en de directies van hen werd gevraagd. Een fulltime medewerker met de titel 'corona-assistent' werd aan Bedrijfsvoering toegevoegd om zaken rondom verzuim en de inzet van 'helpende handjes' op te pakken.

Allereerst is op hoofdlijnen onderzocht wat de feitelijke stand van zaken was met betrekking tot de ventilatie van de verschillende gebouwen. Daarbij werd gekeken naar de richtlijnen van het RIVM en de VO-raad en naar wat het bouwbesluit te bieden had. Vervolgens zijn in de drie scholen praktische maatregelen getroffen als het uitzetten van de airco's, het verwijderen van losse ventilatoren en het vervangen van filters van de ventilatiesystemen. Ook zijn kleefmagneten in de branddeuren geplaatst, kiep/kantelramen gecontroleerd, CO₂-metingen verricht en CO₂-meters geplaatst met instructies voor gebruikers. Er is onderzoek naar de ventilatiesysteem gedaan door een externe partij en er is een pilot met infrarood verwarming gedaan op het Willem de Zwijger College. Om te voldoen aan de hygiëne-eisen werden handgels aangeschaft, zijn handblowers in de toiletten vervangen door papieren handdoekautomaten en is het schoonmaakbestek (CSU) aangepast. Voor het kunnen handhaven van de 1,5 meter zijn personeelskamers verplaatst dan wel anders ingericht en werden tenten geplaatst op de schoolpleinen.

Ook is input en data aangeleverd voor het Landelijk Coördinatieteam Ventilatie op de Scholen.

Op het moment van geheel/gedeeltelijke schoolsluiting is de telefooncentrale aangepast voor wat betreft doorschakelingen en bereikbaarheid.

Het conciërgeteam maakte in 2020 veelvuldig gebruik van de 'helpende handjes'. De 'helpende handjes' is een team van oud-leerlingen die op oproepbasis worden ingezet voor talrijke hand- en spandiensten op het gebied van surveillance, toezicht houden op het gebruik van mondkapjes en het bijstaan van docenten.

Verwachte meerkosten als gevolg van de coronacrisis

De coronacrisis heeft veel meerkosten opgeleverd en zal dat naar verwachting nog een tijdlang blijven doen. De voornaamste meerkosten bestaan niet alleen uit de inkoop en huur van materialen, maar juist ook uit de extra menskracht die moet worden ingezet voor werkzaamheden die direct met de coronacrisis in verband staan. In de risicoanalyse is daarom een bedrag voor coronameerkosten opgenomen van €125.000.

Direct aanwijsbare meerkosten op materieel gebied zijn het huren van tenten voor extra buitenruimtes en de inkoop van desinfecterende middelen en doekjes. Maar onder materiële meerkosten vallen ook het maken van beeld- en filmmateriaal voor open dagen en andere promotionele activiteiten, indien *face to face* momenten niet mogelijk zijn. Daarnaast moet ook worden gedacht aan het in stand houden van de ICT-infrastructuur, om direct over te kunnen schakelen naar online lessen wanneer de situatie daarom vraagt.

Extra menskracht wordt ook ingezet voor het in kaart blijven brengen van de besmettingen en quarantaines door het nog beschikbaar houden van de Corona assistent. Ook voor extra onderhoud en controles, zoals het onderhouden van de ventilatiesystemen en de systematische controles van de co₂-meters zijn extra manuren nodig. Het roosterbureau moet direct kunnen anticiperen op veranderingen in de regelgeving door andere roosters te maken. Hiervoor is wellicht extra formatie nodig op het roosterbureau.



Inkoop & aanbestedingen

Het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid met de algemene inkoopvoorwaarden Leveringen en Diensten en de inkoopvoorwaarden voor ICT goederen en Diensten Volant is vastgesteld door het Bestuur.

De module Contracten is door Bedrijfsvoering ingericht. De contracten Beheer en ICT en de overige contracten zijn voor ongeveer 99% ingevoerd. In 2021 zal aandacht worden besteed aan het in kaart brengen van de overige contracten en het invoeren hiervan.

Aanbestedingen 2020

In 2020 heeft de aanbesteding multifunctioneels plaatsgevonden. Het bedrijf RICOH machines is opnieuw de gunning gedaan. De oude machines zijn vervangen door nieuwe machines en in sommige gevallen met andere specificaties. De softwaretoepassing van Inepro is hetzelfde gebleven.

Op het Vituscollege en de Vitusmavo is de aanbesteding WIFI doorlopen. Dit is gedaan in samenwerking met SIVON. Omdat SIVON landelijk al een overall aanbesteding had gedaan, beperkte deze aanbesteding zich tot een mini-competitie tussen reeds geselecteerde SIVON-partijen. De opdracht is verleend aan Wentzo.

Deze aanbesteding was de eerste gelegenheid waarbij Volant gebruik maakte van de mogelijkheid om onder de vlag van SIVON in te kopen. SIVON ondersteunt PO en VO scholen bij aanbestedingen op het terrein van ICT-voorzieningen en leermiddelen. In de toekomst zal Volant daar waar mogelijk dan ook gebruik blijven maken van de dienstverlening door en van SIVON.

Leermiddelen

In 2020 heeft het Vituscollege de boekenpakketten thuis laten afleveren bij de leerlingen. Dit is overleg met de leverancier Osinga de Jong. De voordelen hiervan zijn groot, minder administratieve handelingen en minder eigen personeel nodig bij het in orde maken van alle verschillende pakketten. Het Vituscollege heeft ervoor gekozen deze vorm van distributie in 2021 te continueren.

ICT Werkzaamheden

Het ICT-beleid Volant is gebaseerd op het motto: 'In een steeds snelle veranderende omgeving is het van belang om flexibel te kunnen anticiperen.'

Binnen de stichting onderscheiden we vijf beleidsgebieden waarbinnen ICT een belangrijke rol speelt.

Om zo goed mogelijk met de laptop in de lessen te kunnen functioneren, zijn in 2020 op het Vituscollege en de Vitusmavo alle lokalen voorzien van smartboards. Voor de hybride vorm van lesgeven zijn voor alle scholen ook enkele huddles aangeschaft. In de voorbereiding op de Open dag online is gebruik gemaakt van een 360graden camera om scholen op een goede en overzichtelijke manier in beeld te kunnen brengen.

Op het Vituscollege hebben inmiddels alle leerlingen van klas 1, 2, 3 en Gymnasium 4 een laptop. Op de Vitusmavo hebben klassen 1 en 2 een laptop. De I-pad van de hogere klassen wordt op het Vitusmavo uitgefaseerd. Het Willem de Zwijger College werkt met Chromebooks. Het Willem de Zwijger College werkt in de Google omgeving. Het Vituscollege en de Vitusmavo werken in de Office365 omgeving.

Volant stimuleert en faciliteert en wil in 2021 komen tot een strategisch beleid op ICT-gebied voor de hele stichting. In 2020 weken het ICT-beleid van het Willem de Zwijger College en dat van het Vituscollege en de Vitusmavo nog te zeer van elkaar af.



Magister

Er zijn aanpassingen doorgevoerd in Magister om de drie AFAS databases samen te voegen. De Quyan koppeling voor het afnemen van online toetsen werd geactiveerd. Volant heeft zich aangesloten bij de landelijke SIVON-actie inzake een eenzijdige tariefverhoging van Magister.

Op het Vituscollege is Office 365 in gebruik genomen met Magister als identity provider.

Volant-breed zijn een nieuw plagiaat controlesysteem en een Voortijdig Schoolverlaten (directe verzuim uitwisseling met DUO) in gebruik genomen. Op het Willem de Zwijger College is een berichtenmodule voor ouders geïmplementeerd, evenals een Zermelo dynamische roosterkoppeling.

Naast de werkzaamheden rond Magister werden op de scholen de volgende ICT-acties verricht:

Willem de Zwijger College

Er heeft een verdere uitrol van Chromebooks plaatsgevonden. Het Willem de Zwijger College had problemen met het Wifi netwerk. De problemen werden opgelost door het bijplaatsen van 2 units en het vervangen van switches. Voor het OOP en de directie werden Dell computers aangeschaft, omdat er te weinig Toshiba laptops beschikbaar waren voor de docenten.

Vituscollege en Vitusmavo

In alle lokalen hangen nu digiborden. In het computerlokaal van het Vituscollege en op alle werkplekken zijn alle vaste computers vervangen.

Privacy(beleid) en gegevensbescherming

Volant heeft als privacyfunctionaris een gecertificeerde Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) voor de drie scholen, te bereiken via privacy@volant.nl. Een FG is voor een school een verplichting omdat er voornamelijk vertrouwelijke gegevens over gedrag- en ontwikkeling verwerkt worden. De FG onderhoudt de jaarlijkse cyclus van activiteiten die geadviseerd worden door de Autoriteit Persoonsgegevens.

Het jaar 2018 stond in het teken van de invoering van het privacyraamwerk.

De jaren 2019 en 2020 stonden in het teken van het onderhouden van het privacyraamwerk. Dat gebeurde volgens onderstaand 10-stappenplan van de AP.



Statusoverzicht 10-stappenplan Autoriteit Persoonsgegevens (AP) - Houd grip op persoonsgegevens

De volgende tabel geeft een samenvatting en voorbeelden aan van de status bij Volant betreffende het bewaken van de maatregelen voor privacybescherming volgens de bovenstaande richtlijnen van de Autoriteit Persoonsgegevens:

1	Zicht op verwerkingen	Volant verwerkt bijzondere persoonsgegevens, zoals leerresultaten en bijvoorbeeld een logboek in Magister met informatie over gedrag en ontwikkeling.
2	Grondslag	Opslag en verwerken van de bijzondere persoonsgegevens is gerechtvaardigd volgens noodzakelijkheid van de overeenkomst tussen ouders, scholen en Volant.
3	(Nieuwe) medewerkers privacybewust	Volant onderhoudt het privacybewustzijn van nieuwe en bestaande medewerkers via bijvoorbeeld een AVG-handboek en AVG-quizvraag van de maand.
4	Uitoefenen privacyrechten	Ouders worden onder andere via de website geïnformeerd over de mogelijkheid om gebruik te maken van hun recht op inzage en wissen.
5	Overzicht verwerkingen	Het dataregister van Volant bestaat uit een diagram met de gegevensset en -verwerking plus een archief met verwerkersovereenkomsten.
6	DPIA (risico-analyseworkshops)	Jaarlijks en bij elk nieuw project worden Privacy Impact Assessments gedaan volgens een jaarplan (PDCA-cyclus).
7	Privacy by design en default	De leerlingadministratie heeft een goede autorisatiematrix. Bijvoorbeeld docenten kunnen alleen informatie over leerlingen zien, die ze actief lesgeven. Standaard zien nieuwe docenten zonder leerlingen geen leerling-informatie.
8	FG en privacyfunctionaris	Volant heeft vanwege het verwerken van bijzondere persoonsgegevens een gecertificeerde Functionaris voor de Gegevensbescherming, te bereiken via privacy@volant.nl
9	Melding datalek	Een melding datalek is mogelijk door contact op te nemen met de privacyfunctionaris, met de FG, of direct of via een leidinggevende, maar ook via een online meldformulier.
10	Grip op verwerkers	De individuele verwerkersovereenkomst benoemt de persoonsgegevens en beveiligingsmaatregelen die de verwerker hanteert. Eén van de belangrijkste verwerkers is Kennisnet, die regelt dat leerlingen met hun schoolemailadres automatisch kunnen inloggen bij de digitale leermethoden bij de uitgevers.

In 2020 werden vijf datalekken geconstateerd. Deze datalekken zijn volgens het Protocol Datalek gemeld en afgehandeld. Omdat er geen grote kans bestond op persoonlijke of financiële schade was Volant voor deze lekken niet meldingsplichtig bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

AVG-incidenten worden binnen Volant geregistreerd in het AVG-incidentenregister. Naast het incidentenregister houdt Volant een AVG-logboek bij, waarin de AVG-activiteiten, bijvoorbeeld de vragen- en antwoordsessies, worden bijgehouden. Deze activiteiten tonen aan dat het bewustzijn van bescherming van de privacy binnen de scholen hoog is.

Het grootste (theoretische) AVG-risico binnen de scholen is het stelen van een wachtwoord, bijvoorbeeld via phishing. Er is daarom een plan opgesteld om voor e-mail authenticatie via twee stappen in te voeren. Voor Magister, de leerlingadministratie, is deze tweetraps authenticatie al ingevoerd, zodat het stelen van



een wachtwoord niet voldoende is om in te breken bij de kern van de persoonsgegevens van onze leerlingen.

De structuur van de maandelijkse AVG-berichten die in 2019 in het leven is geroepen, bestond in 2020 nog wel, maar er is hierin weinig energie gestoken, omdat het lesgeven op afstand – met de privacy-uitdagingen die dat bood – alle aandacht vroeg.



Financieel beleid

Voor boekjaar 2020 was er een negatief resultaat begroot van € 87.800. De realisatie is € 501.803 negatief. Verderop in deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op het resultaat. Reeds enkele jaren worden negatieve resultaten behaald. Ondanks dat de reserves toereikend zijn, is er volledige aandacht om in de toekomst, vanaf 2022 een sluitende exploitatie te hebben. Kritische aandachtspunten zijn het realiseren van de taakstellingen binnen het Willen de Zwijger College, het stabiliseren (en of groei) van het leerlingenaantal, de nieuwbouw voor de scholen en de ontwikkelingen als gevolg van Covid-19.

Ieder jaar stellen we in het najaar een begroting op voor het komende kalenderjaar en een meerjarenprognose voor de vier opvolgende jaren. Tussentijds worden rapportages opgesteld om de gerealiseerde cijfers te vergelijken met de begrote cijfers.

3.1 Analyse van de financiële situatie

Om de financiële continuïteit te beoordelen maken we gebruik van de bijgestelde kengetallen volgens de Onderwijsinspectie die eind 2016 zijn vastgesteld.

3.1.1 Kengetallen

Financiële kengetallen	Realisatie 2020	Realisatie 2019	Signaleringsgrens
<i>Solvabiliteit</i>	0.61	0.62	<0.30
<i>Liquiditeit (current ratio)</i>	3.33	3.55	<0.75
<i>Huisvestingsratio</i>	5.4 %	5.6%	>10%
<i>Weerstandsvermogen</i>	28.6 %	30.8%	<5%
<i>Rentabiliteit</i>	-2.3 %	-0.2%	3-jarig: <0% 2-jarig: <5% 1-jarig: <10%

Onderbouwing streefwaarden

De onder- en bovengrenzen zijn die volgens het document 'Kengetallen en signaalwaarden continuïteitstoezicht' van de Inspectie van het Onderwijs.

Vergelijking streefwaarden – kengetallen per balansdatum

De stichting heeft in het verleden grote reserves opgebouwd. Dit is terug te zien in de kengetallen. Door het hoge eigen vermogen beschikt Volant over een goede solvabiliteit en een hoog weerstandsvermogen. Het kapitaal is grotendeels belegd in effecten die snel liquide te maken zijn. Om die reden worden de effecten gepresenteerd onder de vlottende activa. Dit zorgt ervoor dat de liquiditeit



veel hoger is dan de ondergrens. Door het negatieve resultaat is de rentabiliteit negatief. De reserves fungeren als weerstandsvermogen. Een deel van de reserves is bestemd voor de vernieuwbouw om onderwijskundige en duurzame aanpassingen mogelijk te maken in het gebouw. De kengetallen zullen in de toekomst dus mogelijk nog in waarde afnemen.

Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen

Het resultaat over 2020 bedraagt € -501.803, terwijl een negatief resultaat ad € -87.878 was begroot. Het resultaat is negatief beïnvloed door uitgaven voor Covid-19 (€ 158.684), uitgaven aan inhuur extern personeel (€ 350.000, inclusief ziektevervanging) en toename van de personeelslasten, alsmede door lagere baten effecten (ruim € 67.000). Door Covid-19 waren de baten uit de ouderbijdragen lager, hier stonden lagere uitgaven tegenover voor werkweken en excursies.

Vergelijking met de balansposten van het vorige jaar

Het balanstotaal per 31 december 2020 is € 573.000 lager dan het totaal per 31 december 2019. Dit wordt veroorzaakt door een afname van de materiële vaste activa (lagere investeringen dan begroot) en door een daling van de liquide middelen. Dit is te verklaren door het negatieve resultaat

Aan de creditzijde neemt het vermogen af met € 501.803 door het negatieve resultaat. De voorzieningen laten een kleine daling zien van € 38.600. De voorziening groot onderhoud stijgt met € 17.000 en de personele voorzieningen dalen met € 55.600. Dit komt door de voorziening groot onderhoud waaruit relatief minder is onttrokken in 2020 (onderhoud is uitgesteld in verband met de (ver)nieuwbouwplannen in de toekomst, onzeker is nog het tijdstip). De voorziening voor het persoonlijk budget is gedaald door een lagere dotatie en hogere onttrekking.

Analyse financieel resultaat

Het resultaat over 2020 is fors negatiever dan begroot. De grootste overschrijding is ontstaan op de personele lasten. Daarnaast overschrijden de huisvestingslasten de begroting bij de posten energielasten en kleine verbouwingen. De overige instellingslasten zijn lager dan begroot als gevolg van lagere uitgaven voor werkweken en excursies (€ 365.000). Hier staan dan ook lagere ouderbijdragen tegenover onder de overige baten. Onder de overige instellingslasten zijn eveneens de uitgaven voor Covid-19 opgenomen voor een bedrag van € 158.684. De baten uit het samenwerkingsverband waren bijna € 100.000 hoger dan begroot.

De hogere personeelslasten zijn enerzijds veroorzaakt door hogere loonkosten (gecompenseerd door een hogere rijksbijdrage personeel) en anderzijds door hogere overige personele lasten en dan met name door meer inhuur extern personeel. De hogere loonkosten (inclusief pensioen- en sociale lasten) ad € 493.000 worden voor het grootste deel verklaard door de stijging van de cao en een eenmalige uitkering aan al het personeel. Gedurende een groot deel van 2020 zijn het hoofd HR en het hoofd financiën extern ingehuurd. Tegelijkertijd was er sprake van inhuur voor het omzetten van de administratie in Afas en het digitaliseren van de verwerking van inkoopfacturen. Tot slot werden ook afdelingsleiders van Vituscollege en Willem de Zwijger College voor een deel van het jaar ingehuurd. Genoemde vervangingen zorgende voor het grootste deel van de overschrijding op personeel niet in loondienst.

De afschrijvingen waren lager door lagere investeringen.

De huisvestingslasten waren hoger bij uitgaven voor energie en klein onderhoud, de laatste deels door uitgaven voor Covid-19 en niet als zodanig afzonderlijk benoemd.

De lagere overige instellingslasten (in totaal € 56.000) worden veroorzaakt door diverse posten, waaronder uitgaven voor Covid-19 € 158.684 (niet begroot) en lagere uitgaven voor werkweken, excursies en kantinekosten € 365.000, hogere uitgaven deskundigenadvies € 64.000 (structuurwijziging), hogere kosten accountant en administratiekantoor en hogere uitgaven software algemeen door implementatie Pro Active (factuurverwerking) en Cogix (begrotingstool).



Het negatieve saldo van de financiële lasten en lasten (€ - 81.800) wordt voornamelijk veroorzaakt door tegenvallende inkomsten uit effecten, waardeveranderingen van effecten en een gerealiseerd koersverlies, waarmee in de begroting onvoldoende rekening was gehouden.

Analyse kasstromen

Ondanks de onrustige markt zijn alle afgeloste obligaties geherinvesteerd wat heeft geleid tot een verschuiving tussen effecten en liquide middelen.

De liquide middelen zijn in 2020 afgenomen met € 406.000, oorzaak het negatieve resultaat.

Treasuryverslag en verslag van het gevoerde treasurybeleid

Het treasurybeleid is in een statuut vastgelegd (herzien in 2018). Dit statuut voldoet aan de actuele wet- en regelgeving volgens de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Deze Regeling schrijft voor dat rijks gelden niet risicodragend mogen worden belegd en dat er altijd sprake moet zijn van een garantie op de hoofdsom zodanig dat de rijksbijdrage onverkort beschikbaar blijft voor het doel waarvoor zij is verstrekt. Zo worden slechts de niet voor lopende betalingen benodigde middelen belegd in de vorm van waardepapieren waarvoor een solvabiliteitsratio van 0% geldt. Alle debiteuren hebben een rating van minimaal A. De effectenportefeuille wordt beheerd door IBS Capital Allies.

De effectenportefeuille bestaat per ultimo 2020 enkel uit obligaties, variërend van een nominale waarde van € 100.000 tot € 393.000. De langstlopende obligatie loopt af in 2037.

De effecten worden aangehouden om de bedrijfsvoering duurzaam te continueren, bij het aanhouden van liquiditeiten wordt een bankrisico gelopen waarbij faillissement van de betreffende bank het depositogarantiestelsel tot € 100.000 enige zekerheid biedt. Het verwachte negatieve rendement is voor 2021 -0,12% en bij het aanhouden van liquiditeiten van -0,5% vanaf € 100.000. Het hoofddoel is het veilig wegzetten van niet op korte termijn benodigde middelen. In principe worden de obligaties tot einde looptijd aangehouden, maar mocht de mogelijkheid zich voordoen obligaties tegen een gunstige koers te verkopen, dan zal IBS Capital Allies dit niet nalaten. Dit gegeven leidt ertoe dat de effectenportefeuille gekwalificeerd wordt als een handelsportefeuille en in de jaarrekening gecategoriseerd dient te worden onder de vlottende activa. Regelmatig vindt overleg plaats over de beleggingen met IBS Capital Allies en de financieel deskundigen van de raad van toezicht.



In de meerjarenbegroting 2021-2025 is de volgende meerjaren liquiditeitsprognose opgenomen. Deze cijfers zijn niet aangepast op de actuele stand van 31 december 2020:

Liquiditeitsprognose	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo liquide middelen per 1 januari (inclusief effecten)	8.677.305	7.763.166	7.891.787	8.011.908	8.605.709
Inkomsten					
Rijksbijdragen OCW	20.400.963	19.512.612	19.490.460	19.809.274	19.884.293
Overige overheidsbijdragen (vergoeding rente en aflossing lening SVC)	233.801	231.096	228.391	225.685	222.980
Overige baten	844.516	1.051.282	1.029.710	1.031.820	1.031.932
Inkomsten bankrekeningen + effecten	141.000	141.000	141.000	141.000	141.000
	21.620.280	20.935.990	20.889.561	21.207.779	21.280.205
Uitgaven					
<u>Investeringskosten</u>					
Investeringskosten in vernieuwbouw	-	-	-	-	-
Investeringskosten in overige materiële vaste activa	737.675	293.000	343.000	243.000	235.000
<u>Personeelskosten</u>					
Loonkosten (incl. taakstelling)	16.217.307	15.330.761	15.336.546	15.388.812	15.416.045
Overige personeelslasten	1.165.552	1.086.536	1.086.535	1.086.535	1.086.536
-/- Dotaties aan voorziening WGA	-	-	-	-	-
Onttrekkingen voorziening WGA	-	-	-	-	-
<u>Huisvestingslasten</u>					
Huisvestingslasten	1.081.450	1.080.450	1.080.450	1.080.450	1.080.450
-/- Dotaties aan voorzieningen Groot Onderhoud	-169.000	-169.000	-169.000	-169.000	-169.000
Onttrekkingen voorz. Groot Onderhoud (volgens mjop)	429.072	179.746	129.041	15.971	126.171
<u>Overige materiële uitgaven</u>					
Administratie- en beheerslasten	894.500	894.500	894.500	894.500	894.500
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.399.538	1.583.780	1.546.477	1.554.524	1.554.524
Overige materiële lasten	507.126	259.100	256.100	256.100	256.100
<u>Financiële uitgaven</u>					
Kosten effecten	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Aflossing langlopende lening (SVC)	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
Rentelasten langlopende lening (SVC) en banken	142.199	139.496	136.791	134.086	131.379
	22.534.419	20.807.369	20.769.440	20.613.978	20.740.705
Saldo inkomsten en uitgaven	-914.139	128.621	120.121	593.801	539.500
Saldo liquide middelen per 31 december (inclusief effecten)	7.763.166	7.891.787	8.011.908	8.605.709	9.145.209
Specificatie saldo					
Effecten	6.360.911	6.360.911	6.003.933	6.491.760	6.991.760
Liquide middelen	1.402.255	1.530.876	2.007.975	2.113.949	2.153.449
	7.763.166	7.891.787	8.011.908	8.605.709	9.145.209



De bedoeling was dat in 2020 een renovatie zou starten op het Willem de Zwijger College, maar dit is voorlopig uitgesteld. In deze liquiditeitsprognose is geen rekening gehouden met een renovatie. Indien dit in deze periode (2021-2025) zou plaatsvinden dan zal dit gevolgen hebben voor de liquiditeitspositie, aangezien de veronderstelling is dat Volant zelf ca. € 1.488.000 zal investeren.

Continuïteit

A Gegevensset

A1

KENGETAL (stand 31-12)	2020	2021	2022	2023
Aantal leerlingen	2.440	2.346	2.345	2.390
Personele bezetting in fte:				
- bestuur/management	13,52	11,69	11,69	11,69
- personeel primair proces	137,28	127,68	124,18	122,68
- ondersteunend personeel	46,58	45,78	45,78	44,78

Toelichting

Alle in deze paragraaf opgenomen prognoses zijn conform de meerjarenprognose over 2021 t/m 2025 die in het najaar van 2020 is opgesteld. Deze meerjarenprognose is in de raad van toezicht-vergadering van december 2020 goedgekeurd.

De verwachte leerlingenaantallen zijn gebaseerd op prognoses van de gemeenten Gooise Meren en het verwachte marktaandeel. Voor de aankomende jaren wordt een daling van het leerlingenaantal verwacht, omdat er minder potentiële leerlingen zijn en doordat scholen in omliggende gemeenten aantrekken. Er wordt verwacht dat deze trend zich voortzet. De formatie zal moeten worden aangepast op de dalende leerlingenaantallen. In de bezetting van het onderwijzend personeel is rekening gehouden met te nemen bezuinigingen. In de categorieën management/directie en ondersteunend personeel zullen medewerkers die uit dienst treden niet allemaal (volledig) vervangen worden.



A2 Balans (x € 1.000)

	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
ACTIVA				
MATERIËLE VASTE ACTIVA	3.946	4.131	3.898	3.692
VLOTTENDE ACTIVA				
Voorraden	8	7	7	7
Vorderingen	733	721	721	721
Effecten	6.367	6.340	6.340	5.983
Liquide middelen	2.310	1.401	1.530	2.007
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	9.418	8.469	8.598	8.718
TOTAAL ACTIVA	13.364	12.600	12.496	12.410

	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	1.130	919	934	916
Bestemmingsreserve privaat	2.185	2.148	2.148	2.148
Bestemmingsreserve publiek	2.960	2.849	2.849	2.849
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	6.275	5.916	5.931	5.913
VOORZIENINGEN	1.883	1.661	1.650	1.690
LANGLOPENDE SCHULDEN	2.376	2.268	2.160	2.052
KORTLOPENDE SCHULDEN	2.830	2.755	2.755	2.755
TOTAAL PASSIVA	13.364	12.600	12.496	12.410



Toelichting

Balans:

De cijfers per 31 december 2020 zijn de werkelijke cijfers conform de jaarrekening. De cijfers vanaf 31 december 2020 zijn gebaseerd op de meerjarenprognose 2021-2025 en zijn niet aangepast op de actuele stand van 31 december 2020.

De financieringsstructuur

De stichting heeft een groot eigen vermogen. De langlopende schulden hebben betrekking op een door de gemeente Bussum gegarandeerde lening bij de Rabobank ter financiering van nieuwbouw van het Vituscollege.

Het huisvestingsbeleid

Het beleid is erop gericht om de bestaande gebouwen in stand te houden. Hiertoe is een meerjaren onderhoudsplan opgesteld. Op alle drie de scholen zal de aankomende jaren complete vernieuwbouw plaatsvinden, beginnend bij het Willem de Zwijger College. Er zou gestart worden in 2020, maar dit is uitgesteld. Het is nog niet bekend tot welk jaar. Alle nieuwbouw wordt gefinancierd door de gemeente Gooise Meren.

Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

Het streven is om een groot deel van de publieke reserves de komende jaren in te zetten voor de nieuwbouw en de private reserves in stand te houden.

Raming van baten en lasten (x € 1.000)

	2020	2021	2022	2023
BATEN				
Rijksbijdragen	20.204	20.401	19.513	19.490
Overige overheidsbijdragen	237	234	231	228
Overige baten	1.470	844	1.051	1.031
TOTAAL BATEN	21.911	21.479	20.795	20.749
LASTEN				
Personeelslasten	18.204	17.746	16.717	16.606
Afschrijvingen	484	510	525	549
Huisvestingslasten	1.094	1.081	1.080	1.080
Overige lasten	2.549	2.438	2.439	2.515
TOTAAL LASTEN	22.331	21.775	20.761	20.750
Saldo baten en lasten	-420	-296	34	-1
Saldo financiële bedrijfsvoering	-81	-22	-19	-17
TOTAAL RESULTAAT	-501	-318	15	-18



Na een aantal jaren van negatief resultaat is het van belang de ingezette bezuinigingen de aankomende jaren te realiseren. Zo moet het negatieve resultaat van de afgelopen jaren omgebogen worden tot een structureel sluitende exploitatie. Door de verwachte daling van het aantal leerlingen is het extra van belang de formatie van onderwijzend personeel af te stemmen op de lesbehoefte en de formatie van het ondersteunend personeel ook kritisch te bekijken. Speerpunt voor de aankomende jaren is meer gezamenlijk als stichting optreden met onder andere een gezamenlijk PR- en communicatiebeleid en promotie- en scholingsbeleid met als doel meer leerlingen aan te trekken. Vooralsnog is uit voorzichtigheidsoverwegingen echter uitgegaan van dalende leerlingaantallen.

Door de dalende leerlingaantallen zullen de rijksbijdragen dalen. De personele lasten per fte zullen in de loop der jaren toenemen, maar door het terugbrengen van de inzet van personeel en te realiseren bezuinigingen nemen de totale personele lasten af. Op de materiële lasten zal indien mogelijk worden bezuinigd, mits dit niet ten koste gaat van de kwaliteit van onderwijs.

B Overige Rapportages

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

Risicobeheersingssysteem

Risicomanagement is een onderdeel van de planning- en controlcyclus van Volant. Eenmaal per vier jaar wordt een risicoanalyse opgesteld die jaarlijks wordt geëvalueerd. Met de bevindingen en beheersingsmaatregelen wordt rekening gehouden in de meerjarenprognose en de begroting en ons beleid wordt, indien nodig, hierop aangepast.

Het structureel inbedden van de risicoanalyse in de planning- en controlcyclus is dat de inschattingen en de realisatie achteraf duidelijk worden in de tijd; er kan dan een beeld worden gevormd over en in welke mate Volant op dit onderdeel in control is.

In 2017 is een risicoanalyse opgesteld die in 2019 en 2020 is geëvalueerd. Daartoe zijn risico's geïnventariseerd die een bedreiging vormen voor het realiseren van de strategie/doelstellingen van Volant. De risico's zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- 1 Risico's ten aanzien van onderwijs
- 2 Risico's ten aanzien van opleiding
- 3 Risico's ten aanzien van personeel
- 4 Risico's ten aanzien van ICT
- 5 Risico's ten aanzien van overheidsbeleid/financiering

De gesignaleerde risico's worden beschreven bij punt B2.

Na de eerste inventarisatie is gekeken welke beheersmaatregelen binnen Volant aanwezig zijn die het geïnventariseerde risico verkleinen. In algemene zin bestaan de beheersmaatregelen uit:

- Risico's overdragen aan anderen, bijvoorbeeld door een verzekering af te sluiten;
- Risico's verkleinen door beheersingsmaatregelen te treffen door bijvoorbeeld interne controles;
- Risico's uitsluiten door met een bepaalde activiteit te stoppen die te risicovol is (of uitbesteden/extern inkopen);
- Risico's accepteren omdat de kans of impact beperkt is, omdat er geen beheersingsmaatregelen mogelijk zijn en de activiteit wel van groot belang is voor de organisatie als geheel.

Van alle restrisico's die ondanks eventuele beheersmaatregelen nog bestaan is een inschatting gemaakt van de kans dat dit risico zich voordoet (variërend van nihil/onwaarschijnlijk tot nagenoeg zeker) en de impact die dit risico (financieel) heeft (variërend van zeer gering tot zeer groot).

Hieruit volgt een risicomatrix waarin het geheel van risico's, kansen en impact na de laatste evaluatie leidt



tot een benodigde buffercapaciteit van € 943.031. Volant heeft hiertoe in de bestemmingsreserves dit bedrag opgenomen.

De risicoanalyse vormt een permanent onderdeel van de planning- en controlcyclus. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats waarbij van de genoemde beheersmaatregelen beoordeeld zal worden of deze nog afdoende zijn. Eén keer per vier jaar wordt de gehele risicoanalyse bijgesteld.

Interne controle systeem

Bij Volant wordt belang gehecht aan een adequaat intern controlesysteem. Voor diverse processen zijn beschrijvingen aanwezig, zoals voor HR en Financiën en er is een inkoop- en aanbestedingsbeleid. In het inkoop- en aanbestedingsbeleid is bepaald bij welk bedrag Europees aanbesteed dient te worden en dat bij lagere bedragen drie offertes opgevraagd moeten worden. In de verschillende processen zijn functiescheidingen aanwezig, zo ook in het betalingsproces. Alle betalingen worden door een medewerker van de afdeling Financiën en de bestuurder geaccordeerd waarna de bestuurder de betaling vrijgeeft die de administratief medewerker heeft klaargezet.

B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

De voornaamste gesignaleerde risico's zijn:

Risico	Omschrijving	Kans	Impact
4.1.1	Achterblijvende onderwijskwaliteit	4	6
4.1.2	Dalend leerlingaantal	6	6
4.1.3	Imago/concurrentiepositie	5	6
4.1.4	Veiligheid leerlingen	2	4
4.2.1	Ander type docent	2	4
4.2.2	ICT-vaardigheden personeel	2	4
4.2.3	Toename maatschappelijke problemen	3	4
4.3.1	Krapte op de arbeidsmarkt	4	5
4.3.2	CAO-wijzigingen met financiële gevolgen	4	5
4.3.3	Ziekteverzuim	4	6
4.3.4	Eigenrisicodrager WGA	2	6
4.3.5	Ontslag- en WW-kosten	3	5
4.4.1	Meer ICT-investeringen en snellere vervanging	5	6
4.4.2	Privacy- en beveiligingsbeleid	4	6
4.5.1	Gemeentelijke situatie m.b.t. huisvesting	6	6
4.5.2	Bekostiging	1	6
4.6.1	Hoog ziekteverzuim docenten	5	4
4.6.2	Niet doorgaan van lessen voor leerlingen	3	4
4.6.3	Vorbereiden op ventilatie eisen	4	6



	Kans	Impact
1	5%	2.500
2	15%	12.500
3	30%	35.000
4	50%	62.500
5	70%	87.500
6	90%	125.000

Hoewel het hier te ver gaat om hier de details van alle beheersmaatregelen van alle individuele risico's te bespreken, is er wel een aanzienlijke set beheersmaatregelen aanwezig:

- Schoolplannen opstellen en evalueren (o.a. om de onderwijskwaliteit hoog te houden);
- Docentenbeoordelingen;
- Scholingsprogramma's voor docenten (ook o.a. BHV, ICT, sociale vaardigheden);
- Een kwalitatief en aantrekkelijk onderwijsprogramma;
- Uitgebalanceerde mix van vaste en tijdelijke contracten voor docenten;
- Formatieve meerjarenprognose;
- Aantrekkelijke schoolgebouwen (exterieur en interieur);
- Schoolveiligheidsplan opstellen en evalueren;
- Voldoende toezicht binnen de schoolgebouwen en op het schoolplein;
- Goede leerlingbegeleiding en sociale programma's als het anti-pest programma;
- Verzekering ongevallen leerlingen;
- Leerlingen met problemen kunnen terecht bij een medewerker RT, vertrouwenspersoon en orthopedagoog;
- HRM-beleid flexibel, o.a. om de combinatie zorg en werk te faciliteren;
- Aandacht voor medewerkers, en in het bijzonder die met frequent verzuim, en ook voor langdurig zieken;
- Voldoende investeren in ICT;
- In overleg blijven met de gemeente over vernieuwbouw en het aandeel van Volant daarin.



Bijlage 1: Jaarverslag Raad van Toezicht

Jaarverslag 2020 Raad van Toezicht

1. Samenstelling Raad van Toezicht en eventuele benoemingen

mw mr H.F.M.van de Griendt, voorzitter

mw G.N.van Ramshorst

mw M.Steegstra

dhr A.van Venrooy

dhr K.Verrips

Er zijn geen nieuwe benoemingen geweest. In 2021 wordt gekeken naar (her-)benoemingen.

2. Aantal vergaderingen

De RvT vergadert in principe zes keer per jaar. In 2020 is negen keer vergaderd, onder andere vanwege een nieuwe bestuursstructuur en de benoeming van twee nieuwe rectoren. De vergaderingen vonden vanwege Corona meestal digitaal plaats. Tussentijds is er ook nog enkele keren digitaal overlegd. Vertegenwoordigers van de RvT hebben één keer vergaderd met de GMR en er is nog telefonisch contact geweest met de MR van het Willem de Zwijger College. Het contact verliep in een constructieve sfeer.

De auditcommissie van de RvT heeft enkele keren overleg gevoerd met de bestuurder en het hoofd financiën, ter voorbereiding op de vergaderingen.

3. Behandelde onderwerpen

Naast de jaarlijks terugkerende onderwerpen als financiële resultaten, kengetallen onderwijs en personeel, examenresultaten en jaarplannen is er veel gesproken over een nieuwe structuur met één bestuurder, twee (nieuwe) rectoren en één directeur. De RvT was vertegenwoordigd in de benoemingsprocedures van twee nieuwe rectoren. De bijbehorende statuten werden ontwikkeld en besproken. Daarnaast is de zorgelijke situatie op het Willem de Zwijger regelmatig ter sprake gekomen en zijn plannen ter verbetering besproken.

4. Besluiten op grond van statuten/regelement

De RvT heeft zijn statutaire taken en verantwoordelijkheden uitgeoefend door aan het bestuur toestemming te geven de jaarrekening 2019, het bestuursverslag 2019 en de begroting 2020 vast te stellen.

De RvT heeft besluiten genomen ten aanzien van de nieuwe bestuursstructuur die resulteerde in de benoeming van bestuurder, rectoren en directeur. Ook is officieel goedkeuring verleend aan de bijbehorende nieuwe statuten.



5. Nevenfuncties

mw mr H.F.M.van de Griendt: lid examencommissie Stichting Kwaliteit Mediators
dhr A. van Venrooy: voorzitter Blokhuis-Loopstrafonds Gemeentelijk Gymnasium Hilversum
dhr K.Verrips: lid Classicaal College voor de behandeling van beheerszaken van de PKN
mw G.N.van Ramshorst: voorzitter bestuur TCCS (TheaterCongresCentrumSpant), voorzitter Vereniging bewoners landgoed Nieuw Cruysbergen.

6. Onkostenvergoeding

De leden van de RvT hebben geen gebruik gemaakt van een onkostenvergoeding.

7. Professionaliseringsactiviteiten

Vanwege het extra werk rond de verandering van governance en de terugloop van leerlingen op het Willem de Zwijger College is met name professioneel advies ingewonnen ten behoeve van deze onderwerpen.

8. Overig

Door Corona en door de vele veranderingen in organisatiestructuur was dit een intensief en wat ongebruikelijk toezichtjaar.



Bijlage 2

Definities behorende bij de paragraaf Analyse van de financiële situatie

Definities (in de bijlage)

Solvabiliteit:	Geeft de mate aan waarin op langere termijn aan alle verplichtingen voldoen kan worden => (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen.
Current ratio:	Geeft de mate aan waarin op kortere termijn aan alle verplichtingen voldoen kan worden => vlottende activa / kortlopende schulden.
Huisvestingsratio:	Geeft de verhouding weer van de huisvestingslasten ten opzichte van de totale lasten => (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten.
Weerstandsvermogen:	Geeft de mate aan waarin eventuele calamiteiten financieel opgevangen kunnen worden => eigen vermogen/totale baten.