

# Inhoud

---

<b>Bericht van het College van Bestuur</b>	<b>3</b>
<b>Over ons</b>	<b>5</b>
Onze missie: Ruimte voor talent	5
Onze organisatie	5
Trends en ontwikkelingen	9
Onze strategie	12
<b>Onze resultaten</b>	<b>14</b>
Managementagenda 2017	14
Resultaten	15
Met belanghebbenden in gesprek	38
Toelichting financiële resultaten	40
<b>Corporate Governance</b>	<b>46</b>
Corporate Governance	46
Personalia Raad van Toezicht	47
Verslag Raad van Toezicht	48
<b>Risico's en risicomanagement</b>	<b>55</b>
Risico's	55
<b>Toekomst en continuïteit</b>	<b>62</b>
Context 2018-2022	62
Meerjarenbegroting 2018-2022	69
Toelichting financiële gegevens	71
<b>Jaarrekening</b>	<b>76</b>



# Bericht van het College van Bestuur

## *‘Samen leerkracht ontwikkelen’*

In het voorwoord bij het jaarverslag 2016 spraken we de hoop uit dat 2017 wéér een goed jaar zou worden en: dat was het zeker!

In 2017 hebben we verder gewerkt aan ons Strategisch Beleidsplan. De uitwerking daarvan in al onze scholen heeft geleid tot concrete resultaten op het gebied van flexibilisering van ons onderwijs. Resultaten die voor onze leerlingen het verschil zullen maken.

Een eerste belangrijke stap is gezet met *Quriuz*, een Quadraam Academie. Quriuz is gericht op het professionaliseren van onze medewerkers en biedt ruimte voor experimenten op het gebied van onderwijsvernieuwing. Daarnaast ontwikkelen de Quadraam-scholen in toenemende mate een gezamenlijk onderwijsaanbod. Hiermee spelen we in op de behoefte van leerlingen en bieden we hen meer flexibiliteit en keuzemogelijkheden. Uiterlijk in 2020 willen we immers het leren slimmer georganiseerd hebben. We doen dat in een open proces waarin leerlingen en medewerkers samen leerkracht ontwikkelen. Een ambitie die staat als een huis maar waarvan we ons ook realiseren dat de weg er naartoe weerbarstig is en veel van ons vraagt.

Plannen maken is dan ook één ding: de vaart erin houden en de gewenste en verwachte resultaten ook daadwerkelijk realiseren, is nog niet zo eenvoudig. Natuurlijk ben ik tevreden dat dat is gelukt. Tegelijkertijd realiseer ik me dat ook in 2018 weer scherpste, energie en inzet vereist zijn om succesvol te zijn en beter te worden.

Dan wil ik ook graag even stilstaan bij het vertrek van voorzitter Marc Mittelmeijer in 2017. Hij nam na bijna 14 jaar Quadraam (en haar rechtsvoorgangers) afscheid. Hij heeft die jaren met veel enthousiasme en deskundigheid bijgedragen aan de kwaliteit van onze scholen en daarmee aan het succes van vele leerlingen. Iedereen binnen Quadraam is hem daar zeer dankbaar voor. We wensen hem een heel mooi vervolg van zijn carrière bij Stichting PCOU Willibrord in Utrecht.

Natuurlijk ben ik er trots op het voorzitterschap van het nieuwe College van Bestuur op me te nemen. Quadraam heeft een prachtige en verantwoordelijke maatschappelijke opdracht: bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen tot zelfbewuste, zelfredzame, ondernemende en maatschappelijk betrokken jongeren, die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving. Nu en in de toekomst.

Op het moment dat ik dit voorwoord schrijf werk ik inmiddels enige maanden samen met Patrick Eckringa, het nieuwe lid van het College van Bestuur. De overdracht en overgang naar een nieuw samengesteld College van Bestuur verliep soepel en plezierig. Ik verheug me zeer op de verdere samenwerking met Patrick en alle andere collega's de komende jaren.

Ik neem u in dit jaarverslag graag mee in de stappen die we in 2017 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.

Ik wens u veel leesplezier en ga graag met u in gesprek over dit verslag!

*Erika Diender*

## Over ons

### Onze missie: Ruimte voor talent

Samenwerkingsstichting Voortgezet Onderwijs Overbetuwe, Arnhem, Renkum en de Liemers (hierna: 'Quadraam' of 'de stichting') is een onderwijsinstelling in het voortgezet onderwijs met een maatschappelijke opdracht. De scholen van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie. Onze missie is: 'Ruimte voor talent', We willen bijdragen aan de optimale ontwikkeling van iedere leerling tot zelfbewuste, zelfredzame, ondernemende en maatschappelijk betrokken jongeren die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving. Nu en in de toekomst.

Zo maken we 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 organisatie

Quadraam staat voor een compleet en kleurrijk aanbod van kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs in een kleinschalige setting. Quadraam biedt alle vormen van voortgezet onderwijs: vmbo, havo, vwo, gymnasium en praktijkonderwijs. 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 Montessori onderwijs 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 en ruimte bieden voor ieders talent.

## Kernactiviteit

De kernactiviteit van Quadraam is het behartigen en bevorderen van het voortgezet onderwijs (VO) aansluitend op het basisonderwijs in Arnhem, de Liemers en Overbetuwe. Het verzorgen van het onderwijs vindt plaats binnen 14 scholen. Dit zijn:

### Onze scholen:

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

## Juridische structuur

De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer: 41053607 en is statutair gevestigd te Duiven. De stichting was sinds 2005 enig aandeelhouder en bestuurder van Quadraam B.V. Deze vennootschap had als statutaire doelstelling het verkrijgen, beheren en exploiteren van een arbeidservarings-plaats en/of arbeidstrainingscentrum. De activiteiten zijn per 1 januari 2017 beëindigd en de vennootschap is daarop geliquideerd.

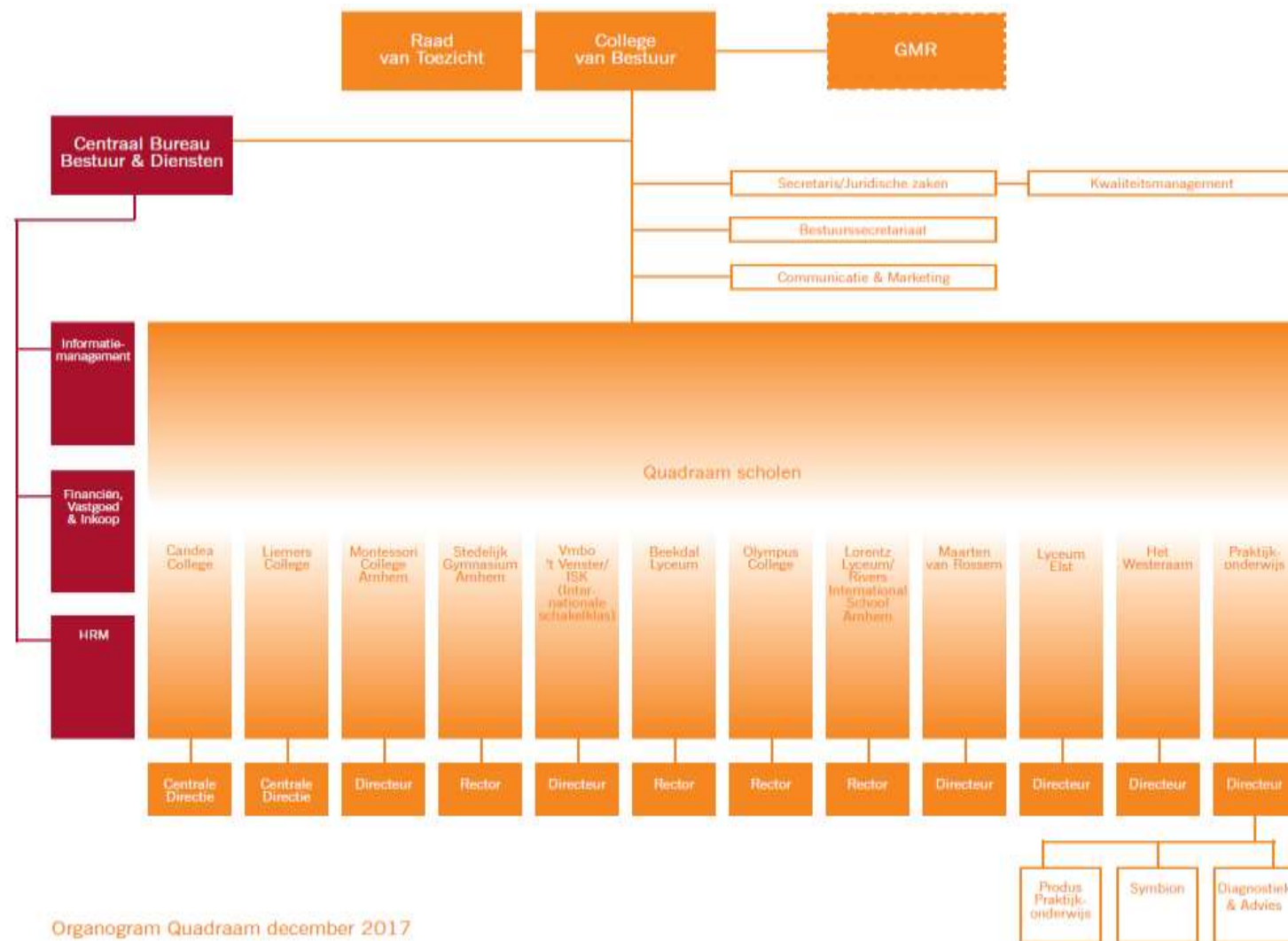
## Organisatiestructuur

Quadraam kent een tweehoofdig College van Bestuur. Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht. Per 1 september 2017 heeft de voorzitter van het College van Bestuur, de heer drs. Ir. M.A. (Marc) Mittelmeijer, een nieuwe functie aanvaard buiten Quadraam. Mevrouw H. (Erika) Diender-van Dijk heeft het voorzitterschap overgenomen. De ontstane vacature lid College van Bestuur wordt per 1 januari 2018 vervuld door de heer P. (Patrick) Eckringa.

De scholen worden geleid door directeuren die een bestuurlijk mandaat hebben dat is uitgewerkt in het managementstatuut. Ter ondersteuning van het schoolmanagement kent Quadraam diensten op het gebied van HRM, Financiën & Vastgoed, IT & Informatiemanagement en Kwaliteitsmanagement.

De staf van het College van Bestuur bestaat uit bestuurssecretariaat, de secretaris en de afdeling Communicatie & Marketing.

## Organogram Quadraam



Organogram Quadraam december 2017

### **Personele bezetting**

De personele bezetting bij Quadraam in 2017 bedroeg gemiddeld 1.248 fte (dit waren, 1.573 werknemers).

### **Profiel bestuurders**

Het College van Bestuur bestond tot 1 september 2017 uit:

Drs. ir. M.A. (Marc) Mittelmeijer RI, voorzitter, die het grootste deel van zijn loopbaan heeft gewerkt in het voortgezet en hoger onderwijs, sinds 2003 als bestuurder; en: H. (Erika) Diender-van Dijk MCM, lid, zij is een groot deel van haar carrière werkzaam geweest in het hoger onderwijs. Tussen 2009 en 2014 maakte zij deel uit van de korpsleiding van de politie. Sinds 2014 is zij bestuurder in het voortgezet onderwijs.

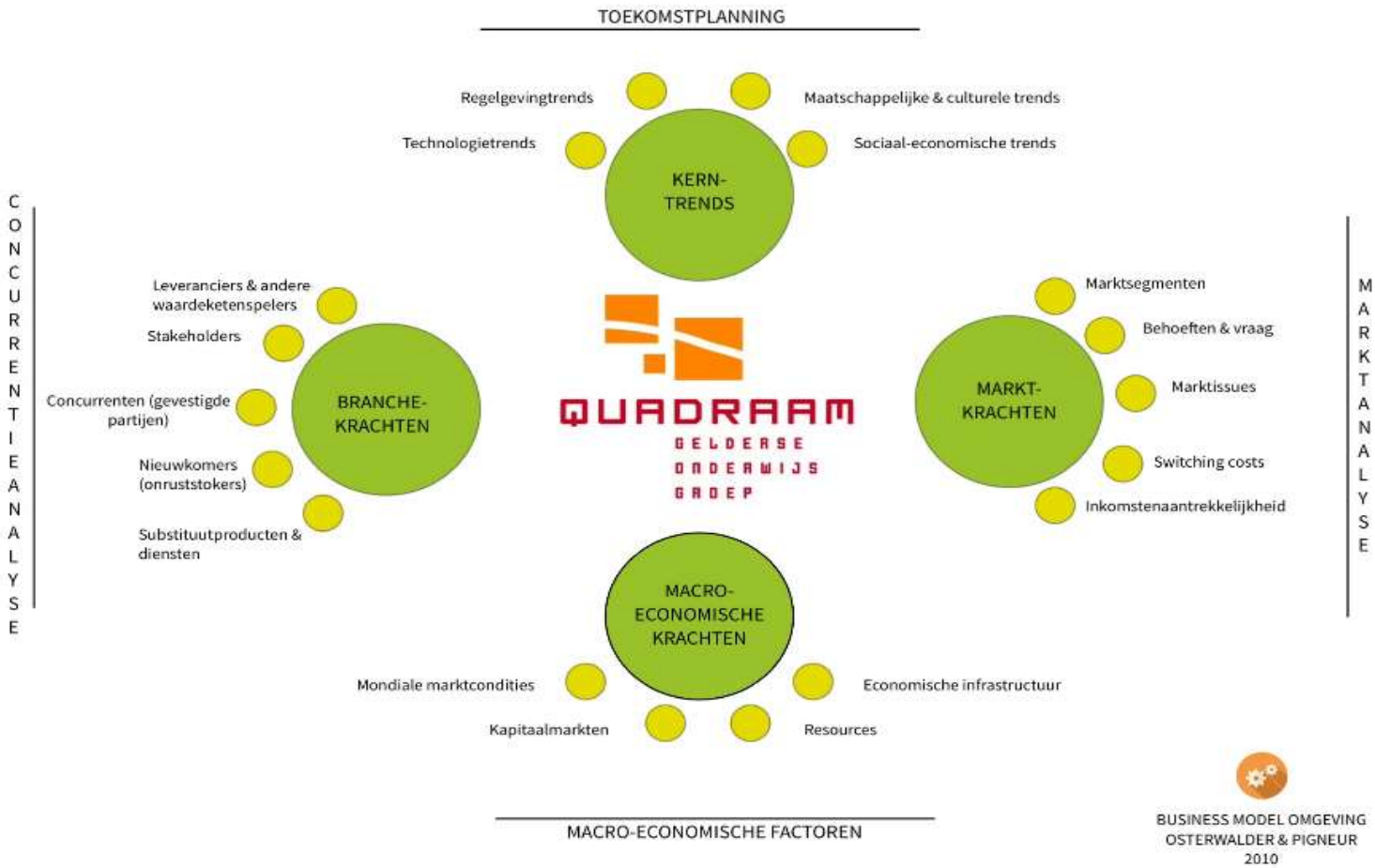
Mevrouw Diender is met ingang van 1 september 2017 voorzitter van het College van Bestuur. Zoals hiervoor beschreven wordt de vacature van lid College van Bestuur met ingang van 1 januari 2018 vervuld door de heer P. (Patrick) Eckringa.



## Trends en ontwikkelingen

Quadraam staat midden in een dynamische en complexe samenleving. Het is de uitdaging om daar voortdurend op aan te sluiten. Door tijdig relevante ontwikkelingen te signaleren en daarop te anticiperen draagt Quadraam eraan bij dat jongeren van nu in staat zijn zich als volwassenen aan te passen aan veranderende omstandigheden. Hierbij onderkent Quadraam de afhankelijkheid van haar belanghebbenden en het belang van een nauwe samenwerking met hen.

# Omgevingsanalyse



De relevante omgevingstrends voor Quadraam zijn:

<b>Kerntrends</b>	<b>Regelgeving</b>	Privacy, aanbesteding, flexibilisering arbeidsmarkt, actieplan beter presteren
	<b>Technologie</b>	Kunstmatige intelligentie, virtual reality, blockchain, collaborate problem solving
	<b>Maatschappelijk &amp; cultureel</b>	Immigratie & inburgering vreemdelingen, individualisering en informalisering, leerlingen veranderen in 'digital natives'
	<b>Sociaal economisch</b>	Krimp VO, het nieuwe werken, Nieuwe regering
<b>Markt-krachten</b>	<b>Behoeften &amp; vraag</b>	Continue informatiebehoefte voor schoolkeuze ouders
	<b>Marktissues</b>	Toegevoegde waarde maatschappelijk rendement versus privaat rendement
<b>Macro-eco krachten</b>	<b>Economische infrastructuur</b>	Vereenvoudiging bekostiging 2020
	<b>Resources</b>	Lerarentekort (kwalitatief en kwantitatief)
	<b>Kapitaalmarkt -en</b>	Private financiering omdat publieke financiering achterblijft, lage rente
<b>Branche krachten</b>	<b>Stakeholders</b>	Waardecreatie door afstemming organisatie op belanghebbenden binnen en buiten Quadraam

## Onze strategie

Leren als een open proces en samen leerkracht ontwikkelen staat centraal in onze strategie voor de jaren 2015 tot en met 2020. Via deze strategie willen wij onze missie, 'Ruimte voor talent', volbrengen en elke leerling gelijke kansen bieden voor nu en in de toekomst.




De strategie van Quadraam is mede bepaald aan de hand van **vijf kijkrichtingen**:

- ① Leerling;
- ① Onderwijs;
- ③ Leiderschap;
- ④ Organisatieontwikkeling;
- ⑤ Omgeving.




### Programmaliijnen

Quadraam hanteert drie strategische thema's die in de organisatie beter bekend staan als programmaliijnen. Deze programmaliijnen zijn in 2017 in elkaar geschoven uit de zeven programmaliijnen zoals beschreven in het bestuursverslag 2016. Dit proces is in voortdurende afstemming tussen de schooldirecteuren, College van Bestuur en Raad van Toezicht tot stand gekomen. De drie programmaliijnen dragen bij tot focus in de organisatie.

#### ▷ Gepersonaliseerd leren:

-  Leerproces waarbij leerlingen op hun eigen wijze en in eigen tempo werken aan hun leerdoelen;
-  Een programma op maat, per vak, leerinhoud en onderdeel, afhankelijk van prestaties en voorkeuren;
-  Leerlingen en docenten: eigen rol, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerproces.

#### ▷ Quadraam Highschool:

-  Borgt structureel en innovatief aanbod vanuit leerbehoeften die de Quadraam-school en/of bestaand curriculum niet biedt;
-  Plaats- en/of tijdsafhankelijke vorm;
-  Organisatie van de ontwikkeling gestuurd vanuit inhoud en infrastructuur.

▷ **Quriuz (Quadraam Academie):**

- ✎ 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;
- ✎ Onderwijs optimaliseren en moderniseren.

Op basis van de ambities en richting die in de strategie staan, hebben de scholen een eigen schoolplan geformuleerd. De strategische thema's worden gerealiseerd via de methode van programmamanagement. Het gaat daarbij om het inspireren, motiveren en sturen van mensen om zo veranderingen te implementeren en doelen te bereiken. We doen daarbij een sterk beroep op het persoonlijk leiderschap van iedereen. In het bijzonder zoeken we daarbij de samenwerking op met partners buiten de scholen.

## Onze resultaten

Onze resultaten laten zien hoe we onze verantwoordelijkheid nemen en onze activiteiten afstemmen op onze omgeving. We streven naar duurzaamheid, wat onder meer terug komt in onze investeringsbeslissingen, aanbestedingen en andere activiteiten.

### Managementagenda 2017

De prioriteiten op de managementagenda voor 2017 zijn in afstemming met de Raad van Toezicht door het College van Bestuur opgesteld, inclusief concrete en meer gedetailleerde doelstellingen. Deze geven richting aan de gehele Quadraam-organisatie.

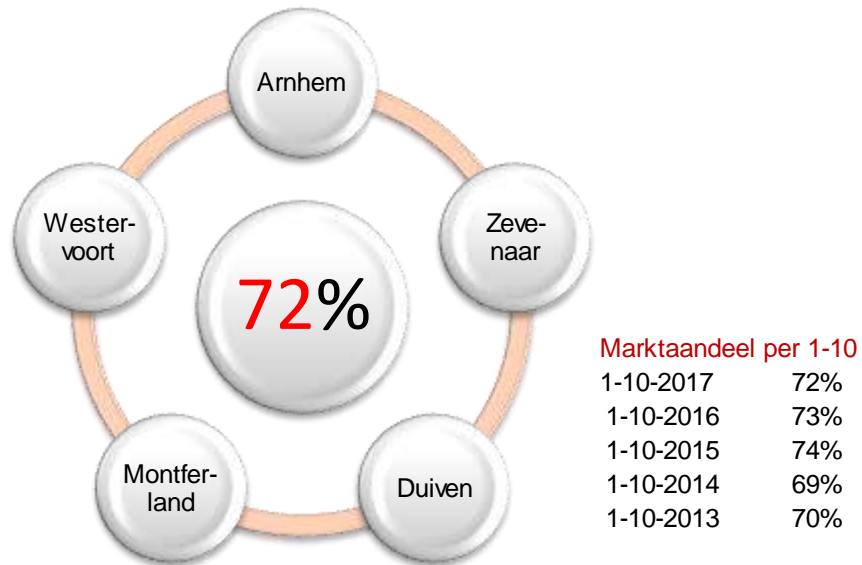
Aan de managementdoelstellingen is een aantal indicatoren gekoppeld. Deze komen in de paragraaf 'Onze resultaten' vanaf pagina 14 verder aan bod.

#### Prioriteiten Managementagenda 2017:

- Strategische schaalgrootte behouden om goed onderwijs te kunnen aanbieden
- Onderwijskwaliteit verbeteren
- Voortgezet Onderwijs op Hoger Onderwijs aansluiten
- Duurzaamheid
- Samenwerking met belanghebbenden versterken
- Organisatieontwikkeling

## Resultaten

Marktaandeel Quadraam 01-10-2017\*  
Top vijf voedingsgebieden [gemeenten]



\*Bron: DUO/Vensters voor Verantwoording



**\*Toelichting:** Het marktaandeel is bepaald op grond van het aantal leerlingen dat de gezamenlijke scholen van het bestuur betreft uit een bepaalde gemeente in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen van de betreffende onderwijssoort/leerweg woonachtig in die gemeente. Het marktaandeel is gebaseerd op de top 5 gemeenten (voedingsgebieden) en is een indicatie. Quadraam betreft echter ook leerlingen uit andere gemeenten waaronder Overbetuwe en Rheden. Tevens is in bovenstaande telling geen rekening gehouden met tussentijdse instroom van ISK-leerlingen.

► **Candea College**

Het Candea College in Duiven heeft al te maken met krimp. Daarom heeft de school per 1 augustus 2017 één locatie afgestoten (Saturnus 3). Hieruit is grotendeels congrescentrum het Convent ontstaan. De opleidingen vmbo-bb/kb en mavo zijn ondergebracht in het gebouw aan de Eltensestraat. De opleidingen havo en vwo zijn gehuisvest in het grote gebouw aan Saturnus 1.

De gemaakte keuze sluit aan op de onderwijskundige ontwikkeling die het Candea College doormaakt. Daarin staan de vier opleidingen centraal. De school wil in iedere opleiding (vmbo-bb/kb, mavo, havo en vwo) vanaf de eerste klas tot en met het eindexamen een doorlopende 'leerlijn' aanbieden. In deze visie past geen scheiding in huisvesting tussen onderbouw en bovenbouw, zoals tot en met medio 2017 het geval was.

► **Liemers College**

Het Liemers College krijgt naar verwachting over enkele jaren met krimp te maken. Over ongeveer zes jaar geeft het Liemers College onderwijs op drie locaties (nu vier): Landeweer en Heerenmäten in Zevenaar en Dijksestraat in Didam.

De opleidingen van de school worden als volgt verdeeld over de drie locaties: Landeweer vmbo, Didam mavo, havo en onderbouw vwo, Heerenmäten havo en vwo. Ook het Liemers College kiest voor het weghalen van de scheiding tussen onderbouw en bovenbouw en brengt de doorlopende leerlijnen onder in één gebouw. Het nieuwe profiel voor de locatie Didam heeft sinds 1 augustus 2017 vorm gekregen.

► **Symbion**

Symbion Praktijkonderwijs in Didam verwacht de komende jaren een daling van het leerlingenaantal van 20 tot 30%. Dit is mede afhankelijk van het percentage leerlingen dat een indicatie voor praktijkonderwijs krijgt. Tegen die tijd zoeken we een oplossing voor de onderbezetting van het gebouw.

► **Scholen Elst, Olympus en Lorentz Lyceum**

Deze scholen staan nader toegelicht onder het punt 'Verbeteren onderwijskwaliteit', punt ⑥ en ⑦.

► **'t Venster**

't Venster heeft een Internationale Schakelklas. Door het grote aantal vluchtelingen met name in de jaren 2015 tot en met 2017 nam het leerlingenaantal in deze jaren toe. In 2018 zijn er minder vluchtelingen, we verwachten dan ook dat het leerlingenaantal tot 2021 af zal nemen tot het 'normale' niveau van 't Venster. Omdat dit afhangt van de toestand in de wereld, is het moeilijk een concrete prognose te maken.



## Verbeteren onderwijskwaliteit

Deze prioriteit kent verschillende deeldoelstellingen en activiteiten:

① **Verbeteren onderwijskwaliteit conform voorwaarden van de inspectie**

Alle Quadraam-scholen zitten in 2017 in het basistoezicht van de inspectie. In schooljaar 2018-2019 geldt het nieuwe bestuurstoezicht. In 2017 is een nieuw kwaliteitsbeleid geformuleerd op basis van deze gewijzigde toezichtkaders.

② **Voorkomen van zittenblijvers**

Vijf Quadraam-scholen hebben in 2017 deelgenomen aan de Zomerschool, een activiteit om leerlingen die hadden moeten doubleren op grond van hun overgangsnorm, een tweede kans te bieden. Deze leerlingen hebben gedurende de eerste twee weken van de zomervakantie een programma gevolgd om de achterstanden weg te werken. Het Montessori College Arnhem, Olympus College, Lyceum Elst, Candea College en Liemers College hebben hieraan deelgenomen. De volgende resultaten zijn behaald:

Scholen	Aantal deelnemende leerlingen	Aantal geslaagde leerlingen	Geslaagd in %
Candea College	20	18	90
Liemers College	2	1	50
Olympus College	9	7	78
Lyceum Elst	10	9	90
Montessori College	9	9	100
<b>Quadraam Totaal</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>88</b>

### ③ **Participatie Samenwerkingsverbanden / Passend Onderwijs**

Quadraam participeert in twee samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs: 25.04 voor Arnhem en omstreken en 25.06 voor de Liemers.

Grip op leerlingstromen is binnen de beide samenwerkingsverbanden een belangrijk thema. Vooral het stimuleren van de doorstroom Speciaal Onderwijs-Voortgezet Speciaal Onderwijs-Voortgezet Onderwijs (SO-VSO-VO) is een continu aandachtspunt. Uitgangspunt is dat waar mogelijk leerlingen regulier onderwijs volgen: langdurig verblijf in het speciaal onderwijs is geen automatisme meer. Daartoe zijn binnen de beide samenwerkingsverbanden diverse mechanismen in werking gezet zoals 10-14 overlegtafels, korter durende toelaatbaarheidsverklaringen voor het speciaal onderwijs en terugkeerplannen voor leerlingen in het VSO. Ook de problematiek van langdurig thuiszitters wordt binnen de samenwerkingsverbanden actief aangepakt.

In 2017 is gestart met het actualiseren van de schoolondersteuningsprofielen (per school een visiedocument met de ambities en het aanbod op het gebied van passend onderwijs). Deze zullen in 2018 worden vastgesteld. Een belangrijke mijlpaal is ook de erkenning van de afdeling OPUS (Lorentz Lyceum, voorheen Olympus) als bekostigd onderwijsarrangement door Samenwerkingsverband Arnhem e.o. OPUS is daarmee officieel een bovenschoolse voorziening die voorziet in een brede behoefte binnen de regio. Zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau is de samenwerking tussen beide samenwerkingsverbanden versterkt.

Een andere belangrijke ontwikkeling binnen passend onderwijs is de operationele samenwerking tussen speciaal en regulier onderwijs. Nieuwe voorbeelden (2017) hiervan zijn de samenwerking tussen Olympus College en VSO De Brouwerij (leerlingen met stoornissen in het autistisch spectrum) en de samenwerking tussen Candea College en VSO Mariëndael (eveneens leerlingen met stoornissen in het autistisch spectrum). De samenwerking tussen diverse scholen van Quadraam en VSO Kentalis (leerlingen met taal-spraakstoornissen) is voortgezet.

Uitstroom naar VSO			School	Instroom uit VSO <sup>1</sup>		
2014-2015	2015-2016	2016-2017		2014-2015	2015-2016	2016-2017
5	5	7	Candea College	0	2	0
13	5	8	Liemers College		2	1
0	2	1	Symbion	0	0	1
4	2	1	Probus	5	3	2
1	5	6	Olympus College	3	2	2
1	3	2	Lorentz	0	0	0
4	4	6	Maarten van Rossem	3	2	4
2	4	4	Scholen Elst	1	1	1
2	0	0	Stedelijk Gymnasium	0	0	0
1	3	2	Beekdal Lyceum	0	0	0
0	1	3	Montessori College	0	4	14
3	3	10	t Venster	1	1	1
<b>36</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>Totaal</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>26</b>

Met ingang van schooljaar 2017-2018 volgen bovenbouwleerlingen van De Brouwerij onderwijs op het Olympus College. Dit zijn leerlingen die niet zijn ingeschreven op het Olympus College en daarom in bovenstaande tabel niet zijn meegenomen. Deze leerlingen uit het speciaal onderwijs zitten in aparte klassen, worden begeleid door een eigen mentor en kunnen stapje voor stapje kennismaken met regulier onderwijs. Tevens wordt een deel van hun lessen verzorgd door bevoegde vakdocenten van het Olympus College. Eerste doel is om hen in staat te stellen een volwaardig diploma te halen. Mogelijk kan op termijn ook een aantal leerlingen formeel overstappen naar het Olympus College. Tegelijkertijd kan het Olympus College voor specifieke leerlingen beroep doen op de expertise van De Brouwerij.

<sup>1</sup> In deze tabel zijn de leerlingen van Kentalis die niet bij ons zijn ingeschreven, ook niet meegenomen

Op het Maarten van Rossem volgen 13 leerlingen onderwijs die bij Kentalis zijn ingeschreven. Ook hiervoor geldt dat deze leerlingen de mogelijkheid krijgen om op termijn de overstap naar het Maarten van Rossem te maken.

De instroom van leerlingen vanuit Kentalis op het Montessori College bedraagt, in schooljaar 2016-2017, 12 leerlingen. Deze leerlingen zijn daadwerkelijk bij het Montessori College ingeschreven.

④ **Stappen rondom maatwerkdiploma leerlingen**

De onderlinge samenwerking tussen de Quadraam-scholen wordt steeds belangrijker. In 2017 is gestart met maatwerkdiploma's voor leerlingen. Dit stelt leerlingen in staat om vakken te behalen op een hoger niveau dan waarvoor zij zijn ingeschreven. Vanaf 2018 kan elke Quadraam-school de leerlingen voorzien van een maatwerkdiploma.

⑤ **Organisatorische infrastructuur Q-Highschool**

In september 2017 ging het ontwerpteam van de Q-Highschool, bestaande uit medewerkers van verschillende Quadraam-scholen, van start. Het ontwerpteam organiseerde op 18 december 2017 een inspirerende ontwerpdag voor belangrijke stakeholders en formuleerde op basis daarvan de uitgangspunten voor de inhoud en werkwijze binnen de Q-Highschool. Daarmee is een belangrijke basis gelegd voor het vervolg. De Q-Highschool biedt nu al kleine vakken aan zoals filosofie en informatica. In de nabije toekomst komen innovatieve programma's en andere manieren van leren centraal te staan. Wat de Q-Highschool precies gaat aanbieden, is nog niet bekend omdat de leerlingen dat voor een belangrijk deel zelf gaan bepalen. Het ontwerpteam richt zich nu op de organisatie en het neerzetten van de structuur waarin dat mogelijk is. Daarbij denkt het team buiten de kaders van het reguliere schoolsysteem.

⑥ **Herpositionering scholen**

Olympus College en Lorentz Lyceum hebben in het kader van herpositionering medio 2017 de afdeling mavo van het Lorentz Lyceum naar het Olympus gerealiseerd. Vice versa is de afdeling OPUS (Hoogbegaafheidsonderwijs) en het gymnasium vanuit Olympus College naar het Lorentz Lyceum overgedragen. Het Candea College heeft zijn organisatie inrichting gewijzigd en het Liemers College heeft het herstructureringsplan geformuleerd dat vanaf 2018 tot uitvoering zal komen in een verticalisering van het opleidingsaanbod (elke opleiding eigen locatie).

In 2017 is het financieringsplan voor de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum in het kader van de herpositionering helder geformuleerd. In afstemming met de belanghebbenden, zoals de gemeente en de buurt zijn de voorbereidingen getroffen voor een go/no-go beslissing.

Tevens is op 1 maart 2017 in Arnhem de nieuwe Rivers International School geopend, waarin internationaal onderwijs wordt gegeven. De inrichting van het gebouw is daarop geïnspireerd. Het Lorentz Lyceum en Rivers International school werken nauw met elkaar samen.

⑦ **Aansturing en positionering Westeraam en Lyceum Elst**

In 2017 zijn verdere stappen gezet om het Lyceum Elst zelfstandig te positioneren en te laten uitgroeien naar een volwaardige mavo/havo/ vwo-school met ruim duizend leerlingen. Om een volledige focus van de directie te kunnen realiseren op de positionering en profilering van de vestiging en op de verdere verbetering van de interne processen, heeft de school een eigen rector. Hij heeft de opdracht de school krachtiger te positioneren in de regio en de instroom op het niveau van minstens 200 leerlingen per jaar te houden. De kwaliteit van het onderwijs dient verder geborgd te worden, de school moet financieel gezond zijn en het onderwijs moet betaalbaar worden georganiseerd. Ten aanzien van Het Westeraam heeft het bestuur ervoor gekozen om de aansturing daarvan te verzelfstandigen. Aanleiding hiervoor is een onderzoek naar de wijze waarop het vmbo basis- en kader en GT in Elst toekomstbestendig kan worden neergezet. De directeur van het Maarten van Rossem stuurt daarom sinds oktober 2017 ook Het Westeraam aan.

⑧ **Voortgang werkgroep gepersonaliseerd leren**

De werkgroep stelde in 2017 een éénduidige definitie van gepersonaliseerd leren op en beschreef per Quadraam-school de stappen die genomen zijn. Gesprekken in schooljaar 2017/2018 met de scholen brachten aan het licht waar zij nu staan in de ontwikkeling naar gepersonaliseerd leren en welke ondersteuning de scholen daarbij nog nodig hebben. Hierbij is organisatorisch aansluiting gevonden met Quriuz. Daarnaast zijn er drie netwerkgroepen van vertegenwoordigers die een rol spelen in de onderwijsontwikkeling in de scholen. Alle scholen zijn in de netwerken vertegenwoordigd. De doelen van deze netwerken zijn: het van en met elkaar leren bevorderen, informatie m.b.t. gepersonaliseerd leren verspreiden en laagdrempelig aanbieden, de 'trekkers' van gepersonaliseerd leren binnen de scholen ondersteunen.

⑨ **Voortgang Onderwijsinnovatieprogramma**

In het schooljaar 2016-2017 zijn 12 experimenten uitgevoerd via het innovatiebudget. In het schooljaar 2017-2018 zijn dat er 13. Enkele voorbeelden: formatief evalueren in klas 1A van het Beekdal Lyceum; de ontwikkeling van Informatica op de Q-Highschool; de escaperoom op het Candea College en het ontwikkelen van virtual/augmented reality/drones.

## Overzicht van onderwijs & leerlingen indicatoren<sup>2</sup>

Een uitgebreidere toelichting op onderstaande tabel rondom verantwoording van examenresultaten, slagingspercentages, tevredenheid van leerlingen en interne doorstroom op schoolniveau en op bestuursniveau staan op [www.vensters.nl](http://www.vensters.nl).

Indicator	Doelstelling	2017	2016	2015
Aantal opleidingen dat voldoet aan basiskwalificaties Inspectie	13/13	13/13	13/13	13/13
Tevredenheid leerlingen	>7,0	6,9	6,7	6,7
Tevredenheid ouders/verzorgers	>7,0	7,2	7,0	7,0
Totaal aantal leerlingen per 1 oktober	>13.200	13.354	13.654	13.525
Slagingspercentage	90	91	92	92

### Toelichting op de onderwijsindicatoren

Inspectietoezicht en –onderzoeken: in 2017 zaten alle afdelingen en scholen in het basisarrangement van de inspectie. Vier afdelingen op drie scholen hebben een attendering gekregen. Dat betekent dat een opleidingssoort boven de norm zit op basis van het driejaarsgemiddelde, maar onder de norm voor het laatste jaar.

Voor scholen is de attendering een aanvullend signaal om verbeteringen in gang te zetten. Het Beekdal Lyceum is op eigen verzoek in juni 2017 bezocht door de inspectie en is tijdens dit bezoek als ‘goed’ beoordeeld. Op het Westeraam is een heronderzoek naar het praktijkexamen (CSPE) Groen uitgevoerd naar aanleiding van geconstateerde onzorgvuldigheden bij het examen in 2016. De inspectie heeft bij dit onderzoek geen onvolkomenheden geconstateerd. Het Candea College heeft in het najaar een gesprek gevoerd met de inspectie over hun voorgenomen onderwijsverandering. Met de inspectie is besproken welke mogelijke gevolgen de verandering heeft voor de kwaliteit van het onderwijs.

De tevredenheid van leerlingen en ouders is ten opzichte van voorgaande jaren toegenomen. Ondanks de afwezigheid van een causaal verband tussen de inspanningen op het versterken van leerling- en ouderbetrokkenheid, lijken die inspanningen wel hun vruchten af te werpen.

De leerlingaantallen zijn conform de voorspelling enkele jaren geleden, verder gedaald, hoewel minder scherp dan werd verwacht. Daling van de aantallen wordt vooral veroorzaakt door krimp in de Liemerse regio. Toenemende concurrentie in het zuiden van Arnhem zorgt dat leerlingaantallen daar onder spanning staan.

<sup>2</sup> Peildatum 1 oktober van het betreffende jaar

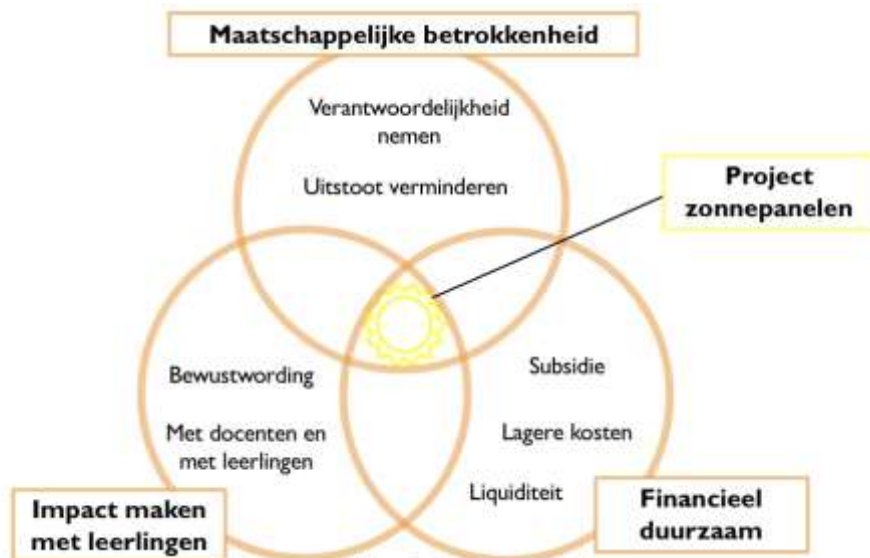
## Aansluiten Hoger Onderwijs met Voortgezet Onderwijs

Voor de aansluiting van basisonderwijs en het voortgezet onderwijs van Quadraam is 2017 een jaar van intensivering, van toenemende erkenning van belang en van innovatie. Meerdere initiatieven op dit vlak laten in 2017 resultaten zien. Een goed voorbeeld is het Agora-project van het Liemers College, het Olympus College, Maarten van Rossem en de basisscholen in Malburgen. Ook op andere scholen werden in 2017 initiatieven in de keten opgepakt: leerkrachten uit het primair onderwijs en mentoren uit het voortgezet onderwijs gingen bij elkaar op bezoek, leerlingen uit groep 7 en 8 van het primair onderwijs volgden lessen in het voortgezet onderwijs.

Voor de aansluiting van het voortgezet onderwijs met het hoger onderwijs was de substantiële subsidie van OC&W aan het hoger onderwijs een aanzet om alle bestaande initiatieven onder de loep te nemen en samenhangende programma's in de regio te ontwikkelen. Quadraam was uiteraard betrokken bij het ontwerp van de regionale ambitie onder de regie van HAN en RUN. Goedlopende samenwerking zoals het VLS traject van HAN en Quadraam worden nu breder uitgerold met nieuwe scholen van voortgezet onderwijs. Interessante initiatieven zoals de regiegroepen op Beekdal Lyceum en Montessori College lijken richting te geven aan de verdere invulling van de samenwerking in de aansluiting. In februari 2018 bevestigen de Colleges van Bestuur van HAN en Quadraam hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de aansluiting in een nieuw convenant.

## ▷ Duurzaamheid

In 2017 waren er twee belangrijke activiteiten die bijdragen aan de duurzaamheid van Quadraam en mede invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Dit doen we door focus aan te brengen op het snijpunt van de drie duurzaamheidsvlakken maatschappelijke betrokkenheid, impact maken met leerlingen en financieel duurzaam, zoals in bijgaande figuur is weergegeven. Door deze focus zal de impact hoger zijn.



### ① Project zonnepanelen

Op de daken van 16 locaties van 12 schoolgebouwen van Quadraam zijn zonnepanelen geplaatst. De totale investering hiervan bedroeg € 4.675k. Daarvan is 75% gefinancierd door het Triodos Fonds en 25% uit eigen liquiditeit. Met de leverancier zijn prestatieafspraken gemaakt: de garantie van 25-jaar goed werkende panelen, inbegrepen onderhoud en vergoeding voor de misgelopen opbrengsten bij niet werkende panelen. In onderstaande infographic is te zien welke impact de zonnepanelen op onze samenleving hebben.



16



straks kunnen de leerlingen van deze locaties dagelijks hun duurzame resultaat in de gang zien



2,5 miljoen

kWh groen opwekken met de zon

=

Genoeg om  
720



huizen een jaar lang van stroom te voorzien

Dit betekent

1.300.000

kilo minder CO<sub>2</sub> uitstoot in de lucht



waarvoor

65.000

bomen nodig zouden zijn om dat te compenseren



geplant op

230

voetbalvelden



② **Leerlingen, medewerkers en ouders bewust maken van duurzaamheid**

De Green Guerilla actiegroep, door Slim Opgewekt georganiseerd in 2017 samen met de scholen meerdere events, waarbij leerlingen o.a. via het uitvoeren van opdrachten konden leren over het thema duurzaamheid. Dit thema wordt verder uitgediept in het bestaand curriculum en verschillende events.

## ▷ Afstemming versterken met belanghebbenden

Hiervoor zijn gedurende 2017 de volgende activiteiten verricht:

- ① **Het investeren in het Convent, het congrescentrum**, met een open, zakelijke sfeer die uitnodigt tot ontmoetingen met medewerkers, leerlingen, ouders en andere belanghebbenden van Quadraam.

De ruimte is gevestigd in Duiven en staat open voor zowel medewerkers, leerlingen en ouders als voor externe partijen van Quadraam, bijvoorbeeld om samen te werken en netwerken te vormen. Quadraam wordt hierbij ondersteund door leerlingen van o.a. het Praktijkonderwijs, Probus en Symbion bij activiteiten rondom de ontvangst van gasten en catering. Op deze manier is de conferentieruimte ook een verbindende schakel met het curriculum van de Quadraam scholen.

- ② **Ouder- en leerlingenbetrokkenheid bij het vormgeven van onderwijs**

Bij een aantal scholen was in 2017 het voortdurend betrekken van ouders bij het onderwijs steeds meer een vast onderdeel van het curriculum en de managementagenda. Dit gebeurde zowel individueel, op het kind van de ouder gericht, als in gezamenlijkheid als ouders samen. Naar verwachting zal in 2018 verder invulling worden gegeven aan o.a. ouderverenigingen waarin ouders elkaar kunnen vinden op bepaalde thema's, ondersteund door Quadraam.

Ook leerlingenbetrokkenheid wordt steeds belangrijker bij het samenstellen van het curriculum van de Quadraam-scholen. Quadraam probeert hiermee samen met docenten, ouders en leerlingen te experimenteren. Enkele voorbeelden zijn: formatief evalueren, peer support en driehoeksgesprekken. Via een innovatiefonds van Quadraam kunnen ideeën worden ingediend bij een programmaraad. Dat biedt medewerkers ruimte in een veilig klimaat te experimenteren.

Eind 2017 heeft de Q-Highschool een ontwerpbijeenkomst georganiseerd. Zowel leerlingen binnen en buiten Quadraam, ouders, docenten en externe bedrijven konden samenwerken aan het vormgeven van hun onderwijs van de toekomst voor de Q-Highschool.

In de paragraaf 'Met belanghebbenden in gesprek' staat een analyse van de belanghebbenden van Quadraam.

## ▶ Ontwikkelen van de organisatie

Hieronder vallen meerdere doelstellingen en activiteiten. Hieronder een kort overzicht van activiteiten en resultaten:

### ① **Leiderschapsontwikkeling**

Op basis van het vastgestelde profiel voor Quadraam leidinggevendenden zijn in 2017 wederom professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld en uitgevoerd. In het voorjaar hebben leiders met elkaar gewerkt in een simulatieomgeving bij de Copy@School en is een start gemaakt met de leerkring onderwijskundig leiderschap. Verder is, naast de eerste groep van nieuw aangestelde afdelingsleiders, een volgende netwerkgroep van afdelingsleiders gestart. In deze trajecten bespreken de deelnemers hun persoonlijke leerdoelen en werken zij daaraan onder andere door middel van casuïstiekbesprekingen. Om de interne mobiliteit onder leidinggevendenden te stimuleren worden passende interne vacatures actief onder de aandacht gebracht van deze doelgroep. Ook is, met oog op een groot verloop onder schooldirecteuren, een aanpak vastgesteld om potentiële eindverantwoordelijke schoolleiders binnen de organisatie op te leiden. Dit traject, genaamd 'schoolleiders gezocht', wordt uitgevoerd in 2018. Tevens breiden we dit jaar het ontwikkelingsaanbod voor leidinggevendenden verder uit, onder andere met een training 'ruimte versus sturen'. Dit aanbod ontwikkelen en realiseren we in samenwerking met Quriuz. In 2018 richten we de studiedagen van de schooldirecties zo in dat ze de onderlinge samenwerking en sturing in deze groep verbeteren.

### ② **Duurzame inzetbaarheid**

Het 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 huidige arbeidsorganisatie.

In 2017 is verder gewerkt aan het gedachtegoed over duurzame inzetbaarheid dat in 2016 is ontwikkeld. Gewerkt is aan de doelstellingen van duurzame Inzetbaarheid binnen alle HRM activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het werving- & selectiebeleid dat in 2017 is ontwikkeld. Het gedachtegoed wordt gestimuleerd en gemonitord via het campagneteam duurzame inzetbaarheid: een team dat bestaat uit mensen uit verschillende functies en scholen binnen Quadraam.

### ③ **Organisatorische inrichting en beleid Quriuz**

In 2017 is het Virtueel Ontwikkelingscentrum (VOC), Academische Opleidingschool Quadraam (AOQ) en Versterking Samenwerking Lerarenopleidingen en Scholen (VSLs) samengevoegd tot de Quadraam Academie, genaamd Quriuz. Quriuz heeft tot doel medewerkers en studenten zich blijvend te laten ontwikkelen, om vandaag nog beter in te kunnen spelen op veranderingen van morgen door elkaars kennis te halen, te brengen en te delen.

Op basis van gemeenschappelijke en vraaggestuurde thema's initieert en faciliteert Quriuz programma's voor continue groei. Zo daagt Quriuz uit tot leren, ontwikkelen, onderzoeken en innoveren. Hierbij creëert Quriuz verbinding en ruimte zowel vóór als dóór de scholen, medewerkers en studenten. Quriuz staat in directe relatie tot andere thema's van de managementagenda van Quadraam, zoals gepersonaliseerd leren en leiderschap. Het team

en het designplan zijn in 2017 gevormd. In 2018 wordt het plan concreter tot uitvoering gebracht. Hierdoor vorm het aanbod van Quriuz een nog betere link met de inhoudelijke richting van de drie strategische doelstellingen van Quadraam en de afgeleide schoolontwikkelingen.

④ **Werving & selectie en binden & boeien van medewerkers**

Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt en de terugloop in leerlingenaantallen zijn wij genoodzaakt nog kritischer te kijken naar de werving- & selectieactiviteiten. Sinds augustus 2017 proberen we de sollicitantenstroom zoveel mogelijk via Meesterbaan te laten verlopen. Zo kunnen we analyses maken op vacatures, sollicitanten en respons. Hierdoor kunnen we effectiever en efficiënter werven en selecteren. Voor de beeldvorming noemen wij hierna de cijfers tot december 2017. Niet alle vacatures zijn ingevuld door het aanbieden van een bestuursaanstelling, er zijn ook vacatures tijdelijk ingevuld door zzp-ers en uitzendkrachten.

Periode	Vacatures	Sollicitanten	Aangenomen
Q1	27	339	16
Q2	61	1.026	47
Q3	32	835	29
Q4	28	317	10
<b>Totaal</b>	<b>148</b>	<b>2.517</b>	<b>102</b>

Er zijn 60 vacatures ingevuld buiten Meesterbaan om. Dit betreft dan open sollicitaties en inzet via een externe partij. Door de analyses van deze cijfers is Quadraam in staat om specifiek te gaan werven, betere teksten te gebruiken en het juiste wervingskanaal voor elke vacature te vinden.

Top 5 vacatures:

1. Wiskunde
2. Natuurkunde
3. Economie
4. Engels
5. Nederlands

In 2018 krijgt de strategische personeelsplanning verder vorm zodat we per vacaturesoort passende wervingsplannen kunnen maken. We doen marktonderzoek naar effectieve wervingsbronnen.

De intensieve samenwerking met Quriuz is een voorbeeld voor het binden en blijven boeien van medewerkers. Hierbij worden o.a. leraren in opleiding (LIO) begeleid bij hun stages. Het is voor Quadraam van belang om alle stagiaires en medewerkers die in opleiding zijn in beeld te hebben. Hierdoor kunnen wij alle mogelijkheden die we in huis hebben benutten m stagiaires en medewerkers in opleiding te begeleiden. Resultaat van deze activiteiten is gemotiveerd en

gekwalficeerd personeel. Veel van de moeilijk vervulbare vacatures zijn de afgelopen jaren ingevuld door instroom van Lio-studenten. (Leraren in Opleiding)

#### ⑤ **Ontwikkelen van informatiebronnen- en bijbehorende tooling**

- ▶ Strategische personeelsplanning: naast aantallen medewerkers registreren we vanaf 2017 ook bevoegdheden van OP. Daarnaast ontstaat inzicht in instroom, uitstroom en doorstroom van personeel door middel van planning- en scenario's
- ▶ Ontwikkeling datawarehouse: deze tool biedt de mogelijkheid om uit de personele, financiële en leerlingaantallen gegevens een geïntegreerd overzicht door middel van rapporten te krijgen zodat een verbetering mogelijk is in het geïntegreerd nemen van besluiten. Tevens kan de tooling een bijdrage leveren aan het informeren en verantwoorden van gegevens aan belanghebbenden.
- ▶ Doorontwikkeling AFAS Insite: vereenvoudiging indiensttretingsproces en registratie digitaal bekwaamheidsdossier van medewerkers.
- ▶ Ontwikkeling sharepoint voor het geïntegreerd delen van informatie onder medewerkers, zodat de netwerkorganisatie verder vorm kan krijgen. De voorbereidingen hiervoor zijn gedurende 2017 getroffen, waardoor het College van Bestuur en de daarbij horende diensten hier vanaf januari 2018 als eerste gebruik van kunnen maken. In de loop van 2018 zal een aantal scholen volgen.

#### ⑥ **IIP ontwikkeling**

In 2017 zijn 4 scholen en het Centraal Bureau voor de tweede keer voor een periode van drie jaar geaccrediteerd door IIP. Deze accreditatie is volgens het Generatie 6 kader van IIP. Enkele scholen van Quadraam zitten nog in hun eerste periode van accreditatie en dan op het oude kader. Het nieuwe kader is meer gericht op Excellentie van organisaties, sluit meer aan bij de eigen plannen en waarden en biedt daardoor betere aanknopingspunten voor organisatieontwikkeling. Binnen het Centraal Bureau zijn enkele adviseurs opgeleid als intern IIP-facilitator. Zij ondersteunen de scholen bij het traject van organisatieontwikkeling.

De IIP gecertificeerde scholen in 2017 zijn 't Venster, Lyceum Elst, Beekdal Lyceum en Montessori College.

#### ⑦ **Bewustwording IT in het onderwijs**

Onderwijs en IT zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De bewustwording op dit thema was in 2017 een aandachtspunt door o.a. Informatiemanagement meer te betrekken bij de processen in het onderwijs en door sturend te zijn in de omgang met privacy-gevoelige gegevens. In 2017 is gestart met de autorisatiematrix van relevante personele en financiële systemen. Daarnaast zijn verdere technische maatregelen genomen om Quadraam te beschermen tegen cybercriminaliteit. Gedurende 2018 werken we verder aan het informatiebeveiligings- en privacy-beleid. De organisatie van dit beleid berust bij een team bewaking privacy.

⑧ **Werken bij Quadraam**

Bij het Olympus College en Lorentz College is gekeken naar de interne bedrijfsvoering in relatie tot de positionering van deze scholen. Doel is om alleen het nodige te doen en om, volgens de lean-gedachte, te organiseren wat toegevoegde waarde heeft. Omdat vele medewerkers van diverse functies en afdelingen hieraan hebben meegewerkt is de samenwerking tussen verschillende partners binnen Quadraam versterkt.

**Een overzicht van personele indicatoren<sup>3</sup>**

Indicator	Doelstelling	2017	2016	2015
Tevredenheid medewerkers	>7,3	7,3	7,2	7,2
Ziekteverzuimpercentage	<3,5	3,38	3,65	3,67
Formatieomvang per 31 december	1.213	1.238	1.236	1.268

---

<sup>3</sup> Peildatum is ultimo jaar

## Toelichting op de personele indicatoren indicatoren

### Tevredenheid medewerkers

De tevredenheid van medewerkers is in het onderzoek binnen Quadraam uitgesplitst naar MT, OP en OOP. Bij de medewerkers MT en OOP is de tevredenheid toegenomen van 7,4 (2015) naar 7,5 (2017) en voor OOP 7,1 (2015) naar 7,3 (2017). Het cijfer dat het OP gaf is gelijk gebleven op een 7.

### Formatieomvang

De daling van het aantal leerlingen met name in de regio Liemers, heeft zich in 2017 vertaald in een verdere krimp van het aantal fte's. De verwachting is dat de daling van het aantal leerlingen de komende jaren zal aanhouden. De afdeling HRM anticipeert hierop door verschillende scenario's per school en/of per regio op te nemen in het strategisch personeelsbeleid.

In bovenstaande tabel is als doelstelling 1.213 fte opgenomen. Eind 2017 zijn 1.238 fte in dienst. Hierbij wordt opgemerkt dat in de doelstelling geen rekening is gehouden met stagiaires en leraren in opleiding (zogenaamde LIO's). Indien de formatie einde jaar "wordt geschoond" met LIO's en Stagiaires, komt de formatie eind 2017 uit op 1208 fte, een daling van 5 fte.

Gemiddelde fte aantallen per functiecategorie	2017	2016	2015
CvB / directie	57	60	65
Onderwijzend personeel	843	858	870
Overige medewerkers	348	344	343
<b>Totaal</b>	<b>1.248</b>	<b>1.262</b>	<b>1.277</b>

Gemiddelde fte aantallen per school/eenheid	2017	2016	2015
Candea College	177	187	197
Liemers College	253	265	268
Regio De Liemers Totaal	429	451	465
Symbion	31	33	32
Produs	34	33	32
Praktijkscholen Totaal	66	66	63
Olympus College	106	110	113
Lorentz Lyceum (inclusief Rivers)	91	92	101

Maarten van Rossem	59	59	61
Westeraam	40	43	46
Lyceum Elst	55	47	41
<b>Zuid scholen Totaal</b>	<b>351</b>	<b>352</b>	<b>362</b>

<b>Gemiddelde fte aantallen per school/eenheid [...vervolg]</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Stedelijk Gymnasium Arnhem	76	76	79
Beekdal Lyceum	92	90	90
Montessori College	58	57	55
't Venster	109	100	84
<b>Noord scholen Totaal</b>	<b>335</b>	<b>323</b>	<b>309</b>
Centrale diensten	67	70	68
Expertisecentrum	-	-	6
Quadraam BV	-	1	3
<b>Quadraam Totaal</b>	<b>1.248</b>	<b>1.262</b>	<b>1.277</b>

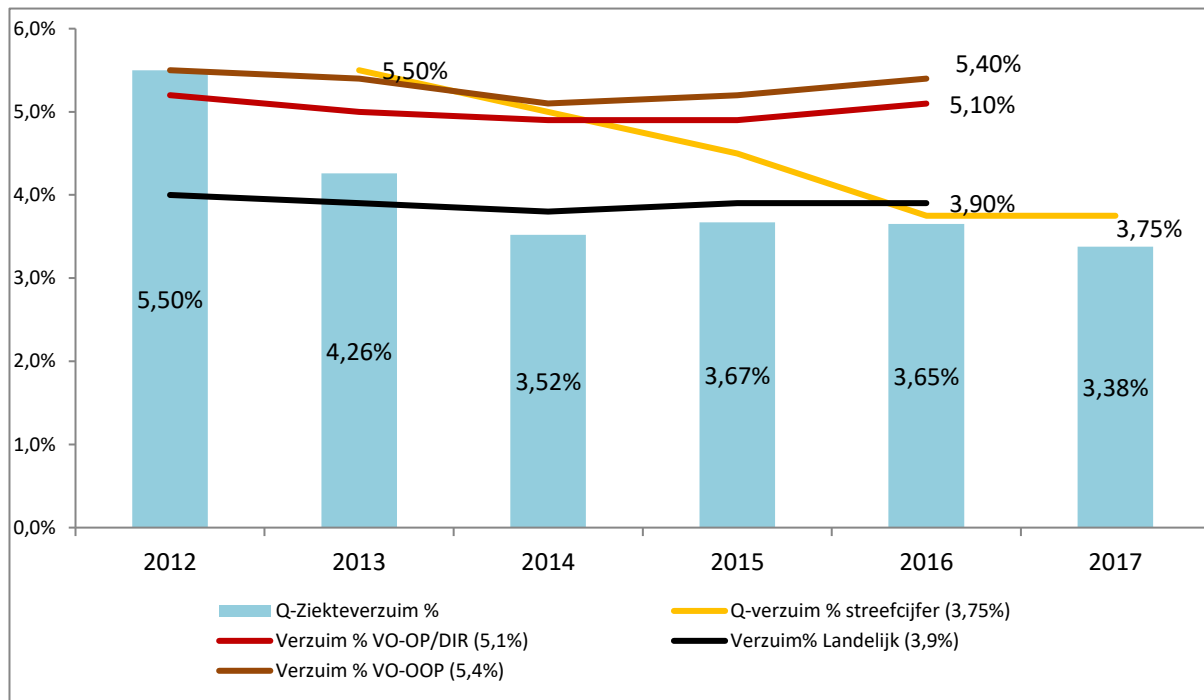
### Ziekteverzuim

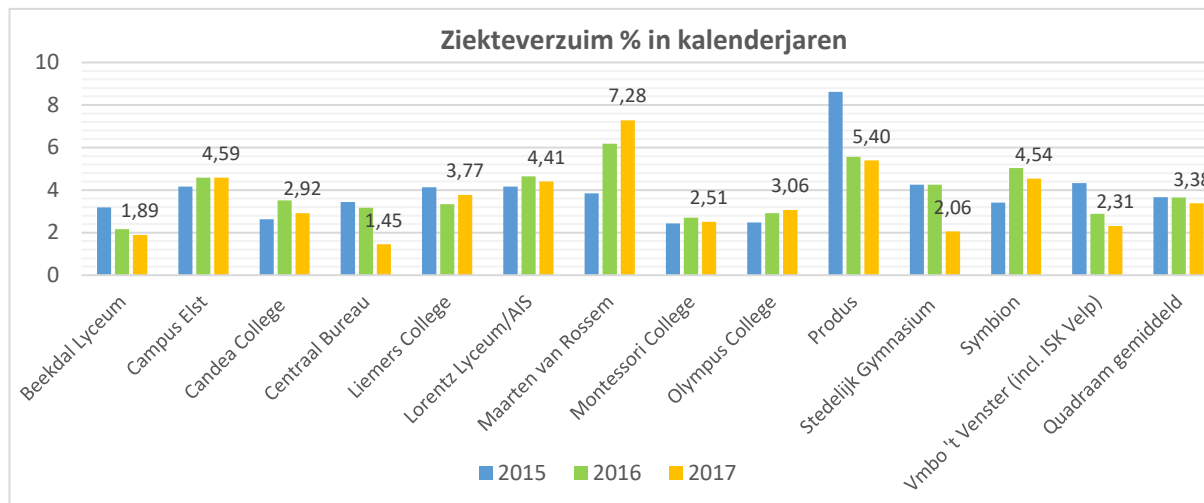
Wij zien onze medewerkers als de belangrijkste factor voor het succes van de organisatie. Een goede balans tussen mens en werk is daarom van belang om vooral het (werk gerelateerde) verzuim tot een minimum te beperken. Werknemers die zich prettig voelen op hun werk, verzuimen minder. Wordt toch verzuimd, dan voeren de leidinggevenden een actief verzuim- en re-integratiebeleid in overeenstemming met de Wet Verbetering Poortwachter. We zetten het eigen regiemodel in om de verantwoordelijkheid bij verzuim primair neer te leggen bij de medewerker, ondersteund door de leidinggevende.

Sinds 1 mei 2017 werkt Quadraam samen met een nieuwe arbodienst. Voor het kalenderjaar 2018 is één van de speerpunten om het middellange (8 t/m 42 dagen) en lange verzuim (43 dagen t/m 365 dagen) te beïnvloeden. Hiervoor worden instrumenten ontwikkeld die de scholen en eenheden kunnen inzetten. Een ander speerpunt is preventie, dit in het kader van duurzame inzetbaarheid.

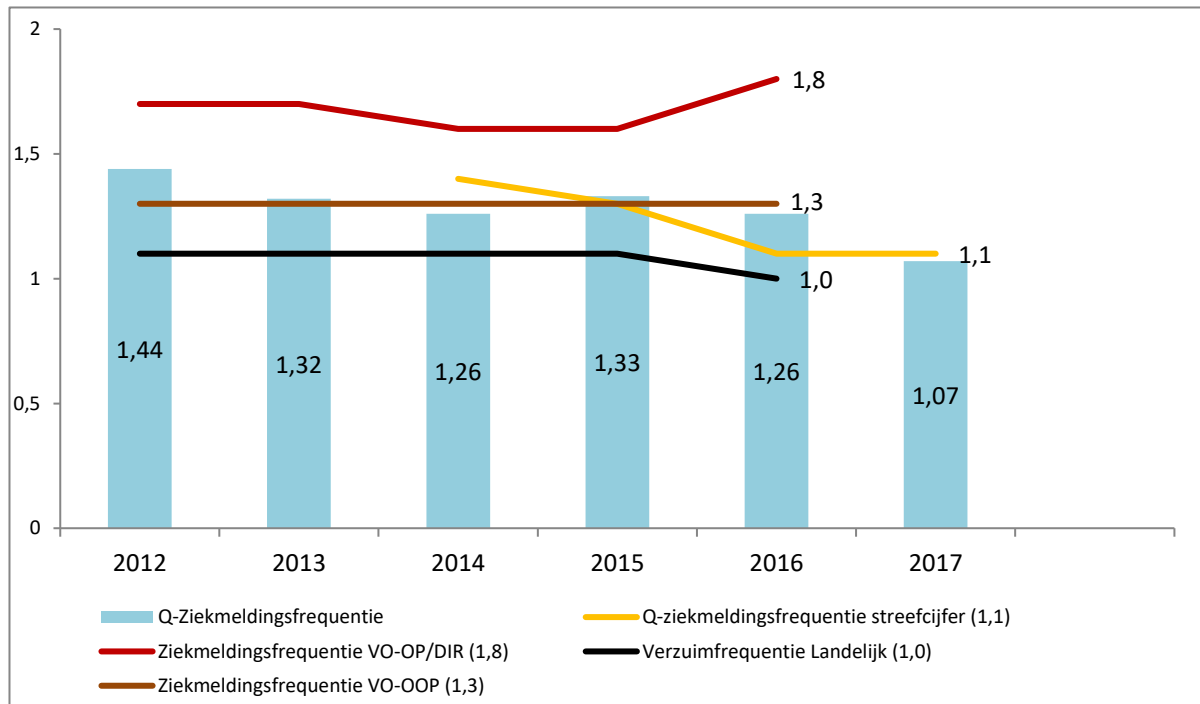
Het afgelopen kalenderjaar 2017 is het ziekteverzuimpercentage binnen Quadraam gedaald naar 3,38%. In de volgende figuur is het ziekteverzuimpercentage binnen Quadraam vergeleken met de streefcijfers van Quadraam, het ziekteverzuimpercentage binnen Nederland (landelijk), het verzuimpercentage van het Onderwijzend Personeel/Directie (OP/DIR) en Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) binnen het Voortgezet Onderwijs. Voor het kalenderjaar 2017 zijn de verzuimpercentages van OP/DIR, OOP en landelijk nog niet bekend.







In bovenstaande figuur staan de ziekteverzuimpercentages van de scholen/eenheden van Quadraam per kalenderjaar. De ziekmeldingsfrequentie binnen Quadraam is significant gedaald van 1,26 naar 1,07. In de figuur op de volgende pagina is de ziekteverzuimfrequentie binnen Quadraam vergeleken met de streefcijfers van Quadraam, de ziekteverzuimfrequentie binnen Nederland (landelijk), de ziekteverzuimfrequentie van het Onderwijzend Personeel/Directie (OP/DIR) en Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) binnen het Voortgezet Onderwijs. Voor het kalenderjaar 2017 zijn de verzuimfrequenties van OP/DIR, OOP en landelijk nog niet bekend.



### Wajong/Participatiewet

Quadraam had gedurende het jaar 2017 23 medewerkers in dienst die vallen onder de regeling “Afstand tot de arbeidsmarkt” in het kader van de participatiewet. Eind 2017 hebben 6 medewerkers een baan buiten Quadraam gevonden. Daarmee is de organisatie goed op weg naar de vastgestelde doelstelling van 40 medewerkers in 2023.

### Beleid beheersing uitkeringen na ontslag

Door het versterken van de mobiliteit van medewerkers binnen Quadraam probeert Quadraam de uitstroom van personeel te beperken. Indien geval van uitstroom zorgt Quadraam voor voldoende begeleiding op maat richting een passende functie elders. .

### **Klachten & meldingen leerlingen en/of ouders**

De klachtenrapportage van de externe vertrouwenspersoon van Quadraam wordt opgesteld over het afgelopen schooljaar. In het schooljaar 2016/2017 zijn door de externe vertrouwenspersoon 24 klachten ontvangen en in behandeling genomen.

In het boekjaar 2017 zijn er tot en met 31 december 13 klachten ontvangen en in ontvangst genomen. De klachten zijn gevarieerd.

De klachten van **medewerkers** (w.o. stagiaires) hadden betrekking op ongewenst gedrag op de werkvloer ervaren door collega's/leidinggevenden.

Klachten van **ouders** hadden betrekking op het informeren van de ouders over zaken rond kind/leerling, in deze gevallen waren de ouders gescheiden. Ook waren er klachten met betrekking tot de onbekendheid van de ouders met de zorgstructuur binnen en buiten de school.

Klachten van **leerlingen** hadden betrekking op ongewenst gedrag van medewerkers en van andere leerlingen.

In 2015 is de wet Sociale Veiligheid binnen het onderwijs aangescherpt. De externe vertrouwenspersoon heeft, naast ondersteuning bij klachtenafhandeling, sinds 2015 ook de taak om het management van scholen te ondersteunen bij een actief sociaal veiligheidsbeleid.

Het College van Bestuur heeft, mede met het oog op deze wettelijke ontwikkelingen, besloten om de interne contactpersonen van de scholen te verplichten een 'basisopleiding' te volgen om zich de nieuwe ontwikkelingen en aanpassingen omtrent de wetgeving eigen te maken.

Ten aanzien van klachten/meldingen van werknemers over ongewenst gedrag kan worden opgemerkt dat, binnen de Arbowetgeving, in 2017 de inspanningsverplichting van de werkgever met betrekking tot bescherming van medewerkers tegen bijvoorbeeld ongewenste omgangsvormen, is aangescherpt.

In het najaar van 2017 is de externe vertrouwenspersoon gestart met voorlichting over en zichtbaarheid geven aan het beleid; verduidelijking van de rol, verantwoordelijkheid en contactgegevens van de externe vertrouwenspersoon; voorlichting rond de klachtenprocedure.

## Verslag gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) 2017

### Samenstelling GMR

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) bestaat uit 26 leden; 13 leden gekozen door de personeelsgeledingen van de medezeggenschapsraden van de onderliggende scholen (op BRIN-niveau) en het centraal bureau, 13 leden gekozen door de ouder- en leerling geledingen van de medezeggenschapsraden van de onderliggende scholen. Plaatsen voor de leerling-geleding blijken moeilijk in te vullen (dat geldt in mindere mate voor de oudergeleding). Alle plaatsen voor de personeelsgeleding zijn bezet.

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

De GMR treedt in plaats van de afzonderlijke medezeggenschapsraden van de scholen en/of het centraal bureau, indien het aangelegenheden betreft die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen en/of het centraal bureau. Hetzelfde geldt ten aanzien van de instemming- en adviesbevoegdheid van geledingen van de raad.

De GMR is een belangrijke gesprekspartner van het CvB als het gaat om beleid dat voor alle Quadraam-scholen geldt. Eens in de circa zes weken vindt formeel overleg plaats tussen het CvB en de GMR. Formeel geeft de GMR advies/instemming op voorgenomen besluiten van het CvB. Er is onderling afgesproken om proactief te worden betrokken bij het beleid. Voorbesprekingen vinden, indien van toepassing, plaats met een delegatie. Zoals de voorbespreking met de afdeling F&C en het CvB over de begroting en het financieel jaarverslag.

### Onderwerpen van de GMR

De agenda loopt parallel met de onderwerpen op de beleidsagenda van het bestuur. De belangrijkste speerpunten van 2017 waren de verdere implementatie van het strategisch plan 2015 – 2020 en de betrokkenheid bij de benoeming en selectieprocedure van een nieuw lid van de Raad van Toezicht, de voorzitter van het College van bestuur en het nieuwe lid van het College van Bestuur.

### Resultaten in 2017

In 2015 hebben CvB en GMR afgesproken dat er taakbeleid per school ontwikkeld wordt waarbij het ontwikkelde en vastgestelde beleid het uitgangspunt is. Eind 2017 is, op 3 scholen na, vernieuwd taakbeleid vastgesteld dat past binnen dit kader met instemming van 2/3 van het personeel.

De GMR heeft instemmingsrecht op de begroting van het Centraal Bureau en de geconsolideerde begroting van Quadraam. De GMR heeft ingestemd met de begroting 2017 en daaraan voorafgaand met de kaderbrief 2017, waarin o.a. ruimte wordt gemaakt voor innovatieprogramma's binnen het onderwijs. Ook is duidelijk afgesproken dat "de afdracht" aan het

bestuursbureau door de scholen gekoppeld is aan het aantal leerlingen. Bij krimp zal dus ook het bestuursbureau mee krimpen.

Om tot een verbetering van de kwaliteit van de medezeggenschap te komen heeft het dagelijks bestuur van de GMR samen met het bestuursbureau twee studiedagen georganiseerd voor de afzonderlijke deelmedezeggenschapsraden (MR), met als onderwerpen financiën, professionaliseren en innoveren.

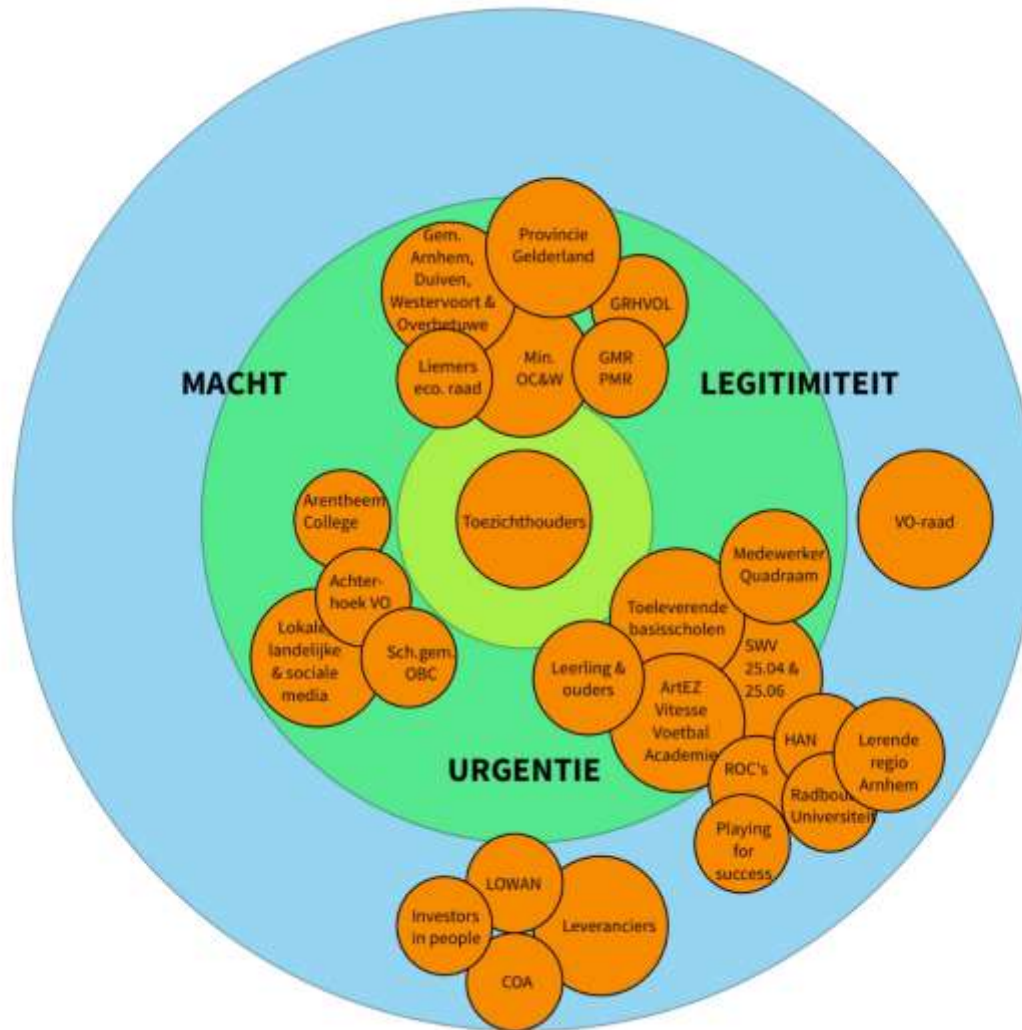
De GMR volgt ook de ontwikkelingen binnen het strategisch beleidsplan Quadraam, in het bijzonder de ontwikkeling van de drie programmalijnen: gepersonaliseerd leren, Quadraam Highschool en, Quadraam Academie.

De GMR heeft ook ingestemd met aangepast veiligheidsbeleid, examenreglement en de versnelde invoering van “Cao á la Carte”, waardoor het persoonlijk budget van medewerkers op maat kan worden ingezet (binnen de fiscale ruimte).

### **Met belanghebbenden in gesprek**

In 2017 is een eerste systematische verkenning van de stakeholders van Quadraam gedaan. Doel hiervan is Quadraam inzicht te geven waar zij staat. Quadraam maakt voortdurend nieuwe strategische keuzes. Het model dient als ondersteuning om te ervaren welke richting stakeholders bewegen op het moment dat keuzes wijzigen.

Op de managementagenda van veel Quadraam-scholen staat leerling- en ouderbetrokkenheid bovenaan. Het bewustzijn van gezamenlijk onderwijs en samen de maatschappelijke opdracht vervullen, is versterkt. In 2018 zal naar verwachting meer focus worden gelegd op een aantal stakeholders en de afstemming daarmee.



  
 QUADRAAM  
 STAKEHOLDERSANALYSE  
 2017

## Toelichting financiële resultaten

### Ontwikkeling van het resultaat ten opzichte van de begroting

Het resultaat van Quadraam bedraagt in 2017 € 1.251k. Dat is € 116k hoger dan begroot.

Resultaat	A	B	Verschil A-B	Verschil A-B in %
	2017	Begroot		
Resultaat	1.250	1.135	115	10

### Analyse van het resultaat

Positieve impact op het resultaat ten opzichte van de begroting:		
		Bedragen in € 1.000
Rijksbijdragen	Verhoging GPL ter compensatie van personele lasten	1.704
	Meer maatwerkbekostiging i.v.m. hogere instroom ISK-leerlingen	1.302
	OC&W subsidies voor projecten, o.a. LOF en lerarenbeurs	55
	LWOO/PRO Samenwerkingsverbanden, o.a. i.v.m. OPUS	414
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	Gemeentelijke- en provinciale vergoedingen	130
	Ontvangen ouderbijdrage is toegenomen	163
Overige baten	Boekhoudkundige verschuiving van baten in verband met reizen en excursies	170
	Hogere baten dan begroot voor projecten	96
	Overdrachtsgelden leerlingen	348
	Overige personele lasten	255



Huisvestingslasten	Onderhoud	315
	Energie & water, vervanging energiebron d.m.v. zonnepanelen	167
Overige lasten	Inventaris, apparatuur & leermiddelen	132
<b>Totaal (A)</b>		<b>5.251</b>

	Negatieve impact op het resultaat ten opzichte van de begroting	Bedragen in € 1.000
Rijksbijdragen	ESF-subsidies niet uitgevoerd en lagere toekenning prestatiebox	251
Overige baten	Minder ruimten verhuurd en minder gedetacheerde medewerkers	75
Personele lasten	Gestegen loonkosten in verband met Cao-afspraken	2.340
	Inhuur personeel, o.a. voor onderwijs ISK-leerlingen	774
Huisvestingslasten	Indexatie schoonmaakmiddelen en incidentele schoonmaak, toename gemeentelijke heffingen	88
	Dotatie voorziening onderhoud	502
	Inhuur deskundigheid	280
	Hogere uitbestedingskosten ISK-leerlingen a.g.v. wijziging convenant	413
Overige lasten	Overige leeractiviteiten	413
<b>Totaal (B)</b>		<b>5.136</b>
<b>Verschil resultaat (A-B)</b>		<b>115</b>

## Ontwikkeling van de kasstroom

Het saldo van de kasstroom uit operationele activiteiten-investeringsactiviteiten-financieringsactiviteiten bedraagt € 1.558k negatief.

Ten opzichte van 2016 is het saldo baten en lasten € 220k hoger. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de volgende zaken:

- ▶ Bijna alle scholen hebben de financiële huishouding in 2017 sluitend, waardoor de afgesproken begroting 2017 is behaald. Het Lorentz Lyceum is hierop nog een uitzondering. Het negatieve resultaat laat wel een verminderd negatief resultaat zien dan voorgaande jaren.
- ▶ De krimp heeft impact op de lasten in met name het tweede deel van het schooljaar 2017. De basis van deze bekostiging is de leerlingtelling op peildatum 1-10-2016. De leerlingenaantallen zijn echter in het tweede deel van het schooljaar 2017 gedaald. Hierop heeft Quadraam geanticipeerd door ook de lasten te laten dalen vanaf deze periode. Dit zorgt bij de krimp scholen voor een positief resultaat.
- ▶ In de begroting 2017 is rekening gehouden met een te betalen korting aan het Samenwerkingsverband. Eind 2017 is in gesprek met het Samenwerkingsverband deze korting komen te vervallen.

Ten opzichte van 2016 zijn de afschrijvingen met € 141k toegenomen. Dit wordt veroorzaakt door de aangeane investeringen in 2017.

De mutaties in de voorzieningen bedragen in 2017, € 892k. Het verschil met 2016 bedraagt € 466k. Dit verschil wordt veroorzaakt door een extra dotatie aan de voorziening Groot Onderhoud en het vormen van de voorziening Mobiliteit.

De negatieve mutatie in het werkkapitaal komt in de vorderingen en kortlopende schulden hoofdzakelijk tot stand omdat in 2017 scherp is gestuurd op het tijdig intern afhandelen van facturen. Dit heeft geleid tot een tijdige afwikkeling van vorderingen op de gemeenten. Daarnaast is de hogere kortlopende schuld in 2016 ten opzichte van 2017 te wijten aan de nog te betalen bouwkosten rondom de nieuwbouw van Rivers International School Arnhem.

De langlopende schulden dalen eveneens met € 314k ten opzichte van 2016 door de opname van spaarverlof van Quadraam-medewerkers. Ten opzichte van 2016 laat de balanspost waarop de effecten verantwoord worden een stijging zien van € 613k. Deze stijging is terug te herleiden naar liquiditeit uit obligaties welke niet direct is herbelegd. Het gaat daarom niet om een absolute waarde stijging van de obligaties in vergelijking met 2016.

In 2017 hebben zich, anders dan in 2016, een drietal grote investeringen voorgedaan: investering in zonnepanelen, afronding van de nieuwbouw Rivers International School Arnhem en de uitbreiding van het pand van het Beekdal Lyceum. De desinvestering heeft betrekking op de tot 2016 in uitvoering zijnde bouw van de Rivers International School Arnhem.

De financieringskastroom is gelijk gebleven, aangezien er elk jaar € 50k wordt afgelost van de hypothecaire lening.

### 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	2017	2016	2015	Signaleringswaarden
Solvabiliteit 2	(Eigen vermogen + voorzieningen) / Totale passiva	0,68	0,65	0,65	< 0,3
Liquiditeit (current ratio)	Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,05	1,09	1,01	< 0,75
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + Afschrijvingslasten gebouwen & terreinen) / Totale lasten	0,06	0,06	0,05	> 0,10
Weerstandvermogen	Eigen vermogen / Totale baten (inclusief rentebaten)	0,24	0,23	0,23	< 0,05
Rentabiliteit	Totaal resultaat / Totale baten	0,01	0,01	0,01	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-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 gestegen door de toevoeging van een positief financieel resultaat aan het Eigen Vermogen. De liquiditeit is gedaald. Voor een toelichting voor de daling van de liquide middelen van € 1.558 ten opzichte van 2016 zie de toelichting onder "ontwikkeling van de kasstroom". Het weerstandsvermogen en de rentabiliteit laten een constant beeld zien ten opzichte van voorgaande jaren.

## Treasurybeleid

Het financieel beleid van Quadraam is afgestemd op de planning- en control cyclus en is gericht op maximalisatie van het rente- en beleggingsresultaat binnen randvoorwaarden. In 2017 is een nieuw treasurybeleid geformuleerd dat is gebaseerd op de gewijzigde regeling beleggen en belenen. Dit beleid 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'.
- ☞ Er wordt niet belegd in:
  - ☞ Achtergestelde spaarrekeningen en achtergestelde deposito's;
  - ☞ Aandelen of vergelijkbare producten, tenzij deze van toepassing zijn voor de uitvoering van de wettelijke taak van Stichting Quadraam.
  - ☞ Beleggingen worden conform de vastgestelde uitgangspunten door de vermogensbeheerder beheerd. Stichting Quadraam ontvangt maandelijks een overzicht met uitstaande beleggingen.







Quadraam maakte in 2017 in vergelijking met 2016 gebruik van de volgende beleggingen:

Specificatie effectenportefeuille	2017			2016		
	Aantal	Waarde in € 1.000 (o.b.v. kostprijs)	Looptijd in jaren	Aantal	Waarde in € 1.000 (o.b.v. kostprijs)	Looptijd in jaren
Aandelen met bep. Risico	-	-	-	200	200	7
Vastrentende waarden in Euro*	1.700	1.733	7	1.900	1.952	7
	5.500	5.877	10	4.950	5.325	10
	500	517	11	-	-	-
	500	581	12	500	602	12
	550	696	15	550	711	15
	250	145	25	250	145	25
Totaal vastrentende waarden	9.000	9.549		8.150	8.734	
Alternatieve beleggingen**	200	20	7	200	1	7 jaar
<b>Totaal effectenportefeuille</b>	<b>9.200</b>	<b>9.569</b>		<b>8.550</b>	<b>8.936</b>	

De totale beleggingsportefeuille van Quadraam bestaat momenteel uit 100% vastrentende waarden (o.b.v. de marktwaarde). In 2017 is voor € 1.811k aan obligaties aangekocht. Quadraam gaf in 2017 geen lening uit en maakte geen gebruik van financiële derivaten.




### **Naleving interne verantwoording treasurybeleid**

Het College van Bestuur heeft Rabobank mandaat gegeven voor het samenstellen van de beleggingsportefeuille op basis van het beleid dat Quadraam heeft geformuleerd. Aan het begin van een kalenderjaar neemt de dienst Financiën & Vastgoed en Rabobank samen met het College van Bestuur de treasuryontwikkeling door. Tevens besteedt de maandelijkse rapportage aandacht aan o.a. 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 2017 heeft de Rabobank verslag gedaan van het rendement op de beleggingsportefeuille, en een doorkijk gegeven naar einde 2017 en de bijbehorende risico's.

Eénmaal per jaar (of zoveel vaker als de marktsituatie daartoe aanleiding geeft) initieert het College van Bestuur een evaluatie in de vergadering van de Raad van Toezicht inzake de uitvoering van het treasurybeleid. 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 de afgelopen periode zijn aangegaan op de geld- of kapitaalmarkt.

Het overleg met de Raad van Toezicht vond in het najaar 2017 plaats en daarbij zijn de volgende zaken doorgenomen:

-  Rendement is gegeven marktomstandigheden en wet- en regelgeving relatief laag,
-  Liquiditeitsprognose 2017 en doorkijk 2018,
-  Ontwikkeling financiële indicatoren.

# Corporate Governance

## Corporate Governance

De stichting wordt bestuurd door het College van Bestuur. 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 een cao voor bestuurders 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.

### Nevenfuncties en nevenactiviteiten van de leden van het College van Bestuur:

- **De heer drs. Ir. M.A. Mittelmeijer RIE** bekleedde tijdens zijn voorzitterschap van het College van bestuur de volgende nevenfuncties en nevenactiviteiten:

#### Nevenfuncties:

1. Lid Raad van Toezicht Stichting Koraal Groep Mundial, statutair gevestigd in Sittard; en, uit hoofde van zijn functie als voorzitter van het College van Bestuur (q.q.);
2. Bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04;
3. Bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06.

#### Nevenactiviteiten:

1. Voorzitter onderhandelaarsdelegatie CAO VO namens de VO-Raad te Utrecht.
2. Gastdocent Bestuurskunde en Bedrijfskunde bij de Hogeschool voor Toegepaste Filosofie in Utrecht.

- **Mevrouw H. Diender-van Dijk MCM** bekleedde in 2017 de volgende nevenfuncties:

#### Nevenfuncties

1. Lid Raad van Commissarissen Stichting deltaWonen, statutair gevestigd te Zwolle.

#### Nevenactiviteit.

1. Lid Themacommissie Professionalisering van de schoolorganisatie bij de VO-Raad te Utrecht

Uit hoofde van haar functie als voorzitter van het College van Bestuur vervult zij de volgende functies:

1. Bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Glasvezelnetwerk Arnhem, statutair gevestigd te Arnhem;
2. Bestuurslid Stichting International Junior Science Olympiad 2017, statutair gevestigd te Nijmegen;
3. Bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04; statutair gevestigd de Duiven;
4. Bestuurslid Stichting samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06; statutair gevestigd te Arnhem;
5. Bestuurslid Stichting Playing for Succes Arnhem, statutair gevestigd te Arnhem;
6. Bestuurslid Samenwerkingsverband Lerende Regio Arnhem; gevestigd te Arnhem;

In 2017 heeft het College van Bestuur het eigen functioneren niet geëvalueerd, dit ten gevolge van het vertrek van de heer drs. Ir. M.A. Mittelmeijer RIE met ingang van 1 september 2017 als voorzitter van het College van Bestuur. Het College van Bestuur bestond van september 2017 tot en met december 2017 uit mevrouw H. Diender-van Dijk MCM.

#### **Personalia Raad van Toezicht**

De heer drs. F.W. Mutsaers, voorzitter Raad van Toezicht en lid Remuneratiecommissie.

De heer drs. H. van Wijk, voorzitter Auditcommissie.

De heer mr. J. Langerhuizen, voorzitter Remuneratiecommissie.

Mevrouw J.A. Hoekstra MSC, voorzitter commissie Onderwijs & Kwaliteit.

Mevrouw S.C.A.M Ausems MMO, lid Auditcommissie.

De heer prof. dr. P.R.J Simons, voorzitter commissie Onderwijs & Kwaliteit.

Mevrouw dr. S.M. van der Lyke, lid commissie Onderwijs & Kwaliteit.

## Verslag Raad van Toezicht

### Samenstelling Raad van Toezicht 2017

Naam	Benoemd	Herkozen/ Herbenoemb aar	Treedt af/ Afgetreden
J. Langerhuizen	01.12.15	01.12.19	01.12.23
H. van Wijk	01.01.15	01.01.19	01.01.23
S.C.A.M. Ausems	01.01.10	01.01.14	01.01.18
J.A. Hoekstra	01.01.10	01.01.14	01.03.17
S.M. van der Lyke	01.01.17	01.01.21	01.01.25
F.W. Mutsaers	01.02.11	01.02.15	01.02.19
P.R.J. Simons	01.12.13	01.12.17	01.12.22

Op 1 maart 2017 heeft mevrouw J.A. (Janneke) Hoekstra, na ruim 6 jaar lidmaatschap, afscheid genomen van de Raad van Toezicht. Mevrouw S. (Sacha) Ausems heeft op 1 januari 2018 na 2 zittingsperiodes van 4 jaar afscheid genomen. De Raad van Toezicht is mevrouw Hoekstra en mevrouw Ausems veel dank verschuldigd voor hun grote inzet en bijdragen aan de Raad van Toezicht en aan Quadraam.

Tijdens de vergadering van 14 december 2017 heeft de raad, na een positief advies van de Remuneratiecommissie, de heer P.R.J. (Robert Jan) Simons herbenoemd als lid voor een periode van 4 jaar.

De door het vertrek van mevrouw Ausems ontstane vacature zal met ingang van 1 januari 2018 worden ingevuld door mevrouw K. (Karin) Visser, bestuurder van ROC De Leijgraaf. De werving heeft plaatsgevonden onder leiding van een benoemingsadviescommissie waarin zitting hadden een lid van de Raad van Toezicht, de voorzitter van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de voorzitter van het College van Bestuur.

De Benoemingsadviescommissie is begeleid door een extern bureau. Op basis van de uitgebreide profielschets en verschillende gesprekken met de Benoemingsadviescommissie is een brievenselectie gemaakt en besproken in de



Benoemingsadviescommissie. Op basis daarvan zijn vier kandidaten voor een gesprek uitgenodigd. Uiteindelijk is unaniem besloten om mevrouw Visser voor te dragen en de Raad van Toezicht positief te adviseren over haar benoeming.

Samenstelling Raad van Toezicht 2017		
Samenstelling 2017	Hoofdfunctie	(Neven)functies
<b>Drs. F.W. (Frans) Mutsaers</b>	Directeur Mutsaers Advies & Management/Tilburg	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs / Tilburg
<b>Mr. J. (Jan) Langerhuizen</b>	Advocaat Wiggers Ross Advocaten Belastingkundigen / Zevenaar	-
<b>Dr. S.M. (Saskia) van der Lyke</b>	Faculteitsdirecteur Zorg, Welzijn en Sport HAN / Arnhem – Nijmegen	Bestuurslid Stichting tot bevordering van wetenschappelijk onderzoek Sociaal Werk, Nijmegen
<b>Prof. Dr. P.R.J. (Robert-Jan) Simons</b>	Eigenaar Visie op leren / Amsterdam	Bestuurslid Stichting Busproject, Zutphen 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 Cie. Certificering Schoolleidersregister PO / Utrecht Lid wetenschappelijke adviesraad Schoolleidersregister PO / Utrecht Lid adviesraad masteropleiding leren en innoveren van Hogeschool InHolland / Den Haag Lid adviesraad masteropleiding leren en innoveren van AERES Hogeschool / Wageningen Lid adviesraad masteropleiding leren en innoveren en master of Educational Leadership van de Marnixacademie / Utrecht

		Gastdocent en thesisbegeleider bij 5 masteropleidingen Leren en innoveren AERES / Wageningen, InHolland / Den Haag, Marnixacademie / Utrecht, HVA / Amsterdam, De Kempel / Helmond
		Gastdocent en thesisbegeleider bij 3 schoolleidersmasteropleidingen Educational Management NSO-CNA-Leiderschapsacademie / Amsterdam, Pentanova / Utrecht, Mijn ID / Apeldoorn
		Keynote speaker op diverse conferenties: High Impact Teaching (OAB Dekkers), Contemporary approaches to learning and teaching (EU Talinn, Estland), Werkplekleren (Triamfloat, Utrecht), Turnitin (Utrecht, Antwerpen), Huiswerkbeleid (Amersfoort)
		Adviseur Turnitin (Utrecht), AlgemeneBestuursdienst (Den Haag), Triamfloat (Utrecht)
		Diverse gastlezingen op scholen en in bedrijven
<b>Drs. H. (Han) van Wijk</b>	Financieel directeur Albert Schweitzer Ziekenhuis, Dordrecht	Lid Raad van Toezicht Stichting GGZ Oost Brabant / Boekel
		Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Gelderland / Arnhem
<b>S.C.A.M. (Sacha) Ausems MMo</b>	Voorzitter Raad van Bestuur Kinderopvang Humanitas	Bestuurslid Stichting Voormalig Gasthuis Breda / Breda
<b>J.A. (Janneke) Hoekstra MSc</b>	Faculteitsdirecteur Techniek HAN, Arnhem-Nijmegen	

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat ten aanzien van de nevenfuncties van bestuurders geen sprake is van tegenstrijdig belang.

## Commissies en vergaderingen 2017

Aantal vergaderingen Raad van Toezicht en zijn vaste commissies

Vergaderingen 2017	Aantal
Raad van Toezicht	4
Commissie Onderwijs & Kwaliteit	2
Auditcommissie	3
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 Directieraad.

### Toezichthoudende rol

Bij het houden van toezicht is het eerste en belangrijkste aandachtspunt voor de Raad van Toezicht de onderwijskwaliteit van de Quadraam-scholen en dan vooral de kwaliteit 'in de klas'. Tot genoegen van de Raad van Toezicht hebben in 2017 alle opleidingen van Quadraam opnieuw het basisarrangement van de Inspectie voor het Onderwijs gekregen.

Centraal in de toezichthoudende taak van de Raad van Toezicht staat het toezicht houden op de doelmatigheid en rechtmatigheid van de door de overheid ter beschikking gestelde middelen. De twee belangrijkste documenten voor het krijgen van zicht op de doelmatigheid en rechtmatigheid zijn de jaarrekening en de begroting.

In het verslagjaar 2017 heeft de Raad van Toezicht, na overleg met de accountant van de stichting, de jaarrekening 2016 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 2017 goedgekeurd het besluit van het College van Bestuur tot vaststelling van de begroting voor 2018.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 een toezichtkader opgesteld dat richting geeft aan de toezichthoudende activiteiten van de Raad van Toezicht en is afgestemd op de statuten, de reglementen en Code Goed Onderwijsbestuur VO.

### Adviesrol

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn verschillende onderwerpen bediscussieerd, adviezen gegeven en is kennis gedeeld op 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 belangrijk onderwerp voor de Raad van Toezicht in 2017 was de implementatie van de strategische lijnen, gebaseerd op het strategisch plan Quadraam 2015 – 2020: Q-Academie, Q-Highschool en Gepersonaliseerd leren. De plannen, de uitvoering en de voortgang van de uitvoering zijn zowel ter vergadering toegelicht als tijdens een studiemiddag uitgebreid inhoudelijk bediscussieerd met het management en de projectleiders.

Andere belangrijke thema's en aandachtsgebieden in 2017 waren de ontwikkelingen met betrekking tot Passend Onderwijs; de strategie in Elst en de aansturing van de scholen Lyceum Elst en Het Westeraam; de voorgenomen nieuwbouw van het Lorentz Lyceum en marketing via social media.

### **Werkgeversrol**

Een van de vaste commissies van de Raad van Toezicht is de Remuneratiecommissie. Zij adviseert de Raad van Toezicht onder meer over de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders en 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 functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur.

Bij de gesprekken heeft de Remuneratiecommissie gebruik gemaakt van input van stakeholders uit de organisatie. In december heeft de Raad van Toezicht de Bestuursrapportage besproken met de voorzitter van het College van Bestuur. In de Bestuursrapportage wordt verantwoording afgelegd over de voortgang van de afspraken en prestaties zoals neergelegd in de met de bestuurder gesloten managementovereenkomst.

Op 1 september 2017 heeft de heer M. (Marc) Mittelmeijer afscheid genomen als voorzitter van het College van Bestuur, na 13 jaar in bestuurlijke functies bij Quadraam en haar rechtsvoorgangers. Quadraam en de Raad van Toezicht zijn de heer Mittelmeijer veel dank verschuldigd voor zijn jarenlange inzet voor alle scholen en leerlingen die er toe heeft geleid dat Quadraam in de Arnhemse en Liemerse regio als kwalitatief goede onderwijsorganisatie op de kaart is gezet.

De Raad van Toezicht heeft met ingang van 1 september 2017 mevrouw H. (Erika) Diender-Van Dijk benoemd tot voorzitter van het College van Bestuur. Als lid van het college volgt zij de heer M. (Marc) Mittelmeijer op.

De profielschets van de (nieuwe) voorzitter is begin 2017 opgesteld en ter advisering voorgelegd aan de GMR en aan de Directieraad. Na positieve advisering door deze gremia is het profiel vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft vervolgens geoordeeld dat hij mevrouw Diender gekwalificeerd achtte om de vacature van voorzitter van het College van Bestuur te bekleden en heeft zich over dat oordeel laten adviseren door de GMR en de Directieraad. Na positieve advisering heeft de Raad van Toezicht een voorgenomen besluit genomen om mevrouw Diender voor te dragen als voorzitter. Dat voorgenomen besluit is ter advisering voorgelegd aan de Directieraad en de GMR, die, wederom, positief hebben geadviseerd. Met de benoeming van mevrouw Diender is het wervings- en selectieproces gestart voor een nieuw lid van het College van Bestuur. Door de Raad van Toezicht is besloten tot het opstellen van een functieprofiel en het instellen van een

Benoemingsadviescommissie bestaande uit een lid van de GMR, een lid vanuit de Directie, een functioneel manager, een lid van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur; een en ander begeleid door een extern bureau. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een positief advies van de benoemingsadviescommissie bij de voordracht tot benoeming van de heer P. (Patrick) Eckringa tot lid van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht is verheugd in de septembervergadering de heer Eckringa te benoemen tot lid van het College van Bestuur en wel met ingang van 1 januari 2018.

### **Beloning Raad van Toezicht**

In het verslagjaar 2017 heeft de Raad van Toezicht na een zorgvuldige afweging besloten zijn vergoeding naar boven bij te stellen. Vanaf 1 januari 2017 bedraagt de vergoeding voor de leden van de Raad van Toezicht € 9.000 per jaar. De voorzitter ontvangt een vergoeding van € 12.500. Er is geen vergoeding voor de reiskosten. De Raad van Toezicht van Quadraam kent vijf leden en een voorzitter, gebruikelijk is zes leden en een voorzitter.

### **Toelichting:**

Bij de bepaling van de verhoging is gebruik gemaakt van de handreiking voor de honorering van toezichthouders door de VTOI. De door de Raad van Toezicht gehanteerde uitgangspunten van de VTOI zijn:

- ▷ toezichthouden is een vak en de taak is in de wet vastgelegd. Aan de leden van de Raad van Toezicht worden professionele eisen gesteld;
- ▷ het wettelijke maximum van de Wet Normering Topinkomens (WNT) voor leden en voorzitter van Raden van Toezicht van Quadraam (Klasse F) - € 16.500 voor leden en € 24.750 voor de voorzitter – is voor de Raad van Toezicht *geen* uitgangspunt. De Raad van Toezicht is het met de VTOI eens dat dit maximum ligt boven de huidige honoreringspraktijk in het onderwijs en is ook de mening toegedaan dat de praktijk van het toezicht weliswaar verzaamd is, maar niet zodanig dat een dergelijke sprong in honorering maatschappelijk is te verantwoorden;
- ▷ de Raad van Toezicht hanteert de criteria zoals deze door de VTOI worden aanbevolen; het rekenen met een gemiddeld tijdsbeslag en benchmarking t.o.v. andere onderwijsinstellingen.

In de handreiking van de 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 brutotarief 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 zijn functioneren in 2017 geëvalueerd. De evaluatie was een zelfevaluatie op basis van een enquête onder de leden.

In deze enquête zijn verschillende onderwerpen en aandachtspunten benoemd op het gebied van de toezichhoudende functie, de adviesfunctie en de werkgeversrol van de Raad van Toezicht en de organisatie en voorbereiding van vergaderingen van de Raad van Toezicht en zijn vaste commissies.

De uitkomsten van de enquête zijn door de Raad van Toezicht besproken. De conclusies, acties en aanbevelingen die daaruit zijn gedestilleerd zijn geagendeerd en plenair besproken.

Naar aanleiding van deze laatste bespreking gaat de Raad van Toezicht in 2018 actief aan de slag om de zichtbaarheid in de organisatie verder te verbeteren; nog meer de verdieping te zoeken op inhoudelijke thema's ter vergadering en tot slot betere informatievoorziening ten behoeve van de kwaliteit van de uitoefening van de toezichhoudende en adviserende taak.

### Aandachtspunten 2018

Belangrijke aandachtspunten voor 2018 zijn de verdere implementatie van de strategische lijnen, de nieuwe samenstelling van het College van Bestuur en het vasthouden en verder verbeteren van de onderwijskwaliteit van de Quadraam-scholen.

## Risico's en risicomanagement

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 kunnen worden behaald.

### Risico's

Onze strategie geeft een antwoord op nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en de maatschappij. Hiermee kunnen we een koers volgen waarmee we beter in staat zijn om met uitdagingen, risico's en kansen om te gaan.

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. We hebben hiervoor passende beheersmaatregelen genomen. Risico is een onderdeel van onze bedrijfsvoering. Een aandachtspunt is het integraal beheersen van onze risico's en de voortdurende follow-up van risicomanagement.

### De belangrijkste risico's zijn:

- **Strategische risico's:** door demografische ontwikkelingen neemt het aantal leerlingen de komende jaren af (vooral in de Liemers). Er is een grote afhankelijkheid van de politiek en OC&W. Hieruit resulteren afspraken rondom Passend Onderwijs, welke impact hebben op de hoogte van bekostiging van leerlingen, cao-afspraken die in relatie staan tot de personele lasten en de vergoeding daarop door OC&W. Quadraam heeft daarnaast te maken met andere scholen in de regio, waardoor onderscheiding in aanbod nodig is, zodat de continuïteit aan instroom van leerlingen gewaarborgd blijft.

Om een kwalitatief hoog en onderscheidend aanbod te kunnen leveren, is gekwalificeerd personeel nodig. De arbeidsmarktontwikkelingen laten zien dat het moeilijk is om voor sommige vakken personeel te vinden. Quadraam onderkent ook het risico voor nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. Afhankelijkheid van gemeenten, buurtbewoners en de bouwsector kunnen zorgen voor go/no go beslissingen.

- **Bedrijfsvoerings- en/of operationele risico's:** deze risico's voor Quadraam gaan over het kunnen overzien- en vooruitzien, plannen van o.a. de formatie, loonkosten, bouwkosten rondom de nieuwbouw Lorentz en de kostenstructuur van het Lorentz Lyceum als leerlingaantallen lager uitvallen dan geprognosticeerd. Quadraam wordt tevens geconfronteerd met risico's rondom de IT-infrastructuur en informatiebeveiliging. De vindingrijkheid van cybercriminelen zorgt voor voortdurende aandacht, zodat Quadraam voldoende beschermd is tegen de gevolgen van dergelijke aanvallen.

- **Financiële risico's:** hieruit komen voort de gevolgen voor baten en lasten en de daarbij horende indicatoren uit de genoemde strategische risico's. Een solide balans en flexibiliteit in de kostenstructuur is uitgangspunt voor Quadraam.
- **Compliance-risico's:** het niet compliant zijn aan de wet- en regelgeving rondom o.a. de in mei 2018 van kracht gaande Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en andere schendingen van integriteit rondom gegevensverwerking van o.a. leerlingen kunnen leiden tot een reputatieschade en verlies van draagvlak.

## Raamwerk voor risicomanagement

### Ons managementbeleid

Het College van Bestuur, schooldirecteuren en functionele managers zijn verantwoordelijk voor de opzet, werking van systemen voor risicobeheersing en interne controle. Deze systemen hebben tot doel significante risico's te identificeren, de





realisatie van onze doelstellingen te bewaken en naleving op de wet- en regelgeving te waarborgen. Hierbij maakt het management gebruik van het COSO-model.

Het risicomanagement is geborgd in de bedrijfsprocessen en de planning- en control cyclus. Hierbij is het integraal beheren van risicomanagement en de constante follow-up een aandachtspunt. Minstens drie keer per jaar tijdens de Marap gesprekken tussen College van Bestuur en schooldirecteur komt risicomanagement aan bod. Daarnaast krijgt risicomanagement een maal per jaar de aandacht, bij het opstellen van de begroting.

### **Risicobereidheid**

De mate waarin Quadraam risico's bereid is te lopen bij het realiseren van onze doelstellingen verschilt per categorie.

- ☞ Voor de strategische risico's zoeken we een juiste balans tussen risico's en onze ambities op langere termijn.
- ☞ Als het om bedrijfsvoerings- en/of operationele risico's gaat wil Quadraam risico's rondom de veiligheid van medewerkers en leerlingen zoveel mogelijk uitsluiten. Bij het effectief en efficiënt gebruik maken van onze middelen in het onderwijsproces maken we baten-lasten afweging bij de risicoacceptatie.
- ☞ Voor financiële risico's hanteert Quadraam een lage risicoacceptatie. De nadruk ligt op het behouden van een solide financiële basis, voldoen aan de voorwaarden van de inspectie en kunnen bijdragen aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- ☞ Bij compliance-risico's is de risicobereidheid laag: Quadraam wil compliant zijn aan de wet- en regelgeving en handelen volgens interne procedures.

Soort risico	Risico	Beschrijving risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
<b>A Strategisch</b>	Krimp	De komende jaren neemt het aantal leerlingen door demografische ontwikkelingen fors af (m.n. in de Liemers).	Vrijwel zeker	Hoog	Aandacht voor strategische personeelsplanning, waarbij flexibele schil ervoor zorgt dat scholen kunnen meekrimpen met leerlingendaling. Daarnaast vindt matching op Quadraam niveau plaats om boventallig personeel op de ene school over te plaatsen naar een andere school.
<b>B Strategisch</b>	Onderscheidend vermogen	Quadraam heeft geen monopolie positie. Haar groeistaat of valt met de ontwikkeling en profilering van andere concurrerende scholen. Demografische krimp zorgt voor sterkere concurrentie tussen scholen: scholen die in krimpregio's staan, zullen hun pijlen gaan richten op voedingsgebieden die ze tot op heden wellicht minder aangeboden hebben.	Groot	Hoog	Versteving van netwerk PO- en VO-scholen in de regio. Onderzoek doen naar keuzemotieven en onderwijsbehoeftes van leerlingen en ouders en de uitkomsten meenemen in de profilering van de scholen.
<b>C Strategisch</b>	Arbeidsmarktontwikkeling	Aantrekken van voldoende hoog gekwalificeerd personeel in de komende jaren. Dit geldt zowel voor onderwijzend personeel en onderwijs ondersteunend personeel. Lerarentekort voor tekortvakken (m.n. bèta vakken) is een specifiek risico.	Middel	Middel	De aantrekkelijkheid van Quadraam als werkgever vergroten door het positioneren van het merk Quadraam. Ook individuele arbeidsvoorwaarden (bijv. cao à la carte) spelen een rol. Met strategische personeelsplanning, i.c.m. werving en selectie, weet Quadraam wanneer wie nodig is. Hierop wordt geacteerd.

### Toelichting op onze risico's

Soort risico	Risico	Beschrijving risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen	
D	Strategisch	Passend Onderwijs	Vanuit OCW worden plannen ontwikkeld om de middelen voor lichte ondersteuning (LWOO)over samenwerkingsverbanden te herverdelen. Eerder zijn middelen voor zware ondersteuning herverdeeld. Dit kan nadelig uitpakken voor Quadraam, omdat het nu (t.o.v. landelijk gemiddelde) relatief veel LWOO leerlingen heeft. Bij herverdeling van middelen daalt het budget voor Quadraam.	Middel	Middel	Op sectorniveau volgen van de discussie over de herverdeling van middelen voor lichte ondersteuning en indien opportuun impact bepalen en meenemen in de meerjarenprognoses.
E	Strategisch	Vertraging bouw Lorentz Lyceum	Vertraging realisatie door weerstand buurtbewoners.	Groot	Hoog	Actief betrekken voorstanders van het plan. Drukop politiek en bestuur opvoeren om alternatieve kavels te ontwikkelen.
F	Strategisch	Opname Lorentz in IHP 2026	Quadraam financiert de nieuwbouw voor. De gemeente bepaalt (o.b.v. vastgestelde criteria)of het Lorentz in 2026 wordt meegenomen in het dan op te stellen integraal huisvestingsplan (IHP)voor het VO in Arnhem. Indien de gemeente besluit om het Lorentz niet of gedeeltelijk op te nemen, dan betaalt Quadraam de bouw van het Lorentz (gedeeltelijk) zelf.	Klein	Hoog	Pro-actief borgen van afspraken met de gemeente in contacten tussen Quadraam en de gemeente Arnhem. In prognoses wordt geen rekening gehouden met een vergoeding vanuit de gemeente.

Soort risico	Risico	Beschrijving risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
G Bedrijfsvoering en/of operationeel	Gemiddelde personeelslast	Door krimp van leerlingen ontstaat krimp op formatie . Bij veel krimpende besturen is te zien dat de gemiddelde personeelslast (GPL) stijgt, omdat doorgaans jongere (goedkopere) medewerkers (met tijdelijke contracten) uit de organisatie verdwijnen. De bekostiging houdt hier geen rekening mee en scholen dienen dus zelf een deel van de hogere kosten op te vangen.	Groot	Middel	Met behulp van strategische personeelsplanning (SPP) impact blijven bepalen en hierop actief acteren. De nieuwe (begrotings)tool Capisci en SPP tool in Afas geven het benodigde inzicht om proactief te sturen.
H Bedrijfsvoering en/of operationeel	Loonontwikkeling en pensioenpremies	Loonkostenontwikkeling is voor een groot deel afhankelijk van cao afspraken gemaakt door VO-raad en vakbonden. Uitgangspunt is dat kosten de bekostiging volgen, maar afspraken worden o.b.v. inschattingen gemaakt. Hierdoor kunnen kosten uit cao afspraken hoger uitvallen dan de stijging in de bekostiging.	Klein	Hoog	Informatie vanuit de VO-raad goed volgen en daarop acteren in de meerjarenbegroting.
I Bedrijfsvoering en/of operationeel	Bouwkosten nieuwbouw Lorentz Lyceum vallen hoger uit	Door snel stijgende prijzen in de bouwsector of door onvoorziene omstandigheden zouden de bouwkosten hoger uit kunnen vallen dan de huidige raming. Hogere bouwkosten tast de liquiditeit aan en zorgt voor hogere exploitatielasten.	Middel	Hoog	Er is rekening gehouden met een prijsstijging van 20%, in vergelijking met de bouw van Rivers. Er is nu geen aanleiding om te denken dat dit onvoldoende is. Quadraam heeft een stuurgroep opgezet die acteert volgens eenzelfde methodiek als eerdere bouwprojecten bij Landeweer en Rivers. Die projecten zijn binnen begroting uitgevoerd.

Soort risico	Risico	Beschrijving risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
<b>J</b> Bedrijfsvoering en/of operationeel	Leerlingaantallen nieuwbouw Lorentz vallen lager uit	Quadraam verwacht met het nieuwe pand nabij de wijk Schuytgraaf een impuls in leerlingaantallen. Door concurrentie vanuit Elst kan de stijging in het aantal leerlingen tegenvallen.	Middel	Middel	In prognoses wordt geen rekening gehouden met een groei van het aantal leerlingen van het Lorentz Lyceum. Net als bij andere scholen is aandacht voor de flexibele schil, zodat bij krimp de kostenstructuur kan meekrimpen.
<b>K</b> Bedrijfsvoering en/of operationeel	Platleggen van de bedrijfsvoering door cybercriminaliteit inspectie te voldoen	De vindrijkheid van cybercriminelen blijft toenemen. Hierdoor loopt Quadraam gevaar dat de bedrijfsvoering stil wordt gelegd.	Middel	Hoog	Quadraam neemt hierop zowel technische als procesmatige maatregelen. Deze dienen continu te worden geupdate.
<b>L</b> Financieel	Indicatoren zijn onvoldoende om aan voorwaarden te voldoen	Dit risico is een uitvloeisel uit het onvoldoende beheersen van de organisatie door middel van omgevingsverkenning, personeels- en financiële planning.	Laag	Hoog	Quadraam heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in de planning-controlcyclus, scholing van medewerkers en het in continu afstemming met de omgeving zijn.
<b>M</b> Compliance	Ongeautoriseerde toegang tot privacy gevoelige informatie	In mei 2018 gaat de AVG van kracht. Dat betekent dat Quadraam ongeautoriseerde toegang tot privacy gevoelige informatie dient uit te sluiten.	Middel	Hoog	Quadraam heeft beleid ontwikkeld rondom informatiebeveiliging en privacy. Dit beleid dient bewaakt te worden door functionaris(sen). Tevens dient een continu geupdate overzicht te worden gecreeërd over de autorisaties gegevensverwerking en follow up van scholing medewerkers rondom dit onderwerp.

## Toekomst en continuïteit

Om de drie strategische doelen van Quadraam te behalen 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 o.a. onderwijs, personele en financiële gegevens. Daarbij maken we gebruik van scenarioanalyses waardoor beter in beeld is welke acties nodig zijn om stabiliteit in de ruimste zin te kunnen waarborgen. In december is de meerjarenbegroting door de Raad van Toezicht goedgekeurd. In de komende paragrafen nemen wij u mee in de belangrijkste elementen van deze meerjarenbegroting.

### Context 2018-2022

Zoals in hoofdstuk “Onze resultaten” is weergegeven heeft Quadraam de komende jaren te maken met krimp, die zich als eerste manifesteert in de Liemers. Zowel het Candea College als het Liemers College hebben gekozen voor een andere organisatie inrichting, die tot uitdrukking komt in de verticalisering van het aanbod (opleidingsaanbod naar locatie). De scholen in Zuid hebben te maken met een sterke concurrentie, waardoor onderscheidend vermogen om voldoende schaalgrootte te blijven behouden, van belang is. Er zijn bewegingen te zien die de komende jaren impact gaan hebben. Er is in Nederland een duidelijke trend zichtbaar wat betreft het afnemende leerlingenaantal in het vmbo-onderwijs. De meeste ouders en leerlingen streven naar zo hoog mogelijk onderwijs. Dit heeft effect op de leerlingenaantallen op onze vmbo-scholen.

## Ontwikkeling leerlingaantallen

Leerlingaantallen	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017*	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	Verschil	Verschil
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	In aantallen	In %
				Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	2022-2018	2022-2018
Candea College	2.195	2.099	2.036	2.025	1.944	1.904	1.883	-153	-8
Liemers College	3.048	2.956	2.755	2.623	2.456	2.375	2.346	-409	-15
<b>Regio De Liemers Totaal</b>	<b>5.243</b>	<b>5.055</b>	<b>4.791</b>	<b>4.648</b>	<b>4.400</b>	<b>4.279</b>	<b>4.229</b>	<b>-562</b>	<b>-12</b>
Symbion	246	228	213	205	196	190	186	-27	-13
Proodus	226	226	215	210	203	204	200	-15	-7
<b>Praktijkscholen Totaal</b>	<b>472</b>	<b>454</b>	<b>428</b>	<b>415</b>	<b>399</b>	<b>394</b>	<b>386</b>	<b>42</b>	<b>-10</b>
Olympus College	1.324	1.304	1.236	1.257	1.310	1.328	1.340	104	8
Lorentz Lyceum (inclusief Rivers)	1.060	1.001	1.050	1.029	1.028	1.056	1.095	45	4
Maarten van Rossem	547	537	470	470	470	470	470	-	-
Westeraam	313	305	321	332	341	350	350	29	9
Lyceum Elst	629	716	860	968	984	1.000	1.010	150	17
<b>Scholen Zuid Totaal</b>	<b>3.873</b>	<b>3.863</b>	<b>3.937</b>	<b>4.056</b>	<b>4.133</b>	<b>4.204</b>	<b>4.265</b>	<b>328</b>	<b>8</b>
Stedelijk Gymnasium Arnhem	1.116	1.104	1.047	1.042	1.032	997	992	-55	-5
Beekdal Lyceum	1.223	1.244	1.259	1.259	1.259	1.259	1.259	-	-
Montessori College 't Venster	790	783	758	740	733	742	750	-8	-11
<b>Scholen Noord Totaal</b>	<b>4.066</b>	<b>4.240</b>	<b>4.198</b>	<b>4.069</b>	<b>4.023</b>	<b>3.954</b>	<b>3.953</b>	<b>-245</b>	<b>-6</b>
<b>Quadraam Totaal</b>	<b>13.654</b>	<b>13.612</b>	<b>13.354</b>	<b>13.188</b>	<b>12.955</b>	<b>12.831</b>	<b>12.833</b>	<b>-521</b>	<b>-4</b>

\*De leerlingaantallen met peildatum 1-10-2017 voor boekjaar 2018 zijn de voorlopige aantallen, waarover nog geen assurance-rapport beschikbaar is.

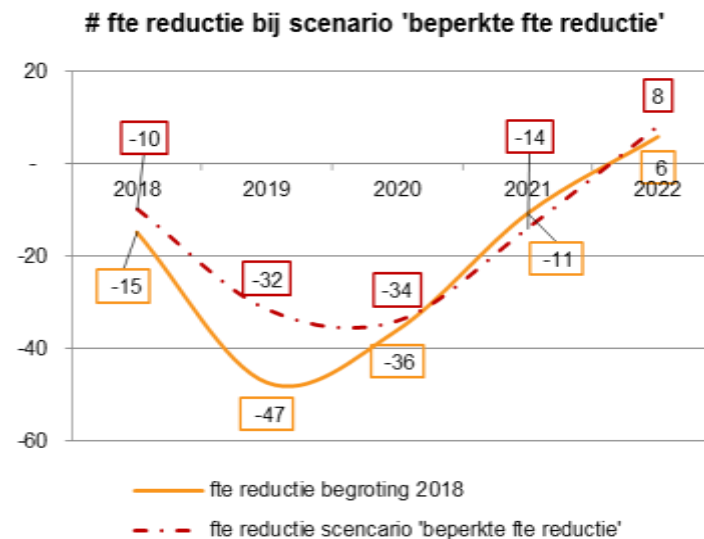
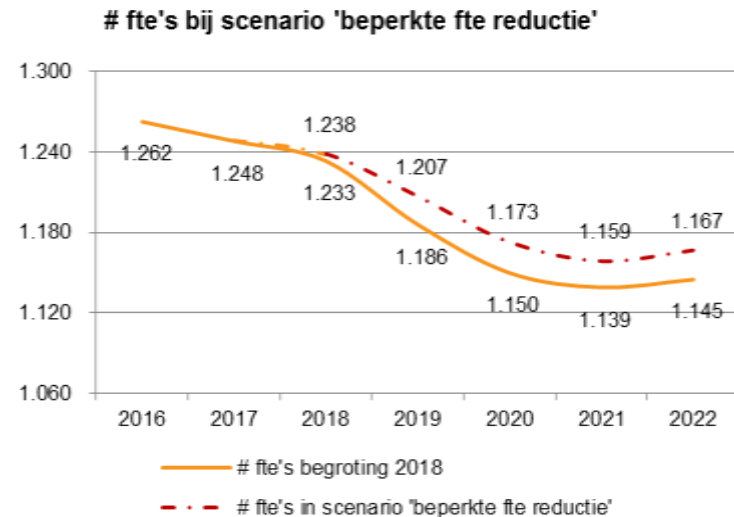
### Ontwikkeling formatie

Gemiddelde fte per functiecategorie	Prognose						Vershil	Vershil	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	in aantallen	in %
								2022 - 2018	2022 - 2018
CvB / directie	60	57	56	54	54	54	54	- 2	-4
Onderwijzend personeel	858	843	842	808	777	767	775	-67	-8
Overige medewerkers	344	348	336	324	320	319	317	-19	-6
<b>Totaal aantal fte</b>	<b>1.262</b>	<b>1.248</b>	<b>1.233</b>	<b>1.186</b>	<b>1.150</b>	<b>1.139</b>	<b>1.145</b>	<b>-89</b>	<b>-7</b>



Gemiddelde fte per school	Prognose Prognose Prognose Prognose Prognose Prognose							Vershil	Vershil
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	in aantallen	in %
								2022 - 2018	2022 - 2018
<b>Candea College</b>	187	177	172	167	152	148	147	-25	-15
<b>Liemers College</b>	265	253	239	220	206	204	207	-32	-13
<b>Regio De Liemers Totaal</b>	<b>452</b>	<b>430</b>	<b>410</b>	<b>387</b>	<b>358</b>	<b>352</b>	<b>354</b>	<b>-57</b>	<b>-14</b>
<b>Symbion</b>	33	31	32	29	29	28	27	-4	-14
<b>Produs</b>	33	34	36	32	32	31	31	-5	-13
<b>Praktijkscholen Totaal</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>-9</b>	<b>-14</b>
<b>Olympus College</b>	110	106	102	100	102	102	102	-	-
<b>Lorentz Lyceum (inclusief Rivers)</b>	92	91	89	88	88	87	90	1	1
<b>Maarten van Rossem</b>	59	59	58	55	56	56	57	-1	-2
<b>Westeraam</b>	43	40	36	36	36	36	36	-	1
<b>Lyceum Elst</b>	47	55	62	69	70	71	71	9	14
<b>Zuid Scholen Totaal</b>	<b>351</b>	<b>351</b>	<b>347</b>	<b>349</b>	<b>352</b>	<b>352</b>	<b>356</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
<b>Stedelijk Gymnasium</b>	76	76	75	72	68	67	69	-6	-8
<b>Beekdal Lyceum</b>	90	92	93	90	90	90	90	-3	-3
<b>Montessori College</b>	57	58	59	55	55	55	55	-3	-6
<b>t Venster</b>	100	109	107	99	95	91	91	-16	-15
<b>Noord Scholen Totaal</b>	<b>323</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>317</b>	<b>309</b>	<b>304</b>	<b>306</b>	<b>-29</b>	<b>-9</b>
<b>Centrale Diensten</b>	70	67	73	71	71	71	71	-2	-3
<b>Quadraam BV</b>	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Quadraam Totaal</b>	<b>1.262</b>	<b>1.248</b>	<b>1.233</b>	<b>1.186</b>	<b>1.150</b>	<b>1.139</b>	<b>1.145</b>	<b>-89</b>	<b>-7</b>

## Ontwikkeling formatie in relatie tot leerlingaantallen



Vanwege de krimp in leerlingaantallen zal het aantal fte's ook moeten krimpen de komende jaren, willen we de continuïteit van de organisatie waarborgen. In de meerjarenbegroting is een reductie van 101 fte opgenomen over de komende vijf jaar. De impact op de financiële kengetallen is doorgerekend als reductie in fte's trager op gang komt en de reductie in fte's minder groot is. In dit scenario houden we rekening met een reductie naar 1.167 fte, 22 fte hoger dan in de meerjarenbegroting is opgenomen. Met name in 2019 is de reductie minder groot (32 scenario, 47 meerjarenbegroting). Het scenario gaat uit van een fors lagere reductie fte's (20%) en kan daarom worden gezien als een worst-case scenario. Temeer omdat bij het niet slagen van het reduceren in aantal fte's er ook andere mogelijkheden zijn om kosten te besparen, bijv. door reduceren in huur medewerkers. Daarmee is in dit scenario geen rekening gehouden. Ook mogelijke nieuwe initiatieven (samen met VSO, MBO of HBO) die bijdragen aan werkgelegenheid zijn geen onderdeel van dit scenario.

Indien geen andere aanpassingen worden gedaan, blijven zowel de solvabiliteit als het weerstandsvermogen op peil. De liquiditeit (current ratio) zakt in 2019 naar 0,9. Dit is onder de huidige 1,5 echter nog boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie (0,75).

## Interne beheersing en controle

Jaarlijks stelt de dienst Financiën & Vastgoed in afstemming met de schooldirecties, andere centrale diensten en het College van Bestuur een kaderbrief (2018-2022) op. Daarin worden de belangrijkste ontwikkelingen binnen de onderwijssector afgezet tegen de strategische doelen van Quadraam. In de kaderbrief staan deze ontwikkelingen door middel van op het gebied van financiën, personeels- en leerlingenaantallen trends uitgewerkt.

De kaderbrief is goedgekeurd door de Raad van Toezicht en de GMR. Aan de hand van de kaderbrief heeft de dienst Financiën & Vastgoed begrotingsrichtlijnen opgesteld die schooldirecties duidelijkheid geven over de verslagleggingsregels en de te hanteren richtprijzen, als basis voor de berekening van de baten, lasten en investeringen.

De begrotingen worden samengesteld door een schoolteam met afgevaardigden van elke centrale dienst in samenwerking met de schooldirecties. Het samenstellen van de schoolbegrotingen gebeurt aan de hand van scenarioanalyses, waarin het meest waarschijnlijke scenario binnen een bandbreedte wordt voorzien van een boven- en onder scenario. Tevens worden de risico's per school beschreven. Voor alle scholen is gekozen voor het neutrale scenario.

De afzonderlijke schoolbegrotingen worden geconsolideerd. In december 2017 heeft de Raad van Toezicht goedgekeurd het besluit van het College van Bestuur tot vaststelling van de geconsolideerde meerjarenbegroting. Ook de GMR heeft met dat besluit ingestemd.

In het eerste kwartaal van 2018 heeft de externe accountant de bekostigingscontrole over de leerlingaantallen per 1-10-2017 uitgevoerd. De accountant toetst tijdens deze controle de juistheid van het aantal leerlingen en de daarbij horende prijscomponent, welke door het Ministerie van Onderwijs aan Quadraam wordt uitbetaald. Daarnaast onderzoekt de accountant of interne beheersingsmaatregelen van voldoende niveau zijn.

Alle scholen van Quadraam maken sinds 2017 gebruik van de scenariomodel-VO van VOION voor het maken van prognoses. In mei 2017 zijn de formatieplannen per school gemaakt. Daarin is rekening gehouden met de volgende aspecten:

- Krimp/groei van leerlingaantallen.
- Evenwichtige opbouw van personeelsbestand naar functiecategorieën.
- Evenwichtige opbouw van personeelsbestand naar functiemix.
- Flexibele inzetbaarheid van personeel ten aanzien van incidentele activiteiten en subsidiestromen.

Verdere voortgang tot evenwichtige opbouw in kwaliteit van het personeelsbestand tussen scholen.

In 2018 starten we met een nieuw allocatiemodel met een vast afdrachtenpercentage en vierkante meterprijs voor huisvestingslasten. Het nieuwe model is transparanter dan het oude en leidt daarmee tot grotere voorspelbaarheid bij de scholen. Tevens is het model opgebouwd vanuit de solidariteitsgedachte en stelt het ons in staat om alle panden op nieuwbouwniveau te krijgen.

## **Risico's en risicomanagement**

De risico's en het daarbij horende risicomanagement staan beschreven in de aparte paragraaf Risico's en risicomanagement.

## Meerjarenbegroting 2018-2022

### Geconsolideerde balans

Geconsolideerde balans		Prognose						
(bedragen in € 1.000)		31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
<b>Activa</b>								
(1.2)	Materiële vaste activa	33.991	36.413	37.526	52.589	52.244	51.643	51.177
(1.3)	Financiële vaste activa	12	9	-	-	-	-	-
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>34.003</b>	<b>36.422</b>	<b>37.526</b>	<b>52.589</b>	<b>52.244</b>	<b>51.643</b>	<b>51.177</b>
(1.5)	Vorderingen	2.963	2.721	2.510	2.643	2.742	2.848	2.906
(1.6)	Effecten	8.936	9.549	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
(1.7)	Liquide middelen	4.112	2.554	2.039	2.530	3.557	4.561	5.855
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>16.010</b>	<b>14.824</b>	<b>14.049</b>	<b>14.672</b>	<b>15.799</b>	<b>16.909</b>	<b>18.261</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>50.013</b>	<b>51.245</b>	<b>51.575</b>	<b>67.262</b>	<b>68.043</b>	<b>68.552</b>	<b>69.438</b>
<b>Passiva</b>								
(2.1)	Eigen Vermogen	27.562	28.831	30.148	32.055	33.606	34.885	36.516
(2.2)	Voorzieningen	4.976	5.832	5.275	5.150	5.025	4.900	4.800
(2.3)	Langlopende schulden	2.761	2.428	2.205	16.110	15.465	14.820	14.175
(2.4)	Kortlopende schulden	14.714	14.155	13.947	13.947	13.947	13.947	13.947
	<b>Totaal passiva</b>	<b>50.013</b>	<b>51.245</b>	<b>51.575</b>	<b>67.262</b>	<b>68.043</b>	<b>68.552</b>	<b>69.438</b>

<b>Uitwerking Eigen Vermogen</b>		<b>Prognose Prognose Prognose Prognose Prognose</b>						
(bedragen in € 1.000)		<b>31-12-2016</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2020</b>	<b>31-12-2021</b>	<b>31-12-2022</b>
(2.1.1)	Algemene reserve	23.240	24.954	26.395	28.413	30.065	31.435	33.152
(2.1.2)	Bestemmingsreserve (publiek)	2.831	2.433	2.354	2.289	2.234	2.189	2.149
(2.1.6)	Herwaarderingsreserve	1.491	1.445	1.399	1.353	1.307	1.261	1.215
<b>Totaal 2.1 Eigen vermogen</b>		<b>27.562</b>	<b>28.831</b>	<b>30.148</b>	<b>32.055</b>	<b>33.606</b>	<b>34.885</b>	<b>36.516</b>

#### Geconsolideerde staat van baten en lasten

<b>Geconsolideerde staat van baten en lasten</b>		<b>Prognose Prognose Prognose Prognose Prognose</b>						
(bedragen in € 1.000)		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Baten</b>								
(3.1)	Rijksbijdragen	110.899	113.039	112.392	111.219	109.499	108.500	108.427
(3.2)	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.893	1.455	1.095	1.065	1.000	988	984
(3.5)	Overige baten	5.217	5.137	4.881	5.227	5.529	5.794	5.935
<b>Totaal Baten</b>		<b>118.009</b>	<b>119.631</b>	<b>118.369</b>	<b>117.511</b>	<b>116.028</b>	<b>115.281</b>	<b>115.346</b>
<b>Lasten</b>								
(4.1)	Personeelslasten	91.085	92.505	92.280	90.759	89.372	88.771	88.628
(4.2)	Afschrijvingen	4.123	4.273	3.957	4.290	4.808	4.959	4.929
(4.3)	Huisvestingslasten	6.424	6.108	6.718	6.511	6.309	6.256	6.243
(4.4)	Overige lasten	15.488	15.635	14.338	14.036	13.832	13.862	13.762
<b>Totaal Lasten</b>		<b>117.120</b>	<b>118.521</b>	<b>117.293</b>	<b>115.596</b>	<b>114.321</b>	<b>113.848</b>	<b>113.562</b>
<b>Saldo Baten en Lasten</b>		<b>889</b>	<b>1.110</b>	<b>1.076</b>	<b>1.915</b>	<b>1.707</b>	<b>1.433</b>	<b>1.784</b>
(5.0)	Financiële baten en lasten	129	140	142	-7	-156	-155	-154
<b>Totaal resultaat</b>		<b>1.019</b>	<b>1.251</b>	<b>1.218</b>	<b>1.907</b>	<b>1.551</b>	<b>1.279</b>	<b>1.631</b>

## Toelichting financiële gegevens

### Algemeen

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 uit de prognoses van baten en lasten de komende jaren en wordt berekend door middel van een aantal variabelen. Deze variabelen zijn in onderstaande toelichting per balanspost opgenomen.

### Materiële vaste activa

Tussen 2018 en 2019 zien wij een toename van de materiële vaste activa, dat te wijten is aan de investering in nieuwbouw van het Lorentz Lyceum (€ 15.500k). Daarnaast realiseren we in 2018 een aantal verbouwingen aan de panden, Liemers College, locatie Heerenmäten en Landeweer, Candea College, Olympus College, Maarten van Rossem en Lyceum Elst. De totale verbouwingsinvestering in 2018 is 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. De aflossingen zullen in de komende jaren de nieuwe aangegane leningen overstijgen, waardoor de totale boekwaarde zal afnemen.

### 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 zullen de komende jaren gaan stijgen. Dit komt grotendeels door de positieve financiële resultaten. Voor Quadraam is duidelijk dat de liquide middelen de komende jaren constant op positief niveau zullen 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 door opname uren Persoonlijk Budget, in combinatie met cao a la carte, waardoor naar verwachting meer medewerkers voor uitbetaling van hun Persoonlijk budget kiezen.

### **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 Olympus College, die in 2018 volledig zal worden afgelost (€ 450k). In 2019 zal een nieuwe lening ontstaan door de realisatie van de nieuwbouw Lorentz Lyceum (€ 15.500k).

### **Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden zijn op constant niveau gebracht.

## **Toelichting op de meerjarige staat van baten en lasten**

### **Rijksbijdragen**

Door de diverse bezuinigingen en stimuleringen vanuit de Rijksoverheid in de komende jaren en een daling van leerlingen tussen 2018-2022 zullen de Rijksbijdragen de komende jaren teruglopen.

Vanaf 2020-2021 zullen de Rijksbijdragen naar verwachting stabiel worden, omdat de leerlingenvomvang stabiel blijft.

### **Overige overheidsbijdragen en- subsidies**

Hierin is een lichte daling verwerkt, deels door het voorzichtig inschatten van het aantal subsidies ten opzichte van de krimp in het leerlingenaantal.

### **Overige baten**

De overige baten laten een stijgende trend zien. De trend ontstaat o.a. omdat wijzigingen in de samenstelling van de populatie van leerlingen een wijziging in de hoogte van de ouderbijdrage met zich mee brengt.



## **Personeelslasten**

Bij de prognose van de personeelslasten zijn de volgende aannames gedaan:

- Loonmutatie t.a.v. periodieken zijn procentueel berekend op basis van de voorgaande meerjarenbegrotingen, die destijds op persoonsniveau zijn geprognosticeerd.
- Leerlingengroei en -dalingspercentage zijn gekoppeld aan de inzet van docenten en ook bij krimp scholen aan de overige functiegroepen.
- Autonome loonkosten, waar geen vergoeding tegenover staat vanuit het ministerie, is gebaseerd op informatie uit de miljoenennota en de VO-raad.

Het beheersen van de loonkosten is van essentieel belang voor Quadraam aangezien de loonkosten de belangrijkste kostenpost vormen voor de organisatie. Het flexibel inrichten van het formatiebestand in relatie tot het onderwijsaanbod is voor Quadraam belangrijk. Wijzigingen in werkgeverslasten in de vorm van de pensioenpremie en sociale lasten zijn een gegeven, maar kunnen grote impact hebben en zijn lastig te voorspellen. Vanuit de cao vormt de keuze van het persoonlijk budget een onderdeel om rekening mee te gaan houden in relatie tot de opname van budgeturen.

## **Afschrijvingslasten**

De afschrijvingslasten stijgen vanaf 2019 voornamelijk door de investering in nieuwbouw Lorentz Lyceum (€ 15.500k) en de additionele (constante) verbouwingsinvesteringen vanaf 2018.

## **Huisvestingslasten**

De huisvestingslasten laten de komende jaren een dalende trend zien. Dit wordt vooral veroorzaakt door de daling in energiekosten, door winning van energie uit zonnepanelen.

## **Overige lasten**

De overige lasten zullen de komende jaren licht dalen. In de begroting is rekening gehouden met het verband tussen dalende leerlingaantallen en lasten voorleermiddelen en leeractiviteiten.

## **Financiële baten en lasten**

De financiële lasten zullen toenemen, doordat Quadraam rekening houdt met de financiering van nieuwbouw, Lorentz Lyceum. Hiervoor is uitgegaan van 2% rente van € 15.500k, is € 300k voor de jaren vanaf 2020. In 2019 is rekening gehouden met de helft van deze lasten, aangezien de verwachting is dat de lening in de tweede helft van 2019 zal worden aangegaan.

## Financiële kengetallen

Het Rijk heeft het financiële toezicht op de onderwijsinstellingen 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 de jaarrekening, continuïteitsparagraaf als onderdeel van het bestuursverslag analyses uitvoert. Om deze analyse te kunnen maken, hanteert de inspectie een set kengetallen. De hoogte van een kengetal wordt tegenover de signaalwaarden van de inspectie geplaatst. Het over- of onderschrijden van deze signaalwaarden van een onderwijsinstelling leidt niet direct tot aangepast financieel toezicht door de inspectie. Het is de basis voor een uitvoeriger onderzoek in gesprek met de onderwijsinstelling.

Financiële kengetallen		Prognose							Signalerings-
Definitie kengetal	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	waarden OCW	
Solvabiliteit 2	(Eigen vermogen + voorzieningen) / Totale passiva	0,65	0,68	0,69	0,55	0,57	0,58	0,60	< 0,3
Liquiditeit (current ratio)	Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,09	1,05	1,01	1,05	1,13	1,21	1,31	< 0,75
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + Afschrijvingslasten gebouwen & terreinen) / Totale lasten	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	> 0,10
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / Totale baten (inclusief rentebaten)	0,23	0,24	0,25	0,27	0,29	0,30	0,32	< 0,05
Rentabiliteit	Totaal resultaat / Totale baten	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	3-jarig < 0 2-jarig < -0,05 1-jarig < -0,10

### Solvabiliteit 2

Voor de solvabiliteit hanteert de inspectie een signaleringswaarde van < 0,3. Quadraam zit met een gemiddelde solvabiliteit van 0,60 over de verslagjaren 2018 t/m 2022 ruim boven deze signaleringswaarde. Vanaf 2019 zal de solvabiliteit ten aanzien van voorgaande jaren afnemen in verband met aangaan van een langlopende schuld voor de financiering van de nieuwbouw Lorentz Lyceum.

### Liquiditeit (current ratio)

De liquiditeit beweegt de komende jaren van 1,01 in 2018 naar 1,31 in 2022. Daarmee is de liquiditeit ruim voldoende ten aanzien van de signaleringswaarden van de inspectie. Quadraam kan ook in de toekomst aan kortlopende verplichtingen voldoen.

### Huisvestingsratio

De huisvestingsratio laat zien in hoeverre de lasten van gebouwen en terreinen op de staat van baten en lasten van Quadraam drukken. Quadraam laat hierin een constant beeld zien van 0,06 en ligt daarin onder de gehanteerde signaleringswaarde door de inspectie.

**Weerstandsvermogen**

Dit kengetal laat zien in hoeverre Quadraam in staat is eventuele financiële tegenvallers binnen haar staat van baten en lasten op te kunnen vangen. De signaleringsgrens door de inspectie is 0,05. Quadraam laat door de (stijgende) financiële resultaten een stijgende lijn in het weerstandsvermogen zien en kan hierdoor eventuele financiële tegenvallers opvangen.

**Rentabiliteit**

De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de baten en lasten van Quadraam in evenwicht zijn. Gemiddeld is de rentabiliteit bij Quadraam 0,01 waarbij Quadraam voldoet aan de eis van een signaleringswaarde  $> 0$ .

# Jaarrekening