



Bestuursverslag 2018



QUADRAAM
GELDERSE
ONDERWIJS
GROEP

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Over ons	5
Organogram	10
Verslag bestuur	11
1 Beleid & organisatie	12
2 Verslag Raad van Toezicht	26
3 Onderwijs	36
4 Personeel & organisatie	44
5 Bedrijfsvoering	53
6 Toekomst & continuïteit	67

VOORWOORD

Een lerende opdracht

Ieder jaar bij Quadraam is bijzonder: 2018 was dat zeker ook weer. Waar zullen we beginnen?

We hebben Patrick Eckringa binnen onze organisatie verwelkomd. Als nieuw lid versterkt hij het College van Bestuur. De samenwerking is intensief en plezierig. Dat belooft wat voor de komende jaren!

In 2018 is hard gewerkt aan de verdere uitrol van ons Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Talent'. Samen met alle schooldirecteuren hebben we het plan in het najaar van 2018 tussentijds geëvalueerd. De uitkomst is dat alle scholen serieus werken aan flexibilisering van het onderwijs. Ieder in een eigen tempo, op een eigen manier en vanuit een eigen startsituatie. Concrete resultaten zijn er ook al!

Zo voeren alle scholen het gesprek over onderwijsontwikkeling. LeerKRACHT wint terrein, zoals lean-werken. We zien een toename in de keuzemogelijkheden voor leerlingen, ook buiten het curriculum. De Quadraam Highschool waar leerlingen vakken volgen die binnen hun eigen school niet (meer) haalbaar zijn, heeft zich een stevige plek verworven. Natuurlijk is de praktijk soms weerbarstig, maar we zien mooie initiatieven en ontwikkelingen. Daar zijn we erg trots op.

Omdat de wereld snel verandert, moeten wij dat ook doen. Daarom is het noodzakelijk dat we midden in de samenleving staan. Zodat we zien hoe die zich ontwikkelt en we begrijpen wat jonge mensen nodig hebben. En ook hoe we die inzichten kunnen gebruiken om relevant onderwijs te maken. Onze opdracht is succesvol als we erin slagen leerlingen te helpen hun eigen, betekenisvolle plek in de wereld te vinden.

2018 is ook het jaar geweest waarin wij een nieuwe besturingsfilosofie hebben ontwikkeld. De kern van deze besturingsfilosofie is onze maatschappelijke opdracht, die besloten ligt in het sociale contract tussen onderwijs en samenleving. Oftewel, de samenleving vertrouwt ons haar kinderen toe en voorziet ons van middelen. Als tegenprestatie spannen wij ons naar eer en geweten in om jonge mensen te leren floreren in een veranderende samenleving. In essentie zeggen we daarmee dat onze besturingsfilosofie en onze visie op leren dezelfde zijn. Als je

leren beschouwt als een veranderingsproces, dan is onze bestuurlijke opdracht een 'lerende opdracht'.

Deze lerende opdracht betekent ook veel voor de wijze waarop wij onze bestuurstaak zien en willen uitvoeren. Besturen betekent voor ons gezamenlijk betekenis geven aan de veranderende, nieuwe wereld.

Het is een sociaal proces, dat van scholen en schoolleiders vraagt dat zij met hun kennis en individuele verbeeldingskracht bijdragen aan de kracht van het collectief. Onze maatschappelijke opdracht is te complex om het alleen te kunnen. Onder het collectief verstaan we daarom niet alleen onze leerlingen, hun ouders en onze medewerkers. Maar óók andere scholen, organisaties en bedrijven uit onze omgeving. Door samenwerkingen en open innovatie verbinden wij ons gezamenlijk als partners in onderwijs.

Inmiddels hebben we onze filosofie concreet handen en voeten gegeven. De schooldirecteuren hebben een belangrijke rol gekregen in het strategische besluitvormingsproces. Hiertoe hebben we een nieuwe overlegstructuur ingericht. De Planning & Control cyclus vindt plaats op basis van dialoog, afspraken en monitoring. De begroting komt met alle directeuren gezamenlijk tot stand.

Wij zijn trots op Quadraam. Daarom nemen wij u in dit jaarverslag graag mee in de stappen die we in 2018 samen hebben gezet. En de resultaten die we hebben behaald met leerlingen, hun ouders, docenten, medewerkers en iedereen die onze leerlingen en hun onderwijs een warm hart toedraagt.

Wij wensen u veel leesplezier en gaan graag met u in gesprek over dit verslag!

Erika Diender-van Dijk

Patrick Eckringa

OVER ONS

Onze missie

Stichting Quadraam is een onderwijsorganisatie in het voortgezet onderwijs met een maatschappelijke opdracht.

Wij zien het als onze missie om er aan bij te dragen dat iedere leerling zich optimaal ontwikkelt tot een zelfbewuste, zelfredzame, ondernemende en maatschappelijk betrokken jongere, die nu en in de toekomst een duurzame bijdrage levert aan de samenleving.

Zo maken wij het verschil

In 2020 is bij Quadraam leren georganiseerd als een open proces, waarin leerlingen en medewerkers samen leerkracht ontwikkelen. Iedere medewerker van Quadraam volgt de waarden die richtinggevend zijn in zijn/haar handelwijze:

- Samenwerkingsgericht – we vinden elkaar binnen Quadraam.
- Omgevingsgericht – we richten ons op de wereld buiten Quadraam.
- Ondernemend – we bereiden ons actief voor op het onderwijs van de toekomst.

Onze visie

In 2020 is leren georganiseerd als een open proces, waarbij leerlingen en medewerkers samen leerkracht ontwikkelen.

Onze organisatie

Quadraam biedt alle vormen van voortgezet onderwijs: praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo en gymnasium. Iedere school van Quadraam heeft haar eigen kleur en profiel. Van Alpha tot Bèta. Van (top)sport, kunst, cultuur en dans tot wetenschap (science), techniek, business, internationaal en tweetalig onderwijs. Van Montessorionderwijs tot een Technasium en onderwijs voor hoogbegaafde kinderen. Leerlingen en hun ouders kunnen bij Quadraam kiezen voor een school die het beste bij hen past. Daarmee wil Quadraam leerlingen alle kansen bieden voor de wereld van morgen, met ruimte voor ieders talent.

Ons motto

Ruimte voor talent

Onze kernactiviteit

De kernactiviteit van Quadraam is het behartigen en bevorderen van voortgezet onderwijs dat aansluit op het basisonderwijs in Arnhem, de Liemers en Overbetuwe. Quadraam biedt 34 opleidingen aan op 14 scholen. Dit zijn:

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

Juridische structuur

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

Organisatiestructuur

Quadraam kent een tweehoofdig College van Bestuur. Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk.

De scholen worden geleid door directeuren die een bestuurlijk mandaat hebben. Dit mandaat is uitgewerkt in het managementstatuut.

Ter ondersteuning van het schoolmanagement kent Quadraam diensten met een directeur op het gebied van HRM, Financiën & Vastgoed, IT & Informatiemanagement en Communicatie.

De staf van het College van Bestuur bestaat uit het bestuurssecretariaat en de secretaris.

ONZE BESTURINGSFILOSOFIE

'Besturen als lerende opdracht'



De samenleving verandert enorm snel



Onderwijs moet ook veranderen



Wij hebben een lerende opdracht



Hoe werk je in een lerende gemeenschap?

Overlegstructuur directeuren

Vroeger	Nu
Onduidelijkheid rol en positie schooldirecteuren in strategisch besluitvormingsproces.	Heldere positie, taken en bevoegdheden in het besluitvormingsproces.
Agendering directieraad: van operationeel tot strategisch.	Verantwoordelijkheid voor advisering van collega's en van het CvB namens de collega's.
	Formele en informele afstemming.
	Interne bundeling en organisatie van kennis (directie-expertgroepen).

Planning & Control

Vroeger	Nu
Sturing en planvorming vond primair plaats op basis van een managementcontract (MACON).	Sturing en planvorming primair op basis van jaarplannen en daaraan gelieerde begrotingen.
Gesprekken op basis van vast format, vaste agenda.	Gesprekken op basis van verdiepende analyse in aanwezigheid van alle vaste adviseurs en 3x per jaar gesprekken met MT's en informeel contact, schoolbezoeken CvB.
Beperkte betrokkenheid interne adviseurs	Dialog. Afspraken. Monitoring (dashboard).

Facilitering scholen door CBQ

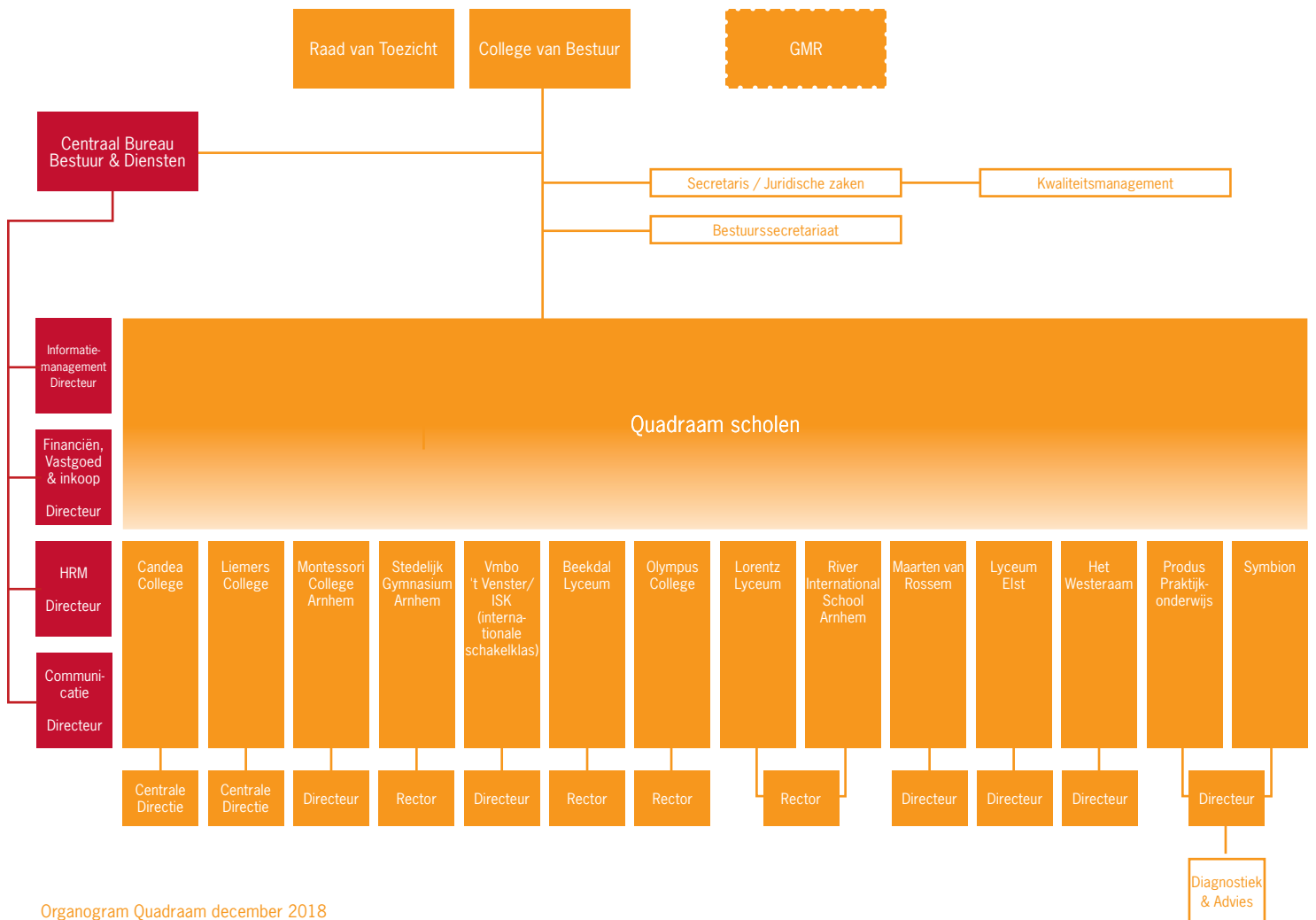
Vroeger	Nu
Ondersteuning met accent meer op bedrijfsvoering.	Ondersteuning met accent meer op onderwijs.
Decentraal georganiseerde ondersteuning - bilateraal begrotingsoverleg.	Schoolleiding en CvB hebben een gezamenlijke inhoudelijke verantwoordelijkheid. Beleidsrijke begroting CBQ (geen autonome groei staf).
Op enkele centraal georganiseerde processen (zoals loonadministratie) was elke school zelfvoorzienend.	Kennis en kunde gecentraliseerd; ondersteuning vanuit centrale organisatie, operationele én strategische partners.
Geen oordeel op kwaliteit.	Tweejaarlijkse evaluatie van CBQ.

Begrotingsproces

Vroeger	Nu
Deelbegrotingen.	Quadraambegroting met deelbegrotingen.
Keuzes niet transparant voor collega's.	Gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel.
Bilateralen, ook in (oplossen) knelpunten	Inzicht in keuzes.
	Gezamenlijk knelpunten oplossen (nieuwe overlegstructuur!).

CvB = College van Bestuur CBQ = Centraal Bureau Quadraam

ORGANOGRAM



Organogram Quadraam december 2018



VERSLAG BESTUUR

1 Beleid en organisatie

1.1	Bestuur en beleid	12
1.1.1	Strategisch beleid	12
1.1.2	Programmalijnen	12
1.1.3	Resultaten in de scholen	15
1.2	Stakeholders en samenwerkingen	19
1.2.1	Interne samenwerking	19
1.2.2	Externe samenwerking	20
1.3	Medezeggenschap	23
1.4	Klachten & meldingen	25

1.1 BESTUUR EN BELEID

1.1.1 STRATEGISCH BELEID

Het Strategisch Beleidsplan 2015 - 2020 'Ruimte voor Talent' is bedoeld om richting te geven aan en ruimte te bieden voor de ontwikkeling van het onderwijs.

De uitwerking van het beleidsplan is zichtbaar in de jaarlijkse kaderbrieven van het College van Bestuur, de schoolplannen en jaarplannen van de scholen en de functionele en stafafdelingen.

Vanuit het Strategisch Beleidsplan heeft Quadraam vijf kijkrichtingen ontwikkeld. Deze vormen de basis voor de (verdere) ontwikkeling van Quadraam:

- Leerling.
- Onderwijs.
- Organisatieontwikkeling.
- Leiderschap.
- Omgeving.

1.1.2 PROGRAMMALIJNEN

Quadraam hanteert drie strategische thema's. In de organisatie staan deze beter bekend als 'programmaliijnen'. De programmaliijnen zijn tot stand gekomen via een proces van samenwerking tussen de schooldirecteuren en het College van Bestuur.

De programmaliijnen zorgen voor focus in de organisatie. Het gaat om:

Gepersonaliseerd leren

Onder gepersonaliseerd leren verstaan wij:

- Leerproces waarbij leerlingen op hun eigen wijze en in eigen tempo werken aan hun leerdoelen.
- De leerling krijgt per vak, leerinhoud of onderdeel een programma 'op maat'. Dit programma is afhankelijk van de prestaties en voorkeuren van de leerling.
- Leerlingen en docenten zijn – ieder met een eigen rol – verantwoordelijk voor het leerproces.

Alle Quadraam-scholen ontwikkelen zich op hun eigen manier richting gepersonaliseerd leren. De startpositie is per school verschillend. Om te komen tot (meer) gepersonaliseerd leren, kunnen de scholen keuzes maken. Als richting geldt: leerlinggestuurd en tijd-/ plaatsongebonden onderwijs. Het gaat om keuzes op bijvoorbeeld het gebied van:

Inhoud: extra keuzevakken, Quadraam Highschool (Q-Highschool), keuze cursussen.

Tijd: eerder afsluiten van vakken, deel vaste tijd per vak / deel keuze, twee-fasen-vwo.

Niveau: vakken op een hoger niveau, samenwerking met vervolgonderwijs.

In 2018 hebben we ons op deze programmalijs de volgende doelen gesteld:

- In de schoolgids 2018 – 2019 nemen we de mogelijkheid op om examen te doen op een hoger niveau.
- Elke school zet een projectgroep op en op iedere school zijn de ambities voor 2020 helder. Iedere school heeft eind 2018 ook driehoeksgesprekken ingericht. Dit zijn voortgangsgesprekken met de leerling, ouders en docent. De leerling heeft in deze gesprekken de regie.
- We versterken de kennisuitwisseling tussen scholen, bijvoorbeeld via leernetwerken.

Quadraam Highschool (Q-Highschool)

Binnen de Q-Highschool kunnen leerlingen interessante modules en (nieuwe) vakken volgen die hun eigen school niet aanbiedt (vanwege te kleine leerlingenaantallen of toenemende kosten). Het gaat om structureel en innovatief aanbod vanuit leerbehoeften. Met de Q-Highschool doorbreekt Quadraam bestaande structuren door bijvoorbeeld plaats- en tijdonafhankelijk leren te introduceren. Bij de Q-Highschool weegt de leerervaring zwaarder dan het eindresultaat; de verantwoordelijkheid van het eigen leerproces ligt bij de leerlingen.

In 2018 waren de doelen voor de Q-Highschool:

- We bieden kleine en nieuwe (examen)vakken aan die op schoolniveau niet (langer) kunnen worden aangeboden. We geven een impuls aan plaats- en tijdonafhankelijk leren.

- Leerlingen krijgen meer keuzemogelijkheden in leeractiviteiten.
- De motivatie van leerlingen wordt vergroot door leerlingen zeggenschap te geven over hun eigen leerproces / onderwijsprogramma en door hen hun eigen onderwijs te laten ontwerpen en organiseren.
- We dragen bij aan innovatief onderwijs binnen Quadraam door innovatieve leeractiviteiten te initiëren, organiseren en (helpen) implementeren.
- We doorbreken bestaande structuren die gepersonaliseerd leren of samen leren in de weg staan.

Quriuz (Huisacademie Quadraam)

Quriuz is ontworpen vanuit de netwerkgedachte: alle medewerkers, Quadraambreed, moeten zich professioneel verder kunnen ontwikkelen en vernieuwen. Dit vanuit een onderzoekende en nieuwsgierige houding. De netwerkstructuur zorgt voor verbinding tussen scholen, hun omgeving en hun partners. Quadraam is een lerende organisatie. Het uiteindelijke doel is dan ook het vergroten van het leer- en verandervermogen van Quadraam. Om zo het beste onderwijs voor onze leerlingen te realiseren. De activiteiten van Quriuz sluiten aan op het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Talent' 2015 – 2020 en passen bovendien bij de inhoudelijke ontwikkelingen op de scholen. Per schooljaar wordt het activiteiten-aanbod ingericht. In 2019 staat de evaluatie van het bestaande beleid op het programma.

De kernelementen van Quriuz zijn:

- Gezamenlijke, nieuwe, professionele infrastructuur, gericht op het vergroten van het leer- en verandervermogen van de organisatie.
- Flexibel en lerend voor scholen en medewerkers. Primair gericht op kennisverwerving, kennisdeling en kenniscreatie.
- Het streven is onderwijs optimaliseren en moderniseren.

Voor 2018 had Quriuz zich de volgende doelen gesteld:

- Quriuz richten we zodanig in, dat alle medewerkers kunnen professionaliseren en vernieuwen vanuit een onderzoekende, betrokken en leergierige houding.
- Vanuit de netwerkstructuur zorgen we voor verbinding tussen scholen,

partners en omgeving.

- We vergroten het leer- en verandervermogen van onze organisatie.

“Ervoor zorgen dat de leerling zo goed mogelijk onderwijs krijgt. Dat is mijn drive. Maar dat lukt alleen door geïnspireerde docenten en leidinggevenden die vol passie hun werk doen. Die meerwaarde biedt Quriuz.” – Lobke Baars, manager Quriuz

Leiderschap

Quadraam werkt aan een leiderschapsstijl die past bij de besturingsfilosofie (zie pagina 7) en waarbij de focus ligt op: ‘Hoe maak ik het verschil?’ We hebben een duurzame leiderschapsstijl, waarbij de focus ligt op ‘het verschil maken’, ‘faciliteren’ en ‘ruimte bieden’.

In 2018 waren onze doelen op het terrein van leiderschap:

- We realiseren ontwikkelprogramma’s voor schoolleiders, afdelingsleiders en teacher leaders.
- Het talent- en opvolgingsbeleid is verder ontwikkeld.

1.1.3 RESULTATEN IN DE SCHOLEN

Gepersonaliseerd leren

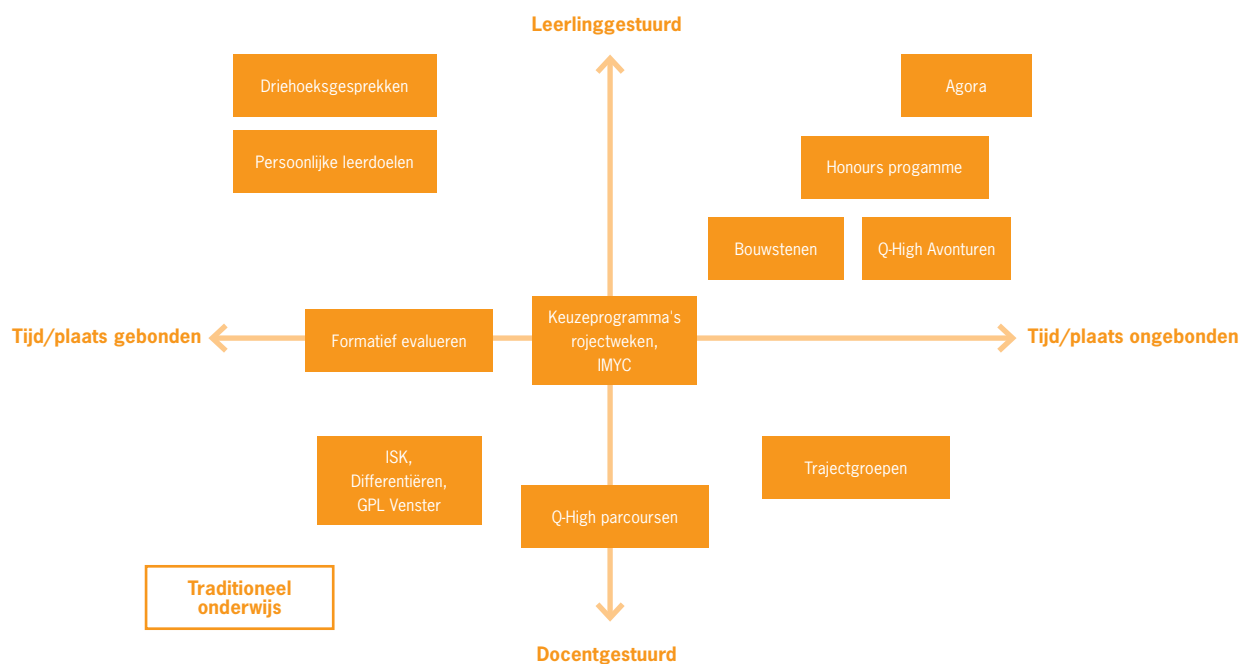
Alle scholen hebben in 2018 driehoeksgesprekken ingevoerd. Ook zijn binnen Quadraam verandergroepen samengesteld en nemen ‘kartrekkers’ uit de scholen deel aan bovenschoolse netwerken voor kennisuitwisseling. Een bovenschools netwerk heeft het begrippenkader gepersonaliseerd leren verder uitgewerkt voor alle scholen binnen Quadraam.

“Gepersonaliseerd leren is absoluut de toekomst. Ik werk al twee jaar op die manier. Leerlingen haken in de les veel minder snel af en werken met veel meer plezier. Tegen collega’s die hiermee ook graag aan de slag willen, zeg ik wel altijd: ‘Denk groot, begin klein’. Niet meteen in al je klassen, in één klas kan het ook. En het begint bij je visie.”
– Jasper de Boer, docent geschiedenis Olympus College

Daarnaast is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om leerlingen examen te laten doen op een hoger niveau en om vakken te volgen buiten het standaard curriculum.

Een mooi voorbeeld van gepersonaliseerd leren is het Agora onderwijs op het Liemers College. Bij dit onderwijs leren leerlingen zonder vakken, lesroosters, methodes, cijfers en rapporten. De jongeren leren onderzoeksvragen stellen en de antwoorden vinden. Zij bepalen wat ze willen leren, waarbij leraren hen als coach begeleiden. Wekelijks is er een evaluatie. De leerlingen zijn ingedeeld in groepen met leerlingen van alle niveaus en leeftijden. Samenwerken heeft een belangrijke plek in deze werkwijze.

In het schema hieronder staan enkele initiatieven van de scholen gericht op meer gepersonaliseerd leren. Het traditionele onderwijs is grotendeels docentgestuurd en is tijd- en plaatsgebonden. Dus ingedeeld in een rooster en in een lokaal. De ontwikkelingen zijn ingedeeld in de mate van leerling- of docentsturing en de gebondenheid in tijd en aan een plaats.



Quadraam Highschool (Q-Highschool)

Het jaar 2018 stond voor de Q-Highschool in het teken van ontwerp en eerste uitvoering van twee programma's: Parcoursen en Avonturen. Parcoursen zijn kleine en nieuwe vakken die een school zelf niet kan aanbieden, bijvoorbeeld vanwege het kleine aantal leerlingen dat ervoor kiest. Avonturen zijn innovatieve leeractiviteiten, projecten en programma's die niet of moeilijk zijn in te passen in het bestaande schoolsysteem of die het huidige schoolsysteem (bewust) doorbreken.

Aan de basis van deze programma's ligt de businesscase, die is voortgekomen uit de ontwerpdag die eind 2017 heeft plaatsgevonden. Hieraan namen leerlingen, ouders, docenten vanuit het voortgezet en primair onderwijs en het bedrijfsleven deel. Ook de input die tijdens nog drie stakeholderscafés (deze volgden op de ontwerpdag) werd opgehaald, is verwerkt in de businesscase.

Het eerste Avontuur is eind 2018 gestart. In een avontuurlijk en gepersonaliseerd onderwijstraject beantwoorden de leerlingen een gezamenlijke leervraag. De parcoursen zijn al eerder van start gegaan, voornamelijk met leerlingen uit de bovenbouw van de havo en het vwo. Het gaat daarbij om modulair opgebouwde examenvakken, zoals filosofie, informatica en wiskunde D. We gaan dit aanbod nog verder uitbreiden voor zowel havo/vwo- als vmbo-leerlingen. Leerlingen van alle Quadraam-scholen kunnen aan deze Parcoursen en Avonturen deelnemen.

Huisacademie Quriuz (Quadraam Academie)

De Qtimes van Quriuz zijn een groot succes. Bij Qtimes gaat het om samen ontwikkelen. Het is tijd waarin Quadraam-medewerkers halen, brengen en delen. Niet alleen zijn er in 2018 tientallen georganiseerd, óók bleek de belangstelling groot. Daarnaast stond in 2018 een Kennisparade op het programma. Dit is een groot evenement waarbij we alle medewerkers van Quadraam workshops en een interessante lezing aanbieden. Er staat altijd één thema centraal. De inhoudelijke thema's van de activiteiten van Quriuz (waaronder de Qtimes) zijn afgeleid van de jaarplannen van de scholen.

“Copy@School is een pareltje binnen het Quriuz-aanbod. Het levens-echt naspelen van de (weliswaar uitvergrote) praktijk is echt een avontuur. De feedback van het C@S-team, maar ook van de jury met collega's van Quadraam en een onderwijsinspecteur is ontzettend waardevol. De coaches geven iedereen een goed onderbouwd, persoonlijk ontwikkeladvies mee. Zij staan de spijker op z'n kop. En de inzet van leerlingen en collega's als acteurs is een zeer grote toegevoegde waarde. Het team van C@S zet een prachtige scholing neer. Ik kan niet anders zeggen dan: bedankt!”

– Hilde Koehorst, afdelingscoördinator OPUS

Om innovatief onderwijs te ontwikkelen, is ter inspiratie binnen het Centraal Bureau Quadraam een innovatielab ingericht. Hier zijn verschillende ICT-mogelijkheden en andere hulpmiddelen aanwezig, zodat medewerkers onderwijs kunnen ontwikkelen buiten de gebaande paden. Quriuz biedt in het innovatielab procesbegeleiding aan, om docenten uit te dagen en om hen te begeleiden in innovatief denken.

Jaarlijks houdt Quriuz een innovatiemaand, waarin diverse bovenschoolse activiteiten en activiteiten binnen de scholen worden georganiseerd.

Ook de Opleidingsschool van Quadraam valt onder Quriuz. Via de Opleidingsschool leiden we jaarlijks ongeveer 350 studenten op.

Leiderschap

We hebben ons talent- en opvolgingsbeleid verder ontwikkeld. Dit heeft geleid tot ontwikkelprogramma's voor schoolleiders (Schoolleiders gezocht), afdelingsleiders (Afdelingsleiders gezocht) en teacher leaders.

Het College van Bestuur, de schooldirecteuren en de directeuren van de diensten (binnen het Centraal Bureau Quadraam) hebben een leiderschapsprogramma gevolgd. De focus lag op de verdere verbetering van de onderlinge samenwerking en het vormen van een intensief leiderschapsnetwerk.

We streven ernaar om leiderschap en eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen. Dit is in 2018 op veel scholen gelukt, bijvoorbeeld bij projectteams of werkgroepen.

Overige activiteiten in 2018

In 2018 bestond Quadraam 10 jaar. Dit is gevierd met een grote, feestelijke en drukbezochte Kennisparade in het Lyceum Elst.

1.2 STAKEHOLDERS EN SAMENWERKINGEN

Iedere organisatie heeft 'belanghebbenden'. Of, zoals we hen in onze dagelijkse praktijk noemen, 'stakeholders'. Deze stakeholders zijn zowel binnen als buiten de organisatie te vinden. Quadraam onderhoudt nauw contact met de stakeholders.

1.2.1 INTERNE SAMENWERKING

Het College van Bestuur heeft frequent overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht. De raad bezoekt ook regelmatig de scholen van Quadraam, om een kijkje te nemen en contacten te leggen. Hierdoor krijgt de raad een goed beeld van de organisatie. Tussen de GMR en Raad van Toezicht is er ook jaarlijks contact.

Conform de besturingsfilosofie (zie pagina 7) is in 2018 een nieuwe overlegstructuur ontwikkeld. De directeuren van Quadraam en het College van Bestuur hebben maandelijks formele en informele ontmoetingen ('De Ontmoeting'). In deze Ontmoetingen wordt het College van Bestuur geadviseerd, nieuw ontwikkeld beleid besproken en de implementatie van beleid binnen Quadraam gevolgd. De informele Ontmoetingen zijn bedoeld voor intervisie, ideeënontwikkeling en versterking van de samenwerking.

De directeuren vormen in wisselende samenstelling expertgroepen. Deze expertgroepen ondersteunen de directeuren van het Centraal Bureau van Quadraam bij het formuleren van beleid. Ook adviseren zij De Ontmoeting terzake.

Het College van Bestuur is zoveel mogelijk in de scholen aanwezig. De leden treden daarbij niet alleen in contact met de schooldirecties, maar juist ook met andere medewerkers binnen de scholen. Zo bezoekt het College van Bestuur lessen, nemen de leden waar mogelijk deel aan schoolactiviteiten en spreken zij met leerlingen. Patrick Eckringa is tevens onderwijsassistent bij de ISK ('t Venster).

1.2.2 EXTERNE SAMENWERKING

In 2018 heeft het College van Bestuur expliciet aandacht gehad voor de externe stakeholders. De totstandkoming van 'Het Convent' heeft een sterke stimulans gegeven aan de ambities om het stakeholdersmanagement van Quadraam te versterken. Het Convent is een locatie binnen het Centraal Bureau van Quadraam waar conferenties en symposia mogelijk zijn. Ook is deze ruimte geschikt voor ontvangst van externe gasten. Het Convent vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het verder vormgeven van het stakeholdersmanagement.

Het College van Bestuur vervult een actieve rol binnen de VO-raad. Zo neemt het College van Bestuur deel aan themacommissies en onderhoudt de bestuursleden contacten met het Ministerie van OCW. Ook landelijk is Quadraam goed in beeld.

Samenwerking voor techniek (Vmbo techniekgeld)

In 2018 hebben we verschillende activiteiten georganiseerd om de relatie van met name de vmbo-scholen binnen Quadraam met de omgeving verder te verstevigen. Ook projecten dragen daaraan bij. Zo is de ondernemersvereniging Lindus uit de Liemers een dag te gast geweest bij Quadraam. Ondernemers, leerlingen en docenten spraken met elkaar over wat zij voor elkaar kunnen betekenen. Daaruit zijn verschillende samenwerkingsprojecten voortgekomen.

In 2018 is ook gestart met het project STO (Sterk Techniek Onderwijs). De overheid heeft aangekondigd dat in de komende jaren veel geld beschikbaar komt voor het stimuleren van techniekonderwijs in de regio. De arbeidsmarkt springt immers om technisch geschoold personeel. In het schooljaar 2018 – 2019 hebben onze vmbo-scholen met de profielen BWI, PIE, M&T en MVI al een bedrag per leerling ontvangen om de inventaris op orde te brengen, extra mensen aan te stellen en scholing te volgen.

Vanaf 2020 kunnen samenwerkende scholen vanuit deze technologiegeld budget aanvragen. Regionale samenwerking is de sleutel voor de transitie. Met het geld kunnen de scholen met het mbo, de regionale overheid en het bedrijfsleven hun plannen uitvoeren. Om daarmee de kwaliteit van het techniekonderwijs in de regio te verhogen en het aanbod toekomstbestendig te maken.

Quadraam is penvoerder van de twee samenwerkingsverbanden (in Arnhem e.o. en in de Liemers) die voor deze techniekgeld zijn opgericht.

In 2018 is gestart met de planvorming. Patrick Eckringa is lid en tevens penvoerder van de samenwerkingsverbanden. In 2019 volgt de concrete uitwerking van de plannen.

Samenwerkingsverbanden

Op bestuurlijk niveau werken we samen met de andere VO-besturen in de regio. In 2018 zijn we bijvoorbeeld gestart met het formuleren van een gezamenlijk Integraal Huisvestingsplan. Dit gebeurt in afstemming met de gemeente Arnhem.

De samenwerkingsverbanden in zowel de Liemers als in Arnhem (SWV VO Arnhem e.o. en SWV Liemers VO) hebben zich in 2018 verder doorontwikkeld. Er zijn in dat kader verschillende arrangementen ontwikkeld die het volgen van onderwijs in een reguliere setting door kinderen uit het speciaal onderwijs mogelijk maken. Voorbeelden hiervan zijn OPUS bij het Lorentz Lyceum (hoogbegaafden onderwijs), de samenwerking tussen de Brouwerij en het Olympus College (onderwijs gericht op de clusters 3 en 4) en de samenwerking met Kentalis door onder andere het Maarten van Rossem (gericht op cluster 2).

Het Candea College is in 2017 gestart met een structuurklas havo-vwo, voor leerlingen met specifieke behoeften. Het Liemers College volgde in 2018 met een structuurklas basis-kaderberoeps. Beide zijn opgezet vanuit het SWV Liemers VO, in samenwerking met het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO).

Al deze 'school-in-school' concepten zijn in 2018 succesvol gebleken. In 2019 volgt de verdere doorontwikkeling.

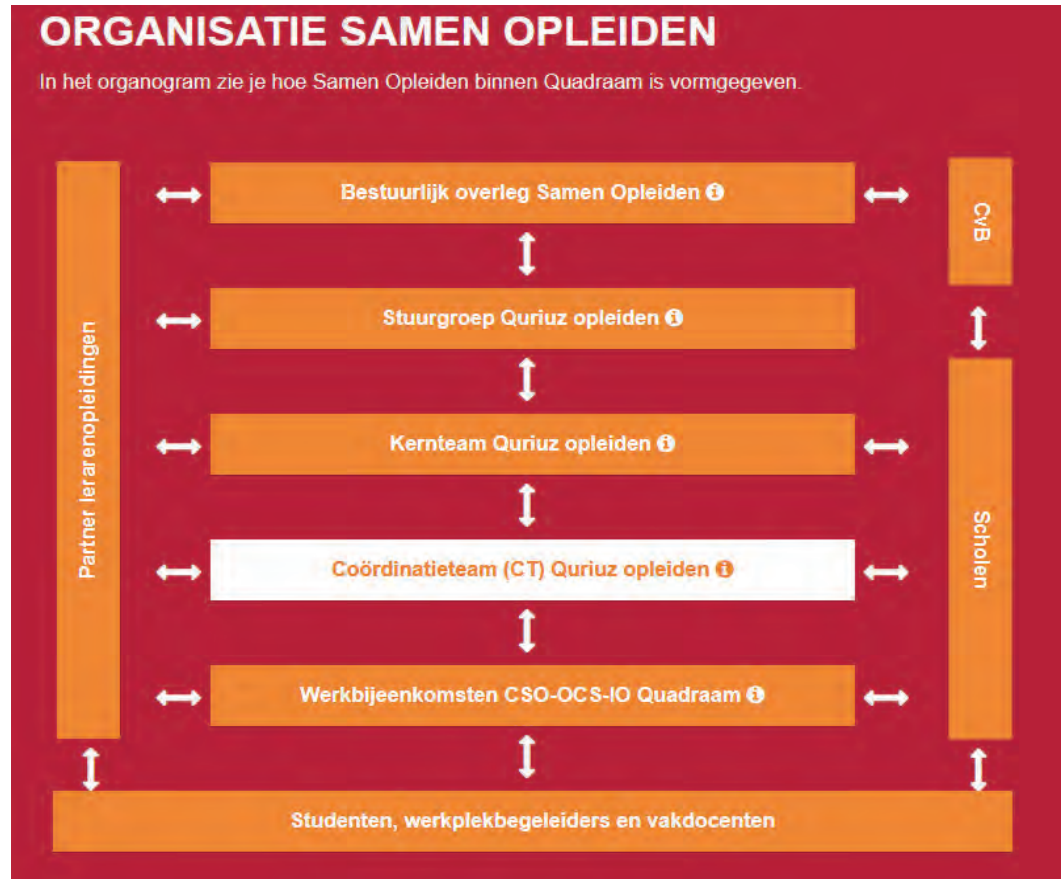
Opleiden van docenten

Ook het onderwijs in de keten (mbo, hbo, wo) heeft de bestuurlijke aandacht. Quadraam draagt jaarlijks bij aan het opleiden van ongeveer 350 aankomende leraren. De Academische Opleidingsschool van Quadraam (Quriuz, zie pagina 14 en 17) coördineert, bewaakt en organiseert de opleiding van nieuwe docenten namens de Quadraam-scholen.

Hiervoor werken we samen met vier lerarenopleidingen:

- HAN Instituut voor Leraar en School (ILS)
- Radboud Docenten Academie (Radboud Universiteit)
- Instituut Archimedes (Hogeschool Utrecht)
- Hogeschool Iselinge

In 2018 is verder gewerkt aan de inhoudelijke samenwerking met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en de Radboud Universiteit (RU) op het gebied van opleiden van docenten.



1.3 MEDEZEGGENSCHAP

Samenstelling GMR

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) bestaat uit 26 leden. 13 Leden zijn gekozen door de personeelsgeledingen van de medezeggenschapsraden van de scholen (op BRIN-niveau) en het Centraal Bureau Quadraam. 13 Leden zijn gekozen door de ouder- en leerlinggeledingen van de medezeggenschapsraden van de scholen.

In het schooljaar 2018 – 2019 zijn niet alle plaatsen bezet. Met ingang van schooljaar 2018 – 2019 heeft het Stedelijk Gymnasium Arnhem een ouderzetel vacant en het Lorentz Lyceum een leerling/ouderzetel.

De grotere scholen en de scholen die onder één BRIN-nummer vallen, hebben er afzonderlijke deelmedezeggenschapsraden (MR).

Rol van de GMR

Bij aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen en/of het Centraal Bureau Quadraam, treedt de GMR op. Over die onderwerpen of kwesties buigen zich dus niet de afzonderlijke medezeggenschapsraden van de scholen en/of het Centraal Bureau van Quadraam.

Dit geldt ook voor de instemmings- en adviesbevoegdheid van geledingen van de raad.

De GMR is een belangrijke gesprekspartner van het College van Bestuur als het gaat om beleid dat voor alle Quadraam-scholen geldt. Eens in de circa zes weken vindt formeel overleg plaats tussen het College van Bestuur en de GMR. Formeel geeft de GMR advies over / instemming op een aantal voorgenomen besluiten van het College van Bestuur.

Binnen Quadraam is afgesproken om de GMR proactief te betrekken bij het beleid van het College van Bestuur. Voorbesprekingen vinden, indien van toepassing, plaats met een delegatie. Zoals de voorbespreking met de dienst Financiën & Vastgoed en het College van Bestuur over de begroting en het financieel jaarverslag.

Onderwerpen van de GMR

De agenda van de GMR loopt parallel met de onderwerpen op de beleidsagenda van het College van Bestuur. De belangrijkste speerpunten van 2018 waren het financieel beleid, de verdeling van de beschikbare middelen, de verdere implementatie van de gewijzigde besturingsfilosofie, de inrichting van het organisatieoverleg en het privacybeleid.

Resultaten in 2018

Het College van Bestuur en de GMR hadden voor 2018 afgesproken dat de overlegstructuur op de diverse niveaus zou worden geoptimaliseerd. Dit is gebeurd. Hierdoor ervaren de betrokkenen meer gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, zonder dat dit ten koste gaat van eigenaarschap.

De GMR heeft instemmingsrecht op de begroting van het Centraal Bureau Quadraam en de geconsolideerde begroting van Quadraam. De GMR heeft ingestemd met de begroting 2018 – 2022 en met de daaraan verbonden kaderbrief, waarin onder andere ruimte wordt gemaakt voor innovatieprogramma's binnen het onderwijs.

De GMR volgt ook de ontwikkelingen binnen het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Talent' 2015 – 2020. In het bijzonder de ontwikkeling van de programmalijnen Gepersonaliseerd leren, Quadraam Highschool (Q-Highschool) en Quriuz. Met name de op onderwijsvernieuwingen gerichte thema's zijn binnen de GMR in 2018 een terugkerend onderwerp van gesprek geweest.

De GMR heeft ook ingestemd met het aangepaste kwaliteitsbeleid, het privacybeleid en het examenreglement voor de Q-Highschool.

1.4 KLACHTEN & MELDINGEN

Klachten

In 2018 zijn 19 klachten aan het College van Bestuur voorgelegd.

13 klachten waren afkomstig van ouders, 4 van personeelsleden, 1 klacht was afkomstig van een (oud-)leerling en 1 klacht kwam van een vrijwilliger.

De klachten van ouders hadden betrekking op:

- Ongewenst thuiszitten.
- Veiligheid op school.
- Bejegening.
- Het gebruik van Magister en It's Learning.
- Schooladvies.
- Roosterproblematiek.
- Herkansingsreglement.

De klachten van medewerkers hadden betrekking op:

- Het vervallen van een functie.
- Het vertrouwen in de schoolleiding.
- De bejegening.
- Een schorsing.

De klacht van een (oud-)leerling had betrekking op de afwikkeling van een ongeval op school.

De klacht van de vrijwilliger had betrekking op de bejegening van de schoolleiding.

Eén klacht heeft geleid tot beroep bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. Deze heeft de klacht afgewezen. De overige klachten zijn in goed onderling overleg opgelost.



VERSLAG BESTUUR

2 Verslag Raad van Toezicht

2.1	Corporate Governance	27
2.1.1	College van bestuur	27
2.1.2	Raad van toezicht	29
2.2	Commissies en vergaderingen 2018	31
2.3	Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden	32

2.1 CORPORATE GOVERNANCE

Het College van Bestuur bestuurt Quadraam. De Raad van Toezicht houdt toezicht op 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 Raad van Toezicht van Quadraam is 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 conformeert zich aan deze cao. Quadraam hanteert gedragscodes op het gebied van klachten, integriteit en misstanden.

2.1.1 COLLEGE VAN BESTUUR

Het College van Bestuur bestond in 2018 uit mevrouw H. (Erika) Diender-van Dijk (voorzitter) en de heer P. (Patrick) Eckringa (lid).

Nevenfuncties / nevenactiviteiten van het College van Bestuur

Erika Diender-van Dijk:

Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Stichting DeltaWonen, statutair gevestigd in Zwolle.
- Lid Raad van Toezicht Stichting SLO, nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling, statutair gevestigd in Utrecht.

Nevenactiviteiten

- Lid Themacommissie Professionalisering van de schoolorganisatie bij de VO-Raad, statutair gevestigd in Utrecht.

Uit hoofde van haar functie als voorzitter van het College van Bestuur vervulde Erika Diender-van Dijk de volgende functies:

- Bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Glasvezelnetwerk Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem.
- Bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S) O 25.04, statutair gevestigd in Duiven.

- Bestuurslid Stichting samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S) O 25.06, statutair gevestigd in Arnhem.
- Bestuurslid Stichting Playing for Succes Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem.
- Bestuurslid Samenwerkingsverband Lerende Regio Arnhem, gevestigd in Arnhem.

Patrick Eckringa:

Nevenfuncties

In 2018 bekleedde Patrick Eckringa geen nevenfuncties.

Uit hoofde van zijn functie als lid van het College van Bestuur vervulde Patrick Eckringa de volgende functies:

- Lid Bestuurlijk Overleg Samen Opleiden, Arnhem / Nijmegen.
- Onderwijsassistent ISK Arnhem.
- Lid Strategisch Stakeholder Overleg / Stuurgroep Center of Expertise – Leren met ICT, Hogeschool Arnhem-Nijmegen.
- Lid / Penvoerder Samenwerkingsverband Versterking Techniek De Liemers.
- Lid / Penvoerder Samenwerkingsverband Versterking Techniek Arnhem e.o.

Eind 2018 heeft het College van Bestuur zijn eigen functioneren geëvalueerd. Het jaar 2018 was het eerste bestuursjaar van Patrick Eckringa. Voor Erika Diender-van Dijk was dit het eerste jaar als voorzitter van het College van Bestuur.

Het jaar 2018 was een jaar waarin met veel energie is gewerkt aan de lerende opdracht waarvoor het bestuur zich gesteld ziet: een nieuwe besturingsfilosofie en de uitwerking daarvan op belangrijke onderdelen. Zoals de overlegstructuur, de Planning & Control cyclus en de begrotingscyclus.

De nieuwe besturingsfilosofie leidt tot een andere werkwijze (zie pagina 7). Niet alleen voor het bestuur, maar voor alle collega's: schooldirecteuren, staf en Raad van Toezicht. De onderlinge samenwerking loopt naar grote tevredenheid en heeft haar vruchten inmiddels afgeworpen.

2.1.2 RAAD VAN TOEZICHT

Samenstelling 2018		Hoofdfunctie 2018	(Neven)functies	Benoemd / herkozen	Einde 2e termijn
Drs. F.W. (Frans) Mutsaers	Voorzitter en lid Remuneratie-commissie	Directeur Mutsaers Advies & Management/ Tilburg	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs / Tilburg	01.02.2011 01.02.2015	01.01.2019
Mr. J. (Jan) Langerhuizen	Voorzitter Remuneratie-commissie	Partner Wiggers Ross Advocaten / Belastingkundigen, Zevenaar	-	01.12.2015	01.12.2023
Dr. S.M. (Saskia) van der Lyke	Lid Commissie Onderwijs & Kwaliteit	Directeur Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij Hogeschool Arnhem / Nijmegen	Bestuurslid Stichting tot bevordering van wetenschappelijk onderzoek Sociaal Werk, Nijmegen Bestuurslid Stichting Busproject, Zutphen Bestuurslid Health Valley	01.01.2017	01.01.2024
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 Gasthoogleraar University of Tartu / Estland Wetenschappelijk Coördinator, docent en thesisbegeleider bij de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences / Zaltbommel Lid wetenschappelijke adviesraad Schoolleidersregister PO / Utrecht	01.12.2013 01.12.2017	01.12.2021

Samenstelling 2018		Hoofdfunctie 2018	(Neven)functies	Benoemd / herkozen	Einde 2e termijn
Drs. H. (Han) van Wijk	Voorzitter Auditcommissie	Financieel Directeur	Lid Raad van Toezicht	01.01.2015	01.01.2023
		Albert Schweitzer Ziekenhuis, Dordrecht	Stichting GGZ Oost Brabant / Boekel	01.01.2019	
		Per 1 september Directeur Performance Hotflo	Lid Raad van Toezicht De Forensische Zorgspecialisten		
			Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Gelderland / Arnhem		
K.A. (Karin) Visser MBA	Lid Auditcommissie	Lid College van Bestuur ROC De Leijgraaf, Veghel	Eigenaar Beyond Talent, Arnhem	01.01.2018	01.01.2026
			Voorzitter Raad van Toezicht LKCA, Utrecht		

2.2 COMMISSIES EN VERGADERINGEN 2018

De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies vergaderden in 2018 in totaal 15 keer:

Vergaderingen 2018	Aantal
Raad van Toezicht	5
Commissie Onderwijs & Kwaliteit	3
Auditcommissie	4
Remuneratiecommissie	3

Naast de formele vergaderingen waren de leden van de Raad van Toezicht aanwezig bij de jaaropening, hebben zij scholen bezocht, overleg gehad met de GMR en met de leden van De Ontmoeting (schooldirecteuren en management).

Commissie Onderwijs & Kwaliteit

De belangrijkste onderwerpen bij de Commissie Onderwijs & Kwaliteit:

- Voortgang van de strategische lijnen (zie hoofdstuk 1.1.1.), in het bijzonder de voortgang van het gepersonaliseerd leren.
- Het kwaliteitsbeleid in het licht van het nieuwe toezichtkader.
- De controle op het gebied van onderwijsprocessen.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft zich onder meer gebogen over:

- De bestuursovereenkomst.
- Het opleidingsreglement.
- Het nieuwe leasebeleid.

Bijzondere aandacht is uitgegaan naar de komst van de nieuwe bestuurder, de heer Eckringa, en zijn inwerkprogramma.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft onder meer geadviseerd over:

- De begroting en jaarrekening.
- De benoeming van de nieuwe accountant.

2.3 INHOUDELIJK TOEZICHT OP VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIEDEN

Toeziethoudende rol

Het houden van toezicht op de onderwijskwaliteit van de Quadraamscholen is een belangrijk aandachtspunt voor de Raad van Toezicht. Het gaat dan vooral om de kwaliteit 'in de klas'. Tot genoegen van de Raad van Toezicht hebben in 2018 alle opleidingen van Quadraam opnieuw het basisarrangement van de Inspectie van het Onderwijs gekregen, op één leerweg na: de kaderberoepsleerweg van het Maarten van Rossem (zie ook hoofdstuk 3.2). De Raad van Toezicht heeft zich verdiept in de problematiek die hieraan ten grondslag ligt en in het herstelplan. De raad laat zich ook uitgebreid informeren over de vorderingen in de implementatie van het herstelplan. Hiervoor zorgt het College van Bestuur.

Een ander belangrijk onderdeel van de toezichthoudende taak van de Raad van Toezicht is het toezicht op de doelmatigheid en rechtmatigheid van de middelen die de overheid beschikbaar heeft gesteld. Hiervoor zijn de jaarrekening en begroting de twee belangrijkste documenten.

In het verslagjaar 2018 heeft de Raad van Toezicht, na overleg met de accountant van Quadraam, de jaarrekening 2017 vastgesteld. De jaarrekening is kwalitatief goed en sloot af met een positief resultaat. De financiële positie van Quadraam is goed. De Raad van Toezicht heeft in december 2018 de begroting voor 2019 vastgesteld.

In het kader van het streven naar continue verbetering van de kwaliteit van het financiële beheer en de controle daarop heeft de Raad van Toezicht besloten een nieuwe accountant te benoemen: BDO.

BDO voert in 2019 de controle van de jaarrekening uit. De Raad van Toezicht heeft daarnaast besloten om in 2019 een aanbestedingstraject te starten voor het contracteren van een accountant die gedurende meerdere jaren verbonden blijft aan Quadraam.

Adviesrol

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn verschillende onderwerpen bediscussieerd, adviezen gegeven en is kennis gedeeld over verschillende thema's en aandachtsgebieden. Zo volgen de leden van de

Raad van Toezicht blijvend en met grote belangstelling de verschillende (aanzetten tot) onderwijsvernieuwingen binnen Quadraam.

Een ander aandachtspunt in 2018 was de verdere implementatie van de strategische lijnen, gebaseerd op het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Talent' 2015 – 2020. Oftewel, Quriuz (Quadraam Academie), Quadraam Highschool en gepersonaliseerd leren (zie ook hoofdstuk 1.1).

De ontwikkelingen rondom de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum hadden in 2018 eveneens de bijzondere aandacht van de Raad van Toezicht. De raad heeft zich onder meer nauwgezet laten informeren over het burgerinitiatief bij de nieuwbouwplannen, de politieke besluitvorming en de scenario's als het project onverhoopt vertraging zou oplopen. De Raad van Toezicht heeft het College van Bestuur over deze zaken uitgebreid geadviseerd.

Tot slot was de nieuwe besturingsfilosofie van het College van Bestuur (van control naar vertrouwen en participatie, zie pagina 7) een belangrijk thema in 2018 en dan vooral de praktische vertaling van deze besturingsfilosofie in onder andere een nieuwe overlegstructuur, een nieuwe Planning & Control cyclus en begrotingscyclus. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht is met het College van Bestuur een constructief-kritische dialoog gevoerd over de consequenties van de nieuwe besturingsfilosofie. Niet alleen consequenties op het gebied van de organisatie en inrichting van Quadraam, maar óók op de taakopvatting en positionering van de Raad van Toezicht.

Werkgeversrol

Een van de vaste commissies van de Raad van Toezicht is de Remuneratiecommissie. Deze commissie adviseert de Raad van Toezicht onder meer over de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders. En daarnaast over de beoordeling van hun functioneren. Quadraam is gebonden aan de Cao voor bestuurders VO. Deze is afgesloten door de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en de Vereniging van Professionele Bestuurders in het VO.

In het kader van de evaluatie van het College van Bestuur heeft de Remuneratiecommissie jaargesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur.

Verder is de bestuursovereenkomst in de Raad van Toezicht besproken en goedgekeurd.

Omtrent de bezoldiging van de bestuurders zijn er geen bijzonderheden in vergelijking met 2017. Het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht voorgesteld een (niet-controlerende) accountant een jaarlijkse check te laten uitvoeren op de compliancy van de uitvoering van de Wet normering topinkomens (Wnt) door Quadraam. Het accountantskantoor Deloitte heeft die check uitgevoerd en geconstateerd dat de uitvoering door Quadraam compliant is.

Vergoeding Raad van Toezicht

De vergoeding voor leden van de Raad van Toezicht in 2018 bedroeg € 9.000,- per jaar. De voorzitter ontvangt een vergoeding van € 12.500,-. De leden ontvangen géén reiskostenvergoeding.

Toelichting

In de handreiking van de Vereniging van Toezichthouders van Onderwijs Instellingen (VTOI) wordt op basis van een gemiddeld tijdsbeslag in de Klasse F van Quadraam uitgegaan van per jaar 131 uren voor leden en 196 uren voor de voorzitter. Op basis van het door de VTOI geadviseerde gemiddelde bruto-uurtarief is dat een jaarvergoeding van € 12.966,- voor de leden en € 17.820,- voor de voorzitter.

Resumerend	Voorzitter RvT	Leden RvT
Conform Wnt klasse F maximum	€ 24.750,-	€ 16.500,-
VTOI bij toepassing gemiddelde tijd per maand klasse F	€ 17.820,-	€ 12.966,-
Vergoeding Quadraam vanaf 1 januari 2017	€ 12.500,-	€ 9.000,-
% Quadraam t.o.v. Wnt maximum	51	55
% Quadraam t.o.v. VTOI	70	69

Evaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2018 zijn functioneren geëvalueerd. Deze evaluatie is begeleid door de heer Dr. L. Hoeksema van het Strategic Management Centre. De evaluatie is voorbereid op basis van interviews met de leden van de Raad van Toezicht, de leden van het College van Bestuur en de bestuurssecretaris.

De uitkomsten van de enquête zijn plenair besproken en bediscussieerd. Een belangrijke conclusie is dat de interne samenwerking verder verstevigd kan worden. In 2019 wil de Raad van Toezicht stappen zetten in het

verbeteren van de interne afstemming en in de verbinding van de vaste commissies met de Raad van Toezicht.

Niet alleen is teruggekeken, óók is bij de evaluatie vooruitgeblikt. De nieuwe besturingsfilosofie heeft immers ook consequenties voor de positionering en taakopvatting van de Raad van Toezicht. De rapportage met conclusies, acties en aanbevelingen is geagendeerd en plenair besproken. Dit heeft ertoe geleid dat de Raad van Toezicht in 2019 actief aan de slag gaat met het verder verbeteren van de verbinding binnen de raad. Ook beoogt de raad tijdens de vergaderingen nog meer de verdieping te zoeken op inhoudelijke thema's.



VERSLAG BESTUUR

3 Onderwijs

3.1	Vernieuwing binnen het onderwijsprogramma	37
3.2	Onderwijsprestaties	39
3.3	Internationalisering	40
3.4	Kwaliteit	41

3.1 VERNIEUWING BINNEN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

In het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Talent' 2015 – 2020 heeft Quadraam ruimte gemaakt voor vernieuwing binnen het onderwijsprogramma. De doelen zijn als volgt:

- Een op de leerling aangepast programma voor herhaling, verdieping en/of verrijking.
- Begeleiden van de leerling bij het leren omgaan met de ruimte.
- Stimuleren van docenten in het gepersonaliseerd onderwijs bieden en ontwikkelen.
- '21st century skills' tot integraal onderdeel van het onderwijs maken.
- Optimaal benutten van de ICT-mogelijkheden door docenten te ontwikkelen in hun ICT-competenties en begeleidingsvaardigheden.

Bij het vernieuwen van onderwijs en het realiseren van de strategische doelen kunnen de Quadraam-scholen rekenen op bovenschoolse ondersteuning vanuit het Centraal Bureau Quadraam (CBQ). Dit gebeurt onder andere door inzet van Quriuz (vak- en functienetwerken), de Quadraam Highschool (Q-Highschool) en Q Diagnostiek & Advies.

Meer informatie over Quriuz (Huisacademie Quadraam), Q-Highschool en het gepersonaliseerd leren is te vinden in hoofdstuk 1.1.2. In hoofdstuk 1.1.3 staan de in 2018 geboekte resultaten beschreven. Naast deze programmalijnen biedt Quadraam ook bovenschoolse ondersteuning. Dit gebeurt via vak- en functienetwerken en door Q Diagnostiek & Advies.

Q Diagnostiek & Advies (Quadraam Diagnostiek & Advies)

Het team Q Diagnostiek & Advies biedt de ondersteuningsteams van de scholen de mogelijkheid tot diagnostisch onderzoek en advies, om zo hun begeleiding van leerlingen te optimaliseren. Dit gebeurt in het kader van Passend Onderwijs. Q Diagnostiek & Advies is een klein team van diagnostisch geschoolde psychologen en orthopedagogen, plus een test-assistent. Het team is beschikbaar voor consulten, voert onderzoeken uit en geeft op basis daarvan handelingsgerichte adviezen.

Vak- en functienetwerken

Als de scholen of medewerkers aangeven dat zij behoefte hebben aan een netwerk, dan wordt dat ingericht. De vak- en functienetwerken binnen Quadraam krijgen ondersteuning vanuit Quriuz.

De bedoeling van vaknetwerken is het leren van collega's. Dit gebeurt op basis van een leervraag die de deelnemers gezamenlijk hebben. Als het bijdraagt aan de professionalisering, worden tijdens de bijeenkomsten externen uitgenodigd.

In 2018 bestonden 6 vaknetwerken binnen Quadraam. Namelijk: aardrijkskunde, Frans, biologie, Duits, kunstdocenten en scheikunde. Binnen de vaknetwerken is ook aandacht voor vakdidactiek.

Bij functienetwerken leren collega's met dezelfde functie van elkaar. Dit gebeurt op basis van een functievraag. De technisch onderwijs assistenten (toa's) en roostermakers hebben bijvoorbeeld een eigen netwerk.

3.2 ONDERWIJSPRESTATIES

Inspectie van het Onderwijs

In 2018 heeft de Inspectie van het Onderwijs een viertal bezoeken afgelegd en bureauonderzoek gedaan naar de 34 opleidingen (op 14 scholen) van Quadraam. Dit leidde tot de volgende oordelen:

- 1 opleiding (vwo op het Beekdal Lyceum) kreeg de status 'goed'.
- 32 opleidingen hebben de status 'voldoende' gekregen.
- 1 opleiding (de kaderberoepsopleiding van het Maarten van Rossem) kreeg een onvoldoende.

Het College van Bestuur heeft in samenspraak met de schoolleiding van het Maarten van Rossem een actieplan opgesteld. De ambitie is uiteraard om tot een voldoende te komen. In april 2019 vindt het herstelonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs plaats.

Leerlingtevredenheid

Quadraam meet iedere twee jaar de tevredenheid van de leerlingen en ouders / verzorgers. In 2017 is dit gebeurd. Het onderzoek staat voor 2019 wederom gepland. Over 2018 zijn er daarom geen resultaten.

Slagingspercentages

Het slagingspercentage is geen prestatie-indicator voor de Inspectie van het Onderwijs. Voor ouders en andere betrokkenen is het percentage vaak wel een interessant gegeven.

Quadraam heeft een streefpercentage van tenminste 90 procent geslaagden. Het gemiddelde slagingspercentage van alle opleidingen en scholen bedroeg in 2018 91,3 procent.

Van de 34 Quadraam-opleidingen lag in 2018 bij 10 opleidingen het slagingspercentage onder de 90 procent. De betreffende opleidingen analyseren de oorzaken en nemen maatregelen om het slagingspercentage in 2019 te verbeteren.

3.3 INTERNATIONALISERING

Resultaten 2018

Het Lorentz Lyceum heeft een internationaal profiel. Daarnaast is ook de internationale school Rivers een Quadraam-school. Tussen beide scholen is veel samenwerking. Ook op de andere Quadraam-scholen vonden in 2018 internationaal georiënteerde activiteiten plaats. Een overzicht van enkele activiteiten:

- Leerlingen van het Lorentz Lyceum hebben deelgenomen aan uitwisselingsprogramma's in Madrid, Berlijn, Genua, Stockholm, Kopenhagen, Finland, Engeland en Ierland.
- Leerlingen van het Candea College hebben deelgenomen aan een uitwisselingsprogramma in het kader van de implementatie van het internationaliseringsproject. Dit gebeurde in samenwerking met de Stichting Jumelage / Gemünden am Main (D).
- 50 vwo-leerlingen van het Lorentz Lyceum hebben een internationale stage gelopen.
- Leerlingen van het Stedelijk Gymnasium Arnhem hebben samengewerkt met leerlingen van andere Europese scholen op het gebied van Science (Next Generation Science).
- Het Stedelijk Gymnasium Arnhem heeft een samenwerking met een school in Griekenland. 15 Leerlingen met interesse / talenten in Bèta-vakken hebben van de geboden kansen gebruik gemaakt.
- 't Venster heeft zijn internationaliseringsbeleid vastgesteld.

Ontwikkelingen 2018 - 2020

- Op het Lorentz Lyceum krijgen de havo- en vwo-leerlingen de mogelijkheid om internationaal stage te lopen. Daarnaast gaat het Lorentz Lyceum op zoek naar uitwisselingsscholen in Duitsland.
- Het Lorentz Lyceum breidt de samenwerking met internationale bedrijven en universiteiten uit.
- Het Stedelijk Gymnasium Arnhem zoekt actief de samenwerking met een tweede school in Europa.

3.4 KWALITEIT

In 2018 is het kwaliteitsbeleid van Quadraam vernieuwd. Dit is gebeurd op basis van de volgende uitgangspunten:

- Aansluiting op het nieuwe inspectiekader.
- Aansluiting op bestaand verantwoordingskader binnen Quadraam.
- Praktisch voor scholen.
- Integratie met het 'Investors in People'-raamwerk (een handvat om organisatieaspecten te monitoren en ontwikkelen) / het nieuw te ontwikkelen kader voor organisatieontwikkeling.
- Zowel het College van Bestuur, de centrale diensten (van het Centraal Bureau Quadraam) als de scholen zijn in control.

Doel van kwaliteitsbeleid

Het doel van het kwaliteitsbeleid is dat het de scholen, het Centraal Bureau Quadraam (CBQ) en het College van Bestuur ondersteunt bij het inrichten van het kwaliteitsmanagement, zodat de beoogde ontwikkeling van leerlingen en de organisatie wordt behaald.

Kwaliteit

De kwaliteit van een school wordt enerzijds bepaald door de resultaten van de leerlingen, anderzijds door de kwaliteit van de organisatie van de school. Daarbij gaat het onder andere om een heldere, gedeelde visie en strategie, gedeelde waarden, een passende organisatiestructuur, een gedeeld pedagogisch-didactisch klimaat, duidelijk gedefinieerde processen en een krachtig HRM-beleid.

Een specifieke factor van organisatiekwaliteit is de mate waarin de school voldoet aan de financiële doelstellingen die in overleg met het College van Bestuur zijn overeengekomen. Een andere factor is de tevredenheid van medewerkers.

Kwaliteit van organisatie en kwaliteit van onderwijs hangen sterk samen. Zie ook het figuur op de volgende pagina.

Het 'Investors in People'-raamwerk biedt scholen een handvat om deze organisatieaspecten te monitoren en te ontwikkelen. In 2018 is geëvalueerd of deze Investors in People-certificering meerwaarde heeft en of de doelen ook zonder certificering geborgd kunnen worden. Op basis hiervan is besloten deze certificering los te laten en de doelen zonder certificering te borgen. Er is een expertgroep opgericht om tot een nieuw kader en bijbehorende aanpak te komen.

In het kwaliteitsbeleidplan heeft Quadraam opgenomen wanneer een school in control is. Om de gewenste resultaten op het gebied van kwaliteit te behalen, hebben de scholen een coördinator voor kwaliteitsmanagement of een portefeuillehouder kwaliteitsmanagement aangesteld. Deze functionarissen vormen samen het netwerk kwaliteitsmanagement. Het netwerk komt vier tot zes keer per schooljaar bijeen. De deelnemers bespreken dan de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement. Ook wisselen zij good practices uit.

De afdeling Kwaliteitsmanagement heeft in 2018 een belangrijke rol gespeeld in de voorbereiding van het vierjaarlijkse bestuursonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs. Dit onderzoek is eind 2018 en begin 2019 uitgevoerd. De volgende vragen staan in het onderzoek centraal:

- Heeft het bestuur voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en wordt gestuurd op verbetering van de onderwijskwaliteit?
- Is er een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het bestuur transparant en integer?
- Wordt actief gecommuniceerd over de eigen prestaties en ontwikkelingen van het bestuur en die van de scholen?
- Is het financieel beheer deugdelijk?



De formele eindrapportage door de inspectie komt in 2019.

Een belangrijk – en blijvend – aandachtspunt voor Quadraam en de afdeling Kwaliteitszorg is de kwaliteit van de Programma's van Toetsing en Afsluiting (PTA's). In de zomer van 2018 werd de ondeugdelijke kwaliteit van de PTA's op scholen van het VMBO Maastricht landelijk nieuws. Honderden scholieren werden de dupe van tekortschietende PTA's en een daaraan ten grondslag liggende tekortschietende kwaliteitscultuur. Quadraam heeft direct een eigen intern onderzoek uitgevoerd. Daaruit bleek dat de kwaliteit van de PTA's op orde is. De kwaliteit wordt blijvend gemonitord door het Quadraam-netwerk van examensecretarissen, ondersteund door de afdeling Kwaliteitsmanagement.



VERSLAG BESTUUR

4 Personeel & organisatie

4.1	Duurzame inzetbaarheid	45
4.2	Leiderschapsontwikkeling	47
4.3	Ziekteverzuim	49
4.4	Mobiliteit en Werving & Selectie	50
4.5	Beheersing uitkering na ontslag	51
4.6	Aantal fte's	52

4.1 DUURZAME INZETBAARHEID

Omgaan met de veranderende omgeving vraagt om wendbaarheid van de organisatie en dus ook van haar medewerkers. Quadraam wil veerkrachtige medewerkers: fitte en bevlogen medewerkers die nu en in de toekomst toegevoegde waarde bieden binnen en buiten de organisatie.

HRM zet hierop actief in via een wervend arbeidsmarktbeleid.

Onderdelen hiervan zijn:

- Innovatief en dynamisch werving & selectie beleid.
- Mobiliteitsbeleid.
- Strategische personeelsplanning.

Ook de verdere doorontwikkeling van het gezondheidsmanagement (vitaliteitsbeleid en verzuimbeleid) draagt bij aan veerkrachtige en wendbare medewerkers, evenals het stimuleren van de regie op de eigen loopbaan. Dit gebeurt in samenwerking met de huisacademie Quriuz. In 2018 hebben we:

- De gesprekscyclus ingezet. Iedere medewerker heeft de regie bij de planning en voortgang van het eigen functioneren.
- De loopbaanscan ingevoerd. Dit is een ondersteunend instrument voor medewerkers ten behoeve van de eigen regie op hun loopbaan.

Om Quadraam als aantrekkelijke werkgever te positioneren, werken we samen met andere VO-besturen.

Resultaten in 2018

In 2018 hebben we ons gedachtegoed over duurzame inzetbaarheid verder vormgegeven, passend bij de ontwikkelingen binnen Quadraam. Gewerkt is bijvoorbeeld aan een beter inzicht in de huidige en gewenste kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van de personeelsbezetting, uiteraard gekoppeld aan de onderwijsontwikkelingen.

In 2018 hebben we daarnaast randvoorwaarden gecreëerd om mobiliteit binnen of buiten Quadraam tot stand te brengen. Je kunt hierbij denken aan:

- Mobiliteitslijst: interesse uitbreiding fte andere school.
- Kennisparade: hierbij zetten we Quadraam en de verschillende scholen als werkgever in de etalage.

In 2018 is ook de medewerkersbehoefte gepeild rondom het thema vitaliteit. In 2019 werken we verder aan een vitaliteitsprogramma.

4.2 LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Transitie naar de gewenste professionele cultuur maken we binnen Quadraam mogelijk via programma's voor schoolleiders, afdelingsleiders, teacher leaders en talenten.

In 2018 zijn bestaande activiteiten voortgezet en nieuwe activiteiten opgestart, met als doel een verdere professionalisering van (toekomstige) leiders. De focus bij deze activiteiten ligt op 'het verschil maken', 'faciliteren' en 'ruimte bieden'.

Talenten

Binnen Quadraam zijn twee talentenprogramma's gestart. Zes collega's zijn in 2018 geselecteerd voor het traject 'Schoolleiders gezocht'. Daarnaast zijn in het afgelopen jaar deelnemers geworven voor het traject 'Afdelingsleiders gezocht'. Dit programma krijgt in 2019 een vervolg.

"Bij het talentprogramma investeren we als Quadraam in collega's die de ambitie hebben om op een hoger leidinggevend niveau te werken. Deelnemers zijn erg enthousiast. Die aandacht voor talent vind ik echt mooi." – Tanja Schmitt, HR&O-adviseur (coördinator leiderschapsprogramma)

Groep 25

De Groep 25 (schooldirecteuren en management) heeft een leiderschapsprogramma gevolgd, om de onderlinge samenwerking en sturing te versterken. In 2019 werkt deze groep aan de nieuwe strategische koers voor Quadraam. Hiervoor wordt een meer inhoudelijk programma ontworpen.

Leidinggevenden

Voor de groep leidinggevenden is in 2018 samen met onze huisacademie Quriuz een aanbod ontwikkeld. De training 'Ruimte versus sturen' is in 2018 gevolgd door 14 leidinggevenden. Verder heeft een externe deskundige een masterclass verzorgd over het thema 'inzicht in gedrag bij veranderingen'. Deze masterclass werd bezocht door 60 collega's. Dit waren naast formeel leidinggevenden ook docenten en adviseurs van het Centraal Bureau van Quadraam. De masterclasses worden in 2019 voortgezet.

Daarnaast kregen leidinggevenden in 2018 het programma 'Een verandering initiëren en implementeren' aangeboden. Hiervan hebben uiteindelijk alleen docenten gebruik gemaakt. In de toekomst gaan we voor de groep LC- en LD-docenten meer aanbod creëren.

Tot slot gaat er begin 2019 een netwerkgroep van start met de recent aangenomen afdelingsleiders.

4.3 ZIEKTEVERZUIM

In het kalenderjaar 2018 is het ziekteverzuimpercentage gestegen naar 4,63 procent. Quadraam is sterk in beweging. Dat zou een oorzaak kunnen zijn voor de stijging. Een aanvullende analyse wordt opgesteld.

In november 2018 is afgesproken om per school een actieplan op te stellen, om met name het percentage lang verzuim (43 t/m 365 dagen) te laten dalen.

De ziekmeldingsfrequentie is in 2018 licht gestegen, naar 1,15. Onder docenten is de ziekmeldingsfrequentie het hoogst.

In onderstaande tabel staan de streefcijfers, ziekteverzuimpercentages en ziekmeldingsfrequenties.

Ziekteverzuim 2016 - 2018			
	2018	2017	2016
Landelijk verzuimpercentage in Nederland	Niet bekend	4,0%	3,9%
Streefcijfer ziekteverzuim% ^o	3,8%	3,75%	4,00%
Ziekteverzuimpercentage	4,63%	3,38%	3,75%
Landelijk ziekmeldingsfrequentie in Nederland	Niet bekend	1,0	1,0
Streefcijfers ziekmeldingsfrequentie ^o	1,1	1,1	1,1
Ziekmeldingsfrequentie ^o	1,15	1,07	1,26

^o = Quadraam

4.4 MOBILITEIT EN WERVING & SELECTIE

Het aantal vacatures is in 2018 gestegen ten opzichte van 2017. Zo hadden we in 2018 186 vacatures en in 2017 148. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt en de schaarste aan docenten, hebben afgelopen jaar meer sollicitanten gereageerd op vacatures.

De volgende (extra) activiteiten hebben we in 2018 in onze werving & selectie ingezet:

- We hebben onze vacatureteksten omgezet naar een wervende en actieve stijl.
- We bevorderen de interne mobiliteit binnen Quadraam door inzet van een mobiliteitspool.
- We hebben meer aandacht voor de instroom van LIO-studenten (Leraar In Opleiding) die hun stage(s) binnen Quadraam hebben afgerond, in een reguliere baan bij Quadraam.

Het vervullen van de vacatures is in 2018 goed verlopen. In 2019 gaan we nadrukkelijker inzetten op een meer dynamische arbeidsmarktcommunicatie. Ook zetten we in op effectievere wervingsbronnen en –strategieën. Het is immers belangrijk om ook in de toekomst de juiste mensen aan onze organisatie te blijven binden. Het beter bepalen, slim inzetten en verder ontwikkelen van het DNA van onze organisatie is hiertoe een eerste stap.

In 2018 zijn 128 vacatures via het vacatureplatform Meesterbaan ingevuld. De overige vacatures zijn intern vervuld of via een externe partij.

De top 5 vacatures in 2018 bij Quadraam:

1. Nederlands
2. Engels
3. Wiskunde
4. Biologie
5. Frans

Periode	Vacatures	Sollicitanten	Aangenomen
Q1	21	418	14
Q2	96	1.682	69
Q3	31	563	28
Q4	38	421	17
Totaal	186	3.084	128

4.5 BEHEERSING UITKERING NA ONTSLAG

Wajong / Participatiewet

Quadraam had gedurende het jaar 2018 15 medewerkers in dienst die vallen onder de Participatiewet (inclusief Wajong). De Participatiewet is de regeling voor mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Om de doelstelling van 40 medewerkers in 2023 te behalen, is in 2019 extra aandacht noodzakelijk.

Uitkeringslasten

Om de uitkeringslasten te beheersen en terug te dringen, heeft HRM in het afgelopen jaar een actief re-integratie beleid gevoerd. Hiervoor is de samenwerking aangegaan met een externe partij. Het resultaat om medewerkers in een uitkeringssituatie te begeleiden naar werk elders, is positief te noemen. In totaal waren 33 uitkeringsgerechtigden in bemiddeling. Hiervan hebben we 11 geheel of gedeeltelijk begeleid naar werk elders.

4.6 AANTAL FTE'S

In 2018 is het aantal fte's verder afgenomen:

Dienstbetrekking 2018	Fte	Dienstbetrekking 2017	Fte
Totaal	1246,5	Totaal	1248,4
Directie	52,1	Directie	55,5
College van Bestuur	2,0	College van Bestuur	1,7
Leraar in opleiding	5,2	Leraar in opleiding	7,5
Onderwijs Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP)	194,5	Onderwijs Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP)	195,8
Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)	125,6	Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)	121,9
Onderwijzend Personeel (OP)	843,1	Onderwijzend Personeel (OP)	842,9
Stagiair	19,3	Stagiair	17,6
Wajong	4,7	Wajong	5,5

Doorontwikkeling en digitalisering

We hebben in 2018 geïnvesteerd in het verder uitbreiden van de digitale functionaliteiten in het medewerkersstelsel AFAS InSite. Dit draagt bij aan vereenvoudiging van de processen, minder complexiteit en een actueel (real-time) informatieaanbod.



VERSLAG BESTUUR

5 Bedrijfsvoering

5.1	Centraal Bureau Quadraam	54
5.2	Huisvesting	58
5.3	Financiën	60
5.3.1	Financiële positie op balansdatum	60
5.3.2	Toelichting op ontwikkeling van balansposten (inclusief afwijkingen van de begroting)	62
5.3.3	Toelichting op het resultaat (inclusief afwijkingen van de begroting)	63

5.1 CENTRAAL BUREAU QUADRAAM

Vanuit het CBQ waarborgt Quadraam de continuïteit en kwaliteit van de bedrijfsvoering. Dit gebeurt door een efficiënt ontwerp en effectieve uitvoering en beheersing van de bedrijfsvoeringsprocessen.

Het CBQ opereert vanuit de volgende deelgebieden (diensten):

- Financiën & Vastgoed
- HRM
- Informatiemanagement
- Communicatie

De verschillende deelgebieden (ook wel diensten of expertgebieden genoemd) ondersteunen de scholen zo goed mogelijk bij het uitvoeren van hun beleid. Zij hebben de rol van sparringpartner, beleidsontwikkelaar en ondersteuner. Het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Talent' 2015 – 2020 vormt hierbij het kader.

De backofficeprocessen van de expertgebieden worden in 2019 verder geïntegreerd om de onderwijsprocessen verder te faciliteren.

Financiën & Vastgoed

In 2018 is de Planning & Control-cyclus aangepast naar een meer gezamenlijke sturing en ontwikkeling binnen Quadraam. De onderwijsdirecteuren hebben hier een actieve rol in.

In 2016 zijn we gestart met een traject waarin we via zonnepanelen en led-verlichting de energiekosten verminderen en de carbon-footprint verkleinen. Deze ontwikkeling is gekoppeld aan een bewustwordingscampagne voor zowel leerlingen als medewerkers van Quadraam. Inmiddels is zo'n 50 procent van de technische maatregelen gerealiseerd. Afronding volgt in het tweede kwartaal van 2019.

In 2018 is een grootschalige inventarisatie gedaan van de vastgoedportefeuille van Quadraam. Dit heeft in het derde kwartaal van 2018 geleid tot een Strategisch Huisvestingsplan (zie hoofdstuk 5.2). Door dit plan zijn we beter in staat afgewogen keuzes te maken over de portefeuille en de (functionele en duurzaamheids)aanpassingen die nodig zijn om toekomstbestendig onderwijs te bieden.

HRM

Basis op orde: de basisfunctie van HRM is de in-, door- en uitstroom van medewerkers. Daarnaast richt HRM zich op het verder helpen van de gewenste professionele cultuur en continuïteit van Quadraam en haar scholen. De aanpak daarbij is gezamenlijk ontwikkelen, leren en organiseren.

Organisatieontwikkeling: transitie naar de gewenste professionele cultuur wordt mogelijk gemaakt door intensieve programma's en masterclasses voor schoolleiders, afdelingsleiders, teacher leaders en andere talenten (zie hoofdstuk 4.2). Het overall programma dat is gestart in schooljaar 2016 – 2017, is nu actief voor diverse niveaugroepen. Binnen dit programma ligt de focus op 'het verschil maken', 'faciliteren' en 'ruimte bieden'. Het talent- en opvolgingsbeleid wordt parallel ontwikkeld en vormgegeven (zie hoofdstuk 4.2).

In 2018 vonden diverse activiteiten plaats, gericht op de creatie van een wendbare organisatie met veerkrachtige medewerkers:

- We hebben ingezet op verdere doorontwikkeling van het gezondheidsmanagement (vitaliteitsbeleid / verzuimbeleid) en de regie op de 'eigen' loopbaan.
- We zijn gestart met een actief en dynamisch arbeidsmarktcommunicatie- en werving & selectiebeleid, met mobiliteitsbeleid en met Strategische Personeelsplanning.
- We werken samen met onze scholen, andere VO-stichtingen en met externe partners om Quadraam als aantrekkelijke werkgever te positioneren.
- We hebben de functionaliteiten van AFAS InSite voor alle medewerkers en leidinggevendenden van Quadraam uitgebreid (zie ook hoofdstuk 4.6).

“Een vacature op een vacaturebank plaatsen is niet meer genoeg om sollicitanten te krijgen. We moeten onze eigen mogelijkheden beter benutten. En veel beter ons onderscheidende vermogen duidelijk maken. We starten met DNA-sessies.” – Esther Hendriks, H&O-adviseur en projectleider arbeidsmarktcommunicatie

Informatiemanagement (IM)

IM zorgt met behulp van ICT voor werkbare oplossingen. Samen met docenten van het Beekdal Lyceum ontwikkelen we bijvoorbeeld een 'digitaal dashboard'. Hiermee kunnen we zowel de leerling, ouder als de docent online inzicht geven in de (leer)ontwikkeling van de leerling. De informatie in het dashboard kan worden ingezet tijdens de 'driehoeksgeprekken' op school (zie pagina's 10 en 11).

De 21st century skills zijn een integraal onderdeel van het onderwijs binnen Quadraam. IM zorgt onder meer voor een up-to-date, stabiel en veilig ICT-netwerk. Zodat we de smartboard, pc, laptop, tablet en smartphone effectief en pedagogisch-didactisch verantwoord kunnen inzetten.

IM ondersteunt de lerende gemeenschap met een samenwerkings- en communicatieplatform (Office365/SharePoint). Het beschikbaar maken, delen en gezamenlijk werken aan ideeën, wensen en ambities op het gebied van professionalisering en (onderwijs)innovaties wordt hiermee mogelijk. Het platform is met elke device voor iedereen binnen en buiten Nederland toegankelijk.

De samenwerking van IM met verschillende partners en belanghebbenden is gericht op toekomst bestendig onderwijs en een adequate informatievoorziening. De samenwerking sluit zo aan op het Strategisch Beleidsplan en motto van Quadraam: Ruimte voor talent.

Communicatie

Vanuit de afdeling Communicatie adviseren we de scholen, het College van Bestuur en andere afdelingen van het Centraal Bureau van Quadraam gevraagd en ongevraagd op verschillende (communicatie)vraagstukken.

Uitvoerende werkzaamheden behoren ook tot het takenpakket: wij beheren de communicatiemiddelen van Quadraam, zoals de website, socialmediakanalen en een interne nieuwsbrief. Tevens coördineren wij de schooloverstijgende werving, zoals de schoolkeuzegids en de scholenmarkten waar meerdere scholen zich tegelijkertijd aan ouders en leerlingen presenteren.

Om het belang van communicatie duidelijk te maken, is in 2018 de positionering van de afdeling gewijzigd. De afdeling Communicatie is nu net zoals de organisatieonderdelen HRM, Informatiemanagement en Financiën & Vastgoed een functionele afdeling (dienst) in plaats van

een stafafdeling. Met deze wijziging benadrukt Quadraam dat communicatie net zo belangrijk is voor een organisatie als bijvoorbeeld financiën, ICT en HRM. Daarnaast is een naamswijziging doorgevoerd: de oude afdelingsnaam 'communicatie & marketing' is vervangen door 'communicatie'. Hiermee geven we aan dat de afdeling meer is dan een afdeling die zich focust op de werving van leerlingen, de associatie die de term 'marketing' oproept. De afdeling Communicatie houdt zich ook bezig met bijvoorbeeld arbeidsmarktcommunicatie, public affairs en stakeholdermanagement.

Ook de samenstelling van de afdeling is in 2018 gewijzigd. Een ervaren communicatiedirecteur en senior communicatieadviseur zijn aangetrokken. De afdeling is nu beter in staat om aan de behoefte van de organisatie te voldoen: op strategisch niveau meedenken en adviseren. Daarnaast zijn woordvoering en persvoorlichting belangrijke onderwerpen waar de afdeling Communicatie de scholen in 2018 bij heeft ondersteund.

Het jaar 2018 was voor de communicatieafdeling ook het jaar van de professionalisering. Diverse communicatiemiddelen zijn onder de loep genomen en dat heeft geleid tot de lancering van een nieuwe website (www.quadraam.nl), de inzet van socialmediakanalen, een update van de huisstijl en de ontwikkeling van een digitale nieuwsbrief voor alle medewerkers (gereed eerste kwartaal 2019). Door onder andere de ontwikkeling van een nieuwe logo zijn Quriuz en de Q-Highschool nu duidelijk herkenbaar als onderdeel van Quadraam.

5.2 HUISVESTING

In 2018 is het Strategisch Huisvestingsplan 2018 - 2020 opgesteld. Uitgangspunt van dit plan is het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor talent' 2015 – 2020.

Per locatie is nu inzichtelijk wat de huidige stand van zaken is en wat de maatregelen voor de toekomst zijn. Enkele feiten & cijfers:

- De Quadraam-scholen bevinden zich in de regio's Arnhem, de Liemers en Overbetuwe (zie figuur hiernaast). De totale capaciteit van de Quadraam-scholen gezamenlijk bedraagt 148.871 m² bruto vloeroppervlak (buitenwerks gemeten vloeroppervlak, bvo).
- De verwachting is dat het totale leerlingenaantal van Quadraam de komende jaren met ongeveer 11 procent daalt. Tal van factoren bepalen de uiteindelijke omvang van de leerlingenaantallen op de scholen. Jaarlijkse monitoring is noodzakelijk. Echter, door de daling van het totale leerlingenaantal neemt ook de ruimtebehoefte af. De verwachting is dat de afname van de ruimtebehoefte gelijk oploopt met de afname van het leerlingenaantal.
- Op Probus na hebben alle scholen te maken met normatieve leegstand (peiljaar 2017). Daarmee wordt de ruimte bedoeld, waarvoor wij geen vergoeding krijgen.
- De normatieve leegstand van alle scholen van Quadraam gezamenlijk (exclusief gymonderwijs, ISK, Rivers en het Centraal Bureau Quadraam) bedraagt 44.000 m². Zonder ingrijpen, loopt dit cijfer in de komende jaren naar verwachting op naar ruim 53.000 m² in 2030. In verhouding tot de beschikbare capaciteit betekent dit dat 30 tot 40 procent van alle beschikbare ruimte normatief leegstaat of komt te staan. We werken reeds aan oplossingen (zie de volgende pagina).



Op het gebied van huisvesting gaat binnen de Quadraam-scholen veel goed:

- Centralisatie: door de centrale vastgoedorganisatie kunnen de scholen zich focussen op hun kernactiviteit. Dankzij de centralisatie is het daarnaast mogelijk om vastgoed als ‘discipline’ verder te professionaliseren en optimaliseren.
- Kwaliteit: de kwaliteit van de huisvesting van Quadraam-scholen is in algemene zin goed te noemen.
- Exploitatie: ondanks de forse overcapaciteit zijn de exploitatielasten op goed niveau.
- Beheersbaarheid: de vrijval van kapitaallasten vanwege verbouwingsingrepen in het verleden, vormen de ruimte voor nieuwe investeringen voor verbouwingen. Zolang deze twee met elkaar in de pas lopen, zijn financiële risico's afgedekt.

Aandachtspunten voor de komende jaren:

- Leegstand: zonder ingrijpen loopt de normatieve leegstand voor alle Quadraam-scholen samen de komende jaren op. Inmiddels heeft Quadraam hierop de eerste acties ondernomen. Onder andere door binnen afzienbare tijd de locatie Liemers College Zonegge af te stoten en de vervangende nieuwbouw van het Lorentz Lyceum ‘passend’ te realiseren. Verdere maatregelen zijn komende jaren echter noodzakelijk.
- Binnenklimaat: bij de uitvoering van het meerjarenplan is het noodzakelijk om bij de grootste knelpunten te bezien of het financieel-technisch haalbaar is om maatregelen door te voeren.

5.3 FINANCIËN

5.3.1 FINANCIËLE POSITIE OP BALANSDATUM

Balans Quadraam (x € 1.000)

		Realisatie			Begroting
		2016	2017	2018	2018
1.1	Immateriële vaste activa	-	-	-	
1.2	Materiële vaste activa	33.991	35.532	39.056	37.526
1.3	Financiële vaste activa	12	853	672	-
	Totaal vaste activa	34.003	36.386	39.728	37.526
1.4	Voorraden	-	-	-	
1.5	Vorderingen	2.963	2.722	2.528	2.510
1.6	Effecten	8.936	9.549	9.729	9.500
1.7	Liquide middelen	4.112	2.554	1.181	2.039
	Totaal vlottende activa	16.010	14.825	13.438	14.049
	Totaal activa	50.013	51.211	53.166	51.575
2.1	Eigen vermogen	27.562	28.794	30.093	30.148
2.2	Voorzieningen	4.976	5.868	7.594	5.275
2.3	Langlopende schulden	2.761	2.428	-	2.205
2.4	Kortlopende schulden	14.714	14.120	15.479	13.947
	Totaal passiva	50.013	51.211	53.166	51.575

Ontwikkeling van de financiële kengetallen

Het financiële toezicht op de onderwijsinstellingen is door het Rijk toevertrouwd aan de Inspectie van het Onderwijs. Het toezicht wordt risicogericht uitgevoerd. Concreet betekent dit dat de inspectie aan de hand van de financiële gegevens uit het bestuursverslag analyses uitvoert. Voor de beoordeling van de onderwijsinstellingen heeft de inspectie normen opgesteld. Deze zijn in dit verslag aangeduid als signaleringswaarden. Het over- of onderschrijden van deze signaleringswaarden leidt niet direct tot aangepast toezicht. Het is de basis voor de inspectie voor een uitvoerig onderzoek in gesprek met de onderwijsinstelling.

Financiële kengetallen	Definitie kengetal	2016	2017	2018	Signaleringswaarden
Solvabiliteit	(Eigenvermogen + voorzieningen)/ Totale passiva	0,65	0,68	0,71	<0,3
Liquiditeit (current ratio)	Vlottende activa/ Kortlopende schulden	1,09	1,07	0,87	<0,75
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + Afschrijvingslasten gebouwen & terreinen)/ Totale lasten	0,06	0,06	0,07	>0,1
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen/ Totale baten (inclusief rentebaten)	0,23	0,34	0,25	<0,05
Rentabiliteit	Totaal resultaat/ Totale baten	0,01	0,01	0,01	3-jarig <02-jarig<- 0,051-jarig <-0,10

De ontwikkeling van de kengetallen laat een stabiel beeld zien en voldoet volledig aan de signaleringswaarden van de onderwijsinspectie. De solvabiliteit is gelijk gebleven. De liquiditeit is gedaald. Voor een toelichting op de daling van de liquide middelen ten opzichte van 2017 zie de toelichting onder ontwikkeling kasstroom. Het weerstandsvermogen laat een lichte daling zien ten opzichte van 2017. De rentabiliteit is constant gebleven ten opzichte van voorgaande jaren.

5.3.2 TOELICHTING ONTWIKKELING OP BALANSPOSTEN (INCLUSIEF AFWIJKING OP DE BEGROTING)

Materiële vaste activa: In 2018 is de materiële vaste activa toegenomen en hoger dan begroot met name door investeringen in o.a. LED verlichtingen op alle scholen.

Financiële vaste activa: Onder de financiële vaste activa zijn de aanbetalingen op het operational leasecontract van de Zonnepanelen opgenomen. In de begroting 2018 was geen rekening gehouden met deze aanbetaling.

Liquide middelen: Door de hogere investeringen dan begroot zijn de liquide middelen lager dan begroting.

Voorzieningen: De voorziening spaarverlof is van de langlopende schulden geherrubriceerd onder de voorzieningen. Hierdoor zijn de voorzieningen circa € 1.978k hoger dan begroot.

Voor de berekening van de voorziening groot onderhoud zijn de te verwachten onderhoudskosten voor de komende 10 jaar in beeld gebracht en is bij de berekening van de dotatie rekening gehouden dat de dotatie de komende 10 jaar toereikend is voor de geplande onderhoudskosten .

Langlopende schulden: De afwijking ten opzichte van de begroting betreft de herrubricering van de voorziening spaarverlof.

Kortlopende schulden: De kortlopende schulden wijken af van begroting door hogere nog te betalen kosten per ultimo 2018 dan begroot.

5.3.3 TOELICHTING OP HET RESULTAAT (INCLUSIEF AFWIJINGEN VAN DE BEGROTING)

		Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting
	Staat van baten en lasten	2016	2017	2018	2018
3.1	Rijksbijdragen	110.899	113.039	114.012	111.914
3.2	Overige overheidsbijdragen	1.893	1.455	1.873	1.109
3.5	Overige baten	5.217	5.173	5.331	4.868
	Totaal Baten	118.009	119.667	121.216	117.891
4.1	Personeelslasten	90.753	92.548	92.587	91.785
4.2	Afschrijvingen	4.123	4.256	4.372	3.957
4.3	Huisvestingslasten	6.424	6.125	7.305	6.718
4.4	Overige lasten	15.488	15.629	15.602	14.338
	Totaal lasten	116.788	118.558	119.866	116.798
	Saldo Baten en Lasten	1.221	1.110	1.350	1.093
5	Financiële baten en lasten	129	140	-52	142
	Resultaat gewone bedrijfsvoering	1.350	1.250	1.298	1.235
	Rendement	1,1%	1,0%	1,1%	1,0%
	Personeelslasten	76,9%	77,3%	76,4%	77,9%
	Afschrijvingen	3,5%	3,6%	3,6%	3,4%
	Huisvestingslasten	5,4%	5,1%	6,0%	5,7%
	Overige lasten	13,1%	13,1%	12,9%	12,2%
	Totale lasten	99,0%	99,1%	98,9%	99,1%

Analyse afwijking van de begroting:

Baten

De totale baten zijn € 3.325k hoger dan begroot en € 1.549k hoger dan 2017. Hieronder zijn de belangrijkste afwijkingen weergegeven.

Positieve impact		bedragen in € 1.000
Rijksbijdragen	Werkelijke bedragen GPL hoger dan meegenomen in de begroting	73
	Subsidie Techniekgelden niet meegenomen in de begroting	317
	Geormerkte OC&W subsidies meer ontvangen, oa vrijroosteren, lerarenbeurs en LOF subsidies	194
	Meer maatwerkbekosting ivm hogere instroom ISK-leerlingen	959
	Hogere subsidie leerlingplus arrangementen, in begroting rekening gehouden met 90%	110
	Hogere subsidie bijdragen dan begroot, oa passend onderwijs, doorstroom en ESF subsidie	212
	Hogere ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	314
Negatieve impact		
Rijksbijdragen	Lagere tarief prestatiebox dan begroot	-81
Impact Rijksbijdragen		2.098

Positieve impact		bedragen in € 1.000
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	Hogere bijdragen gemeente, grotendeels bate OZB bijdrage gemeente	207
	Hogere bijdragen overige overheden, oa bijdrage provincie, bijdrage ambulante middelen, CTO Papendaal, EP-Nuffic Erasmus project en afrekening project IJSO 2017	557
Impact overige overheidsbijdragen en -subsidies		764

Positieve impact		bedragen in € 1.000
Overige baten	Hogere huurinkomsten oa door verhuur pand Rivers een heel jaar ipv half jaar	143
	Detachering personeel te laag aangehouden in begroting	116
	Bijdrage sponsoring niet begroot	8
	Hogere ouderbijdragen door hogere kosten voor meer leerlingactiviteiten	320
Negatieve impact		
Overige baten	Lagere overige baten dan begroot	-124
Impact overige baten		463
Totale impact baten		3.325

Analyse afwijking van de begroting:

Lasten

De totale lasten zijn € 3.266k hoger dan begroot en € 1.549k hoger dan 2017. Hieronder zijn de belangrijkste afwijkingen weergegeven.

Positieve impact lasten op het resultaat ten opzichte van de begroting:		bedragen in € 1.000
Personeelskosten	In begroting geen rekening gehouden met ziekteuitkeringen van o.a. i.v.m. zwangerschap	474
	Lagere dotaties personeelsvoorzieningen	567
	Overige personele lasten	157
Huisvestingslasten	Lagere onderhoudskosten	179
Overige lasten	Inventaris en apparatuur oa minder leermiddelen dan begroot door omzetting boekenfonds naar extern	342
Totaal positieve impact		1.719

Negatieve impact op het resultaat ten opzichte van de begroting:		bedragen in € 1.000
Personele lasten	Inhuur personeel oa voor onderwijs ISK-leerlingen	556
	Gestegen loonkosten oa door meer fte en leerlingen dan begroot en hogere ontslagvergoedingen dan begroot	1.443
Afschrijvingen	Hogere afschrijvingen door te laag begroot in 2018 door meer investeringen in 2017	415
Huisvestingslasten	Hogere energielasten oa door prijsstijging	401
	Indexatie en extra werkzaamheden schoonmaak	243
	Overige huisvestingslasten	122
Overige lasten	Inhuurdeskundigheid oa door BMC en Xedule en ondersteuning management	155
	overige administratie en beheer kosten	326
	Hogere dotatie voorziening onderhoud	38
	Overige leerlingactiviteiten hoger dan begoot, ouderbijdrage ook hoger dan begroot, oa door meer activiteiten	1.088
Financiele baten en lasten	Lagere renteopbrengsten dan begroot en waardeverandering effecten door geamortiseerde kostprijs correctie	194
Totaal negatieve impact		4.981

Totale afwijking		bedragen in € 1.000
Totale impact baten		3.325
Totale impact lasten		-3.262
		63



VERSLAG BESTUUR

6 Toekomst en continuïteit

6.1	Demografische ontwikkelingen leerlingenaantallen en fte's	68
6.2	Financiële meerjarenraming 2019 – 2023	71
6.3	Toelichting op kasstromen en financiering	78
6.4	Treasurybeleid	80
6.5	Belangrijkste risico's en onzekerheden	83
6.5.1	Strategische risico's	84
6.5.2	Bedrijfsvoerings- en / of operationele risico's	84
6.5.3	Financiële en compliance risico's	85
6.6	Continuïteit	86

6.1 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN LEERLINGENAANTALLEN EN FTE'S

In het conservatieve scenario nemen de leerlingaantallen gedurende de begrotingsperiode af, van 13.078 in oktober 2018 naar 12.496 in oktober 2022. Dit is een daling van 4,5 procent. Een groot deel van deze krimp wordt verwacht in 2019. De gezamenlijke schooldirecties van Quadraam gaan per 1 oktober 2019 uit van 480 leerlingen minder (een daling van 3,7 procent).

In het ambitieuzere scenario stabiliseert de leerlingdaling zich rond de 12.800 leerlingen.

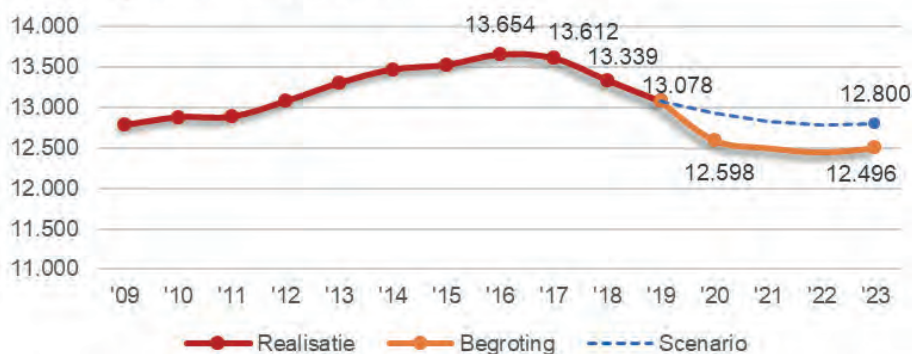
In deze begroting houden we voorzichtigheidshalve rekening met het conservatieve scenario.

Verklaringen voor de krimp in het conservatieve scenario:

- Conservatieve aanname instroom op de ISK. Daling aantal leerlingen per 1 oktober 2019: 172.
- Verdere daling van de vmbo-scholen in Arnhem, door verslechterd landelijk imago van het vmbo (daling: 95 leerlingen). Deze leerlingen zijn niet één-op-één als hogere instroom bij andere scholen meegenomen.
- Sterke daling op het Liemers College (177 leerlingen), door demografische ontwikkelingen.

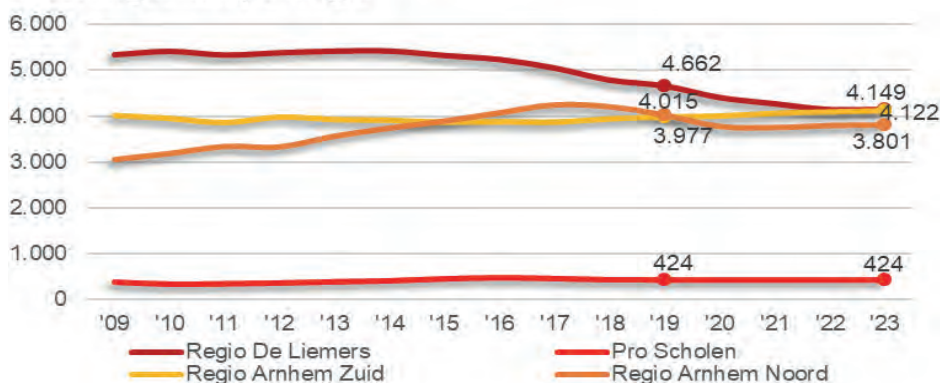
De regio Arnhem Zuid laat daarentegen groei zien, waarbij de scholen in Elst het hardst groeien.

Leerlingaantallen* Quadraam



*Definitie leerlingen aantallen: Het gepresenteerde aantal leerlingen is inclusief VAVO, gedetacheerde leerlingen en ISK maatwerk leerlingen.

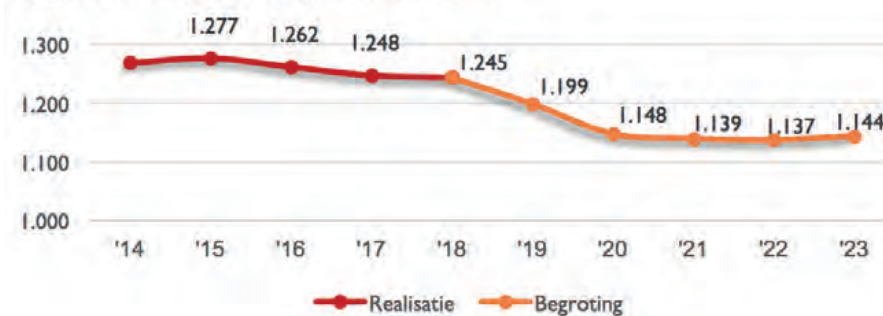
Leerlingaantal per regio



De scholen met de grootste krimp (gemiddeld fte 2019 vs. gemiddeld fte 2018) zijn:

- ISK: daling met gemiddeld 10 fte
- 't Venster en Maarten van Rossem: daling met gemiddeld 15 fte
- Liemers College: daling met gemiddeld 14 fte

Gemiddelde fte's* per jaar Quadraam



* Definitie fte's: Formatie inclusief LIO's, wajong en stagiaires, maar exclusief externe inhuur. In de begroting zijn alle vacatures en ziektevervanging meegenomen.

De verwachte daling in fte's verloopt in eenzelfde lijn als de krimp in leerlingenaantallen. In de begrotingsperiode daalt het gemiddeld aantal fte's van 1.245 in 2018 naar 1.144 in 2023 (zie figuur hiernaast). Dit is een daling van 8 procent. Een groot deel van de krimp in formatie zal in 2019 plaatsvinden: daling met 46 fte naar 1.199 fte (-3,7 procent).

De daling van 46 fte is in de begroting als volgt opgenomen:

- De begroting 2019 bevat 10,5 fte minder stagiaires (8,1 fte) en LIO (2,4 fte) in vergelijking met het gemiddeld aantal fte in 2018. Deze medewerkers hebben tijdelijke contracten.
- In 2019 zal 17,5 fte van de vaste formatie natuurlijk uitstromen (merendeels pensioengerechtigd). Een deel hiervan wordt niet vervangen en loopt dus uit de formatie in 2019.
- De omvang van de tijdelijke aanstellingen daalt met zo'n 12 fte in vergelijking met 2018. Het gaat om tijdelijke contracten, tijdelijke uitbreidingen en ziektevervangingen.
- Er blijft ongeveer 6,5 fte frictie in vaste formatie over.

Matching

De scholen hebben in 2019 zo'n 40 fte aan vacatures begroot. Om ervoor te zorgen dat medewerkers binnen Quadraam zo optimaal mogelijk worden ingezet, hanteren we het matchingsprincipe. Dit betekent dat we voorafgaande aan het plaatsen van een vacature eerst bekijken of er binnen Quadraam al een match kan ontstaan tussen vraag en aanbod. Op deze wijze wordt frictie zo veel mogelijk voorkomen.

In het voorjaar stromen doorgaans de eerste aanmeldingen voor het nieuwe schooljaar binnen. Op dat moment wordt het voor de scholen concreter hoe de situatie na de zomervakantie eruit gaat zien en welke formatie benodigd is. Op basis van die informatie wordt in het 'match proces' gekeken hoe en waar medewerkers binnen Quadraam in het nieuwe schooljaar zo optimaal mogelijk ingezet kunnen worden.

6.2 FINANCIËLE MEERJARENRAMING 2019 – 2023

	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	MEERJARENBEGROTING				
Staat van baten en lasten	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Leerlingaantallen per t-1	13.654	13.612	13.339	13.354	13.078	12.598	12.501	12.449	12.496
Groei # leerlingen	1,0%	-0,3%	-2,0%	-1,9%	-2,0%	-3,7%	-0,8%	-0,4%	0,4%
Baten									
Rijksbijdragen	110.899	113.039	114.012	111.914	112.832	110.078	109.143	108.634	108.985
Overige overheidsbijdragen	1.893	1.455	1.873	1.109	1.101	1.018	1.001	993	987
Overige baten	5.217	5.173	5.331	4.868	5.188	5.303	5.159	5.435	5.487
Totaal Baten	118.009	119.667	121.216	117.891	19.121	116.399	115.303	115.063	115.459
Lasten									
Personeelslasten	90.753	92.548	92.587	91.785	93.582	91.212	90.486	90.120	90.460
Afschrijvingen	4.123	4.256	4.372	3.957	4.501	4.854	5.288	5.344	5.266
Huisvestingslasten	6.424	6.125	7.305	6.718	7.020	6.764	6.342	6.347	6.355
Overige lasten	15.488	15.629	15.602	14.338	12.846	12.316	11.990	11.934	11.973
Totaal lasten	116.788	118.558	119.866	116.798	117.949	115.146	114.105	113.745	114.054
Saldo Baten en Lasten	1.221	1.110	1.350	1.093	1.172	1.254	1.198	1.318	1.405
Financiële baten en lasten	129	140	-52	142	75	-87	-111	-104	-97
Resultaat gewone bedrijfsvoering	1.350	1.250	1.298	1.235	1.247	1.167	1.087	1.214	1.308
<i>Rendement</i>	<i>1,1%</i>	<i>1,0%</i>	<i>1,1%</i>	<i>1,0%</i>	<i>1,0%</i>	<i>1,0%</i>	<i>0,9%</i>	<i>1,1%</i>	<i>1,1%</i>
<i>Personeelslasten</i>	<i>76,9%</i>	<i>77,3%</i>	<i>76,4%</i>	<i>77,9%</i>	<i>78,6%</i>	<i>78,4%</i>	<i>78,5%</i>	<i>78,3%</i>	<i>78,3%</i>
<i>Afschrijvingen</i>	<i>3,5%</i>	<i>3,6%</i>	<i>3,6%</i>	<i>3,4%</i>	<i>3,8%</i>	<i>4,2%</i>	<i>4,6%</i>	<i>4,6%</i>	<i>4,6%</i>
<i>Huisvestingslasten</i>	<i>5,4%</i>	<i>5,1%</i>	<i>6,0%</i>	<i>5,7%</i>	<i>5,9%</i>	<i>5,8%</i>	<i>5,5%</i>	<i>5,5%</i>	<i>5,5%</i>
<i>Overige lasten</i>	<i>13,1%</i>	<i>13,1%</i>	<i>12,9%</i>	<i>12,2%</i>	<i>10,8%</i>	<i>10,6%</i>	<i>10,4%</i>	<i>10,4%</i>	<i>10,4%</i>
<i>Totale lasten</i>	<i>99,0%</i>	<i>99,1%</i>	<i>98,9%</i>	<i>99,1%</i>	<i>99,0%</i>	<i>98,9%</i>	<i>99,0%</i>	<i>98,9%</i>	<i>98,8%</i>

Toelichting op de meerjarenraming

Net als voor het jaar 2019 is de begroting voor de jaren 2020 – 2023 vanaf schoolniveau opgebouwd. Er is een rendement begroot van ongeveer 1 procent.

De baten dalen mee met de ontwikkeling van leerlingenaantallen. De daling in 2019 is minder sterk vanwege de begrote indexatie in de p-lumpsum. In 2020 speelt dat ook nog een beperkte rol, daarna niet meer. De scholen hebben op fte-niveau meerjarig een formatie opgesteld die past bij het leerlingenaantal. Hierdoor daalt de belangrijkste kostenpost mee met de ontwikkeling van de baten.

De huisvestingslasten kunnen dalen door efficiencyvoordelen vanuit de centraal aangestuurde facilitaire dienst. Daarnaast door optimalisatie van het gebouwgebruik, in lijn met het dalende leerlingenaantal. Niet verlenen van huurlocaties en teruggave van panden aan de gemeente zorgen voor benodigde besparingen.

Door de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum stijgen de afschrijvingslasten (vanaf 2021, na oplevering van het pand). Financieringslasten stijgen eveneens vanaf 2019. Dit komt door het aantrekken van een gedekte lening van € 12,7 mln (waarvan € 8 mln in 2019), tegen een rente van 1,5 procent. Dit is iets conservatiever dan de quote van BNG (van oktober 2018). Tevens is rekening gehouden met een aanvullende ongedekte financiering van € 1,8 mln per 2020 (rente 4%). De rentebaten vanuit de effectenportefeuille zijn ingeschat op 135k per jaar.

Personeelslasten

De personeelskosten zijn op fte-niveau per school opgebouwd. De formatie op maandbasis is gebaseerd op het huidige aantal leerlingen en het verwachte aantal per schooljaar 2019 – 2020. Er is ook rekening gehouden met incidentele loongroei (trede effect) en uitdiensttredend personeel (bijvoorbeeld door pensionering).

In de begroting 2019 is rekening gehouden met de cao-loonstijging per juni 2019 van 2,15 procent. Tevens is rekening gehouden met een pensioenpremie (OP/NP) van 25,1 procent (conform opgave APB juni 2018). Dit is een stijging van 2,2 procent.

De lonen en salarissen (inclusief sociale premies en pensioenlasten) stijgen hierdoor met circa € 0,2 mln ten opzichte van de forecast 2018. Dit

wordt vooral veroorzaakt door de hogere afdracht van pensioenpremies (circa € 0,7 mln, ondanks een kleiner personeelsbestand). Overige personele lasten en uitkeringen laten eveneens een stijging zien. Dit komt vooral doordat in de forecast 2018 uitkeringsbaten voor zwangerschap en ziekte zijn verwerkt (€ 0,4 mln). Deze zijn niet begroot voor 2019, omdat de vervangers ook niet zijn opgenomen in de begroting.

De lonen en salarissen per fte stijgen in 2019 met 4,0 procent. In 2018 was dat nog circa 3,3 procent. De sterkere stijging in 2019 heeft vooral te maken met de stijging van de pensioenpremie (2,2 procent in 2019 ten opzichte van 1,8 procent in 2018). Andere oorzaken zijn incidentele loonontwikkeling (trede effect, functiemix) en het opvangen van krimp in de flexibele schil. De personeelslast van tijdelijke medewerkers is gemiddeld lager dan van personeel in vaste dienst. Doordat vooral op tijdelijke dienstverbanden wordt ingekrompen, stijgt de totale gemiddelde salarislast per fte.

Huisvestingslasten

Ten opzichte van de realisatie 2018 is de verwachting dat de huisvestingslasten met circa € 0,3 mln gaan dalen. Dit komt met name door lagere huurlasten. De huurkosten bij het Olympus College komen namelijk te vervallen (270k) en de ISK vertrekt per schooljaar 2019 – 2020 uit het pand aan de Bruningweg (80k). Het Olympus College ontving een gemeentelijke vergoeding voor de huurlasten; deze komt eveneens te vervallen.

De onderhoudslasten zijn ongeveer gelijk aan de realisatie 2018.

Gas, water en elektra zijn licht hoger ingeschat, door een combinatie van hogere energieprijzen (met name gas) en een conservatieve inschatting van besparing op elektra door plaatsing van zonnepanelen.

De schoonmaakkosten zijn in 2019 ongeveer gelijk aan realisatie 2018, doordat de investering van schoonmaakcontrole naar verwachting de indexatie van de kosten compenseert.

De heffingen blijven naar verwachting stabiel.

De dotatie groot onderhoud is lager. Enerzijds door de extra dotatie in 2017 en anderzijds door een wat lager verwacht activiteitsniveau in de komende jaren.

De overige huisvestingslasten bevatten onder andere de onderhoudskosten voor zonnepanelen. Deze stijgen naar verwachting, doordat in 2019 nog een aantal daken wordt voorzien van zonnepanelen.

Overige lasten

De overige lasten dalen in 2019 met € 1,6 mln ten opzichte van 2018.

De administratie- en beheerskosten dalen met € 350k. Dit komt door eenmalig hoge afboeking debiteuren in 2018 (€ 125k), lagere kopieerkosten (€ 90k) en lagere kosten voor PR en marketing (-€ 50k).

De kosten voor inventaris en leermiddelen dalen met circa € 250k, met name door lagere exploitatiekosten voor leermiddelen (-€ 300k).

Dit komt enerzijds door dalende leerlingaantallen. Anderzijds doordat met de komst van het Leermiddelen Fonds Quadraam meer geïnvesteerd wordt in boeken, in plaats van in huur of lease van boeken.

Onder de categorie 'overig' vallen onder meer de kosten voor buitenschoolse activiteiten, gedetacheerde leerlingen en zorgkosten. In de forecast 2018 zijn de kosten circa € 1 mln hoger. Dit komt met name door lagere kosten voor gedetacheerde ISK-leerlingen (€ 0,5 mln). Door het lagere aantal ISK-leerlingen worden er ook minder leerlingen doorgeplaatst naar het ROC. Verder is sprake van daling van leerling gebonden kosten, zoals voor buitenlesactiviteiten, trainingen en tests en zorgkosten.

Balans Quadraam (x € 1.000)

	Realisatie			Begroting		Begroting				
	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Materiële vaste activa	33.991	35.532	39.056	37.526	46.757	53.974	53.301	52.400	51.477	
Financiële vaste activa	12	853	672	-	816	782	748	713	679	
Totaal vaste activa	34.003	36.386	39.728	37.526	47.573	54.756	54.049	53.114	52.156	
Voorraden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Vorderingen	2.963	2.722	2.528	2.510	2.125	2.136	2.082	2.172	2.188	
Effecten	8.936	9.549	9.729	9.500	9.250	9.250	9.250	9.250	9.250	
Liquide middelen	4.112	2.554	1.181	2.039	1.175	1.428	2.334	3.449	4.755	
Totaal vlottende activa	16.010	14.825	13.438	14.049	12.550	12.815	13.666	14.872	16.194	
Totaal activa	50.013	51.211	53.166	51.575	60.124	67.570	67.714	67.985	68.350	
Eigen vermogen	27.562	28.794	30.093	30.148	31.292	32.459	33.546	34.761	36.069	
Voorzieningen	4.976	5.868	7.594	5.275	5.343	5.218	5.093	4.968	4.843	
Langlopende schulden	2.761	2.428	-	2.205	9.788	16.193	15.374	14.556	13.738	
Kortlopende schulden	14.714	14.120	15.479	13.947	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700	
Totaal passiva	50.013	51.211	53.166	51.575	60.124	67.570	67.714	67.985	68.350	
Ratio's										
Solvabiliteit 2	(Eigen vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen	65%	68%	71%	69%	61%	56%	57%	58%	60%
Rentabiliteit	Totaal resultaat / Totaal baten	1,1%	1,0%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	0,9%	1,1%	1,1%
Weerstand-vermogen	Eigen vermogen / Totale baten	23%	24%	25%	26%	26%	28%	29%	30%	31%
Current Ratio	Vlottende activa / Vlottende passiva	1,1	1,0	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	1,1	1,2

Toelichting financiële gegevens

Bij het samenstellen van de meerjarenbegrotingen stuurt Quadraam scherp op de staat van baten en lasten in relatie tot leerlingaantallen en formatie. De balans is een uitvloeisel van de prognoses van baten en lasten de komende jaren en wordt berekend door middel van een aantal variabelen:

Materiële vaste activa

Tussen 2018 en 2019 zien wij een toename van de materiële vaste activa. Dit is te wijten aan de investering in nieuwbouw van het Lorentz Lyceum (€ 15.500k). Daarnaast realiseerden we in 2018 een aantal verbouwingen aan de panden van het Liemers College (locatie Heerenmäten en Landeweer), Candea College, Olympus College, Maarten van Rossem en Lyceum Elst. De totale verbouwingsinvestering in 2018 was voor deze panden begroot op € 1.500k.

Financiële vaste activa

Deze activa hebben betrekking op leningen aan personeelsleden van Quadraam, voor het aanschaffen van een eigen computer/laptop. In de komende jaren overstijgen de aflossingen de nieuw aangegane leningen. Hierdoor neemt de totale boekwaarde af.

Vorderingen

De stijging van de vorderingen is gerelateerd aan de stijging in de overige baten.

Effecten

Wat effecten in de tijd doen, is lastig te voorspellen. Daarom is de effectenportefeuille op een constant niveau gebracht.

Liquide middelen

De liquide middelen gaan in de komende jaren stijgen. Dit komt grotendeels door de positieve financiële resultaten. Voor Quadraam is duidelijk dat de liquide middelen de komende jaren constant op positief niveau blijven.

Eigen Vermogen

De mutaties in het eigen vermogen komen volledig tot stand door de geprognosticeerde resultaten.

Voorzieningen

De dalende mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door een voorziene afbouw van de uren Persoonlijk Budget, in combinatie met Cao à la carte. Hierdoor kiezen naar verwachting meer medewerkers voor uitbetaling van hun Persoonlijk Budget.

Langlopende schulden

De post langlopende schulden betreft tot en met 2018 voornamelijk de schuld aan personeel in de vorm van spaarverlof (opgebouwde uren) en cao spaaruren. Daarnaast betreft dit een schuld inzake het stergebouw van het Olympus College. Deze wordt in 2018 volledig afgelost (€ 450k). In 2019 ontstaat een nieuwe lening door de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum (€ 15.500k).

Ook op de balans is de investering in het nieuwe Lorentz Lyceum duidelijk te zien, in zowel de materiële vaste activa als de langlopende schulden (€ 14 mln). Als gevolg van de investering daalt de solvabiliteit naar circa 55 procent. Dit is nog altijd ruim boven het signaleringsniveau van het Ministerie van OCW (30 procent).

Naast de solvabiliteit is ook de liquiditeit op een voldoende niveau. Deze bevindt zich ruim boven de signaleringsgrens van het Ministerie van OCW (0,75). Op basis van exploitatie, investeringen en financieringen loopt het saldo van de liquide middelen op.

6.3 TOELICHTING OP KASSTROMEN EN FINANCIERING

Kasstroom overzicht Quadraam (x €'000)

	Begroting							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo baten en lasten	1.055	1.330	1.599	1.292	1.304	1.245	1.343	1.428
Vrijval Bapo	-166	-220	-249	-120	-51	-46	-25	-23
Plus: Afschrijvingen	4.123	4.256	4.372	4.501	4.854	5.288	5.344	5.266
Mutatie voorzieningen	426	892	-253	-525	-125	-125	-125	-125
Mutatie werkkapitaal	1.000	-353	1.553	75	-11	54	-91	-16
Financiële baten en lasten	129	140	-52	75	-87	-111	-104	-97
Operationele kasstroom	6.569	6.045	6.970	5.297	5.885	6.304	6.343	6.433
Investeringskasstroom	-4.882	-5.797	-7.896	-12.471	-12.070	-4.615	-4.444	-4.343
Mutatie effecten	-758	-613	-180	-	-	-	-	-
Mutatie financiële vaste activa	502	-841	182	34	34	34	34	34
Investeringskasstroom	-5.138	-7.252	-7.894	-12.437	-12.036	-4.580	-4.409	-4.309
Financieringskasstroom	-19	-333	-449	7.905	6.405	-818	-818	-818
Mutatie langlopende leningen	-19	-333	-449	7.905	6.405	-818	-818	-818
Financieringskasstroom	-19	-333	-449	7.905	6.405	-818	-818	-818
Netto kasstroom	1.412	-1.539	-1.373	765	253	906	1.115	1.306
Beginstand liquide middelen	2.700	4.112	2.554	410	1.175	1.428	2.334	3.449
Mutaties liquide middelen	1.412	-1.539	-1.373	765	253	906	1.115	1.306
Eindstand liquide middelen	4.112	2.572	1.181	1.175	1.428	2.334	3.449	4.755

In 2018 is de netto kasstroom € 1,3 mln negatief. Dit komt door hogere investeringen dan het afschrijvingsniveau (€ 7,9 mln vs. € 4,4 mln) en de voorinvestering voor de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum (€ 0,8 mln).

Voor 2019 en verder worden positieve kasstromen begroot, mede door het aantrekken van de ongedekte lening van € 1,8 mln per 2020. Indien de kasstromen na 2020 positief blijven, kan ervoor worden gekozen deze versneld af te lossen. Om zo de rentelasten te verlagen. In het financieringstraject wordt de hiervoor noodzakelijke flexibiliteit ingebouwd.

Mutatie werkkapitaal komt door kleine mutaties in vorderingen.

Financiële baten en lasten zijn conform exploitatieoverzicht.

Financieringskosten Lorentz Lyceum zijn vanaf 2019 meegenomen.

Investeringskosten zijn conform het investeringsoverzicht. In 2019 is € 8,0 mln en in 2020 € 7,5 mln opgenomen voor de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum.

Financieringskasstromen

In 2019 is sprake van opname van een lening van € 8 mln en in 2020 van € 6,5 mln (€ 4,7 mln gedekt en € 1,8 mln ongedekt). De aflossing van de gedekte lening is € 420k per jaar (1/30ste deel). De aflossing van de ongedekte lening bedraagt € 300k (1/6e deel). Verder is nog sprake van verwachte onttrekking aan spaarverlof (€ 95k).

6.4 TREASURYBELEID

Het financieel beleid van Quadraam is afgestemd op de Planning & Control-cyclus en is gericht op maximalisatie van het rente- en beleggingsresultaat binnen randvoorwaarden. In 2017 is een nieuw treasury-beleid geformuleerd. Dit nieuwe beleid is gebaseerd op de gewijzigde regeling 'Beleggen en belenen'. Het treasurybeleid is vastgesteld door de Raad van Toezicht op 18 mei 2017.

In het treasurybeleid 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 staatsobligaties van EU-lidstaten, mits deze lidstaten aan de ratingeisen voldoen zoals opgenomen in artikel 4 eerste lid van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.

Quadraam belegt niet in:

- 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 conform de vastgestelde uitgangspunten door de vermogensbeheerder beheerd. Quadraam ontvangt maandelijks een overzicht met uitstaande beleggingen.

De totale beleggingsportefeuille van Quadraam bestaat momenteel uit 100 procent vastrentende waarden (op basis van de marktwaarde). In 2018 is voor € 2.514k aan obligaties aangekocht. Quadraam gaf in 2018 geen lening uit en maakte geen gebruik van financiële derivaten.

In vergelijking met 2017 maakt Quadraam in 2018 gebruik van de volgende beleggingen:

Specificatie effectenportefeuille	2018			2017		
	Aantal	Waarde in € 1.000 (o.b.v. kostprijs)	Looptijd in jaren	Aantal	Waarde in € 1.000 (o.b.v. kostprijs)	Looptijd in jaren
Vastrentende waarden in Euro	1.800	1.821	7	1.700	1.733	7
	6.100	6.413	10	5.500	5.877	10
	500	518	11	500	517	11
	500	615	12	500	581	12
	550	711	15	550	696	15
	250		25	250	145	25
Totaal vastrentende waarden	9.700	10.223		9.000	9.549	
Alternatieve beleggingen	-	-		200	20	7
Totaal effectenportefeuille	9.700	10.223		9.200	9.569	

Naleving interne verantwoording treasurybeleid

Het College van Bestuur heeft de Rabobank mandaat gegeven voor het samenstellen van de beleggingsportefeuille. Dit gebeurt op basis van het beleid dat Quadraam heeft geformuleerd. Aan het begin van een kalenderjaar neemt de dienst Financiën & Vastgoed van Quadraam en de Rabobank samen met het College van Bestuur de treasuryontwikkeling door. Tevens besteedt de maandelijkse rapportage aandacht aan onder andere de volgende zaken uit het beleid:

- Periodieke opstelling van een kasstroomprognose.
- Periodiek bewaken werkelijke kasstroom ten opzichte van de prognose.
- Beheren van de beleggingsportefeuille.
- Risicoanalyse en treffen beheersingsmaatregelen ten aanzien van de treasuryactiviteiten.
- Doen van voorstellen aan het College van Bestuur voor wijzigingen in de beleggingsportefeuille.
- Periodiek opstellen van een verantwoording over de treasuryactiviteiten.

Begin 2019 heeft de Rabobank verslag gedaan van het rendement op de beleggingsportefeuille over 2018. Ook heeft de Rabobank een doorkijk gegeven naar 2019 en de bijbehorende risico's.

Eénmaal per jaar (of zoveel vaker als de marktsituatie daartoe aanleiding geeft) initieert het College van Bestuur een evaluatie van de uitvoering van het treasurybeleid. Dit gebeurt in de vergadering van de Raad van Toezicht. Tijdens deze evaluatie komt aan de orde:

- Overzicht en analyse van de huidige liquiditeits- en risicopositie.
- Prognose van de ontwikkelingen op de financiële markten (rentevisie).
- De transacties die in de afgelopen periode zijn aangegaan op de geld- of kapitaalmarkt.

6.5 BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Dat een organisatie tegen risico's aanloopt, is inherent aan het ondernemen. Met een bewuste afweging tussen onze doelstellingen en de daarbij te nemen risico's, streeft Quadraam naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Op deze wijze proberen wij invulling te geven aan onze wens dat onze ambities worden behaald.

Interne beheersing en controle

De begrotingen worden samengesteld door een schoolteam met afgevaardigden van elke centrale dienst, in samenwerking met de schooldirecties. Iedere school stelt de eigen begroting op. Tevens worden de risico's per school beschreven. De afzonderlijke schoolbegrotingen worden geconsolideerd, waarbij de rendementseis van geconsolideerd 1 procent leidend is voor alle scholen. Vanuit de solidariteitsgedachte worden de geconsolideerde begrotingen opgesteld. De risico's en beheersmaatregelen per school zijn inzichtelijk en worden door het College van Bestuur periodiek besproken met de schooldirecties.

Risico's

Quadraam komt in aanraking met strategische, bedrijfsvoerings- en/of operationele, financiële en compliance risico's. We hebben toprisico's benoemd die tot een belemmering zouden kunnen leiden voor het uitvoeren van onze missie. Hiervoor zijn passende maatregelen genomen. Risico is een onderdeel van onze bedrijfsvoering. Zie hiervoor ook de komende pagina's.

6.5.1 STRATEGISCHE RISICO'S

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheermaatregelen
Krimp	Afnemende leerlingenaantallen (met name in de Liemers). Kostenstructuur dient hierop te worden aangepast.	Vrijwel zeker	Hoog	Aandacht voor strategische personeelsplanning, waarbij flexibele schil ervoor zorgt dat scholen kunnen meekrimpen met leerlingendaling. Daarnaast vindt matching plaats op Quadraam-niveau, zodat boventalig personeel op de ene school over te plaatsen is naar een andere school.
Onderscheidend vermogen	Demografische krimp zorgt voor sterkere concurrentie tussen scholen.	Groot	Hoog	Versteviging van netwerk PO- en VO-scholen in de regio. In de profilering van de scholen de onderwijsbehoeften van leerlingen en ouders uit onderzoek meenemen.
Arbeidsmarktontwikkeling	Lerarentekort voor tekortvakken (vooral bètavakken). Aantrekken van voldoende hoog gekwalificeerd personeel.	Middel	Middel	Strategische personeelsplanning en aantrekkelijkheid werkgever vergroten.
Passend onderwijs	Bij herverdeling middelen LWOO daling budget voor Quadraam.	Middel	Middel	Volgen van de discussie over de herverdeling middelen. Bij nieuwe informatie: impact bepalen en meenemen in de meerjarenprognoses.
Vertraging bouw Lorentz Lyceum	Vertraging realisatie door weerstand buurtbewoners.	Middel	Middel	Actief betrekken voorstanders van het plan en proactief anticiperen op geuite bezwaren.

6.5.2 BEDRIJFSVOERINGS- EN / OF OPERATIONELE RISICO'S

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheermaatregelen
Gemiddelde personeelslast	Door krimp, stijging van de gemiddelde personeelslast bij verdwijnen van (goedkopere) jongere medewerkers (tijdelijke contracten).	Groot	Middel	Blijven investeren en doorontwikkelen van strategische personeelsplanning, om impact te bepalen en proactief te kunnen sturen.
Loonontwikkeling en pensioenpremies	Risico dat cao-afspraken hoger uitvallen dan de stijging in de bekostiging.	Klein	Hoog	Ontwikkelingen VO-raad volgen en daarop acteren in de meerjarenbegroting.
Bouwkosten nieuwbouw Lorentz Lyceum vallen hoger uit	Hogere bouwkosten door prijsstijgingen of onvoorziene omstandigheden tast de liquiditeit aan en zorgt voor hogere exploitatielasten.	Middel	Hoog	Rekening gehouden met 20 procent prijsstijging en € 1 mln extra investering in de begroting. Ervaren projectgroep voert het project uit.
Leerlingenaantallen nieuwbouw vallen lager uit	Door concurrentie uit Elst kan de stijging in het aantal leerlingen tegenvallen.	Middel	Middel	In prognoses wordt rekening gehouden met een beperkte groei van het aantal leerlingen van het Lorentz Lyceum.
Platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit	De vindingrijkheid van cybercriminelen blijft toenemen.	Middel	Hoog	Continu updaten van zowel technische als procesmatige maatregelen.

6.5.3 FINANCIËLE EN COMPLIANCE RISICO'S

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheermaatregelen
Opname Lorentz Lyceum in IHP 2026	Risico dat de gemeente het Lorentz Lyceum niet opneemt in IHP 2026 en Quadraam alles zelf financiert.	Laag	Hoog	Proactief borgen van de afspraken in de contacten tussen Quadraam en de gemeente Arnhem. In prognoses wordt geen rekening gehouden met een vergoeding vanuit de gemeente.
Indicatoren zijn onvoldoende om aan voorwaarden te voldoen	Bij onvoldoende beheersen van de organisatie (onder andere krimp leerlingen, fte's) risico op verlies en tekort.	Laag	Hoog	Door de Planning & Control-cyclus, scholing van medewerkers en het continu afstemmen op de omgeving kan tijdig worden bijgestuurd.
Ongeautoriseerde toegang tot privacy-gevoelige informatie	AVG niet goed geïmplementeerd.	Laag	Middel	AVG is geïmplementeerd en er is beleid ontwikkeld omtrent informatiebeveiliging en privacy.

6.6 CONTINUÏTEIT

Om de drie strategische doelen van Quadraam te behalen (gepersonaliseerd leren, Q-Highschool, Quriuz) is een stabiele en gezonde financiële huishouding nodig. Quadraam stelt sinds een aantal jaren een meerjarenbegroting op, waarin de omzetting van onze ambities wordt vertaald naar onder andere onderwijs, personele en financiële gegevens.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat Quadraam de komende jaren in staat is om aan haar verplichtingen te voldoen. De indicatoren geven geen aanleiding tot continuïteitsproblemen.

Jaarrekening

1 Balans (na resultaatverwerking)

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
Activa			
(1.2)	Materiële vaste activa	39.056.417	35.532.443
(1.3)	Financiële vaste activa	671.640	853.342
	<u>Totaal vaste activa</u>	<u>39.728.057</u>	<u>36.385.785</u>
(1.5)	Vorderingen	2.528.098	2.722.005
(1.6)	Effecten	9.728.651	9.548.591
(1.7)	Liquide middelen	1.181.220	2.554.275
	<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>13.437.969</u>	<u>14.824.871</u>
Totaal activa		53.166.026	51.210.656
Passiva			
(2.1)	Eigen Vermogen	30.092.865	28.794.461
(2.2)	Voorzieningen	7.594.003	5.868.416
(2.3)	Langlopende schulden	-	2.427.829
(2.4)	Kortlopende schulden	15.479.158	14.119.950
Totaal passiva		53.166.026	51.210.656

2 Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Baten				
(3.1)	Rijksbijdragen	114.011.832	111.914.379	113.039.121
(3.2)	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.873.487	1.224.334	1.454.971
(3.5)	Overige baten	5.330.846	4.611.113	5.173.056
Totaal Baten		121.216.165	117.749.826	119.667.147
Lasten				
(4.1)	Personeelslasten	92.586.958	91.784.811	92.547.755
(4.2)	Afschrijvingen	4.371.938	3.956.562	4.256.160
(4.3)	Huisvestingslasten	7.304.582	6.577.359	6.124.832
(4.4)	Overige lasten	15.602.361	14.337.876	15.628.611
Totaal Lasten		119.865.839	116.656.608	118.557.357
Saldo Baten en Lasten		1.350.326	1.093.218	1.109.790
(5.0)	Financiële baten en lasten	-51.921	142.013	140.479
Totaal resultaat		1.298.405	1.235.231	1.250.269

3 Kasstroomoverzicht

(bedragen in €)	2018		2017	
Saldo baten en lasten		1.350.326		1.109.790
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	4.371.938		4.256.160	
Overige mutatie			-	
Langlopende schulden	-1.978.587		18.200	
Mutaties voorzieningen	1.725.587		-282.849	
		4.118.938	892.381	4.847.492
Vorraden (-/-)				
Vorderingen (-/-)	-		-	
Kortlopende schulden	193.907		240.811	
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.359.208	1.553.115	-594.222	-636.261
Effecten	-180.060		-612.929	
		-180.060		-612.929
Mutatie in werkkapitaal		1.373.055		-1.249.190
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:				
Ontvangen interest	119.953		149.771	
Waardeverandering effecten	-166.482			
Betaalde interest	-5.392		9.292	
		-51.921		140.479
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		6.790.398		5.131.420
Investeringsactiviteiten				
Investeringsactiviteiten				
Investeringen in MVA (-/-)	-7.895.912		-5.833.655	
Desinvesteringen in MVA	-		36.271	
Mutaties leningen (-/-)	-		-	
Overige investeringen in FVA (-/-)	181.702		-841.463	
		-7.714.210		-6.638.848
Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten		-7.714.210		-6.638.848
Financieringsactiviteiten				
Financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		-	
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-449.242		-49.916	
		-449.242		-49.916
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-449.242		-49.916
Mutaties liquide middelen		-1.373.054		-1.557.344

4 Toelichting behorende tot de jaarrekening 2018

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

Samenwerkingsstichting Voortgezet Onderwijs Overbetuwe, Arnhem, Renkum en Liemers (verkorte naam: Quadraam) met statutaire zetel te Duiven, kantoorhoudende Saturnus 7, 6922 LX Duiven onder Kamer van Koophandel-nummer 41053607 heeft zonder winstoogmerk ten doel de behartiging en de bevordering van het voortgezet onderwijs aansluitend aan het basisonderwijs, in de Liemers, de 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 de 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.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op deze jaarrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

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

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

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

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Baten worden verantwoord in het jaar waarin goederen zijn geleverd en diensten zijn verricht. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Quadraam. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op gehele getallen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor 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 aandelen en 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 geamortiseerde kostprijs, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële 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 leningen en obligaties

Gekochte leningen en obligaties 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 dan wel lagere marktwaarde.

Investeringen in eigenvermogensinstrumenten met beursnotering

De beleggingen van Quadraam in aandelen betreffen beleggingen in aandelen met een hoofdsomgarantie. De aandelen worden gewaardeerd tegen hun kostprijs dan wel lagere marktwaarde. Een eventuele koersstijging per einde looptijd wordt in de staat van baten en lasten verantwoord. Er vinden geen dividend uitkeringen plaats.

Vooruitbetaalde operational lease termijnen

De vooruitbetaalde operational lease termijnen worden gewaardeerd op kostprijs en hebben een looptijd gelijk aan de looptijd van de leasecontract. Het deel betrekking hebbende op het lopende jaar wordt in de staat van baten en lasten verantwoord. Het deel betrekking hebbende 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.

Toelichting bij balans

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun 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. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

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

Financiële vaste activa

De grondslagen voor overige financiële vaste activa, zijnde vorderingen en vooruitbetalingen op de operational leasetermijnen van de zonnepanelen met een looptijd langer dan één jaar, zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen of de directe opbrengstwaarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering verlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële vaste activa beoordeelt de instelling op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen

bepaalt de instelling de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Vorderingen en effecten

De grondslagen voor de waardering van vorderingen en effecten zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. Voorts wordt er indien van toepassing binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

Voorzieningen

Algemeen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er 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.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de een vast bedrag per fte.

Voorziening Sparen persoonlijk budget

In de cao VO 2014-2015 is vastgesteld dat iedere medewerker vanaf 1 augustus 2014 recht heeft op een persoonlijk budget per jaar (voor parttimers naar rato van hun betrekkingsomvang). Per 1 augustus 2014 zijn de Bapo, het trekkingsrecht en de leeftijdsdagen voor het OOP komen te vervallen. Voor de Bapo gerechtigden is een overgangsregeling bepaald. Elke medewerker krijgt daarvoor in plaats een persoonlijk budget van jaarlijks 50 uur (naar rato van betrekkingsomvang). De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen.

Voorziening Groot onderhoud

Voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen van de voorziening worden bepaald op basis van het geschatte bedrag van groot onderhoud en de periode die telkens verloopt tussen de werkzaamheden van groot onderhoud, een en ander zoals blijkend uit het meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. In de voorziening groot onderhoud werd tot ultimo 2017 de verwachte onderhoudskosten (inclusief vervangingsinvesteringen) voor het komende jaar 100% voorzien en de verwachte onderhoudskosten voor het daarop volgende jaar voor 90%. In 2018 is de voorziening groot onderhoud bepaald op basis van inschatting van de te verwachte onderhoudskosten (exclusief vervangingsinvesteringen) voor de komende 10 jaar. Dit heeft een verhogend effect van € 498.560 gehad in 2018.

Voorziening mobiliteit

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

Voorziening spaarverlof

De voorziening is gevormd voor de verlofuren die medewerkers niet opgenomen hebben, maar sparen om in de toekomst de verlofuren op te nemen.

Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd 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 vooruitontvangen bedragen, waaronder de (geormerkte) 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. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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 OCW

Onder de Rijksbijdragen OCW worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door het Ministerie van OCW. Voor zover de bestedingen in relatie met de toegekende, door de minister geormerkte middelen achterblijven vindt passivering op de balans plaats onder de kortlopende schulden

Overige overheidsbijdragen

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente of provincie. 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, provincie en/of andere overheidsinstellingen. De verantwoording van de overige opbrengsten uit het verlenen van diensten (w.o. detachering, verhuur ruimte) geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de RJ – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor Quadraam voor de pensioenpremie's in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

De dekkingsgraad van het ABP Pensioenfonds bedraagt per 31 december 2018 103,8%.

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-afrekbare 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.

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.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract 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.

5 Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

(1.2) Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Andere vaste bedrijfs-middelen	1.2.4 In uitvoering en vooruit-betalingen	1.2.5 Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2018						
Aanschafwaarde	35.981.423	42.849.141	0	256.865	0	79.087.429
Cumulatieve afschrijving	10.692.435	32.862.551	0	0	0	43.554.986
Boekwaarde	25.288.988	9.986.590	0	256.865	0	35.532.443
	-					
Investeringen	2.979.100	4.095.234		821.577	0	7.895.912
Desinvesteringen	2.171	23.364.672		0	0	23.366.843
Afschrijvingen desinvesteringen	2.171	23.364.672				23.366.843
Afschrijvingen	1.272.637	3.099.301		0	0	4.371.939
Totaal mutaties	1.706.463	995.933	0	821.577	0	3.523.973
Stand per 31 december 2018						
Aanschafwaarde	38.958.352	23.579.703	0	1.078.442	0	63.616.497
Cumulatieve afschrijving	11.962.901	12.597.180	0	0	0	24.560.082
Boekwaarde	26.995.451	10.982.523	0	1.078.442	0	39.056.416

De desinvesteringen ad € 23.366.843 en afschrijving desinvesteringen ad € 23.366.843 hebben betrekking op volledig afgeschreven activa.

De toename van de investeringen in het saldo op 1.2.4 in uitvoering en vooruitbetalingen bestaat uit geïnvesteerde bedragen a € 821.577.

1.3) Financiële vaste activa

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

Verloopoverzicht	1.3.7 Overige vorderingen	1.3.7 Overige vorderingen	Totaal 1.3.7 Overige vorderingen
	Zonnepanelen Lease	PC Privé	
Stand per 1 januari 2018			
Boekwaarde	844.638	8.705	853.343
Mutaties 2018			
Investerings en verstrekte leningen			-
Mutatie ivm voorheffing btw uit leasetermijnen	155.662		155.662
Aflossingen	20.578	5.463	26.041
Resultaat deelnemingen	-	-	-
Totaal mutaties	176.240	5.463	176.240
Stand per 31 december 2018			
Boekwaarde	668.398	3.242	671.640

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

(1.5) Vorderingen

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
1.5.1	Debiteuren	1.085.805	1.126.413
1.5.2	OCW	-	-
1.5.6	Overige overheden	-	26.767
1.5.7	Overige vorderingen	539.730	419.177
1.5.8	Overlopende activa	1.105.271	1.149.647
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-202.708	-
Totaal 1.5 Vorderingen		2.528.098	2.722.004

Vorderingen hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

Onderstaand zijn detailoverzichten van de rubrieken uit bovenstaand overzicht (1.5) weergegeven.

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
1.5.7.1	Personeel	17.132	22.874
1.5.7.2	Overig	522.598	396.303
Totaal 1.5.7 Overige vorderingen		539.730	419.177

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
	Rente	84.939	89.791
	Samenwerkingsverbanden	-	180.422
	Overige	437.659	126.090
Totaal 1.5.7.2 Overige		522.598	396.303

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.112.712	1.135.517
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	-7.627	12.540
1.5.8.3	Overige overlopende activa		1.590
Totaal 1.5.8 Overlopende activa		1.105.085	1.149.647

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
1.5.9.1	Stand per 1-1	-	56.229
1.5.9.2	Dotatie	202.708	-
1.5.9.3	Onttrekking	-	56.229
Totaal 1.5.9 Totaal Voorzieningen wegens oninbaarheid		202.708	-

(1.6) Effecten

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
1.6.1	Aandelen	-	-
1.6.2	Obligaties	9.728.651	9.548.591
Totaal 1.6 Effecten		9.728.651	9.548.591

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
1.6.2	Stand per 1-1	9.548.591	8.735.662
1.6.2	Investering	2.514.485	1.810.865
1.6.2	Desinvesteringen	-2.155.290	-930.066
1.6.2	Herwaardering	-179.135	-67.870
Totaal 1.6.2:Obligaties		9.728.651	9.548.591

(1.7) Liquide middelen

(bedragen in €)		31-12-2018		31-12-2017
1.7.1	Kasmiddelen	11.818		13.647
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	378.960		1.526.760
1.7.4	Overige liquide middelen	790.442		1.013.868
Totaal 1.7 Liquide middelen		1.181.220		2.554.275

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

Passiva

(2.1) Eigen Vermogen

Genormaliseerd resultaat en effect verwerking BAPO

(bedragen in € x 1.000)	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Totaal resultaat	1.298.405	1.235.231	1.250.269
Vrijval Samenwerking Lerarenopleiding	-	-	178.374
Genormaliseerd resultaat	1.298.405	1.235.231	1.428.643
BAPO via bestemmingsreserve	248.631	61.564	220.298
Genormaliseerd operationeel resultaat	1.547.036	1.296.795	1.648.942

(bedragen in €)		1-1-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018
2.1.1	Algemene reserve	24.917.083	1.547.036	2.886.869	29.350.989
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	2.432.527	-248.631	1.442.018	741.878
2.1.6	Herwaarderingsreserve	1.444.851		-1.444.851	-
Totaal 2.1 Eigen Vermogen		28.794.461	1.298.405	-	30.092.868

(bedragen in €)	Stand per 1-1-2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2018
Personeel	996.042	-	-996.042	-
Huisvesting	89.916	-	-89.916	-
Boekenfonds	356.060		-356.060	-
Bapo	990.509	-248.631		741.878
Totaal 2.1.2 Bestemmingsreserve	2.432.527	-248.631	-1.442.018	741.878

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves personeel, huisvesting en boekenfonds zijn ten gunste van de algemene reserve vrijgevallen in 2018. De bestemmingsreserves zijn gevormd in voorgaande jaren voor de fusie, waarbij onduidelijk is waar de bestemmingsreserve voor bestemd is, derhalve zijn de bestemmingsreserves ten gunste van de algemene reserve vrijgevallen in 2018.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve is ten gunste van de algemene reserve vrijgevallen in 2018. De herwaarderingsreserve is gevormd voor 2003, waarbij het onduidelijk is waar de herwaarderingsreserve voor gevormd is, derhalve is de herwaarderingsreserve ten gunste van de algemene reserve vrijgevallen in 2018.

(2.2) Voorzieningen

(bedragen in €)	2.2.1 Personeels- voorzieningen		2.2.2 Voorziening sparen persoonlijk budget	2.2.2 Voorziening spaarverlof	2.2.3 Overige voorzieningen	Totaal 2.2 Voorzieningen
	Voorziening Jubileum- gratificatie	Voorziening mobiliteit			Voorziening Groot onderhoud	
Stand per 1-1-2018	724.380	533.444	2.125.510	0	2.485.082	5.868.416
Herrubricering				1.978.587		1.978.587
Dotaties	114.101		764.859	86.768	700.000	1.665.728
Onttrekkingen	116.889	273.560	150.925	600.005	621.754	1.763.133
Vrijval		155.595				155.595
Stand per 31-12-2018	721.592	104.289	2.739.444	1.465.350	2.563.328	7.594.003
Kortlopend deel < 1 jaar	107.882	104.289	99.675	198.415	546.726	1.056.987
Langlopend deel > 1 jaar	613.710		2.639.769	1.266.935	2.016.602	6.537.016

Jubileumvoorziening

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

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud houdt verband met toekomstig groot onderhoud aan de panden en installaties, en is nagenoeg geheel langlopend.

Voorziening sparen persoonlijk budget

De voorziening sparen persoonlijk budget heeft betrekking op de regeling die is opgenomen in de cao 2014-2015 waarin is vastgesteld dat iedere medewerker vanaf 1 augustus 2014 recht heeft op een persoonlijk budget per jaar.

Voorziening spaarverlof

De voorziening spaarverlof is in de jaarrekening 2018 geherrubriceerd van langlopende schuld naar voorziening. De voorziening spaarverlof heeft betrekking op de niet opgenomen verlofuren van medewerkers en is grotendeels langlopend.

Voorziening mobiliteit

De voorziening is gevormd voor het actief inzetten op mobiliteit van de bestaande formatie.

(2.3) Langlopende schulden

(bedragen in €)	2.3.5 Overige langlopende schulden		Totaal 2.3 Langlopende schulden
	Hypothecaire lening	Spaarverlof	
Stand per 1-1-2018	449.242	1.978.587	2.427.829
Aangegane leningen			-
Aflossingen/ herrubricering naar voorziening	449.242	1.978.587	2.427.829
Stand per 31-12-2018	-	-	-
Looptijd < 1 jaar			
Looptijd > 1 jaar			
Rentevoet	2,00%		2,00%

De hypothecaire lening heeft betrekking op het stergebouw van het Olympus College en is in 2018 in haar geheel afgelost.

Het spaarverlof is in de jaarrekening 2018 gerubriceerd onder de voorzieningen.

(2.4) Kortlopende schulden

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
2.4.3	Crediteuren	2.400.351	1.233.135
2.4.4	OCW	101.454	104.509
2.4.7	Belastingen en premies soc. verzekeringen	4.196.811	4.049.919
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.159.760	1.112.578
2.4.9	Overige kortlopende schulden	118.759	336.534
2.4.10	Overlopende passiva	7.502.023	7.283.275
Totaal 2.4 Kortlopende schulden		15.479.158	14.119.950

Quadraam heeft per februari 2018 het rekening courant krediet van EUR 5 miljoen teruggebracht naar EUR 4 miljoen. Hiervan is in 2018 geen gebruik gemaakt.

Onder de kortlopende schulden is een schuld OCW opgenomen betreffende de individuele uitkeringskosten voor oktober tot en met december 2018, beschikkingsnummers 913907, 913919, 913917, 913763, 913689, 913482, 913473 en 913537 opgenomen, die in 2019 verrekend zullen worden.

Onderstaand zijn detailoverzichten van de rubrieken uit bovenstaand overzicht weergegeven.

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
2.4.7.1	Loonheffing	3.155.117	3.013.847
2.4.7.2	Omzetbelasting	-	45.658
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	1.041.694	990.414
Totaal 2.4.7 Belastingen en premies soc. verzekeringen		4.196.811	4.049.919

(bedragen in €)		31-12-2018	31-12-2017
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW	1.027.839	806.656
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	2.192.517	1.953.784
2.4.10.5	Vakantiegeld- en dagen	2.824.276	2.854.992
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	60.000	32.960
2.4.10.7	Rente	-	749
2.4.10.8	Overige	2.595.956	1.634.134
Totaal 2.4.10 Overlopende passiva		8.700.588	7.283.275

Financiële instrumenten

Algemeen

Quadraam maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. 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.

6 Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Baten

(3.1) Rijksbijdragen

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	102.464.591	102.391.707	102.910.358
3.1.2	Overige subsidies OCW	9.886.160	8.181.982	9.394.024
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.661.081	1.340.690	734.738
Totaal 3.1 Rijksbijdragen		114.011.832	111.914.379	113.039.120

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.1.2.1.1	Geoomerkte subsidies	720.816	217.113	300.062
3.1.2.2.1	Niet-geoomerkte subsidies	9.165.344	7.964.869	9.093.963
Totaal 3.1.2 Overige subsidies OCW		9.886.160	8.181.982	9.394.025
<i>* Herrubricering binnen de overige subsidies OCW door wijziging van regelgeving OCW.</i>				

(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en -subsidies	879.441	672.434	911.640
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	994.046	551.900	543.331
Totaal 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies		1.873.487	1.224.334	1.454.971

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Bijdragen huisvesting		380.866	365.883	457.802
Subsidievergoeding ID-banen		25.111	25.055	25.111
Bijdrage overige		473.464	281.496	428.727
Totaal 3.2.1.2 Overige gemeentelijke bijdr. en subsidies		879.441	672.434	911.640

(3.5) Overige baten

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.5.1	Verhuur	522.462	379.650	320.094
3.5.2	Detachering personeel	567.925	459.250	599.171
3.5.3	Schenking	-	-	-
3.5.4	Sponsoring	8.350	-	2.692
3.5.5	Ouderbijdragen	3.662.782	3.343.143	3.370.937
3.5.6	Overige	569.327	685.570	880.162
Totaal 3.5 Overige baten		5.330.846	4.867.613	5.173.056

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Boekenfonds		-	-	103.086
Kantine opbrengsten		66.339	38.463	56.969
Personele baten		66.671	54.105	43.048
Overdrachtgelden		122.837	20.000	357.457
Overige		313.480	573.002	319.602
Totaal 3.5.6 Overige		569.327	685.570	880.162

Lasten

(4.1) Personeelslasten

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.1.1	Lonen en salarissen	88.639.691	87.063.806	87.704.924
4.1.2	Overige personele lasten	4.203.247	4.502.880	5.164.896
4.1.3	Uitkeringen	-255.980	218.125	322.065
Totaal 4.1 Personeelslasten		92.586.958	91.784.811	92.547.755

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	69.881.559	68.416.048	69.630.623
4.1.1.2	Sociale lasten	8.528.569	8.575.088	8.177.497
4.1.1.3	Pensioenpremies	10.229.563	10.072.670	9.896.803
Totaal 4.1.1 Lonen en salarissen		88.639.691	87.063.806	87.704.924

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	-273.450	425.831	458.619
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	2.119.213	1.563.270	2.293.831
4.1.2.3	Overig	2.357.484	2.513.779	2.412.446
Totaal 4.1.2 Overige personele lasten		4.203.247	4.502.880	5.164.896

Gemiddeld aantal FTE's

Het gemiddeld aantal FTE's bedraagt in 2018: 1.250 (2017: 1.248). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

Pensioenregeling

Quadraam is aangesloten bij Stichting Pensioenfonds ABP, het bedrijfstakpensioenfonds voor overheid en onderwijs. ABP is een bedrijfstakpensioenfonds met een toegezegdpensioenregeling (multi-employer defined benefit-regeling). Gezien het feit dat de pensioenregeling een multi-employer regeling betreft is de pensioenregeling en een toegezegdebijdrageregeling (defined contribution-regeling) verantwoord. De verplichtingen in verband met bijdragen aan de pensioenregeling zijn derhalve als last in de staat van baten en lasten opgenomen in de periode waarover de bijdragen zijn verschuldigd. In geval van een tekort bij het pensioenfonds heeft Quadraam geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen (anders dan hogere toekomstige premies).

De medewerkers van Quadraam vallen onder de CAO VO. De pensioenen van Quadraam zijn ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. De belangrijkste elementen van de pensioenregeling en de dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds (marktwaaarde van de activa uitgedrukt in % van de technische voorziening op basis van de rekenregels van DNB) zijn opgenomen op de website van Stichting Pensioenfonds ABP (www.abp.nl). Per ultimo 2018 staat de dekkingsgraad van Stichting Pensioenfonds ABP op 97,0%

(4.2) Afschrijvingen

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.2.1	Immateriële vaste activa			-
4.2.2	Materiële vaste activa	4.371.938	3.956.562	4.256.160
Totaal 4.2 Afschrijvingen		4.371.938	3.956.562	4.256.160

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Gebouwen en verbouwingen		1.272.637	1.113.380	1.084.001
Inventaris en apparatuur		3.099.301	2.843.182	3.172.159
Totaal 4.2.2 Afschrijvingen Materiële vaste activa		4.371.938	3.956.562	4.256.160

(4.3) Huisvestingslasten

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.3.1	Huur	818.367	766.123	595.788
4.3.2	Verzekeringen	8.949	5.709	5.966
4.3.3	Onderhoud	1.446.967	1.625.295	1.318.992
4.3.4	Energie en water	1.834.555	1.293.058	1.368.443
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.266.419	2.023.634	2.161.132
4.3.6	Heffingen	558.675	445.337	454.973
4.3.8	Overige	370.650	418.203	219.538
Totaal 4.3 Huisvestingslasten		7.304.582	6.577.359	6.124.832

(4.4) Overige lasten

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.4.1	Administratie en beheerslasten	5.642.377	5.160.752	5.095.982
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.828.532	4.170.563	3.995.327
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	719.017	681.768	1.130.053
4.4.4	Overige	5.412.435	4.324.793	5.407.248
Totaal 4.4 Overige lasten		15.602.361	14.337.876	15.628.610

Onderstaand zijn detailoverzichten van de rubrieken uit bovenstaand overzicht weergegeven.

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Administratie- en beheerslasten		353.544	480.997	434.960
Kosten hardware- en software		1.227.436	1.201.000	1.115.371
Contributies en abonnementen		607.836	379.350	417.945
Kopieerkosten		376.333	358.300	541.164
Telefoon- en portokosten		198.374	366.600	227.154
Organisatie- en advieskosten		2.048.943	1.852.755	1.843.807
Public Relations kosten		451.755	346.500	384.741
Afboeking en voorziene debiteuren		215.846	48.500	31.232
Accountantskosten		101.413	60.000	55.333
Verzekeringen		60.897	66.750	44.275
Totaal 4.4.1 Administratie en beheerslasten		5.642.377	5.160.752	5.095.982

(bedragen in €)	Realisatie 2018			Realisatie 2017		
	BDO	Flynth	Totaal	Flynth	Overig	Totaal
					-	
Honorarium onderzoek jaarrekening	102.350	-	102.350	53.820	-	53.820
Honorarium andere controleopdrachten		17.212	17.212	1.513	-	1.513
Honorarium fiscale adviezen			-			-
Honorarium andere niet-controledienst			-		-	-
Totaal Accountantskosten	102.350	17.212	119.562	55.333	-	55.333

(bedragen in €)	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Leermiddelen	2.970.332	3.442.613	3.290.373
Digitale leermiddelen	607.452	530.800	490.067
Leer- en hulpmiddelen	113.957	106.650	94.551
Inventaris	136.791	90.500	120.336
Totaal 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.828.532	4.170.563	3.995.327

(bedragen in €)	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Dotatie overige voorzieningen (onderhoud)	719.017	681.768	1.130.053
Totaal 4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	719.017	681.768	1.130.053

(bedragen in €)	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
Culturele- en buitenschoolse activiteiten	2.382.351	1.821.193	2.145.158
Kosten gedetacheerde leerlingen	2.207.440	1.901.808	2.536.325
Wervingskosten leerlingen	47.683	69.500	61.880
Zorgkosten leerlingen	720.583	494.292	616.769
Kantinekosten	54.378	38.000	47.116
Totaal 4.4.4 Overige	5.412.435	4.324.793	5.407.248

(5) Financiële baten en lasten

(bedragen in €)		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
(5.1)	Rentebaten	742	-	3.575
(5.3)	Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen	-179.216	-	-8.049
(5.4)	Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	131.945	150.000	154.244
(5.5)	Rentelasten	-5.392	-7.987	-9.292
Totaal 5 Financiële baten en lasten		-51.921	142.013	140.479

7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Leasing

Leasing	Looptijd korter dan 1 jaar	Looptijd > 1 jaar < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Autoleasing: volkswagen + Wassink	5.019	48.828	-
Kluisjes: Noki Lock	100.601	402.404	1.307.814
IT hardware: Econocom	35.696	22.226	-
Zonnepanelen: Slim opgewekt Gelderland B.V.	240.493	961.972	4.569.367
	381.809	1.435.430	5.877.181

Aanbestedingscontracten

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

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde per jaar incl. btw	Crediteurnaam
Huur en onderhoud repro	31-05-2020	58.034,70	Canon Nederland N.V.
Hosting en onderhoud Capisci	31-05-2019	34.402,00	Datapas B.V.
Huurovereenkomst begane grond en 1e verdieping ISK Bruningweg 2A	31-07-2019	100.335,00	Dulco Investments B.V.
Huurovereenkomst achterste gedeelte 3e verdieping ISK Bruningweg	31-07-2019	28.356,00	Dulco Investments B.V.
Levering elektra	31-12-2019	206.905,04	ENGIE Energie Nederland N.V.
Cyber Threat Management	3-11-2021	36.285,48	Fox-IT B.V.
Levering gas	31-12-2019	150.238,57	Greenchoice
Huurovereenkomst Utrechtseweg 72A	31-12-2020	38.332,84	Holleman Beheer bv
Ontwikkeling website Quriuz	18-04-2022	46.827,00	I-Pulse B.V.
Meetdiensten gas en elektra	30-04-2019	27.921,76	Kenter B.V.
Telecommunicatie Mobiele telefonie	30-06-2019	50.191,44	KPN B.V. (Mobiel)
Dienstverlening schoonmaak	31-01-2022	787.884,23	Nederrijn schoonmaak B.V.
Sanitaire voorzieningen	31-01-2022	121.468,22	Elis
Huur- en onderhoudsovereenkomst Multifunctionals + repro's	30-09-2020	204.732,32	Ricoh Document Center B.V.
P2P systeem BasWare Software	31-03-2019	15.549,16	Ricoh Nederland B.V.
P2P systeem BasWare Hosting	30-09-2020	35.255,48	Ricoh Nederland B.V.
MMP Schoolmaster	31-07-2019	34.171,15	SchoolMaster B.V.
Dienstverlening schoonmaak	31-01-2022	1.311.581,94	Schoonmaakbedrijf Aalbers B.V.
Microsoft SLB diensten Candea College	31-12-2019	139.897,55	SLBdiensten B.V.
Internetverbinding	1-02-2020	59.909,52	SURFnet bv
beheer netwerk infrastructuur	30-10-2019	130.680,00	Switch IT Solutions B.V.
Qmanage Quarantinet	3-08-2019	31.679,95	Switch IT Solutions B.V.
QlikView AFAS HR-App	31-12-2019	65.037,48	TIG (The Implementation Group)
IT-Dienstverlening	22-04-2020	579.954,24	Unilogic BV
Meldkameraansluitingen, alarmopvolging en onderhoud brandmeldinstallaties	31-12-2019	28.871,73	VDP Beveiligingstechnieken B.V.
		4.324.502,80	

Contracten	31-12-2018
Looptijd korter dan 1 jaar	4.324.503
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	5.238.211
Looptijd langer dan 5 jaar	-

BWW regeling

De Boven Wettelijk Werkloosheidsuitkering regeling wordt sinds ultimo 2012 gepresenteerd als een niet uit de balans blijvende verplichting. De verplichting voor 2018 is begroot op € 414k conform de huidige wet- en regelgeving.

Niet uit de balans blijvende rechten

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 er voor 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 niet uit de balans blijvende recht op OCW bedraagt dit verslagjaar € 6.007k.

Compensatieregeling transitievergoeding

Vanaf 1 april 2020 heeft Quadraam het recht op compensatie van uitbetaalde transitievergoedingen aan langdurig zieke medewerkers met terugwerkende kracht tot 1 juli 2015. Naar verwachting zal Quadraam in 2020 € 463k als compensatie ontvangen.

Garantstelling gemeente Arnhem

De gemeente Arnhem heeft een garantstelling verleend voor de financiering ten behoeve van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. De nieuwbouw start in 2019. Bij het opstellen van het Integraal Huisvestingsplan, uiterlijk in 2026, wordt de nieuwbouw meegenomen als vraag en neemt de gemeente Arnhem de nieuwbouw over tegen een vergoeding op basis van vastgestelde criteria.

13 Model E: Verbonden partijen

Naam	Juridische	Statutaire	Code	Eigen vermogen	Resultaat	Art 2:403 BW	Deelnahme	Consolidatie
	vorm 2015	zetel	activiteiten	31-12-2018	2018			
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06	Stichting	Gemeente Arnhem	-	0*	0*	Nee	10%	Nee
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04	Stichting	Gemeente Duiven	-	0*	0*	Nee	33%	Nee
* Eigen vermogen en resultaat zijn nog niet bekend, doordat accountantscontrole op beide stichtingen nog niet is afgerond/gestart.								
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 heeft per 31.12.2017 een eigen vermogen van 649k en het resultaat van 2017 betrof -448k.								
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04 heeft per 31.12.2017 een eigen vermogen van 57k en het resultaat van 2017 betrof -109k.								

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06

Op 27 juni 2013 is de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 van de gemeenten Arnhem, Lingewaard, Overbetuwe, Renkum, Rheden en/of Rozendaal opgericht. Deze stichting wordt bestuurd vanuit vertegenwoordigers van de aangesloten bevoegd gezagsorganen. De stichting heeft als doel:

- voor het vormen en in stand houden van een regionaal samenwerkingsverband in de zin van artikel 17a lid 2 Wet op het voortgezet onderwijs
- het realiseren 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 ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04

Op 25 juni 2013 is de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04 van de gemeenten Duiven, Montferland, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar opgericht. Deze stichting wordt bestuurd vanuit vertegenwoordigers van de aangesloten bevoegd gezagsorganen. De stichting heeft als doel:

- voor het vormen en in stand houden van een regionaal samenwerkingsverband in de zin van artikel 17a lid 2 Wet op het voortgezet onderwijs
- het realiseren 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 ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

4 Model G (Geormerkte subsidies)

(bedragen in €)								
G. 1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule								
Omschrijving	Brin	Kenmerk	Datum	Bedrag	Saldo	Ontvangen / terugbetaling	Lasten	Saldo
	nummer			van Toewijzing	1-1-2018			31-12-2018
Zijinstroom 2017	25GL	857638-1	07.11.2017	20.000	20.000,00	-10.557,50	9.442,50	-
Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Candea College	03RR	706987-1	21.09.2015	72.348	15.514,57		13.396,20	2.118,37
Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Olympus College	05FF	706782-1	21.09.2015	17.431	5.164,80			5.164,80
Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Lorentz Groep	20TZ	708535-1	21.09.2015	75.414	3.766,00		3.766,00	-
Lerarenbeurs LVO6 16/17 03RR Candea College	03RR	775041-1	20.09.2016	59.132	3.118,08		3.118,08	-
Lerarenbeurs LVO6 16/17 20TZ Lorentz Groep	20TZ	776920-1	20.09.2016	74.750	6.013,44		6.013,44	-
Lerarenbeurs LVO6 16/17 25GL SGM Arnhem Noord	25GL	777373-1	20.09.2016	72.245	6.932,16	-6.932		-0,00
Subsidie voor studieverlof 17/18	03RR	851844-1	20.09.2017	39.260	26.401,76	-4.115	15.601,04	6.686,16
Subsidie voor studieverlof 17/18	05FF	852465-1	20.09.2017					
Subsidie voor studieverlof 17/18	16SK	853168-1	20.09.2017	23.916	13.950,93		13.950,93	-
Subsidie voor studieverlof 17/18	20TZ	853784-1	20.09.2017	48.775	28.451,90		28.451,90	-
Subsidie voor studieverlof 17/18	25GL	854020-1	20.09.2017	30.216	17.626,17		17.626,17	-
Subsidie voor studieverlof 17/18	12NW	919086-1	20.06.2018	79.805	46.553,10		46.553,10	-
Subsidie voor studieverlof 17/18				5.057		5.057	5.057,48	-
Subsidie voor studieverlof 18/19	03RR	929839-1	20.09.2018	7.715		7.715	3.214,50	4.500,30
Subsidie voor studieverlof 18/19	05FF	929858-1	20.09.2018	15.515		17.058	7.107,62	9.950,66
Subsidie voor studieverlof 18/19	08PS	929880-1	20.09.2018	10.286		10.286	4.286,00	6.000,40
Subsidie voor studieverlof 18/19	16SK	929629-1	20.09.2018	68.919		71.062	28.966,22	42.095,66
Subsidie voor studieverlof 18/19	20RM	929964-1	20.09.2018	6.172		6.172	2.571,60	3.600,24
Subsidie voor studieverlof 18/19	20TZ	929980-1	20.09.2018	65.404		65.404	24.448,06	40.956,30
Subsidie voor studieverlof 18/19	25GL	929888-1	20.09.2018	55.804		55.804	28.823,35	26.980,37
Subsidie voor studieverlof 18/19	25GL	930957-1		16.630		16.630	6.929,03	9.700,65
Subsidie regeling LerarenOntwikkelFonds	03RR	LOF16-0163	30.03.2017	13.044	10.326,50		10.326,50	-
Subsidie regeling LerarenOntwikkelFonds	05FF	LOF16-0369	31.05.2017	20.960	16.593,33		16.593,33	-
Subsidie regeling LerarenOntwikkelFonds	16SK	LOF16-0142	30.03.2017	9.480	5.530,00		5.530,00	-
Subsidie regeling LerarenOntwikkelFonds	25GL	LOF16-0286	31.05.2017	61.469	48.662,60		30.734,26	17.928,34
Subsidie regeling LerarenOntwikkelFonds	03RR	LOF17-0364	08.06.2018	69.052		69.052	16.297,10	52.755,22
Subsidie regeling LerarenOntwikkelFonds	25GL	LOF17-0406	08.06.2018	11.250		11.250	2.812,50	8.437,50
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO 13554		DPOVO17020	20.12.2017	92.000	46.000,00	46.000	31.283,00	60.717,00
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO Liemers	16SK	DPOVO17052	20.12.2017	124.000	62.000,00	62.000		124.000,00
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO	25GL	DPOVO18098		49.000		24.500		24.500,00
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO		DPOVO18099		115.000		57.500		57.500,00
Subsidie Vrijroosteren Leraren 2017-2019 13554		VRL17010	31.08.2017	260.000	54.166,67	130.000	23.054,00	161.112,67
Subsidie korte opleidingstrajecten vmbo-leraren 2017		KOVL17172	14.07.2017	36.400	8.340,00		8.340,00	-
Totaal subsidie zonder verrekenclausule				1.726.450	445.112	633.887	414.294	664.705

G.2 A Verantwoording van subsidies met verrekenclausule								
Omschrijving	Brin	Kenmerk	Datum	Bedrag	Saldo	Ontvangen	Lasten	Saldo
	nummer			van Toewijzing	1-1-2018			31-12-2018
n.v.t.								
Totaal aflopende subsidie met verrekenclausule				-	-	-	-	-

G.2 B Verantwoording van subsidies met verrekenclausule								
Doorlopend na 31-12-2017								
Omschrijving	Brin	Kenmerk	Datum	Bedrag	Saldo	Ontvangen	Lasten	Saldo
	nummer			van Toewijzing	1-1-2018			31-12-2018
n.v.t.								-
Totaal doorlopende subsidie met verrekenclausule								-

Totaaloverzicht:								
				Bedrag van Toewijzing	Saldo 1-1-2018	Ontvangen	Lasten	Saldo 31-12-2018
Totaal aflopende en doorlopende subsidie met verrekenclausule						-		-
Totaal subsidie zonder verrekenclausule				1.726.450	445.112	633.887	414.294	664.705
Totaal subsidies met en zonder verrekenclausule				1.726.450	445.112	633.887	414.294	664.705

15 WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (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.

Het bezoldigingsmaximum in 2018 voor Quadraam is € 171.000. Dit 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.

Quadraam maakt gebruik van het WNT - overgangsrecht.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking.

Gegevens 2018			
bedragen x € 1	H. Diender-van Dijk		P. Eckringa
Functies(s)	Voorzitter CvB		Lid CvB
Duur dienstverband in 2018	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1		1
Gewezen topfunctionaris?	nee		nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echte dienstbetrekking		echte dienstbetrekking
Individueel WNT-maximum	171.000		171.000
Bezoldiging			
Beloning	151.665		126.949
Beloningen betaalbaar op termijn	19.035		18.241
Totaal bezoldiging	170.700		145.190
Gegevens 2017			
Functies(s)	H. Diender- van Dijk (Voorzitter CvB)	H. Diender- van Dijk (Lid CvB)	
Duur dienstverband in 2017	1/9 - 31/12	1/1 - 31/08	
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echte dienstbetrekking	echte dienstbetrekking	
Individueel WNT-maximum		165.000	
Bezoldiging			
Beloning		147.192	
Beloningen betaalbaar op termijn		17.499	
Totaal bezoldiging		164.691	

Toezichthoudende topfunctionarissen

Toezichthoudende topfunctionarissen 2018						
bedragen x € 1	Drs F.W. Mutsaers	Mr J. Langerhuizen	Dr. S.M. van der Lyke	Prof. Dr. P.R.J. Simons	Drs. H van Wijk	K. Visser MBA
Gegevens 2018	vz RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Duur dienstverband	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12
Individueel WNT-max	25.650	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100
Bezoldiging						
Beloning	12.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Totaal bezoldiging	12.500	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Gegevens 2017	vz RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Duur dienstverband	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	
Individueel WNT-max	24.750	16.500	16.500	16.500	16.500	
Bezoldiging						
Belonin	12.500	9.000	4.500	9.000	9.000	
Totaal bezoldiging	12.500	9.000	4.500	9.000	9.000	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2018 geen ontsluitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

16 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 2018 wordt als volgt verdeeld:

(Voorstel) bestemming resultaat		
Resultaat Exploitatie 2018		
Resultaatverdeling		
Algemene reserve		1.547.036
Bestemmingsreserve BAPO		-248.631
Totaal resultaat		1.298.405

16 Controleverklaring