

BESTUURSVERSLAG

INCLUSIEF

JAARREKENING

2021



QUADRAM

GELDERSE
ONDERWIJS
GROEP

B **E** **S**
BESTUURSVERSLAG

T **U** **U**
INCLUSIEF

R **S** **V**
JAAREKENING

E **R** **S**
2021

L **A** **G**

Auteur	Bestuurssecretaris
Eigenaar	CvB
Beheerder	Secr. CvB
Grafisch ontwerp	Buro Gom, Arnhem
April 2022	

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4	4 ONDERWIJS & ONDERZOEK	43
1 BELEID EN ORGANISATIE	5	4.1 Waardenstrategie, strategische en onderwijs- kundige agenda	44
1.1 Over ons	6	4.2 Kwaliteitsmanagement	45
1.2 Bestuur en beleid	10	4.3 Kwaliteitsbeleid	46
1.3 Overige bestuurlijke aandachtspunten	11	4.4 Toetsing en examinering	47
1.4 Interne en externe belanghebbenden	21	4.5 Quadraam Diagnostiek & Advies (QD&A)	47
1.5 Sterk Techniekonderwijs (STO): de regio als nieuw klaslokaal	23	4.6 Quriuz	48
1.6 Meldingen en klachten	25	4.7 Qoers	49
2 VERSLAG GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGEN-SCHAPSRAAD (GMR)	27	4.8 Onderwijs & Technologie (O&T)	50
2.1 Samenstelling GMR	28	4.9 Onderzoek	50
2.2 De rol van de GMR	28	4.10 Van po naar vo	51
2.3 Onderwerpen van de GMR in 2021	29	4.11 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	52
2.4 Resultaten in 2021	30	4.12 Internationalisering	60
3 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	31	4.13 Internationale Schakel Klas (ISK): interventies en follow-up	60
3.1 Corporate governance	32	4.14 Toegankelijkheid en toegangsbeleid	62
3.2 De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies	34	4.15 Passend onderwijs / samenwerkingsverband	62
3.3 Samenstelling Raad van Toezicht 2021	36		
3.4 Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden	38		
3.5 Evaluatie bestuur en hoofdlijnen remuneratierapport	40		
3.6 Afscheid	40		
3.7 Vergoeding Raad van Toezicht	41		
3.8 Evaluatie Raad van Toezicht	41		

5	STRATEGISCH HRM	64	8	JAARREKENING	109
5.1	Duurzame inzetbaarheid	66	8.1	Balans (na resultaatverwerking)	110
5.2	Leiderschapsontwikkeling	67	8.2	Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)	111
5.3	Arbeidsmarkt en recruitment	68	8.3	Kasstroomoverzicht	115
5.4	Ziekteverzuim	69	8.4	Toelichting behorende tot de jaar-rekening 2021	117
5.5	Wajong/Participatiewet, beleid uitkeringen na ontslag	70	8.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	132
5.6	Personeelsbestand	71	8.6	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	146
5.7	Perspectief 2022	71	8.7	Model E: Verbonden partijen	152
6	BEDRIJFSVOERING	73	8.8	WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	153
6.1	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	74	8.9	Overige gegevens	160
6.2	Financiële positie einde boekjaar	74	8.10	Controleverklaring	161
6.3	Balans einde boekjaar	77			
6.4	Resultatenrekening	80			
6.5	Treasurybeleid	84			
6.6	Huisvesting	86			
6.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	88			
6.8	Planning-en-controlcyclus	89			
6.9	Thema's	91			
7	TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT	93			
7.1	Demografische ontwikkelingen	94			
7.2	Financiële meerjarenraming 2022-2026	97			
7.3	Belangrijkste risico's en onzekerheden	100			
7.4	Continuïteit	107			

VOORWOORD

2021 was een jaar met twee gezichten. Terwijl corona in 2020 een dominante factor was binnen het onderwijs, was dat in 2021 minder het geval. Helaas moesten de virusmaatregelen soms toch weer worden aangescherpt, met het bijbehorende ongemak voor iedereen. Docenten en leerlingen misten elkaar. Verder was het ontbreken van zaken die normaliter zorgen voor een mooie schooltijd, zoals school- en eindexamenreizen, feesten en gala's, voor veel leerlingen een bittere pil.

De andere zijde van de medaille is een gevoel van trots. Allereerst zijn we natuurlijk trots op onze leerlingen, die zich ondanks alles bleven inzetten om zich de lesstof eigen te maken. Daarnaast zijn we trots op onze docenten en het onderwijsondersteunend personeel: zij hebben met tomeloze energie de flexibiliteit en creativiteit getoond die nodig was om het onderwijs en alle activiteiten daaromheen zo goed mogelijk gaande te houden. Dankzij hun inzet is het ons telkens weer gelukt mee te bewegen met de ontwikkelingen en de eisen die daarbij aan ieder van ons werden gesteld.

Ondanks alle uitdagingen hebben we in 2021 mooie resultaten geboekt: we hebben onze waardenstrategie uitgewerkt en veel aandacht besteed aan de opbrengsten van de convenantsgelden en de uitvoering van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), juist bedoeld om de leerlingen die het door corona lastig hebben gehad zo snel mogelijk weer *back on track* te krijgen. Zowel deze als andere bestuurlijke aandachtspunten komen uitgebreid aan de orde in dit bestuursverslag.

Wat we willen en wat we doen, moet in overeenstemming zijn met onze waardenstrategie. In dit verslag besteden we dan ook uitgebreid aandacht aan deze strategie en de totstandkoming ervan. We nemen de lezer graag mee in de stappen die we op dat vlak hebben gezet en die ertoe hebben geleid dat we nu een levendig beeld hebben van wat we op de korte en lange termijn willen bereiken en hoe we dat gaan realiseren.

In de tussentijd zijn we met veel enthousiasme en groot verantwoordelijkheidsbesef aan de slag gegaan met de uitvoering van onze plannen. We vinden, en denken, dat onderwijs anders kan – en anders moet. Onze leerlingen moeten grenzeloos kunnen leren. In hun tempo, op hun manier, binnen en buiten school, met en van elkaar.

1

BELEID EN ORGANISATIE

- 1.1 Over ons 6
- 1.2 Bestuur en beleid 10
- 1.3 Overige bestuurlijke aandachtspunten 11
- 1.4 Interne en externe belanghebbenden 21
- 1.5 Sterk Techniekonderwijs (STO): de regio als
nieuw klaslokaal 23
- 1.6 Meldingen en klachten 25

1.1.

Over ons

Stichting Quadraam (hierna: Quadraam) is een onderwijsorganisatie in het voortgezet onderwijs. Onze maatschappelijke opdracht luidt dat we bijdragen aan de ontwikkeling van onze leerlingen tot zelfbewuste, zelfredzame, ondernemende en maatschappelijk betrokken mensen, die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving. Zo bieden we onze leerlingen alle kansen voor de wereld van morgen.

Onze organisatie

We bieden alle vormen van voortgezet onderwijs: praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo en gymnasium. Elke school van Quadraam heeft een eigen kleur en profiel. Van alfa tot bèta. Van (top)sport, kunst, cultuur en dans tot wetenschap (*science*), techniek, business en tweetalig onderwijs. En van de Internationale Schakel Klas (ISK) en het Montessorionderwijs tot een Technasium en onderwijs voor hoogbegeefde kinderen (OPUS). Kortom, leerlingen en hun ouders kunnen bij Quadraam kiezen voor een school die het beste bij hen past.

Kernwaarden

Binnen Quadraam hebben we gezamenlijk onze waarden onderzocht en onze kernwaarden benoemd.

Dit zijn de kernwaarden, die richting geven aan al ons handelen:

- Eerst begrijpen, dan begrepen willen worden.
- Mijn kennis is jouw kennis.
- Ruim baan voor talent.

Onze visie

Samen duurzaam groeien, met een open blik naar jezelf, de ander en de wereld.

Ons motto

Grenzeloos leren

In jouw tempo. Op jouw manier.

Binnen en buiten school. Met en van elkaar.

Kernactiviteit

- Onze kernactiviteit is het bevorderen en het behartigen van de belangen van voortgezet onderwijs dat aansluit op het basis-onderwijs in Arnhem, de Liemers en Overbetuwe.
- Wij bieden 34 opleidingen aan op 14 scholen.

Regio De Liemers	Candea College, Liemers College, Symbion.
Arnhem-Zuid en Overbetuwe	Olympus College, Lorentz Lyceum, Rivers International School Arnhem, Probus, Maarten van Rossem, Het Westeraam, Lyceum Elst.
Arnhem-Noord	Stedelijk Gymnasium Arnhem, 't Venster, Beekdal Lyceum, Montessori College Arnhem.

Juridische structuur

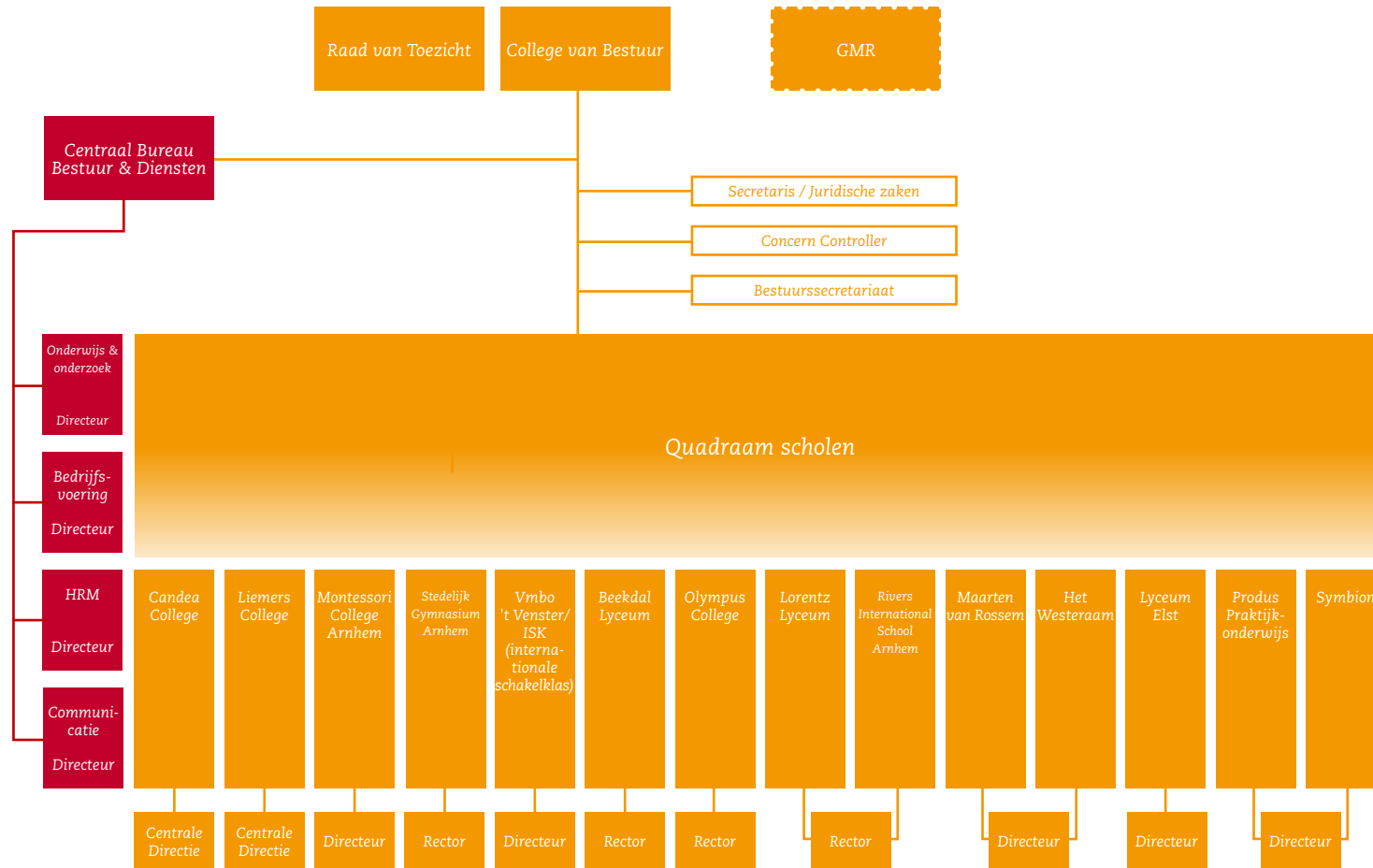
Stichting Quadraam is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41053607. De stichting is statutair gevestigd in Duiven.

Organisatiestructuur

Quadraam wordt bestuurd door een tweehoofdig College van Bestuur (hierna: CvB). Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht (hierna: RvT). De leden van de raad zijn onafhankelijk. De scholen worden geleid door directeuren; hun mandaat is uitgewerkt in het managementstatuut.

Ter ondersteuning van het schoolmanagement kent Quadraam de diensten HRM, Bedrijfsvoering, Onderwijs & Onderzoek en Communicatie. Elke dienst wordt geleid door een directeur. De staf van het CvB bestaat uit het bestuurssecretariaat, de concern-controller en de bestuurssecretaris.

Organogram



Organogram Quadraam december 2021

Dienstenstructuur

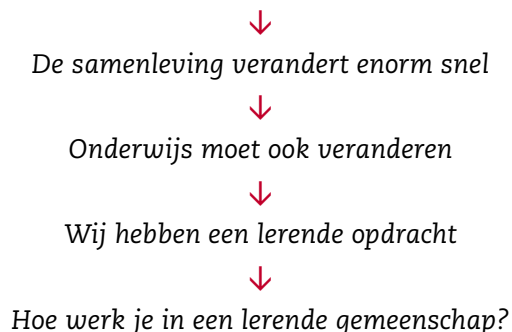
Bedrijfsvoering	Onderwijs & Onderzoek	HRM	Communicatie
Financiën	Quriuz	Business Intelligence	
Vastgoed	Q-Highschool		
IT infrastructuur	Onderwijs en Technologie		
Backoffice Financiën/HR/IT	Qoers		
	Quadraam diagnostiek & advies		

1.2

Bestuur en beleid

Onze besturingsfilosofie

‘Besturen als lerende opdracht’



Overlegstructuur directeuren

- Heldere positie, taken en bevoegdheden in het besluitvormingsproces. (advies aan collega's en CvB).
- Formele en informele afstemming.
- Interne bundeling en organisatie van kennis (directie-expertgroepen).

Begrotingsproces

- Quadraambegroting met deelbegrotingen.
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel.
- Inzicht in keuzes.
- Gezamenlijk knelpunten oplossen (nieuwe overlegstructuur).

Planning & Control

- Sturing en planvorming primair op basis van jaarplannen en daaraan gelieerde begrotingen.
- Gesprekken op basis van verdiepende analyse in aanwezigheid van alle vaste adviseurs en 3 x per jaar gesprekken met MT's en informeel contact, schoolbezoeken CvB.
- Dialoog. Afspraken. Monitoring (dashboard).

Facilitering scholen door Centraal Bureau Quadraam

- Ondersteuning met accent meer op onderwijs.
- Schoolleiding en CvB hebben een gezamenlijke inhoudelijke verantwoordelijkheid. Beleidsrijke begroting CBQ (geen autonome groei staf).
- Kennis en kunde gecentraliseerd, ondersteuning vanuit centrale organisatie, operationele én strategische partners.
- Tweejaarlijkse evaluatie van CBQ.

CvB = College van Bestuur

CBQ = Centraal Bureau Quadraam

Corona

Zoals we in het voorwoord al aangaven, was corona in 2021 veel minder bepalend dan in 2020. Desondanks bleven er op allerlei vlakken uitdagingen bestaan, zowel voor leerlingen als voor medewerkers. Voor de docenten en het onderwijsondersteunend personeel vergde het vaak veel inzet, flexibiliteit en creativiteit om het onderwijs en alle activiteiten daaromheen zo goed mogelijk gaande te houden.

Dankzij onze besturingsfilosofie en de ervaring die we als bestuur, schooldirecteuren en staf inmiddels hebben op het vlak van samenwerken, hebben we ons in het afgelopen schooljaar echter met redelijk gemak telkens opnieuw kunnen aanpassen aan de ontwikkelingen en de eisen die daarbij aan iedereen zijn gesteld. Dit deden we binnen en ten behoeve van onze lerende gemeenschap.

Het spreekt voor zich dat we één lijn hebben aangehouden met betrekking tot de landelijke richtlijnen en die van de VO-raad. Ook hebben we een vinger aan de pols gehouden op het gebied van CO2-waarden, omdat goede waarden een indicatie zijn van een gezonde leer- en werkomgeving. We zijn in dat verband dan ook trots op de inventiviteit van onze collega's: de scholen hebben weer hard gewerkt aan het coronabestendig maken van hun gebouwen en het creëren van een veilige werksituatie.

In hoofdstuk 4 beschrijven we meer over het onderwijs in coronatijd, waarbij we onze activiteiten in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) uitgebreid beschrijven.

1.3

Overige bestuurlijke aandachtspunten

We hebben in 2021 relatief veel aandacht besteed aan het volgende:

1. de verdere uitwerking van onze waardenstrategie;
2. de besteding van de convenantsgelden;
3. de uitvoering van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO);
4. het Integrale Huisvestingsplan (IHP);
5. onze strategie voor het onderwijs in Arnhem-Zuid.

Ad a. De verdere uitwerking van onze waardenstrategie

In ons bestuursverslag over 2020 hebben we de impact van corona op onze waardenstrategie beschreven. Volgens onze eerste planning zouden we in 2020 de nieuwe strategie gereed hebben. Dat is niet gelukt: door de grote impact van corona hebben we ons tijdschema moeten aanpassen.

In 2021 hebben we de geplande stappen wel kunnen doorlopen en werken we in overeenstemming met onze 'waardenstrategie'.

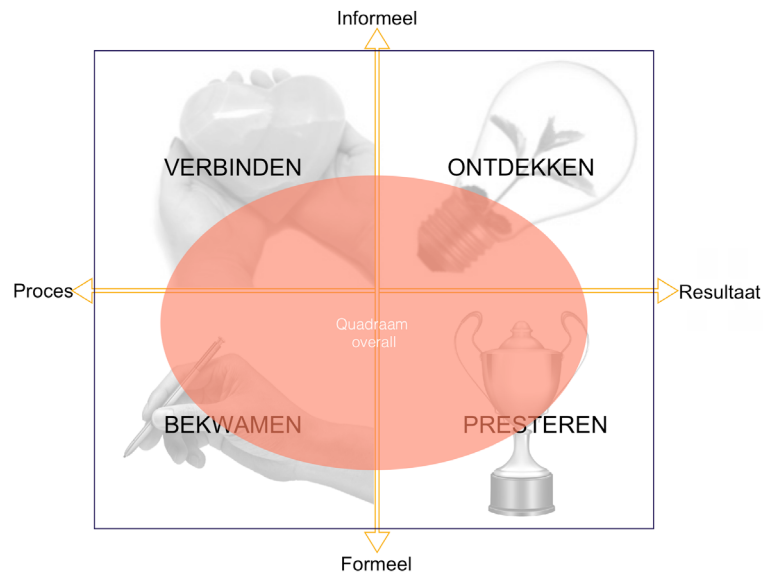
In dit bestuursverslag willen we de lezer een volledig overzicht bieden. Daarom beschrijven beknopt en zakelijk de uitkomsten van de stappen die we hebben gezet. Deze stappen hebben ons – via onze ideologie ofwel onze kernwaarden en bedoeling (1), een langetermijndoel en een levendige beschrijving van de toekomst

(2) – een kompas opgeleverd. Dat kompas heeft weer geleid tot een strategische agenda (3) en een uitvoeringsagenda (4). In 2021 heeft ook een eerste ‘kleine feedbackloop’ plaatsgevonden, waarvan de uitkomsten worden beschreven (5).

1. Onze ideologie: onze kernwaarden en bedoeling

Waarden, en de dialoog daarover, vormen het hart van onze strategie. We beschouwen waarden als tijdloze, leidende en koersbepalende principes.

Uitkomsten waardenonderzoek onder Quadraam-medewerkers

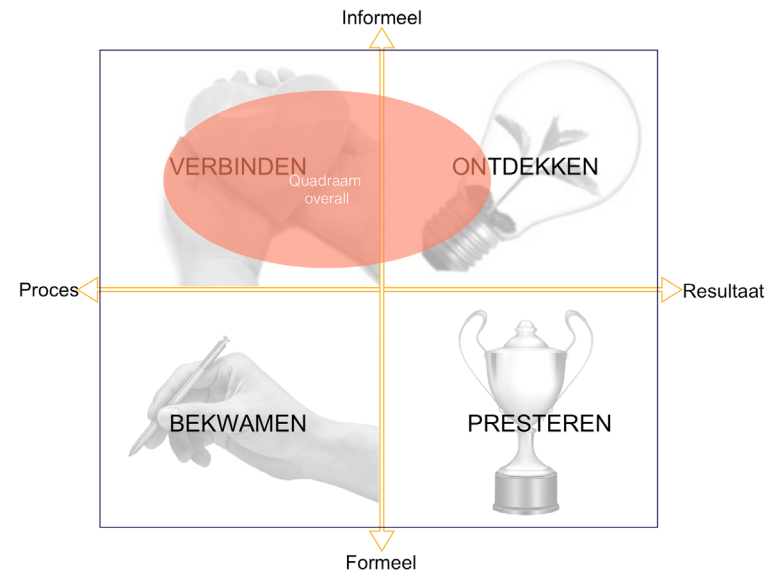


Huidige waarden (© bureau Aaim)

We hebben onze bedoeling als volgt geformuleerd: **samen duurzaam groeien, met een open blik naar jezelf, de ander en de wereld.** Deze zin geeft zicht op de ‘ziel’ van onze organisatie, op datgene wat ons inspireert en idealistisch motiveert.

Onze waarden hebben we ontdekt met behulp van een medewerkeronderzoek binnen Quadraam. Dit onderzoek is eind 2019 gestart en begin 2020 afgerond.

De uitkomsten ervan zijn ‘geplot’ in een waardenmodel met clusters van waarden: van procesgericht tot resultaatgericht, van formeel tot informeel.



Gewenste waarden (© bureau Aaim)

In de herfst van 2020 hebben we aan de hand van de uitkomsten samen gekozen voor een vertaling van de belangrijkste waarden in drie korte zinnen:

- **‘Eerst begrijpen, dan begrepen willen worden’**
Deze zin staat vooral voor de waarden uit de twee favoriete kwadranten die voortkwamen uit het waardenonderzoek: ‘verbinden’ (zoals begrip, verbinden, samenwerken, empathie en harmonie) en ‘ontdekken’ (zoals nieuwsgierigheid, ruimdenkendheid, flexibiliteit, ontdekken en ontwikkelen). Ook raakt de zin aan waarden uit het kwadrant ‘bekwamen’ (zoals zorgvuldigheid en bescheidenheid). In ruimere zin verwijst deze zin naar een onderzoekende houding, naar het uitstellen van een oordeel, naar oprechte interesse in elkaar.
- **‘Mijn kennis is jouw kennis’**
Ook deze formulering verwijst naar de waarden uit de kwadranten ‘verbinden’ en ‘ontdekken’, die het zwaartepunt vormen van de gewenste prioriteiten. Tegelijkertijd representeert deze zin ook waarden uit de kwadranten ‘bekwamen’ (zoals deskundigheid en feitelijkheid) en ‘presteren’ (zoals professionaliteit en efficiëntie). Het is een uitnodiging om kennis te delen, over grenzen heen. Het staat voor samen optrekken in onze lerende gemeenschap, waarbinnen we kennis zien als iets wat je vooral *samen* creëert.

- **‘Ruim baan voor talent’**
Een bijzondere zin, die refereert aan de titels van onze laatste twee strategische beleidsplannen: *Ruimte voor talent* en *Elk talent telt*. Daarmee tonen we de continuïteit in de koers van Quadraam. Met de overstap van een strategisch beleidsplan voor vijf jaar naar een kortcyclische en wendbare waardenstrategie breken we niet met het verleden, maar bouwen we erop voort.
‘Ruim baan voor talent’ verwijst, net als de eerste twee zinnen, naar waarden uit de kwadranten ‘verbinden’ (zoals waardering, behulpzaamheid, betrokkenheid, vertrouwen en mensgerichtheid) en ‘ontdekken’ (zoals vrijheid, autonomie, innovatie, ondernemen en enthousiasme). In deze formulering liggen eveneens waarden besloten uit het kwadrant ‘presteren’ (zoals succes, excelleren en zelfredzaamheid). Vanuit een breder perspectief betekent dit dat talentontwikkeling pas goed tot haar recht komt als we bereid zijn er werkelijk prioriteit aan te geven en eventuele blokkades weg te nemen. Talentontwikkeling zien we als de opmaat naar een florerend bestaan, naar gelukkige burgers die bijdragen aan een gelukkige samenleving.

De drie kernwaarden van Quadraam vormen een leidraad voor leerlingen en medewerkers en voor alle anderen die deel uitmaken van onze lerende gemeenschap. Ze bieden in hun samenhang een baken van gemeenschapszin, vertrouwen en respect in een wereld waarin die waarden niet altijd vanzelfsprekend zijn.

2. Ons langetermijndoel en de beschrijving van de toekomst

Onze hiervoor beschreven ideologie, opgebouwd uit onze waarden en onze bedoeling, laat zien waarvoor we staan en waarom we bestaan. Wat doet er werkelijk toe?

Ons toekomstbeeld, oftewel ons langetermijndoel, laat zien wat onze ambities zijn. Waar willen we naartoe? Wat willen we bereiken?

Een toekomstbeeld is een groot, spannend doel, waarvan we overtuigd zijn dat we het, met enig geluk en grote inspanning, kunnen bereiken. Hierbij hoort een levendige beschrijving, waarbij we ons langetermijndoel als volgt hebben geformuleerd:

Grenzeloos leren

We zeiden het al in het voorwoord: we vinden en denken dat onderwijs anders kan – en anders moet. Onze leerlingen moeten grenzeloos kunnen leren. In hun tempo, op hun manier, binnen en buiten school, met en van elkaar.

We hebben hier de afgelopen jaren al verschillende stappen in gezet. Zo heeft een aantal van onze scholen een brede brugklas; een paar jaar lang zitten leerlingen met verschillende schooladviezen bij elkaar in de klas. Na twee jaar besluiten de leerlingen, samen met hun ouders en de school, op welk niveau ze verder gaan. Verder kunnen leerlingen op sommige scholen vervroegd examen doen in een vak of een vak afsluiten op een hoger niveau. We werken hierbij nauw samen met bedrijven, waardoor onze leerlingen

kennismaken met de nieuwste technische hoogstandjes én al op jonge leeftijd praktijkervaring opdoen.

Via de Q-highschool bieden onze scholen extra examenvakken als wiskunde-D of filosofie. Leerlingen gaan dan samen aan de slag met een eigen leervraag. Wat komt er kijken bij de organisatie van een festival? Of hoe los je een moord op?

De meeste van onze scholen hebben keuze-uren opgenomen in het rooster: leerlingen kunnen hun eigen interesses volgen en zo ontdekken waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden. Daarnaast kunnen ze tijdens bepaalde uren extra uitleg krijgen; klasgenoten die juist heel goed in een vak zijn, kunnen die keuzetijd benutten voor uitdagende opdrachten.

Hoewel dit alles een mooi begin is, reikt onze ambitie verder. We willen nog méér samen leren, samen ontdekken en samen groeien. Samengevat is ons kompas:



Onze levendige beschrijving van de toekomst is de kleurrijke en aansprekende beschrijving van de situatie zoals die zal zijn als we onze langetermijndoelstelling hebben bereikt. Ofwel: als grenzeloos leren een feit is, wat zien we dan?

Levendige beschrijving van de toekomst

Duurzaamheid is een kwestie van meegroeien met verandering, zo hebben we ontdekt. Met onze gemeenschappelijke waarden als kompas. De wereld om ons heen is stormachtig. Voortdurend in beweging. In deze omgeving zijn onze scholen uitgegroeid tot open leergemeenschappen. Ontmoetingsplaatsen in het hart van de samenleving. Hier ontdekken leerlingen en professionals samen hoe ze met een open blik naar zichzelf, de ander en de wereld tot hun beste leren komen. Om dat te bereiken hebben we het onderwijs bevrijd van knellende systemen en ordeningsprincipes als leeftijd, aanleg, verwachting en sociaal-economische achtergrond. Daarvoor in de plaats zijn nieuwsgierigheid, verwondering en creativiteit gekomen. We hebben een cultuur van mogelijkheden ontwikkeld, met structuren die vooruit helpen. Daarin vertalen we nieuwsgierigheid naar onderzoek en kennisdeling. Begrenzende ordeningsprincipes hebben we verruild voor een levendig systeem van eigen leerroutes, eigen verantwoordelijkheid en samen leren over het leven. En om wendbaar te blijven, voeren we permanent de waardendialoog. Over het allerbeste onderwijs.

3. Onze strategische agenda

Onze strategische agenda vloeit direct voort uit ons kompas dat, samengevat, onze ideologie en ons toekomstbeeld verbindt. De strategische agenda geeft aan welke prioriteiten we op de lange(re) termijn stellen om ons doel te bereiken.

Strategische agenda

- | | | |
|---|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | ontschotten van het onderwijs | niveaus, jaarlagen, tussen scholen |
| 2 | creëren van lerende gemeenschap | kennis ontwikkelen, delen, benutten |
| 3 | Transformeren naar een flexibele organisatie | efficiency, snelheid, maatwerk |

4. Onze uitvoeringsagenda

Wat staat ons concreet te doen nu we onze strategische prioriteiten hebben gesteld? Dat zien we terug in de uitvoeringsagenda, die we in 2021 hebben ingevuld. Hierin zijn praktische doelen gesteld die we in september 2022 en september 2023 gerealiseerd willen zien.

DOELEN voor september 2022:

1. zijn op elke school de leerbehoeften van alle leerlingen in beeld en weten we hoe we de (veranderende) leerbehoeften continu in beeld kunnen houden;
2. hebben we het project 'stuurinformatie' afgerond;
3. is er op basis van vooronderzoek (ook buiten het onderwijsveld) een plan gereed om met communicatie de lerende organisatie te ondersteunen;
4. staat er een infrastructuur klaar om bij gepersonaliseerd leren
 - a) een leerlingenadministratiesysteem (LAS) en
 - b) IT-ondersteuning in te zetten.

DOELEN voor september 2023:

1. kan elke school elke leerling een rijk aanbod doen, dat in elk geval bestaat uit een of meerdere van de volgende onderdelen:
 - onderwijs waarbij leerlingen kunnen versnellen, vertragen en/of hun niveaukeuze wordt uitgesteld
 - een combinatie van online en offline onderwijs
 - onderwijs georganiseerd samen met externe partners, zoals bedrijven, maatschappelijke instellingen en vervolgopleidingen;

2. is ons bovenschools onderwijsaanbod (nu de Q-highschool) doorontwikkeld:
 - waarmee we tijd- en plaatsafhankelijk aanbod bieden voor alle leerlingen van alle Quadraamscholen
 - waarbij scholen en de Q-highschool optimaal samenwerken, waaronder in elk geval wordt verstaan:
 - roulerende verantwoordelijkheid van schooldirecteuren voor de aansturing van de Q-highschool
 - communicatie aan leerlingen en ouders over het aanbod van de Q-highschool via de communicatiekanalen van de school;
3. hebben we ons onderzoek afgerond naar de gewenste inzet bij gepersonaliseerd leren van:
 - onderwijslogistiek en roosteren
 - ELO;
4. hebben we een strategisch huisvestigingsplan gereed dat de onderwijskundige ambities m.b.t. ontschotten mogelijk maakt;
5. hebben we op basis van de eerste pilots besloten hoe we van een taakgericht naar een resultaatgericht personeelsbeleid komen;
6. hebben we een CBQ dat qua formatie en activiteiten optimaal bijdraagt aan het realiseren van de strategische agenda van Quadraam;
7. is er door de dienst O&O en de scholen een onderzoeksafdeling van Quadraam ingericht;
8. hanteert elke school en het CBQ een professionaliseringsbeleid.

Monitoring

Het spreekt voor zich dat we onze uitvoeringsagenda beheersen en daarover verantwoording afleggen. We doen dit door de agenda integraal te volgen en ook daarover verantwoording af te leggen.

5. Onze eerste kleine feedbackloop

De kwaliteit van onze dialoog bepaalt onze wendbaarheid. De feedbackloops zijn daarom het belangrijkste onderdeel van de waardenstrategie. Voor de dialoog gebruiken we kleine (of korte) en grote (of lange) feedbackloops.

- In de kleine feedbackloop staat de uitvoeringsagenda centraal: houden we ons nog steeds met de juiste dingen bezig, gezien de ontwikkelingen om ons heen? Moeten er onderwerpen van de agenda af of dienen we juist iets toe te voegen?
- In de grote feedbackloop verbinden we onze ideologie met de uitvoering en brengen we de korte en lange termijn samen. Maken we ons kompas waar in de dagelijkse praktijk? Hoe verhoudt onze levendige beschrijving van de toekomst zich tot de werkelijkheid? Doorvoelen we onze waarden nog zoals we ze eerder beschreven?

We organiseren meerdere malen per jaar een kleine feedbackloop, de frequentie van de grote feedbackloops is lager.

In juni 2021 is met de Groep 25 onze eerste kleine feedbackloop georganiseerd. Onderwerp was de wenselijkheid van de invoering van de brede brugklas. Onderlegger hierbij was het brede-brugklasadvies van de Onderwijsraad. De dialoog heeft niet geleid tot wijziging van de uitvoeringsagenda.

Ad b. Convenantsgelden

In november 2019 is tussen het ministerie van OCW en diverse onderwijspartijen een overeenkomst gesloten: het 'Convenant extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021'.

Door dit convenant is in 2019 € 150 mio uitgekeerd aan het voortgezet onderwijs, ten behoeve van besteding in 2020 en 2021. De middelen zijn berekend aan de hand van het aantal leerlingen en zijn uitgekeerd aan de schoolbesturen. De scholen kunnen het besteden aan meer ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leerkrachten, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen rondom arbeidsmarktvragestukken.

Uitgangspunten bestedingsproces

Dit waren de uitgangspunten:

1. **Structurele oplossingen.** We willen incidentele middelen inzetten voor zo veel mogelijk structurele oplossingen, zodat de werkdrukverlichting voor docenten langdurig voelbaar blijft en we de aantrekkelijkheid van het beroep duurzaam vergroten.

2. **Betrokkenheid van alle docenten.** We willen dat alle docenten van Quadraam zich uitgenodigd voelen om mee te praten en ideeën in te brengen.
3. **Samenwerken en leren van elkaar.** De kracht van Quadraam zit in de samenwerking. We willen onderzoeken welke ideeën er zijn en hoe we die aan elkaar kunnen koppelen.
4. **Faire verdeling.** We willen de convenantsgelden op een faire manier toekennen aan de scholen, die onder meer recht doet aan de ideeën die de scholen zelf hebben ingebracht en aan de omvang van de scholen.

De rode draad:

1. **Samenwerking:** het verbeteren van de samenwerking onderling en in vakgroepen, zowel tussen de scholen als binnen elke school. Dit gaat over het samen ontwikkelen van zaken als het curriculum, toetsitems en excursies, maar ook het slim(mer) en efficiënter organiseren van deze samenwerking. Een voorbeeld hiervan is de inzet van tools, methodieken en/of vaardigheden om resultaatgerichter te vergaderen.
2. **Onderwijs:** het onderwijs anders organiseren, waardoor leerlingen meer keuzevrijheid krijgen en daarmee meer regie over hun eigen leerproces. Het verhoogt tevens het werkplezier bij docenten als zij tijd hebben om nieuwe vormen van onderwijs(aanbod) te ontwikkelen, zoals hybride (tijd-en-locatie-onafhankelijk) onderwijs, waar tijdens het coronatijdperk al ervaring mee is opgedaan.
3. **ICT:** onderzoeken waar en hoe ICT de docent kan ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld bij het aanbieden van onderwijs, maar ook bij taken die als werkdrukverhogend worden beschouwd. We willen eveneens bekijken hoe we de ICT-vaardigheden van docenten en leerlingen kunnen vergroten.
4. **Omgeving:** onderzoeken hoe de omgeving kan worden ingezet, zodat er enerzijds aantrekkelijk onderwijs wordt gegeven en anderzijds het takenpakket van de docent wordt verlicht. Dit kan mogelijk door het vergroten van de ouderparticipatie of door praktijkvakken, waarbij we de praktijk 'binnenhalen', maar de leerling zelf naar de praktijk laten toegaan.
5. **Leerling:** meer en beter gebruikmaken van de kwaliteiten en talenten van leerlingen, zodat zij vaker van en met elkaar leren en de docent wordt ontlast. We kunnen de leerlingen bijvoorbeeld inzetten voor het bijspijkeren van medeleerlingen.
6. **Autonomie:** het onderwijs flexibeler organiseren, zodat er meer autonomie ontstaat bij docenten. Flexibiliteit en ruimte kan ook ontstaan door het afschaffen of afslanken van het taakbeleid. Autonomie draagt bij aan werkdrukverlichting en het verhogen van het werkplezier. Tijdens de lockdown hebben collega's dit als prettig ervaren.

Vijf ontwikkelthema's binnen de projectvoorstellen

Dit alles heeft geresulteerd in circa vijftig projectvoorstellen van diverse aard. Deze zijn besproken en gewogen door een beoordelingscommissie. Hierbij zijn de voorstellen getoetst aan de doelstellingen van de subsidie. Vervolgens zijn de projectvoorstellen geclusterd in vijf Quadraam-brede ontwikkelthema's:

1. **digitaal toetsen;**
2. **structuur en processen;**
3. **technologie en data;**
4. **onderwijs anders organiseren;**
5. **schooloverstijgend samenwerken.**

Voor alle scholen zijn projecten goedgekeurd, inclusief de bijbehorende begrotingen. In september 2021 zijn de projecten gestart.

Het mooie aan onze aanpak is dat het weliswaar om convenants-gelden gaat, waarmee aan werkdrukverlaging gewerkt moet worden, maar dat alle scholen dit hebben gekoppeld aan onderwijsontwikkeling, waar de leerlingen uiteindelijk beter van worden.

Uiteraard sturen we op goed gedocumenteerde opbrengsten die we kunnen delen, zowel binnen als buiten Quadraam.

Aan het einde van het jaar hebben we kunnen vaststellen dat de projecten langzaam maar landden in de scholen, dat de projectleiders in positie komen en dat de resultaten zichtbaar worden. Helaas is tijdens de uitvoering van een aantal projecten ook gebleken dat het beschreven ambitieniveau te hoog was. We hebben daarom in die gevallen nieuwe, realistische en haalbare doelen geformuleerd. Tot slot blijft een belangrijk leerpunt voor de scholen en voor Quadraam als geheel het projectmanagement en de borging van resultaten.

Een kanttekening hierbij is dat de onderhavige regeling is vastgesteld eind 2019, dus vóór corona. De omstandigheden in het onderwijs en op onze scholen zijn sindsdien drastisch gewijzigd. Dit heeft en had uiteraard invloed op de uitvoering en voortgang van de plannen. Door personele problemen (lockdown, quarantaine, ziekte) hebben veel scholen in 2021 moeite gehad om de uitvoering van de plannen goed te managen.

Desondanks hebben we met trots kunnen vaststellen dat het overgrote deel van de scholen goed op weg is. We hebben vertrouwen in de voortgang en kijken uit naar de oplevering van de projecten en de resultaten!

Ad c. Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In mei 2021 is duidelijk geworden wat de regels zijn rondom het inzetten van de NPO-gelden.

Alle scholen hebben voor de zomervakantie de leerlingenscan afgerond en een eerste projectplan geschreven. Een analyse maakte duidelijk dat de plannen 'levende documenten' zijn, die voortdurend bijgesteld worden op basis van de ingezette interventies en ervaringen.

Het Centraal Bureau van Quadraam (hierna: CBQ) voert critical-supportgesprekken om de ontwikkelingen op de scholen te bespreken en kritische vragen te stellen over de strategische koers met het NPO. De cruciale vraag is hierbij hoe effectief de voorgestelde

interventies zijn als we kijken naar de ambities die de scholen in hun plannen hebben geformuleerd.

Daarnaast zien we de inzet van de NPO-gelden niet los van onze strategie en uitvoeringsagenda en sturen we nadrukkelijk op de relatie tussen deze twee. Financieel alloceren we deze financieringsstroom, om het monitoren en het verantwoorden ervan mogelijk te maken.

In hoofdstuk 4 leest u meer over het NPO.

Ad d. Het Integrale Huisvestingsplan (IHP)

In het kader van de Wet op het voortgezet onderwijs is de gemeente samen met de schoolbesturen verantwoordelijk voor de onderwijshuisvesting. De gemeente ontvangt bekostiging via het gemeentefonds van de Rijksoverheid voor de (ver)bouw en renovatie van onderwijsgebouwen. Schoolbesturen ontvangen daarnaast vanuit het Rijk gelden voor het beheer en onderhoud van hun schoolgebouwen.

In het licht van deze gemeenschappelijke verantwoordelijkheid heeft de gemeenteraad van Arnhem eind 2021 de nota *Op weg naar een Integraal Huisvestingsplan voor het voortgezet onderwijs in Arnhem* opgesteld. Deze nota effent het pad naar een IHP, waarin de toekomst van alle onderwijsgebouwen voor het voortgezet onderwijs in Arnhem wordt behandeld.

Quadraam en de andere onderwijsbesturen in Arnhem hebben nauw met de gemeente samengewerkt om te komen tot deze nota.

De beoogde effecten van het onderwijshuisvestingsplan zijn:

- voldoende huisvesting van goede kwaliteit;
- flexibele en multifunctionele huisvesting;
- optimale locatiekeuze en locatiespreiding in de stad;
- huisvesting die bijdraagt aan een veilig, gezond, groen, levendig en economisch sterk Arnhem;
- huisvesting die afgestemd is op het aantal leerlingen op de scholen, voor een gezonde financieel-economische basis.

In overeenstemming met deze nota reserveert de gemeente Arnhem hiervoor jaarlijks € 3.000.000 vanaf 2023. De plannen die voortkomen uit het IHP worden ten uitvoer gebracht vanaf 2026. Daarnaast heeft de gemeente Arnhem specifiek voor de realisatie van het Lorentz Lyceum budget gereserveerd, waarmee een investering van ongeveer € 12.000.000 kan worden gerealiseerd.

Het IHP wordt in 2022 aan de gemeenteraad van Arnhem aangeboden en naar verwachting in de tweede helft van dat jaar vastgesteld.

Ad e. Onze strategie voor het onderwijs in Arnhem-Zuid

We willen concreet stappen zetten om kansengelijkheid te bevorderen. Daartoe willen we een middelbare school ontwikkelen voor iedereen: een brede scholengemeenschap, waar leerlingen hun hele middelbare schoolloopbaan kunnen blijven, óók als ze gedurende die periode kiezen voor (vakken op) een ander onderwijsniveau dan waarmee ze ooit gestart zijn; waar jongeren met andere achtergronden, talenten, karakters en onderwijsniveaus elkaar ontmoeten

en van elkaar leren; en waar broers en zussen en vriendjes en vriendinnen bij elkaar op school kunnen zitten, ongeacht hun onderwijsniveau.

De school die we hiervoor op het oog hebben, is het Olympus College. Hiermee zouden ons Quadraam-brede strategietraject en de toekomst van het Maarten van Rossem kunnen samenkomen.

In 2021 is er op dit vlak voortvarend doorgepakt. Op beide scholen hebben gesprekken plaatsgevonden met de medezeggenschapsraden en met de collega's. We hebben deze gesprekken zorgvuldig voorbereid en deze zijn plezierig en constructief verlopen. Vele onderwerpen kwamen aan bod en vele vragen zijn beantwoord, bijvoorbeeld over de reden van het onderzoek, het onderzoek zelf, hoe dat eruit gaat zien, waarom gekozen is voor het Olympus College en het Maarten van Rossem, de consequenties voor het onderwijsaanbod of de formatie.

Gezien het belang van een zorgvuldig proces hebben we besloten ons extern te laten ondersteunen door een adviseur/procesbegeleider met ruime ervaring in complexe samenwerkingstrajecten. Deze adviseur is inmiddels aan de slag gegaan met de scholen.

Op strategisch niveau hebben we een eenvoudige structuur om de voortgang van het project te monitoren: beide schooldirecteuren, de directeur communicatie, de bestuurssecretaris en beide bestuurders.

1.4

Interne en externe belanghebbenden

Zowel intern als extern heeft Quadraam belanghebbenden.

Interne belanghebbenden

Het College van Bestuur (CvB) heeft frequent overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht (RvT). De RvT vergadert geregeld op de scholen en bezoekt ze regelmatig. Hierdoor krijgt de raad een goed beeld van elke organisatie. Tussen de GMR en RvT is jaarlijks contact en met enige regelmaat is een lid van de RvT als toehoorder aanwezig bij een GMR-vergadering.

De overlegstructuur is in overeenstemming met de besturingsfilosofie van Quadraam. Sinds enkele jaren hebben de directeuren van de scholen en het CvB tweewekelijks formele en informele overlegmomenten ('De Ontmoeting'). In de formele ontmoetingen wordt het CvB geadviseerd, wordt beleid geïnitieerd en besproken en wordt de implementatie van dat beleid gevolgd. De informele ontmoetingen zijn bedoeld voor intervisie, ideeënontwikkeling en versterking van de samenwerking. Jaarlijks evalueren en verbeteren we deze overlegstructuur. Bij de ontmoetingen is sprake van een roulerend voorzitterschap door een van de directeuren; in 2021 was de heer W. (Willem) Zwart voorzitter, directeur van het Lorentz College in Arnhem.

In wisselende samenstelling vormen de schooldirecteuren vormen Expertgroepen. Deze groepen adviseren 'De Ontmoeting' en ondersteunen en adviseren de directeuren van de diensten van het CBQ bij het formuleren van beleid. We zijn trots op en tevreden met de wijze waarop we het (school)management betrekken bij onze strategische besluitvorming.

In 2021 is het CvB zo regelmatig mogelijk in de scholen aanwezig geweest. Met de juiste voorzorgsmaatregelen was het contact goed: niet alleen met de schooldirecties, maar ook met medewerkers. Het was dit jaar iets gemakkelijker dan in 2020 om lessen te bezoeken, deel te nemen aan schoolactiviteiten en te spreken met leerlingen.

Externe belanghebbenden

In 2021 heeft het CvB zoals gewoonlijk veel aandacht besteed aan de omgeving van Quadraam. Ondanks het feit dat we hebben moeten improviseren, was het gemakkelijker dan in 2020. We konden het Convent – de conferentieruimte die normaliter een belangrijke ontmoetingsplek is voor collega's, leerlingen en externe gasten – iets vaker gebruiken. Ook online zijn we actief geweest – bijvoorbeeld met vergaderingen, studiebijeenkomsten en externe gasten. We zijn daarin vaardiger geworden: hier leren we en proberen we van de nood een deugd te maken.

Het programma Sterk Techniekonderwijs (STO) vraagt om een intensieve relatie met de omgeving. Als penvoerder is Quadraam actief in dit programma (zie paragraaf 1.5). In oktober 2021 vond tussentijdse

verantwoording plaats bij de subsidieverstrekker; de reactie op deze stukken volgt in 2022.

Verder is het CvB actief in de Liemerse Ambassade, waarbij overheid, ondernemers en onderwijs werken aan de toekomst van de Liemers.

Tot slot heeft het CvB in 2021 een actieve rol vervuld binnen de VO-raad: we hebben actief meegewerkt aan de VO-sectorrapportage, we namen deel aan themacommissies en onderhielden onze relaties met het ministerie van OCW. Landelijk is en blijft Quadraam dus goed in beeld.

1.5

Sterk Techniekonderwijs (STO): de regio als nieuw klaslokaal

Het activiteitenplan

Het activiteitenplan van regio STO19055 (Liemers) vertoont significante overeenkomsten met het activiteitenplan van regio STO19061 (Arnhem-Overbetuwe-Lingewaard-Rheden). De reden hiervoor is dat beide regio's direct aan elkaar grenzen en op vrijwel alle STO-gebieden dagelijks gemeenschappelijk gebruikmaken van elkaars voorzieningen (bedrijven, scholen voor mbo en hbo), die in het kader van STO onmogelijk gedeeld dan wel verdeeld kunnen worden.

Daarnaast is een projectorganisatie opgezet die de organisatie van alle activiteiten in beide regio's initieert, plant en uitvoert. De participerende scholen uit Arnhem en De Liemers komen voort uit zes verschillende stichtingen, waaronder Quadraam, dat tevens penvoerder van beide regio's is.

Ten slotte zijn er scholingen voor docenten uit beide regio's georganiseerd en volgen leerlingen (technische dan wel technologische) keuzevakken op scholen binnen beide regio's.

Het activiteitenplan is een top-downplan, dat is geschreven vanuit de behoeften van belanghebbenden in nauwe samenhang met de voorwaarden van de subsidieverstrekker. Het plan is bedoeld als

transitiemodel met als perspectief duurzame samenwerking tussen alle partners en zo mogelijk met nieuwe partners.

Naast een *formele* structurering en systematisering van de STO-organisatie wordt de kwaliteit van de samenwerking overigens voor een belangrijk deel bepaald door *informele* relaties tussen mensen, waarin persoonlijke aspecten een belangrijke rol spelen. Het vertalen van de formele structuur in een organogram voldoet dan ook niet langer: het systematisch inrichten van dergelijke praktische netwerken binnen STO vereist een nieuwe kijk op de projectorganisatie. De informele netwerken worden in dit kader niet beschouwd als aparte structuren, maar als integraal onderdeel van het transitie-model, dat zich richt op duurzame samenwerking.

Realisatie

De periode tussen maart 2020 en mei 2021 was voor het onderwijs in zijn algemeenheid en voor alle STO-activiteiten een bijzondere periode. Door de coronapandemie en de bijbehorende lockdowns was er ontzettend veel innovatieve kracht nodig om het onderwijs zo effectief mogelijk te organiseren en van de nodige inhoud te voorzien. Een aantal STO-activiteiten liep helaas enige vertraging op, overigens zonder dat hierbij de einddoelen in gevaar kwamen.

Tevredenheid is er over:

Menukaart Keuzevakken

Vóór de zomer van 2020 zijn alle keuzevakken techniek en technologie op de vmbo-scholen in de regio geïnventariseerd. In samenspraak met de directeuren van de scholen is deze inventarisatie omgezet in een 'Menukaart Keuzevakken'. Deze menukaart is aan alle tweede- en derdejaarsleerlingen van de vmbo-scholen voorgelegd. Ondanks de krimp op scholen en de mogelijke reductie van het aantal vakken krijgen leerlingen zo juist een groter aanbod. Ze kunnen met behulp van de menukaart immers kiezen voor het brede aanbod aan technische en technologische vakken op alle vmbo-scholen, mbo's en bedrijven in de regio.

Met behulp van de menukaart, vormgegeven als app, sluiten we duidelijk beter aan bij de behoeften van leerlingen en krijgen zij optimale kansen om zich technisch en technologisch te scholen.

In 2021 zijn er STO-netwerkbijeenkomsten gerealiseerd in De Liemers en in Overbetuwe. Hier waren ook vertegenwoordigers van de andere regio's aanwezig. Tijdens de bijeenkomsten gebruikten docenten en professionals uit het bedrijfsleven het ontwikkelmodel 'samen een techniekmodule maken' om praktische STO-projecten te realiseren. Zo ontstonden lessenseries, maatwerk en techniekmodules voor leerlingen in de leeftijd van 0-18 jaar.

Lokaal² als effectief communicatiemiddel en als bron van STO-informatie

De inrichting van het huidige onderwijs in de scholen voor primair en voortgezet onderwijs in De Liemers is geënt op een stabiele maatschappij met vaste technische en technologische beroepen. In de toekomst gaat het echter veel meer om ontwikkelingsgericht onderwijs van 0-18 jaar met kansrijke school- en beroepsloopbanen voor alle leerlingen in de regio's. Hierbij staat de optimale ontwikkeling van het talent van leerlingen centraal, onafhankelijk van plaats en tijd. Dit flexibele en hybride leren vraagt van scholen en leerkrachten dat zij over de grenzen van hun eigen school en vakken heen kijken en het onderwijs vanuit de vraag van leerlingen flexibel en creatief organiseren. Doel van de hybride vormen van leren is het ontwikkelen van praktische STO-projecten. Door dit hybride leren in taal en beeld weer te geven voor de belanghebbenden in de regio wordt duidelijk wat technisch en technologisch onderwijs concreet inhoudt.

Om de communicatie rond flexibel en hybride leren duurzaam in te richten en de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven duurzaam te versterken, werkt de regio met de term 'De regio als klaslokaal'. In dit kader is www.lokaal2.nu ingericht. Op deze website worden succesvolle praktijkvoorbeelden van STO-activiteiten gedeeld. Docenten, professionals uit het bedrijfsleven en leerlingen leren zo van elkaar en de elders ontwikkelde processen en producten kunnen een plek krijgen in de eigen lespraktijk. Verder bevat de site aantrekkelijke routes naar toekomstgerichte technische en technologische leeractiviteiten.

Knelpunten en oplossingen:

De verdeling van activiteiten over de vier lijnen

Er is gekozen om vanuit de coördinatie van de vier lijnen vaker te gaan werken met gedeelde verantwoordelijkheden in plaats van vast te houden aan de redelijk vaste structuur van de STO-organisatie. Verder beschrijft het projectplan vier activiteitenlijnen, waaronder twaalf activiteiten vallen. Voor de duidelijkheid wordt de naam 'activiteitenlijnen' vervangen door 'ontwikkelingslijnen'.

Communicatie

Omdat uit ervaring blijkt dat wervingscampagnes slechts resultaten op de korte termijn opleveren, is het ontwikkelen en uitvoeren van zo'n campagne komen te vervallen. In plaats daarvan hebben we beschikbare middelen ingezet voor het versterken van de interne organisatie (STO-ontwikkelteams), maar vooral ook van de externe organisatie (STO-netwerken). Het doel is om samen met alle partners zo veel mogelijk belanghebbenden te bereiken. Zoals hierboven al vermeld, worden ontwikkelde STO-activiteiten binnen STO-netwerken en in STO-ontwikkelteams gecommuniceerd via de website Lokaal2, opdat collegae van elkaar leren. In deze communicatie worden ook leerlingen (en hun ouders) meegenomen.

1.6 Meldingen en klachten

Meldingen

In 2021 zijn er twintig meldingen gedaan bij de externe vertrouwenspersoon, in 2020 waren dat er dertien.

	2020	2021
Werknemers	6	14
Leerlingen	0	1
Vrijwilligers	0	0
Ouders van leerlingen	7	5
Totaal	13	20

Klachten

In 2021 heeft het bestuur acht klachten ontvangen (in 2020 waren dat er achttien). Zeven daarvan waren afkomstig van ouders, één van een (voormalig) werknemer. Vrijwel alle klachten hadden betrekking op de coronamaatregelen op school.

De bestuurssecretaris handelt, namens het CvB, alle klachten af. Dat gebeurt zo veel mogelijk met de klagers en de scholen zelf.

Vaak lukt het om in goed overleg tot een oplossing te komen. In een enkel geval lukt dat niet. Zo zijn in 2021 vier klagers in beroep gegaan bij de Landelijke Klachtencommissie. In één geval heeft de klager zijn klacht ingetrokken vóór de mondelinge behandeling daarvan door de klachtencommissie. In drie gevallen hebben klagers niet gereageerd op een verzoek van de commissie om een nadere toelichting te geven; de dossiers zijn daarop gesloten.

2

VERSLAG GEMEEN- SCHAPPELIJKE MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD [GMR]

- 2.1 Samenstelling GMR 28
- 2.2 De rol van de GMR 28
- 2.3 Onderwerpen van de GMR in 2021 29
- 2.4 Resultaten in 2021 30

2.1

Samenstelling GMR

De GMR van Quadraam biedt ruimte aan 26 leden. De helft hiervan wordt gekozen door de personeelsgeledingen van de medezeggenschapsraden van de onderliggende scholen (op BRIN-niveau) en het Centraal Bureau; de andere helft door de ouder- en leerlinggeledingen van de medezeggenschapsraden van de onderliggende scholen.

Bij de grotere scholen en de scholen die onder één BRIN-nummer vallen, zijn er afzonderlijke deelmedezeggenschapsraden (MR) ingesteld.

2.2

De rol van de GMR

De GMR treedt op in plaats van de afzonderlijke medezeggenschapsraden van de scholen en/of het Centraal Bureau als het gaat om zaken van gemeenschappelijk belang voor alle scholen, de meeste scholen en/of het Centraal Bureau. In dergelijke gevallen hebben de diverse geledingen van de GMR ook instemmings- en adviesbevoegdheid.

De GMR is een belangrijke gesprekspartner van het CvB als het gaat om beleid dat geldt voor alle Quadraamscholen. Ongeveer eens in de zes weken vindt er formeel overleg plaats tussen het CvB en de GMR. Formeel geeft de GMR advies over of instemming op voorgenomen besluiten van het CvB; in de praktijk is echter afgesproken dat de GMR proactief betrokken wordt bij het beleid.

Indien van toepassing vinden er voorbesprekingen plaats met een delegatie van de GMR. Zo is er een commissie HR en een financiële commissie.

2.3

Onderwerpen van de GMR in 2021

De agenda loopt parallel aan de onderwerpen die op de beleidsagenda van het bestuur staan, waarbij corona en het daarbij zoeken naar een passend beleid in 2021 een steeds terugkerend thema was. De afwegingen tussen enerzijds het volgen van landelijk beleid en anderzijds de schoolorganisatie en de individuele gezondheidsrisico's zijn zo zorgvuldig mogelijk toegelicht en besproken.

De GMR juicht toe dat de Quadraamscholen een zekere mate van vrijheid behouden in de precieze invulling van het gekozen beleid en in de besteding van de NPO-gelden. De kans op voldoende betrokkenheid en draagkracht is op die manier namelijk het grootst. Uitgaande van deze invalshoek is in 2021 de waardenstrategie besproken. Dit beleidsdocument zal de komende jaren immers het vertrekpunt zijn voor onze organisatie.

Tijdens de bijeenkomsten met de dienst HRM zijn verder het welzijn en het stijgende ziekteverzuim aan de orde gekomen. Hierbij ging het onder meer over de wijze waarop delen van de cao gelezen kunnen worden en over de gebruikelijke flexibele schil, die in de ogen van de GMR te groot is.

Tijdens de bijeenkomsten van de financiële commissie met de afdeling Bedrijfsvoering is de startbrief (voorheen kaderbrief) en de wijze van begroten toegelicht en besproken. Zo behoudt de GMR inzicht in de keuzes van het CvB.

2.4

Resultaten in 2021

Vergaderingen, besluiten en adviezen worden voorbereid door een dagelijks bestuur en de eerder genoemde vaste commissies (HR en Financiën).

De GMR heeft instemmingsrecht met betrekking tot de geconsolideerde begroting van Quadraam.

De raad heeft daarnaast ingestemd met:

1. de waardenstrategie 'Grenzeloos leren';
2. de documenten in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming:
 - wachtwoordbeleid;
 - toestemming beeldmateriaal;
 - social-mediaprotocol;
 - overzicht bewaartermijnen;
 - gedragsregels ICT en Internet;
 - procedure rechten van betrokkenen;
 - overzicht bewaartermijnen;
 - e-mailbeleid;
 - beleid procedures datalekken;
3. het beleid rondom zelftesten corona in het VO;
4. het Examenreglement 2021-2022;
5. de PTA's van de Q-highschool;
6. het bestuursverslag inclusief jaarrekening over het jaar 2021.

3

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

- 3.1 Corporate Governance 32
- 3.2 De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies 34
- 3.3. Samenstelling Raad van Toezicht 2021 36
- 3.4 Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden 38
- 3.5 Evaluatie bestuur en hoofdlijnen remuneratierapport 40
- 3.6 Afscheid 40
- 3.7 Vergoeding Raad van Toezicht 41
- 3.8 Evaluatie Raad van Toezicht 41

3.1

Corporate governance

Het CvB bestuurt Stichting Quadraam. De Raad van Toezicht (RvT) houdt op zijn beurt toezicht op het bestuur, ziet toe op de naleving van de wettelijke voorschriften (waaronder die met betrekking tot de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen) en fungeert als werkgever van het bestuur. Daarmee is sprake van een scheiding van bestuur en toezicht.

Quadraam is lid van de VO-raad en onderschrijft de Code Goed Onderwijsbestuur VO van de VO-raad.

De RvT functioneert onafhankelijk. De leden zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders van Onderwijs Instellingen (VTOI). De VTOI heeft de cao voor bestuurders in het voortgezet onderwijs (vo) afgesloten met de werknemersvereniging van bestuurders in het vo. Quadraam volgt deze cao.

Naast de vigerende governancecode hanteren we gedragscodes op het gebied van klachten, integriteit en misstanden, mede ter voorkoming van belangenverstremming. De RvT ziet daarop toe.

College van Bestuur

Het CvB bestond in 2021 uit mevrouw H. (Erika) Diender-van Dijk (voorzitter) en de heer P. (Patrick) Eckringa (lid).

Nevenfuncties en -activiteiten van het College van Bestuur

Mevrouw H. Diender-van Dijk

Nevenfuncties:

- lid Raad van Commissarissen Stichting Delta Wonen, statutair gevestigd in Zwolle;
- vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting SLO, nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling, statutair gevestigd in Utrecht.

Uit hoofde van haar functie als voorzitter van het CvB vervulde mevrouw Diender-van Dijk de volgende functies:

- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Glasvezelnetwerk Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem;
- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband De Verbinding VSO 25.06, statutair gevestigd in Arnhem (v/h Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs V(S)O 25.04 en 25.06);
- bestuurslid Stichting Playing for Succes Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem;

- vicevoorzitter Leden Advies Raad (LAR), VO-raad, statutair gevestigd in Utrecht;
- bestuurslid Liemerse Ambassade, statutair gevestigd in Zevenaar;
- lid Raad van Advies iXperium, Center of Expertise – Leren met ICT, Arnhem.

De heer P. Eckringa

Nevenfuncties:

In 2021 bekleedde de heer Eckringa geen nevenfuncties.

Uit hoofde van zijn functie als lid van het CvB vervulde de heer Eckringa de volgende functies:

- lid Bestuurlijk Overleg Samen Opleiden, Arnhem/Nijmegen;
- lid Strategisch Stakeholder Overleg/Stuurgroep Center of Expertise – Leren met ICT;
- Hogeschool Arnhem-Nijmegen (tot 1 maart 2021);
- lid/penvoerder Samenwerkingsverband Sterk Techniekonderwijs;
- lid dagelijks bestuur Samenwerkingsverband Lerende Regio Arnhem (LRA);
- lid bestuurlijk platform Samenwerkingsverband Lerende Regio Arnhem (LRA);
- lid bestuurlijk overleg VSV, regio Arnhem;
- lid Visiegroep Technologie/VO-raad.

Evaluatie College van Bestuur

Eind 2021 heeft het CvB een zelfevaluatie uitgevoerd.

De zittingstermijnen van zowel Erika Diender als Patrick Eckringa lopen van rechtswege af in 2022. De Raad van Toezicht heeft daarom eind 2021 met een aantal school- en dienstendirecteuren het functioneren van de bestuurders geëvalueerd en op basis daarvan besloten beiden een nieuwe termijn van vier jaar aan te bieden, startend in 2022. De leden van het college hebben tijdens hun zelfevaluatie teruggekeken naar de periode van vier jaar waarin zij intensief hebben samengewerkt en vooruitgekeken naar hun ambities voor de volgende zittingstermijn.

Nu de waardenstrategie van Quadraam steeds vastere vorm krijgt, geeft die steeds meer sturing aan het gedrag, het handelingsrepertoire en de besluitvormingsprocessen van het College van Bestuur. Met andere woorden: de waardenstrategie is in toenemende mate bepalend voor de wijze waarop het college de stichting bestuurt. Tijdens de zelfevaluatie hebben de bestuurders de tijd genomen om de congruentie tussen de waardenstrategie en het eigen handelen kritisch onder de loep te nemen. Ook hebben zij aandacht gehad voor de taakverdeling binnen het collegiaal bestuur en daarin een aantal accenten verlegd. Beide bestuurders kijken met grote tevredenheid terug op de samenwerking tijdens de afgelopen bestuursperiode en gebruiken de zelfevaluaties om die samenwerking zo in te richten, dat de komende bestuursperiode tot dezelfde tevredenheid zal leiden.

Het College van Bestuur evalueert de onderlinge samenwerking met regelmaat en neemt daar eenmaal per jaar uitgebreider tijd voor. Die evaluaties vinden plaats in de vorm van collegiaal overleg, waarin gezamenlijke reflectie op het inhoudelijk functioneren en de onderlinge samenwerking onderwerp van gesprek zijn. Met het oog op de nieuwe bestuurlijke periode die aanbreekt, zal het college de evaluatie in 2022 extern beleggen bij een partij die o.a. schooldirecteuren, dienstendirecteuren en leden van de Raad van Toezicht zal bevragen op het bestuurlijk functioneren van de afgelopen vier jaar, maar vooral op aanbevelingen voor de komende jaren. Quadraam is een lerende organisatie, waarin ook het bestuur de behoefte voelt om te blijven leren.

3.2

De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies

De RvT heeft een aantal vaste commissies (zie ook het overzicht in paragraaf 3.3). De vaste commissies adviseren de raad bij het voorbereiden (en nemen) van besluiten en adviezen, waaronder die met betrekking tot de besluitvorming over de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag en de waardenstrategie.

Commissie Onderwijs & Kwaliteit

De Commissie Onderwijs & Kwaliteit bestond tot 1 december 2021 uit de heer P.R.J. (Robert-Jan) Simons (voorzitter) en mevrouw S.M. (Saskia) van der Lyke. In de laatste vergadering van het jaar heeft mevrouw Van der Lyke de commissie voorgezeten vanwege het defungeren van de heer Simons per 1 december jongstleden.

De commissie heeft steeds vergaderd in aanwezigheid van het CvB en de secretaris en heeft diverse gasten ontvangen uit de Quadraam-organisatie. Ook andere leden van de raad zijn op uitnodiging aanwezig geweest.

Op de agenda stonden in 2021 onder meer de volgende punten: impact corona op medewerkers;

- opvolging van het Inspectieonderzoek met betrekking tot het Stedelijk Gymnasium Arnhem;
- het onderwijsdeel van de begroting 2021;
- de uitvoering van het NPO;
- de besteding van de convenantsgelden;
- de positie van onderzoek binnen Quadraam;
- het systeem van kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid.

Remuneratiecommissie

Deze commissie bestaat uit de heer J. (Jan) Langerhuizen (voorzitter) en de heer H. (Han) van Wijk. De commissie heeft zich in 2021 onder meer gebogen over:

- de herbenoeming van de leden van het College van Bestuur;
- de onderlinge samenwerking van het College van Bestuur;
- de portefeuillevreiding;
- de activiteiten van de leden van het College van Bestuur buiten Quadraam;
- de continue ontwikkeling (en opleidingswensen) van het College van Bestuur;
- De arbeidsvoorwaarden van de leden van het College van Bestuur mede met het oog op de toepasselijke cao, inclusief de check op de berekening van de WNT-norm (Wet normering topinkomens) aan de hand van het aantal complexiteitspunten. De check op de berekening, de juistheid en rechtmatigheid is bovendien getoetst door de accountant.

Auditcommissie

Deze commissie bestond in 2021 uit mevrouw K.A. (Karin) Visser (voorzitter) en mevrouw F. (Fatimazhra) Belhirsch. De commissie heeft in 2021 onder meer geadviseerd over:

- de managementletter en het accountantsverslag 2020;
- de samenwerking met de accountant;
- het bestuursverslag inclusief jaarrekening 2020;
- de kwartaalrapportages en prognoses gedurende 2021;
- de startbrief en de meerjarenbegroting 2022-2026;
- allocatievraagstukken;
- de beleggingsportefeuille;
- ouderbijdragen.

3.3

Samenstelling Raad van Toezicht 2021

		Hoofdfunctie 2021	(Neven)functies	Benoemd/herkozen	Einde 2 ^e termijn
Drs. H. (Han) van Wijk	Voorzitter RvT, lid Remuneratie- commissie	Manager Finance & Control (a.i.) at Rijndam Revalidatiezorg	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting GGZ Oost Brabant / Boekel	01.01.2015	01.01.2023
			Lid Raad van Toezicht Stichting De Forensische Zorgspecialisten	01.01.2019	
			Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Inclusief (Arnhem)		
Mr. J. (Jan) Langerhuizen	Voorzitter Remuneratie- commissie	Partner Wiggers Ross Advocaten / Belastingkundigen, Zevenaar	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Samenwerkingsverband De Liemers Po (vanaf 01.4.2021)	01.12.2015 01.12.2019	01.12.2023
Dr. S.M. (Saskia) van der Lyke	Lid Commissie Onderwijs & Kwaliteit	Strategisch project- manager Hogeschool Arnhem Nijmegen (tot juni) Vanaf juni Voorzitter Raad van Bestuur Innoforte Velp	Lid Bestuurlijk Overleg VVT regio Arnhem	01.01.2017	01.01.2025
				01.01.2021	

		Hoofd functie 2021	(Neven)functies	Benoemd/herkozen	Einde 2 ^e termijn
Prof. Dr. P.R.J. (Robert-Jan) Simons	Voorzitter Commissie Onderwijs & Kwaliteit	Directeur/eigenaar Visie op leren / Amsterdam	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Gooise Scholenfederatie / Bussum	01.12.2013	01.12.2021
			Gasthoogleraar University of Tartu / Estland	01.12.2017	
			Wetenschappelijk Coördinator, docent en thesisbegeleider bij de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences / Zaltbommel		
			Lid wetenschappelijke adviesraad Schoolleidersregister PO / Utrecht		
K.A. (Karin) Visser MBA	Voorzitter Auditcommissie	Directeur – bestuurder CKE	Eigenaar Beyond Talent, Arnhem	01.01.2018	
F. (Fatimazhra) Belhirsch LL.M.	Lid Auditcommissie		Bestuurslid Insinger Stichting, Amsterdam	09.05.2019	
			Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Inclusief (Arnhem)		
			Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Scapino Ballet Rotterdam		
			Bestuurslid STAK Huizenmij BT, Amsterfam		

De RvT en zijn vaste commissies vergaderden in 2021 in totaal dertien keer.

Naast de formele vergaderingen waren de RvT-leden aanwezig bij de jaaropening; hebben zij scholen bezocht; overleg gehad met de GMR; een studiedag bijgewoond met de leden van De Ontmoeting (schooldirecteuren en management) en externe gasten ontvangen.

3.4

Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden

Naast de beoordeling – en goedkeuring – van de (rechtmatige) verwerving en doelmatige besteding van de middelen, de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag en de waardenstrategie inclusief uitvoeringsagenda, hebben in 2021 sommige onderwerpen extra aandacht gekregen in de vergaderingen:

a. Implementatie waardenstrategie en strategische samenwerking

De RvT heeft zijn toezichtvisie aangepast aan de nieuwe waardenstrategie en is gedurende het jaar in dialoog geweest met CvB over de implementatie daarvan. De raad laat zich intensief informeren over de voortgang. De waardenstrategie en de daaraan gekoppelde uitvoeringsagenda zijn vastgesteld en de raad is positief over de uitvoering, zeker nu corona het werken erg lastig maakt. De raad is trots op alle medewerkers die onder deze moeilijke omstandigheden – inmiddels alweer een kleine twee jaar – al hun energie en creativiteit inzetten om het onderwijs zo goed mogelijk voortgang te laten vinden.

De vergaderingen vinden plaats op de scholen. Zo maakt de raad niet alleen intensief kennis met het schoolmanagement – en, waar mogelijk, met leerlingen – maar is er ook een gesprek mogelijk over de betekenis van de strategie en de concrete uitvoering daarvan op

de desbetreffende school. De stafdirecteuren zijn daar meestal bij aanwezig.

Samenwerking van Quadraam met andere organisaties stond eveneens op de agenda, zij het minder prominent dan in het voorgaande jaar. Het Samenwerkingsverband Sterk Techniekonderwijs is een katalysator voor regionale samenwerking, dat, tot tevredenheid van de raad, inmiddels zijn vruchten afwerpt (zie hiervoor ook hoofdstuk 1).

b. Horizontale dialoog

De raad is tevreden over de wijze waarop het bestuur de dialoog voert en die heeft verankerd in zijn besluitvormingsprocessen. Deze dialoog – met schoolmanagement, docenten, ouders en de raad zelf – is immers een succesfactor voor de kwaliteit van die besluitvorming. Onderwerpen waarbij de dialoog met de omgeving een zeer belangrijke rol heeft gespeeld in 2021, hebben ook bij de raad prominent op de agenda gestaan: het NPO, de besteding van de convenantsgelden, het verbeterplan voor het Stedelijk Gymnasium Arnhem en de strategie voor het onderwijs in Arnhem-Zuid (zie punt e).

c. Corona

Zoals bekend hebben de maatregelen rond de beheersing van de pandemie de scholen, docenten en leerlingen voor bijzondere opgaven geplaatst. De RvT heeft dit nauwlettend gevolgd en is trots op de flexibiliteit die binnen Quadraam is getoond.

d. Inspectieoordeel SGA

De RvT heeft regelmatig kennisgenomen van de maatregelen die zijn getroffen om het Stedelijk Gymnasium Arnhem weer op een kwaliteitsoordeel 'voldoende' te brengen. De raad is verheugd dat de vele inspanningen inderdaad de gewenste verandering tot stand hebben gebracht.

e. Onderwijsaanbod in Arnhem-Zuid

De RvT heeft zich laten informeren over de mogelijkheden om een brede scholengemeenschap te vormen in Arnhem-Zuid.

f. NPO-gelden

De RvT heeft zich laten informeren over de plannen met betrekking tot de besteding van de NPO-gelden.

g. Convenantsgelden

De RvT heeft zich laten informeren over de plannen met betrekking tot de besteding van de convenantsgelden.

h. Strategisch vastgoedbeleid

De RvT heeft zich laten informeren over het strategisch vastgoedbeleid, de beoordeling van de staat waarin de verschillende scholen verkeren en de eventuele verbouwings- en (re)locatieplannen.

i. Conflicterende nevenfuncties

Naar het oordeel van de RvT is er geen sprake van conflicterende nevenfuncties of potentieel tegenstrijdige belangen.

De heer Langerhuizen is in 2021 vicevoorzitter geworden van de RvT van Stichting Samenwerkingsverband De Liemers PO. Hij heeft dit van tevoren in de RvT aangekondigd. Zijn voornemen is besproken en de RvT verwacht geen tegenstrijdige belangen. Mochten die zich bij een specifiek onderwerp onverhoopt toch voordoen, dan is de afgesproken gedragslijn dat de heer Langerhuizen zich onthoudt van enige discussie en/of besluitvorming op dat punt.

3.5

Evaluatie bestuur en hoofdlijnen remuneratierapport

Het functioneren van het bestuur is een regelmatig terugkerend onderwerp van de raad en zijn remuneratiecommissie. Deze evaluatie vindt niet alleen plaats ten behoeve van de besluitvorming omtrent bezoldiging en verlenging van de arbeidsovereenkomsten, maar betreft ook de onderlinge samenwerking, portfeuilleverdeling en persoonlijke ontwikkeling.

De arbeidsovereenkomst van beide bestuurders is verlengd met een periode van vier jaar. Bij de evaluatie van de bestuurders, ten behoeve van die verlenging, heeft de RvT ook schooldirecteuren en stafmedewerkers betrokken.

Ten aanzien van de bezoldiging van de bestuurders zijn er geen bijzonderheden. De uitvoering van de bezoldiging is in overeenstemming met de daartoe gemaakte afspraken tussen raad en bestuurders. Deze afspraken komen overeen met de cao en wet- en regelgeving. De bezoldiging wordt jaarlijks getoetst op juistheid en rechtmatigheid door de externe accountant en is ook dit jaar weer in orde bevonden.

3.6

Afscheid

Een bijzonder woord van dank aan de heer Robert-Jan Simons, die op 1 december 2021 defungeerde na een lidmaatschap van acht jaar, en aan mevrouw Karin Visser, die is teruggetreden na een lidmaatschap van vier jaar.

De heer Simons is in al die jaren een zeer gewaardeerd lid geweest van onze raad. Met zijn positieve instelling, grote onderwijskundige ervaring, luisterend oor en wijze adviezen is hij van grote waarde geweest voor de raad en zijn Commissie Onderwijs & Kwaliteit.

Mevrouw Visser was een betrokken en kritisch lid en de raad is haar dankbaar voor haar bijdragen, in het bijzonder voor de adviezen die ze als voorzitter van de Auditcommissie gaf op het gebied van bedrijfsvoering en financiën.

3.7

Vergoeding Raad van Toezicht

De RvT heeft in 2021 zijn vergoeding aangepast.

In 2021 bedroeg de vergoeding voor een lid € 14.490. Voor de voorzitter was de vergoeding € 21.375.

De vergoeding is passend binnen de normen van de Vereniging voor Toezichthouders van Onderwijs Instellingen (VTOI) en is, in afwijking van het VTOI-advies, inclusief reiskosten.

3.8

Evaluatie Raad van Toezicht

Vanwege de coronapandemie zijn in 2021 fysieke bijeenkomsten soms slechts met beperkingen mogelijk geweest. Gelukkig kon de zelfevaluatie, die in 2020 vanwege de pandemie was uitgesteld, in een fysieke bijeenkomst plaatsvinden onder begeleiding van een extern bureau. Om de uitkomsten van de evaluatie verder te bespreken heeft de RvT kort na de evaluatie een heisessie gehad.

Enkele belangrijke uitkomsten:

- De nieuwe agenda-opzet in 2020/2021, met meer gelegenheid voor discussiepunten en beoogde thema's, is goed bevallen. Ook de wijze van overleg met het CvB is daardoor meer een dialoog en gedachtewisseling.
- De opzet dat bij elke RvT-vergadering tenminste één schoolleider of dienstendirecteur wordt uitgenodigd voor een presentatie, blijft bestaan.
- De samenwerking met het CvB wordt wederzijds als positief ervaren. De informatieverstrekking is goed en er is veel ruimte voor inhoudelijke thema's. Een verbeterpunt is de wijze waarop de raad naar het CvB in gezamenlijkheid optrekt.
- De RvT gaat zich nader verdiepen in het inrichten van zijn werkgeversrol naar aanleiding van de uitgebrachte leidraad van de VTOI.

Voor versterking van de teamspirit en de *boardroom dynamics* heeft de raad besloten twee aanpassingen door te voeren in de gebruikelijke planning van de RvT-bijeenkomsten. Ten eerste neemt de raad voorafgaand aan elke vergadering iets meer tijd voor onderling overleg zonder het CvB. En ten tweede begint de vergadering iets eerder in de middag, waardoor de maaltijd niet wordt gebruikt gedurende de vergadering, maar daarna. Daardoor is er meer gelegenheid tot informele ontmoeting tussen de raadsleden onderling, maar ook met het CvB en de andere gasten. Ook is er meer bedrijvigheid op de scholen, zodat er meer interactie kan ontstaan tussen de RvT-leden en bijvoorbeeld leerlingen en docenten.

4

ONDERWIJS & ONDERZOEK

- 4.1 Waardenstrategie, strategische en onderwijskundige agenda 44
- 4.2 Kwaliteitsmanagement 45
- 4.3 Kwaliteitsbeleid 46
- 4.4 Toetsing en examinering 47
- 4.5 Quadraam Diagnostiek & Advies (QD&A) 47
- 4.6 Qurius 48
- 4.7 Qoers 49
- 4.8 Onderwijs & Technologie (O&T) 50
- 4.9 Onderzoek 50
- 4.10 Van po naar vo 51
- 4.11 Nationaal Programma Onderwijs (NPO) 52
- 4.12 Internationalisering 60
- 4.13 Internationale Schakel Klas (ISK): interventie en follow-up 60
- 4.14 Toegankelijkheid en toegangsbeleid 62
- 4.15 Passend onderwijs / samenwerkingsverband 63

De dienst Onderwijs & Onderzoek (O&O) heeft in 2021 steeds meer look and feel gekregen. De verbinding tussen de disciplines groeit en collega's weten elkaar beter te vinden. Ook de relatie met de scholen wordt steeds meer gevoeld vanuit een integraal O&O-perspectief en minder vanuit de separate disciplines.

We hebben in 2021 hard gewerkt aan het doel en de richting van de discipline Onderzoek. Dit zal in 2022 een vlucht nemen met de aanstelling van een senior onderzoeker.

4.1

Waardenstrategie, strategische en onderwijskundige agenda

Zoals eerder beschreven, is in 2021 de waardenstrategie van Quadraam vastgesteld: grenzeloos leren. We willen daarvoor het onderwijs ontschotten, een lerende gemeenschap creëren en transformeren naar een flexibele organisatie.

‘Ontschotten’ is een belangrijke ambitie, omdat deze bijdraagt aan onze onderwijskundige ontwikkelingen. O&O draagt bij aan het verder definiëren en concretiseren van die ontschotting en werkt met een onderwijskundige agenda waarin ontschotten is opgenomen: *‘we bevrijden het onderwijs van knellende systemen en ordeningsprincipes als leeftijd, aanleg, verwachting en sociaaleconomische achtergrond. Daarvoor in de plaats komt: nieuwsgierigheid, verwondering en creativiteit.’*

In de hierna volgende paragrafen volgt een overzicht van de activiteiten van de verschillende O&O-disciplines in 2021 en hun plannen en ambities voor 2022.

4.2

Kwaliteitsmanagement

Onderwijsprestaties

Quadraam wil dat alle opleidingen voldoen aan de basiskwaliteits-eisen van de Inspectie van het Onderwijs (hierna: Inspectie).

Eind 2020 hebben, op verzoek van de Inspectie, het Stedelijk Gymnasium Arnhem (SGA), het vmbo Maarten van Rossem, het Liemers College (locatie Heerenmäten) en het Lorentz Lyceum een zelfevaluatie uitgevoerd. In december 2020 en januari 2021 heeft de Inspectie door middel van kwaliteitsonderzoeken deze zelfevaluaties geverifieerd.

Bij drie van de bovengenoemde vier scholen heeft dit geleid tot het oordeel 'voldoende'. Bij het SGA is een herstelplan opgesteld en uitgevoerd met als doel de indicatoren die 'zeer zwak' waren, te verbeteren en daarmee begin 2022 weer het oordeel 'voldoende' te ontvangen.

In de prognose van de opbrengsten over schooljaar 2020-2021 zien we, op het SGA na, geen problemen op het gebied van de driejaargemiddelden. In het schooljaar 2019-2020 zijn de scholen coulant geweest in het bevorderen van leerlingen. Op veel scholen heeft dat effect gehad in het schooljaar 2020-2021: er waren relatief veel doublers en dat was vooral zichtbaar in de jaarscore op de indicator onderbouwsnelheid (het percentage onvertraagde studievoortgang in leerjaar 1 en 2).

We verwachten dat deze uitschieter naar beneden eenmalig is en dat er in 2021-2022 weer boven de norm gescoord wordt, mits corona niet opnieuw tot ingrijpende aanpassingen in het onderwijsaanbod leidt. De slagingspercentages lagen in het algemeen enigszins lager dan in 2019-2020, toen er geen centraal examen plaatsvond en er resultaatverbeteringstoetsen mogelijk waren.

Alle scholen werken met behulp van de NPO-gelden hard aan het op het juiste niveau brengen en houden van de leerlingen. Hierbij ligt de focus niet alleen op cognitieve ontwikkeling, maar ook op de ontwikkeling van executieve vaardigheden en het welzijn van de leerlingen. Waar mogelijk zijn interventies gekozen die op de lange termijn effect kunnen hebben, zoals het professionaliseren van medewerkers en het ontwikkelen van lesmateriaal.

4.3

Kwaliteitsbeleid

De Inspectie legt meer nadruk op het in beeld brengen en houden van de leerlingen en het op basis van deze informatie gedifferentieerd lesgeven en begeleiden.

Daartoe heeft Kwaliteitsmanagement op de scholen een OP21-scan ontwikkeld, die de verschillende aspecten van het 'zicht op ontwikkeling en begeleiding van leerlingen' in kaart brengt. In 2021 is deze scan bij iets meer dan de helft van de scholen uitgevoerd. Dat heeft in alle gevallen geleid tot meer bewustzijn over het belang van OP2. Op meerdere scholen heeft het ook geleid tot veranderingen in werkwijze; met name bij het registreren en delen van gegevens over leerlingen en over de bijbehorende handelingsadviezen.

Elke school heeft een portefeuillehouder kwaliteit. De portefeuillehouders vormen gezamenlijk het Quadraam-brede kwaliteitsnetwerk. In netwerkbijeenkomsten worden kennis en ervaringen uitgewisseld.

Het onderzoekskader van de Inspectie, dat vernieuwd is in augustus 2021, sluit aan bij de diversiteit aan verwachtingen ten aanzien van scholen en het onderwijs. In het toezicht wordt onderscheid gemaakt tussen basiskwaliteit en eigen aspecten van kwaliteit.

1 OP2 is de kwaliteitsstandaard die stelt dat de school de leerlingen zodanig volgt en begeleidt dat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen.

De opbrengstindicatoren² maken onderdeel uit van de basiskwaliteit, die is afgeleid van de wettelijke vereisten met betrekking tot het voortgezet onderwijs. Bestuur en scholen kunnen zelf kiezen welke 'eigen aspecten' van kwaliteit ze centraal willen stellen. De scholen leggen in hun schoolplan de verbinding met de waardenstrategie: welke ambities hebben ze en/of welke strategische doelen streven ze na en zijn dus onderwerp van kwaliteitszorg?

In het vernieuwde toezichtskader is vastgelegd dat het bestuur verantwoordelijk is voor het formuleren van visie en doelen, zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen en het borgen van die kwaliteit. Daarbij is de relatie met de centrale waardenstrategie van Quadraam en de bijbehorende strategische agenda en uitvoeringsagenda beschreven. Waar nodig is het instrumentarium hierop aangepast.

In de nieuwe versie van het kwaliteitsbeleid, waaraan we in het najaar van 2021 al hebben gewerkt en dat in 2022 wordt vastgesteld, zal deze herziene visie van het bestuur op onderwijs en onderwijskwaliteit worden opgenomen.

2 Onderwijspositie in het derde jaar t.o.v. basisschooladvies, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces en gemiddeld cijfer centraal examen.

4.4

Toetsing en examinering

Eind 2020 zijn de wettelijke eisen voor borging van de kwaliteit van examinering aangepast. Het examenreglement is hierop aangepast. Op elke school is een examencommissie geïnstalleerd, die instaat voor de kwaliteit van de schoolexamens en de directie op dit vlak adviseert. Dit wordt eind schooljaar 2021-2022 geëvalueerd.

Op veel scholen is het toetsbeleid aangepast, in het bijzonder voor wat betreft het afsluitende karakter van het schoolexamen en de aansluiting van het toetsbeleid op de visie van de school.

Vanwege de effecten die corona in 2021 op het onderwijs had, is er dit keer bij de examens een andere werkwijze gevolgd dan in eerdere jaren. Leerlingen kregen de gelegenheid om één vak niet te laten meetellen voor de uitslag en konden twee vakken in plaats van één vak herkansen.

4.5

Quadraam Diagnostiek & Advies (QD&A)

QD&A voert voor alle Quadraamscholen onderzoek uit bij leerlingen, bijvoorbeeld op het vlak van dyslexie, dyscalculie of intelligentie. Na het afronden van zo'n onderzoek ontvangt de school het onderzoeksverslag en wordt besproken hoe het aanbod van de school afgestemd kan worden op een specifieke leerling. Dit leidt regelmatig tot een maatwerkoplossing. Zo heeft QD&A het Liemers College geadviseerd om voor een leerling met forse taalproblematiek de samenwerking met praktijkschool Symbion op te zoeken. Inmiddels heeft het Liemers College dit in gang gezet: de leerling kan nu op mbo-niveau 1 (talige) vakken op Symbion volgen en voor wiskunde en economie eindexamen doen op het Liemers College.

Ook voor de Internationale Schakelklas (ISK) voert QD&A intelligentie- en didactisch onderzoek uit om meer zicht te krijgen op de vraag welke onderwijsvorm passend is voor elke leerling.

Verder voert QD&A jaarlijks in opdracht van de praktijkscholen Symbion, Probus, Leerpark Presikhaaf en Pro College Bemmelen het pro-onderzoek (intelligentie-onderzoek) uit bij alle groep 8-leerlingen die verwachten uit te stromen naar het praktijkonderwijs.

Alle onderzoeken vinden bij voorkeur plaats op de school van de leerling. In het jaar 2021 zijn de leerlingen echter vaak naar het

Centraal Bureau van Quadraam gekomen voor onderzoek, omdat de werkomstandigheden daar coronaproof waren. Intake- en adviesgesprekken met ouders en leerlingen verliepen overwegend via Teams.

In 2021 zijn er 45 dyslexie-onderzoeken en 7 dyscalculie-onderzoeken uitgevoerd en 15 aanvragen voor psychologisch onderzoek en 18 aanvragen voor een intelligentie-onderzoek gedaan. Daarnaast zijn er 13 aanvragen ontvangen voor uitgebreide consultatie. Het gaat hier onder andere om casusoverleg, deelname aan het zorgadvies-team (ZAT) of adviezen naar aanleiding van een klassenonderzoek.

Voor intern begeleiders en leerkrachten van groep 7 en 8 van het basisonderwijs zijn er twee informatiebijeenkomsten over het praktijkonderwijs georganiseerd.

4.6

Quriuz

Huisacademie Quriuz verzorgt bovenschoolse workshops en trainingen (Qtimes), netwerkbijeenkomsten en masterclasses. Alle medewerkers van Quadraam kunnen hieraan deelnemen. Verder biedt Quriuz leerarrangementen aan in de school, waarbij experts vanuit Quriuz samen met de school studie- of ontwikkeldagen verzorgen.

Quriuz	
Aantal deelnemers bovenschoolse activiteiten	698
Aantal unieke deelnemers bovenschoolse activiteiten	481 (147 extern)
Aantal fysieke bijeenkomsten	66
Aantal geannuleerde bijeenkomsten	18
Leerarrangementen	10 scholen hebben 1 of meerdere leerarrangementen ingezet

We hebben de ambitie om coaching krachtiger te ontwikkelen, te positioneren en te bestendigen om daarmee de interne kracht van de scholen te versterken. We onderscheiden rondom coaching drie actoren: de coaches en begeleiders zelf, de leidinggevenden en O&O/HR. Een en ander is beschreven in het visiedocument *Coaching*.

4.7

Qoers

Qoers is de opleidingsschool waarin Quadraam samenwerkt met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, de Radboud Universiteit en de Hogeschool Utrecht. In schooljaar 2020-2021 heeft Qoers 350 aankomend docenten een stageplaats aangeboden, waarvan 78 Lio's. Bijna de helft van de Lio's heeft dit schooljaar een baan gekregen bij een van de Quadraamscholen.

Professionalisering van de medewerkers die betrokken zijn bij het opleiden van de studenten, is een voortdurend punt van aandacht. In 2021 hebben vier schoolopleiders hun Velon-registratie (Vereniging van lerarenopleiders Nederland) behaald. Ook zijn er 36 nieuwe werkplekbegeleiders opgeleid.

Op initiatief van de stuurgroep is beschreven waar we, binnen Qoers, staan als het gaat om de vier waarborgen uit het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Hieruit is een ontwikkelagenda voortgekomen, die richting geeft aan de activiteiten van Qoers in de nabije toekomst. Ook is het nieuwe kwaliteitskader verwerkt in een format voor het ondernemersplan Samen Opleiden. Met dit alles hopen we op tijd klaar te zijn voor de peerreview in 2024.

In 2021 is er hard gewerkt aan de zogenoemde 'onderzoekende houding' binnen Qoers. Een werkgroep heeft bekeken hoe een observatie- en beoordelingstool (DOT) ingezet kan worden om studenten te stimuleren bij het ontwikkelen van een dergelijke houding. Daarnaast is een zelfscan ontwikkeld voor de werkplekbegeleider: dit geeft niet alleen een beeld van diens functioneren, maar zet ook aan tot zelfreflectie.

In schooljaar 2021-2022 is de training schoolopleider veranderd in een training lerarenopleider. Hiermee bieden we collega's die een rol hebben in de begeleiding van startende collega's, een gedegen opleiding. De training van twee jaar is in handen van Quriuz en wordt afgesloten met een Velon-registratie.

In het voorjaar van 2021 is een visiedocument Inductiefase binnen Quadraam opgesteld. Doel is startende leraren goed te begeleiden, opdat ze behouden blijven voor het onderwijs. In 2022 zal Quadraam de scholen stimuleren en ondersteunen om de vertaling te maken van visie naar uitvoering.

4.8

Onderwijs & Technologie (O&T)

De adviseurs Onderwijs & Technologie (O&T) dragen bij aan onderwijsverrijking en -verbetering, daar waar inzet van ICT gevraagd wordt. In gesprekken met scholen wordt die behoefte bepaald. Zo is bij het Beekdal Lyceum samen met de afdeling Communicatie en een leverancier een pilot gestart voor het realiseren van een digitale leer-werkomgeving. Verder nemen projectleiders van de scholen deel aan de leerkring Digitaal toetsen. Ook sturen de adviseurs O&T het netwerk van de ICT-innovatoren aan. In dat kader is er een bijeenkomst geweest bij het iXperium in Arnhem en is verder richting gegeven aan de rol van ICT-innovator.

In 2021 is vastgesteld dat we een ‘innovatielab’ nodig hebben om scholen te inspireren en te ondersteunen om het onderwijs te verrijken. Hier zal in 2022 vervolg aan worden gegeven. Daarnaast onderzoeken we welke technologie kan bijdragen om meer recht te doen aan verschillen tussen leerlingen en het ontschotten van het onderwijs.

4.9

Onderzoek

In 2021 is hard gewerkt om de discipline Onderzoek inhoud en vorm te geven. Hiermee willen we invulling geven aan *kennis ontwikkelen, benutten en dissemineren*. Het gaat dan om wetenschappelijk, praktijkgericht onderzoek, zowel op schoolniveau als op bovenschools niveau.

Een masterstudent Organisatie, Verandering en Management van de Universiteit Utrecht heeft voor Quadraam onderzoek gedaan naar de inrichting van de discipline Onderzoek. Hij heeft ingezoomd op de inzet van professionele leergemeenschappen. We constateren dat deze gemeenschappen, onder specifieke omstandigheden, heel goed kunnen werken. Dit wordt vervolgd.

Vanaf 2020 is Quadraam partner in het project Sprong Voorwaarts, een samenwerkingsverband van een aantal hogescholen, de Open Universiteit, en vo- en po-schoolbesturen. We buigen ons samen over vraagstukken die te maken hebben met toekomstgericht onderwijs. Voor het schooljaar 2021-2022 zijn de Sprong Voorwaarts-activiteiten gericht op: didactiek van authentiek leren, *agency* van leraren, formatief evalueren, de leerling centraal en kansen(on)gelijkheid.

4.10

Van po naar vo

In schooljaar 2021-2022 was het belangrijkste doel van de po-vo-adviseurs om te komen tot een gedragen visie van Quadraam ten aanzien van de doorgaande lijn po-vo. Dit betekent dat we streven naar een betere afstemming tussen de bovenbouw van het primair onderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs rond onderwijskundige aansluitingsvraagstukken. De wil om te leren van elkaar, kennis te delen en te denken in kansen zijn hierin voorwaardelijk.

Samen met Quriuz zijn er twee online inspiratiebijeenkomsten georganiseerd over 'leren leren'. Het Beekdal Lyceum heeft een goed voorbeeldproject uitgevoerd, samen met het Montessori College. Zij hebben samen materiaal ontwikkeld rond de benodigde vaardigheden en een implementatietraject opgezet voor leerjaar 1 en 2.

Beide po-vo-adviseurs nemen deel in de po-vo-werkgroepen in de regio's Arnhem, Overbetuwe en Liemers. In Arnhem kijken de po- en vo-besturen naar een nieuwe overlegstructuur, waarbinnen vanzelfsprekend ook po-vo-zaken aan de orde komen.

Twee keer per jaar is er overleg over po-vo-zaken met het Onderwijsloket van samenwerkingsverband De Verbinding.

Samen met Samenwerkingsverband PassendWijs is de overgangsprogramma van po naar vo geëvalueerd en geactualiseerd. Deze procedure wordt gebruikt in de gemeenten Arnhem, Overbetuwe, Lingewaard, Rheden, Rozendaal en Renkum.

4.11

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In het bestuursverslag van 2020 hebben we ons een aantal zaken afgevraagd rondom corona en de effecten daarvan op de leerlingen. Een jaar erna kunnen we constateren dat corona en de maatschappelijke gevolgen hiervan – in het bijzonder de lockdown voor het onderwijs – grote effecten hebben (gehad) op het welbevinden en leren van leerlingen.

Veel leerlingen zijn moeilijk in de ‘leerstand’ te krijgen en nemen gewoontes van het online onderwijs mee de klas in, zoals het gebruik van hun mobiele telefoon of eten tijdens de les. Docenten hebben hun handen er vol aan om de leerlingen weer ‘aan’ te zetten wat betreft leren, lesstof opnemen, huiswerk maken, concentreren, samenwerken enzovoorts. Opvallend genoeg weken de examenresultaten in 2021 niet sterk af van de voorgaande jaren, maar dat had ook te maken met het aanpassen van het examenregime.

In het kader van de bovengenoemde uitdagingen heeft het ministerie van OCW in het voorjaar van 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gelanceerd. Hiermee krijgen scholen gedurende twee jaar een groot extra budget ter beschikking om leerachterstanden weg te werken en leerlingen weer ‘in de leerstand’ te krijgen. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de cognitieve ontwikkeling van leerlingen, maar ook naar de sociaal-emotionele ontwikkeling en de ontwikkeling van executieve functies.

De Quadraamscholen hebben dit budget hard nodig om aan deze drie factoren te kunnen werken. Alle scholen hebben een analyse gemaakt van hun leerlingen op deze gebieden en een plan van aanpak geschreven, waarin ze hebben vastgelegd op welke manier de leerlingen ondersteund gaan worden en welke personele of materiële inzet hiervoor nodig is. Veel scholen hebben in eerste instantie ingezet op het aspect van de sociaal-emotionele ontwikkeling en het (opnieuw) verbinding maken met de school en met medeleerlingen. Hieronder worden enkele voorbeelden genoemd.

De invloed van corona

We zien dat corona en de onderwijslockdown ons nog meer bewust heeft gemaakt van de drieledige opdracht voor onderwijs zoals Biesta³ die formuleert: kwalificering, socialisering en persoonsvorming. Met name de socialisering en persoonsvorming verdienen nu heel veel aandacht. Daarnaast is hybride onderwijs stevig op de agenda gekomen, voor leerlingen én docenten die in quarantaine of isolatie zitten. Toch is de effectiviteit van online onderwijs niet te vergelijken met offline onderwijs.

Ten tijde van het opstellen van dit verslag waren we nog niet volledig van corona af en de toekomst is lastig te voorspellen. We weten nu wel dat onze scholen in staat zijn om snel te schakelen naar

³ Biesta, G. (2015) Het prachtige risico van onderwijs (4e ed.). Phronese.

online onderwijs, als dat nodig is. Gezien de effecten die de lockdowns hebben op de leerlingen, is het echter van groot belang om alles op alles te zetten om een volgende lockdown te voorkomen.

NPO-interventies

Hieronder ter illustratie enkele mooie NPO-interventies van de Quadraam-scholen.

Beekdal Lyceum	<p>Het Beekdal Lyceum heeft de leerlingen aan het eind van schooljaar 2020-2021 een plan van aanpak laten maken, waarvan zij zelf eigenaar zijn. Voor de meeste leerlingen was dat een succes. Tijdens de eerste schoolweek van 2021-2022 was er geen les, maar hebben alle leerlingen over dit plan gesproken met hun mentor. Bij de leerlingen van de topsport- en dansafdeling waren daarbij ook vertegenwoordigers van de sportbond/ArteZ aanwezig.</p> <p>Om de leerlingen bij de uitvoering van hun plan goed te kunnen ondersteunen, hebben de mentoren extra uren op jaarbasis gekregen. De ervaringen zijn positief: de driehoeksgesprekken (via Teams) gaan over de inhoud en voortgang van het plan van aanpak en de onderlinge betrokkenheid van leerlingen, ouders en mentoren is hierdoor vergroot.</p> <p>Daarnaast wordt geëxperimenteerd met Leerlingbespreking.nl, een tool voor effectieve leerlingbegeleiding. Dat bevalt goed.</p>
Stedelijk Gymnasium Arnhem	<p>Op het SGA worden de NPO-gelden zo veel mogelijk ingezet om duurzame onderwijsverbeteringen te realiseren, die aansluiten bij de onderwijsvisie van de school. Om dit te bewerkstelligen, is ervoor gekozen om gedurende twee jaar het onderwijzend personeel verder te scholen op het gebied van formatief evalueren, executieve functies en didactisch coachen. Per jaar woont een docent vier bijeenkomsten van één ontwikkellijn bij. De verschillende ontwikkellijnen zijn (waar mogelijk) verdeeld onder de docenten binnen een vakgroep en komen weer samen in aparte ontwikkelmiddagen voor secties, waar kruisbestuiving plaatsvindt.</p>

<p>Montessori College Arnhem</p>	<p>Leerlingen kunnen tijdens het zogenoemde Monti-uur – een speciaal moment in het rooster waarop leerlingen bijles kunnen krijgen, een training kunnen volgen of iets ‘bruisends’ kunnen doen – een cursus mindfulness of ‘geluक्सkunde’ volgen. Zeker nu de vraag van leerlingen vaak gaat over hun leermotivatie, lekker in je vel zitten of andere sociaal-emotionele zaken, komen deze cursussen als geroepen.</p>
<p>Vmbo ‘t Venster</p>	<p>‘t Venster heeft gekozen voor ‘de Lefdag’, als interventie ter verbetering van het welbevinden van de leerlingen. Dit is een dag waarop de leerlingen met hun mentorklas en de eigen mentor aan de slag gaan met thema’s als grenzen aangeven, durven delen of omgaan met prikkels. Tijdens de Lefdag leren de leerlingen in een mentorklas elkaar snel kennen, werken ze in groepjes samen en leren ze respect te tonen en zich open te stellen naar elkaar. Dit vormt een solide basis voor verdraagzaamheid en vertrouwen binnen de school.</p> <p>De mentoren kunnen het duurzame effect hiervan versterken door gedurende het schooljaar terug te grijpen op het geleerde of de ervaringen tijdens de Lefdag. Ze kunnen een leerling bijvoorbeeld vragen ‘afstand te nemen van de prikkel’, zoals aangegeven is tijdens de speluitleg tijdens de Lefdag, of ‘de focus te pakken’, een rode draad die door de Lefdag heenliep. Door hier als mentor actief mee bezig te blijven, krijgt het mentorcontact meer inhoud en blijft de positieve impact van de intensieve Lefdag behouden of wordt deze zelfs vergroot.</p>
<p>Internationale Schakel Klas</p>	<p>Binnen de ISK wordt de komende twee jaar gewerkt met een leerondersteuner. Dat is een docent van de ISK (NT2), die zich de afgelopen jaren heeft gespecialiseerd in de ambulante begeleiding en in het begeleiden van klassenteams bij de didactische focus. De leerondersteuner coördineert dus de didactische ondersteuning in de klassen. In deze rol onderzoekt zij met vakdocenten waar leerlingen op vastlopen, bezoekt zij lessen en helpt zij de onderwijsassistenten hun ondersteuning in of buiten de les effectief in te zetten. Op basis van deze informatie maakt zij met het klassenteam een didactisch plan voor de onderwijsondersteuning. Dit plan wordt regelmatig geëvalueerd. Zijn de leerdoelen behaald? Vervolgens wordt bekeken of de ondersteuning nog nodig is en/of op een andere plek kan worden ingezet.</p> <p>De aanwezigheid van de leerondersteuner heeft direct een positief effect binnen de school. Zo krijgen de extra onderwijsassistenten die in het kader van NPO zijn aangenomen, van de leerondersteuner gerichte opdrachten, zodat ze kwalitatief hoogwaardige begeleiding bieden en niet slechts wat ‘extra handen in de klas’ zijn. Dit ontlast bovendien de docenten en verlaagt bij hen de druk met betrekking tot het wegwerken van vertragingen.</p>

Lorentz Lyceum

Aan het einde van schooljaar 2020-2021 zijn de cognitieve ontwikkeling, het welzijn en de executieve functies van alle leerlingen in de overgangsvergadering besproken. Dit gebeurde aan de hand van informatie van docenten, ouders, mentoren en leerlingen zelf. Op basis hiervan is er, daar waar nodig, vastgelegd welke ondersteuning er in het schooljaar 2021-2022 wenselijk is.

Aan het begin van het schooljaar hebben alle mentoren met hun (nieuwe) mentorleerlingen de opties doorgesproken en hebben leerlingen zich ingeschreven voor extra cognitieve ondersteuning (bv. hiatenuren, extra examentrainingen), executieve trainingen (bv. leren leren, mindset-training) of extra gesprekken met het ondersteuningsteam (bv. psychologische hulp). Soms gaat het om individuele hulp, in andere gevallen om activiteiten voor de hele klas of klassenlaag. Voor kwetsbare leerlingen werkt de school samen met AM support. Outward Bound ondersteunt bij het verzorgen van trainingen aan klassenlagen om motivatie, samenwerking en weerbaarheid te bevorderen.

Verder organiseert de actieve leerlingenraad van het Lorentz Lyceum activiteiten voor alle leerlingen om de sfeer en de saamhorigheid op school te verbeteren.

Rivers International School Arnhem

Voor de onderbouwklassen is vanuit het vakgebied Science een 'labmiddag' opgezet. Er was namelijk geconstateerd dat sommige vaardigheden achterbleven in vergelijking met voorgaande jaren, zoals het gebruik van labmaterialen als meters en glaswerk en het verwerken en verwoorden van observaties in de verslaglegging. Inmiddels hebben er enkele van deze middagen plaatsgevonden. Zo heeft het derde leerjaar een 'urinelab' uitgevoerd, waarbij de leerlingen in een carrousel van experimenten de kans kregen een 'diagnose' bij hun 'patiënten' te stellen. Dit heeft niet alleen ongelooflijk veel lol én een succeservaring opgeleverd, maar de leerlingen kregen ook de kans om actief te werken met veiligheidsinstructies en met handleidingen die bol stonden van de terminologie. Ze deden dat in groepen, waardoor de zo gemiste sociale en communicatievaardigheden – die bij Rivers centraal staan – meteen werden meegenomen.

Olympus College

Op het Olympus College moesten alle leerlingen aan het begin van schooljaar 2021-2022 drie doelstellingen formuleren, in het kader van 'Iedere leerling een plan'. Dit kon gaan over het versterken van vaardigheden, het invullen van sociaal-emotionele behoeften, het bijspijkeren van vakinhoud of het volgen van een concentratietraining –alles was goed, zo lang het maar belangrijk was voor de leerling zelf. Ter voorbereiding vulden de leerlingen twee vragenlijsten in: een gevalideerde test over hun sociaal-emotioneel welbevinden en een korte vragenlijst over hun vaardigheden. Tijdens het hele proces voerden ze gesprekken met hun mentor, die hen begeleidde in het maken van keuzes. De leerlingen lieten weten dat ze op die manier vooral voor zichzelf, maar ook voor de mentor, helder kregen waarmee ze problemen hebben in deze coronatijd. Inmiddels zijn de leerlingen hun plannen aan het uitvoeren. Ze zien uit naar een uitje met hun mentorklas, want die sociale contacten hebben ze enorm gemist.

Lyceum Elst

Op Lyceum Elst werken docenten dit schooljaar met de Executieve Functie Carrousel. Elke executieve functie wordt uitgelegd op een dubbelbedrukt A4'tje, inclusief leerdoelen, startvragen en praktisch toepasbare werkvormen die gedurende een blok van zes weken in het lesprogramma uitgeprobeerd kunnen worden. Omdat elke sectie op een ander punt in de carrousel begint, krijgen de leerlingen steeds het hele scala aan executieve functies aangeboden, terwijl de vaksectie gericht aan één thema kan werken. Aan het einde van elke ronde vindt er een Good Practice-bijeenkomst plaats, waarbij de uitvoerende vaksectie de opgedane expertise deelt met de vaksectie die de komende ronde met die specifieke executieve functie aan de slag gaat. Het is een laagdrempelige manier om docenten meer bewust te maken van de vele manieren waarop ze executieve functies in het lesprogramma kunnen aanspreken en waarop ze leerlingen meer handvatten kunnen geven om tot competentie en autonomie te komen.

Maarten van Rossem/Het Westeraam

Het Maarten van Rossem en Het Westeraam hebben ervoor gekozen de handen ineen te slaan en de beschikbare middelen duurzaam in te zetten. Het NPO is voor beide scholen hét moment geweest om een instrument te ontwikkelen dat hen helpt om elke leerling met al zijn of haar talenten te zien. Daarin wordt aandacht besteed aan het zichtbaar maken van die talenten en de ontwikkeling daarvan, omdat een leerling, en juist een vmbo'er, zo veel méér is dan alleen cijfers. De belangrijkste pijler is het project 'de leerling in beeld', met als uiteindelijk doel het aanbieden van maatwerk en invulling geven aan betekenisvol en contextrijk leren. Kern van het project is het in beeld brengen en volgen van de ontwikkeling van de leerling op de volgende gebieden: de vakvaardigheden, de executieve functies, de sociaal-emotionele ontwikkeling en het welbevinden. Twee keer per jaar worden deze gegevens verzameld en vastgelegd in een portfolio en aan de leerling overhandigd. Het portfolio biedt de leerling handvatten om regie te nemen op de eigen ontwikkeling en is de basis van de voortgangsgesprekken en de driehoeksgesprekken. Ook leveren de gegevens uit het portfolio een rijk inzicht in de ontwikkeling op individueel en groepsniveau, op basis waarvan doelen worden gesteld en gerichte interventies kunnen worden ingezet.

Om dit te bereiken, vinden op alle niveaus in de school, van MT tot clustergroepen en eveneens binnen het contact tussen mentor en leerling, gesprekscycli plaats. De kwaliteitscyclus (PDCA) vormt de kern van deze gesprekken.

Kortom, het portfolio is niet alleen een mooi instrument om de juiste interventies in het kader van het NPO te kiezen; het biedt vooral ook een goede basis om gezamenlijk vorm te geven aan duurzame schoolontwikkeling op beide scholen.

<p>Candea College</p>	<p>Het Candea College heeft een groot aantal interventies van de landelijke menukaart gekozen, die uit internationaal onderzoek effectief zijn gebleken. Deze gerichte keuzes sluiten aan bij de visie ('Jouw School Jouw Toekomst') en de ontwikkeling van de school, namelijk: gepersonaliseerd leren, eigenaarschap, talentontwikkeling, buitenschools leren en persoonlijke begeleiding.</p> <p>Het uitgangspunt voor het Candea College is steeds de schoolbrede aanpak geweest, wat al heeft geresulteerd in krachtige, onderwijskundige interventies in diverse leerjaren, waarbij per opleiding accentverschillen zijn aangebracht. De ingerichte PDCA-cyclus verbindt de interventies schoolbreed. Verder zijn de interventies op cognitief, executief en sociaal-emotioneel vlak via een duurzame monitoringscyclus bij de afdelingen in de jaarplanning opgenomen. Het eigenaarschap van de medewerkers van de verschillende afdelingen is duidelijk zichtbaar door de bemensing van zes schoolbrede taskforces en een overkoepelende groep woordvoerders.</p>
<p>Liemers College</p>	<p>Op locatie Heerenmäten worden de NPO-gelden ingezet voor de Cultuurdagen. Deze dagen staan voor brede vorming door kunst en cultuur, groepsdynamiek en aandacht voor elkaar. In 2021 is de subsidie gebruikt om drie dagen te organiseren voor de leerlingen van 4 vwo. In de Cultuurfabriek Turmac volgden ze workshops (dj, dans, grime, 3D-printen), kregen ze theaterlessen en maakten ze een gezamenlijke <i>lipdub</i>.</p> <p>Het effect van deze drie geslaagde dagen is nog steeds merkbaar in deze jaarlaag. De leerlingen zoeken elkaar gemakkelijker op buiten de bekende groepjes en klassen en voelen zich meer betrokken bij de school. Het plan is deze interventie uit te breiden naar alle leerjaren.</p>
<p>Symbion</p>	<p>Symbion heeft onder andere gekozen voor het aanstellen van een schoolcoach. Deze coach is vier dagen in de week nadrukkelijk aanwezig voor leerlingen én docenten. Hij ondersteunt de leerlingen op sociaal-emotioneel gebied en de collega's bij het creëren van een sterker pedagogisch klimaat. Zo kunnen potentiële conflicten omgebogen worden naar leermomenten. Leerlingen en docenten leren namelijk beter omgaan met situaties waarin er sprake is van overprikkeling en er is aandacht voor de achtergronden van bepaald gedrag.</p> <p>Het is de bedoeling dat de schoolcoach zijn functie in twee jaar overbodig maakt en dat de school daarna kiest voor een structurele, lichtere vorm van coaching.</p> <p>Verder zijn de NPO-gelden besteed aan het trainen van docenten (zie Probus).</p>

Probus

Probus gebruikt de NPO-middelen voor extra inzet op NT2 en op preteaching. Voor meer ondersteuning op sociaal-emotioneel gebied biedt de school daarnaast psychomotorische trainingen aan leerlingen die dat nodig hebben. Bovendien is er een aparte docent beschikbaar voor leerlingen die willen werken aan hun sociale vaardigheden. De school ziet namelijk dat de ontwikkeling op dat gebied tijdens de coronaperiode bij een grote groep leerlingen flink is achtergebleven. De verwachting is dat deze additionele inzet op sociale vaardigheden niet langer nodig zal zijn als de school weer gedurende een lange, aaneengesloten periode open is geweest.

Zowel Probus als Symbion schenken bijzondere aandacht aan de training van docenten. Uit de analyse op beide scholen is geconcludeerd dat het de leerlingen zal helpen als de docenten meer kennis en kunde hebben op het vlak van executieve functies bij leerlingen en de verbetering daarvan. Beide teams krijgen hier in schooljaar 2021-2022 dan ook informatie over en op basis daarvan kunnen docenten aangeven op welk onderdeel zij extra training kunnen gebruiken. Door het zorgvuldig vormen van groepen krijgt elke docent de training op het onderdeel en niveau dat bij hem of haar past. De trainingen zijn in handen van Quadraam zelf of externe bureaus. De voorbereidingen hiervoor zijn in een vergevorderd stadium.

4.12

Internationalisering

In verband met corona hebben in 2021 geen noemenswaardige internationaliseringsactiviteiten plaatsgevonden bij de scholen. Omdat onzeker is hoe corona zich ontwikkelt, is het eveneens lastig te voorspellen wat we in 2022 op het vlak van internationalisering zullen doen.

4.13

Internationale Schakel Klas (ISK): interventies en follow-up

De Internationale Schakel Klas (ISK) kon dankzij de NPO-gelden een aantal duurzame interventies inzetten in het schooljaar 2021-2022.

Zo is er voor de medewerkers een training ‘didactisch coachen’ opgezet. Daarin leren de deelnemers om gerichte feedback te geven op de inhoud/taakuitvoering en de persoonlijke kwaliteiten van leerlingen en collega’s. Verder is er trajectbegeleiding ingezet voor individuele leerlingen die meer hulp nodig hebben dan de mentor of vakdocent kan bieden: zij krijgen extra ondersteuning op het gebied van schoolse vaardigheden, *remedial teaching* en sociaal-emotionele problematiek.

Verlenging van de ISK-periode is mogelijk als blijkt dat een leerling niet het taal- en rekenniveau heeft behaald, dat nodig is om uit te stromen. Is er sprake van een onrustige thuissituatie dan krijgen leerlingen de ruimte en begeleiding om na schooltijd op school te werken. Tot slot maakt de ISK steeds meer gebruik van een programma dat ouders motiveert, stimuleert en begeleidt om de (onderwijs)ontwikkeling van hun kind te steunen.

Een professioneel team van onderwijsassistenten, aangestuurd door de leerondersteuner, draagt zorg voor de didactische ondersteuning binnen de ISK. Bij de kernvakken Engels en rekenen/wiskunde

werkt men nu in het tweede jaar met clustergroepen. Leerlingen kunnen daardoor op hun eigen niveau werken en worden meer uitgedaagd. Doel is de aansluiting met het vervolgonderwijs te verbeteren.

Om het leesplezier van leerlingen te bevorderen en daarmee hun leesvaardigheid, is er geïnvesteerd in minibibliotheekjes per klas. De boeken zijn passend voor de doelgroep nieuwkomersleerlingen. Verder vindt er professionalisering van het team plaats als het gaat om het werken aan executieve vaardigheden. Eén collega heeft zich gespecialiseerd in dit thema: deze persoon sluit aan bij het bovenschoolse themanetwerk van Quriuz en inspireert andere collega's binnen de ISK.

Over het leven in Nederland worden acht integratiethema's verdeeld over het schooljaar 2021-2022 uitgewerkt. Voor elk thema zijn leerdoelen bepaald op drie niveaus. Bij de uitwerking van de integratiethema's neemt de ISK het trainen van vaardigheden expliciet mee en werken de klassenteams vakoverstijgend en projectmatig samen. Ook is er sprake van samenwerking met partners in de regio, om zo het aanbod te verrijken en het netwerk van leerlingen te vergroten.

Extra begeleiding nieuwkomers ná de ISK

Leerlingen die dat wensen, kunnen in 2021-2022 zeer intensieve begeleiding krijgen als ze de ISK verlaten. Een 'doorstroomcoach' begeleidt hen dan de eerste vier maanden, tot aan de kerstvakantie. Deze coach wordt aangestuurd door de ambulante begeleider die de uitstroom van alle leerlingen coördineert.

Gelukkig hebben niet alle ISK-leerlingen zo'n coach nodig. In die gevallen volgt de ambulante begeleider de leerling en is diegene tevens vraagbaak voor de betreffende school. Wanneer blijkt dat er binnen een school een bredere vraag leeft met betrekking tot de begeleiding van nieuwkomers, komt het expertisecentrum ISK in beeld. Dit centrum kan op team- of schoolniveau adviseren, trainen of begeleiden. De begeleiding is altijd maatwerk.

4.14

Toegankelijkheid en toegangsbeleid

De scholen formuleren hun toegangsbeleid en een bezwaarprocedure bij eventuele weigering in de Schoolgidsen.

In 2021 heeft het Lorentz Lyceum moeten loten voor toelating, omdat het aantal aanmeldingen groter was dan het aantal beschikbare plaatsen in het eerste leerjaar. Vandaar dat er een lotingprotocol is opgesteld in overleg met de notaris, die ook heeft toegezien op de loting. In 2022 wordt eveneens een loting voorzien.

Verder is er in 2021 bij alle Quadraamscholen bijzondere aandacht besteed aan de wetwijzigingen met betrekking tot de ouderbijdragen. De ouders zijn over deze veranderingen geïnformeerd, onder andere via de Schoolgidsen.

4.15

Passend onderwijs / samenwerkingsverband

De scholen van Quadraam maken onderdeel uit van Samenwerkingsverband De Verbinding (SWV V(S)O 25.06).

Doel van dit samenwerkingsverband is om samen met de andere onderwijsbesturen in de regio waar mogelijk een passende plek voor leerlingen te vinden in het reguliere voortgezet onderwijs (vo). De stroom leerlingen die nu naar het voortgezet speciaal onderwijs (vso) gaat is namelijk te groot; in een aantal gevallen is passend onderwijs binnen het reguliere vo ook mogelijk.

Mede vanwege corona is het in het schooljaar 2020-2021 niet gelukt het aantal leerlingen dat doorstroomt van het primair onderwijs (po/sbo/sbao/so) naar het vso verder te verkleinen. Sterker nog, de doorstroom naar het vso is behoorlijk toegenomen. Dit heeft vooral te maken met de zogenoemde 'onderinstroom': de instroom van het sbo/sbao direct naar het vso. Deze leerlingestroom is niet in beeld bij het reguliere vo en werd pas in het najaar van 2021 zichtbaar.

Het groeien van de leerlingestroom naar het vso heeft financiële consequenties voor de besturen in het vo. Deze nadelige gevolgen zullen met een hoge mate van urgentie moeten worden omgeboogen. Daarvoor zijn er in het bestuurlijk po/vo/v(s)o nadrukkelijke afspraken gemaakt met het SWV, wat ervoor moet zorgen dat het

aantal afgegeven Toelaatbaarheidsverklaringen (TLV's) gaat dalen. De komende twee jaren moeten de diverse besturen, ook die van Quadraam, echter rekening houden met een extra bijdrage aan het SWV.

Ontvangsten 2021 (besteed aan de desbetreffende leerlingen)

- Arrangementen € 993.400
- Ondersteuningsgelden € 1.156.500
- Opting out € 5.598.534

5

STRATEGISCH HRM

- 5.1 Duurzame inzetbaarheid 66
- 5.2 Leiderschapsontwikkeling 67
- 5.3 Arbeidsmarkt en recruitment 68
- 5.4 Ziekteverzuim 69
- 5.5 Wajong/Participatiewet, beleid uitkeringen na
ontslag 70
- 5.6 Personeelsbestand 71
- 5.7 Perspectief 2022 71

De strategische HRM-opdracht van Quadraam wordt gekenmerkt door het voortzetten en ontwikkelen van activiteiten in de volgende drie domeinen:

1. *duurzame inzetbaarheid*: Quadraam als wendbare organisatie met veerkrachtige medewerkers;
2. *leiderschap*: gerichtheid op een professionele cultuur door het aanbieden van programma's en masterclasses met de focus op samen werken, leren en ontwikkelen;
3. *arbeidsmarkt*: goede medewerkers voor nu en in de toekomst door het beter op de kaart zetten van onze scholen en van Quadraam als aantrekkelijke werkgever.

Met deze domeinen leggen we de inhoudelijke verbinding met onze maatschappelijke en onderwijskundige opdracht. De belangrijkste factor hierbij is de mens met zijn kwaliteiten. De dialoog en het samen werken, leren en ontwikkelen zijn voorwaardelijk voor het verder toegroeien naar de professionele cultuur die we bij Quadraam voorstaan.

De behoefte aan HRM-beleidsontwikkeling en de wijze van implementatie daarvan wordt met de MT's en relevante doelgroepen van de Quadraamscholen bepaald. Vervolgens wordt deze behoefte 'vertaald' naar beleidsontwerpen, die getoetst worden in de HRM Expertgroep. Deze Expertgroep bestaat uit de HRM-directeur en een aantal schooldirecteuren, waarbij die laatsten zijn gemandateerd om de beleidsontwerpen te beoordelen namens alle eindverantwoordelijke schooldirecteuren bij Quadraam.

In 'De Ontmoeting' krijgen de schooldirecteuren de vastgestelde beleidsontwerpen ter advisering voorgelegd. Samen met het advies worden de ontwerpen vervolgens ter besluitvorming voorgelegd aan het CvB. Hierna start de implementatie. Het effect wordt periodiek beoordeeld en waar nodig wordt het beleid bijgestuurd.

5.1

Duurzame inzetbaarheid

Quadraam wil wendbaar en veerkrachtig zijn, omdat dat het onderwijs ten goede komt. In 2021 is dan ook geïnvesteerd in een meer integrale aanpak op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In 2022, maar ook in de jaren daarna, zullen we deze aanpak verder ontwikkelen.

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid is ons motto: 'Blijf Bevlogen!'. Hieraan is in 2021 als volgt vormgegeven:

- We hebben onze toolbox vernieuwd: hierin zitten voortaan de 'Blijf Bevlogen!'-sprekuren en pensioensessies plus een jaarlijks terugkerend aanbod via onze huisacademie Quriuz.
- Voor de tweede keer is de Week van de Bevlogenheid georganiseerd, met aandacht voor verschillende onderwerpen binnen het domein van de duurzame inzetbaarheid, zoals bijvoorbeeld een gezond brein en mantelzorg.
- We hebben deelgenomen aan de Dag van de Mobiliteit, door in samenwerking met werkgevers in de provincie Gelderland onze medewerkers een kijkje achter de schermen te gunnen bij deelnemende bedrijven en door mensen van buiten onze organisatie op onze scholen een dag te laten meelopen.
- We hebben de succesverhalen op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen Quadraam veelvuldig onder de aandacht gebracht.

- Het onderzoek naar de effectiviteit van de huidige gesprekscyclus is afgerond. De resultaten gaven weliswaar meer inzicht, maar vroegen ook om uitdieping van specifieke onderwerpen als persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. Dit vervolgonderzoek staat voor 2022 op de agenda.
- De pilotgroep op een van de scholen is verlengd. De eerste uitkomsten bieden meer inzicht, maar vooral ook meer ruimte voor medewerkers en schoolleiding om de diverse onderwerpen binnen het domein van duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken. Een belangrijk resultaat hiervan is een studiedag op het gebied van (eigen regie op het vlak van) duurzame inzetbaarheid.
- We hebben aandacht besteed aan de Dag van het Compliment: een ludieke manier om stil te staan bij het geven van oprechte aandacht aan elkaar, wat bijdraagt aan werkgeluk.

5.2

Leiderschapsontwikkeling

Met de focus op samen werken, leren en ontwikkelen zijn we in 2021 volop bezig geweest met het verder invullen van het strategische thema 'leiderschap':

- In de studiedagen van de eindverantwoordelijke leidinggeven- den (Groep 25) stonden de besturingsfilosofie, waardenstrategie en de strategische en uitvoeringagenda centraal. De waarden- strategie is uitgewerkt: ons kompas, de strategische agenda en de uitvoeringsagenda zijn bepaald. Het 'waarom' en 'wat' van onze organisatie is daarmee duidelijk. In het laatste kwartaal van 2021 is bovendien de aanzet gegeven voor de omschrijving van het 'hoe': hoe gaan we met de leidende principes van een lerende organisatie verder invullinggeven aan de strategische agenda en uitvoeringsagenda? Met deze vraag gaan we in 2022 verder aan de slag.
- Onze nieuwe koers heeft impact op het leiderschap. De aan- gescherpte visie zal van invloed zijn op de opzet en praktische invulling van de verschillende programma's en de diverse aspecten van leiderschap. In de begeleiding en ontwikkeling van talenten is er weer een programma 'Afdelingsleiders gezocht'. Dertien deelnemers volgden het programma in 2021 en vier deelnemers namen deel aan een aanvullende training, die doorliep tot in februari 2022. Binnen het programma 'Schoolleider gezocht' startten twee kandidaten met een per- soonlijke coachingstraject. Beide programma's worden in het eerste kwartaal van 2022 geëvalueerd.
- We hebben masterclasses en andere programma's voor leiding- gevenden georganiseerd.
- De studiedagen voor de grotere groep leidinggeven- den (Groep 75) konden dit jaar vanwege de coronapandemie geen doorgang vinden.

5.3

Arbeidsmarkt en recruitment

Het jaar 2021 liet een flinke groei zien in het aantal vacatures en aanvragen voor externe inhuur. Vanaf september 2021 was er zelfs sprake van een stijging van meer dan 70% in vergelijking met eerdere jaren. Dit werd grotendeels veroorzaakt door het uitvoeren van de activiteiten in het NPO-programma en tijdelijke uitval van collega's als gevolg van de coronapandemie. Daarnaast is direct na de zomer een bovengemiddeld aantal contracten opgezegd en zijn nieuwe collega's niet gestart. Dit had veelal te maken met de keuze voor een andere schoolorganisatie; de huidige arbeidsmarkt is krap en daarmee dynamisch.

Wat verder opviel, was dat onze recruiters steeds vaker werden benaderd door vacaturehouders, die hen wezen op goede kandidaten, die in een afgeronde procedure niet waren aangenomen, maar wel positief waren opgevallen. Recruitment heeft hierdoor interessante kandidaten kunnen voorstellen aan andere Quadraamscholen; hieruit zijn diverse 'matches' ontstaan en het maakte nieuwe werving en selectie overbodig.

Overzicht van onze belangrijkste activiteiten:

- Het werven van kandidaten voor aankomende vacatures via *meet & greets* is online georganiseerd in plaats van fysiek. Dit werd door zowel de kandidaten als de scholen als zeer positief ervaren, vooral omdat er tijd en ruimte was voor

een-op-eengesprekken. Deze ontmoetingen leidden tot diverse matches, onder meer voor de schaarstevakken bedrijfseconomie, natuurkunde en wiskunde.

- Leraren In Opleiding (LIO's) zijn actief benaderd en waar mogelijk gekoppeld aan scholen en vacatures. Een aantal vacatures is hiermee ingevuld.
- We hebben de talentenpools verder uitgebreid en inzetprocessen geoptimaliseerd.
- Feedbackgesprekken zijn uitgebreid met bemiddelgesprekken. Dit heeft geleid tot een aantal succesvolle matches.
- Tijdens diverse wervingsprocedures hebben we vanaf het eerste kwartaal kandidaten de mogelijkheid geboden om een extra bevoegdheid te behalen in een schaarstevak. Dit gaf positieve resultaten: de kandidaten konden starten en hun inzetbaarheid (en de kans op een vast contract) nam toe.
- In het derde kwartaal van 2021 zijn we gestart met 'omgekeerd werven'. Bij deze aanpak worden kandidaten uit het bedrijfsleven geworven en ingezet op basis van kennis en kunde en wordt hun bevoegdheid/ opleiding gaandeweg aangevuld. Dit werkt vooral goed in vakken als techniek en ICT.
- Wie in dienst treedt bij Quadraam, wordt direct op een frisse en prettige manier betrokken bij onze organisatie: we noemen die kennismakingsfase *onboarding*. Hiervoor is gefaseerd de app 'Appical' geïntroduceerd, met een eigen welkomstdeel per

school. In 2021 zijn 234 medewerkers toegevoegd aan de app. Zij waarderen de onboarding met gemiddeld een 8,5.

- In het derde en vierde kwartaal van 2021 is er een rondgang geweest langs de MT's van alle scholen. Doel was om het werving-en-selectiebeleid, de match en de verdere samenwerking en resultaten te evalueren. Deze gesprekken leverden inzicht op in de wensen en behoeften van de diverse MT's. In 2022 worden de eerste aanscherpingen en verbeteringen toegepast.
- We hebben plannen ontwikkeld om zelf mensen op te leiden en bovenschools aan te stellen voor de tekortvakken, en om talentpools te bouwen in samenwerking met de Q-highschool. Deze plannen zijn in een vergevorderd stadium.
- De krapte op de arbeidsmarkt voor het onderwijs maakt dat de afdeling HRM ook investeert in andere wervingskanalen en nieuwe instrumenten voor de ontwikkeling van talenten. In dit kader zijn we een initiatief gestart met De Buitenboordmotor (een organisatie die onder andere nauw samenwerkt met TNO) om kleinschalige experimenten voor 'skills-paspoorten' en zijinstroom op te zetten. Verder is in onze talentenprogramma's het persoonlijkheids- en zelfbeoordelingsinstrument Birkman geïntroduceerd. Tot slot is een eerste aanzet gedaan om talenten van leerlingen en medewerkers in kaart te brengen middels Gamification (in samenwerking met onder andere Mincecraft for Education en Steam).

5.4 Ziekteverzuim

In 2021 is het ziekteverzuimpercentage ten opzichte van 2020 gedaald van 5,25% naar 4,50%. Vooral het lang verzuim (van 43 tot en met 365 dagen) en het verzuim langer dan een jaar zijn gedaald, namelijk naar respectievelijk 2,16% (in 2020: 2,61) en 0,83% (in 2020: 1,16).

De ziekmeldingsfrequentie (0,70) nagenoeg gelijk gebleven.

We hebben de volgende acties ondernomen om het ziekteverzuim verder te beheersen en te verlagen:

- De samenwerking met de bedrijfsarts en de praktijkondersteuner bedrijfsarts (POB) is geïntensiveerd en de rollen en processen rondom verzuim zijn geanalyseerd en geoptimaliseerd.
- Bestaande leidinggevenden hebben deelgenomen aan een vervoltraining ziekteverzuim en nieuwe leidinggevenden hebben de basistraining ziekteverzuim gevolgd.
- Per school is er uitvoering gegeven aan de detailplannen van aanpak.
- Er zijn drie pilots gestart of verder uitgerold bij diverse scholen:
- het 'vitaliteitsspreekuur' door de praktijkondersteuner van de bedrijfsarts (POB);
- een oproep aan verzuimende medewerkers om te verschijnen bij de POB'er in de derde ziekteperiode;
- het aanvragen van verzuimverlof en hersteld melden door de medewerkers zelf.

In 2022 worden deze pilots geëvalueerd.

Ziekteverzuimcijfers kalenderjaar 2018 – 2021

	2021	2020	2019	2018
Streefcijfer ziekteverzuim	3,8%	4,75%	3,5%	3,5%
Ziekteverzuimpercentage	4,50%*	5,25%	5,75%	4,63%
Streefcijfers ziekteverzuimfrequentie	1,0	1,0	1,1	1,1
Ziekmeldingsfrequentie	0,70*	0,66	1,09	1,15

* ziekteverzuimcijfers januari tot 15 dec 2021.

5.5

Wajong/Participatiewet, beleid uitkeringen na ontslag

Wajong

In 2021 had Quadraam 24 medewerkers in dienst die vielen onder de Participatiewet (inclusief Wajong). In 2022 wordt extra aandacht gegeven aan de werving in deze doelgroep.

Uitkeringslasten

In 2021 zaten er 16 personen in de WW (lasten € 82.000 en 26 personen in de bovenwettelijke WW (lasten € 255.000). Ter vergelijking: in 2020 zaten er 25 personen in de WW (lasten € 110.000) en 26 personen in de bovenwettelijke WW (lasten € 322.000).

De samenwerking met Randstad is beëindigd. Door de krapte op de arbeidsmarkt kunnen ex-werknemers namelijk ook zonder ondersteuning toetreden op de arbeidsmarkt. We blijven volgen hoe het gaat op de arbeidsmarkt en met onze ex-werknemers en zullen waar nodig in de toekomst nieuwe interventies opstarten.

5.6

Personeelsbestand

Zie hoofdstuk 7.1.

5.7

Perspectief 2022

Duurzame inzetbaarheid, leiderschap en arbeidsmarkt blijven de drie belangrijkste strategische domeinen voor de HRM-opdracht.

Wel zullen we accenten moeten leggen, uitgaande van de volgende begrippen: werkgeluk van medewerkers; diversiteit en inclusie; hybride en op afstand werken; omgekeerd werven; en talenten als uitgangspunt. Daarnaast is het belangrijk om de al bestaande P&C-cyclus van de meerjarige formatieplanning te verbeteren, zodat we de formatieontwikkeling op kwantitatief niveau, maar vooral op kwalitatief niveau, beter kunnen plannen en de risico's kunnen verlagen.

De arbeidsmarkt in het onderwijs wordt steeds krappere. Door extra geldstromen, met name vanuit het NPO, zien we dat de vraag naar docenten in hoog tempo toeneemt, zelfs in vakken waarbij er de afgelopen jaren sprake was van een overschot aan capaciteit (zoals geschiedenis, aardrijkskunde en lichamelijke opvoeding).

We verwachten dat deze situatie de komende twee jaar zal aanhouden: de vraag blijft hoog en de instroom en afronding van de docentenopleidingen zal achterblijven. Op veel plekken binnen Quadraam leidt dit nu al tot moeilijk of (tijdelijk) niet vervulde vacatures. Dit vraagt om een andere benadering van de arbeidsmarkt, maar ook om het anders bepalen en stellen van onze behoefte aan die

arbeidsmarkt. Zo zullen de huidige profielen van onderwijspersoneel moeten veranderen om het aanbod vanuit de arbeidsmarkt te laten aansluiten. Alleen op die manier kunnen we onze onderwijskundige opdracht naar behoren blijven uitvoeren.

Databedreven organisatie

Quadraam wil daarom verder professionaliseren naar een databedreven organisatie, waarin beslissingen ondersteund worden door actuele, relevante en integrale stuur- en managementinformatie. In dat kader zijn we, na een traject van voorbereiding en aanbesteding, in juni 2021 gestart met het ontwerpen van een nieuwe tool, die alle de stuur- en managementinformatie binnen Quadraam bij elkaar brengt.

Voor HRM betekent dit dat de data rondom bezetting, verzuim, opleidingen en bevoegdheden is vertaald naar dashboards. Geautoriseerde medewerkers van de scholen en van het CBQ hebben daarmee realtime inzicht in de organisatie. De eerste dashboards voor HRM zijn eind 2021 opgeleverd. Implementatie op de scholen vindt plaats in de eerste helft van 2022.

In 2022 zullen relevante data van de diensten O&O en Bedrijfsvoering worden ontsloten, zodat we op termijn kunnen komen tot een integraal stuur- en managementinformatieplatform. Een belangrijk onderdeel hierbij is het verbeteren van de data-kwaliteit en -betrouwbaarheid evenals het optimaliseren van de gekoppelde bedrijfsprocessen.

6

BEDRIJFS- VOERING

- 6.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar 74
- 6.2 Financiële positie einde boekjaar 74
- 6.3 Balans einde boekjaar 77
- 6.4 Resultatenrekening 80
- 6.5 Treasurybeleid 84
- 6.6 Huisvesting 86
- 6.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid 88
- 6.8 Planning-en-controlcyclus 89
- 6.9 Thema 91

6.1

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Quadraam voert een gedegen financieel beleid en zorgt voor continuïteit van de bedrijfsvoering en van goed onderwijs voor onze leerlingen en werknemers. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid is onze belangrijkste drijfveer.

In 2021 speelden de volgende onderwerpen die gerelateerd zijn aan de bedrijfsvoering:

- het professionaliseren van de subsidieverantwoording;
- de aanbesteding van het leerlingadministratiesysteem (LAS);
- de besluitvorming rond de wijziging van de interne allocatiesystematiek als gevolg van de nieuwe bekostigingssystematiek in 2022.

Belangrijke ontwikkelingen ten aanzien van de baten en lasten staan toegelicht in de meerjarenbegroting en de verschillende overzichten met kerngetallen. Het huisvestingsbeleid lichten we nader toe in paragraaf 6.6. De verwachte mutaties in reserves worden toegelicht in de balans, die wordt opgenomen in paragraaf 7.2.

6.2

Financiële positie einde boekjaar

Quadraam sloot het boekjaar 2021 af met een positief resultaat van € 8,7 miljoen. Begroot was een positief resultaat van € 0,8 miljoen. Het genormaliseerde resultaat – het beeld zonder de ontvangst en besteding van de gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), Extra hulp voor de klas (EHK), inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP) en het convenant – was € 0,6 miljoen. Dit was 0,5% van de totale genormaliseerde baten.

Het genormaliseerde resultaat is gecorrigeerd voor de nog niet bestede middelen van de drie grote subsidies (NPO, EHK en IOP) die Quadraam in 2021 heeft ontvangen. Deze middelen ad € 8,5 miljoen zijn opgenomen in de bestemmingsreserves. Ook is het resultaat gecorrigeerd voor de Convenantsgelden; deze gelden zijn namelijk reeds ontvangen in 2020 en de gedane uitgaven in 2021 ad € 0,5 miljoen zijn onttrokken aan de gevormde bestemmingsreserve.

Begroot was een resultaat van € 783.485 (0,7% ten opzichte van de totale baten). Hiermee kwam het genormaliseerde resultaat € 155.126 onder de begroting uit.

Resultaat 2021 (bedragen in €)

	Resultaat, incl. middelen onderwijs-convenant en NPO	Resultaat genormaliseerd, excl. middelen onderwijs-convenant, NPO, EHK en IOP
Gerealiseerd	8.655.836	628.359
Begroot (excl. mid-delen onderwijs-convenant, NPO, EHK en IOP)	783.485	783.485
Verschil	7.872.351	-155.126

Zowel de baten als de lasten waren hoger dan begroot. Per saldo vielen de lasten ten opzichte van de begroting hoger uit dan de baten ten opzichte van de begroting. De belangrijkste positieve afwijking ten opzichte van de begroting was het gegeven dat de rijksbijdragen € 16,0 miljoen hoger waren dan begroot. Dit kwam met name door indexaties van de onderwijsbekostiging en door hogere subsidie-bedragen dan begroot. Hieronder volgen de belangrijkste negatieve afwijkingen ten opzichte van de begroting:

- Vooral vanwege de inzet van subsidiegelden en loonstijgingen voortkomend uit het onderhandelaarsakkoord cao vo 2021 waren de personeelslasten hoger dan begroot. Impact: € 4,8 miljoen hogere lasten.
- Met name door uitnutting van subsidiegelden is er meer deskundigheid ingehuurd. Impact: € 717.823 hogere lasten.

- De lasten inzake de aanschaf van onderwijskundige licenties en leermiddelen waren hoger dan de begroting, vooral door de overstap naar meer digitaal onderwijs. Impact: € 711.083 hogere lasten.
- De onderhoudspost viel hoger uit dan begroot. Dit kwam doordat de storingsposten hoger uitvielen en er meer regulier onderhoud is uitgevoerd. Impact: € 408.577 hogere lasten.
- Vooral de periodieke bijstelling van het meerjarenonderhoudsplan heeft ertoe bijgedragen dat de dotatiekosten voor de voorziening hoger zijn uitgevallen dan begroot. Impact: € 240.461 hogere lasten.
- Mede op advies van de accountant is een andere berekeningswijze gehanteerd om de hoogte van de voorziening 'jubileum-gratificatie' te bepalen en zodoende beter aan te sluiten bij de praktijk. Impact: € 177.996 hogere lasten.
- Vanwege de coronapandemie en stijgende energieprijzen zijn de energielasten hoger uitgevallen dan begroot. Impact: € 127.786 hogere lasten.
- Vanwege de coronapandemie hebben huurders minder gebruik kunnen maken van de faciliteiten. Impact: € 126.271 lagere baten.

Voor 2021 heeft de Inspectie een wijziging aangebracht in de signaleringswaarden. In de onderstaande tabel zijn deze waarden opgenomen. Quadraam is van mening dat andere indicatoren ook van toegevoegde waarde zijn om te presenteren in dit jaarverslag en heeft bij deze waarden een 'n.v.t.' ingevuld in de kolom 'Signaleringswaarde Inspectie'.

Indicator	Definitie	Wat is het?	2020	2021	Streef- waarde Quadraam	Signalerings- waarde Inspectie
Solvabiliteit 2	(Eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva	Relatie eigen vermogen en voorzieningen t.o.v. totaal vermogen	59%	63%	> 55%	< 30%
Liquiditeit/current ratio	(Vlottende activa + effecten)/kortlopende schulden	Relatie kortlopende bezittingen t.o.v. kortlopende verplichtingen	1,1	1,7	> 1,0	< 0,75 en < € 100.000
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen & terreinen)/totale lasten	Aandeel huisvestingslasten in totale lasten	8,0%	7,9%	< 8%	N.v.t.
Weerstandvermogen	Eigen vermogen/totale baten	Relatie eigen vermogen tot de totale baten	29%	32%	> 20%	N.v.t.
Rentabiliteit (genormaliseerd)	Totaal resultaat genormaliseerd (exclusief incidentele middelen)/totale baten	Relatie resultaat tot de totale baten	0,8%	0,5%	0,7%	N.v.t.

De indicatoren voldeden volledig aan de signaleringswaarden van de Inspectie. De toename van de liquiditeitsratio is grotendeels te verklaren door een toename van de liquide middelen (vooral door de vooruit ontvangen subsidiebedragen).

De solvabiliteit en het weerstandsvermogen zijn in 2021 licht gestegen. Dit kwam grotendeels door het toevoegen van de nog niet bestede NPO-gelden aan een bestemmingsreserve, onderdeel van het eigen vermogen. De huisvestingslasten bleven gelijk, maar door een stijging in de totale lasten daalde de huisvestingsratio licht.

Ook de rentabiliteit is licht gedaald. Dit komt grotendeels doordat de middelen uit hoofde van het NPO zijn opgenomen als baten en door een grotere daling van het genormaliseerd resultaat ten opzichte van de stijgende baten.

Signaleringswaarde

De laatste jaren zijn de reserves in het funderend onderwijs nadrukkelijk in de (politieke) aandacht. Om te bepalen of de reserves voor een bestuur te hoog zijn, heeft de Inspectie een signaleringswaarde ontwikkeld. Hierbij wordt een normatief eigen vermogen bepaald en vergeleken met de daadwerkelijke vermogenspositie.

Zoals zichtbaar is in de tabel hieronder bleef Quadraam in 2021 ruim onder die signaleringswaarde van de Inspectie (ofwel het normatief eigen vermogen). Dit betekent dat er geen sprake was van bovenmatig eigen vermogen.

We zijn overigens van mening dat deze signaleringswaarde geen toegevoegde waarde heeft zonder een relatie te leggen met de context, namelijk het risicoprofiel, de grootte van de organisatie, de risico's van de organisatie en andere ratio's. Ook vanuit dat perspectief bekeken was ons eigen vermogen echter niet bovenmatig: de reserves waren nodig om bestaande risico's op te vangen en de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Totaal eigen vermogen	42.938.904
Privaat eigen vermogen	0

Feitelijk eigen vermogen	42.938.904
Normatief eigen vermogen	53.818.420

Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	€ 0
Ratio eigen vermogen: 0,8	

6.3

Balans einde boekjaar

Balans einde 2021 (na resultaatverwerking)

(bedragen in €)		31.12.2021	31.12.2020
Activa			
(1.2)	Materiële vaste activa	51.536.385	53.546.360
(1.3)	Financiële vaste activa	11.308.749	11.029.668
	Totaal vaste activa	62.845.134	64.576.029
(1.5)	Vorderingen	3.648.864	3.839.179
(1.7)	Liquide middelen	16.379.903	4.666.701
	Totaal vlottende activa	20.028.767	8.505.879
	Totaal activa	82.873.901	73.081.908
Passiva			
(2.1)	Eigen Vermogen	42.938.904	34.283.068
(2.2)	Voorzieningen	9.145.994	8.947.188
(2.3)	Langlopende schulden	12.348.750	12.682.500
(2.4)	Kortlopende schulden	18.440.253	17.169.151
	Totaal passiva	82.873.901	73.081.908

Toelichting ontwikkeling balansposten

Activa

Materiële vaste activa

In 2021 is in totaal € 2,9 miljoen geïnvesteerd, te weten: € 0,9 miljoen in gebouwen en terreinen en € 2,0 miljoen in inventaris en apparatuur. Daarnaast heeft Quadraam € 4,9 miljoen afgeschreven op de materiële vaste activa, wat resulteert in een afname van de materiële vaste activa met € 2,0 miljoen.

Financiële vaste activa

Deze activa betreffen vooruitbetaalde leasetermijnen voor de lease van zonnepanelen en de effectenportefeuille. In de effectenportefeuille zaten alleen obligaties.

Vorderingen

De vorderingen daalden met € 0,2 miljoen ten opzichte van 2020. De belangrijkste reden hiervoor is dat eind 2020 een vordering op het samenwerkingsverband is opgenomen van € 0,5 miljoen, die eind 2021 is voldaan.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn toegenomen met ruim € 11,7 miljoen ten opzichte van 2020. Deze toename is grotendeels te verklaren door vooruitontvangen subsidiebedragen die niet volledig zijn besteed: de NPO-gelden en compensatie eindexamens ad € 7,3 miljoen, Extra hulp voor de klas ad € 795.000 en Sterk Techniekonderwijs ad

€ 705.000. De resterende gelden zullen besteed worden in een van de komende jaren.

Voor meer gedetailleerde cijfers en overzichten, zie de jaarrekening 2021.

Passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen steeg met € 8,7 miljoen ten opzichte van 2020. Deze toename kwam tot stand door drie factoren: ten eerste het behaalde genormaliseerde resultaat van € 0,6 miljoen, ten tweede de vorming van een bestemmingsreserve voor de niet bestede middelen uit hoofde van de regelingen NPO (€ 7,3 miljoen), EHK (€ 0,8 miljoen) en IOP (€ 0,4 miljoen) en ten derde de besteding van de bestemmingsreserve onderwijsconvenant (€ 0,5 miljoen).

Voorzieningen

De voorzieningen namen toe met circa € 0,2 miljoen ten opzichte van 2020. De toename werd veroorzaakt door:

- een toename in de voorziening 'jubileumgratificatie': grotendeels door een schattingswijziging;
- een toename in de voorziening 'sparen persoonlijk budget': medewerkers hebben meer uren gespaard;
- een afname in de voorziening 'zwangerschaps- en bevallingsverlof': (ex-)medewerkers dienden claims in voor compensatie van niet genoten verlofuren;

- een afname in de voorziening 'groot onderhoud': er is meer onttrokken uit de voorziening dan gedoteerd.

Langlopende schulden

De langlopende schulden daalden met circa € 0,3 miljoen ten opzichte van 2020. De reden hiervoor was een reguliere aflossing van de afgesloten lening bij de BNG Bank voor de (gedeeltelijke) financiering van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden stegen met circa € 1,3 miljoen ten opzichte van 2020. De belangrijkste reden was een toename van de vooruitontvangen subsidies van het ministerie van OCW.

6.4

Resultatenrekening

Staat van baten en lasten (na resultaat- verwerking) 2021

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Baten				
(3.1)	Rijksbijdragen	128.208.209	112.244.142	115.709.778
(3.2)	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.195.953	1.086.146	1.053.707
(3.5)	Overige baten	3.873.518	4.047.547	3.636.892
Totaal Baten		133.277.679	117.377.835	120.400.376
Lasten				
(4.1)	Personeelslasten	97.720.511	92.847.644	93.648.295
(4.2)	Afschrijvingen	4.909.831	4.819.145	4.778.170
(4.3)	Huisvestingslasten	6.989.418	6.610.145	7.034.486
(4.4)	Overige lasten	14.979.834	12.310.382	14.019.472
Totaal Lasten		124.599.595	116.587.316	119.480.423
Saldo Baten en Lasten		8.678.084	790.519	919.953
(5.0)	Financiële baten en lasten	-22.249	-7.034	-26.873
Totaal resultaat		8.655.836	783.485	893.080

Toelichting op het resultaat

Baten

Rijksbijdragen

De belangrijkste inkomstenbron betrof de rijksbijdragen: circa € 128 miljoen. De rijksbijdragen stegen ten opzichte van de realisatie 2020. In ieder geval twee onderwerpen hebben invloed gehad op deze stijging:

- een ontvangst van € 9,4 miljoen aan middelen afkomstig uit het NPO;
- de indexatie van de rijksbijdragen voor de lonen en materiële kosten in 2021.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies en overige baten

De overige baten betroffen diverse inkomsten zoals: ouderbijdragen, verhuur van locaties en detachering van personeel. Deze baten stegen licht ten opzichte van 2020, vooral door een toename in de detacheringsbaten. Dit had twee oorzaken: er werd meer personeel vanuit Quadraam gedetacheerd bij andere organisaties en de lonen stegen. Voor twee medewerkers ontving Quadraam een NWO-subsidie.

Lasten

Personeelslasten

Onderwijs is arbeidsintensief, het meeste geld is daarom besteed aan personeel. De personeelslasten bedroegen circa € 97,7 miljoen. De lasten waren € 4,1 miljoen hoger ten opzichte van 2020. Niet alleen steeg het gemiddeld aantal fte's, maar ook de lonen gingen omhoog, als gevolg van het onderhandelaarsakkoord cao vo 2021: een loonsverhoging van 1,5% per 1 oktober 2021, een eenmalige uitkering van € 800 per fte en een structurele verhoging van de eindejaarsuitkering van 8% naar 8,33%.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

De afschrijvingskosten en huisvestingslasten lagen in lijn met 2020.

Overige lasten en financiële baten en lasten

De overige lasten bestonden voornamelijk uit: (i) administratie en beheer, (ii) inventaris, apparatuur en leermiddelen en (iii) dotatie aan de overige voorzieningen.

De overige lasten vielen hoger uit, enerzijds vanwege inhuur van extern personeel met behulp van subsidiegelden en anderzijds vanwege extra leermiddelen in verband met de overstap naar meer digitaal onderwijs. De financiële baten en lasten hadden vooral betrekking op de effectenportefeuille (waardeverandering en dividenduitkering) en de rentelasten.

Toelichting op kasstromen en financiering

(bedragen in €)	2021	2020
Saldo baten en lasten	8.678.084	919.953
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	4.909.831	4.778.170
Waardeveranderingen materiële vaste activa	13.084	153.878
Mutaties voorzieningen	198.806	346.082
Herwaardering effecten	31.170	-
	5.152.891	5.278.130
Vorderingen (-/-)	219.965	-510.564
Kortlopende schulden	1.271.102	2.302.084
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.491.067	1.791.520
Effecten	-342.125	-1.067.250
	-342.125	-1.067.250
Mutatie in werkkapitaal	1.148.942	724.270
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen interest	54.881	90.338
Waardeverandering effecten	-	-
Betaalde interest	-75.263	-68.777
	-20.381	21.561
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	14.959.536	6.943.915

(bedragen in €)	2021	2020
Investerings in MVA (-/-)	-2.912.940	-11.809.784
Desinvesteringen in MVA	-	-
Overige investeringen in FVA (-/-)	357	595
	-2.912.583	-11.809.189
Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	-2.912.583	-11.809.189
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-333.750	-333.750
	-333.750	-333.750
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-333.750	-333.750
Mutaties liquide middelen	11.713.202	-5.199.023
Mutaties liquide middelen		
Beginstand 1-1-2021	4.666.701	
Eindstand 31-12-2021	16.379.903	
Mutatie LM Balans	11.713.202	
Mutatie LM Kasstroom	11.713.202	

Toename liquide middelen

Het kasstroomoverzicht laat een toename zien van de liquide middelen met € 11,7 miljoen.

Deze toename was grotendeels te danken aan de vooruitontvangen subsidiebedragen.

6.5

Treasurybeleid

Hoofdpijnen treasurybeleid

Het treasurybeleid van Quadraam is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van financiële risico's. Quadraam kwalificeert zich daarbij als niet-professionele belegger.

Het treasurystatuut is gereviseerd in 2021 en goedgekeurd door de RvT. In het statuut zijn de volgende randvoorwaarden voor beleggingen geformuleerd:

- Middelen die tijdelijk overtollig zijn, kunnen in een belegging worden uitgezet.
- De periode van het beleggen is eindig en de belegging wordt op een vooraf vastgestelde einddatum terugontvangen.
- De hoofdsom van de belegging wordt door de financiële onderneming te allen tijde gegarandeerd.
- Belegd mag worden in staatobligaties van EU-lidstaten, mits deze lidstaten aan de ratingeisen voldoen, zoals opgenomen in artikel 4 eerste lid van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCQ 2016, geldend van 19-12-2018 t/m heden'.

De beleggingsportefeuille van Quadraam bestaat volledig uit obligaties.

We beleggen niet in:

- derivaten;
- achtergestelde spaarrekeningen en achtergestelde deposito's;
- aandelen of vergelijkbare producten, tenzij deze van toepassing zijn voor de uitvoering van de wettelijke taak van Quadraam.

Beleggingen worden volgens de vastgestelde uitgangspunten door de vermogensbeheerder beheerd. Quadraam ontvangt maandelijks een overzicht met de uitstaande beleggingen.

Uitvoering van het treasurybeleid

De financiële middelen van Quadraam zijn ondergebracht bij een systeembank, de Rabobank. Het CvB heeft de Rabobank mandaat gegeven voor het samenstellen van onze beleggingsportefeuille. Dit gebeurt op basis van het beleid en het profiel dat Quadraam heeft geformuleerd. Aan het begin van 2021, zoals elk kalenderjaar, namen het CvB, de concern controller, de directeur Bedrijfsvoering en een lid van de auditcommissie samen met de Rabobank de beleggingsportefeuille en rentevisie door.

In het overzicht op de volgende pagina staan de beleggingen van Quadraam in 2021 en 2020 met de resterende looptijd in jaren.

Specificatie effectenportefeuille	2021				2020			
	Aantal (x 1000)	Waarde in € 1.000 (o.b.v. geamortiseerde kostprijs)	Resterende looptijd (in jaren)	Valt vrij in	Aantal (x 1000)	Waarde in € 1.000 (o.b.v. geamortiseerde kostprijs)	Resterende looptijd (in jaren)	Valt vrij in
Vastrentende waarden in Euro*	500	0	0	2021	500	503	0	2021
	900	408	1	2022	1.400	1.439	1	2022
	1.400	911	2	2023	1.400	1.418	2	2023
	500	518	3	2024	500	524	3	2024
	1.750	1.795	4	2025	1.750	1.806	4	2025
	1.500	1.476	5	2026	1.500	1.472	5	2026
	1.000	1.014	6	2027	1.000	1.017	6	2027
	1.500	1.511	7	2028	1.500	1.513	7	2028
	950	990	8	2029	500	520	8	2029
	1.550	1.512	9	2030	250	208	9	2030
	600	594	10	2031			10	
Totaal vastrentende waarden	12.150	10.729			10.300	10.420		
Alternatieve beleggingen	0	€ 0			0	€ 0		
Totaal effectenportefeuille	12.150	€ 10.729			10.300	€ 10.421		

Treasurycommissie

In 2021 is een treasurycommissie ingesteld. Deze commissie komt periodiek bij elkaar om in ieder geval de volgende onderwerpen te bespreken:

- de liquiditeitsprognose;
- de rentevisie van de bank;

- het renterisico en de samenstelling van de huidige portefeuille;
- de geld- en kapitaalmarktpartijen;

De treasurycommissie adviseert het CvB over de besproken onderwerpen.

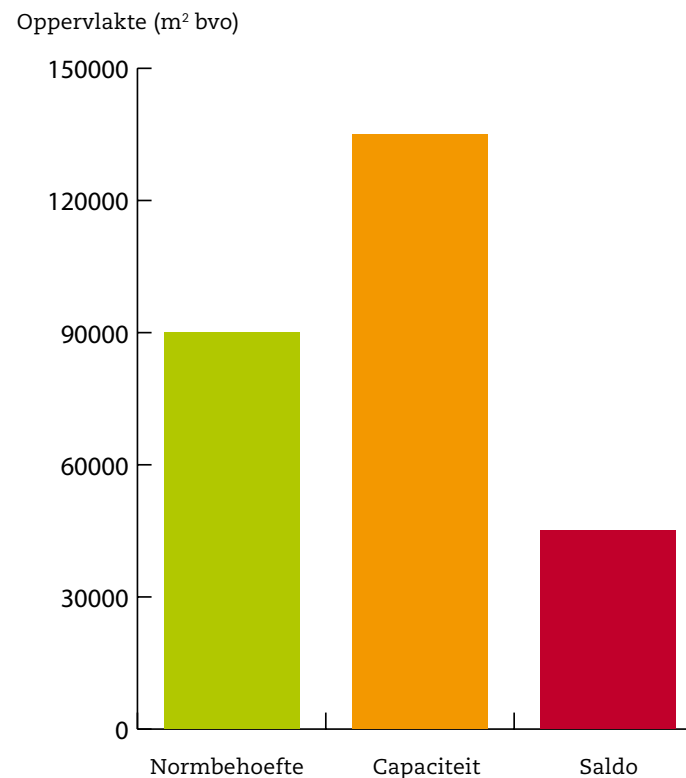
6.6

Huisvesting

Bij Quadraam speelden in 2021 de volgende zaken op het vlak van huisvesting:

- We zagen een dalend leerlingenaantal in de Liemers en Arnhem, wat resulteerde in een lage bezettingsgraad van onze schoolgebouwen aldaar (overmaat, zie onderstaande grafiek).
- Daarentegen was er sprake van een groeiend leerlingenaantal in de gemeente Overbetuwe. Dit vraagt om een langetermijnstrategie, waarvoor we in 2022 diverse scenario's uitwerken en onderzoeken.
- Aan het einde van het kalenderjaar waren er geen indicatoren aanwezig die leidden tot een verbijzonderde waardevermindering.
- We hebben het binnenklimaat in diverse schoolgebouwen verder verbeterd.

Bovenstaande onderwerpen zijn opgenomen in een nieuw Strategisch Huisvestingsplan dat in 2021 is gepresenteerd. In dit plan ligt de nadruk op de volgende punten: functionaliteit, bouwtechniek, installaties en verduurzaming.



Overmaat in de Liemers en Arnhem

Huisvestingsprojecten

Verder is Quadraam gestart met de volgende projecten, in sommige gevallen in samenwerking met de desbetreffende gemeente(n):

Vervanging Liemers College, locatie Zonegge

Locatie Zonegge van het Liemers College is aan vervanging toe: het gebouw heeft circa 4.000 m² overmaat en is ook qua technische levensduur aan het einde van zijn looptijd. Samen met de betrokken gemeenten, verenigd in de Gemeenschappelijke Regeling Huisvesting Voortgezet Onderwijs (GRHVOL), hebben we daarom onderzocht hoe we nieuwe huisvesting kunnen realiseren in Zevenaar. De beoogde kleinere locatie is nieuwbouw op het terrein van onze voormalige locatie Vesterbos.

Binnenklimaat

Quadraam heeft een subsidieaanvraag gedaan om de ventilatie in zes schoolgebouwen te verbeteren. Deze zogenaamde Subsidie Ventilatie in Scholen (SUVIS) draagt voor ongeveer 30% bij in de investering. De gemeente Arnhem draagt ook een deel bij. De investering voor Quadraam bedraagt tussen de 45% en 75% van de totale investering en wordt verricht in 2022.

Integraal Huisvestingsplan Onderwijs gemeente Arnhem

In Arnhem bevinden zich acht schoolgebouwen van Quadraam. Onze organisatie heeft dus belang bij een goed Integraal Huisvestingsplan Onderwijs (IHP) in die gemeente. We zijn dan ook verheugd dat de gemeente Arnhem in 2021 met dit IHP is gestart, in samenwerking met de lokale schoolbesturen, waaronder dat van Quadraam. Dit heeft geresulteerd in een startnotitie, waarin de uitgangspunten van het IHP zijn vastgelegd. Onderdeel

van het plan is dat de gemeente het schoolgebouw van het Lorentz Lyceum in de nabije toekomst overneemt.

Uitbreiding Lyceum Elst

In tegenstelling tot het dalende aantal leerlingen op de Quadraamscholen in de Liemers (Candea College en Liemers College) en de gemeente Arnhem, zien we juist een groeiend aantal leerlingen op de scholen Lyceum Elst en Het Westeraam in de gemeente Overbetuwe.

In 2021 zijn we in gesprek geweest met deze gemeente om nieuwe huisvesting te realiseren in 2025. Met medewerking van Overbetuwe zijn we eveneens begonnen met het ombouwen van een bestaand pand op de Nijverheidsweg in Elst tot een volwaardige nevenvestiging van Lyceum Elst. Dit gebouw is geschikt voor circa 200 leerlingen en wordt in 2022 in gebruik genomen.

In de toekomst volgt in dezelfde gemeente een uitbreiding van de sportvoorzieningen. In de periode 2022-2032 komt er een tijdelijke 'blaashal', die in omvang gelijkstaat aan een volwaardige sporthal en vanaf 2025 komt daar een multifunctioneel sportcentrum bij, inclusief zwembad. Dit laatste centrum is gepland naast Lyceum Elst en Het Westeraam en beide scholen kunnen ervan gebruikmaken.

6.7

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Quadraam is medeverantwoordelijk voor het maatschappelijk welzijn. Niet alleen in het hier en nu, maar ook met betrekking tot de rest van de wereld en toekomstige generaties.

Nu is goed, toekomstgericht onderwijs aanbieden op zich natuurlijk al een vorm van het nemen van die verantwoordelijkheid. Dat neemt niet weg dat we breder kijken: we werken aan onze duurzaamheid en zoeken verbinding met andere organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat doen we onder meer op de volgende manieren:

- We zetten in op lager energieverbruik via investeringen in zonnepanelen en ledverlichting. Dit heeft er in 2021 voor gezorgd dat we circa 972 megawatt aan elektriciteit hebben geleverd aan het elektriciteitsnet. Hiervoor ontvingen we de bijbehorende groencertificaten.
- We maken afspraken met leveranciers om onze praktijkschoolleerlingen bij hen stage te laten lopen. Daarnaast begeleiden meerdere leveranciers onze leerlingen bij technische projecten.
- We zijn gestart met het inrichten van een app, waarmee scholen op eenvoudige wijze in contact kunnen komen met een aanbieder van diensten rondom *social return*. In 2022 verwachten we daarvan de eerste resultaten.

- Net als in 2020 waren we in 2021 aangesloten bij Groene Allianties in de Liemers. Deze organisatie werkt samen met bedrijven, overheden en onderwijs-onderzoekinstellingen aan de verduurzaming en het toekomstbestendig maken van de bedrijventerreinen in Duiven.

6.8

Planning-en-controlcyclus

Een goed functionerende planning-en-controlcyclus is voor de bedrijfsvoering binnen het onderwijs en Quadraam een belangrijk sturingsmechanisme.

Door deze cyclus nader in te vullen, kunnen we de verschillende onderdelen een plaats geven in de tijd en de verantwoordingsmomenten en de bijbehorende documenten identificeren.

Onderdelen uit de planning-en-controlcyclus (zoals het schooljaarplan, het formatieplan, de begroting en de managementinformatie) hebben betrekking op interne beheersing. Het formatieplan en de begroting zijn belangrijke normen, waaraan we de financiële uitkomsten van de processen toetsen (in de managementinformatie). Vaststelling van de betrouwbaarheid van deze normen is essentieel om Quadraam goed te kunnen besturen.

De cyclus kent diverse onderdelen en is opgebouwd uit de volgende vier blokken. De eerste twee zijn de 'planningsblokken', de laatste twee de 'control-blokken':

1. Een uitwerking van de strategische planning (meerjarencyclus) zijn de waardenstrategie en de strategische thema's van Quadraam alsmede de bestuurlijke agenda.

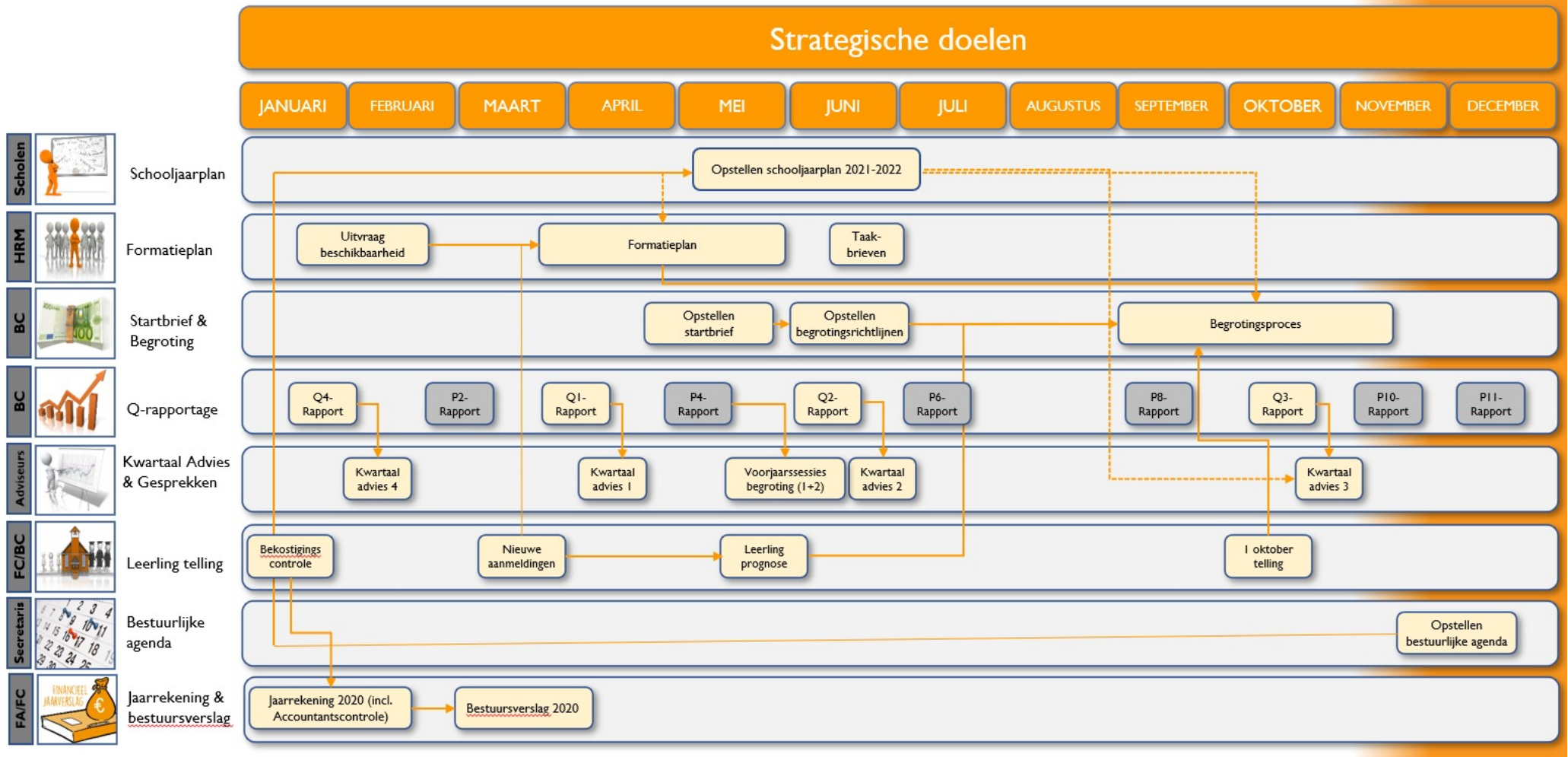
2. Een uitwerking van de operationele planning (jaarcyclus) zijn het schooljaarplan en de startbrief.
3. Een uitwerking van de budget-control (jaarcyclus) zijn de telling van de leerlingen, het formatieplan en de begroting 2021.
4. Een uitwerking van de stuur-control (periodieke cyclus) zijn de financiële rapportages, de integrale kwartaalrapportages, de kwartaaladviesgesprekken, de MT-gesprekken, de meerjarenbegroting 2022-2026 en andere ad-hocrapportages en/of -gesprekken.

De financiële kwartaalrapportages voor scholen en het CvB zijn inmiddels geïntegreerd in de integrale kwartaalrapportages (Q1-Q4). Deze rapportages geven, naast uitgebreide toelichting op de financiële resultaten en de forecast, inzicht in externe ontwikkelingen, kwaliteitsaspecten, personeelsindicatie, vastgoed en portfolio- en risicomanagement.

De *forecast* wordt afgezet tegen de begroting en wordt in de kwartaalrapportage gepresenteerd, inclusief een verdiepende toelichting.

In hoofdlijnen zag de planning-en-controlcyclus er in 2021 als volgt uit:

Samenvatting P&C Kalender 2021



6.9

Thema's

Allocatie van middelen aan de scholen

Allocatiemodel 2022		Inzet van middelen
CvB, inclusief staf		College van Bestuur en beperkte secretariële staf. Materiële lasten onder meer: accountantskosten.
Functionele diensten Bedrijfsvoering HR Communicatie Onderwijs en Onderzoek	7,9%	Professionele service organisatie met adviseurs en een back-office op het gebied van Bedrijfsvoering (Financiën, Vastgoed, ICT, Inkoop) HR, Communicatie, en Onderwijs & Onderzoek (Kwaliteitsmanagement, Q-Highschool. Quriuz, Diagnostiek en advies). Materiële lasten zijn o.m. netwerk- en werkplekbeheer, telefooninfrastructuur, licentiekosten, arbodiensten en de interne repro.
Huisvestinglasten Onderhoud, GWE, schoonmaak, afschrijvingen gebouwen, PV panelen, financiering en adviseurs Vastgoed.	€ 59,84	Verbouwingen, (groot) onderhoud, gas water en elektra, schoonmaak, PV panelen, financiering en afschrijving nieuwbouw Lorentz.
Strategisch budget t.b.v. scholen	€ 150k	Tijdig en adequaat oplossen van vraagstukken in het leiderschap op scholen

Net als in de afgelopen jaren wordt een bijdrage gevraagd voor het primaire proces van de Q-Highschool. Er is een tarief voor de m/h/v-opleidingen en een lager tarief voor umbo-opleidingen

Wijze van allocatie

De uitgangspunten voor het verdelen van de middelen over de verschillende scholen zijn de volgende:

- De rijksbekostiging per school wordt volledig aan de scholen gealloceerd volgens de uitgangspunten van het huidige bekostigingsmodel, zoals gehanteerd door het ministerie van OCW.
- Gelden vanuit samenwerkingsverband De Verbinding, subsidies en overige baten worden volledig gealloceerd aan de school waarop deze gelden betrekking hebben.
- De scholen investeren gezamenlijk een vast percentage van 7,9% van hun rijksbijdragen ter dekking van de kosten van het CBQ en het CvB. In 2021 kwam dat bedrag uit op € 9 miljoen. De scholen financieren hiermee de dienstverlening door de ondersteunende diensten. Kortom, een substantieel deel van het bedrag wordt een-op-een besteed aan de scholen ten behoeve van de inzet van personeel voor professionaliseringsactiviteiten, het doceren op de Q-highschool en innovatieprojecten.
- De scholen betalen een vast bedrag per vierkante meter ter dekking van de huisvestingslasten.
- Sinds 2021 dragen de scholen naar rato bij aan een strategisch budget voor het CvB. Het CvB kan met dit budget acteren op het moment dat er lastige situaties ontstaan in de leiderschapsfeer op scholen. In 2021 is het budget aangewend om leiderschapsvraagstukken op te lossen op het Stedelijk Gymnasium Arnhem.

Besluitvorming over allocatie

De besluitvorming over de verdeling van middelen gaat als volgt:

- Beleidsvoorstellen rondom allocatie van middelen worden voorbereid in de zogenoemde Expertgroep Bedrijfsvoering, waarin een aantal schooldirecteuren, de directeur Bedrijfsvoering en financiële experts van het CBQ zitting hebben.
- De beleidsvoorstellen worden plenair met het CvB en alle schooldirecteuren besproken. Voorstellen in het kader van de begroting en het begrotingsproces worden vastgelegd in een startbrief, die aan de GMR en de RvT wordt voorgelegd en vervolgens door het CvB wordt vastgesteld. De begroting zelf wordt eveneens ter instemming voorgelegd aan de GMR en de RvT, alvorens het CvB haar vaststelt.
- Onderdeel van het begrotingsproces is het vaststellen van een rendementseis per school. Scholen die door interne of externe ontwikkelingen geen sluitende begroting kunnen opstellen, kunnen een verzoek indienen voor verlaging van deze eis. De Expertgroep Bedrijfsvoering beoordeelt dit verzoek en adviseert hierover. Het CvB neemt vervolgens een besluit over toekenning of afwijzing van het verzoek.

Convenantsmiddelen

Met het convenant 'Extra geld voor werkdrukverplichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' zijn in november 2019 extra middelen beschikbaar gesteld. In 2021 zijn de plannen daarvoor gedeeltelijk tot uitvoering gebracht (zie paragraaf 6.2); in totaal is daaraan € 0,5 miljoen besteed.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Vanuit het NPO worden middelen ter beschikking gesteld om scholen in staat te stellen leervertragingen of andere problemen aan te pakken die zijn ontstaan door corona. Quadraam ontvangt hiervoor in totaal € 11,8 miljoen, waarvan € 9,3 miljoen in 2021 is ontvangen en € 2,5 miljoen is besteed. Voor de inzet van de NPO-middelen hebben de medezeggenschapsraden instemming verleend.

Om te bepalen waar het geld het beste aan besteed zou kunnen worden, heeft iedere school een schoolscan gemaakt. Hierbij zijn zowel docenten en ouders als leerlingen betrokken. Door middel van gesprekken en klankbordgroepen zijn zo de interventies bepaald die nodig zijn om achterstanden te kunnen inhalen.

De meeste scholen hebben gebruikgemaakt van de interventies die op de 'menukaart' staan. Interventie B (effectievere inzet van het onderwijs), interventie D (ontwikkeling executieve functies) en interventie E (extra inzet van personeel en ondersteuning) zijn door alle scholen ingezet.

Helaas waren de scholen door corona niet altijd in staat om alle gewenste interventies in te zetten. Gedurende het jaar bleek ook de achterstand op cognitief gebied eenvoudiger in te halen dan de sociaal-emotionele achterstand die leerlingen hebben opgelopen. Hierdoor zijn de resultaten nog niet goed aan te tonen.



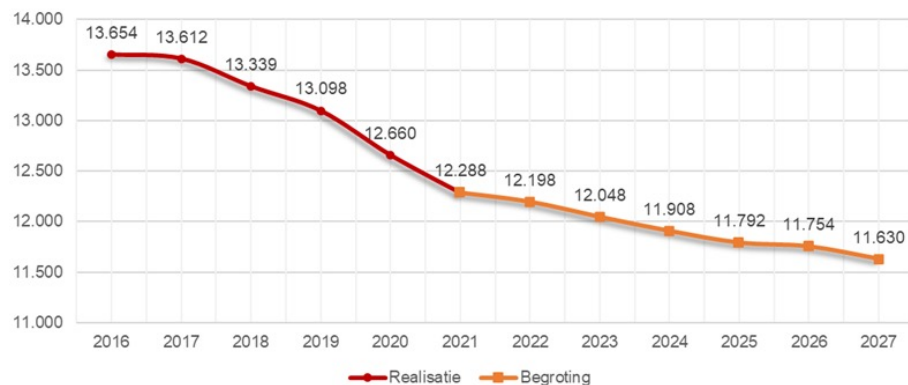
TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

- 7.1 Demografische ontwikkelingen 94
- 7.2 Financiële meerjarenraming 2022-2026 97
- 7.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden 100
- 7.4 Continuïteit 107

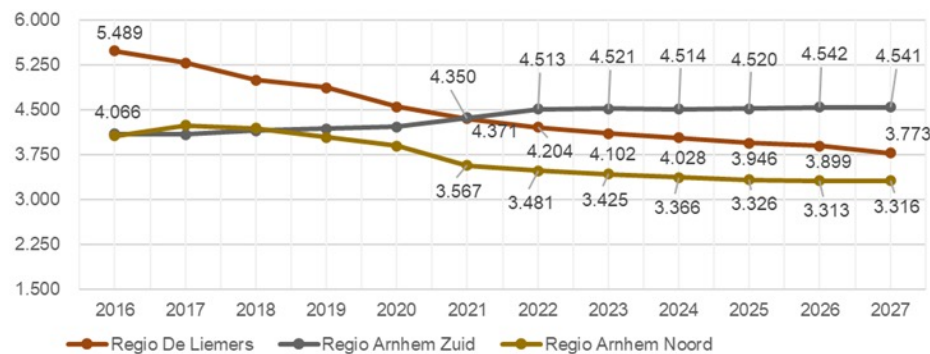
7.1

Demografische ontwikkelingen

Leerlingenaantallen Quadraam



Leerlingenaantal per regio



2022: daling van leerlingaantallen vlakt af

In begrotingsjaar 2022 telt Quadraam 12.198 leerlingen (teldatum 1 oktober 2021). De leerlingaantallen zijn weergegeven in absolute getallen en daarmee ongewogen. Ten opzichte van begrotingsjaar 2021 krimpt het leerlingaantal nog steeds (-90), maar minder hard dan voorgaande jaren. In Arnhem-Zuid groeit het leerlingaantal (142 leerlingen +3,2%); behalve het Maarten van Rossem laten alle scholen in Zuid groei zien. In de regio's Arnhem-Noord en de Liemers wordt daarentegen een krimp verwacht van respectievelijk 86 leerlingen (-2,4%) en 146 leerlingen (-3,4%) respectievelijk.

Ten opzichte van de prognose die vorig jaar in de meerjarenbegroting is opgenomen (12.130), is het aantal leerlingen nu 68 hoger. Dit laat zien dat de groei in Arnhem-Zuid te laag is ingeschat.

Vanaf 2023: beperkte leerlingendaling

Vanaf begrotingsjaar 2023 verwachten we een verdere daling van tussen de 120 en 150 leerlingen per jaar. Vooral in de Liemers zal de daling doorzetten. De scholen in deze regio hebben daarom een subsidie van € 700.000 toegekend gekregen om de krimp de komende jaren zo goed mogelijk op te vangen.

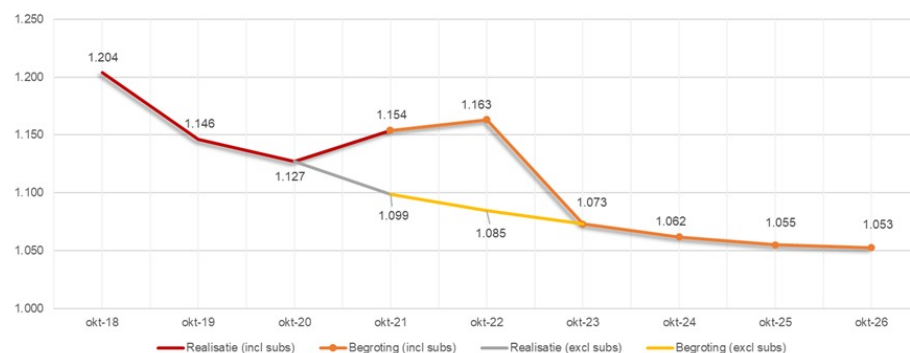
Ook in Arnhem-Noord is de prognose dat het leerlingaantal enigszins zal krimpen. De krimp zit bij het Stedelijk Gymnasium Arnhem (SGA), het Beekdal Lyceum en het Montessori College (MCA). Bij het SGA zet de krimp van de afgelopen jaren door. Het Beekdal en MCA groeiden een aantal jaren geleden nog, maar laten inmiddels ook een lichte krimp zien. De scholen in Noord hebben de ambitie om

deze krimp om te buigen, maar hebben realistisch willen begroten. Op de overige scholen is de situatie anders. Zo verwacht 't Venster vanaf 2023 een stabiele leerlingenpopulatie. En bij de Internationale Schakel Klas (ISK) is de toestroom van nieuwe leerlingen zelfs sterk toegenomen in schooljaar 2021-2022 en is de verwachting dat die trend voortzet in 2023.

De formatie

De fte's binnen Quadraam

Reguliere fte's Quadraam



Definitie reguliere fte's: Formatie exclusief LIO's, stagiaires, wajong en externe inhuur. Wel inclusief tijdelijken, vacatures en ziektevervangning.

	Realisatie					Begroting				
	okt 2017	okt 2018	okt 2019	okt 2020	okt 2021	okt 2022	okt 2023	okt 2024	okt 2025	okt 2026
Leerlingaantal	13.339	13.098	12.660	12.288	12.198	12.048	11.908	11.908	11.792	11.754
Reguliere fte's (incl. subs)	1.174	1.204	1.146	1.127	1.154	1.163	1.073	1.062	1.055	1.053
Reguliere fte's (excl. subs)	1.174	1.204	1.146	1.127	1.099	1.085	1.073	1.062	1.055	1.053
Leerling / fte (incl. subs) ratio	11,4	10,9	11,0	10,9	10,6	10,4	11,1	11,2	11,2	11,2
Leerling / fte (excl. subs) ratio	11,4	10,9	11,0	10,9	11,1	11,1	11,2	11,2	11,2	11,2

Leerling / fte ratio

Formatie-omvang

Om een gezonde bedrijfsvoering te kunnen blijven voeren, is het essentieel dat we onze personele inzet in lijn houden met het aantal leerlingen op de scholen.

In het schooljaar 2021-2022 is het leerlingaantal gedaald ten opzichte van het schooljaar 2020-2021, maar desondanks is het aantal fte met 27 gestegen.

Deze toename in formatie wordt voornamelijk gedreven door de grote extra geldstromen, zoals afkomstig uit het onderwijsconvenant, de IOP's, de EHK en het NPO. De stijging in formatie zet door, omdat per oktober 2021 nog niet alle personeelsleden voor de subsidieprogramma's waren aangesteld.

In de begroting zien we het effect van de extra gelden per oktober 2023 goed terug. Op dat moment vervallen de extra inkomsten en daalt de formatie met 90 fte. Ook de krimp in het leerlingaantal heeft dan zijn weerslag op het aantal fte.

Het meerjarenperspectief voor de formatie lijkt passend bij de leerlingprognose, zoals hierboven vermeld. De ratio's liggen dan weer in lijn met de ratio's van vóór de periode van de coronasubsidiegelden (realisatie 2019 en 2020).

De meerjarige ontwikkeling van de begroting is wel een aandachtspunt bij meerdere scholen en bij het GBQ, omdat deze gevolgen kan hebben voor de fte-inzet. Binnen de regio de Liemers zien we bijvoorbeeld een aanzienlijke leerlingendaling; naast de reductie van het aantal fte's is hier wellicht méér vereist om de vaste lasten te verlagen. De eerdergenoemde 'krimpsubsidie' van zeven ton is in

dit kader zeer welkom: deze gelden helpen alle scholen in de regio immers om tot een passend en financieel haalbaar onderwijsaanbod te komen.

Formatieoverzicht in fte's

In de bovenstaande tabel is het totaal aantal fte weergegeven van mensen die een dienstverband hebben bij Quadraam. De getallen verschillen van de eerder getoonde grafiek en tabel, omdat hierin de formatie LIO, Wajong, Stagiair en Overig wel meegeteld worden.

	Oct-20	Oct-21	Oct-22	Oct-23	Oct-24	Oct-25
Bestuur / Directie / Teamleiders	55,2	54,2	52,2	50,4	49,4	49,4
Regulier OP	764,1	783,3	792,1	719,7	711,3	706,6
LIO	1,9	3,9	2,7	2,5	2,5	2,5
Personeel primair proces	766,0	787,2	794,8	722,2	713,8	709,1
Onderwijs ondersteunend	120,3	132,7	133,0	118,8	118,8	117,6
OBP	187,4	183,7	185,5	183,4	181,5	180,2
Overig	3,0	1,0	1,4	1,3	1,3	1,3
Wajong	3,5	4,7	2,9	2,9	2,9	2,9
Stagiair	19,6	27,4	13,2	13,0	13,0	13,0
Overig ondersteunend	213,5	216,8	203,0	200,7	198,8	197,5
Totaal ondersteunend personeel	333,8	349,5	336,0	319,4	317,5	315,1
Totaal personeel	1.155,0	1.191,0	1.181,9	1.092,1	1.080,7	1.073,6
		35,9	-8,0	-90,8	-11,4	-7,1

Uitsplitsing in categorieën

In het bovenstaande overzicht zijn de fte's (inclusief de fte's voor de inzet van NPO- en convenantsgelden) uitgesplitst per categorie:

- bestuur/directie/teamleiders: circa 5% van het totale aantal fte's;
- personeel primair proces: circa 66% van het totale aantal fte's;
- ondersteunend personeel: circa 29% van het totale aantal fte's.
- Deze verhoudingen blijven in alle jaren (2020-2025) nagenoeg gelijk.

Match-proces

Binnen bepaalde scholen loopt de formatie terug, waardoor sommige medewerkers met een vast contract herplaatst moeten worden binnen Quadraam. Hiervoor is het zogenoemde match-proces ingericht, dat vraag en aanbod van functies bij elkaar brengt. Zo kunnen medewerkers hun werk behouden.

We faciliteren de mobiliteit van herplaatsingskandidaten op twee manieren. Ten eerste hebben deze kandidaten voorrang bij de invulling van nieuwe vacatures. En mochten er geen vacatures in hun eigen vakgebied zijn, dan nemen ze functies over van medewerkers met een tijdelijk contract.

7.2

Financiële meerjarenraming 2022-2026

In de geconsolideerde meerjarenbegroting bestaat het grootste gedeelte van de baten uit rijksbijdragen. Deze baten zijn jaarlijks terugkerend; een belangrijke basis hiervoor vormt het leerlingaantal. Ondanks dalende leerlingaantallen stijgen de totale baten in 2022 ten opzichte van de begroting 2021 en dalen ze weer in de daaropvolgende jaren. Dit komt hoofdzakelijk doordat hier in de rijksbijdragen de baten zijn opgenomen die in 2022 en 2023 vrijvallen uit de bestemmingsreserves.

Ook de personeelslasten stijgen de komende jaren. Dit komt enerzijds door de recentelijke cao-verhoging en anderzijds door uitnutting van de ontvangen subsidiegelden en de bijbehorende personeelsinzet.

De afschrijvingslasten stijgen nog licht in 2022, maar dalen in de daaropvolgende jaren. Het investeringsniveau daalt mee met het aantal leerlingen. De daling van de afschrijvingslasten zal met vertraging worden ingezet, zodra een groter deel van de activa volledig is afgeschreven.

Ten slotte zijn de overige lasten de komende jaren fors hoger dan in 2021: ten eerste vanwege uitnutting van de subsidiegelden en ten tweede vanwege de aanschaf van extra leermiddelen in verband met de overstap naar meer digitaal onderwijs.

Geconsolideerde meerjarenbegroting 2022-2026 (x €1.000)

Staat van baten en lasten	Realisatie			Begroting		Meerjarenbegroting			
	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Leerlingen aantal op t-1	13.098	12.660	12.288	12.329	12.198	12.048	11.908	11.792	11.754
Groei # leerlingen	-1,8%	-3,3%	-2,9%	-2,6%	-0,7%	-1,2%	-1,2%	-1,0%	-0,3%
Baten									
Rijksbijdragen	116.207	115.710	128.208	112.244	125.059	117.685	111.474	110.452	110.075
Overige overheidsbijdragen	1.467	1.054	1.196	1.086	831	805	802	732	729
Overige baten	5.458	3.637	3.874	4.048	4.155	4.064	4.023	4.007	3.810
Totale baten	123.133	120.400	133.278	117.378	130.045	122.554	116.298	115.191	114.613
Lasten									
Personeelslasten	-93.558	-93.648	-97.721	-92.848	-101.270	-97.380	-93.503	-92.843	-92.289
Afschrijvingen	-4.439	-4.778	-4.910	-4.819	-4.934	-4.862	-4.818	-4.394	-4.150
Huisvestingslasten	-6.810	-7.941	-8.050	-7.431	-7.722	-7.042	-6.690	-6.872	-7.068
Overige lasten	-15.127	-13.113	-13.919	-11.489	-15.510	-12.489	-10.921	-10.740	-10.605
Totaal operationele lasten	-119.932	-119.481	-124.600	-116.587	-129.436	-121.773	-115.931	-114.849	-114.112
Saldo baten en lasten	3.200	920	8.678	791	609	781	367	341	501
Financiële baten en lasten	97	-27	-22	-7	-5	-5	-5	-5	-5
Resultaat gewone bedrijfsvoering	3.297	893	8.656	784	604	775	362	336	496
Rendement	2,7%	0,7%	6,5%	0,7%	0,5%	0,6%	0,3%	0,3%	0,4%
Personeelslasten als % totale baten	76,0%	77,8%	73,3%	79,1%	77,9%	79,5%	80,4%	80,6%	80,5%
Afschrijvingen als % totale baten	3,6%	4,0%	3,7%	4,1%	3,8%	4,0%	4,1%	3,8%	3,6%
Huisvestingslasten als % totale baten	5,5%	6,6%	6,0%	6,3%	5,9%	5,7%	5,8%	6,0%	6,2%
Overige lasten als % totale baten	12,3%	10,9%	10,4%	9,8%	11,9%	10,2%	9,4%	9,3%	9,3%
Totale lasten als % totale baten	97,4%	99,2%	93,5%	99,3%	99,5%	99,4%	99,7%	99,7%	99,6%
Mutaties bestemmingsreserve									
Convenantsgelden	2.006		-509		-1.215	-234			
Nationaal programma onderwijs			7.291		1.212	-6.265			
Inhaal en ondersteuningsprogramma			796		-210				
Extra hulp voor de klas			450		-835				

In de meerjarenbegroting van de staat van baten en lasten zijn de interne resultaten gepresenteerd. Hierbij is geen gehouden met de te maken lasten, voortvloeiend uit de in eerdere jaren ontvangen subsidiemiddelen.

Balans Quadraam (x €1.000)

	Realisatie			Begroting			Meerjarenbegroting		
	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Materiële vaste activa	46.668	53.546	51.536	54.013	51.474	50.523	49.550	48.837	48.068
Financiële vaste activa	10.041	11.030	11.309	11.051	11.025	10.998	10.971	10.944	10.917
Totaal vaste activa	56.709	64.576	62.845	65.065	62.499	61.521	60.522	59.781	58.986
Vorderingen	3.299	3.839	3.649	2.288	3.665	3.579	3.546	3.483	3.336
Liquide middelen	9.866	4.667	16.380	1.334	11.258	4.136	3.916	4.143	4.469
Totaal vlottende activa	13.165	8.506	20.029	3.621	14.922	7.714	7.462	7.626	7.804
Totaal activa	69.874	73.082	82.874	68.686	77.421	69.235	67.984	67.407	66.790
Eigen vermogen	33.390	34.283	42.939	32.687	41.102	35.378	35.740	36.076	36.572
Algemene reserve	30.761	32.050	32.826	32.687	34.413	35.378	35.740	36.076	36.572
Bestemmingsreserve	2.629	2.233	10.113	-	6.689	-	-	-	-
Bestemmingsfonds	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	8.601	8.947	9.146	8.566	8.891	8.762	8.483	8.054	7.425
Langlopende schulden	13.016	12.683	12.349	12.349	12.015	11.681	11.348	11.014	10.680
Kortlopende schulden	14.867	17.169	18.440	15.084	15.413	13.413	12.413	12.263	12.113
Totaal passiva	69.874	73.082	82.874	68.686	77.421	69.235	67.984	67.407	66.790

Het eigen vermogen bestaat volledig uit publiek eigen vermogen.

Het investeringsbudget van Quadraam is gekoppeld aan een vast bedrag per leerling en bedraagt voor 2022 € 4,5 miljoen. In het budget van 2022 is een specifieke investering opgenomen van € 0,9 miljoen. Quadraam verwacht dit bedrag te besteden aan eigen middelen voor verbetering van het binnenklimaat van de scholen. Deze investering wordt voor ongeveer de helft gefinancierd door het Rijk, vanuit de SUVIS-subsidieregeling. Vanaf 2023 zijn geen aanvullende middelen voor specifieke investeringen opgenomen en is te zien dat het investeringsbudget meebeweegt met de dalende leerlingaantallen.

De liquide middelen waren eind 2021 ongebruikelijk hoog, omdat de ontvangen subsidiemiddelen op dat moment nog niet volledig waren gebruikt. In de komende jaren maken we op dit vlak een inhaalslag en daalt de liquiditeit naar een normaal niveau. Het eigen vermogen laat in de komende jaren een stijging zien door vorming van bestemmingsreserves voor nog niet bestede subsidie-middelen. Vanaf 2023, na besteding van deze middelen, laat het eigen vermogen een licht stijgende lijn zien, omdat het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

7.3

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Interne beheersing en controle

Het risicoprofiel van Quadraam is behoudend te noemen. Het streven is een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. De continuïteit van onze dienstverlening, het geven van goed onderwijs aan leerlingen, staat hierbij voorop.

Quadraam maakt een bewuste afweging tussen doelstellingen en risico's. Risico's horen bij het ondernemen van activiteiten, maar onze risicobereidheid is laag tot gemiddeld. Zodra er Quadraam-breed risico's worden gesignaleerd, brengt Quadraam dan ook de kans erop en de impact ervan in kaart, om op basis daarvan te komen tot een passende risicoreactie. Per risico kan onze risicobereidheid verschillen. Zo hebben we een lage risicobereidheid als het gaat om onze financiën: de continuïteit staat hier voorop en we willen de publieke middelen van het Rijk doelmatig besteden. Een gemiddelde risicobereidheid geldt voor terreinen activiteiten waarop we meer lef en originaliteit willen tonen, zoals de activiteiten in het kader van onze strategie 'Grenzeloos leren'.

Natuurlijk zijn er ook risico's per school. Een intern accountteam adviseert de schooldirectie over de bedrijfsvoering, inclusief de financiën en de schoolspecifieke risico's, zoals het niet halen

van doelstellingen of situaties die mogelijk leiden tot een lager dan begroot rendement. De risico's en beheersmaatregelen zijn onderdeel van de doorlopende dialoog met de schooldirecteuren en tussen het CvB en de MT's van de scholen tijdens de kwartaalbesprekingen.

Quadraam heeft in 2021 een nieuwe ambitie vastgesteld voor risicomanagement. Onderdelen van deze nieuwe ambitie zijn:

- het in beeld brengen van de toprisico's bij Quadraam ('top-Q-risico's') met een diverse groep en met de nieuwe strategie als uitgangspunt;
- het uitvoeren van risicoanalyses bij impactvolle (verander)trajecten;
- het opstellen van een risicomanagementbeleid.

Top-Q-risico's

Eind 2021 zijn de top-Q-risico's geïventariseerd met behulp van een sessie waaraan diverse disciplines binnen Quadraam deelnamen. De nieuwe strategie is hierbij als uitgangspunt genomen. In 2022 blijven de top-Q-risico's onderwerp van gesprek in De Ontmoeting en zullen we deze nader uitwerken.

Risicoanalyses

Het uitgangspunt is dat een risicoanalyse helpt bij de sturing van een (verander)traject en bij het maken van keuzes, bijvoorbeeld voor wat betreft de inzet van middelen.

In 2021 hebben we als pilot een risicoanalyse uitgevoerd voor het NPO. Daarnaast hebben we een risicoanalyse toegevoegd aan het implementatieplan voor het nieuwe leerlingadministratiesysteem.

Risicomanagementbeleid

In 2021 kreeg ons risicomanagementbeleid vorm. Binnen de klankbordgroep, bestaande uit afgevaardigden van diverse geledingen binnen Quadraam, is besproken hoe dit beleid actief kan bijdragen aan onze nieuwe strategie. Op basis van de uitkomsten hiervan stelt het CvB het beleid in 2022 vast.

Het doel van risicomanagement is het realiseren van onze strategie en het aanbrengen van managementfocus. De top-Q-risico's en risicoanalyses maken onderdeel uit van dit beleid.

Belangrijkste risico's

De belangrijkste risicogroepen en risico's staan in de tabel op de volgende pagina vermeld. In 2021 hebben de risico's geen grote (financiële) impact gehad.

Risicogroepen	Risico's
Strategische risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenstructuur krimpt minder hard dan aantal leerlingen. • Dalende leerlingen instroom • Krapte op de arbeidsmarkt • Onvoldoende realiseren van de NPO opdracht
Bedrijfsvoerings- en/of operationele risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen primair proces in Corona tijden • Hoger ziekteverzuim • Stijging gemiddelde personeelslasten • Hogere loonkosten in cao afspraken (incl. pensioen) • Fluctuatie aantal nieuwkomers (ISK) • Platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit
Financiële en compliance- risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Lagere prioriteit nieuwbouw Lorentz Lyceum bij IHP 2026 • Boekverlies bij teruggeven panden aan gemeente • Waardering voorziening groot onderhoud • Kleiner wordende ouderbijdragen en dalende externe geldstromen • Bekostiging stijgt minder hard door druk op overheidsfinanciën • Ongeautoriseerd toegang tot privacygevoelige informatie • Korting op SWV gelden i.v.m. te hoog deelnamepercentage VSO

Op de volgende pagina's hebben we de risico's nader beschreven. Per risico is een inschatting gemaakt van de kans dat deze zich voordoet en van de impact ervan ('hoog', 'middel' of 'klein'). Bij het maken van die inschatting zijn we uitgegaan van een situatie zonder beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen om de kans en impact te verkleinen, zijn per risico in beeld gebracht.

Strategische risico's

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Krimp: kostenstructuur daalt niet mee met leerlingaantal/ bekostiging	Het lukt onvoldoende om de kostenstructuur mee te laten dalen met de dalende bekostiging. Indien de relatief vaste kosten, zoals de huisvestingslasten en personeelsoverhead, niet dalen, nemen ze een relatief groter deel van het beschikbare budget in.	Middel	Hoog	Aandacht voor (i) strategische personeelsplanning: flexibele schil en matching (herplaatsingskandidaten van de ene school overplaatsen naar een andere school) en (ii) strategisch huisvestingsplan: slim omgaan met vierkante meters in gebouwen (bv. verhuur aan derden of samenwerking) en teruggeven van panden aan gemeenten.
Dalende instroom door onvoldoende onderscheidend vermogen of loting	Dalende instroom van leerlingen, bijvoorbeeld door beeldvorming over de school of concurrentie van andere scholen. Indien sprake is van loting, is er risico op een dalend belangstelingspercentage in de daaropvolgende jaren.	Hoog	Middel	Versterking van profilering door (i) in te zetten op verbetering van de communicatie over de schoolvisie en het schoolprofiel en (ii) door versterking van samenwerking in het regionale netwerk van po- en vo-scholen. Bij loting: de juiste communicatie inzetten en een alternatieve keuze aanbieden, met garantie van plaatsing op andere Quadraam-scholen.
Arbeidsmarktontwikkeling: krapte op de arbeidsmarkt	Door krapte op de arbeidsmarkt (onderwijzend personeel, maar ook andere groepen) bestaan er onvoldoende mogelijkheden om goed gekwalificeerd personeel aan te trekken.	Hoog	Hoog	Met strategische personeelsplanning vacatures tijdig inzichtelijk maken. Verdere professionalisering van een aantrekkelijk werkgeversmerk (employer branding), vergroten zichtbaarheid op social media, verder ontwikkelen van het onboarding-programma door een interne specialist werving en selectie. Op basis van prognoses potentiële medewerkers proactief benaderen en opnemen in het ATS-systeem, zodat bij het ontstaan van een vacature al potentiële kandidaten beschikbaar zijn.

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
NPOdoelstelling realiseren	De doelstelling van het NPO – het oplossen van achterstanden die zijn opgelopen door corona – is lastig te realiseren binnen het gestelde tijdspad vanwege onvoldoende kwalitatief personeel, gebrek aan projectvaardigheden, tijdsdruk bij het maken van plannen en problemen bij het meetbaar maken van de interventies.	Hoog	Middel	Extra focus voor de sturing op het NPO, onder andere door: uitwerking van creatieve oplossingen op het gebied van personeel, het opzetten van een netwerk van projectleiders NPO, critical-supportgesprekken en het delen van goede voorbeelden.

Bedrijfsvoerings- en/of operationele risico's

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Waarborgen primair proces in tijden van corona	Door het coronavirus zijn (soms) veel docenten en leerlingen afwezig. Het onderwijs wordt (afwisselend) fysiek, digitaal en hybride aangeboden. Dit legt druk op het primaire proces.	Middel	Hoog	Inzicht creëren in de beschikbare docenten en leerlingen voor fysiek en digitaal onderwijs. Een afwegingskader om te schakelen tussen verschillende vormen van onderwijs. Faciliteren van digitaal en hybride onderwijs met passende hardware en software-trainingen ten behoeve van afstandsonderwijs.
Hoger ziekteverzuim van werknemers	Een stijgend ziekteverzuim leidt tot hogere kosten voor inzet van vervangend personeel. Daarnaast heeft het mogelijk impact op de werkdruk van collega's en de kwaliteit van het onderwijs.	Middel	Hoog	Uitvoeren van de acties zoals opgenomen in de verzuimplannen. Training van leidinggevenden. Investeren in casemanagement om langdurig verzuim te verminderen. Uitrollen van ons integrale programma voor duurzame inzetbaarheid: 'Blijf bevlogen!'.
Stijging gemiddelde personeelslast	Bij krimp wordt relatief vaak afscheid genomen van (goedkopere) jongere medewerkers met tijdelijke contracten, waardoor de gemiddelde personeelslast per medewerker stijgt.	Middel	Middel	Doorlopende aandacht voor strategische personeelsplanning om de impact te bepalen en proactief te kunnen sturen. De natuurlijke uitstroom via pensioenering kan dempend werken op dit effect.

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Hogere loon- ontwikkeling (incl. pensioenpremies)	De cao-afspraken vallen hoger uit dan de stijging in de bekostiging.	Laag	Hoog	Ontwikkelingen VO-raad volgen en daarop acteren in de personeelsplanning en meerjarenbegroting.
Fluctuatie aantal nieuwkomers (ISK)	Het leerlingaantal van nieuwkomers (vluchtelingen) is moeilijk te voorspellen, waardoor de kans bestaat dat de kosten voor het geven van onderwijs hoger zijn dan de opbrengsten.	Hoog	Middel	Flexibel inrichten van onderwijs(voorzieningen) en de bijbehorende kostenstructuur voor nieuwkomers.
Platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit	Cybercriminelen krijgen toegang tot interne systemen en zorgen voor verstoring van de interne werkprocessen.	Middel	Hoog	Continu updaten van zowel technische als procesmatige maatregelen.

Financiële en compliance-risico's

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Lagere prioriteit nieuwbouw Lorentz Lyceum bij het opstellen van het Integraal Huisvestingsplan van de gemeente Arnhem in 2026	Ondanks eerdere intenties neemt de gemeente Arnhem het Lorentz Lyceum niet (of tegen een lager bedrag) op in haar Integraal Huisvestingsplan (IHP), waardoor Quadraam de nieuwbouw (voor een groter deel) zelf moet financieren.	Klein	Hoog	Proactief borgen van de afspraken in de contacten tussen Quadraam en de gemeente Arnhem.
Boekverlies bij teruggeven van panden aan gemeente	De komende jaren zal normatieve leegstand worden teruggedrongen, onder meer door panden terug te geven aan de gemeente. Investerings in die panden worden in twintig jaar afgeschreven. Bij teruggave aan de gemeente ontstaat een boekverlies ter omvang van de investeringen die nog niet volledig zijn afgeschreven.	Hoog	Middel	Extern: afstemming met de gemeente over financiële impact van de overdracht. Intern: besluitvorming over investeringen in panden, passend bij de verwachte levensduur. De impact bepalen van mogelijke casussen en daarop acteren in de begrotingscyclus.

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Waardering voorziening Groot Onderhoud	Omdat vanaf het verslagjaar 2023 de opbouw van de voorziening Groot Onderhoud verandert, bestaat de kans dat een grotere voorziening moet worden aangehouden bij gelijkblijvend onderhoudsniveau.	Middel	Middel	Schouwen van de panden en op basis daarvan meerjarige onderhoudsplannen op componentniveau in beeld hebben. Ontwikkelingen op gebied van regelgeving volgen en de mogelijke impact bepalen.
Lagere ouderbijdrage dan begroot	Vanwege de vrijwilligheid van de ouderbijdrage (per 1 augustus 2021) dalen de bijdragen. Indien ouders/verzorgers niet betalen, mogen leerlingen niet worden uitgesloten van activiteiten.	Hoog	Middel	Duidelijk communiceren over de besteding van de ouderbijdragen en de kosten afschalen indien de gelden (substantieel) minder worden.
Korting SWV-gelden in verband met te hoge deelname percentage vso	In verband met te hoge deelname percentage vso moeten de scholen die vallen onder Samenwerking verband De Verbinding bijdragen aan het vso.	Hoog	Middel	Uitstroom van vo naar vso beperken en doorstroom van po naar vso zo veel mogelijk voorkomen. Essentieel is dat alle partijen de mogelijkheden kennen om te voorkomen dat leerlingen uitstromen naar het vso.
Ongeautoriseerd toegang tot privacygevoelige informatie	De persoonsgegevens zijn onvoldoende beschermd; dit is niet in lijn met de AVG-richtlijn.	Klein	Middel	Het AVG is geïmplementeerd en er is beleid ontwikkeld omtrent informatiebeveiliging en privacy. Medewerkers volgen een e-learningtraject.

7.4

Continuïteit

A1. Kengetallen 2021, 2022, 2023 en 2024

Zie paragraaf 7.1.

A2. Meerjarenbegroting 2021, 2022, 2023 en 2024

Zie paragraaf 7.2.

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

In paragraaf 7.3 staat beschreven hoe het interne risicobeheersingssysteem is ingericht en hoe dit in de praktijk functioneert. Daarbij wordt aangegeven welke resultaten hiermee zijn bereikt en welke aanpassingen we mogelijk doorvoeren in de komende jaren.

B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Zie paragraaf 7.3.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

Zie hoofdstuk 3.

Toekomstbeeld

Quadraam is financieel gezond. Het positieve resultaat van 2021 komt ten gunste van het eigen vermogen. In de meerjarenbegroting is ook voor de komende jaren een positief rendement opgenomen. In de tabel hieronder zijn alle indicatoren inclusief de streefwaarde van Quadraam en de signaleringswaarde van de Inspectie (OCW) opgenomen.

Een toelichting per indicator:

- De **solvabiliteit** is goed. Quadraam kan aan haar langlopende verplichtingen voldoen.
- De **current ratio** schommelt rond de 1,5. Quadraam heeft voldoende liquide middelen (inclusief de effectenportefeuille) om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. Het streven is een current ratio van ten minste 1.
- De **huisvestingsratio** (het aandeel huisvestingskosten) ligt rond de 6%.
- Het **weerstandsvermogen**, het vermogen om onverwachte tegenvallers op te vangen, ligt boven de streefwaarde.
- De **rentabiliteit** is positief (tussen de 0,3% en 0,7%). De jaarlijkse exploitatie laat een stabiel beeld zien bij uitvoering van de reguliere onderwijsactiviteiten.

Indicator	Wat is het?	2022	2023	2024	2025	2026	Streefwaarde Quadraam	Signaleringswaarde Inspectie
Solvabiliteit 2	Relatie eigen vermogen en voorzieningen t.o.v. totaal vermogen	64,2%	63,9%	65,5%	66,1%	66,8%	> 55%	< 30%
Liquiditeit/ current ratio	Relatie kortlopende bezittingen (incl. effecten) t.o.v. kortlopende verplichtingen	1,65	1,36	1,44	1,48	1,51	> 1,0	< 0,75 en < €100.000
Huisvestingsratio	Aandeel huisvestingslasten in totale lasten	6,45%	6,30%	6,31%	6,46%	6,68%	< 8%	N.v.t.
Weerstandvermogen	Relatie eigen vermogen tot de totale baten	32%	29%	31%	31%	32%	> 20%	N.v.t.
Rentabiliteit (genormaliseerd)	Relatie resultaat tot de totale baten	0,46%	0,63%	0,31%	0,29%	0,43%	1,00%	N.v.t.

8

JAAARREKENING

- 8.1 Balans (na resultaatverwerking) 110
- 8.2 Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking) 111
- 8.3 Kasstroomoverzicht 115
- 8.4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2021 117
- 8.5 Toelichting op de geconsolideerde balans 132
- 8.6 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten 146
- 8.7 Model E: Verbonden partijen 152
- 8.8 WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen 153
- 8.9 Overige gegevens 160
- 8.10 Controleverklaring 161

8.1

Balans (na resultaatverwerking)

(bedragen in €)		31.12.2021	31.12.2020
Activa			
(1.2)	Materiële vaste activa	51.536.385	53.546.360
(1.3)	Financiële vaste activa	11.308.749	11.029.668
	Totaal vaste activa	62.845.134	64.576.029
(1.5)	Vorderingen	3.648.864	3.839.179
(1.7)	Liquide middelen	16.379.903	4.666.701
	Totaal vlottende activa	20.028.767	8.505.879
	Totaal activa	82.873.901	73.081.908
Passiva			
(2.1)	Eigen Vermogen	42.938.904	34.283.068
(2.2)	Voorzieningen	9.145.994	8.947.188
(2.3)	Langlopende schulden	12.348.750	12.682.500
(2.4)	Kortlopende schulden	18.440.253	17.169.151
	Totaal passiva	82.873.901	73.081.908

8.2

Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Baten				
(3.1)	Rijksbijdragen	128.208.209	112.244.142	115.709.778
(3.2)	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.195.953	1.086.146	1.053.707
(3.5)	Overige baten	3.873.518	4.047.547	3.636.892
Totaal Baten		133.277.679	117.377.835	120.400.376
Lasten				
(4.1)	Personeelslasten	97.720.511	92.847.644	93.648.295
(4.2)	Afschrijvingen	4.909.831	4.819.145	4.778.170
(4.3)	Huisvestingslasten	6.989.418	6.610.145	7.034.486
(4.4)	Overige lasten	14.979.834	12.310.382	14.019.472
Totaal Lasten		124.599.595	116.587.316	119.480.423
Saldo Baten en Lasten		8.678.084	790.519	919.953
(5.0)	Financiële baten en lasten	-22.249	-7.034	-26.873
Totaal resultaat		8.655.836	783.485	893.080

Genormaliseerd resultaat

Resultaat	2021	
	Resultaat incl. middelen onderwijsconvenant en Nationaal Programma Onderwijs	Resultaat genormaliseerd: excl. middelen onderwijsconvenant, Nationaal Programma Onderwijs, Extra Hulp voor de klas en Inhaal- en ondersteuningsprogramma's
Gerealiseerd	8.655.836	628.359
Begroot (excl. middelen onderwijsconvenant, Nationaal Programma Onderwijs, Extra Hulp voor de klas en Inhaal- en ondersteuningsprogramma's)	783.485	783.485
Verschil	7.872.351	-155.126

Het genormaliseerde resultaat is gecorrigeerd voor de nog niet bestede middelen voor de drie grote subsidies (NPO, EHK en IOP) waarvoor Quadraam in 2021 middelen heeft ontvangen. Deze middelen zijn opgenomen in bestemmingsreserves. Tevens is het resultaat gecorrigeerd voor conventantsgelden. De conventantsgelden zijn reeds ontvangen in 2020 en de gedane uitgaven in 2021 zijn onttrokken uit de gevormde bestemmingsreserve.

Conventantsmiddelen

In het convenant 'extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' van oktober 2019 is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het voortgezet onderwijs EUR 150 miljoen extra beschikbaar komt in 2019. Hiervoor is de regeling "Bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019" in het leven geroepen. In december 2019 heeft

Quadraam een bedrag van circa EUR 2.0 miljoen ontvangen en als baat in de jaarrekening verwerkt. Bij de resultaatsbestemming van 2019 heeft Quadraam ervoor gekozen om een bestemmingsreserve te vormen, zodat helder is dat aan de middelen een specifiek bestedingsmogelijkheid is gegeven. In 2021 heeft Quadraam EUR 508.577,- aangewend van deze middelen.

Middelen Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs is een steunpakket van landelijk EUR 8.5 miljard om schade als gevolg van corona te herstellen. Voor deze gelden is de regeling 'Bijzondere en aanvullende bekostiging uitvoering Nationaal Programma Onderwijs PO en VO' in het leven geroepen. Quadraam heeft in 2021 een bedrag van EUR 9.4 miljoen ontvangen uit hoofde van bovengenoemde regeling en als baat in de jaarrekening van 2021 verwerkt. De nog niet bestede

middelen ad EUR 7.290.834 worden aangemerkt als een bestemmingsreserve, zodat helder is dat aan de middelen een specifiek bestedingsmogelijkheid is gegeven.

Middelen Extra Hulp voor de Klas

Het Ministerie van OCW heeft ten behoeve van een tijdelijke capaciteitsverhoging om de continuïteit van het onderwijs tijdens de uitbraak van corona te kunnen waarborgen, de subsidieregeling Extra Hulp voor de Klas opgesteld. Hiervoor is landelijk een bedrag van EUR 450 miljoen beschikbaar gesteld.

Quadraam heeft uit hoofde van deze subsidieregeling in totaliteit in 2021 EUR 1.5 miljoen ontvangen en EUR 704.331,- besteed. Hiermee heeft Quadraam voldaan aan de subsidievoorwaarden. De nog niet bestede middelen ad. EUR 795.669,- worden aangemerkt als een bestemmingsreserve, zodat het nog niet aangewende deel van de subsidie besteed kan worden aan activiteiten, passend bij het doel van deze regeling.

Middelen Inhaal- en ondersteuningsprogramma's

Met de subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's kunnen onderwijsinstellingen extra begeleiding bieden aan leerlingen en studenten met een leerachterstand of studievertraging. Hierbij gaat het om achterstanden vanwege de coronapandemie. Uit hoofde van deze subsidieregeling heeft Quadraam in totaliteit in 2020 en 2021 een bedrag van EUR 2.3 miljoen ontvangen en in totaal EUR 1.8 miljoen besteed. Hiermee heeft Quadraam voldaan aan de subsidievoorwaarden. De nog niet bestede middelen ad.

EUR 449.551,- worden aangemerkt als een bestemmingsreserve, zodat het nog niet aangewende deel van de subsidie besteed kan worden aan activiteiten, passend bij het doel van deze regeling.

Genormaliseerd resultaat ten opzichte van begroting

Het genormaliseerd resultaat laat het beeld zien zonder de ontvangst en besteding van de gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs, Extra Hulp voor de Klas, Inhaal- en ondersteuningsprogramma's en zonder besteding van de convenantsgelden. Het resultaat is positief, namelijk: EUR 628.359. Dit is 0,5% ten opzichte van totale genormaliseerde baten. Begroot was een resultaat van EUR 783.485 (0,7% ten opzichte van totale genormaliseerde baten). Hiermee komt het genormaliseerd resultaat EUR 155.126,- onder de begroting uit.

Zowel de baten als de lasten zijn hoger dan begroot. Per saldo vallen de lasten ten opzichte van de begroting hoger uit dan de baten ten opzichte van de begroting. Belangrijkste positieve afwijking ten opzichte van de begroting is het gegeven dat de rijksbijdragen EUR 16 miljoen hoger zijn dan begroot.

Dit komt met name door indexaties van de onderwijsbekostiging en door hogere subsidiebedragen dan opgenomen in de begroting. Belangrijkste negatieve afwijkingen ten opzichte van de begroting worden hieronder toegelicht:

- Vanwege met name inzet vanuit subsidiegelden en loonstijgingen voortkomend uit het onderhandelaarsakkoord CAO VO 2021 zijn de personeelslasten hoger dan begroot. Impact: EUR 4.8 miljoen;

- In 2021 heeft met name door uitnutting van subsidiegelden meer inhuur van deskundigheid plaatsgevonden. Impact: € 717.823,- hogere lasten;
- De lasten inzake aanschaf onderwijskundige licenties en leermiddelen zijn in 2021 hoger dan begroot door met name de overstap naar meer digitaal onderwijs. Impact: €711.083,- hogere lasten;
- In 2021 viel de onderhoudspost hoger uit dan begroot. Dit komt door het gegeven dat de storingsposten hoger uitvielen en doordat er meer regulier onderhoud is uitgevoerd.
- Impact: €408.577,- hogere lasten;
- Vanwege met name periodieke bijstelling van het meerjarenonderhoudsplan zijn de dotatiekosten voor de voorziening hoger uitgevallen dan begroot. Impact: €240.461,- hogere lasten;
- Quadraam heeft mede op advies van de accountant in 2021 een andere berekeningswijze gehanteerd om de hoogte van de voorziening jubileumgratificatie te bepalen om zodoende beter aan te sluiten bij de praktijk. Impact: €177.996,- hogere lasten;
- Vanwege de coronapandemie en stijgende energieprijzen zijn de energielasten hoger uitgevallen dan begroot. Impact: €127.786,- hogere lasten;
- Vanwege de coronapandemie hebben huurders minder gebruik kunnen maken van de faciliteiten. Impact: €126.271,- lagere baten.

8.3

Kasstroomoverzicht

(bedragen in €)	2021	2020
Saldo baten en lasten	8.678.084	919.953
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	4.909.831	4.778.170
Waardeveranderingen materiële vaste activa	13.084	153.878
Mutaties voorzieningen	198.806	346.082
Herwaardering effecten	31.170	-
	5.152.891	5.278.130
Vorderingen (-/-)	219.965	-510.564
Kortlopende schulden	1.271.102	2.302.084
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.491.067	1.791.520
Effecten	-342.125	-1.067.250
	-342.125	-1.067.250
Mutatie in werkkapitaal	1.148.942	724.270
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen interest	54.881	90.338
Waardeverandering effecten	-	-
Betaalde interest	-75.263	-68.777
	-20.381	21.561
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	14.959.536	6.943.915

(bedragen in €)	2021	2020
Investeringsactiviteiten		
Investerings in MVA (-/-)	-2.912.940	-11.809.784
Desinvesteringen in MVA	-	-
Overige investeringen in FVA (-/-)	357	595
	-2.912.583	-11.809.189
Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	-2.912.583	-11.809.189
Financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-333.750	-333.750
	-333.750	-333.750
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-333.750	-333.750
Mutaties liquide middelen	11.713.202	-5.199.023
Mutaties liquide middelen		
Beginstand 1-1-2021	4.666.701	
Eindstand 31-12-2021	16.379.903	
Mutatie LM Balans	11.713.202	
Mutatie LM Kasstroom	11.713.202	

8.4

Toelichting behorende tot de jaarrekening 2021

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

Stichting Quadraam (hierna: 'Quadraam') met statutaire zetel te Duiven, kantoorhoudende Saturnus 5, 6922 LX Duiven onder Kamer van Koophandel-nummer 41053607, stelt zich ten doel de behartiging en de bevordering van het voortgezet onderwijs aansluitend aan het basisonderwijs, in de regio's De Liemers, Overbetuwe en Arnhem.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen, natuurlijke rechtspersonen en andere maatschappijen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die 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. De verbonden partijen worden in Model E: 'Verbonden partijen' nader toegelicht.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9

Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) en de Beleidsregels toepassing WNT van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Het bestuur heeft daarin de effecten van de coronapandemie meegewogen en komt op basis van die afweging niet tot een andere conclusie. De inschatting van Quadraam is dat er sprake is van continuïteit van de onderwijsactiviteiten. Quadraam is financieel gezond en heeft voldoende buffers en liquiditeit.

Vergelijking met voorgaande jaren

Quadraam heeft in 2021 een schattingswijziging doorgevoerd om met een andere berekeningswijze de hoogte van de voorziening jubileumgratificatie te bepalen die beter aansluit bij de praktijk. Verder zijn de waardering van activa, passiva en van de resultaatbepaling ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke

situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021. De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

De jaarrekening is opgesteld in hele euro's, de functionele valuta van de instelling. De algemene grondslag voor de waardering van activa en passiva, alsmede voor het bepalen van het resultaat, zijn de historische kosten. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen ervan naar de onderwijsorganisatie 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 betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. Verder wordt een actief of een verplichting niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip dat niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Positieve resultaten worden slechts opgenomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. 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. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's zijn overgedragen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het college van bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva, en van baten en lasten. De belangrijkste schattingen hebben betrekking op:

- de waardering van materiële vaste activa, waaronder de gehanteerde afschrijvingstermijnen;
- de verwachte onderhoudsuitgaven bij bepaling van de voorziening voor groot onderhoud;
- de bepaling van personele voorzieningen.

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 herziening gevolgen heeft. Indien voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in obligaties, debiteuren, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten. Quadraam maakt geen gebruik van afgeleide instrumenten (derivaten) en houdt geen handelsportefeuille aan.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of nominale waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de staat van baten en lasten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Gekochte obligaties

Gekochte obligaties ten aanzien waarvan Quadraam de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Gekochte obligaties die niet worden aangehouden tot het einde van de looptijd worden tevens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Vooruitbetaalde operational leasetermijnen

De vooruitbetaalde operational leasetermijnen worden gewaardeerd op kostprijs en hebben een looptijd gelijk aan de looptijd van de leasecontract. Het deel dat betrekking heeft op het lopende jaar wordt in de staat van baten en lasten verantwoord. Het deel dat betrekking heeft op het komende jaar wordt onder de kortlopende vorderingen verantwoord.

Vorderingen en schulden

Debiteuren, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, dus rekening houdend met de tijdswaarden van geld, verminderd met bijzondere waardevermindering. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Risico's financiële instrumenten

Quadraam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten met markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen, heeft Quadraam een beleid en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van Quadraam te beperken.

- **Kredietrisico**

Quadraam loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico dat Quadraam loopt concentreert zich voornamelijk bestaande op debiteuren en overige vorderingen. Met de meeste tegenpartijen bestaat een lange relatie, zij hebben in het verleden aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

- **Renterisico en kasstroomrisico**

De organisatie loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de organisatie risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vast rentende leningen reële waarde risico.

- **Prijrisico**

Als gevolg van beleggingen in beursgenoteerde obligaties loopt de organisatie prijrisico. Fluctuaties in de koers hebben een beperkte impact op het resultaat en op het eigen vermogen van Quadraam.

- **Liquiditeitsrisico**

Quadraam bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor Quadraam steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar is.

Toelichting bij balans

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

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

Overheidssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Soort Materiële vaste activa	Afschrijvingstermijn
Grond	0%
Gebouwen	2,5%
Zonnepanelen /Led	4,0%
Verbouwingen	5%
Inventaris en apparatuur	10%
Netwerken, servers en smartboards	20%
Boeken	25%
ICT	25%
Wifi	33%

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Voor de uitgaven van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. Zie hiervoor de grondslag onder het kopje 'Voorzieningen'. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Overgangsregeling voorziening groot onderhoud

Quadraam hanteert voor de voorziening groot onderhoud een methodiek waarbij de uitgaven over het gehele onderhoudsplan van de onderwijspannen worden bepaald en deze worden vervolgens gedeeld door de looptijd van het onderhoudsplan. Deze systematiek leidt ertoe dat er jaarlijks weliswaar een min of meer gelijkblijvende

dotatie aan de voorziening groot onderhoud wordt gedaan, maar dat deze te laag of te hoog van omvang kan zijn in vergelijking met de RJ-methodiek. Er wordt namelijk beperkt rekening gehouden met individuele onderhoudscomponenten met onderhoudscycli die doorlopen tot na de periode van de huidige onderhoudsplan-ning. Quadraam maakt gebruik van de overgangsregeling. De tijdelijke regeling in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is van toepassing op besturen die voor verslagjaar 2017 een methode van kostenegalitatie voor groot onderhoud hanteerden zoals hierboven beschreven.

Financiële vaste activa

De grondslagen voor overige financiële vaste activa, zijnde vorderin-gen en vooruitbetalingen op de operational leasetermijnen van de zonnepanelen met een looptijd langer dan één jaar, zijn opgenomen bij de grondslagen onder het kopje 'Financiële instrumenten'.

Vanaf 2019 zijn de effecten gerubriceerd van de vlottende activa naar de financiële vaste activa.

De grondslagen voor de waardering van effecten zijn beschreven bij de grondslagen onder het kopje 'Financiële instrumenten'.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzon-dere 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 schatten 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 waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toe-gerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom gene-rerende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaar-den. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waar-deverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehan-teerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermin-deringsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte reali-seerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroom gene-rende eenheid) zou zijn verantwoord.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waarde wijzigingen in de staat van baten en lasten of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de organisatie toekomend bedrag onder voorwaarden die de organisatie anders niet zou hebben overwogen of aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die door Quadraam worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt

Quadraam historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als Quadraam van oordeel is dat de huidige, economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren. Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

Vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarden. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van Quadraam, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de eventuele bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen gepresenteerd, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen reserves uit private middelen en reserves uit publieke middelen. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door het bestuur bepaald en betreft geen verplichting. Het bestuur kan deze verplichting zelf opheffen. Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door een derde is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds. De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van Quadraam. Deze wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het

verschil tussen de toegerekende baten en de werkelijke lasten (in geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht)'.

Voorzieningen

Voorzieningen worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, dient de voorziening te worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Wanneer de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is, is het toegestaan om de verplichting tegen nominale waarde op te nemen.

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

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

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorziening jubileumgratificatie

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. Quadraam heeft mede op advies van de accountant in 2021 een andere berekeningswijze gehanteerd om de hoogte van de voorziening te bepalen om zodoende beter aan te sluiten bij de praktijk. In RJ 271.206 zijn concrete uitgangspunten beschreven om tot de beste schatting te komen voor de hoogte van de jubileumvoorziening. Quadraam heeft in 2021 deze concrete uitgangspunten opgenomen in de jaarrekening. Hierbij is de voorziening bepaald op basis van het huidig personeelsbestand, de salariëring per medewerker, de ambtsjaren per medewerker, de blijfkans per medewerker en een toekomstige loonontwikkeling. De voorziening wordt contant gemaakt tegen een rentevoet van 0%. In de jaarrekening van 2020 is de voorziening berekend met een vast bedrag per fte.

Voorziening mobiliteit

De voorziening mobiliteit is gevormd voor het actief inzetten op mobiliteit van de bestaande formatie. De voorziening is bepaald op basis van een inschatting van de bedragen voor de vaststellingsovereenkomsten voor medewerkers waar gesprekken in het kader van mobiliteit mee hebben plaatsgevonden.

Voorziening sparen persoonlijk budget

In de CAO VO 2021 is vastgesteld dat iedere medewerker het recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. Elke medewerker krijgt een persoonlijk budget van jaarlijks 50 uur (naar rato van betrekkingssomvang). Dit budget vormt onderdeel van het Levensfase Bewust

Personeelsbeleid. Met dit budget kan de medewerker keuzes maken die passen binnen de levensfase en die de persoonlijke situatie en duurzame inzetbaarheid van de medewerker vergroten. Voor de gespaarde uren is een voorziening gevormd. De gespaarde uren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage. Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk.

Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering

Medewerkers die werkloos worden, hebben meestal recht op een Werkloosheidsuitkering. Daarnaast komen zij onder voorwaarden in aanmerking voor een Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering. Werkgevers in de sector Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodrager voor de Werkloosheidswet (WW).

Daarnaast betalen werkgevers ook mee aan de Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW). Bij de berekening van de voorziening wordt een inschatting gemaakt voor het aantal jaren dat ex-medewerkers met een bestaande werkloosheidsuitkering niet actief zijn op de arbeidsmarkt en daardoor een beroep zullen doen op een WW-uitkering of een BWW-uitkering.

Voorziening spaarverlof

In de CAO VO 2021 is afgesproken dat medewerkers met een vast dienstverband de mogelijkheid hebben om 60 uur te sparen per jaar, ongeacht de betrekkingssomvang. De medewerker werkt in het

schooljaar dan 60 uur meer dan zijn betrekkingssomvang om deze uren op een later moment op te nemen. Voor de gespaarde uren is een voorziening opgenomen. Daarnaast zijn in deze voorziening goedgekeurde overuren opgenomen. De gespaarde uren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage. Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit tarief vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk.

Voorziening groot onderhoud

Voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. In afwijking van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa, paragraaf 4, alinea 451, van de richtlijnen is het voor onderwijsinstellingen tot 1 januari 2023 toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat, voor zover deze methode reeds in 2017 werd toegepast en indien is gewaarborgd dat de voorziening groot onderhoud gedurende de planperiode niet op enig moment negatief wordt. Quadraam maakt, net als in 2020, gebruik van deze tijdelijke regeling.

De toevoegingen aan de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag voor groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud. De inschatting van activiteiten groot onderhoud is opgenomen in een

meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening. De voorziening groot onderhoud is bepaald op basis van de te verwachte onderhoudskosten voor de komende tien jaar.

Voorziening compensatie verlofuren tijdens zwangerschaps- en bevallingsverlof

In artikel 14.1 lid 7 CAO VO 2021 is opgenomen dat een docent die zwangerschaps- en/of bevallingsverlof heeft gedurende de zomervakantie, dit vakantieverlof op een later moment kan opnemen. Samenloop van andere schoolvakanties met zwangerschaps- en bevallingsverlof werd echter niet gecompenseerd. De Hoge Raad heeft op 6 november 2020 geoordeeld dat bovengenoemd artikel in strijd is met het verbod op discriminatie tussen mannen en vrouwen. Voor Quadraam betekent dit dat Quadraam als werkgever vanaf bovengenoemde datum alle vakanties moet compenseren. Hiervoor heeft Quadraam in 2020 een voorziening gevormd. Met terugwerkende kracht kunnen (ex-)medewerkers alsnog een claim indienen voor compensatie voor de ten onrechte niet genoten vakantiedagen. De verlofuren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage. Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit tarief vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk.

Voorziening Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)

Per 1 januari 2020 is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) in werking getreden, waardoor medewerkers met arbeidscontracten voor bepaalde tijd die niet worden verlengd, recht kunnen hebben op een transitievergoeding. Standaard krijgen alle nieuwe medewerkers een tijdelijk arbeidscontract bij aanvang van hun indiensttreding, maar het personeelsbeleid van Quadraam is erop gericht om dit na de eerste periode om te zetten in een vast dienstverband, ook gelet op het lerarentekort. Tevens heeft Quadraam geconstateerd dat het slechts om een gering bedrag gaat als er een voorziening gevormd zou worden, derhalve heeft Quadraam besloten om geen voorziening voor deze verplichting te vormen.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het kopje 'Financiële instrumenten'.

Kortlopende schulden

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen, waaronder de (geoormerkte) subsidies OCW en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Positieve resultaten 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.

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

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de personele en materiële exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie OCW. De ontvangen (normatieve) rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft (in het jaar van toewijzing) volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten.

Niet-geoormerkte OCW-subsidies (subsidiën die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en

lasten. Geormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies waarvoor per balansdatum nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht, worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

Geormerkte OCW-subsidies (G2-doelsubsidies met verrekening-clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de werkelijke subsidiabele lasten komen (naar rato van de aan het verslagjaar toe te rekenen werkelijke subsidiabele uitgaven). Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Niet-bestede middelen worden verantwoord als schuld aan het Ministerie van OCW onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen.

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.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten (waaronder verhuur) worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat regulier onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het jaar zijn gespreid.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door Quadraam. Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

De voor het onderwijs van toepassing zijnde pensioenvoorziening is ondergebracht bij het ABP. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van

terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. De dekkingsgraad van het ABP bedraagt per 31 december 2021 110,2%.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële baten en lasten

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.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Vreemde valuta

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Kosten en opbrengsten worden omgerekend tegen koers op transactiedatum.

Leasing

Quadraam 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 worden geclassificeerd als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële leases

Als Quadraam optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de vervolwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het kopje 'Materiële vaste activa'. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat

Quadraam eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Als Quadraam 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 soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financial leasing zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

8.5

Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

(1.2) Materiële vaste activa

De WOZwaarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedraagt € 4.1 miljoen euro (peildatum 1 januari 2020). De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2021 bedraagt € 9.4 miljoen euro. Ten tijden van het opstellen van de jaarrekening waren voorgenoemde gegevens nog niet bekend voor de Metamorfoseallee 100 en de Zeegsingel 11, waardoor deze gegevens niet zijn opgenomen.

Verloopoverzicht	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoering en vooruit-betalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2021				
Aanschafwaarde	58.302.211	28.526.595	494.427	87.323.234
Cumulatieve afschrijving	14.985.860	18.791.015	-	33.776.874
Boekwaarde	43.316.351	9.735.580	494.427	53.546.360
Conversie				
Investeringen	879.794	2.016.953	16.194	2.912.940
Ingebruikname	7.892	486.535	-494.427	0
Desinvesteringen	-	-53.299	-	-53.299
Afschrijvingen desinvesteringen	-	40.215	-	40.215
Afschrijvingen	1.778.078	3.131.754	-	4.909.831
Totaal mutaties	-890.392	-641.350	-478.233	-2.009.975
Stand per 31 december 2021				
Aanschafwaarde	59.189.897	30.976.784	16.194	90.182.876
Cumulatieve afschrijving	16.763.937	21.882.554	-	38.646.491
Boekwaarde	42.425.959	9.094.231	16.194	51.536.385

1.3) Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Verloopoverzicht	1.3.2.Obligaties	1.3.2.Obligaties	1.3.7 Overige vorderingen	1.3.7 Overige vorderingen	Totaal
	Staats obligaties	Overige obligaties	Zonnepanelen Lease	PC Privé	
Stand per 1 januari 2021					
Boekwaarde	2.763.942	7.656.271	609.098	357	11.029.668
Mutaties 2021					
Investerings	1.002.800	1.368.155	-	-	2.370.955
Desinvestering	-	-2.028.830	-	-	-2.028.830
Herwaardering	-6.128	-26.909	-	-	-33.038
Vrijval vooruitbetaalde termijnen			-29.650	-	-29.650
Aflossingen			-	-357	-357
Totaal mutaties	996.672	-687.585	-29.650	-357	279.081
Stand per 31 december 2021					
Boekwaarde	3.760.614	6.968.687	579.448	-	11.308.749

Effecten

Sinds het boekjaar 2019 is de keuze gemaakt om de effecten als financieel vast actief aan te merken. De effecten worden gepresenteerd onder de financiële vaste activa, zie rubriek "1.3.2 Obligaties".

Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen zijn vooruitbetaalde leasetermijnen voor de lease van zonnepanelen opgenomen. De vordering loopt af na een periode van 25 jaar, gelijk aan de looptijd van het leasecontract.

(1.5) Vorderingen

(bedragen in €)		31-12-2021	31-12-2020
1.5.1	Debiteuren	1.075.632	1.095.459
1.5.6	Overige overheden	618.870	584.498
1.5.7	Overige vorderingen	887.011	1.135.158
1.5.8	Overlopende activa	1.101.923	1.081.214
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-34.572	-57.151
Totaal 1.5 Vorderingen		3.648.864	3.839.179

Vorderingen hebben alle een looptijd korter dan 1 jaar.

Overige overheden

Onder de overige overheden zijn vorderingen opgenomen op gemeenten ad. EUR 482.057,-. Daarnaast zijn vanuit de subsidie-regeling Europees Sociaal Fonds (ESF) en React-EU na afronding van dit project middelen beschikbaar gesteld ad. EUR 136.813,- voor gemaakte kosten in het schooljaar 2020-2021.

Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen zijn posten opgenomen die Quadraam nog dient te ontvangen, maar wel betrekking hebben op het boekjaar 2021. Hierin is onder andere opgenomen: een vordering op het UWV inzake compensatie voor betaalde transitievergoedingen ad EUR 272.500,-, vordering inzake nog terug te ontvangen btw

uit 2017 ad EUR 193.740, nog te verzenden verkoopfacturen ad EUR 161.000, te vorderen rente ad EUR 67.000,- en betaalde waarborgsommen ad EUR 57.000,-.

Overlopende activa

De overlopende activa bestaat grotendeels uit vooruitbetaalde inkoopfacturen die betrekking hebben op 2022 en daaropvolgende jaren.

AF: Voorzieningen wegens oninbaarheid

Dit betreft een voorziening dubieuze debiteuren. Eind 2021 bedraagt de voorziening EUR 34.572,-. In 2021 heeft een onttrekking plaatsgevonden van één debiteur met een bedrag van EUR 22.579,- in verband met faillissement van deze debiteur.

(1.7) Liquide middelen

(bedragen in €)		31-12-2021	31-12-2020
1.7.1	Kasmiddelen	187	-
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	16.276.187	4.365.233
1.7.4	Overige liquide middelen	103.529	301.468
Totaal 1.7 Liquide middelen		16.379.903	4.666.701

Alle liquide middelen staan ter directe beschikking van Quadraam. Onder overige liquide middelen is de bankrekening behorende bij de beleggingsrekening opgenomen.

Kasmiddelen

De kasmiddelen betreffen incidentele contante ontvangsten welke door de scholen nog moeten worden afgestort bij de bank.

Tegoeden op bankrekeningen

Toename komt hoofdzakelijk door vooruitontvangen subsidiebedragen in 2021 die niet volledig zijn besteed: Nationaal Programma Onderwijs en compensatie eindexamens ad EUR 7.3 miljoen, Extra Hulp voor de Klas ad. EUR 795.000,- Sterk Techniek Onderwijs ad. EUR 705.000,-. De besteding vindt plaats in één van de opeenvolgende jaren. De toename valt ook te verklaren doordat Quadraam in 2021 significant minder geïnvesteerd heeft dan in 2020, terwijl de leerlingaantallen en het daaraan gekoppeld investeringsbudget slechts een beperkte daling heeft gekend. Resterende toename vloeit voort uit de bedrijfsactiviteiten.

Passiva

(2.1) Eigen Vermogen

(bedragen in €)		Stand per 1-1-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
2.1.1	Algemene reserve	32.049.761	628.359	147.383	32.825.503
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	2.233.307	8.027.477	-147.383	10.113.401
Totaal 2.1 Eigen Vermogen		34.283.068	8.655.836	-	42.938.904

De bestemmingsreserve is als volgt verdeeld:

(bedragen in €)	Stand per 1-1-2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2021
Bestemmingsreserve BAPO	227.737	-	-147.383	80.354
Bestemmingsreserve bekostiging OCW (onderwijsconvenant)	2.005.570	-508.577	-	1.496.993
Bestemmingsreserve bekostiging OCW (Nationaal Programma Onderwijs)	-	7.290.834	-	7.290.834
Bestemmingsreserve subsidie Extra hulp voor de klas	-	795.669	-	795.669
Bestemmingsreserve subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's	-	449.551	-	449.551
Totaal 2.1.2 Bestemmingsreserve	2.233.307	8.027.477	-147.383	10.113.401

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve BAPO

Medewerkers hadden de mogelijkheid om uren op te nemen met gedeeltelijke doorbetaling van de werkgever bij een leeftijd van 52 jaar en minimaal 5 dienstjaren binnen het onderwijs. De mogelijkheid om BAPO uren te sparen is per 1 augustus 2009 komen te vervallen in de CAO. Op dat moment is een bestemmingsreserve gevormd voor de gespaarde BAPO-uren van voor 1 augustus 2009. De reserve is in de afbouwfase. De reserve neemt jaarlijks af op basis van vervallen uren of opgenomen uren van medewerkers.

Bestemmingsreserve OCW (convenantsmiddelen)

In het convenant 'extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' van

oktober 2019 is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het voortgezet onderwijs EUR 150 miljoen extra beschikbaar komt in 2019. Hiervoor is de regeling "Bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019" in het leven geroepen. In december 2019 heeft Quadraam een bedrag van circa EUR 2.0 miljoen ontvangen en als baat in de jaarrekening verwerkt. Bij de resultaatsbestemming van 2019 heeft Quadraam ervoor gekozen om een bestemmingsreserve te vormen, zodat helder is dat aan de middelen een specifiek bestedingsmogelijkheid is gegeven. In 2021 heeft Quadraam EUR 508.577,- aangewend van deze middelen. Door de coronapandemie en de introductie van de subsidieregeling Nationaal Programma Onderwijs zijn er vertraagd middelen besteed, wat ertoe heeft geleid

dat een kwart van het beschikbare budget is besteed. Alle scholen werken in, schooljaar 2021-2022, aan de hen toegekende projecten en hiermee is het de verwachting dat in 2022 het resterende deel wordt besteed.

Middelen Nationaal Programma Onderwijs

Het Nationaal Programma Onderwijs is een steunpakket van landelijk EUR 8.5 miljard om schade als gevolg van corona te herstellen. Voor deze gelden is de regeling 'Bijzondere en aanvullende bekostiging uitvoering Nationaal Programma Onderwijs PO en VO' in het leven geroepen. Quadraam heeft in 2021 een bedrag van EUR 9.4 miljoen ontvangen uit hoofde van bovengenoemde regeling en als baat in de jaarrekening van 2021 verwerkt. De nog niet bestede middelen ad EUR 7.290.834 worden aangemerkt als een bestemmingsreserve, zodat helder is dat aan de middelen een specifiek bestedingsmogelijkheid is gegeven.

Middelen Extra Hulp voor de Klas

Het Ministerie van OCW heeft ten behoeve van een tijdelijke capaciteitsverhoging om de continuïteit van het onderwijs tijdens de uitbraak van COVID-19 te kunnen waarborgen, de subsidieregeling Extra Hulp voor de Klas opgesteld. Hiervoor is landelijk een bedrag van EUR 450 miljoen beschikbaar gesteld.

Quadraam heeft uit hoofde van deze subsidieregeling in totaliteit in 2021 EUR 1.5 miljoen ontvangen en EUR 704.331,- besteed. Hiermee heeft Quadraam voldaan aan de subsidievoorwaarden. De nog niet bestede middelen ad. EUR 795.669,- worden aangemerkt als een bestemmingsreserve, zodat het nog niet aangewende deel van de subsidie besteed kan worden aan activiteiten, passend bij het doel van deze regeling.

Middelen Inhaal- en ondersteuningsprogramma's

Met de subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's kunnen onderwijsinstellingen extra begeleiding bieden aan leerlingen en studenten met een leerachterstand of studievertraging. Hierbij gaat het om achterstanden vanwege de coronapandemie. Uit hoofde van deze subsidieregeling heeft Quadraam in totaliteit in 2020 en 2021 een bedrag van EUR 2.3 miljoen ontvangen en in totaal EUR 1.8 miljoen besteed. Hiermee heeft Quadraam voldaan aan de subsidievoorwaarden. De nog niet bestede middelen ad. EUR 449.551,- worden aangemerkt als een bestemmingsreserve, zodat het nog niet aangewende deel van de subsidie besteed kan worden aan activiteiten, passend bij het doel van deze regeling.

(2.2) Voorzieningen

(bedragen in €)	2.2.1 Personeelsvoorzieningen					2.2.3 Overige voorzieningen		Totaal 2.2 Voorzieningen
	Voorziening jubileum-gratificatie	Voorziening mobiliteit	Voorziening sparen persoonlijk budget	Voorziening BWW	Voorziening spaarverlof	Voorziening compensatie verlofuren	Voorziening groot onderhoud	
Stand per 1-1-2021	691.332	72.719	3.944.143	431.858	1.211.310	324.927	2.270.899	8.947.188
Dotaties	351.398	88.981	1.161.520	228.449	77.991	3.087	1.061.461	2.972.888
Onttrekkingen	142.887	72.719	592.362	323.753	171.845	141.398	1.329.118	2.774.082
Vrijval	-	-	-	-	-	-	-	-
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet	-	-	-	-	-	-	-	-
Stand per 31-12-2021	899.843	88.981	4.513.301	336.554	1.117.456	186.616	2.003.242	9.145.994
Kortlopend deel < 1 jaar	116.208	88.981	256.207	336.554	179.340	186.616	887.743	2.051.650
Langlopend deel > 1 jaar	783.635	-	4.257.094	-	938.116	-	1.115.499	7.094.345

Indien van toepassing worden de personele voorzieningen contant gemaakt tegen een rentevoet van 0%.

Voorziening jubileumgratificatie

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband en is

grotendeels langlopend. Quadraam heeft mede op advies van de accountant in 2021 een andere berekeningswijze gehanteerd om de hoogte van de voorziening te bepalen om zodoende beter aan te sluiten bij de praktijk. Deze schattingswijziging heeft geleid tot een incidentele verhoging van de voorziening met EUR 178.000,-.

Voorziening mobiliteit

De voorziening is gevormd voor het actief inzetten op mobiliteit van de bestaande formatie. De voorziening is bepaald op basis van een inschatting van de bedragen voor de vaststellings-overeenkomsten voor medewerkers waar gesprekken in het kader van mobiliteit mee plaats gevonden hebben. De voorziening is geheel kortlopend.

Voorziening sparen persoonlijk budget

In de CAO VO 2021 is vastgesteld dat iedere medewerker het recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. Elke medewerker krijgt een persoonlijk budget van jaarlijks 50 uur (naar rato van betrekking-somvang). Voor de gespaarde uren is een voorziening gevormd en deze is grotendeels langlopend.

Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering

De voorziening is gevormd voor een bijdrage vanuit Quadraam aan de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening is voor een deel kortlopend en voor een deel langlopend.

Voorziening spaarverlof

De voorziening spaarverlof heeft betrekking op de niet opgenomen verlofuren van medewerkers en is grotendeels langlopend.

Voorziening compensatie verlofuren

Deze voorziening is gevormd voor de compensatie verlofuren tijdens zwangerschaps- en bevallingsverlof. De voorziening is geheel kortlopend.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud houdt verband met toekomstig groot onderhoud aan de panden en installaties. De voorziening is voor een deel kortlopend en voor een deel langlopend.

(2.3) Langlopende schulden

(bedragen in €)	2.3.3 Kredietinstellingen	Totaal 2.3 Langlopende schulden
Stand per 1-1-2021	13.016.250	13.016.250
Aangegane leningen	-	-
Aflossingen	333.750	333.750
Stand per 31-12-2021	12.682.500	12.682.500
Kortlopend deel <1 jaar	333.750	333.750
Looptijd > 1 jaar	12.348.750	12.348.750
Rentevoet	0,52%	0,52%

Langlopende schulden kredietinstellingen

In 2019 is een langlopende lening afgesloten bij de BNG van EUR 13,35 miljoen voor de (gedeeltelijke) financiering van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. De looptijd van de lening bedraagt 40 jaar en 223 dagen met ingang van 22 mei 2019. De rente bedraagt 0,52% per jaar en staat vast tot 31 december 2026. De aflossing bedraagt EUR 83.437,- per kwartaal en startte in 2020. De gemeente Arnhem staat garant voor deze lening (akte van borgtocht) voor een bedrag van EUR 13,35 miljoen vermeerderd met boeten, kosten en renten.

(2.4) Kortlopende schulden

(bedragen in €)		12/31/2021	12/31/2020
2.4.3	Crediteuren	2.059.445	1.381.435
2.4.4	OCW	70.418	99.217
2.4.7	Belastingen en premies soc. verzekeringen	4.505.478	4.171.482
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.389.354	1.236.606
2.4.9	Overige kortlopende schulden	22.289	22.389
2.4.10	Overlopende passiva	7.255.715	6.770.425
2.4.11	Vooruitontvangen subsidies OCW	2.803.802	3.153.847
2.4.12	Kortlopend deel langlopende lening	333.750	333.750
Totaal 2.4 Kortlopende schulden		18.440.253	17.169.151

Crediteuren

Het crediteurensaldo is eind 2021 toegenomen. De reden hiervoor is dat eind december 2021 meer inkoopfacturen nog op de openstaande postenlijst stonden ten opzichte van december 2020.

Overlopende passiva

Overlopende passiva zijn of verplichtingen die gedurende het jaar 2021 zijn opgebouwd en pas in 2022 worden betaald, of bedragen die vooruitontvangen zijn en waarvoor de prestaties pas in 2022 of in één van de daaropvolgende jaren wordt verricht. Deze balanspost is eind 2021 EUR 485.290,- hoger ten opzichte van 2020 en bestaat

grotendeels uit: EUR 1.3 miljoen aan nog te betalen inkoopfacturen die in 2022 zijn ontvangen en betrekking hebben op 2021 en EUR 1.2 miljoen aan vooruitontvangen niet-geoordeelde subsidies.

Vooruitontvangen subsidies OCW

Ten opzichte van 2020 is het saldo van vooruitontvangen subsidies OCW lager. In 2021 bestaat deze post grotendeels uit het vooruitontvangen bedrag van de subsidieregeling Sterk Techniek Onderwijs van EUR 2.1 miljoen.

Onderstaand zijn detailoverzichten van de meest omvangrijke rubrieken uit bovenstaand overzicht weergegeven.

(bedragen in €)		12/31/2021	12/31/2020
2.4.7.1	Loonheffing	3.273.935	3.078.461
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	1.231.543	1.093.020
Totaal 2.4.7 Belastingen en premies soc. verzekeringen		4.505.478	4.171.482

(bedragen in €)		12/31/2021	12/31/2020
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	1.602.016	1.675.725
2.4.10.5	Vakantiegeld- en dagen	2.809.816	2.769.901
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	38.366	65.945
2.4.10.8	Overige	2.805.517	2.258.855
Totaal 2.4.10 Overlopende passiva		7.255.715	6.770.425

Model G (Geormerkte subsidies)

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

Omschrijving	Toewijzing/Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO Liemers	DPOVO17052	20.12.2017	Ja
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO	DPOVO18099	20.12.2018	Ja
Subsidie Vrijroosteren Leraren 2017-2019 13554	VRL17010	31.08.2017	Nee
Subsidie voor studieverlof 19/20	1007485-01	20.09.2019	Nee
Subsidie voor studieverlof 19/20	1007884-01	20.09.2019	Nee
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091470-01	20.09.2020	Ja
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091489-01	20.09.2020	Nee
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091664-01	20.09.2020	Ja
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091741-01	20.09.2020	Nee
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091790-01	20.09.2020	Ja
Subsidie tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	1095243-01	20.11.2020	Ja
Subsidie incidentele middelen leerlingendaling VO 2020	LVO20035	10.07.2020	Ja
Subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's	IOP1-13554-VO	10.07.2020	Ja
Subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's	IOP2-13554-VO	16.10.2020	Ja
Subsidie voor studieverlof	1.152.004	26.04.2021	Ja
Studieverlof	1.165.049	20.08.2021	Nee
Studieverlof	1.179.162	20.10.2021	Ja
Studieverlof	1.177.133	21.09.2021	Nee
Studieverlof	1.165.092	20.08.2021	Nee

Omschrijving	Toewijzing/Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Studieverlof	1.179.168	20.10.2021	Ja
Studieverlof	1.177.172	21.09.2021	Ja
Studieverlof	1.177.366	21.09.2021	Nee
Studieverlof	1.165.921	20.08.2021	Nee
Studieverlof	1.179.249	20.10.2021	Ja
Studieverlof	1.177.504	21.09.2021	Nee
Studieverlof	1.166.205	20.08.2021	Nee
Subsidie voor studieverlof	1.123.216	20.02.2021	Nee
Subsidie zij-instroom	1.189.690	22.12.2021	Nee
Subsidie zij-instroom	1.189.649	22.12.2021	Nee
Subsidie zij-instroom	1.180.655	20.10.2021	Nee
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 03RR	1.095.180	22.11.2020	Ja
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 03RR	1.183.854	22.11.2021	Nee
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 05FF	1.183.853	22.11.2021	Nee
Subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's	IOP4-13554-VO	16.07.2021	Ja
Subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's	IOP5-13554-VO	20.08.2021	Ja
Subsidieregeling Schoolkracht	SK20-05FF	21.05.2021	Nee
Subsidieregeling Schoolkracht	SK20-12NW	21.05.2021	Nee

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Leasing

Leasing	Looptijd korter dan 1 jaar	Looptijd > 1 jaar < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Autoleasing : Volkswagen + Wassink	24.158	15.162	-
Kluisjes: Noki Lock	78.530	314.120	471.180
IT hardware: Econocom	26.400	64.156	-
Zonnepanelen: Slim Opgewekt duurzaamheidsfonds B.V.	295.907	1.183.627	5.030.414
Totaal	424.994	1.577.065	5.501.594

Aanbestedingscontracten

Quadraam heeft diverse contracten afgesloten waaruit een afnameverplichting voortvloeit. Hieronder een overzicht van deze contracten:

Contracten	12/31/2021
Looptijd korter dan 1 jaar	565.514
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	9.690.860
Looptijd langer dan 5 jaar	407.849
Totaal	10.664.223

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde totale looptijd
Accountancydiensten	12/31/2022	78.227
Begrotingstool Capisci	5/31/2023	45.063
Schoolloket	10/31/2022	30.633
Beheer en onderhoud camera's	6/24/2022	15.896
Sanitaire voorzieningen	1/31/2024	304.083
Cyber Threat Management	3/21/2022	8.406
Levering gas	12/31/2023	370.698
Levering elektriciteit	12/31/2023	454.837
Huur Utrechtseweg 72a	12/31/2024	121.221
Magister Suite	7/31/2022	116.787
Magister Managementinformatie Platform	7/31/2022	22.353
ELO, Leerplatform en InschrijvingPlus	7/31/2022	86.444
Energievoorzieningen	1/31/2029	198.545
Meetdiensten gas en elektra	1/31/2029	209.304
Netbeheer gas	12/31/2022	44.888
Netbeheer elektriciteit	12/31/2022	165.708
Reguliere schoonmaak perceel 3	1/31/2024	1.649.720
Licentieovereenkomst Bookmaster	7/31/2022	21.919
Beheer en Onderhoud E&W	12/31/2024	600.143
Reguliere schoonmaak perceel 1 en 2	1/31/2024	2.706.123
Wifi as a Service	10/31/2025	680.421
Licentieovereenkomst Adobe	5/27/2023	41.138
Licentieovereenkomst Microsoft	12/31/2026	677.418
Internetaansluiting	2/1/2022	5.489

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde totale looptijd
QlikView AFAS HR-App	2/28/2022	12.898
Licentiekosten SOMtoday	7/31/2022	52.228
Netwerkbeheer	7/31/2022	71.685
Werkplekbeheer	9/30/2024	410.583
Skilled Servicedesk	7/31/2022	86.112
IDM IAM	9/30/2024	407.813
Beheer en Onderhoud E&W	12/31/2024	600.629
Raamovereenkomst onderhoud brandmeldinstallaties, inbraakinstallaties en meldkamer VDP Quadraam	12/31/2024	105.370
Huurovereenkomst grond t.b.v. tijd. noodlok. Lyceum Elst V.O.F. Westeraam II	7/31/2022	34.665
Verzuimdienstverlening	12/31/2022	226.779
		10.664.223

Garantstelling gemeente Arnhem

De gemeente Arnhem staat borg voor de financiering bij de BNG Bank ten behoeve van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. De nieuwbouw is gestart in 2019 en afgerond in 2020. Gemeente Arnhem neemt de vraag van Quadraam (vervangende nieuwbouw voor het Lorentz Lyceum) mee bij het opstellen van een nieuw Integraal Huisvestingsplan, waarbij de toekenning uiterlijk in 2026 wordt geëffectueerd. Op moment van toekenning van de vervangende nieuwbouw vervalt de garantstelling.

Recht op OCW

Conform artikel 5 van de regeling “Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs” is het mogelijk een vordering op te nemen in de balans op OCW. Quadraam heeft ervoor gekozen de vordering op OCW niet via de balans te laten lopen maar via de “Niet uit de balans blijvende rechten” in de jaarrekening te presenteren. Het recht op OCW kan worden geëffectueerd bij opheffing van één of meerdere scholen op een andere datum dan 1 augustus van enig kalenderjaar.

Vanwege een wijziging in de wetgeving is de mogelijkheid om het recht te effectueren geldig tot 1 januari 2023. Quadraam verwacht dat deze situatie niet van toepassing zal zijn de komende periode. Vandaar dat het Niet uit de balans blijvende recht op OCW vanaf 2019 op nihil wordt gewaardeerd.

Verpanding Rabobank

In 2021 heeft Quadraam samengewerkt met de Rabobank ten behoeve van Rabobank Trade tests. Uit hoofde hiervan zijn een tweetal bankrekeningen geopend die benodigd waren voor het uitvoeren van de tests. Gedurende deze tests zijn alle bedragen weer tegengeboekt. Quadraam heeft de betreffende bankrekeningen in 2022 gesloten.

8.6

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Baten

(3.1) Rijksbijdragen

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	109.769.198	98.996.728	98.653.814
3.1.2	Overige subsidies OCW	10.710.981	5.492.733	9.752.403
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	7.728.030	7.754.681	7.303.561
Totaal 3.1 Rijksbijdragen		128.208.209	112.244.142	115.709.778

Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdragen OCW waren in 2021 circa EUR 10.7 miljoen hoger dan de begroting. In 2021 heeft Quadraam uit hoofde van de subsidieregeling Nationaal Programma Onderwijs EUR 9.4 miljoen ontvangen. Hiervan is EUR 7.3 miljoen niet besteed en verantwoord onder de Rijksbijdragen OCW. Het bestede bedrag ad EUR 2.1 miljoen is verantwoord onder de Overige subsidies OCW. Tevens heeft Quadraam vanwege einde van de subsidieperiodes vanuit de subsidieregelingen Extra Hulp voor de Klas en Inhaal- en ondersteuningsprogramma's ad EUR 1.2 miljoen aan baten

opgenomen, welke nog niet zijn besteed en waarvoor een tweetal bestemmingsreserves worden gevormd. Daarnaast is de bekostiging voor personele lumpsum VO verhoogd met 2.47% op basis van de kabinetsbijdrage voor loonontwikkeling in 2021. Ten slotte heeft het kabinet de bekostiging exploitatiekosten verhoogd met 1.96%.

Onderstaand een detailoverzicht van de post ‘overige subsidies OCW’ uit bovenstaand overzicht die ter nadere inzicht is opgenomen.

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.1.2.1.1	Geormerkte subsidies	3.412.902	1.386.938	2.353.310
3.1.2.2.1	Niet-geormerkte subsidies	7.298.079	4.105.795	7.399.093
Totaal 3.1.2 Overige subsidies OCW		10.710.981	5.492.733	9.752.403

Overige subsidies OCW

In 2021 waren de overige subsidies OCW EUR 5.2 miljoen hoger dan de begroting. Dit komt grotendeels door hogere besteding van de subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's ad. EUR 976.788,- en subsidie Sterk Techniek Onderwijs ad. EUR 1.1 miljoen. Tevens besteding van de subsidies Extra Hulp voor de Klas ad. EUR 685.705,- en Nationaal Programma Onderwijs ad. EUR 2.1 miljoen, welke niet zijn meegenomen in de begroting.

Ten opzichte van 2020 laten de overige subsidies OCW een positieve afwijking zien van circa EUR 1.0 miljoen. Dit komt door hogere besteding van de subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's van EUR 690.000,- en een hogere besteding vanuit de subsidie Sterk Techniek onderwijs van EUR 740.000,-. Daarentegen een lagere baat vanuit subsidie Doorstroomprogramma PO-VO van EUR 220.000,- vanwege een terugbetaling.

(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en -subsidies	751.075	620.896	519.166
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	444.877	465.250	534.541
Totaal 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies		1.195.953	1.086.146	1.053.707

3.5) Overige baten

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.5.1	Verhuur	302.379	428.650	335.744
3.5.2	Detachering personeel	706.910	490.130	585.546
3.5.4	Sponsoring	-	-	916
3.5.5	Ouderbijdragen	2.225.669	2.902.767	2.360.618
3.5.6	Overige	638.560	226.000	354.068
Totaal 3.5 Overige baten		3.873.517	4.047.547	3.636.892

Verhuur

In 2021 waren de verhuurbaten EUR 126.271,- lager dan de begroting. Dit komt grotendeels door dat vanwege de coronapandemie huurders beperkter gebruik hebben kunnen maken van de faciliteiten.

Detachering personeel

In 2021 waren de detacheringsbaten EUR 206.000,- hoger dan de begroting en EUR 120.000,- hoger dan de realisatie van 2020. Dit komt doordat er meer personeel vanuit Quadraam is gedetacheerd naar andere organisaties in 2021 en door de stijgende lonen in 2021.

Ouderbijdragen

In 2021 waren de ouderbijdragen circa EUR 677.098,- lager dan de begroting. Dit komt grotendeels door lagere baten uit hoofde van reizen en excursies ad EUR 389.000 wat te verklaren valt doordat vanwege de coronapandemie reizen en excursies beperkt hebben

plaatsgevonden. De begroting van 2021 is opgesteld in het tweede halfjaar van 2020. Op dat moment was er nog veel onzekerheid over de coronapandemie, waardoor uitgegaan werd van een jaar zonder al te veel beperkingen.

Daarnaast is door nieuwe wet- en regelgeving de ouderbijdragen geheel vrijwillig geworden en blijkt dat minder ouders de ouderbijdragen voldoen. Voornoemde reden heeft vervolgens ook als gevolg dat de bijdrage voor algemene schoolzaken ad. EUR 160.000 lager is dan begroot. Ten slotte een lagere bate van ad EUR 114.000 uit hoofde van huur kluisjes/pasjes.

Ten opzichte van 2020 laten de ouderbijdragen een daling zien van EUR 134.949,-. Dit komt grotendeels door lagere baten uit hoofde van bijdrage algemene schoolzaken ad EUR 123.246. Het jaar 2020 was tevens een bijzonder jaar voor reizen en excursies, door de coronabeperkingen konden deze geen doorgang vinden. Vandaar dat de realisatie van 2020 lager ligt dan de begroting van 2021.

Overige

In 2021 was de post 'Overige' van de overige baten EUR 412.560,- hoger dan begroot. Dit komt grotendeels door inzet personeel maatschappelijke diensttijd ad EUR 110.000,-, ontvangen WGA-verhaalschades van medewerkers vanuit de schadeverzekering ad EUR 100.000,-, hogere baten door boetes betaald door leerlingen ad EUR 27.000,- en niet begrote baten vanuit pro-rata btw-aangiften 2014 t/m 2016 ad EUR 21.000,-.

Lasten

(4.1) Personeelslasten

(bedragen in €)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.1.1 Lonen en salarissen	93.585.713	88.984.748	89.980.066
4.1.2 Overige personele lasten	5.094.792	3.755.335	4.553.623
4.1.3 Uitkeringen	-959.994	107.561	-885.394
Totaal 4.1 Personeelslasten	97.720.510	92.847.644	93.648.295

Onderstaand zijn detailoverzichten van de rubrieken uit bovenstaand overzicht (4.1) weergegeven.

(bedragen in €)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	72.271.846	69.317.169	70.349.479
4.1.1.2 Sociale lasten	9.321.116	8.660.720	8.797.130
4.1.1.3 Pensioenpremies	11.992.750	11.006.858	10.833.457
Totaal 4.1.1 Lonen en salarissen	93.585.713	88.984.748	89.980.066

Brutolonen en salarissen

Het gemiddeld aantal FTE's is in 2021 gestegen, maar ook de brutolonen en salarissen zijn gestegen in 2021. Dit komt voor uit het onderhandelaarsakkoord CAO VO 2021: loonsverhoging van 1,50%

per 1 oktober 2021, een eenmalige uitkering van EUR 800 per 1FTE en een structurele verhoging van de eindejaarsuitkering van 8% naar 8,33%.

(bedragen in €)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.911.427	790.569	1.578.819
4.1.2.1 Onttrekkingen personele voorzieningen	-1.444.964	-359.800	-894.861
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.983.360	813.653	1.918.116
4.1.2.3 Overig	2.644.969	2.510.913	1.951.549
Totaal 4.1.2 Overige personele lasten	5.094.792	3.755.335	4.553.623

Personeel niet in loondienst

In 2021 is er een significante afwijking ten opzichte van de begroting 2021. Dit komt grotendeels door: hogere kosten vanwege inzet vanuit subsidiegelden EUR 250.000,-, invulling interim-functies ondersteunend personeel EUR 440.000,- en inhuur docenten EUR 230.000,-.

Uitkeringen

In 2021 heeft Quadraam een compensatie voor transitievergoedingen ontvangen van het UWV ad EUR 381.000,-. Daarnaast heeft Quadraam in 2021 EUR 488.000,- aan zwangerschapsuitkering ontvangen van het UWV. Zwangerschapsuitkeringen vanuit het UWV worden niet begroot.

Gemiddeld aantal FTE's

Het gemiddeld aantal FTE's bedraagt in 2021: 1.196 (2020: 1.177). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland. In het eerste gedeelte van schooljaar 2021-2022 heeft een gemiddelde inzet van 71fte per maand vanuit subsidiegelden plaatsgevonden.

(4.2) Afschrijvingen

(bedragen in €)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.2.2 Materiële vaste activa	4.909.831	4.819.145	4.778.170
Totaal 4.2 Afschrijvingen	4.909.831	4.819.145	4.778.170

(bedragen in €)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Gebouwen en verbouwingen	1.778.078	1.599.606	1.667.538
Inventaris en apparatuur	3.131.754	3.219.538	3.110.632
Totaal 4.2.2 Afschrijvingen Materiële vaste activa	4.909.831	4.819.145	4.778.170

(4.3) Huisvestingslasten

(bedragen in €)	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.3.1 Huur	311.433	283.250	428.208
4.3.2 Verzekeringen	53.754	41.000	27.345
4.3.3 Onderhoud	1.385.327	976.750	1.428.296
4.3.4 Energie en water	1.967.786	1.840.000	1.720.014
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.408.921	2.486.500	2.448.249
4.3.6 Heffingen	412.195	451.400	427.741
4.3.8 Overige	450.002	531.245	554.632
Totaal 4.3 Huisvestingslasten	6.989.418	6.610.145	7.034.486

Onderhoud

De onderhoudslasten zijn toegenomen ten opzichte van de begroting. Dit komt door het gegeven dat de storingsposten in 2021 hoger uitvielen en doordat er meer regulier onderhoud is uitgevoerd. Ten opzichte van 2020 zijn de onderhoudslasten afgenomen, doordat vorig jaar meer aankopen zijn gedaan voor de naleving van de coronamaatregelen.

Energie en water

Met name energielasten (gas en elektriciteit) zijn hoger dan begroot. Dit komt doordat de energielasten zijn gestegen in 2021 en door de coronapandemie zijn de ventilatie-eisen op de scholen hoger, waardoor meer gas verbruikt wordt.

(4.4) Overige lasten

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.4.1	Administratie en beheerslasten	6.369.435	4.768.108	5.590.380
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.632.807	2.899.424	3.369.331
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	1.061.461	821.000	906.283
4.4.4	Overige	3.916.131	3.821.850	4.153.897
4.4.9	Interne verrekeningen	-	-	-419
Totaal 4.4 Overige lasten		14.979.834	12.310.382	14.019.472

Administratie en beheerslasten

De administratie- en beheerslasten zijn in 2021 significant hoger dan opgenomen in de begroting. Dit komt grotendeels door inhuur van personeel vanuit subsidiegelden op de post 'inhuur deskundigheid'.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De lasten inzake inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn in 2021 significant hoger dan opgenomen in de begroting. Dit komt grotendeels door hogere lasten inzake aanschaf onderwijskundige licenties en leermiddelen door de overstap naar meer digitaal onderwijs.

Dotaties overige voorzieningen

Dit betreft de dotatie aan de voorziening groot onderhoud. In 2021 is deze voorziening opnieuw beoordeeld.

Honorarium accountantskosten

(bedragen in €)	Realisatie 2021			Realisatie 2020		
	Astrium	BDO	Totaal	Astrium	BDO	Totaal
Honorarium onderzoek jaarrekening	78.227	25.011	103.238	-	83.022	83.022
Honorarium fiscale adviezen	-	2.657	2.657	-	-	-
Totaal Accountantskosten	78.227	27.668	105.895	-	83.022	83.022

De accountantskosten zijn in 2021 aanzienlijk hoger, vanwege het feit dat de afrekening voor controlewerkzaamheden over 2020 in 2021 hoger uitviel dan ingeschat.

(5) Financiële baten en lasten

(bedragen in €)		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
(5.1)	Rentebaten	636	-	63
(5.3)	Waardeveranderingen financiële vaste activa	-1.868	-	-48.435
(5.4)	Overige opbrengsten financiële vaste activa	54.245	60.000	90.275
(5.5)	Rentelasten	-75.263	-67.034	-68.777
Totaal 5 Financiële baten en lasten		-22.249	-7.034	-26.873

8.7

Model E: Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen				
				31-12-2021	Resultaat 2021	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Stichting SWV Passend Onderwijs V(S)O 25.06 Arnhem, De Verbinding	Stichting	Gemeente Arnhem	Voor elke leerling een passend onderwijsaanbod realiseren.	1,8 mln	-573K	Nee	12,50%	Nee

* Eigen vermogen en resultaat zijn in concept, doordat de accountantscontrole nog niet is afgerond.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 heeft per 31.12.2020 een eigen vermogen van 2,4 mln en het resultaat van 2020 betrof 3k.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 Arnhem, De Verbinding heeft haar zetel in de gemeente Arnhem. De stichting heeft ten doel:

- het vormen en in stand houden van een regionaal samenwerkingsverband in de zin van artikel 17a lid 2 van de Wet op het voortgezet onderwijs;
- het realiseren van een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen, en wel zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en leerlingen die extra ondersteuning behoeven een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen;
- het verrichten van alle verdere werkzaamheden, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- het vaststellen van een ondersteuningsplan;
- het verdelen en toewijzen van ondersteuningsmiddelen en ondersteuningsvoorzieningen aan de scholen;
- het beoordelen of leerlingen toelaatbaar zijn tot het voortgezet speciaal onderwijs, tot het praktijkonderwijs of aangewezen zijn op leerwegondersteuning, op verzoek van het bevoegd gezag van een school waar de leerling is aangemeld of ingeschreven;
- het adviseren over de ondersteuningsbehoefte van een leerling op verzoek van het bevoegd gezag van een school waar de leerling is aangemeld of ingeschreven;
- alle andere middelen die aan het doel van de stichting dienstbaar kunnen zijn.

De stichting beoogt niet het maken van winst.

8.8

WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Quadraam van toepassing zijnde regelgeving: WNT-maximum voor het onderwijs, klasse F en 16 complexiteitspunten. Deze punten zijn als volgt opgebouwd:

- Het gemiddelde van de totale baten ligt tussen de € 75 en 125 miljoen (inclusief rentebaten) over 2017, 2018 en 2019. Complexiteitspunten: 8.
- Het gemiddelde van het aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten ligt tussen de 10.000 en 20.000 over de jaren 2017, 2018 en 2019. Complexiteitspunten: 4.
- De gewogen onderwijssoorten of sectoren per 1 oktober 2019:

Onderwijssoort	Punten
Voortgezet onderwijs Praktijkonderwijs	1
Voortgezet onderwijs – Vorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs	1
Voortgezet onderwijs – Hoger Algemeen Voortgezet Onderwijs	1
Voortgezet onderwijs – Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs	1
Totaal complexiteitspunten bedragen	4

Het voor Quadraam toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2021 is EUR 190.000,-. Dit maximum geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

1A. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2021 (bedragen x € 1)	E. Diender- van Dijk	P. Eckringa
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	165.932	158.159
Beloningen betaalbaar op termijn	23.608	22.932
Subtotaal	189.540	181.091
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	190.000	190.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	189.540	181.091
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020 (bedragen x € 1)	E. Diender- van Dijk	P. Eckringa
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functieervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.635	155.352
Beloningen betaalbaar op termijn	21.765	20.931
Subtotaal	182.400	176.283
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	183.000	183.000
Bezoldiging	182.400	176.283

Voor de bezoldiging is de CAO bestuurders VO 2021 gevolgd en hierbij is rekening gehouden met de CAO-verhoging van 2021.

**1B. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking
in de periode kalendermaand 1 t/m 12**

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2021.

1C. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021 (bedragen x € 1)	Drs. H. van Wijk	Dr. S.M. van der Lyke	Prof. Dr. P.R.J. Simons
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-30/11
Bezoldiging			
Bezoldiging	21.753	14.490	13.283
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	28.500	19.000	17.386
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	21.753	14.490	13.283
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020 (bedragen x € 1)	Dr. H. van Wijk	Dr. S.M. van der Lyke	Prof. Dr. P.R.J. Simons
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.260	13.482	13.482
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	18.300	18.300
Gegevens 2021 (bedragen x € 1)	Mr. J. Langerhuizen	K. Visser MBA	F. Belhirsch LL.M.
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1-31/12	1/1-17/12	1/1-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	14.490	14.490	14.490
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.000	18.271	19.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	14.490	14.490	14.490
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2021 (bedragen x € 1)	Mr. J. Langerhuizen	K. Visser MBA	F. Belhirch LL.M.
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	13.482	13.482	13.482
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.300	18.300	18.300

1D. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder.

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2021.

1E. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700

De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt, voor al zijn functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen (uitsluitend te verantwoorden indien en voor zover er sprake is bij een topfunctionaris van bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij de WNT-instelling en/of bezoldiging uit hoofde van werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen).

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2021.

1F. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a. Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van meer dan € 1.700.

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2021.

1G. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1d, Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder.

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2021.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Er zijn geen uitkeringen gedaan wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen in 2021.

3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

8.9

Overige gegevens

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

In artikel 15 van de statuten van Quadraam, met nummer JR – 20110270/1, staat het volgende opgenomen:

Artikel 15

Boekjaar en jaarstukken van Quadraam

1. Het boekjaar van Quadraam is gelijk aan het kalenderjaar.
2. Het College van Bestuur sluit per de laatste dag van het boekjaar de boeken van Quadraam af en maakt daaruit zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, een balans en een staat van baten en lasten op over het verstreken boekjaar. De omvang en opbouw van de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur alsmede de hoogte van de in enig jaar aan de leden van het College van Bestuur en de leden van de Raad van Toezicht verstrekte vergoedingen worden opgenomen in het financieel jaarverslag van Quadraam.
3. Het College van Bestuur laat, alvorens tot de vaststelling van de balans en de staat van baten en lasten over te gaan, deze stukken doen onderzoeken door een door de Raad van Toezicht aan te wijzen registeraccountant.
4. Deze deskundige brengt betreffende zijn onderzoek een goedkeurende verklaring uit aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2021 wordt als volgt verdeeld:

(Voorstel) bestemming resultaat	
Resultaat Exploitatie 2021	8.655.836
Resultaatverdeling	
Algemene reserve	628.359
Bestemmingsreserve OCW (convenantsmiddelen)	-508.577
Bestemmingsreserve bekostiging OCW (Nationaal Programma Onderwijs)	7.290.834
Bestemmingsreserve subsidie Extra hulp voor de klas	795.669
Bestemmingsreserve subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's	449.551
Totaal resultaat	8.655.836

8.10

Controleverklaring
