



Bestuursverslag 2019



QUADRAAM
GELDERSE
ONDERWIJS
GROEP

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|-----------|-----------------------------------|----|
| Voorwoord | 4 | |
| 1 | Beleid en organisatie | 5 |
| 1.1 | over ons | 6 |
| 1.2 | bestuur en beleid | 9 |
| 1.3 | stakeholders en samenwerkingen | 14 |
| 1.4 | meldingen en klachten | 17 |
| 2 | Verslag medezeggenschapsraad 2019 | 18 |
| 3 | Verslag Raad van Toezicht | 21 |
| 3.1 | corporate governance | 22 |
| 3.2 | commissies | 25 |
| 3.3 | samenstelling | 26 |
| 3.4 | inhoudelijk toezicht | 28 |
| 3.5 | vergoeding | 29 |
| 3.6 | evaluatie | 29 |
| 4 | Onderwijs en kwaliteit | 30 |
| 4.1 | vernieuwing in onderwijsprogramma | 31 |
| 4.2 | Q-Highschool | 32 |
| 4.3 | Quriuz | 35 |
| 4.4 | Quadraam Diagnostiek & advies | 42 |
| 4.5 | voorbeelden onderwijsvernieuwing | 45 |
| 4.6 | onderwijsprestaties | 50 |
| 4.7 | kwaliteitsbeleid | 51 |
| 4.8 | passend onderwijs | 52 |
| 4.9 | toetsing en examinering | 55 |
| 5 | HRM-beleid | 56 |
| 5.1 | strategisch HRM | 57 |
| 5.2 | duurzame inzetbaarheid | 58 |
| 5.3 | leiderschapsontwikkeling | 60 |
| 5.4 | arbeidsmarktbenadering | 62 |
| 5.5 | verzuim en ontslag | 64 |
| 5.6 | opbouw personeelsbestand in fte's | 66 |

| | | |
|------|--|-----|
| 6 | Financiën en bedrijfsvoering 2019 | 67 |
| 6.1 | ontwikkelingen gedurende het boekjaar | 68 |
| 6.2 | financiële positie eind 2019 | 69 |
| 6.3 | resultatenrekening 2019 en toelichting | 73 |
| 6.4 | kasstromen en financiering | 76 |
| 6.5 | treasurybeleid | 78 |
| 6.6 | huisvesting | 81 |
| 6.7 | MVO en duurzaamheid | 83 |
| 6.8 | planning-en-controlcyclus | 84 |
| 6.9 | allocatie van middelen binnen schoolbestuur | 86 |
| 7 | Toekomst en continuïteit | 88 |
| 7.1 | demografische ontwikkelingen | 89 |
| 7.2 | financiële meerjarenramingen | 94 |
| 7.3 | risicobeheer | 100 |
| 7.4 | extra toelichting gebeurtenis na balansdatum: pandemie coronavirus | 104 |
| 7.5 | continuïteit | 106 |
| 8 | Jaarrekening 2019 | 107 |
| 8.1 | balans | 108 |
| 8.2 | staat van baten en lasten | 109 |
| 8.3 | kasstroomoverzicht | 111 |
| 8.4 | toelichting behorende tot de jaarrekening 2019 | 112 |
| 8.5 | grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling | 114 |
| 8.6 | toelichting bij balans | 118 |
| 8.7 | grondslagen voor bepaling van het resultaat | 124 |
| 8.8 | toelichting op het kasstroomoverzicht | 127 |
| 8.9 | toelichting op de geconsolideerde balans | 128 |
| 8.10 | toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten | 140 |
| 8.11 | model E: verbonden partijen | 145 |
| 8.12 | model G: geormerkte subsidies | 147 |
| 8.13 | WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector | 150 |
| 8.14 | overige gegevens | 154 |
| 8.15 | controleverklaring | 155 |

VOORWOORD

2019 was een belangrijk jaar voor Quadraam. De besturingsfilosofie die we in 2018 gezamenlijk formuleerden, is in datzelfde jaar al voor een deel praktisch uitgewerkt in onze overlegstructuur, de planning-en-controlcyclus en onze gezamenlijke begroting.

Het afgelopen jaar was voor ons het jaar van de bestuurlijke congruentie. Quadraam wil zich in een snel veranderende wereld verder ontwikkelen als een lerende gemeenschap. In 2019 hebben we onze wijze van besturen daarop afgestemd. Zo hebben we, vooruitlopend op onze nieuwe strategische agenda, vier thema's benoemd en uitgewerkt: professionalisering, strategie, samenwerken aan verbetering van de onderwijskwaliteit en de interne organisatie. In ons verslag beschrijven we het proces dat Quadraam heeft doorlopen om te komen tot een organisatie die goed in staat is mee te bewegen met relevante veranderingen in onze samenleving.

In 2020 hebben we heel wat werk te verzetten. Niet alleen omdat het strategisch beleidsplan 2015-2020 afloopt maar ook omdat de coronacrisis een grote impact zal hebben, zowel op het onderwijs, als op het besturen van Quadraam. We blijven de ontwikkelingen uiteraard nauwgezet volgen en brengen in verschillende scenario's de risico's in kaart. We willen nu onze nieuwe strategische agenda gaan opstellen. Dat doen we door langetermijndoelstellingen te formuleren en te bepalen wat die betekenen voor de korte en middellange termijn. We maken hier een continu proces van. Volgens ons zal dat leerproces leiden tot vernieuwing en verbetering van ons onderwijs.

We willen u in dit verslag meenemen in de stappen die we samen hebben gezet en de resultaten die we hebben geboekt met leerlingen, ouders, docenten, medewerkers, bedrijven en iedereen die onze leerlingen en het onderwijs een warm hart toedraagt.

We kijken met trots en tevredenheid terug op 2019; Quadraam ligt op koers!

Erika Diender en Patrick Eckringa
College van Bestuur Quadraam

1 BELEID EN ORGANISATIE

| | | |
|------------|---------------------------------------|----|
| 1.1 | over ons | 6 |
| 1.2 | bestuur en beleid | 9 |
| 1.3 | stakeholders en samenwerkingen | 14 |
| 1.4 | meldingen en klachten | 17 |

1.1 OVER ONS

Stichting Quadraam is een onderwijsorganisatie in het voortgezet onderwijs met een maatschappelijke opdracht. Wij dragen bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen tot zelfbewuste, zelfredzame, ondernemende en maatschappelijk betrokken jongeren die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving. Nu en in de toekomst.

Onze organisatie

Wij bieden alle vormen van voortgezet onderwijs: praktijkonderwijs, vmbo, havo, vwo en gymnasium. Iedere school van Quadraam heeft haar eigen kleur en profiel. Van alfa tot bèta. Van (top)sport, kunst, cultuur en dans tot wetenschap, techniek, business, internationaal en tweetalig onderwijs. Van Montessorionderwijs tot technasium en onderwijs voor hoogbegaafde kinderen. Leerlingen en hun ouders kunnen bij Quadraam kiezen voor een school die het beste bij hen past.

Daarmee wil Quadraam leerlingen alle kansen bieden voor de wereld van morgen, met ruimte voor ieders talent.

Zo maken wij het verschil

Bij Quadraam ontwikkelen leerlingen en medewerkers samen leerkracht. Iedere medewerker van Quadraam volgt de waarden:

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

Onze visie

Wij organiseren 'leren' als een open proces waarin leerlingen en medewerkers samen leerkracht ontwikkelen.

Ons motto

'Ruimte voor talent'

Kernactiviteit

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

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

Juridische structuur

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

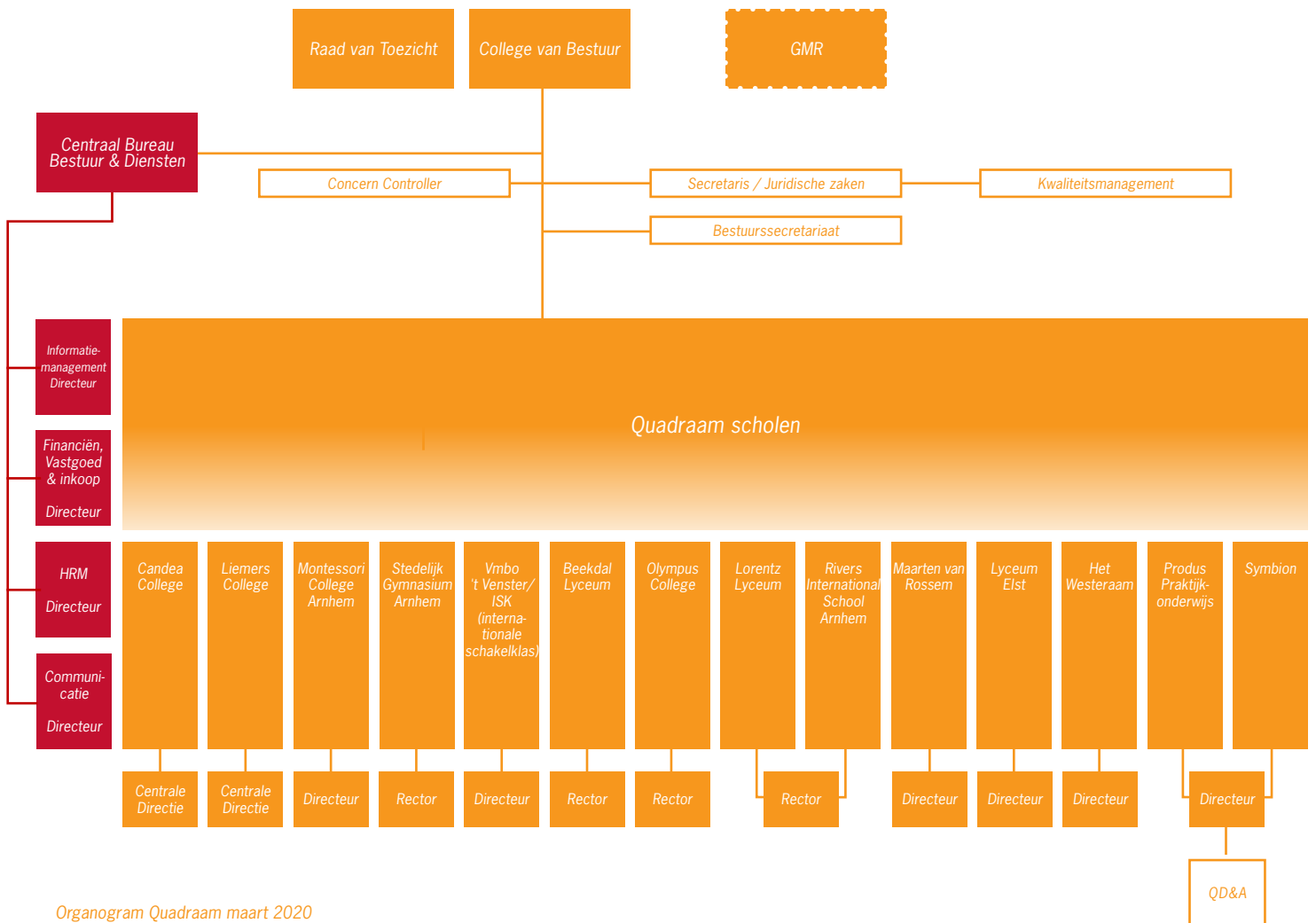
Organisatiestructuur

Stichting Quadraam wordt bestuurd door een tweehoofdig College van Bestuur. Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht. De leden van de raad zijn onafhankelijk. De scholen worden geleid door directeuren, hun mandaat is uitgewerkt in het managementstatuut.

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

De staf van het College van Bestuur bestaat uit het bestuurssecretariaat en de secretaris. Daarnaast is in 2019 een concern controller aangesteld met een onafhankelijke positie.

Organogram



Organogram Quadraam maart 2020

1.2 BESTUUR EN BELEID

Tot en met 2019 hebben wij ons strategisch beleidsplan "Ruimte voor Talent 2015 - 2020" uitgevoerd. We hebben daarmee richting en ruimte gegeven aan de verdere ontwikkeling van ons onderwijs.

De uitwerking van het beleidsplan was zichtbaar in de jaarlijkse kaderbrieven van het College van Bestuur, de school- en jaarplannen van de scholen, de functionele diensten en de stafafdelingen. Vanuit het strategisch beleidsplan zijn vijf kijkrichtingen ontwikkeld. Deze vormden de basis voor de (verdere) ontwikkeling van Quadraam op de gebieden: leerling; onderwijs; organisatieontwikkeling; leiderschap en omgeving.

Het beleidsplan dat we de afgelopen jaren hebben uitgevoerd kende drie strategische thema's, de zogenaamde programmalijnen: Gepersonaliseerd Leren, Q-Highschool en Quriuz. Deze programma's zijn inmiddels beëindigd en zijn nu een vast onderdeel van onze huidige bedrijfsvoering. We hebben de afgelopen jaren aan meerdere ambities en doelstellingen gewerkt. Dat heeft tot vruchtbare samenwerking en innovatie geleid (zie hoofdstuk 5).

We hebben de voorgaande jaren veel geleerd. Het ontwikkelen van écht nieuwe onderwijsconcepten vraagt tijd en geduld. Er bestaat geen uniforme aanpak of succesformule voor veranderingen, innovatie, cultuurontwikkeling en samenwerking. Niet alles werkt op iedere school en voor alle collega's. Elke school is zijn eigen leergemeenschap.

In de afgelopen periode was een pijler van onze innovatiestrategie het beschikbaar stellen van budgetten voor goede ideeën ter verbetering van het onderwijs. Dat gebeurde onder leiding van een programmaraad die de middelen verdeelde en de projecten ondersteunde in de uitvoering. Deze strategie heeft ons veel gebracht op kleinschalig niveau maar, zo kunnen we vaststellen, blijkt niet effectief genoeg voor een grote onderwijsorganisatie als Quadraam.

Onze besturingsfilosofie

'Besturen als lerende opdracht'



De samenleving verandert enorm snel



Dit heeft grote betekenis voor het onderwijs



Wij hebben een lerende opdracht



Hoe werk je in een lerende gemeenschap?

Overlegstructuur directeuren

Heldere positie, taken en bevoegdheden in het besluitvormingsproces.
Verantwoordelijkheid voor advisering van collega's en van het CvB* namens de collega's.

Formele en informele afstemming.
Interne bundeling en organisatie van kennis (directie-expertgroepen).

Planning & Control

Sturing en planvorming primair op basis van jaarplannen en daaraan gelieerde begrotingen.

Gesprekken op basis van verdiepende analyse in aanwezigheid van alle vaste adviseurs en 3 keer per jaar gesprekken met mt's en informeel contact, schoolbezoeken CvB.

Dialogo. Afspraken. Monitoring (dashboard).

Facilitering scholen door Centraal Bureau Quadraam

Ondersteuning met accent meer op onderwijs.

Schoolleiding en CvB hebben een gezamenlijke inhoudelijke verantwoordelijkheid. Beleidsrijke begroting CBQ (geen autonome groei staf).

Kennis en kunde gecentraliseerd, ondersteuning vanuit centrale organisatie, operationele en strategische partners.

Tweejaarlijkse evaluatie van CBQ.

Begrotingsproces

Quadraambegroting met deelbegrotingen.

Gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel.

Inzicht in keuzes.

Gezamenlijk knelpunten oplossen (nieuwe overlegstructuur).

CvB* = College van Bestuur

In 2018 hebben we bovenstaande besturingsfilosofie uitgedacht en uitgewerkt. We willen de lerende gemeenschap in de komende jaren door laten groeien. Daarom hebben we in 2019 hard gewerkt aan het concreet toepassen van die filosofie binnen Quadraam. Op die manier hebben we ons voorbereid op de komende jaren.

We zien 2019 als een transitiejaar: we hebben 2019 het jaar van de bestuurlijke congruentie genoemd. Aan de hand van vier thema's hebben we een bestuurlijke agenda opgesteld. Deze thema's zijn volgens ons nauw met elkaar verbonden en kritisch voor het realiseren van onze ambities:

1. Professionalisering
2. Strategie
3. Samenwerking ten behoeve van de onderwijskwaliteit
4. Onze interne organisatie

Ad 1. Professionalisering: onze huisacademie Quriuz

Het vliegwiel van onze verdere professionalisering is Quriuz. Met behulp van Quriuz kunnen medewerkers en leraren in opleiding zich blijvend ontwikkelen zodat zij nog beter in kunnen spelen op de veranderingen van morgen. Dit kan door samen leren ontwikkelen. Op basis van gemeenschappelijke en vraaggestuurde thema's biedt Quriuz programma's voor continue groei. Quriuz richt zich onder meer op de Quadraam onderwijs-thema's zoals gepersonaliseerd leren en HRM-thema's zoals leiderschap. In 2019 heeft Quriuz gewerkt aan verschillende kerndoelen: opleiden, professionaliseren, onderzoeken en innoveren. In [hoofdstuk 5.1](#) doen we hier uitgebreid verslag van.

Ad 2. Strategie: naar een collectief leerproces

Nu ons strategisch beleidsplan ten einde loopt hebben we ons in het afgelopen jaar afgevraagd of het gezien de snelle maatschappelijke ontwikkelingen verstandig is om onze strategie opnieuw voor een langere periode vast te leggen. Met de Groep 25 (directeuren, CvB en staf) is besloten om dat niet meer te doen maar om een nieuwe, kortcyclische strategie te gaan hanteren. De strategie moet zó wendbaar zijn dat zij ons in staat stelt om goed mee te bewegen met veranderingen in de samenleving die voor ons relevant zijn.

We nemen afscheid van een strategisch plan waarmee we ons voor meerdere jaren vastleggen. We willen onze nieuwe strategische agenda opstellen aan de hand van langetermijndoelstellingen. Op basis daarvan bepalen we wat die voor ons betekenen op korte en middellange termijn. We maken hier een continu proces van. Dat is volgens ons het leerproces dat moet leiden tot vernieuwing en verbetering van ons onderwijs.

Vooruitlopend op onze nieuwe strategische agenda hebben we onze werkwijze in 2019 al toegepast: we hebben een aantal uitdagende vraagstukken geformuleerd rond technologie, leermiddelen en de Q-Highschool. We vroegen alle leden van onze lerende gemeenschap mee te denken en inzichten en expertise met ons te delen.

Als voorbereiding van ons alternatief voor het strategisch beleidsplan, zijn we in de zomer van 2019 gestart met twee trajecten. We onderzoeken in een waardentraject onze gezamenlijke waarden: wat verbindt ons binnen Quadraam? Op die waarden bouwen we een wendbare strategie. Daar gaan we in de zomer van 2020 mee aan het werk. In 2019 hebben we met de Groep 25 al veel kennis opgebouwd, zowel op het gebied van strategievorming als op het gebied van de toekomst van ons onderwijs. Bedrijfsbezoeken en gesprekken met experts hebben hier in belangrijke mate aan bijgedragen.

Ook bij onze toekomstige leerlingen willen wij ons licht opsteken. We zijn er trots op dat we sinds dit jaar een Raad van Kinderen hebben. Een bovenbouwklas, leerlingen van groep 6, 7 en 8 van de Arnhemse Montessorischool, adviseert ons over de vraag die we hen stelden: hoe ziet het onderwijs van de toekomst eruit?

Ad 3. Samenwerken voor onderwijskwaliteit

De samenwerking tussen scholen heeft tijdens de looptijd van het strategisch beleidsplan een goede ontwikkeling doorgemaakt. Collega's vinden elkaar. We delen onze ervaringen, onze kennis en onze dilemma's. Onze begroting maken we met alle scholen gezamenlijk. Om de ontwikkeling van scholen tot echte leergemeenschappen te stimuleren, blijven we de onderlinge samenwerking verbeteren én de samenwerking met bedrijven en organisaties in hun omgeving.

Om die reden moeten we ook de de Q-Highschool (zie ook [hoofdstuk 5.1](#)) doorontwikkelen. Wij zien de Q-Highschool als de drijvende kracht achter de verdere ontwikkeling van ons toekomstbestendig onderwijs. De principes van de Q-Highschool zullen uiteindelijk volledig verweven moeten zijn in de schoolorganisaties en fungeren als katalysator in de samenwerking tussen scholen.

Techniek en technologie: Quadraam zoekt steeds meer de samenwerking met bedrijven en de andere onderwijssectoren. We denken dat in de toekomst het techn(olog)isch onderwijs steeds meer buiten de scholen zal plaatsvinden, daar waar de technologie en de actuele kennis zich bevinden.

In 2019 hebben wij, met succes, met een groot aantal partners in de regio, een subsidie aangevraagd uit het programma Sterk Techniek Onderwijs. Dit programma is bedoeld om meer kinderen te interesseren voor techniek en technologie en om tekorten op de arbeidsmarkt in deze sector terug te dringen. De overheid heeft hiervoor, per 1 januari 2020, € 100 miljoen beschikbaar gesteld voor het voortgezet onderwijs. Hoewel de middelen bedoeld zijn voor de technische vmbo-profielen, zullen wij ook de brug slaan naar de niet-technische profielen op het havo en vwo.

Ad 4. Onze interne organisatie

Uit de waardering van de scholen blijkt dat de dienstverlening van het CBQ steeds beter wordt. We denken dat we het CBQ wel beter – in de zin van wendbaarder - kunnen maken. Zo hebben we in 2019 uitgebreid onderzoek gedaan naar onze structuur. We willen de verschillende backoffices zo snel mogelijk integreren. Verder zullen we IT & IM slimmer organiseren: we willen IM naar een hoger niveau brengen en het IT-beheer op de scholen versterken.

1.3 STAKEHOLDERS EN SAMENWERKINGEN

Iedere organisatie heeft stakeholders. Of, zoals we hen in onze dagelijkse praktijk noemen, 'belanghebbenden'. We hebben ze zowel binnen als buiten onze organisatie. Naast de hiervoor beschreven partners heeft Quadraam veel andere belanghebbenden. Samenwerken voor onderwijskwaliteit was een thema in 2019.

Intern

Intern heeft het College van Bestuur (CvB) frequent overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht (RvT). De RvT bezoekt ook regelmatig de scholen van Quadraam om een kijkje te nemen en contacten te leggen. Hierdoor krijgt de raad een goed beeld van de organisatie. Tussen de GMR en RvT is ook jaarlijks contact, met enige regelmaat is een lid van de RvT als toehoorder aanwezig bij een GMR-vergadering.

In overeenstemming met de besturingsfilosofie is in 2018 een nieuwe overlegstructuur ontwikkeld. De directeuren van Quadraam en het CvB hebben maandelijks formele en informele ontmoetingen ('De Ontmoeting'). In deze ontmoetingen wordt het CvB geadviseerd, wordt nieuw ontwikkeld beleid besproken en wordt de implementatie van beleid binnen Quadraam gevolgd. De informele ontmoetingen zijn bedoeld voor inter-visie, ideeënontwikkeling en versterking van samenwerking. In 2019 is de overlegstructuur uitgebreid geëvalueerd. Met de opbrengsten kunnen we onze overlegstructuur verder verbeteren.

De schooldirecteuren vormen in wisselende samenstelling expertgroepen. Deze expertgroepen ondersteunen en adviseren de directeuren van het Centraal Bureau Quadraam bij het formuleren van beleid. Het CvB is zoveel mogelijk in de scholen aanwezig. De leden treden daarbij niet alleen in contact met de schooldirecties, maar juist ook met andere medewerkers binnen de scholen. Zo bezoekt het CvB lessen, nemen de leden deel aan schoolactiviteiten en spreken zij met leerlingen. CvB-lid Patrick Eckringa was tot de zomer van 2019 ook onderwijsassistent bij de ISK ('t Venster).

Verbinding met de omgeving

Ook in 2019 heeft het CvB veel aandacht besteed aan de omgeving van Quadraam. Het Convent, de conferentieruimte van Quadraam, speelt hierbij sinds 2018 een belangrijke faciliterende rol. Medewerkers, leerlingen, ouders en andere belanghebbenden van Quadraam kunnen van deze ruimte gebruikmaken. Zo organiseren we steeds meer conferenties en symposia en ontvangen we veel externe gasten. Ook veel andere organisaties en instellingen, verbonden met het onderwijs, maken gebruik van het Convent. Dit stimuleert onze ambities ons stevig te verbinden met onze omgeving. Het CvB vervult een actieve rol binnen de VO-raad, onder meer via deelname aan themacommissies en het onderhouden van contacten met het Ministerie van OC&W. Ook landelijk is Quadraam goed in beeld.

Passend onderwijs

Quadraam speelde in 2019 een rol in de regionale samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs. De samenwerkingsverbanden in zowel De Liemers (Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 025.04) als in Arnhem (Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 025.06) hebben zich in 2019 verder ontwikkeld. In dat kader zijn verschillende arrangementen ontwikkeld waarmee kinderen uit het speciaal onderwijs onderwijs kunnen volgen in een reguliere setting. Voorbeelden hiervan zijn OPUS bij het Lorentz Lyceum (hoogbegaafdenonderwijs), de samenwerking tussen de Brouwerij en het Olympus College (onderwijs gericht op de clusters 3 en 4) en de samenwerking met Kentalis door onder andere het Maarten van Rossem (gericht op cluster 2). Ook het Liemers College is gestart met een zogenaamde *structuurklas* die speciale ondersteuning biedt voor kinderen die uiteindelijk zonder die ondersteuning hun plek moeten vinden in het speciaal onderwijs.

Begin 2019 startten de besturen van de samenwerkingsverbanden een onderzoek naar de wenselijkheid en mogelijkheden (financieel en organisatorisch) om de hiervoor genoemde samenwerkingsverbanden samen te voegen.

De belangrijkste onderzoeksvraag was uiteraard: hoe kunnen we onze leerlingen de best mogelijke ondersteuning bieden? Hoe kunnen we die ondersteuning verbeteren? Daaraan gekoppeld speelden overwegingen op het gebied van:

- **Functionaliteit:** de geografische scheidslijn tussen beide samenwerkingsverbanden is weinig functioneel. Veel leerlingen uit De Liemers volgen onderwijs in Arnhem en vice versa.
- **Bestuurlijke 'drukke':** beide besturen (De Onderwijsspecialisten en Quadraam) uit het SWV Liemers VO maken ook deel uit van het SWV VO Arnhem.
- **Financiële kwetsbaarheid:** het SWV VO Liemers is met twee besturen een klein samenwerkingsverband. Nadeel daarvan is dat het bemensen van een loket, het aanstellen van een directeur en de benodigde verdere ondersteuning een onevenredig zware financiële last voor het samenwerkingsverband vormen
- **Besluitvorming:** bij verschillen van inzicht over te voeren beleid of het maken van afspraken tussen de twee besturen is snel sprake van een patstelling. Dat is niet bevorderlijk voor de voortgang en kan schadelijk zijn voor leerlingen en ouders in de regio.

De resultaten van het onderzoek hebben geleid tot het besluit van beide besturen om over te gaan tot juridische fusie van de samenwerkingsverbanden met ingang van 1 augustus 2020. Het ministerie van OC&W heeft daarvoor inmiddels zijn toestemming gegeven.

Samenwerking techniekonderwijs

Quadraam heeft in 2019 aanvullend budget ontvangen voor leerlingen in harde techniekprofielen. Deze techniekgeldten zijn toegekend aan de scholen met leerlingen in deze specifieke profielen: het Liemers College en Maarten van Rossem. Het profiel D&P is het onderwijskundige concept dat het Liemers College hanteert bij Sterk Techniek Onderwijs. Het gaat om een grote verzameling technische modules die leerlingen in contact brengen met verschillende aspecten van techniek. Hiervoor is de samenwerking met bedrijven in de regio versterkt. Medewerkers zijn geschoold, nieuwe onderwijsmodules en leermiddelen zijn ontwikkeld en de leeromgeving is aangepast. Het Maarten van Rossem heeft in de techniekprofielen (PIE en M&T) geïnvesteerd door extra medewerkers in te zetten op deze relatief kleine groepen. Daarnaast hebben we actief gewerkt aan het versterken van de verbinding met technische bedrijven in de buurt van de school. Dat heeft onder meer geleid tot diverse stagemogelijkheden.

1.4 MELDINGEN EN KLACHTEN

In 2019 hebben we onder begeleiding van HRM hard gewerkt aan de verdere professionalisering van de afhandeling van meldingen en klachten bij Quadraam. We hebben nieuwe interne vertrouwenspersonen geworven, evenals twee nieuwe externe vertrouwenspersonen. Alle vertrouwenspersonen hebben in 2019 gezamenlijk een breed en intensief intern opleidingsprogramma gevolgd dat in 2020 wordt voortgezet.

Meldingen

In 2019 zijn 25 meldingen gedaan bij de externe vertrouwenspersoon. In 2018 waren er 19 meldingen.

| | 2018 | 2019 |
|-----------------------|------|------|
| Werknemers | 4 | 11 |
| Leerlingen | 1 | 0 |
| Vrijwilliger | 1 | 0 |
| Ouders van leerlingen | 13 | 14 |
| Totaal | 19 | 25 |

Klachten

Het aantal klachten bij het bestuur bedroeg in 2019 16. In 2018 waren dat er 18. In 2019 was één klacht afkomstig van een medewerker, de overige klachten waren van ouders. De meeste klachten in 2019 waren bezwaren tegen schorsingen en verwijderingen van leerlingen. Ook waren er klachten over ongelijke behandeling, discriminatie, schenden van de privacy en een toegangsverbod.

Net als in 2018 heeft in 2019 één klacht geleid tot beroep bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs die de klacht heeft afgewezen. De overige klachten zijn in goed onderling overleg opgelost.

2 VERSLAG MEDE- ZEGGENSCHAPSRAAD 2019

VERSLAG MEDEZEGGENSCHAPSRAAD 2019

Samenstelling GMR

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

Bezetting 2019

In 2019 zijn niet alle plaatsen bezet geweest.

Rol van de GMR

De GMR treedt op bij aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen en/of het Centraal Bureau Quadraam. De afzonderlijke medezeggenschapsraden van de scholen en/of het Centraal Bureau Quadraam gaan dus niet over dergelijke vraagstukken. Dit geldt ook voor de instemmings- en adviesbevoegdheid van geledingen van de raad.

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

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

Onderwerpen agenda GMR

De agenda van de GMR loopt parallel met de onderwerpen op de beleidsagenda van het CvB. De belangrijkste speerpunten van 2019 waren het financieel beleid, de verdeling van de beschikbare middelen, de verdere implementatie van de gewijzigde besturingsfilosofie, de inrichting van het organisatieoverleg en het privacybeleid.

3 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

| | | |
|------------|-----------------------------|----|
| 3.1 | corporate governance | 22 |
| 3.2 | commissies | 25 |
| 3.3 | samenstelling | 26 |
| 3.4 | inhoudelijk toezicht | 28 |
| 3.5 | vergoeding | 29 |
| 3.6 | evaluatie | 29 |

3.1 CORPORATE GOVERNANCE

Het College van Bestuur (CvB) bestuurt Quadraam. De Raad van Toezicht (RvT) 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 RvT van Quadraam functioneert onafhankelijk. De leden zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders van Onderwijs Instellingen (VTOI). De VTOI heeft de cao voor bestuurders in het voortgezet onderwijs (VO) afgesloten met de werknemersvereniging van bestuurders in het VO. Quadraam conformeert zich aan deze cao. Quadraam hanteert gedragscodes op het gebied van klachten, integriteit en misstanden, en het voorkomen van belangenverstrengeling.

College van Bestuur

Het CvB bestond in 2019 uit mevrouw H. (Erika) Diender-van Dijk (voorzitter) en de heer P. (Patrick) Eckringa (lid).

Nevenfuncties van het CvB

Erika Diender-van Dijk:

Nevenfuncties

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

Uit hoofde van haar functie als voorzitter van het CvB vervulde Erika Diender de volgende functies:

- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Glasvezelnetwerk Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem
- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04, statutair gevestigd in Duiven
- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06, statutair gevestigd in Arnhem

- bestuurslid Stichting Playing for Succes Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem
- vicevoorzitter Leden Advies Raad (LAR), VO Raad, statutair gevestigd in Utrecht

Patrick Eckringa:

Nevenfuncties:

In 2019 bekleedde Patrick Eckringa geen nevenfuncties.

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

- lid Bestuurlijk Overleg Samen Opleiden, Arnhem/ Nijmegen
- onderwijsassistent ISK Arnhem
- lid Strategisch Stakeholder Overleg Center of Expertise – Leren met ICT, Hogeschool Arnhem-Nijmegen
- lid/ Penvoerder Samenwerkingsverband Versterking Techniek De Liemers
- lid/ Penvoerder Samenwerkingsverband Versterking Techniek Arnhem e.o.
- lid dagelijks bestuur Samenwerkingsverband Lerende Regio Arnhem (LRA)
- lid bestuurlijk platform Samenwerkingsverband Lerende Regio Arnhem (LRA)
- lid bestuurlijk overleg VSV, regio Arnhem
- lid Visiegroep Technologie/ VO-Raad

Evaluatie CvB

Eind 2019 is het functioneren van het CvB geëvalueerd. Erika Diender en Patrick Eckringa hebben daarbij geconstateerd dat zij leren van elkaars kennis en kunde en sterk complementair zijn in hun karakter en gedrag. Daarmee versterken zij elkaar op een positieve manier. Hoe zij dat doen hebben zij in 2019 beschreven in hun boek *Waarzeggers in het onderwijs*. Onderlinge samenwerking vraagt om continue reflectie en feedback. Daarmee willen zij ook graag uitdragen hoe je vorm kunt geven aan Quadraam als lerende gemeenschap.

Het CvB kijkt met tevredenheid terug op 2019. Zoals beschreven in het bestuursverslag van vorig jaar was 2018 het jaar van het uitdenken en

uitwerken van de besturingsfilosofie. In 2019 is vanwege het aflopen van het strategisch beleidsplan hard gewerkt aan het concreet hanteren van die filosofie. Zo heeft Quadraam zich op alle fronten voorbereid op de komende jaren.

Het CvB ziet 2019 als een transitiejaar, het jaar van de bestuurlijke congruentie. Aan de hand van vier thema's is een bestuurlijke agenda opgesteld. Deze thema's zijn nauw met elkaar verbonden en kritisch voor het realiseren van de ambities van Quadraam. De thema's gaan over professionalisering; strategie; samenwerking ten behoeve van de onderwijskwaliteit en onze interne organisatie.

De nieuwe besturingsfilosofie heeft in 2018 concreet geleid tot een andere werkwijze op het gebied van overleggen, planning-en-control en de begrotingscyclus. Het CvB ziet in 2019 de grote betekenis daarvan voor het bestuur en alle collega's: schooldirecteuren, staf en RvT. De samenwerking is verbeterd, verloopt naar grote tevredenheid en heeft haar vruchten inmiddels afgeworpen.

3.2 COMMISSIES

De RvT kent een aantal vaste commissies. Dat zijn:

Commissie Onderwijs & Kwaliteit

De belangrijkste onderwerpen van deze commissie zijn:

- bestuursonderzoek Inspectie
- bestuursverslag 2018
- jaarrekening 2018
- kwaliteitsbeleid

Remuneratiecommissie

Deze commissie heeft zich onder meer gebogen over:

- realisatie Bestuursovereenkomst 2018 en nieuwe Bestuursovereenkomst 2019
- reglement nevenactiviteiten
- opleidingsreglement
- evaluatie functioneren College van Bestuur

Auditcommissie

Deze commissie heeft onder meer geadviseerd over:

- aanbesteding Accountantsdienstverlening
- bestuursverslag 2018
- jaarrekening 2018
- accountantsverslag 2018
- financieringsarrangement nieuwbouw Lorentz Lyceum

3.3 SAMENSTELLING

| | | Hoofdfunctie 2019 | (Neven)functies | Benoemd / herkozen | Einde 2 ^e termijn |
|---|---|---|--|-----------------------|---------------------------------|
| Drs. H. (Han) van Wijk | Voorzitter RvT, lid Remuneratie- commissie | Directeur Performance Hotflo (tot 01.06.2019) | Lid Raad van Toezicht Stichting GGZ Oost Brabant / Boekel | 01.01.2015 | 01.01.2023 |
| | | Manager Finance & Control (a.i.) at Rijndam | Lid Raad van Toezicht De Forensische Zorgspecialisten | 01.01.2019 | |
| | | Revalidatiezorg (per 01.10.2019) | Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Gelderland / Arnhem | | |
| Mr. J. (Jan) Langerhuizen | Voorzitter Remuneratie- commissie | Partner Wiggers Ross Advocaten / Belastingkundigen, Zevenaar | | 01.12.2015 | 01.12.2023 |
| Dr. S.M. (Saskia) van der Lyke | Lid Commissie Onderwijs & Kwaliteit | Directeur Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij Hogeschool Arnhem / Nijmegen | Bestuurslid Stichting tot bevordering van weten- schappelijk onderzoek Sociaal Werk, Nijmegen | 01.01.2017 | 01.01.2024 |
| | | | Bestuurslid Stichting Busproject, Zutphen | | |
| | | | Bestuurslid Health Valley | | |
| Prof. Dr. P.R.J. (Robert-Jan) Simons | Voorzitter Commissie Onderwijs & Kwaliteit | Directeur/eigenaar Visie op Ieren / Amsterdam | Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Gooise Scholenfederatie / Bussum | 01.12.2013 | 01.12.2021 |
| | | | Gasthoogleraar University of Tartu / Estland | 01.12.2017 | |
| | | | Wetenschappelijk Coördinator, docent en thesisbegeleider bij de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences / Zaltbommel | | |
| | | | Lid wetenschap- pelijke adviesraad Schoolleidersregister PO / Utrecht | | |

| | | Hoofdfunctie 2019 | (Neven)functies | Benoemd / herkozen | Einde 2^e termijn |
|--|------------------------------|--|--|-------------------------------|--|
| K.A. (Karin) Visser MBA | Voorzitter Auditcommissie | Directeur – bestuur- der CKE | Eigenaar Beyond Talent, Arnhem | 01.01.2018 | 01.01.2026 |
| | | | Voorzitter Raad van Toezicht LKCA, Utrecht tot 01.04.2019) | | |
| | | | Statenlid provincie Gelderland (per 28.03.2019 | | |
| F. (Fatimazhra) Belhirsch LL.M. | Lid Auditcommissie | Chief of Staff to the Dutch Minister for Foreign Trade and Development Cooperation | Member Board of Directors Insinger Foundation | 09.05.2019 | 09.05.2027 |
| | | | Member Board of Directors Equileap Foundation | | |

De RvT en de vaste commissies vergaderden in 2019 in totaal 15 keer. Naast de formele vergaderingen waren de leden van de RvT aanwezig bij de jaaropening, hebben zij scholen bezocht, overleg gehad met de GMR en de Groep 25.

Op 9 mei 2019 is mevrouw F. (Fatimazhra) Belhirsch tot de raad toegetreden. Zij heeft zitting genomen in de auditcommissie. De vacature is ontstaan na het terugtreden van de heer F. (Frans) Mutsaers vanwege het voltooien van zijn maximale zittingstermijn. We danken Frans voor zijn jarenlange deskundige en bevlogen inzet voor Quadraam, onze leerlingen en scholen: eerst als lid van de raad, later als voorzitter.

3.4 INHOUDELIJK TOEZICHT

Toezichthoudende rol

De RvT heeft de uitwerking van de nieuwe besturingsfilosofie op de toezichthoudende rol besproken. De RvT omarmt de moderne governanceopvatting waarbij regelmatig contacten met leiding, medewerkers en stakeholders plaatsvinden. De RvT heeft doelmatigheid van de besteding van de middelen en de controle daarop steeds geagendeerd. De resultaten van de individuele scholen kwamen expliciet aan de orde. In het bijzonder is stilgestaan bij de doelmatigheid van het schoolboekensysteem. De fte-bezetting en ziekteverzuim zijn continu in beeld.

Adviesrol

De RvT heeft als klankbord gefungeerd en op die manier bijgedragen aan de uitwerking van de strategie. De RvT gaf advies over de positionering van diverse scholen rekening houdend met ontwikkelingen in de regio. Daarnaast heeft de RvT het bestuur ondersteund bij de strategische ontwikkelingen op het gebied van onderwijssystemen en kwaliteit

Werkgeversrol

In zijn werkgeversrol heeft de RvT regelmatig overleg met de leden van het CvB en bespreekt hij de ontwikkelingen in de voltallige RvT.

3.5 VERGOEDING

De RvT heeft in 2019 zijn vergoeding aangepast aan de hand van het vigerende VTOI-advies als beschikbare norm. De vergoeding is inclusief reiskosten. De RvT heeft mede rekening gehouden met de nieuwe besturingsfilosofie waarin een grotere zichtbaarheid van de RvT in de organisatie gewenst is.

3.6 EVALUATIE

De RvT heeft in 2019 een zelfevaluatie uitgevoerd in samenspraak met het College van Bestuur. Hieruit zijn verbeteringen en nieuwe initiatieven voortgekomen die daarna zijn geïmplementeerd.

In het algemeen is de RvT tevreden over de governance. Er hebben zich in 2019 geen bijzondere ontwikkelingen voorgedaan in het functioneren van de governance.

4 ONDERWIJS & KWALITEIT

| | | |
|------------|--|----|
| 4.1 | vernieuwing in onderwijsprogramma | 31 |
| 4.2 | Q-Highschool | 32 |
| 4.3 | Quriuz | 35 |
| 4.4 | Quadraam Diagnostiek & advies | 42 |
| 4.5 | voorbeelden onderwijsvernieuwing | 45 |
| 4.6 | onderwijsprestaties | 50 |
| 4.7 | kwaliteitsbeleid | 51 |
| 4.8 | passend onderwijs | 52 |
| 4.9 | toetsing en examinering | 55 |

4.1 VERNIEUWING IN ONDERWIJSPROGRAMMA

In het strategisch beleidsplan 'Ruimte voor Talent 2015 – 2020' heeft Quadraam ingezet op vernieuwing van het onderwijsprogramma. We hebben ons daarbij telkens de volgende doelen gesteld:

1. Een aan de leerlingen aangepast onderwijsprogramma bieden voor herhaling, verdieping en verrijking.
2. Leerlingen kunnen omgaan met de ruimte die ze krijgen in hun leerproces, wij begeleiden ze daarbij.
3. Docenten stimuleren en ontwikkelen gepersonaliseerd onderwijs.
4. *21st century skills* vormen een integraal onderdeel van het onderwijs.
5. Docenten hebben zich zodanig ontwikkeld in hun ict-competenties en begeleidingsvaardigheden dat zij de ict-mogelijkheden optimaal benutten.

Bij het vernieuwen van ons onderwijs en het realiseren van onze strategische doelen wordt Quadraam ondersteund door de collega's van het Centraal Bureau Quadraam (CBQ). Dit gebeurt onder andere door de **Q-Highschool**, **Quriuz** en **Quadraam Diagnostiek & Advies (QD&A)**.

4.2 Q-HIGHSCHOOL

Binnen de Q-Highschool kunnen leerlingen modules en (nieuwe) vakken volgen die de eigen school niet aanbiedt vanwege een te klein leerling-aantal of uit kostenoverwegingen. Wij noemen dit parcoursen. Daarnaast biedt de Q-Highschool ook avonturen aan. Bij een avontuur dienen leerlingen zelf een leervraag in of zij sluiten zich aan bij leervragen van anderen. Binnen de Q-Highschool gaat het om een structureel en innovatief aanbod vanuit leerbehoeften van leerlingen. Met de Q-Highschool doorbreekt Quadraam bestaande structuren: zij introduceert plaats- en tijdonafhankelijk leren, organiseert onderwijs op modulaire wijze en laat leerlingen hun eigen leernetwerk organiseren. Bij de Q-Highschool weegt de leerervaring zwaarder dan het eindresultaat. De verantwoordelijkheid van het eigen leerproces ligt bij de leerlingen zelf.

De algemene doelen van de Q-Highschool zijn in 2019 onveranderd gebleven:

- Kleine en nieuwe (examen)vakken aanbieden die op schoolniveau niet (langer) kunnen worden aangeboden.
- Een impuls geven aan plaats- en tijdonafhankelijk leren.
- Leerlingen meer keuzemogelijkheden in leeractiviteiten bieden.
- Het vergroten van de motivatie van leerlingen door hen zeggenschap te geven over hun eigen leerproces en onderwijsprogramma en door hen zelf hun eigen onderwijs te laten ontwerpen en organiseren.
- Bijdragen aan innovatief onderwijs binnen Quadraam door innovatieve leeractiviteiten te initiëren, organiseren en (helpen) implementeren.
- Het doorbreken van bestaande structuren die gepersonaliseerd leren of samen leren in de weg staan.

2019 stond in het teken van het uitbouwen van de parcoursenlijn, het experimenteren met de avonturenlijn, de verdere implementatie van de uitgangspunten van de Q-Highschool en de samenwerking tussen de Q-Highschool en scholen. Op www.q-highschool.nl leggen we uit wat parcoursen en avonturen zijn en waar de Q-Highschool voor staat. Leerlingen van alle Quadraam-scholen kunnen aan de Q-Highschool deelnemen.

Vanaf schooljaar 2019-2020 biedt de Q-Highschool een aantal nieuwe parcoursen: Spaans, wiskunde C, maatschappijwetenschappen en

bedrijfseconomie. Leerlingen kunnen binnen deze modulair opgebouwde examenprogramma's hun eigen startmoment bepalen, zelf modules kiezen, hun eigen tempo bepalen en eventueel ook versneld of op een hoger niveau examen doen. We zijn er trots op dat steeds meer leerlingen de Q-Highschool weten te vinden.

Avonturen

In 2019 zijn vijf avonturen georganiseerd. Wegwijzers (docenten) begeleiden leerlingen tijdens een avontuurlijk leertraject van acht weken bij het vinden van antwoorden op hun leervragen. Leerlingen gaan tijdens een avontuur de echte wereld in en leren met *body and brains*. Aan deze avonturen is in totaal 94 keer deelgenomen.

AANTAL DEELNAMES AAN DE AVONTUREN EN PARCOURSEN IN 2019:

| Avonturen | Filosofie | Informatica | Italiaans | Spaans | Wisk C | Wisk D | Totaal aantal deelnames |
|-----------|-----------|-------------|-----------|--------|--------|--------|-------------------------|
| 94 | 178 | 236 | 27 | 45 | 22 | 83 | 685 |

De Q-Highschool kent veel voorbeelden van onderwijs dat bestaande structuren en patronen doorbreekt. Zo zijn bij het avontuur *Ready, Set, Go!* (het ontwerpen en maken van een driftauto) vmbo-leerlingen van het Maarten van Rossem teamcaptain geworden van teams bestaande uit havo- en vwo-leerlingen. ISK-leerlingen mixen met leerlingen van andere scholen bij *Nailed It!* (leren taarten ontwerpen en bakken).

Tijd- en plaatsonafhankelijk leren

Beide groepen geven aan veel van elkaar te leren. Er wordt niet gelet op leeftijd of opleidingsniveau: de deelnemers delen een passie. Om tijd- en plaatsonafhankelijk onderwijs te stimuleren, hebben studenten (ex-leerlingen) en leerlingen van Quadraam in de zomervakantie van 2019 zes online modules ontwikkeld voor het parcours informatica. Deze modules zijn direct bij de start van het schooljaar ingezet. Het heeft ervoor gezorgd dat leerlingen van zeven verschillende scholen het informaticaparours deels tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen volgen.

Met de afdeling Spaans van Instituut Archimedes van Hogeschool Utrecht zijn plannen gemaakt voor tijd- en plaatsonafhankelijke onderwijsmethoden die werken binnen het parcours Spaans en bij onderwijs in moderne vreemde talen in het algemeen. Leerlingen die Spaans volgen, zoeken zelf naar netwerken van Spaanstaligen waarbinnen zij (buiten de les)

Spaans kunnen spreken. Zo komen zij sneller verder. Een ander voorbeeld is dat tijdens de module Mi Casa onze leerlingen via een onlineverbinding op het smartbord digitaal werden rondgeleid door het huis van een Italiaanse jongen uit Milaan.

In het kader van de implementatie van de Q-Highschool is begin 2019 een implementatiedag georganiseerd. De meeste scholen van Quadraam waren daarbij aanwezig met een eigen implementatieteam. In vervolg daarop voert de Q-Highschool stamtafelgesprekken om met iedere school te komen tot een actieplan op maat, dat erop gericht is zo veel mogelijk leerlingen zelf hun onderwijsprogramma te laten samenstellen met aanbod van de eigen school én de Q-Highschool.

Speerpunten voor 2020:

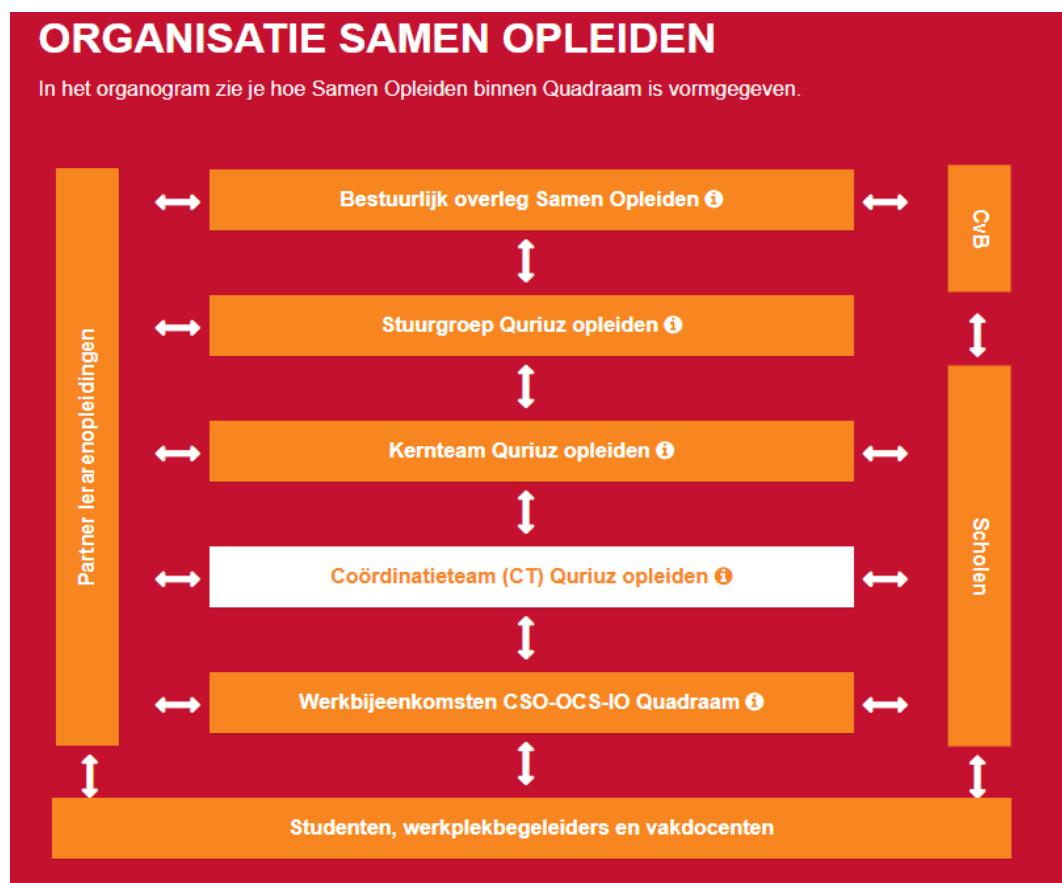
1. De Q-Highschoolconcepten zijn uitgewerkt in prototypen die met anderen gedeeld kunnen worden.
2. Alle PTA's van de parcoursen zijn flexibel ingericht, zodanig dat ook de Inspectie daarmee kan instemmen.
3. Het aantal deelnemers van vmbo-leerlingen aan de avonturen is verdubbeld.
4. Parcoursen waar zowel vmbo-leerlingen als havo/vwo-leerlingen van kunnen profiteren (bijvoorbeeld muziek als examenvak) zijn voorbereid.
5. Leerlingen ervaren in de praktijk daadwerkelijk dat wordt gewerkt volgens de uitgangspunten van de Q-Highschool.
6. We kennen meer manieren van tijd- en plaatsonafhankelijk leren, ze zijn in beeld gebracht en gedeeld.
7. Over de scholen heen zijn 'landingsplekken' in beeld gebracht (dat zijn plekken in het rooster of de agenda van leerlingen met ruimte om eigen keuzes te maken) en wel zodanig dat meer ruimte voor leerlingen is ontstaan om deel te nemen aan de Q-Highschool (of ander relevant aanbod in de scholen of de buitenwereld).
8. We hebben het onderwijsproces nader onderzocht, specifiek op de logistiek van dat proces en de randvoorwaarden daarbij. Het onderzoek wordt gedaan op basis van leervragen. Met de onderzoeksresultaten kunnen we experimenteren met een andere (logistieke) inrichting van het onderwijsproces.

4.3 QURIUZ

Quriuz heeft als doel medewerkers en studenten zich blijvend te laten ontwikkelen, zodat zij vandaag nog beter in kunnen spelen op de veranderingen van morgen. Dit kan 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. Quriuz richt zich onder meer op de Quadraam onderwijsthema's zoals gepersonaliseerd leren en HRM-thema's zoals leiderschap.

In 2019 heeft Quriuz gewerkt aan de kerndoelen:

- **Opleiden**
- **Professionaliseren**
- **Onderzoeken**
- **Innoveren**



Speerpunten 2020 en verder:

- Quriuz zoekt actief de verbinding met de afzonderlijke scholen om zo aan te sluiten bij hun behoeften. Verder verbindt Quriuz scholen en medewerkers die met dezelfde thema's bezig zijn.
- Het Centraal Bureau Quadraam draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld door de inrichting van de dienst Dienst Onderwijs & Onderzoek (dienst O&O) waarin Quriuz een plaats krijgt.
- Ontwikkelde kennis wordt breed gedeeld binnen Quadraam, Quriuz heeft hier een actieve rol in.
- Quriuz is betrokken bij de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot huisacademies en adviseert op dat gebied.

- **Kerdoel opleiden**

Gerealiseerd in 2019

Met uitzondering van de praktijkscholen zijn alle scholen van Quadraam academische opleidingsscholen. In 2019 zijn in onze scholen ruim 300 studenten opgeleid. We werken hiervoor in een partnerschap samen met vier lerarenopleidingen: ILS-HAN, Radboud Docenten Academie, Instituut Archimedes (Hogeschool Utrecht) en Hogeschool Iselinge.

De studenten zijn tevreden over hun opleidingsplek binnen Quadraam en waarderen onze opleidingsscholen bovengemiddeld. Naast de staande organisatie die zich vooral in de school afspeelt werken we bovenschools samen.

Vanaf dit jaar werken we vanuit onze ambities ten aanzien van de volgende vijf thema's:

1. samen Opleiden- Kwaliteitscultuur
2. samen Opleiden- Opleidingsinfrastructuur
3. samen Opleiden- Curriculumontwikkeling
4. samen Professionaliseren- Competente opleiders
5. samen Onderzoeken – Onderzoek draagt bij aan schoolontwikkeling

In het kader van de kwaliteitscultuur zijn we gestart met het ontwikkelen van een nieuwe visie op Samen Opleiden. In Q1 2020 is deze visie af.

Voor de opleidingsinfrastructuur gaan we de rollen en taken van alle opleiders herzien. We hebben hiervoor de eerste onderzoeken afgerond.

In Q2 2020 is deze procedure afgerond zodat we in 2020-2021 aan de slag kunnen met deze nieuwe omschrijvingen.

We hebben gewerkt aan de competentie van opleiders door bovenschoolse bijkomsten te organiseren en 22 nieuwe werkplekbegeleiders op te leiden. Negen nieuwe schoolopleiders zijn op dit moment in opleiding. Daarnaast hebben in alle scholen trainingen voor zittende werkplekbegeleiders plaatsgevonden.

Om ervoor te zorgen dat onderzoek bijdraagt aan onderwijsontwikkeling hebben we een visie geformuleerd op onderzoek als houding en onderzoek als project. Daarnaast hebben we werkwijzen getest die de onderzoekende houding van studenten en docenten vergroten.

Speerpunten voor 2020 en verder

- *Samen Opleiden - Kwaliteitscultuur:* We streven naar een kwaliteitscultuur waarbij we onze eigen praktijk continu evalueren en verbeteren in het licht van interne en externe gestelde kwaliteitseisen. We leren hierbij van good practices elders. Doel hiervan is het optimaliseren van werkplekleren en het afleggen van verantwoording.
- Inductiefase implementeren in en met de scholen (van beleid naar praktijk).
- *Samen Opleiden – Opleidingsinfrastructuur:* vanuit een gedeelde en gezamenlijke visie willen we de opleidingsinfrastructuur en de samenwerking verder uitbouwen en verstevigen. Zo streven we naar een kwalitatief hoogwaardige opleidingsschool voor beoogde docenten in het VO. Hierbij besteden we aandacht aan de begeleidingsstructuur en duidelijke invulling van de rollen van alle betrokken opleiders.
- *Samen Opleiden - Curriculumontwikkeling:* de instituten en de opleidingsschool Quadraam werken gezamenlijk aan curriculumontwikkeling. Het gaat hierbij om het leren op de werkplek en het leren op het instituut. Hierbij houden we rekening met het werkveld, de veranderende maatschappij en landelijke eisen voor lerarenopleidingen die verwerkt zijn in het Quadraam beroepsbeeld.
- *Samen Professionaliseren - Competente opleiders:* gezamenlijk zorgen we voor competente schoolopleiders, werkplekbegeleiders, onderzoekscoördinatoren, onderzoeksbegeleiders, instituutsoopleiders en lerarenopleiders die vanuit onze visie en het curriculum een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het leren van onze studenten.

• Kerndoel professionalisering

Gerealiseerd in 2019

Quriuz heeft medewerkers uitgedaagd om deel te nemen aan verschillende professionaliseringsactiviteiten. Tijdens deze activiteiten leren deelnemers van en met elkaar. Naast alle Q-Times (104) hebben we in 2019 verschillende activiteiten georganiseerd:

- een conferentie voor alle docenten Nederlands;
- een coachcafé voor onze opleiders;
- de Safari voor startende docenten;
- carrousel Passend Onderwijs;
- drie keer de Copy@School, een simulatie voor LC-LD docenten en leidinggevenden;
- vijf leerkringen; formatief evalueren, 21th century skills, vmbo docent van de toekomst, de voorlopersgroep en didactisch coachen;
- 14 netwerken, zowel functie- als vakgericht.

Het totaal aantal deelnemers aan bovenstaande activiteiten in 2019 was 926. Het aantal unieke deelnemers in 2019 was 705, zie tabel:

HET AANTAL UNIEKE DEELNEMERS IN 2019 - 705

| Rijlabels | Unieke telling van Nr. deelnemer 2019 |
|-------------------|---------------------------------------|
| DIR | 43 |
| OBP | 95 |
| OOP | 48 |
| OP | 347 |
| STUDENT | 8 |
| EXT | 164 |
| Eindtotaal | 705 |

Tijdens alle activiteiten wordt kennis gecreëerd, met name in de leerkringen. In 2019 zijn vier leerkringen afgesloten en is een nieuwe leerkring gestart met het thema didactisch coachen. In samenwerking met HRM werkt Quriuz aan het leiderschapsprogramma voor Quadraam. Bij HRM is een uitwerking van dit programma opgenomen.

Speerpunten voor 2020 en verder

- Scholen doen bij al hun professionaliseringsactiviteiten in eerste instantie een beroep op Quriuz (individueel en team).
- Leidinggevenden binnen Quadraam zijn goed in staat om de kwaliteiten van hun medewerkers zo goed mogelijk te benutten en hun school als geheel toekomstbestendig te houden/maken.
- Vergroten van de professionaliseringimpact op onze medewerkers binnen de middelen die Quadraam hiervoor via Quriuz beschikbaar stelt.
- Het beroepsbeeld is de basis voor alle professionaliseringsactiviteiten voor docenten die Quriuz aanbiedt.
- Via pilots verkennen we hoe we de professionele ontwikkeling van eigen medewerkers kunnen vergroten door bij onze activiteiten ook externen toe te laten.

- **Kerndoel onderzoeken**

Gerealiseerd in 2019

We kijken kritisch naar onze eigen onderwijspraktijk en willen ons onderwijs verbeteren. Daarbij is het leren en ontwikkelen van onze leerlingen ons uitgangspunt. Alle onderzoeken van studenten binnen Quadraam passen bij de thema's uit de onderzoeksagenda van Quadraam. In deze agenda zijn de onderwijsthema's waar onze scholen mee bezig zijn verwerkt.

Naast het onderzoek van onze studenten stimuleren we ook een onderzoekende houding bij onze medewerkers. In de leerkringen van Quriuz is onderzoek een belangrijk element. In 2019 zijn vier leerkringen afgesloten. Zij hebben op onderzoek gebaseerde overdraagbare kennis opgeleverd. De vier publicaties zijn op verschillende manieren onder de collega's verspreid en online toegankelijk gemaakt.

Binnen Quriuz maken we gebruik van onderzoek om onze activiteiten verder te verbeteren. In 2019 is een rendementsonderzoek uitgevoerd om het effect van onze activiteiten te meten. De conclusie is dat ruim 90% van de deelnemers het geleerde daadwerkelijk in de praktijk gebruikt.

Speerpunten voor 2020 en verder

- We hebben een heldere visie geformuleerd op onderzoek als houding en onderzoek als project. De scholen werken actief met deze visie.
- In de opleidingsscholen doen studenten en docenten jaarlijks meerdere onderzoeken die bijdragen aan schoolontwikkeling. Deze bijdrage kan op sectie-/vakgroep-, team- of schoolniveau zijn. Onderzoeksbegeleiders zorgen voor professionele begeleiding tijdens de onderzoeken.
- We stimuleren de onderzoekende houding van collega's door verschillende werkvormen en –wijzen aan te reiken. Onderzoekscoördinatoren in de school hebben hier een belangrijke rol in.
- We zetten onderzoek in ter verbetering van werkzaamheden van Quriuz. In 2020 gaat het om een onderzoek naar de professionaliseringsbehoefte van alle medewerkers. Daarnaast doen we onderzoek naar het effect van onze activiteiten door een transferonderzoek.

- **Kerndoel innoveren**

Gerealiseerd in 2019

Wij realiseren ons dat innoveren en experimenteren tijd kost. Zonder experimenten kun je niet leren. En als je niet leert wat wel en niet werkt, weet je ook niet of iets een succes wordt. Kortom, innovatie heeft ruimte nodig om tot bloei te komen.

Wij werken eraan om de goede kennis, in de juiste hoeveelheid, op het juiste tijdstip, die relevant is voor de praktijk, op de juiste plek aan te bieden. Dit om te zorgen dat innovaties optimaal ingezet kunnen worden. Om dit te realiseren kijken we naar zowel interne als externe innovaties. Wij zijn van mening dat het van groot belang is om ontwikkelende materialen op het gebied van innovatie open te stellen voor alle medewerkers van Quadraam. Dit om te informeren, enthousiasmeren en inspireren innovatie te omarmen en toe te passen.

Om bovenstaande te realiseren is een aantal initiatieven ontwikkeld en uitgevoerd:

- de innovatiemaand
- extra aandacht voor het Innovatieateli 
- de themasite Innovatielab op Sharepoint
- verspreiding flyer Innovatielab
- een nauwere samenwerking met Q-Highschool

Speerpunten 2020 en verder

- We gaan na wat we binnen de bestaande activiteiten van Quriuz aan innovatieve werkvormen kunnen ontwikkelen en inzetten als voorbeeld (*good practice*).
- Samen met de medewerkers in de scholen bepalen we hoe we innovatie binnen Quriuz moeten inrichten zodat het bijdraagt aan het vergroten van innovatiekracht.
- We onderzoeken hoe we de samenwerking met de Q-Highschool kunnen inrichten zodat de toegevoegde waarde voor de scholen én de activiteiten van Quriuz en de Q-Highschool het grootst is.

4.4 QUADRAAM DIAGNOSTIEK & ADVIES

Quadraam Diagnostiek & Advies is een vorm van centrale dienstverlening van Quadraam. De scholen van Quadraam vragen onderzoeken aan bij QD&A wanneer er vragen zijn over leren (dyslexie, dyscalculie, intelligentie), werkhouding (concentratie) en gedrag (sociaal-emotioneel).

Team QD&A

Het team QD&A bestaat uit zes medewerkers waaronder de leidinggevende, een coördinator (Orthopedagoog Generalist), twee psychologen, een orthopedagoog en een psychologisch-pedagogisch testassistent. Hiernaast is een aantal orthopedagogen werkzaam in de flexibele schil. Zij worden ingezet wanneer er veel onderzoeksaanvragen zijn. Zo houden we de doorloopsnelheid hoog.

Werkwijze QD&A

De onderzoeken worden uitgevoerd op de scholen. Er zijn gesprekken met de leerling, de ouders en de school om de hulpvragen in kaart te brengen. Aan de hand daarvan bepalen we de richting van het onderzoek. Bij het adviesgesprek bespreken we de onderzoeksresultaten en maken we gezamenlijk een plan van aanpak op basis van de handelingsadviezen vanuit het onderzoek.

De school, de ouders en de leerling voeren deze adviezen uit binnen de school of thuis. Onderstaand overzicht geeft de ontwikkeling van het aantal aanvragen per schooljaar weer en het aantal uren van deze individuele onderzoeken (tabel 1). In tabel 2 is een onderverdeling gemaakt tussen de typen onderzoeken. Het aantal onderzoekaanmeldingen neemt af, maar het aantal onderzoeken neemt toe. De hulpvragen voor zowel dyslexie als de uitgebreide onderzoeken zijn breder geworden. Hierdoor ligt meer nadruk op het in kaart brengen van het systeem en de handelingsmogelijkheden.

TABEL 1: ONTWIKKELING AANVRAGEN INDIVIDUELE ONDERZOEKEN

| | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Aantal onderzoeksaanvragen | 59 | 68 | 59 | 49 |
| Aantal uren | 750 | 817 | 828 | 862 |

TABEL 2: PERCENTAGE TYPE INDIVIDUEEL ONDERZOEK

| | Dyslexie | Dyscalculie | Uitgebreid | IQ | Overig |
|-----------|----------|-------------|------------|-----|--------|
| 2016-2017 | 43% | 4% | 18% | 28% | 7% |
| 2017-2018 | 41% | 7% | 30% | 14% | 8% |
| 2018-2019 | 61% | 6% | 23% | 8% | 2% |

Naast de individuele onderzoeken voert QD&A ook klassenonderzoeken uit. Bij klassen waar zorgen zijn over het gedrag en het leren, kan QD&A adviseren en ondersteunen bij het op orde krijgen van het pedagogisch en didactisch klimaat. QD&A voert bij een klassenonderzoek gesprekken met docenten, leerlingen en het MT en voert observaties uit in de verschillende lessen. Scholen kunnen eveneens bij QD&A terecht voor vragen of ondersteuning bij het vormgeven van het dyslexie- en/of dyscalculiebeleid. Voor de leerlingen in groep 8 van basisscholen in de regio Arnhem en Liemers voert QD&A onderzoeken uit voor leerlingen die zich aanmelden bij het Praktijkonderwijs. Via het samenwerkingsverband PO worden de leerlingen bij QD&A aangemeld. QD&A verzorgt de intelligentieonderzoeken en verslaglegging bij deze leerlingen. QD&A voert bij alle leerlingen van de ISK (Internationale Schakel Klas) een onderzoek uit (non-verbale intelligentie) dat in kaart brengt welke onderwijsbehoeften zij hebben met betrekking tot het opleidingsniveau. Het ISK is een afdeling voor leerlingen die net in Nederland zijn komen wonen.

Ontwikkelingen schooljaar 2018-2019

Dyslexiebeleid Quadraam

In 2019 is QD&A gestart met het in kaart brengen van het dyslexiebeleid op de verschillende Quadraamscholen. Tussen de scholen onderling bestaan verschillen wat betreft de ondersteuning aan leerlingen met dyslexie. In 2020 wil QD&A een overzicht geven per school met de sterke kanten en de eventuele aanvullingen voor het dyslexiebeleid. Hierbij kijken we naar de vastgestelde basisondersteuning vanuit het SWV en naar de landelijk geldende dyslexieprotocollen. QD&A kan vervolgens ondersteunen en/of begeleiden bij het verder vormgeven van het dyslexiebeleid op de scholen.

Klassenonderzoeken

In 2018 zijn we gestart met klassenonderzoeken. Meerdere scholen hebben aangegeven dat behoefte is aan ondersteuning op dit gebied. In 2019 zijn de klassenonderzoeken verder ontwikkeld, met name de doorloopsnelheid van het onderzoek.

AVG en beroepscode NVO/NIP

Binnen QD&A zijn de procedures met betrekking tot de AVG verscherpt en aangepast zodat deze voldoen aan de gestelde criteria vanuit Quadraam en de beroepsvereniging (NVO en NIP). Als gevolg hiervan hebben we onder andere de aanmelddocumenten en toestemmingsformulieren voor onderzoek bij QD&A aangepast.

Plannen 2020

In 2020 zal, samengaand met de fusie tussen de samenwerkingsverbanden Arnhem en de Liemers, de financiële route van ondersteuningsgelden veranderen. QD&A onderzoekt een nieuwe structuur waarbij de scholen de expertise van QD&A kunnen blijven inzetten op een manier die aansluit op hun behoeften.

QD&A neemt deel aan het 'ogenoverleg' binnen Quadraam. Dit is een netwerk van alle psychologen en orthopedagogen die werkzaam zijn op de Quadraamscholen. QD&A is in gesprek met Quriuz om het ogenetwerk sterker neer te zetten waardoor scholing en intervisie een steviger positie krijgen en er meer kennis gedeeld zal worden.

QD&A zal met het SWV PO en VO en met de Praktijkscholen in de regio nieuwe werkafspraken maken, waarbij QD&A niet alleen voor SWV Arnhem de onderzoeken uitvoert, maar ook voor de Liemers, Rheden/Dieren, Overbetuwe en Lingewaard. Naar verwachting zal deze dienst in 2020 voor QD&A, vergeleken met 2019, in omvang toenemen.

4.5 VOORBEELDEN ONDERWIJSVERNIEUWING

Candea: dakpanklas

Op het Candea College bestaat sinds 2018-19 de dakpanklas voor alle leerlingen. Binnen deze dakpanklassen volgen de leerlingen de vakken Nederlands, Engels en wiskunde op het niveau dat voor hen op dat moment het beste is. Dat systeem is inmiddels geëvalueerd en wordt bijzonder goed beoordeeld door leerlingen en ouders.

Maatwerk krijgt vanaf 2019-20 op verschillende wijzen vorm. In de eerste en tweede klas is er iedere dag ruimte voor maatwerk. Daarnaast is er elke woensdagmiddag schoolbreed maatwerk. Leerlingen volgen dan in gemengde groepen (van vmbo basis/kader tot havo/vwo) lessen rondom een onderwerp naar keuze.

Liemers Zonegge: flexuren

Het Liemers College locatie Zonegge is in 2019-20 gestart met flexuren. Er zijn minder verplichte uren voor leerlingen in de kernvakken. In plaats daarvan is er ruimte om extra uren te volgen in de vakken waarbij leerlingen extra ondersteuning of juist verbreding en extra uitdaging zoeken.

Het Westeraam: leerlingoverzicht

Om in te spelen op de individuele onderwijsbehoeften van leerlingen, vinden we het belangrijk dat alle leerkrachten weten wat hun leerlingen nodig hebben, zodat we onze leerlingen beter kunnen bedienen. We hebben daarom het leerlingoverzicht geïntroduceerd. Hierin staat van alle leerlingen uit een klas beschreven wat hen stimuleert, belemmert en wat ze nodig hebben, maar ook de afspraken die zijn gemaakt en bijzonderheden die we moeten weten, Cito-scores en eventuele diagnoses en/of intelligenties. Dit overzicht wordt vanuit de warme overdracht met de basisschool ingevuld en gaat daarna vier jaar mee met de leerling. We werken de leerlingoverzichten voor, tijdens en na iedere leerlingbespreking bij, zo blijft de informatie altijd actueel. Naast het feit dat we nu op één plek alle informatie hebben staan omtrent de leerling, heeft het leerlingoverzicht vooral als doel dat er oplossingsgericht wordt gesproken over de leerlingen. ‘Wat is de oorzaak van gedrag/cijfers?’, ‘Wat helpt de leerling?’ en ‘Wat heeft de leerling nodig?’, zijn vragen die we onszelf stellen.

Het Montessori College Arnhem: bouwstenen

Het Montessori College Arnhem is in schooljaar 2018-2019 in leerjaar 1 gestart met het werken met bouwstenen. Dit is een systeem (didactisch model) dat gepersonaliseerd leren vormgeeft en zelfsturend leren mogelijk maakt. Een bouwsteen is een bepaalde hoeveelheid leerstof, waarin één of enkele leerdoelen die een logisch verband met elkaar houden, uitgewerkt staan. De leerling kiest zelf de manier waarop hij het leerdoel kan behalen en kennis kan verwerven. Door middel van zelfbeoordeling (formatieve toetsing) krijgt de leerling inzicht in de mate waarin de leerdoel(en) behaald zijn.

Vanaf schooljaar 2019-2010 hebben alle leerlingen een eigen *device* (laptop/tablet) zodat ze het overzicht van bouwstenen digitaal kunnen raadplegen. Delen van de stof zijn digitaal beschikbaar en er zijn digitale formatieve toetsen. Bij het proces van het maken van keuzes voor de bouwstenen krijgen de leerlingen ondersteuning via de methode didactisch coachen.

Lyceum Elst: de keuze is aan jou!

Leerlingen van Lyceum Elst beslissen in overleg met hun docenten voor een deel zelf over de invulling van hun onderwijstijd. Dit doen we in de 'fLEx uren'. In 2019 hebben we een programma opgezet voor leerlingen die willen excelleren in alfa, gamma of bèta of die zich met hulp van school op andere terreinen dan schoolvakken willen ontwikkelen: fLEExtra. Zo kan een leerling kiezen voor bijvoorbeeld Goethe Deutsch, of zich bekwamen als tutor. Samen met de vele mogelijkheden voor extra vakken en versneld examen doen, geven we daarmee op vwo, havo en mavo steeds meer invulling aan ons motto 'De keuze is aan jou!'.

't Venster: coachen en LOV-gesprekken

Op 't Venster hebben de leerlingen in leerjaar 1 en 2 dit jaar een coach in plaats van een mentor. Elke coach begeleidt 10 tot 15 leerlingen. De coach heeft iedere 2 weken met elke leerling een gesprek en bespreekt dan hoe het met de doelstellingen van de leerling gaat. Wat gaat er goed en wat nog minder goed? Ze bespreken ook de doelen voor de komende 2 weken. Deze manier van werken sluit goed aan op de eerder gestarte LOV-gesprekken. In dit gesprek tussen leerling – ouder en de coach of mentor (Venster) presenteert de leerling zelf wat zijn doelen zijn en zijn geweest en hoe het werken aan die doelen gaat.

Stedelijk Gymnasium Arnhem: formatief evalueren

Het SGA heeft in schooljaar '18-'19 stappen gezet in het formatief evalueren. Om leerlingen meer te motiveren voor hun schoolwerk willen we ze meer inzicht geven in hun leerproces. We verleggen de focus van het leren voor een cijfer naar het leren omdat je je daardoor ontwikkelt. We ervaren dat juist de slimmere leerlingen vaak niet hebben ervaren dat leren ook wel eens moeite kost. In het programma Leren leren, krijgen ze handreikingen voor als het leren niet vanzelf gaat. Ter ondersteuning van het minder summatief toetsen hebben we toetsweken ingevoerd. Buiten deze weken wordt voornamelijk formatief getoetst, maar zetten docenten ook steeds meer andere formatieve werkvormen in om het leren van de leerlingen zichtbaar te maken.

Beekdal: CKV

In leerjaar 4 is het vak CKV volledig nieuw ingericht. In plaats van een schoolse methode is gekozen voor een nieuwe vorm. Geen losse uurtjes maar workshops van kunstenaars uit het hele land. De aangeboden workshops: (verticale) Dans, Robotica, Analoge en digitale fotografie (en ook Photoshop), Presentatietechnieken, Bouwkunst. Op dinsdagmiddag zijn leerlingen hier 3 uur mee bezig, buiten het reguliere rooster. Aan het eind van een cyclus maakt iedere leerling een cultureel zelfportret. Tot slot volgt een CKV-festival. Leerlingen en medewerkers zijn enthousiast over deze nieuwe werkwijze.

Symbion en Probus praktijkonderwijs: entree-opleiding

In 2019 zijn Symbion en Probus gestart met een entree-opleiding. In samenwerking met het landelijke instituut ORGB kunnen leerlingen uit leerjaar 5 en 6 een erkend diploma behalen op mbo-niveau 1. Zo vergroten zij hun kansen op uitstroom naar werk en/of inkomen. Daarbij versterken en borgen ze hun bestaanspositie in de maatschappij. In schooljaar 2019-20 doen ruim 20 leerlingen (ca. 20% van het totale aantal leerlingen in klas 5 en 6) mee aan de Entree-opleiding. Op Symbion hebben 10 leerlingen voor hun schildersopleiding een externe opdracht uitgevoerd. Ze voerden onder auspiciën van Rooijakkers Schilderwerken schilderonderhoud uit bij de Westernboerderij in Didam. Deze vernieuwende manier van 'echte' opdrachten wordt in 2020 voortgezet.

Maarten van Rossem: maatwerk bij afname van examens

Het Maarten van Rossem biedt leerlingen maatwerk bij de afname van examens. Waar mogelijk doen leerlingen examen op een hoger niveau. Inmiddels zijn er ook leerlingen die versneld examen doen.

Lorentz Lyceum: examen op een hoger niveau

Leerlingen kunnen vanaf dit jaar examen doen in vakken op een hoger niveau. Havo-leerlingen kunnen dus in bepaalde vakken examen vwo doen. Daarnaast hebben we een vernieuwend onderwijsconcept gemaakt voor onze OPUS-afdeling, waarbij leerlingen minder verplichte lestijd en meer keuzetijd hebben. De bedoeling is dat dit aansluit op de behoefte van de hoogbegaafde leerlingen.

Rivers

Rivers gebruikt inmiddels een paar jaar iPads voor het onderwijs. Dat is het afgelopen jaar geëvalueerd. Een belangrijke bevinding is dat het onderwijs door het gebruik van iPads is verrijkt, vooral op het gebied van de digitale vaardigheden. Dit jaar focussen de docenten zich op de zogenaamde 'approaches to teaching and learning' van het International Baccalaurate curriculum. Als onderdeel hiervan is er een uitgebreid vaardighedenoverzicht ontworpen, in dat overzicht wordt voor elk jaar opgenomen welke vaardigheden leerlingen ontwikkelen.

Olympus College: online lesgeven

Docenten experimenteren met online lesgeven. Dat doen zij op verschillende manieren:

- *Classkick*: een programma waarin de docent opdrachten online laat maken en leerlingen voorziet van realtime feedback.
- *Edmodo*: een open source- leerplatform waarmee leerlingen materiaal kunnen delen, feedback en tips kunnen geven en elkaar verder kunnen helpen. Een platform waarin de leerling centraal staat en een kennisnetwerk kan opbouwen.
- Het maken van 'echte' online modules met Adobe *Spark Pager*.

Met deze nieuwe vormen kunnen leerlingen stap voor stap toegroeien naar het aanleren van verantwoordelijkheidsgevoel. Bovenal leren leerlingen reflecteren en kritisch en creatief denken.

Agora (De Liemers): de leerling aan het roer

In 2018 - 2019 is in Zevenaar het Agoraonderwijs van start gegaan. Dit concept heeft de volgende kenmerken:

- leren vanuit je eigen interesses;
- leren in vrijheid, maar niet vrijblijvend;
- leren samen met anderen (niveaus door elkaar);
- geen vakken, geen roosters, geen toetsen, geen lesboeken of methodes;
- elke dag persoonlijke begeleiding door een coach;
- leren binnen en buiten de school.

Leerlingen verwerven in Agora kennis, competenties en ervaring door middel van zelfgekozen *challenges*. Agora startte in 2018 - 2019 met 39 leerlingen, in 2019- 2020 zijn 62 leerlingen gestart. De tevredenheid onder ouders, leerlingen en coaches is groot.

In het 2e jaar is een aantal nieuwe accenten gelegd. Leerlingcoaches gaan dagelijks het gesprek met leerlingen aan op basis van een planning die de leerling heeft gemaakt. Dit levert veel zelfkennis bij leerlingen op, ook de kwaliteit en efficiency van het werk gaan omhoog.

Leerlingen maken gebruik van de kerndoelen bij het opzetten van een nieuwe challenge. Zij kiezen één of meerdere kerndoelen van de 'kerndoelenwand' en integreren die in hun challenge. Uiteindelijk moeten in twee of drie jaar tijd alle kerndoelen minimaal één keer in een challenge verwerkt zijn.

4.6 ONDERWIJSPRESTATIES

Alle scholen hebben in 2019 een basisarrangement van de Inspectie. Maarten van Rossem kreeg in 2018 het predicaat 'zwak' en is erin geslaagd om in één jaar weer in het basisarrangement te komen (herstelonderzoek april 2019).

Het Lorentz Lyceum heeft voor de afdeling havo op de opbrengstenkaart 2019 twee onvoldoendes (één meer dan toegestaan). De school heeft de opdracht om dit te herstellen. De inspectie zag geen aanleiding om de school als zwak te beoordelen.

Bestuursonderzoek

In 2019 is het vierjaarlijkse bestuursonderzoek uitgevoerd, inclusief de bijbehorende verificatieonderzoeken. We kijken tevreden terug op het intensieve, constructieve proces dat we met een positieve beoordeling hebben afgesloten. We zijn een lerende organisatie en zien het onderzoek en de uitkomsten daarvan dan ook als een belangrijk leerproces. We herkennen ons in de uitkomsten van de onderzoeken en zien daarin waardevolle aanknopingspunten om te leren. Een aantal scholen heeft een opdracht gekregen (die geen betrekking hadden op de onderwijsprestaties), deze zijn direct opgepakt en uitgevoerd. We zijn trots op de waarneming van de visitatiecommissie dat zij Quadraam-breed bij medewerkers een gedrevenheid ziet om zich in te zetten voor leerlingen en hun onderwijs.

4.7 KWALITEITSBELEID

Het kwaliteitsbeleid van Quadraam is in 2017 vastgesteld, in 2019 was er een update. Het beleid is in overeenstemming gebracht met de nieuwe besturingsfilosofie. Ook hebben we afscheid genomen van Investors in People. Vanaf 2012 hebben onze scholen zich ontwikkeld op basis van dit externe keurmerk. Inmiddels biedt dit keurmerk weinig meerwaarde meer. Quadraam is overgestapt op 'Schoolkracht', een eigen methode waarin scholen (minimaal) eens per vier jaar gericht onderzoek doen naar een wezenlijke organisatievraag. Kenmerken van Schoolkracht zijn: een essentiële ontwikkelvraag die is gekoppeld aan het schoolplan; afgestemd met stakeholders; betrokkenheid van *critical friends*; kort en krachtig proces met actieve communicatie in de school.

Belangrijk onderdeel van kwaliteitsbeleid is de borging van processen in de scholen en het versterken van data-geïnformeerd werken. In 2018 zijn we gestart met het opleiden van docenten die in de school als datacoach fungeren voor collega's, inclusief leidinggevenden. In 2019 is een tweede tranche gestart, zodat de meeste scholen nu datacoaches hebben.

Mede naar aanleiding van de landelijke commotie is de borging van de examenkwaliteit een belangrijk aandachtspunt in 2019. Zie verder onder [4.9 Toetsing en examinering - pagina 55](#).

4.8 PASSEND ONDERWIJS

Alle Quadraamscholen hebben een eigen schoolondersteuningsplan, met eigen doelen. Alle scholen bieden basisondersteuning en extra ondersteuning aan leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.

Zo is, naast het al langer bestaande arrangement 'vmbo+', op het Maarten van Rossem, in 2019 een tweede arrangement tot stand gekomen. Dit arrangement heet OPUS en bevat onderwijs aan leerlingen met een hoogbegaafdheidsprofiel op het Lorentz. OPUS bestaat al langer en maakte tot 2016-17 onderdeel uit van het Olympus College.

Door extra ondersteuning te bieden kunnen we het aantal leerlingen dat is aangewezen op speciaal onderwijs beperken.

Quadraam is verbonden aan twee samenwerkingsverbanden (zie *Stakeholders en samenwerkingen - pagina 14*). Deze zijn gericht op een 'dekkend aanbod' in de regio, zodat we zoveel mogelijk typen ondersteuningsbehoeften aan leerlingen kunnen bieden in de reguliere VO-scholen. Verder versterken we de samenwerking en afstemming tussen scholen, ouders en leerlingen en andere ketenpartners (jeugdhulpverlening e.d.), zoals bijvoorbeeld het bieden van ondersteuning aan thuiszitters. De samenwerkingsverbanden ondersteunen scholen via expertise en advies en het beheer van procedures gericht op het vinden van een passende plek voor leerlingen, inclusief toelaatbaarheidsverklaringen (TLV's) voor VSO en arrangementen in het VO.

Zoals in *Stakeholders en samenwerkingen - pagina 14*, beschreven fuseren de beide samenwerkingsverbanden in 2020. Hierdoor kunnen we de samenwerking tussen de diverse scholen verder versterken en kosten besparen.

TABEL 1 – TLV AANVRAGEN DIE DIT SCHOOLJAAR ZIJN INGEDIEND

| Scholen | Schooljaar | | | | |
|----------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2019-2020 |
| Beekdal Lyceum | 0 | 3 | 2 | 2(1) | 1 |
| Lorentz Lyceum | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Lyceum Elst | 1 | 2 | 4 (1) | 3 | 1(1) |
| Maarten van Rossem | 4 | 6 | 6 | 8 | 5(1) |
| Montessori College Arnhem | 0 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| Olympus College | 0 | 2 | 6 | 1 | 6 |
| Produs Praktijkonderwijs | 4 | 1 | 1 | 1 | 5(1) |
| Stedelijk Gymnasium Arnhem | 2 | 0 | 0 | 2 | 5(1) |
| t Venster | 3 | 6(2) | 6 | 5 | 3(2) |
| ISK | 0 | 0 | 1 | 4 | 5 |
| Het Westeraam | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Totaal | 15 | 26 | 31 | 30 | 39 |

(tussen haakjes= aantal aanvragen niet toegekend)

TABEL 2 – HET AANTAL TOEGEKENDE TLV'S (LEERLINGEN DIE VAN HET VO NAAR HET VSO GAAN)

| | Liemers College | Candea College | Symbion |
|-----------|-----------------|----------------|---------|
| 2012-2013 | 16 | 14 | 0 |
| 2013-2014 | 12 | 7 | 1 |
| 2014-2015 | 11 | 5 | 0 |
| 2015-2016 | 7 | 3 | 2 |
| 2016-2017 | 6 | 5 | 0 |
| 2017-2018 | 9 | 1 | 0 |
| 2018-2019 | 5 | 2 | 1 |

In aanvulling op de arrangementen die het samenwerkingsverband erkent (en financieel ondersteunt) is er een aantal succesvolle samenwerkingen tussen regulier en speciaal onderwijs.

In 2019 is de samenwerking tussen VSO De Brouwerij en het Olympus College doorgezet. Leerlingen uit het VSO volgen een eigen programma, waarbij leerlingen deels vakken volgen in klassen van het Olympus College. Per augustus 2019 zijn er drie klassen met 35 leerlingen.

Door deze 'school-in-school-voorziening' hebben leerlingen een betere aansluiting op vervolgonderwijs. Voor leerlingen van het Olympus College biedt de voorziening een mogelijkheid om tijdelijk in een andere setting te functioneren, al dan niet als overgangperiode naar het speciaal onderwijs.

Op de vmbo-locatie Liemers Landeweer is in samenwerking met VSO Briant (onderdeel van De Onderwijsspecialisten) in 2018-19 een structuurklas gestart voor leerlingen die op de grens van regulier en speciaal onderwijs functioneren. Na het succesvolle eerste jaar is in 2019-20 het aantal leerlingen uitgebreid: 12 leerlingen in leerjaar 1 en 11 leerlingen verspreid over leerjaren 2 t/m 4.

Sinds de invoering van passend onderwijs in 2015 hebben scholen steeds verder ingespeeld op extra ondersteuningsbehoeften van leerlingen. Doel is leerlingen in een normale, thuisnabije setting voor te bereiden op hun verdere toekomst. De vele initiatieven op het gebied van maatwerk en differentiatie bieden hiertoe mogelijkheden.

Een specifieke ontwikkeling is dat docententeams in meerdere scholen training volgen in coachingsvaardigheden. Op die manier kunnen docenten nog beter inspelen op de extra behoefte van leerlingen aan ondersteuning.

4.9 TOETSING EN EXAMINERING

In 2019 is op alle scholen een onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de Programma's van Toetsing en Afsluiting (PTA). In het PTA is de inhoud en toetsing van het Schoolexamen (SE) van leerlingen beschreven. Dit onderzoek is uitgevoerd door de adviseurs kwaliteitsmanagement in samenwerking met een extern deskundige. Naar aanleiding van het onderzoek zijn de PTA's op de noodzakelijke onderdelen verbeterd.

Ook is een ontwikkelaudit uitgevoerd op het Montessori College Arnhem. Een externe en interne adviseur hebben beleid, organisatie en uitvoering rondom examinering doorgelicht en aanbevelingen opgesteld.

In een gezamenlijke bijeenkomst van leidinggevenden en examensecretarissen van alle scholen is op basis van het PTA-onderzoek en de ontwikkelaudit gestart met de verdere professionalisering van de examenorganisatie én het inhoudelijk beleid rondom het Schoolexamen (profilering; toetskwaliteit).

In 2019 heeft op drie vmbo-scholen een inspectieonderzoek plaatsgevonden naar de afname van het centraal schriftelijk en praktijkexamen (CSPE). Er zijn geen tekortkomingen geconstateerd. Wel bleek op een van de scholen, Liemers College locatie Landeweer, de borging van de kwaliteit onvoldoende. Deze is inmiddels op orde gebracht.

5 HRM-BELEID

| | | |
|------------|--|----|
| 5.1 | strategisch HRM | 57 |
| 5.2 | duurzame inzetbaarheid | 58 |
| 5.3 | leiderschapsontwikkeling | 60 |
| 5.4 | arbeidsmarktbenadering | 62 |
| 5.5 | verzuim en ontslag | 64 |
| 5.6 | opbouw personeelsbestand in fte's | 66 |

5.1 STRATEGISCH HRM

Quadraam onderschrijft het belang dat de kwaliteit van het personeel cruciaal is voor de kwaliteit van onderwijs. In dit hoofdstuk beschrijven we onze strategische thema's. Zo geven we inzicht in hoe Quadraam werkt aan haar strategische HRM-opdracht.

- **Duurzame inzetbaarheid:** Quadraam als wendbare organisatie met veerkrachtige medewerkers.
- **Leiderschap:** gericht op een professionele cultuur door aanbieden van programma's en masterclasses met focus op samen leren.
- **Arbeidsmarktbenadering:** goede medewerkers voor nu en in de toekomst. Het goed op de kaart zetten van onze scholen en Quadraam profileren als aantrekkelijke werkgever.

Hiermee leggen we de inhoudelijke verbinding met de onderwijskundige visie en opgave waar scholen voor staan. De mens en zijn kwaliteiten zijn hierbij bepalende factoren. De dialoog en samenwerking tussen leidinggevenden, docenten en ondersteuners zijn randvoorwaarden voor het verder ontwikkelen van de gewenste professionele cultuur. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in het intensiveren van de interactie tussen scholen en HRM. Zo hebben we diverse themagerichte expertgroepen ingericht als voorportaal naar besluitvorming op stichtingsniveau (passend bij de besturingsfilosofie van Quadraam).

5.2 DUURZAME INZETBAARHEID

HRM richt zich vanuit de vastgestelde visie op duurzame inzetbaarheid op de verdere invulling van dit thema. Dat doen we via diverse activiteiten.

Mobiliteit

Als onderdeel van duurzame inzetbaarheid hebben we in 2019 diverse activiteiten, georganiseerd rondom mobiliteit, zoals:

- Dag van de mobiliteit. Medewerkers namen een dagje een kijkje in de keuken van organisaties buiten Quadraam.
- Week van de mobiliteit. Diverse activiteiten zoals meelopen met collega's op andere scholen en afdelingen binnen Quadraam, het voeren van een loopbaangesprek met een externe loopbaancoach, diverse workshops rondom het thema mobiliteit en het laten maken van een professionele foto.

In 2020 gaan we, in samenwerking met de scholen, verder aan de slag met het (planmatig) uitbouwen van het thema mobiliteit binnen Quadraam. Mede gezien veranderende omstandigheden binnen de school zien we bijvoorbeeld een groeiende behoefte aan loopbaangesprekken met een loopbaancoach. We onderzoeken hoe we ons aanbod hierop af kunnen stemmen.

Vitaliteit

We hebben extra aandacht besteed aan het thema vitaliteit. Daartoe hebben we de volgende acties ondernomen:

- We hebben een visie en criteria opgesteld voor het vormgeven van een vitaliteitsprogramma.
- In de vorm van een pilot hebben we diverse activiteiten aan medewerkers aangeboden:
 - Bij Lorentz Lyceum en Rivers vulden 50 medewerkers een vragenlijst rondom duurzame inzetbaarheid in en is een healthcheck uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten worden passende acties uitgezet.
 - Een werkgroep met medewerkers van 't Venster denkt na over concrete acties rondom het thema 'van werkdruk naar werkgeluk'.
 - Diverse Q-Times zijn aangeboden, o.a. stressmanagement.

In 2020 bouwen we deze initiatieven verder uit en blijven we in de communicatie aandacht besteden aan vitaliteit, bijvoorbeeld met informatie over de mogelijkheden binnen de cao à la carte.

Strategische personeelsplanning

In 2019 hebben we verder gewerkt aan het opzetten van strategische personeelsplanning binnen Quadraam:

- Vanuit de evaluatie van de match is besloten het wervings- en selectiebeleid aan te passen.
- Er is een voorstel gemaakt om de ketenregeling in het jaar 2020 beter in te zetten.

Door middel van deze acties willen we snel in kunnen spelen op de veranderende arbeidsmarkt. Tegelijkertijd willen we onze formatie flexibel houden, zodat we goed mee kunnen bewegen met krimp en groei. In 2020 zijn deze beleidswijzigingen van kracht.

5.3 LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Het leiderschapsprogramma bij Quadraam is gericht op het versterken van het leiderschap en een professionele cultuur waarin van en met elkaar wordt geleerd en samengewerkt. Het programma richt zich op schoolleiders, afdelingsleiders, OOP-leidinggevenden, *teacher leaders* en leiderschapstalenten. We organiseren activiteiten op de volgende gebieden:

Studiedagen groep 25 en groep 75

- In 2019 stonden de studiedagen van de groep 25 (CvB, directeuren, staf) in het teken van de nieuwe strategie. Ook de samenwerking in de groep 25 is blijvend onderwerp van gesprek tijdens deze dagen. De dagen zijn begeleid door collega's van HRM en Quriuz en krijgen een vervolg in 2020. In dat jaar wordt de wendbare strategie voor de komende periode vastgesteld.
- De studiedagen voor de groep 75 (CvB, directeuren, staf, afdelingsleiders) zijn georganiseerd door vertegenwoordigers van deze groep. De samenwerking en het van elkaar leren nemen hierin een steeds meer centrale plaats in.

Professionaliseringsactiviteiten met Quriuz

- We organiseren professionaliseringsactiviteiten op basis van behoeften van de organisatie en/of leidinggevenden. Het aanbod wordt altijd in samenwerking met de doelgroep vormgegeven. In 2019 hebben we de verzuimtraining aangeboden aan alle leidinggevenden om zo de kennis over verzuimbegeleiding te updaten en vaardigheden van gespreksvoering te trainen.
- Elk half jaar organiseren we een masterclass met een actueel thema over leiderschap. Voor deze bijeenkomsten nodigen we alle formeel leidinggevenden en andere geïnteresseerden in de organisatie uit. In 2019 zijn de thema's 'emotioneel intelligent leiderschap' en 'hoe organiseer je onderwijs anders?' behandeld.

Talentenprogramma's

- In 2019 zijn twee talentenprogramma's doorlopen: 'Schoolleiders gezocht' en 'Afdelingsleiders gezocht'. Enkele deelnemers zijn doorgestroomd in een leidinggevende positie binnen Quadraam. Verder heeft het programma talenten in de organisatie zichtbaar gemaakt. Zij kunnen een kans maken bij toekomstige vacatures (binnen en buiten Quadraam).
- Beide programma's worden in 2020 geëvalueerd. In principe herhalen we deze programma's iedere twee jaar. We werken de uitgangspunten rondom talentmanagement nog nader uit.

Netwerk- en intervisiegroepen

- In 2019 zijn wederom twee groepen 'Frisse blik op leiderschap' gestart. Het gaat hier om startende afdelingsmanagers die samen deelnemen aan intervisiebijeenkomsten. Met de komst van nieuwe afdelingsleiders zullen ook komend jaar nieuwe groepen starten. Ook de groep 'Nieuwe blik op leiderschap' (leidinggevend en die langer in dienst zijn) heeft hun intervisiesessies voortgezet in 2019.

5.4 ARBEIDSMARKTBENADERING

Het aantal vacatures in 2019 is licht gestegen ten opzichte van 2018. Zo hebben we in 2019 204 ipv 199 vacatures op Meesterbaan geplaatst. In 2018 waren dat er 187.

In 2019 hebben we in het kader van onze Arbeidsmarktbenadering en werving- & selectieproces de volgende (extra) activiteiten ingezet:

- aanpassen W&S en vacatureteksten (Google *proof*, beter vindbaar);
- actief *searchen* docenten wiskunde/natuurkunde en afdelingsleiders;
- *speeddate* met docenten wiskunde;
- werken bij-website opgezet (www.werkenbijquadraam.nl);
- social media-accounts aangemaakt en geactiveerd;
- proces gestart waarbij sollicitanten en afgewezen kandidaten actief van informatie en feedback voorzien worden en waar mogelijk worden gekoppeld aan andere scholen;
- feedbackkwartier geïntroduceerd, een ochtend per vier weken om afgewezen kandidaten van tips en tricks te voorzien;
- interne kandidatenpool activeren en opbouwen (daarmee vacatures voorkomen);
- aanbesteding externe inhuur: meer grip op flexibele inzet en inhuur.

In 2020 blijven we inzetten op een aansprekende en dynamische arbeidsmarktbenadering met als focus voor Q1 en Q2:

- sollicitant volgsysteem (ATS);
- dynamisch Aankoop Systeem (DAS) voor externe inhuur implementeren;
- fotografie boegbeelden ten behoeve van *employer branding*;
- *speeddaten* (ter voorbereiding match/vacatures Q2).

In 2019 zijn 125 vacatures via het vacatureplatform Meesterbaan ingevuld. De overige vacatures zijn teruggetrokken, intern vervuld, via onderlinge matching of via een andere externe partij tot stand gekomen.

De top 5 vacatures (zowel vervanging als regulier) in 2019 bij Quadraam:

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

| Periode | Vacatures | Sollicitanten | Aangenomen |
|----------------|------------------|----------------------|-------------------|
| Q1 | 39 | 478 | 20 |
| Q2 | 79 | 1.380 | 49 |
| Q3 | 44 | 736 | 27 |
| Q4 | 42 | 518 | 29 |
| Totaal | 204 | 3.112 | 125 |

5.5 VERZUIM EN ONTSLAG

Ziekteverzuim

In het kalenderjaar 2019 is het ziekteverzuimpercentage binnen Quadraam 5,7% procent. Het lang verzuim (43 t/m 365 dagen) is ruim 3%. De ziekmeldingsfrequentie is nagenoeg hetzelfde als voorgaande kalenderjaren (zie onderstaande tabel). Vanwege de stijging van het ziekteverzuimpercentage in de afgelopen 3 jaar zijn mitigerende activiteiten ondernomen.

Maatschappelijke veranderingen vragen om onderwijsvernieuwingen. Deze vernieuwingen, op sommige scholen gecombineerd met de instroom van nieuwe leidinggevenden en/of daling van leerlingaantallen, kunnen een periode van onzekerheid met zich meebrengen. Dat legt druk op scholen en medewerkers. Verzuim is hiervan een mogelijk gevolg. De impact van verzuim is bekend: lesuitval, extra druk bij leidinggevenden en medewerkers, hogere kosten en mogelijk ook extra verzuim of zelfs verloop. Een vicieuze cirkel dus.

De belangrijkste factor in onze activiteiten om het ziekteverzuimpercentage terug te dringen is aandacht. Dit betekent dat de leidinggevende, in afstemming met HRM en de bedrijfsarts, intensief contact heeft met de verzuimende medewerker. Er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Door dit intensieve contact met name met de verzuimende medewerker, verwachten we dat kortdurend verzuim niet overgaat in langdurig verzuim. Daarnaast zullen we meer aandacht besteden aan preventie om verzuim te voorkomen.

In 2020 streven we naar een daling van het verzuimpercentage met 1%. We streven ernaar om medewerkers fit en vitaal aan het werk te hebben en te houden. De focus ligt daarbij op de groep lang verzuim (43 t/m 365 dagen). Uiteraard gaan we ook acties in gang zetten om instroom in deze categorie in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen.

In onderstaande tabel staan de streefcijfers, ziekteverzuimpercentages en ziekmeldingsfrequenties (stand 31 december 2019).

ZIEKTEVERZUIM 2017 – 2019

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-----------------|-------|-------|
| Landelijk verzuimpercentage in Nederland | Nog niet bekend | 4,3% | 4,0% |
| Streefcijfer ziekteverzuim% Quadraam | 3,5% | 3,5% | 3,75% |
| Ziekteverzuimpercentage | 5,76% | 4,63% | 3,38% |
| Landelijk ziekmeldingsfrequentie in Nederland | Nog niet bekend | 1,2 | 1,0 |
| Streefcijfers ziekmeldingsfrequentie Quadraam | 1,1 | 1,1 | 1,1 |
| Ziekmeldingsfrequentie Quadraam | 1,1 | 1,15 | 1,07 |

Wajong / Participatiewet

In 2019 had Quadraam 22 medewerkers in dienst die vallen onder de Participatiewet (inclusief Wajong). De Participatiewet is de regeling voor mensen met een ‘afstand tot de arbeidsmarkt’.

Om de doelstelling van 40 medewerkers in 2023 te behalen, is in 2020 extra aandacht noodzakelijk voor de werving in deze doelgroep.

In 2020 starten we hiervoor een samenwerking met UWV en een externe partij om te komen tot een gerichte werving en duurzame inzet.

Uitkeringslasten

We hebben goede resultaten behaald bij het begeleiden van medewerkers in een uitkeringssituatie naar werk elders. In totaal waren 19 uitkeringsgerechtigden in bemiddeling.

Hiervan hebben we zeven oud-medewerkers geheel of gedeeltelijk begeleid naar werk elders.

5.6 OPBOUW PERSONEELSBESTAND IN FTE'S

In 2019 is de formatie van Quadraam in aantal fte's verder afgenomen, in lijn met het dalend leerlingaantal:

| Dienstbetrekking 2019* | Fte | Dienstbetrekking 2018* | Fte |
|---|------------|---|------------|
| Totaal | 1.215,0 | Totaal | 1.246,5 |
| Directie | 49,0 | Directie | 52,1 |
| College van Bestuur | 2,0 | College van Bestuur | 2,0 |
| Leraar in opleiding | 3,2 | Leraar in opleiding | 5,2 |
| Onderwijs Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP) | 192,9 | Onderwijs Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP) | 194,5 |
| Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) | 122,7 | Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) | 125,6 |
| Onderwijzend Personeel (OP) | 824,3 | Onderwijzend Personeel (OP) | 843,1 |
| Stagiair | 16,8 | Stagiair | 19,3 |
| Wajong | 4,1 | Wajong | 4,7 |

* gemiddelde formatie

6 FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING 2019

| | | |
|------------|--|----|
| 6.1 | ontwikkelingen gedurende het boekjaar | 68 |
| 6.2 | financiële positie eind 2019 | 69 |
| 6.3 | resultatenrekening 2019 en toelichting | 73 |
| 6.4 | kasstromen en financiering | 76 |
| 6.5 | treasurybeleid | 78 |
| 6.6 | huisvesting | 81 |
| 6.7 | MVO en duurzaamheid | 83 |
| 6.8 | planning-en-controlcyclus | 84 |
| 6.9 | allocatie van middelen binnen schoolbestuur | 86 |

6.1 ONTWIKKELINGEN GEDURENDE HET BOEKJAAR

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

In 2019 speelden de volgende onderwerpen die gerelateerd zijn aan de bedrijfsvoering:

- Herijking van de organisatie-inrichting van het Centraal Bureau Quadraam;
- Waardentraject;
- Nieuwbouw en financiering van het ‘nieuwe’ Lorentz Lyceum;
- *Cashless* betalen op scholen;
- Ontwikkeltraject backoffice naar een integrale backoffice met het inrichten van een servicedesk (deze ontwikkeling loopt door in 2020).

Belangrijke ontwikkelingen in de baten en lasten staan toegelicht in de meerjarenbegroting en de verschillende overzichten met kengetallen. Het huisvestingsbeleid lichten we nader toe in **hoofdstuk 6.6**. De verwachte mutaties in reserves worden toegelicht in de balans in het hoofdstuk financiële meerjarenraming 2020 – 2024 toekomst en continuïteit.

6.2 FINANCIËLE POSITIE EIND 2019

Financieel gezond

Quadraam sluit 2019 af met een positief resultaat van € 3,3 miljoen. Begroot was een positief resultaat van € 1,3 miljoen. Het verschil ontstaat door een rijksbijdrage van circa € 2 miljoen vanuit het afgesloten onderwijsconvenant. Deze extra rijksbijdrage is incidenteel ontvangen in december 2019 en bedoeld voor werkdrukverlichting in de jaren 2020 en 2021. De overige indicatoren voldoen volledig aan de signaleringswaarden van de onderwijsinspectie. De liquiditeit is gestegen door een toename van liquide middelen (onder andere door de ontvangen middelen vanuit het onderwijsconvenant). De solvabiliteit is gedaald. De reden hiervan is een langlopende financiering van € 13 miljoen die is aangegaan voor de nieuwbouw van het nieuwe Lorentz Lyceum. De huisvestingsratio is gelijk aan die van 2018. Het weerstandsvermogen laat een lichte stijging zien t.o.v. 2018.

| Indicator | Definitie | Wat is het? | 2018 | 2019 | Streefwaarde Quadraam | Signaleringswaarde Inspectie |
|--|--|---|------|------|--------------------------|--|
| Solvabiliteit 2 | (Eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva | Relatie eigen vermogen en voorzieningen t.o.v. totaal vermogen | 71% | 60% | > 55% | < 30% |
| Liquiditeit/current ratio | (Vlottende activa + effecten)/kortlopende schulden | Relatie kortlopende bezittingen t.o.v. kortlopende verplichtingen | 0,9 | 1,5 | > 1,0 | < 0,75 |
| Huisvestingsratio | (Huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen & terreinen)/totale lasten | Aandeel huisvestingslasten in totale lasten | 7,1% | 6,8% | < 8% | > 10% |
| Weerstandsvermogen | Eigen vermogen/totale baten | Relatie eigen vermogen tot de totale baten | 25% | 27% | > 20% | < 5% |
| Rentabiliteit (genormaliseerd) | Totaal resultaat genormaliseerd (exclusief incidentele middelen onderwijsconvenant)/totale baten | Relatie resultaat tot de totale baten | 1,1% | 1,0% | 1% | 3-jarig < 0% 2-jarig < - 5% 1-jarig < -10% |

BALANS EIND 2019 (NA RESULTAATVERWERKING)

| (bedragen in €) | | 31-12-2019 | 31-12-2018 |
|-----------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Activa | | | |
| 1.2 | Materiële vaste activa | 46.668.625 | 39.056.417 |
| 1.3 | Financiële vaste activa | 10.041.098 | 10.400.291 |
| | Totaal vaste activa | 56.709.723 | 49.456.708 |
| 1.5 | Vorderingen | 3.298.965 | 2.528.098 |
| 1.7 | Liquide middelen | 9.865.723 | 1.181.220 |
| | Totaal vlottende activa | 13.164.689 | 3.709.318 |
| | Totaal activa | 69.874.412 | 53.166.026 |
| Passiva | | | |
| 2.1 | Eigen vermogen | 33.389.989 | 30.092.865 |
| 2.2 | Voorzieningen | 8.601.106 | 7.594.003 |
| 2.3 | Langlopende schulden | 13.016.250 | - |
| 2.4 | Kortlopende schulden | 14.867.067 | 15.479.158 |
| | Totaal passiva | 69.874.412 | 53.166.026 |

Toelichting ontwikkeling balansposten

Activa

Materiële vaste activa

In 2019 is in totaal € 14,3 miljoen geïnvesteerd. Hiervan heeft in 2019 circa € 8 miljoen betrekking op de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. Dit is de belangrijkste reden voor de toename van de materiële vaste activa van circa € 7,7 miljoen in 2019 t.o.v. 2018.

Financiële vaste activa

Deze activa hebben betrekking op leningen aan personeelsleden van Quadraam voor het aanschaffen van een eigen computer/laptop. Daarnaast betreft dit de vooruitbetaalde leasetermijnen voor de lease van zonnepanelen. Voor 2019 hebben we ervoor gekozen de effecten als financieel vast actief aan te merken. We houden de effectenportefeuille voor de lange termijn aan. Voor de vergelijkbaarheid is deze wijziging ook doorgevoerd in de balans van 2018.

Vorderingen

De vorderingen stijgen in 2019 met € 0,8 miljoen t.o.v. 2018. De belangrijkste reden hiervoor is de nieuwe vordering op het UWV inzake compensatie transitievergoedingen van € 0,6 miljoen. Werkgevers kunnen vanaf 1 april 2020 bij het UWV een verzoek indienen voor een vergoeding ter hoogte van de transitievergoeding die de werkgever heeft betaald bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst, wanneer deze is beëindigd vanwege arbeidsongeschiktheid. Quadraam maakt in 2020 ook gebruik van deze nieuwe regeling.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2019 toegenomen met ruim € 8 miljoen t.o.v. 2018. Deze toename is het gevolg van:

- Ontvangen gelden van de BNG-lening van ruim € 13 miljoen voor de bouw van het Lorentz Lyceum. De bestedingen van het Lorentz Lyceum zijn in 2019 € 8 miljoen. Hierdoor ontstaat een toename aan liquide middelen van ruim € 5 miljoen.
- In december 2019 is € 2 miljoen ontvangen van het rijk vanwege het afgesloten onderwijsconvenant. Deze middelen zijn bedoeld voor werkdrukverlichting in de jaren 2020 en 2021.
- Het positieve resultaat van Quadraam van ruim € 1 miljoen (dit betreft het genormaliseerd resultaat, exclusief de hiervoor benoemde incidentele middelen onderwijsconvenant).

Voor meer gedetailleerde cijfers en overzichten: [zie de jaarrekening 2019](#)

Passiva

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen stijgt in 2019 met € 3,3 miljoen t.o.v. 2018. Deze toename komt volledig tot stand door het behaalde resultaat in 2019. Het eigen vermogen is opgebouwd uit een algemeen reserve en twee bestemmingsreserves. De bestemmingsreserve Bekostiging OC&W (onderwijsconvenant) is in 2019 nieuw gevormd. De ca. € 2 miljoen die ontvangen is ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk in de jaren 2020 en 2021, is separaat aangemerkt als bestemmingsreserve. Hierdoor is het helder dat het middelen betreft met een specifieke bestedingsmogelijkheid.

Voorzieningen

De voorzieningen nemen toe in 2019 met circa € 1 miljoen t.o.v. 2018.

De toename wordt veroorzaakt door:

- Een toename in de voorziening Sparen persoonlijk budget. Medewerkers hebben meer uren gespaard. Daarnaast is in 2019 bij de berekening uitgegaan van het werkelijke uurtarief in plaats van het in 2018 gehanteerde gemiddelde uurtarief.
- Een nieuwe voorziening (Boven)Wettelijke werkloosheidsuitkering. Met ingang van 2019 heeft Quadraam een voorziening gevormd voor uitkeringen aan (boven)wettelijke werkloosheid voor medewerkers die in het verleden werkloos zijn geworden en recht hebben op deze uitkering.
- Een nieuwe voorziening Maatwerkbekostiging. Quadraam ontvangt aanvullende bekostiging voor nieuwkomers, de maatwerkbekostiging. De voorziening betreft een te verwachten correctie vanuit DUO in 2020 voor deze maatwerkbekostiging.

Langlopende schulden

De langlopende schulden stijgen in 2019 met ruim € 13 miljoen t.o.v. 2018. De reden hiervoor is de nieuw afgesloten lening bij de BNG voor de (gedeeltelijke) financiering van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden dalen in 2019 met circa € 0,6 miljoen t.o.v. 2018. De belangrijkste reden is een afname van het crediteurensaldo vanwege het uitvoeren van een betaalbatch op de laatste dag van het jaar.

Voor meer gedetailleerde cijfers en overzichten: [zie de jaarrekening 2019](#)

6.3 RESULTATENREKENING 2019 EN TOELICHTING

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (NA RESULTAATVERWERKING)

| | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Baten | | | |
| (3.1) Rijksbijdragen | 116.207.324 | 112.474.252 | 114.011.832 |
| (3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies | 1.467.429 | 1.315.314 | 1.873.487 |
| (3.5) Overige baten | 5.458.097 | 4.917.315 | 5.330.846 |
| Totaal Baten | 123.132.849 | 118.706.881 | 121.216.165 |
| Lasten | | | |
| (4.1) Personeelslasten | 93.557.570 | 93.159.414 | 92.586.958 |
| (4.2) Afschrijvingen | 4.438.620 | 4.501.213 | 4.371.938 |
| (4.3) Huisvestingslasten | 6.809.701 | 6.427.243 | 7.304.582 |
| (4.4) Overige lasten | 15.126.566 | 13.408.367 | 15.602.361 |
| Totaal Lasten | 119.932.458 | 117.496.238 | 119.865.839 |
| Saldo Baten en Lasten | 3.200.391 | 1.210.643 | 1.350.326 |
| (5.0) Financiële baten en lasten | 96.733 | 75.000 | -51.921 |
| Totaal resultaat | 3.297.124 | 1.285.643 | 1.298.405 |

(bedragen in €)

GENORMALISEERD RESULTAAT 2019

| Resultaat | 2019 | |
|--|--|--|
| | Resultaat incl middelen onderwijsconvenant | Resultaat genormaliseerd: excl middelen onderwijsconvenant |
| Gerealiseerd | 3.297.124 | 1.291.554 |
| Begroot (excl middelen onderwijsconvenant) | 1.285.643 | 1.285.643 |
| Verschil | 2.011.481 | 5.911 |

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

Quadraam besteedt deze middelen in de jaren 2020 en 2021 ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Het bedrag van ca. € 2 miljoen is in december 2019 ontvangen en conform richtlijnen als baat in de jaarrekening verwerkt. Vandaar dat het resultaat ca. € 2 miljoen hoger uitkomt dan is begroot. Het genormaliseerd resultaat laat zien dat zonder de ontvangst van deze gelden het resultaat in lijn ligt met de begroting.

Toelichting

Baten

Rijksbijdragen

De belangrijkste inkomstenbron van Quadraam zijn de rijksbijdragen: ruim € 116 miljoen. De rijksbijdragen stijgen t.o.v. de begroting van 2019 en de realisatie in 2018. De belangrijkste reden hiervoor is de ontvangst van de middelen afkomstig uit het onderwijsconvenant van € 2 miljoen. Deze middelen zijn incidenteel toegekend in december 2019 en bedoeld voor werkdrukverlichting in de jaren 2020 en 2021. Daarnaast zijn de rijksbijdragen voor de lonen in 2019 t.o.v. 2018 gestegen met 3,13%, dit terwijl in de begroting rekening was gehouden met een stijging van 2,35%. Dit resulteert in hogere baten van ca. € 0,9 miljoen.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies en overige baten

In 2019 werden lagere overige overheidsbijdragen en –subsidies verwacht t.o.v. 2018. In 2019 is inderdaad een verdere daling te zien (minder sterk dan verwacht). De overige baten betreffen diverse inkomsten zoals: ouderbijdragen, verhuur van locaties, detachering van personeel. Deze baten zijn nagenoeg in lijn met begroting 2019 en realisatie 2018.

Lasten

Personeelslasten

Onderwijs is arbeidsintensief, het meeste geld wordt besteed aan personeel. De personeelslasten bedragen ca. € 94 miljoen. Deze lasten liggen in lijn met de begroting. De lasten zijn € 0,8 miljoen hoger t.o.v. 2018 ondanks een dalend personeelsbestand. De oorzaak betreft een stijging van de lonen (cao) en hogere kosten voor inhuur van personeel. In de personeelslasten 2019 is een eenmalig positief effect opgenomen vanwege een te verwachte uitkering van het UWV van € 0,6 miljoen voor de compensatie van betaalde transitievergoedingen in het verleden.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

De afschrijvingskosten in 2019 liggen in lijn met de begroting van 2019 en de realisatie in 2018. Grote posten in de huisvestingslasten zijn: schoonmaakkosten, energie en water en onderhoudskosten. Met name de energielasten (gas en elektriciteit) zijn hoger dan begroot. Deze zijn in 2019 gestegen terwijl in de begroting een daling was voorzien.

Overige lasten en financiële baten en lasten

De overige lasten bestaan voornamelijk uit: (i) administratie en beheer, (ii) inventaris, apparatuur en leermiddelen, (iii) dotatie aan de overige voorzieningen. De overige lasten vallen in 2019 hoger uit dan begroot, onder andere door een hogere dotatie aan de voorziening Groot Onderhoud. De financiële baten en lasten hebben met name betrekking op de effectenportefeuille (waardeverandering en dividenduitkering) en rentelasten.

Voor meer gedetailleerde cijfers en overzichten: [zie de jaarrekening 2019](#)

6.4 KASSTROMEN EN FINANCIERING

| (bedragen in €) | 2019 | 2018 |
|---|--------------------|-------------------|
| Saldo baten en lasten | 3.200.391 | 1.350.326 |
| Aanpassingen voor: | | |
| Afschrijvingen | 4.438.620 | 4.371.938 |
| Langlopende schulden | - | -1.978.587 |
| Mutaties voorzieningen | 1.007.103 | 1.725.587 |
| | 5.445.724 | 4.118.938 |
| Vorderingen (-/-) | -770.867 | 193.907 |
| Kortlopende schulden | -612.091 | 1.359.208 |
| Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties | -1.382.958 | 1.553.115 |
| Effecten | 327.253 | -180.060 |
| | 327.253 | -180.060 |
| Mutatie in werkkapitaal | -1.055.706 | 1.373.055 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties: | | |
| Ontvangen interest | 120.407 | 119.953 |
| Waardeverandering effecten | 6.237 | -166.482 |
| Betaalde interest | -29.911 | -5.392 |
| | 96.733 | -51.921 |
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten | 7.687.142 | 6.790.398 |
| Investeringen in MVA (-/-) | -14.322.801 | -7.895.912 |
| Desinvesteringen in MVA | 2.271.972 | - |
| Overige investeringen in FVA (-/-) | 31.940 | 181.702 |
| | -12.018.889 | -7.714.210 |
| Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten | -12.018.889 | -7.714.210 |
| Nieuw opgenomen leningen | 13.350.000 | - |
| Aflossing langlopende schulden (-/-) | 333.750 | -449.242 |
| | 13.016.250 | -449.242 |
| Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten | 13.016.250 | -449.242 |
| Mutaties liquide middelen | 8.684.503 | -1.373.054 |

Toename liquide middelen

Het kasstroomoverzicht laat een toename zien van de liquide middelen in 2019 met € 8,6 miljoen. Deze toename komt door de ontvangen gelden van de BNG-lening van € 13,35 miljoen voor de bouw van het Lorentz Lyceum. Deze lening is in 2019 volledig ontvangen. De besteding heeft gedeeltelijk plaatsgevonden in 2019. De besteding aan het Lorentz Lyceum bedraagt in 2019 € 8 miljoen. Het resterende deel wordt uitgegeven in 2020.

Daarnaast zijn de middelen van het onderwijsconvenant in december 2019 ontvangen. Deze middelen, € 2 miljoen, zijn opgenomen in het saldo baten en lasten. De middelen zijn bedoeld voor werkdrukverlichting in de jaren 2020 en 2021. De daadwerkelijke besteding van deze middelen vindt dus op een later moment plaats.

Investeringen materiële vaste activa

De investeringen in materiële vaste activa bedragen in 2019 € 14,3 miljoen (2018: € 7,9 miljoen). Van deze € 14,3 miljoen heeft ca. € 8 miljoen betrekking op de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. Ultimo 2019 is ca. 48 % van de totale nieuwbouwinvestering van ca. € 16,5 miljoen uitgegeven. Naast deze investering is geïnvesteerd in inventarissen, automatisering en verbouwingen. De investeringen betreffen met name vervangingsinvesteringen.

6.5 TREASURYBELEID

Het treasurybeleid van Quadraam is gericht op het optimaliseren van de financieringsstructuur en het beperken van financiële risico's. Quadraam kwalificeert zich als niet-professionele belegger. Het treasurystatuut is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In het treasurybeleid van Quadraam zijn de volgende randvoorwaarden voor beleggingen geformuleerd:

- Middelen die tijdelijk overtollig zijn, kunnen worden belegg.
- De periode van het beleggen is eindig en de belegging wordt op een vooraf vastgestelde einddatum terugontvangen.
- De hoofdsom van de belegging wordt door de financiële onderneming te allen tijde gegarandeerd.
- Belegd mag worden in staatobligaties van EU-lidstaten, mitst deze lidstaten aan de ratingeisen voldoen zoals opgenomen in artikel 4 eerste lid van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCQ 2016'.

Wij beleggen **niet** in:

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

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

De financiële middelen van Quadraam zijn ondergebracht bij een systeembank, een deel van de overtollige liquiditeit is conservatief omgezet in effecten. Dit geeft een extra zekerheid omdat effecten aan de organisatie verbonden zijn en niet aan de bank. Zoals eerder aangegeven is in 2019 een aanvullende langlopende lening aangegaan om de nieuwbouw van het Lorentz te financieren.

De meerjarige projectie van de liquide middelen (zie de financiële meerjarenramingen) laat zien dat Quadraam naar verwachting over de gehele

tijdreeks voldoet aan de minimale inspectiewaarde voor de current ratio van 0,75. Ons streven voor de komende jaren is een current ratio van tenminste 1.

In onderstaand overzicht staan de beleggingen van Quadraam in 2019 en 2018 met de daaraan gekoppelde looptijd in jaren:

| Specificatie effectenportefeuille | 2019 | | | 2018 | | |
|--------------------------------------|--------|---|----------------------|--------|---|----------------------|
| | Aantal | Waarde in € 1.000 (o.b.v. geamortiseerde kostprijs) | Looptijd in jaren | Aantal | Waarde in € 1.000 (o.b.v. geamortiseerde kostprijs) | Looptijd in jaren |
| Vastrentende waarden in Euro | 1.500 | 1.506 | 7 | 1.800 | 1.812 | 7 |
| | 5.400 | 5.516 | 10 | 6.100 | 6.039 | 10 |
| | 500 | 513 | 11 | 500 | 515 | 11 |
| | 1.000 | 1.049 | 12 | 500 | 538 | 12 |
| | 550 | 614 | 15 | 550 | 625 | 15 |
| | 250 | 204 | 25 | 250 | 200 | 25 |
| Totaal vastrentende waarden | 9.200 | 9.402 | | 9.700 | 9.729 | |
| Alternatieve beleggingen | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| Totaal effectenportefeuille | 9.200 | 9.402 | | 9.700 | 9.729 | |

Naleving interne verantwoording treasurybeleid

Het CvB heeft de Rabobank mandaat gegeven voor het samenstellen van onze beleggingsportefeuille. Dit gebeurt op basis van het beleid en het profiel dat Quadraam heeft geformuleerd. Aan het begin van een kalenderjaar neemt de dienst Financiën & Vastgoed van Quadraam en de Rabobank samen met het CvB de ontwikkeling op het gebied van treasury door.

De maandelijkse rapportage besteedt aandacht aan onder meer de volgende beleidszaken:

- de periodieke opstelling van een kasstroomprognose;
- de periodieke bewaking van de werkelijke kasstroom ten opzichte van de prognose;

- het beheren van de beleggingsportefeuille;
- de risicoanalyse en de beheersingsmaatregelen ten aanzien van de treasuryactiviteiten;
- het doen van voorstellen aan het CvB voor wijzigingen in de beleggingsportefeuille;
- het periodiek opstellen van een verantwoording over de treasuryactiviteiten.

In het begin van 2020 heeft de Rabobank verslag gedaan van het rendement op de beleggingsportefeuille over 2019. De Rabobank heeft met ons naar het actuele beleggingsbeleid gekeken en een doorkijk gegeven naar 2020 en de bijbehorende risico's. Eénmaal per jaar (of zoveel vaker indien de marktsituatie daartoe aanleiding geeft) initieert het CvB een evaluatie van de uitvoering van het treasurybeleid. Dit gebeurt in de vergadering van de RvT.

Tijdens deze evaluatie komt aan de orde:

- het overzicht en analyse van de huidige liquiditeits- en risicopositie;
- de prognose van de ontwikkelingen op de financiële markten (rentevisie);
- de transacties die in de afgelopen periode zijn aangegaan op de geld of kapitaalmarkt.

Tenslotte hebben we begin 2020 een treasurycommissie ingesteld die voorgaande onderwerpen en eventuele andere onderwerpen (beoordelen lening(en), hoogte bankkrediet) behandelt. De commissie vergadert minimaal vier keer per jaar.

6.6 HUISVESTING

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

Het huidige strategische Huisvestingsplan (SHP) gaat alweer zijn laatste jaar in en moet in 2020 worden geëvalueerd en mogelijk worden herijkt. Een SHP is een plan voor de lange termijn. Grote strategische vastgoedvraagstukken kunnen over deze termijnen heengaan.

De belangrijkste strategische vraagstukken zijn:

- Het beperken van de normatieve leegstand of met andere woorden de genormeerde vierkante meters in overeenstemming met het aantal leerlingen.
- Het realiseren van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. Hiervoor is als tussentijdse oplossing een financiering aangetrokken bij de BNG. De gemeente Arnhem is verantwoordelijk voor de onderwijshuisvesting en bekijkt uiterlijk in 2026 met de opstelling van haar nieuwe integraal huisvestingsplan of het nieuwe pand gefinancierd wordt door de gemeente. De verwachting is dat het nieuwe pand prioriteit krijgt in het nieuwe integraal huisvestingsplan. Het oude pand van het Lorentz Lyceum wordt in 2020 overgedragen aan de gemeente Arnhem.
- Strategische vastgoed overwegingen in Elst en bij Liemers.
- Verduurzaming aanbrengen waar het kan, mits voldoende betaalbaar.
- Klimaatbeheersing. De afgelopen jaren hebben wij enkele zomerse weken gehad, waarin de temperaturen hoog opliepen. Binnen Quadraam willen wij beleid formuleren en uitvoeren dat gericht is op een prettig klimaat. We willen objectief inventariseren in hoeverre dit moet leiden tot aanpassing van installaties binnen scholen.

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

- De Quadraam-scholen bevinden zich in de regio's Arnhem, de Liemers en Overbetuwe. De totale capaciteit van de Quadraam-scholen gezamenlijk bedraagt 148.871 m² bruto vloeroppervlak (buitenwerks gemeten vloeroppervlak, bvo).

- De verwachting is dat het totale leerlingaantal van Quadraam daalt. Tal van factoren bepalen de uiteindelijke omvang van de leerlingaantallen op de scholen. Er zijn ook weer signalen dat er op onderdelen weer groei kan ontstaan. Dat maakt jaarlijkse monitoring noodzakelijk. De verwachting is dat de afname van de ruimtebehoefte gelijk oploopt met de afname/toename van het leerlingaantal.
- Op Probus na hebben alle scholen te maken met normatieve leegstand (peiljaar 2017). Daarmee wordt de ruimte bedoeld waarvoor wij geen vergoeding krijgen.
- De normatieve leegstand van alle scholen van Quadraam gezamenlijk (exclusief gymonderwijs, ISK, Rivers en het Centraal Bureau Quadraam) bedraagt in 2019 44.000 m².

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

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

Aandachtspunten voor de komende jaren:

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

6.7 MVO EN DUURZAAMHEID

Quadraam onderkent haar verantwoordelijkheid ten aanzien van het welzijn van de maatschappij. Niet alleen hier en nu, maar ook met betrekking tot andere plaatsen op de wereld en toekomstige generaties. Nu is goed, toekomstgericht onderwijs aanbieden op zich al een vorm van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hoe onderwijsorganisaties dat doen is afhankelijk van de eigen cultuur en structuur.

Scholen van Quadraam hebben een voorbeeldfunctie voor de maatschappij wat betreft het duurzaam omgaan met natuurlijke hulpbronnen en onze planeet. Waar dit economisch haalbaar is voeren wij op de scholen duurzaamheidsmaatregelen door. De focus ligt daarbij op het verlagen van de energiekosten via het aanbrengen van zonnepanelen en ledverlichting. Dit is grotendeels uitgevoerd, wij komen nu in een fase waarin de kosten en baten inzichtelijk worden.

De bijdragen die organisaties leveren aan duurzame ontwikkeling tonen de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daar is innovatie op sociaal, economisch en technologisch gebied voor nodig. Via goed onderwijs kunnen we mensen opleiden zodat zij kunnen bijdragen aan deze innovatie. Voor onderwijsinstellingen betekent dit het integreren van duurzaamheid in het onderwijs, onderzoek, de maatschappelijke dienstverlening en de bedrijfsvoering.

In 2019 heeft het kabinet het klimaatakkoord gepresenteerd. De belangrijkste doelen van dit akkoord zijn 49% reductie van de CO²-uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990 en bijna CO²-neutrale gebouwen in 2050. In toekomstige strategische huisvestingsplannen werken we uit hoe we de schoolgebouwen in 2050 CO₂-arm kunnen maken. De gebouwen zullen bovendien direct energieneutraal (ENG) moeten worden en niet eerst bijna energieneutraal (BENG). Het is belangrijk voor ons dat de overheid dit meeneemt in (extra) bekostiging van het onderwijs.

6.8 PLANNING-EN-CONTROLCYCLUS

Een goed functionerende planning-en-controlcyclus is voor het onderwijs en Quadraam een belangrijksturingsmechanisme. De opzet kent een meerjaren- en een jaarcyclus.

Door de planning-en-controlcyclus nader in te vullen kunnen we de verschillende onderdelen een plaats geven in de tijd en de verantwoordingsmomenten en de daarbij behorende documenten identificeren.

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

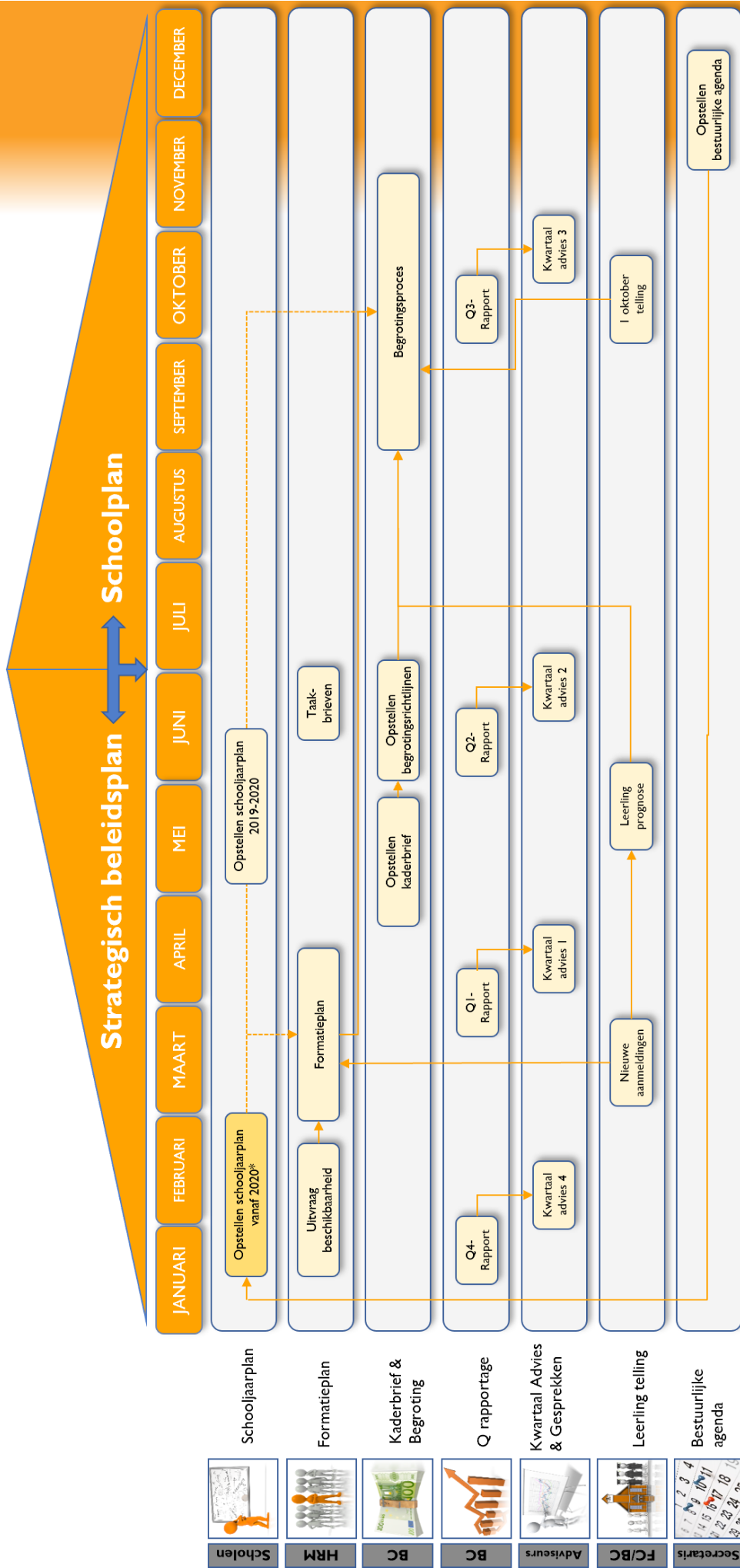
De cyclus kent verschillende onderdelen en is opgebouwd uit de volgende vier blokken. De eerste twee zijn de ‘planningsblokken’ de laatste twee ‘control-blokken’:

1. De strategische (meerjarencyclus) wordt uitgewerkt in het strategische beleidsplan en de bestuurlijke agenda.
2. Een uitwerking van de operationele planning (jaarcyclus) zijn het schooljaarplan, de startbrief (voorheen kaderbrief).
3. Een uitwerking van de budget-control (jaarcyclus) zijn de telling van de leerlingen, het formatieplan en de begroting 2020.
4. Een uitwerking van de stuur-control (periodieke cyclus) zijn de financiële rapportages, de Q- rapportage, de kwartaaladviesgesprekken, de MT-gesprekken, de meerjarenbegroting en andere ad-hocrapportages en/of gesprekken.

De financiële kwartaalrapportages geven, naast een uitgebreide toelichting op de financiële resultaten (de forecast), inzicht in: externe ontwikkelingen, kwaliteitsaspecten, personeelsindicatie en het portfolio- en risicomanagement.

In hoofdlijnen zag de planning-en-controlcyclus er voor 2019 als volgt uit:

Samenvatting P&C Kalender 2019



*Voorstel is om in de toekomst het schooljaarplan aan het begin van het kalenderjaar op te stellen, zodat vervolgens een vertaalslag naar formatieplan en begroting gemaakt kan worden.

6.9 ALLOCATIE VAN MIDDELEN BINNEN SCHOOLBESTUUR

| Bijdragen aan CBQ | | Tarief | Inzet van middelen |
|-----------------------------|--|---------------------------|---|
| College van Bestuur en staf | | | College van Bestuur en beperkte staf: secretaris, onderwijskwaliteit. Materiële lasten o.m. accountantskosten. |
| Centrale diensten | Financiën en Vastgoed Informatiemanagement Human Resource Communicatie Diagnostiek en Advies Leermiddelen fonds | 7,9% | Professionele service organisatie met adviseurs en een back-office op het gebied van HR, Financiën, Vastgoed, Informatiemanagement, Communicatie, Inkoop, Diagnostiek en leermiddelen. Materiële lasten zijn o.m. netwerk- en werkplekbeheer, telefooninfrastructuur, licentiekosten diverse pakketten, arbodiensten, repro machines. |
| Opleiden en innovatie | Quriuz Q-Highschool Innovatieprojecten | | Projectleiding Q-Highschool, team Quriuz en het innovatiebudget. Tevens diverse materiële lasten, bijvoorbeeld voor organisatie en Qtimes en leerlinggebonden uitgaven Q-Highschool. |
| Huisvesting | | €52,- p/m ² | Onderhoud, GWE, Schoonmaak, Verbouwingen, PV panelen |

Wijze van allocatie van middelen

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

- De rijksbekostiging per school wordt volledig aan de scholen gealloceerd op een wijze die gelijk is aan de uitgangspunten van het huidige bekostigingsmodel zoals gehanteerd door OC&W.
- Gelden vanuit het samenwerkingsverband, subsidies en overige baten worden volledig gealloceerd naar de school waarop deze gelden betrekking hebben.
- Scholen investeren gezamenlijk een vast percentage van 7,9% van hun rijksbijdragen ter dekking van de kosten van het Centraal Bureau Quadraam (CBQ) en het College van Bestuur. In 2019 komt dat bedrag uit op € 8,8 miljoen. De scholen financieren hiermee de dienstverlening door de ondersteunende diensten op het gebied van financiën, inkoop, vastgoed, HRM, professionalisering en kwaliteitsmanagement. Daarnaast hebben de scholen samen besloten te investeren

in schooloverstijgende innovatieprojecten, zoals de Q-Highschool. Kortom, een substantieel deel van het bedrag wordt één-op-één besteed aan de scholen ten behoeve van inzet van personeel voor professionaliseringsactiviteiten, het doceren op de Q-Highschool en voor innovatieprojecten.

- Scholen betalen daarnaast een vast bedrag per vierkante meter als dekking voor de huisvestingslasten.

Besluitvorming over allocatie van middelen

- Beleidsvoorstellen rondom allocatie van middelen worden voorbereid in een zogenaamde expertgroep met (financieel) experts van het Centraal Bureau Quadraam en een aantal schooldirecteuren.
- De beleidsvoorstellen worden met CvB en alle schooldirecteuren gezamenlijk besproken. Voorstellen in het kader van de begroting en het begrotingsproces worden vastgelegd in een Startbrief, die met de GMR en de RvT wordt besproken en vervolgens door het CvB wordt vastgesteld. De begroting wordt ter instemming voorgelegd aan de GMR en de RvT, alvorens het CvB haar vaststelt.
- Onderdeel van het begrotingsproces is het vaststellen van een rendementseis per school. Scholen die door interne of externe ontwikkelingen geen sluitende begroting kunnen opstellen, kunnen een verzoek indienen voor verlaging van de rendementseis. De expertgroep beoordeelt dit verzoek en adviseert hierover. Het CvB neemt een besluit over toekenning of afwijzing van het verzoek.

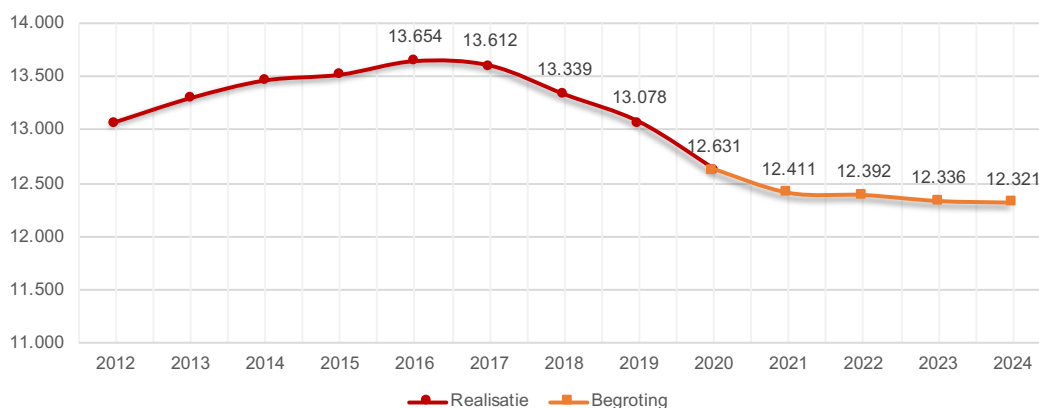
7 TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

| | | |
|------------|---|-----|
| 7.1 | demografische ontwikkelingen | 89 |
| 7.2 | financiële meerjarenramingen | 94 |
| 7.3 | risicobeheer | 100 |
| 7.4 | extra toelichting gebeurtenis na balansdatum: pandemie coronavirus | 104 |
| 7.5 | continuïteit | 106 |

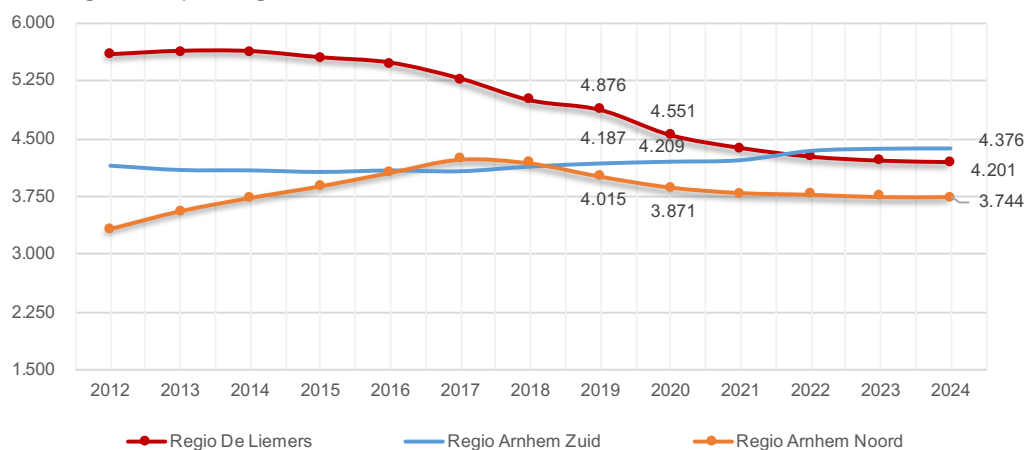
7.1 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

leerlingaantallen

Leerlingaantallen Quadraam



Leerlingaantal per regio



2020: daling van leerlingaantallen*

In begrotingsjaar 2020 heeft Quadraam 12.631 leerlingen (teldatum 1 oktober 2019). Dit is in lijn met de prognose zoals vorig jaar in de meerjarenbegroting opgenomen (12.598).

De krimp ten opzichte van 2019 van ca. 450 leerlingen zit met name bij Liemers College (234 leerlingen minder, -9%) en ISK (109 leerlingen minder, -32%). Het Liemers College is flink gekrompen door demografische ontwikkelingen in het oostelijk deel van de regio Liemers. Daarnaast zijn

*Definitie leerlingaantallen: Het gepresenteerde aantal leerlingen is inclusief VAVO, gedetacheerde leerlingen en ISK-maatwerk leerlingen. De telling vindt plaats op 1 oktober.

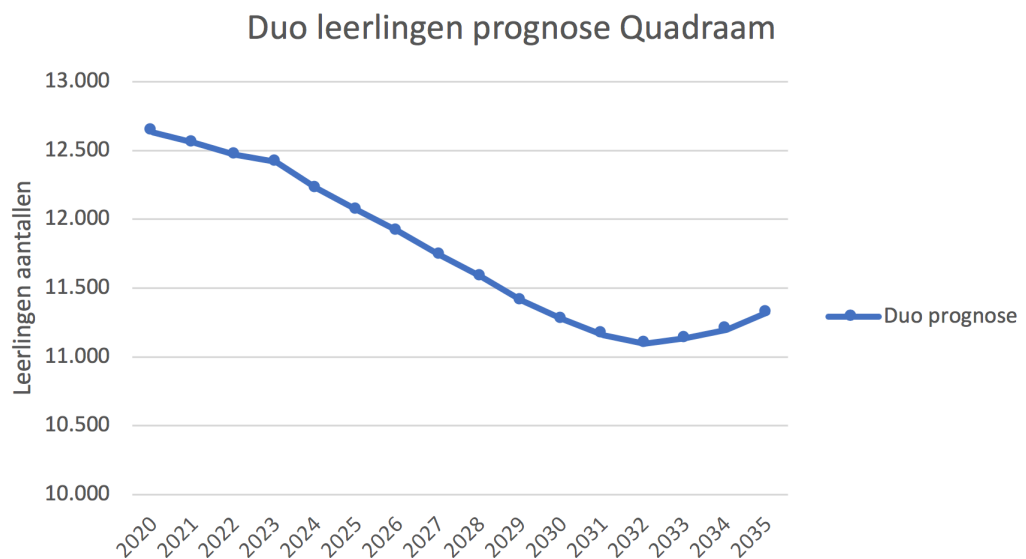
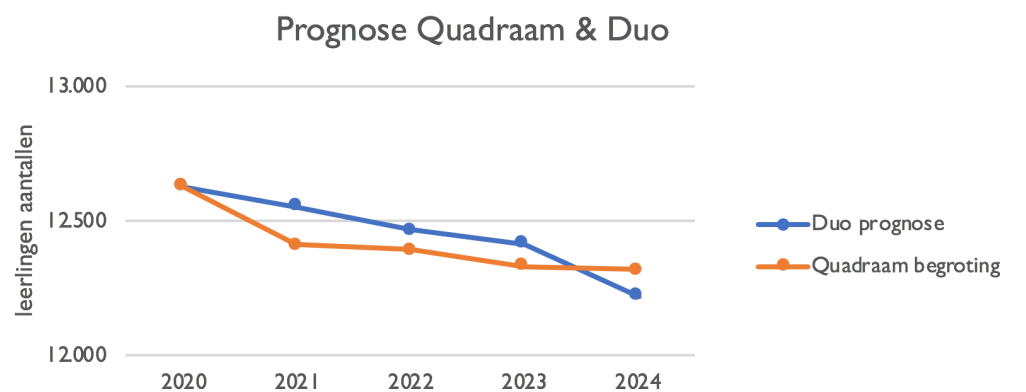
belangstellingspercentages gedaald. Het Candea College, de andere brede school in de Liemers, heeft daardoor een beperktere krimp (4%) gerealiseerd dan eerder was voorzien.

ISK Quadraam is voor leerlingen die net in Nederland zijn komen wonen. De instroom van deze leerlingen fluctueert sterk en is onder meer gebaseerd op de politieke (on)stabiliteit in het Midden-Oosten.

Vanaf 2021: beperkte daling van leerlingaantallen

Vanaf 2021 wordt in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een verdere daling. Met name in De Liemers zal de daling doorzetten. In Arnhem-Zuid (inclusief Elst) wordt lichte groei verwacht, met name bij Het Westeraam in Elst. Door een afnemend leerlingaantal op het Stedelijk Gymnasium en bij 't Venster wordt lichte krimp in Arnhem-Noord verwacht.

leerlingaantallen overige scenario's



Scenario 5 jaar: DUO (OCW) t.o.v. prognose in meerjarenbegroting

DUO (OC&W) stelt jaarlijks prognosecijfers op die rekening houden met marktaandeel, bevolkingsprognose en doorstroomgegevens van de desbetreffende scholen. In de eerste drie jaren van de meerjarenbegroting vertoont de prognose van het aantal leerlingen van Quadraam een meer conservatief beeld ten opzichte van de prognose van DUO. In het jaar 2024 zien we een omgekeerd beeld. Dat komt door de prognose van de leerlingaantallen bij Candeia, het Olympus College en het Lorentz Lyceum.

In de prognose van zowel Quadraam als DUO is geen rekening gehouden met de onderstaande effecten. Deze effecten kunnen leiden tot hogere leerlingaantallen:

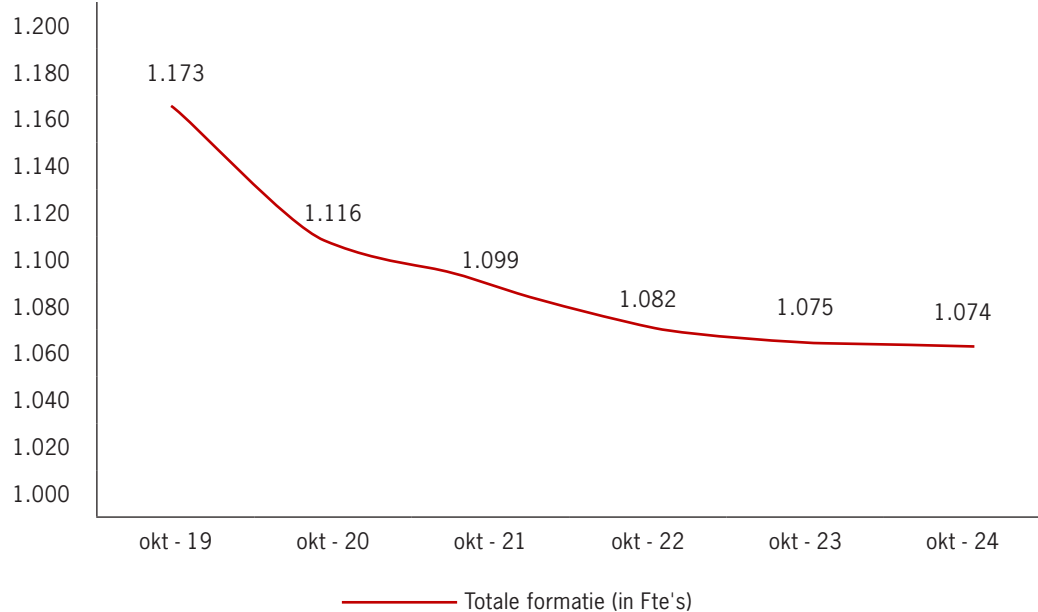
- in De Liemers en in Elst zijn samenwerkingstrajecten met primair onderwijs opgestart waarbij gezamenlijke nieuwbouw wordt verkend;
- de aantrekkelijkheid van “het oosten” neemt toe, meer mensen verhuizen vanuit Randstad, onder meer naar de regio Arnhem;
- nieuwbouw Lorentz Lyceum leidt naar verwachting tot hogere belangstellingspercentages, dit effect is niet geheel meegenomen in de begroting (in de begroting is een conservatieve inschatting gemaakt).

Scenario 15 jaar: DUO (OCW)

DUO voorspelt de komende 12 jaar een verdere krimp in leerlingaantallen. Het dieptepunt van de krimp ligt in het jaar 2032 (11.095 leerlingen). Ontwikkelingen bij gemeenten (bijvoorbeeld nieuwbouwwoningen) en een hoger marktaandeel kunnen leiden tot hogere leerlingaantallen dan de prognose van DUO.

FTE's

FTE'S QUADRAAM



Definitie fte's: iedereen in dienst bij Quadraam. Dit betekent exclusief externe inhuur.

2020: formatieomvang daalt

Voor een gezonde bedrijfsvoering is het nodig de formatie aan te passen in lijn met de daling van de leerlingaantallen.

Voor 2020 wordt rekening gehouden met een krimp van 57 fte's, tot totaal 1.116fte's. Een groot deel van die krimp in 2020 wordt gerealiseerd in de regio De Liemers (35 fte). Daarnaast is krimp voorzien bij de vmbo-scholen in Arnhem (9 fte bij 't Venster en Maarten van Rossem samen) en bij ISK Quadraam (4 fte).

Vanaf 2021: daling formatie

Het meerjarenperspectief voor de formatie is passend bij de prognose van het aantal leerlingen. De formatie laat een verdere daling zien naar 1.074 fte in 2024, een daling van 8,5% ten opzichte van het huidige personeelsbestand.

FORMATIE-OVERZICHT IN FTE'S

| | okt-19 | okt-20 | okt-21 | okt-22 | okt-23 | okt-24 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Bestuur/Directie/Teamleiders | 49,8 | 49,7 | 49,5 | 48,5 | 48,5 | 48,5 |
| <i>Regulier OP</i> | 788,0 | 749,0 | 737,6 | 724,0 | 717,2 | 716,4 |
| <i>LIO</i> | 3,4 | 6,4 | 6,4 | 6,4 | 6,4 | 6,4 |
| Personeel primair proces | 791,4 | 755,5 | 744,1 | 730,4 | 723,6 | 722,9 |
| <i>Onderwijs ondersteunend</i> | 119,3 | 112,3 | 111,3 | 111,3 | 111,3 | 111,3 |
| <i>OBP</i> | 193,4 | 187,1 | 182,8 | 180,0 | 180,0 | 179,6 |
| <i>Overig</i> | 0,2 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| <i>Wajong</i> | 3,7 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| <i>Stagiair</i> | 15,0 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| <i>Overig ondersteunend</i> | 212,4 | 198,7 | 194,4 | 191,6 | 191,6 | 191,2 |
| Ondersteunend personeel | 331,6 | 311,0 | 305,7 | 302,9 | 302,9 | 302,5 |
| Totaal personeel | 1.172,9 | 1.116,2 | 1.099,2 | 1.082,8 | 1.074,9 | 1.073,8 |

Definitie fte's: iedereen in dienst bij Quadraam. Dit betekent exclusief externe inhuur.

Formatie-overzicht

In het overzicht links staan de fte's uitgesplitst per categorie:

- bestuur/directie/teamleiders: ca. 4% van het totaal fte's
- personeel primair proces: ca. 68% van het totaal fte's
- ondersteunend personeel: ca. 28% van het totaal fte's

Deze verhouding ten opzichte van het totaal fte's blijft in alle jaren nage-nog gelijk.

Match-proces

Binnen bepaalde scholen loopt de formatie terug, waardoor sommige medewerkers met een vast contract herplaatst moeten worden binnen Quadraam. Hiervoor is het match-proces ingericht om vraag en aanbod van functies bij elkaar te brengen. Op die manier kan de medewerker zijn werk behouden.

De mobiliteit van herplaatsingskandidaten wordt op twee manieren gefaciliteerd. Ten eerste hebben deze kandidaten voorrang op nieuwe vacatures. Mochten er geen vacatures in het vakgebied zijn, dan nemen zij functies over van medewerkers met een tijdelijk contract.

In 2020 verwachten we dat ca.20 fte's met pensioen zullen gaan. Daarnaast zijn per oktober 2019 169 fte's met een tijdelijk contract in dienst. Kwantitatief is er voldoende flexibele schil om de krimp van 57 fte's op te vangen.

7.2 FINANCIËLE MEERJARENRAMINGEN

| Staat van baten en lasten | Realisatie | | | Begroting | | MEERJARENBEGROTING | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Leerlingaantallen per t-1 | 13.612 | 13.339 | 13.078 | 13.078 | 12.631 | 12.411 | 12.392 | 12.336 | 12.321 |
| Groei # leerlingen | -0,3% | -2,0% | -2,0% | 0,0% | -5,3% | -1,7% | -0,2% | -0,5% | -0,1% |
| Baten | | | | | | | | | |
| Rijksbijdragen | 113.039 | 114.012 | 116.207 | 112.832 | 111.927 | 109.186 | 108.821 | 108.185 | 107.644 |
| Overige overheidsbijdragen | 1.455 | 1.873 | 1.467 | 1.101 | 895 | 836 | 829 | 826 | 819 |
| Overige baten | 5.173 | 5.331 | 5.458 | 5.188 | 5.222 | 5.158 | 5.174 | 5.176 | 5.176 |
| Totaal baten | 119.667 | 121.216 | 123.132 | 119.121 | 118.044 | 115.180 | 114.824 | 114.187 | 113.639 |
| Lasten | | | | | | | | | |
| Personeelslasten | 92.548 | 92.587 | 93.557 | 93.582 | 92.832 | 90.618 | 90.448 | 89.930 | 89.756 |
| Afschrijvingen | 4.256 | 4.372 | 4.439 | 4.501 | 4.578 | 4.752 | 4.700 | 4.803 | 4.927 |
| Huisvestingslasten | 6.125 | 7.305 | 6.810 | 7.020 | 7.163 | 6.966 | 6.921 | 6.866 | 6.876 |
| Overige lasten | 15.629 | 15.602 | 15.127 | 12.846 | 12.590 | 11.922 | 11.785 | 11.733 | 11.304 |
| Totaal lasten | 118.558 | 119.866 | 119.932 | 117.949 | 117.163 | 114.258 | 113.854 | 113.332 | 112.863 |
| Saldo Baten en Lasten | 1.110 | 1.350 | 3.200 | 1.172 | 881 | 922 | 970 | 855 | 776 |
| Financiële baten en lasten | 140 | -52 | 97 | 75 | 61 | 62 | 64 | 66 | 68 |
| Resultaat gewone bedrijfsvoering | 1.250 | 1.298 | 3.297 | 1.247 | 942 | 984 | 1.034 | 921 | 844 |
| <i>Rendement</i> | 1,0% | 1,1% | 2,7% | 1,0% | 0,8% | 0,9% | 0,9% | 0,8% | 0,7% |
| <i>Personeelslasten</i> | 77,3% | 76,4% | 76,0% | 78,6% | 78,6% | 78,7% | 78,8% | 78,8% | 79,0% |
| <i>Afschrijvingen</i> | 3,6% | 3,6% | 3,6% | 3,8% | 3,9% | 4,1% | 4,1% | 4,2% | 4,3% |
| <i>Huisvestingslasten</i> | 5,1% | 6,0% | 5,5% | 5,9% | 6,1% | 6,0% | 6,0% | 6,0% | 6,1% |
| <i>Overige lasten</i> | 13,1% | 12,9% | 12,3% | 10,8% | 10,7% | 10,4% | 10,3% | 10,3% | 9,9% |
| <i>Totale lasten</i> | 99,1% | 98,9% | 97,4% | 99,0% | 99,3% | 99,2% | 99,2% | 99,3% | 99,3% |

Toelichting op de financiële meerjarenraming

Net als voor het jaar 2020 is de begroting voor de jaren 2021 t/m 2024 vanaf schoolniveau opgebouwd. Het begrote rendement komt net onder de 1% uit.

De baten dalen mee met de ontwikkeling van leerlingaantallen. De daling in baten in 2020 is minder sterk vanwege begrote indexatie in de personele bekostiging (2%). Voor 2021 en verder is geen indexatie begroot en dalen de baten dus met een gelijk percentage als de leerlingaantallen.

De scholen hebben op fte-niveau meerjarig een formatie opgesteld die bij het leerlingaantal past. Hierdoor dalen de personeelskosten mee met de baten.

Personeelslasten

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

De personeelslasten in deze meerjarenbegroting zijn op persoonsniveau en op maandbasis opgebouwd. De mutatie van fte's in de zomer van 2020 is gebaseerd op het verwachte leerlingaantal per schooljaar '20/'21.

Lonen en salarissen vormen de bulk van de personele lasten (€ 88,3 miljoen in 2020, nagenoeg gelijk aan begroting 2019). Er is uitgegaan van een stijging van de loonkosten van 2,0%, gelijk aan de stijging in personele bekostiging. Overige personele lasten dalen ca.€ 0,5 miljoen, onder meer door een verwachte afname van inhuur van externen.

Formatieomvang

De formatieomvang 2020 en meerjarige ontwikkeling staan beschreven bij de demografische ontwikkelingen.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zullen verder moeten dalen door verdere optimalisering en door, op termijn, panden van krimpscholen over te dragen aan de gemeenten. Ook het niet verlengen van huurcontracten voor locaties leidt tot de benodigde besparingen.

Afschrijvingslasten

De stijging van de afschrijvingslasten vanaf 2021 wordt onder meer veroorzaakt door de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. Na oplevering van het pand wordt hierop ca. € 80K per jaar afgeschreven. Afschrijvingen stijgen ook doordat steeds meer scholen deelnemen aan het leermiddelenfonds Quadraam en daardoor boeken aanschaffen en hierop afschrijven. Dit heeft echter lagere exploitatielasten (in rubriek overige lasten) tot gevolg.

Financieringslasten

De financieringslasten zijn vanaf 2020 hoger door rentelasten van de aangetrokken lening (ca.€ 68K per jaar).

Overige lasten

De overige lasten zijn fors lager begroot dan de forecast 2019 (verschil ca. €1,5 miljoen). Dat heeft te maken met de volgende drie effecten:

- lagere kosten voor leermiddelen (ca. € 400K), met name door toetreding van drie scholen tot leermiddelenfonds Quadraam;
- in de begroting van 2020 daalt het aantal ISK-leerlingen en daarmee zijn doorbetalingen aan gedetacheerde ISK-leerlingen bij ROC's (€ 400K) ook lager;
- begroting 2020 houdt rekening met lagere baten voor ouderbijdragen (zie overige baten); ook de lasten die hiermee gemoeid zijn (leerlinggebonden uitgaven) zijn daarom lager begroot (ca.€ 450K).

BALANS QUADRAAM (X €1.000)

| | Realisatie | | | Begroting | | Meerjarenbegroting | | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Materiële vaste activa | 35.532 | 39.056 | 46.668 | 46.757 | 55.072 | 54.417 | 53.838 | 53.134 | 52.357 |
| Financiële vaste activa | 853 | 672 | 10.041 | 816 | 603 | 569 | 535 | 501 | 467 |
| Totaal vaste activa | 36.386 | 39.728 | 56.709 | 47.573 | 55.675 | 54.986 | 54.373 | 53.635 | 52.824 |
| Voorraden | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Vorderingen | 2.722 | 2.528 | 3.299 | 2.125 | 2.447 | 2.398 | 2.401 | 2.401 | 2.398 |
| Effecten | 9.549 | 9.729 | 0 | 9.250 | 9.381 | 9.381 | 9.381 | 9.381 | 9.381 |
| Liquide middelen | 2.554 | 1.181 | 9.866 | 1.175 | 1.174 | 1.363 | 2.274 | 3.200 | 4.174 |
| Totaal vlottende activa | 14.825 | 13.438 | 13.165 | 12.550 | 13.002 | 13.142 | 14.056 | 14.982 | 15.953 |
| Totaal activa | 51.211 | 53.166 | 69.874 | 60.124 | 68.677 | 68.128 | 68.429 | 68.617 | 68.777 |
| Eigen vermogen | 28.794 | 30.093 | 33.390 | 31.292 | 32.288 | 33.272 | 34.307 | 35.228 | 36.072 |
| Voorzieningen | 5.868 | 7.594 | 8.601 | 5.343 | 8.144 | 7.944 | 7.544 | 7.144 | 6.794 |
| Langlopende schulden | 2.428 | - | 13.016 | 9.788 | 13.016 | 12.683 | 12.349 | 12.015 | 11.681 |
| Kortlopende schulden | 14.120 | 15.479 | 14.867 | 13.700 | 15.229 | 14.229 | 14.229 | 14.229 | 14.229 |
| Totaal passiva | 51.211 | 53.166 | 69.874 | 60.124 | 68.677 | 68.128 | 68.429 | 68.616 | 68.776 |

Toelichting financiële gegevens

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

Materiële vaste activa

Tussen 2019 en 2020 zien wij een toename van de materiële vaste activa. Dit is te wijten aan de investering in nieuwbouw van het Lorentz Lyceum (€ 15.500K).

De totale verbouwingsinvestering in 2019 was voor deze panden begroot op € 1.500K. In 2020 begroten wij voor verbouwingen ca € 1.200K.

Financiële vaste activa

Deze activa hebben betrekking op vooruitbetaalde leasetermijnen voor de zonnepanelen en leningen aan personeelsleden van Quadraam (voor het aanschaffen van een eigen computer/laptop). Vanaf 2019 zijn daarnaast de effecten in deze rubriek opgenomen (herrubricering van de vlottende activa naar de financiële vaste activa). Vandaar dat de realisatie in 2019 hoger uitkomt dan in 2018. Tijdens het vaststellen van de meerjarenraming was deze aanpassing nog niet bekend. In de meerjarenraming zijn de effecten daarom nog opgenomen onder de vlottende activa.

Vorderingen

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

Effecten

Omdat lastig te voorspellen is wat de effecten in de tijd doen, is de effectenportefeuille op een constant niveau gehouden.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

De dalende mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door een voorziene afbouw van de uren Persoonlijk Budget, in combinatie met cao à la carte. Binnen de cao à la carte maakt een medewerker jaarlijks een keuze die past binnen de levensfase en die de persoonlijke situatie en de duurzame inzetbaarheid van de medewerker vergroten. Elke medewerker kiest per schooljaar voor: verlof opnemen, het sparen van verlof of het uitbetalen van de verlofuren. Bij het uitbetalen van de uren kan gekozen worden om een deel van het bedrag via een fiscaal vriendelijke regeling

te laten verlopen. Hierdoor kiezen naar verwachting meer medewerkers voor uitbetaling van hun persoonlijk budget.

Langlopende schulden

De post langlopende schulden betreft tot en met 2019 voornamelijk de schuld aan personeel in de vorm van spaarverlof (opgebouwde uren) en cao-spaaruren.

In 2019 is een nieuwe lening ontstaan door de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum (€ 15.500K).

Ook op de balans is de investering in het nieuwe Lorentz Lyceum duidelijk te zien, in zowel de materiële vaste activa als de langlopende schulden (€ 13 miljoen).

7.3 RISICOBEBEER

Interne beheersing en controle

Quadraam maakt een bewuste afweging tussen doelstellingen en risico's. Het streven: een bestendige en een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. De continuïteit van de dienstverlening, het geven van goed onderwijs, staat hierbij voorop. Risico's horen bij het ondernemen van activiteiten. De risicobereidheid is laag: wanneer risico's worden gesignaleerd bekijkt Quadraam de maatregelen en mogelijkheden om deze risico's te voorkomen en/of te mitigeren.

Elke school onderneemt volop activiteiten. Een intern accountteam adviseert de schooldirectie over de bedrijfsvoering inclusief de financiën en de schoolspecifieke risico's. Dit betreft zowel risico's van het niet halen van doelstellingen als risico's die mogelijk leiden tot een lager dan begroot rendement.

Quadraam gaat aan de slag met een *management control framework*. Dit framework geeft inzicht in de opbouw en samenhang van het interne besturings- beheersingssysteem en de verantwoordelijkheden van betrokkenen.

Belangrijkste risico's

De belangrijkste risicogroepen en risico's staan in onderstaande tabel vermeld. In 2019 hebben de risico's niet geleid tot een belangrijke (financiële) impact op Quadraam.

In de navolgende pagina's worden de risico's nader beschreven en is aangegeven welke beheersmaatregelen zijn ingericht.

| Risicogroepen | Risico's |
|--|---|
| Strategische risico's | <ul style="list-style-type: none"> • leerlingaantal: daling/ krimp • onvoldoende onderscheidend vermogen • lerarentekort |
| Bedrijfsvoerings- en operationele risico's | <ul style="list-style-type: none"> • stijging gemiddelde personeelslasten • hoger ziekteverzuim van werknemers • hogere loonkosten in cao-afspraken • hogere bouwkosten Lorentz Lyceum • fluctuatie aantal nieuwkomers • platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit |
| Financiële en compliance risico's | <ul style="list-style-type: none"> • lagere prioriteit nieuwbouw Lorentz Lyceum bij opstellen van het Integraal Huisvestingsplan • toekomstige waardering voorziening groot onderhoud • ongeautoriseerde toegang tot privacygevoelige informatie • coronavirus |

Strategische risico's

| Risico | Beschrijving | Kans* | Impact | Beheersmaatregelen |
|---|--|--------|--------|--|
| Krimp: kostenstructuur daalt niet mee met leerlingaantal en bekostiging | De kostenstructuur is hoger dan de te ontvangen bekostiging behorend bij het leerlingaantal. | Groot | Hoog | Aandacht voor (i) strategische personeelsplanning: flexibele schil en matching (herplaatsingskandidaten van de ene school overplaatsen naar een andere school) en (ii) strategisch huisvestingsplan: slim omgaan met vierkante meters in gebouwen (bijv: verhuur aan derden, samenwerking, teruggeven aan gemeenten). Daarnaast zet Quadraam in op diverse acties om de instroom van leerlingen te verhogen. |
| Onvoldoende onderscheidend vermogen van scholen | Dalende instroom van leerlingen door onvoldoende onderscheidend vermogen van een school, bijvoorbeeld door beeldvorming over de school of concurrentie van andere scholen. | Groot | Hoog | Versterking van profilering van de scholen met dalende instroom. Enerzijds door in te zetten op verbetering van communicatie van de schoolvisie en haar profiel (rekeninghoudend met onderwijsbehoeften van leerlingen en ouders). Anderzijds door versterking van samenwerking in netwerk van PO- en VO-scholen in de regio. |
| Arbeidsmarktontwikkeling: lerarentekort | Door lerarentekort onvoldoende mogelijkheden om goed gekwalificeerd personeel aan te trekken. Geldt met name voor tekortvakken, bij ons in de regio: Nederlands en bètavakken. | Middel | Middel | Met strategische personeelsplanning vacatures tijdig inzichtelijk maken. En aantrekkelijkheid werkgever vergroten, onder meer door inzet van een interne wervings- en selectiespecialist. |

*Kans dat het risico materialiseert is ingeschat als 'groot', 'middel' of 'klein'. Bij het maken van die inschatting is uitgegaan van een situatie waarin de beheersmaatregelen niet zijn getroffen. Quadraam stelt uiteraard wel beheersmaatregelen in om de kans te verkleinen dat het risico zich voordoet en om de impact te verlagen indien een risico zich voordoet.

Bedrijfsvoerings- en/ of operationele risico's

| Risico | Beschrijving | Kans | Impact | Beheersmaatregelen |
|--|--|--------|--------|--|
| Stijging gemiddelde personeelslast | Bij krimp wordt relatief vaak afscheid genomen van (goedkopere) jongere medewerkers met tijdelijke contracten, waardoor de gemiddelde personeelslast per medewerker stijgt. | Groot | Middel | Doorlopende aandacht voor en doorontwikkeling van strategische personeelsplanning, om impact te bepalen en proactief te kunnen sturen. |
| Hoger ziekteverzuim van werknemers | Door hoger ziekteverzuim ontstaan mogelijk hogere kosten voor inzet van vervangend personeel. Daarnaast ook mogelijk impact op: werkdruk van collega's, kwaliteit van het onderwijs. | Middel | Groot | Een plan is opgesteld en in uitvoering om het ziekteverzuim positief te beïnvloeden (inclusief training voor leidinggevenden). |
| Hogere loonontwikkeling en pensioenpremies | Risico dat cao-afspraken hoger uitvallen dan de stijging in de bekostiging, onder meer als gevolg van vergrote (politieke) druk op loonstijgingen. | Klein | Hoog | Ontwikkelingen VO-raad volgen en daarop acteren in de personeelsplanning en meerjarenbegroting. |
| Bouwkosten nieuwbouw Lorentz Lyceum vallen hoger uit | Hogere bouwkosten door prijsstijgingen of onvoorziene omstandigheden tast de liquiditeit aan en zorgt voor hogere exploitatielasten. | Klein | Hoog | Ervaren projectgroep voert het project uit, stuurgroep is ingericht. |
| Fluctuatie aantal nieuwkomers (ISK) | Het leerlingaantal van nieuwkomers (vluchtelingen) is moeilijk te voorspellen. Hierdoor kans dat de kosten voor het geven van onderwijs hoger zijn dan de opbrengsten. | Groot | Middel | Flexibel inrichten van onderwijs(voorzieningen) en bijbehorende kostenstructuur voor nieuwkomers. |
| Platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit | Cybercriminelen krijgen toegang tot interne systemen en zorgen voor verstoring interne werkprocessen. | Middel | Middel | Continu updaten van zowel technische als procesmatige maatregelen. |

Financiële en compliance risico's

| Risico | Beschrijving | Kans | Impact | Beheersmaatregelen |
|---|---|--------|--------|--|
| Lagere prioriteit nieuwbouw Lorentz bij het opstellen van het Integraal Huisvestingsplan gemeente Arnhem, uiterlijk in 2026 | Gemeente Arnhem neemt het Lorentz Lyceum niet of tegen een lager bedrag op in haar Integraal Huisvestingsplan, ondanks haar eerdere intentie, waardoor Quadraam de nieuwbouw (deels) zelf financiert. | Klein | Hoog | Proactief borgen van de afspraken in de contacten tussen Quadraam en de gemeente Arnhem. |
| Toekomstige waardering voorziening Groot Onderhoud | Door verscherpte interpretatie van de richtlijnen voor de jaarrekening bestaat het risico dat (i) de dotatie aan de voorziening groter wordt in bepaalde boekjaren en (ii) in de realisatie kosten worden genomen indien de voorziening voor de betreffende onderhoudscomponent niet toereikend is. Hierdoor stijgen de kosten. | Middel | Hoog | Op verzoek van het ministerie van OCW en de Raad voor de jaarverslaggeving (RJ) is een werkgroep ingesteld die een advies uitbrengt over de wijze waarop de voorziening moet worden verwerkt in de jaarcijfers van onderwijsinstellingen. Deze ontwikkelingen volgt Quadraam op de voet. |
| Ongeautoriseerde toegang tot privacygevoelige informatie | De persoonsgegevens zijn onvoldoende beschermd; niet in lijn met de AVG richtlijn. | Klein | Middel | AVG is geïmplementeerd en er is beleid ontwikkeld omtrent informatiebeveiliging en privacy. In 2019 heeft een projectgroep het beleid rondom AVG verder aangevuld en is een start gemaakt met de implementatie hiervan. |
| Coronavirus | Het coronavirus kan op de lange termijn ervoor zorgen dat landelijk minder middelen worden geïnvesteerd in onderwijsinnovatie. Daarnaast is het denkbaar dat in de publieke sector minder middelen beschikbaar zijn voor onderwijs. | Groot | Hoog | Dit betreft een extern risico. Van tevoren is onbekend welke maatregelen door de regering worden genomen/geadviseerd. Het is van belang om hier op een veerkrachtige wijze op in te springen. |

7.4 EXTRA TOELICHTING GEBEURTENIS NA BALANSDATUM: PANDEMIE CORONAVIRUS

In het eerste kwartaal van 2020 heeft het coronavirus zich wereldwijd verspreid. De impact van de verspreiding op de volksgezondheid is groot. Ook de maatschappelijke en economische gevolgen zijn aanzienlijk.

Aanpak in Nederland

De essentie van de aanpak in Nederland is: het virus maximaal controleren. Dat leidt tot een beheerste verspreiding, onder groepen die het minste risico lopen. Het doel is om de verpleeghuizen, de thuiszorg, de ziekenhuizen -en vooral de intensive-careafdelingen van de ziekenhuizen- niet over te belasten. Zo blijft er steeds voldoende capaciteit om de mensen te helpen die het meest kwetsbaar zijn.

Impact op Quadraam

Alle adviezen en maatregelen in Nederland zijn gericht op het ‘maximaal controleren’ van het virus. Hiervoor is een aantal maatregelen genomen die impact hebben op het onderwijs en dus ook op Quadraam. Quadraam volgt de richtlijnen van het RIVM. De maatregelen die al zijn genomen en impact hebben op Quadraam:

- Scholen zijn voorlopig dicht voor het reguliere onderwijs. Docenten organiseren onderwijs op afstand voor kinderen die thuis zijn. Voor kinderen van ouders in vitale beroepsgroepen (bijvoorbeeld: de zorg, politie, openbaar vervoer en brandweer) is opvang op school georganiseerd, zodat hun ouders kunnen blijven werken.
- Centrale eindexamens zijn afgelast. De resultaten van de school-examens vormen de basis voor (het behalen van) het diploma dit schooljaar.

De situatie verandert regelmatig. Daarmee veranderen ook de adviezen en richtlijnen, de geboden en verboden en de gevolgen daarvan voor Quadraam. Quadraam probeert een en ander zo goed mogelijk te beheersen.

Beheersing korte termijn en financiële impact

Quadraam heeft een crisisteam ingesteld. Dit team bestaat uit beide bestuurders, de directeur Communicatie, de senior medewerker Communicatie en de bestuurssecretaris. Waar nodig wordt aanvullende expertise georganiseerd. Dit team monitort en beoordeelt actualiteit, en ontwikkelt beleid. Daarnaast is het crisisteam verantwoordelijk voor de de communicatie richting scholen, medewerkers, ouders en leerlingen.

Quadraam verwacht in het bijzonder negatieve financiële effecten op de bedrijfsvoering door:

1. Het annuleren van schoolreizen en excursies. Het annuleren van reizen en excursies heeft financieel effect op het resultaat van 2020. Momenteel is onduidelijk of en welke bedragen worden terugontvangen van reisorganisaties.
2. Ziekteverzuim. Deze financiële impact wordt in beeld gebracht zodra hierover meer duidelijkheid is.

Quadraam is financieel gezond, heeft voldoende buffers en liquiditeit. De bekostiging van de overheid voor het onderwijs loopt door. De verwachting is dan ook dat sprake is van continuïteit van de onderwijsactiviteiten.

Beheersing in de toekomst en financiële impact

Het is op dit moment onbekend hoe de situatie in Nederland en specifiek voor het onderwijs en Quadraam zal uitpakken. Quadraam ontwikkelt hiervoor in 2020 scenario's, inclusief de financiële impact. Zo houden wij er rekening mee dat de huidige ontwikkelingen zullen leiden tot een recessie met, op haar beurt, negatieve gevolgen voor de financiële ruimte in de publieke sector.

De coronapandemie zorgt, samengevat, voor onzekerheden en risico's die op dit moment nog niet volledig in beeld zijn. Quadraam verwacht gezien haar financiële situatie evenwel geen continuïteitsproblemen, anticipeert op mogelijke scenario's en probeert de risico's zo goed mogelijk te beheersen.

Evenwel stellen we óók vast dat de coronacrisis leidt tot kansen en positieve ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van het leren op afstand.

7.5 CONTINUÏTEIT

Financieel gezond

Quadraam is financieel gezond. Het positieve resultaat van 2019 komt ten gunste van het eigen vermogen. In de meerjarenbegroting is ook voor de toekomstige jaren een positief rendement opgenomen.

In de tabel hieronder zijn alle indicatoren inclusief de streefwaarde van Quadraam en de signaleringswaarde van de inspectie (OC&W) opgenomen. Een toelichting per indicator:

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

| Indicator | Wat is het? | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Streefwaarde Quadraam | Signaleringswaarde Inspectie |
|---------------------------------------|--|------|------|------|------|------|-----------------------|--|
| Solvabiliteit 2 | Relatie eigen vermogen en voorzieningen t.o.v. totaal vermogen | 59% | 60% | 61% | 62% | 62% | > 55% | < 30% |
| Liquiditeit/ current ratio | Relatie kortlopende bezittingen (incl. effecten) t.o.v. kortlopende verplichtingen | 0,9 | 0,9 | 1,0 | 1,1 | 1,1 | > 1,0 | < 0,75 |
| Huisvestingsratio | Aandeel huisvestingslasten in totale lasten | 6,1% | 6,0% | 6,0% | 6,0% | 6,1% | < 8% | > 10% |
| Weerstandsvermogen | Relatie eigen vermogen tot de totale baten | 27% | 29% | 30% | 31% | 32% | > 20% | < 5% |
| Rentabiliteit (genormaliseerd) | Relatie resultaat tot de totale lasten | 0,8% | 0,9% | 0,9% | 0,8% | 0,7% | 1,0% | 3-jarig < 0% 2-jarig < - 5% 1-jarig < -10% |

8 JAARREKENING

| | | |
|-------------|--|-----|
| 8.1 | balans | 108 |
| 8.2 | staat van baten en lasten | 109 |
| 8.3 | kasstroomoverzicht | 111 |
| 8.4 | toelichting behorende tot de jaarrekening 2019 | 112 |
| 8.5 | grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling | 114 |
| 8.6 | toelichting bij balans | 118 |
| 8.7 | grondslagen voor bepaling van het resultaat | 124 |
| 8.8 | toelichting op het kasstroomoverzicht | 127 |
| 8.9 | toelichting op de geconsolideerde balans | 128 |
| 8.10 | toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten | 140 |
| 8.11 | model E: verbonden partijen | 145 |
| 8.12 | model G: geormerkte subsidies | 147 |
| 8.13 | WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector | 150 |
| 8.14 | overige gegevens | 154 |
| 8.15 | controleverklaring | 155 |

8.1 BALANS (NA RESULTAAT VERWERKING)

| (bedragen in €) | | 31-12-2019 | 31-12-2018 |
|-----------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Activa | | | |
| 1.2 | Materiële vaste activa | 46.668.625 | 39.056.417 |
| 1.3 | Financiële vaste activa | 10.041.098 | 10.400.291 |
| | Totaal vaste activa | 56.709.723 | 49.456.708 |
| 1.5 | Vorderingen | 3.298.965 | 2.528.098 |
| 1.7 | Liquide middelen | 9.865.723 | 1.181.220 |
| | Totaal vlottende activa | 13.164.689 | 3.709.318 |
| | Totaal activa | 69.874.412 | 53.166.026 |
| Passiva | | | |
| 2.1 | Eigen vermogen | 33.389.989 | 30.092.865 |
| 2.2 | Voorzieningen | 8.601.106 | 7.594.003 |
| 2.3 | Langlopende schulden | 13.016.250 | - |
| 2.4 | Kortlopende schulden | 14.867.067 | 15.479.158 |
| | Totaal passiva | 69.874.412 | 53.166.026 |

8.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN (NA RESULTAAT VERWERKING)

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|------------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Baten | | | | |
| (3.1) | Rijksbijdragen | 116.207.324 | 112.474.252 | 114.011.832 |
| (3.2) | Overige overheidsbijdragen en -subsidies | 1.467.429 | 1.315.314 | 1.873.487 |
| (3.5) | Overige baten | 5.458.097 | 4.917.315 | 5.330.846 |
| Totaal Baten | | 123.132.849 | 118.706.881 | 121.216.165 |
| Lasten | | | | |
| (4.1) | Personeelslasten | 93.557.570 | 93.159.414 | 92.586.958 |
| (4.2) | Afschrijvingen | 4.438.620 | 4.501.213 | 4.371.938 |
| (4.3) | Huisvestingslasten | 6.809.701 | 6.427.243 | 7.304.582 |
| (4.4) | Overige lasten | 15.126.566 | 13.408.367 | 15.602.361 |
| Totaal Lasten | | 119.932.458 | 117.496.238 | 119.865.839 |
| Saldo Baten en Lasten | | 3.200.391 | 1.210.643 | 1.350.326 |
| (5.0) | Financiële baten en lasten | 96.733 | 75.000 | -51.921 |
| Totaal resultaat | | 3.297.124 | 1.285.643 | 1.298.405 |

Genormaliseerd resultaat

| Resultaat | 2019 | |
|--|--|--|
| | Resultaat incl middelen onderwijsconvenant | Resultaat genormaliseerd: excl middelen onderwijsconvenant |
| Gerealiseerd | 3.297.124 | 1.291.554 |
| Begroot (excl middelen onderwijsconvenant) | 1.285.643 | 1.285.643 |
| Verschil | 2.011.481 | 5.911 |

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

in het leven geroepen. In het voortgezet onderwijs is het de bedoeling dat dit geld in de jaren 2020 en 2021 wordt uitgegeven ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Het bedrag van circa € 2 miljoen is in december 2019 ontvangen en als baat in de jaarrekening verwerkt. Vandaar dat het resultaat met circa € 2 miljoen hoger uitkomt dan vooraf begroot. Het genormaliseerd resultaat laat zien dat zonder ontvangst van deze gelden het resultaat in lijn ligt met de begroting.

8.3 KASSTROOMOVERZICHT

| (bedragen in €) | 2019 | 2018 |
|---|--------------------|-------------------|
| Saldo baten en lasten | 3.200.391 | 1.350.326 |
| Aanpassingen voor: | | |
| Afschrijvingen | 4.438.620 | 4.371.938 |
| Langlopende schulden | - | -1.978.587 |
| Mutaties voorzieningen | 1.007.103 | 1.725.587 |
| | 5.445.724 | 4.118.938 |
| Vorderingen (-/-) | -770.867 | 193.907 |
| Kortlopende schulden | -612.091 | 1.359.208 |
| Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties | -1.382.958 | 1.553.115 |
| Effecten | 327.253 | -180.060 |
| | 327.253 | -180.060 |
| Mutatie in werkkapitaal | -1.055.706 | 1.373.055 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties: | | |
| Ontvangen interest | 120.407 | 119.953 |
| Waardeverandering effecten | 6.237 | -166.482 |
| Betaalde interest | -29.911 | -5.392 |
| | 96.733 | -51.921 |
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten | 7.687.142 | 6.790.398 |
| Investeringsactiviteiten: | | |
| Investeringen in MVA (-/-) | -14.322.801 | -7.895.912 |
| Desinvesteringen in MVA | 2.271.972 | - |
| Overige investeringen in FVA (-/-) | 31.940 | 181.702 |
| | -12.018.889 | -7.714.210 |
| Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten | -12.018.889 | -7.714.210 |
| Financieringsactiviteiten: | | |
| Nieuw opgenomen leningen | 13.350.000 | - |
| Aflossing langlopende schulden (-/-) | 333.750 | -449.242 |
| | 13.016.250 | -449.242 |
| Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten | 13.016.250 | -449.242 |
| Mutaties liquide middelen | 8.684.503 | -1.373.054 |
| Mutaties liquide middelen | | |
| Beginstand 1-1-2019 | 1.181.220 | |
| Eindstand 31-12-2019 | 9.865.723 | |
| Mutatie LM Balans | 8.684.503 | |
| Mutatie LM Kasstroom | 8.684.503 | |

8.4 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAARREKENING 2019

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

Stichting Quadraam met statutaire zetel te Duiven, kantoorhoudende Saturnus 5 6922 LX Duiven onder Kamer van Koophandel-nummer 41053607 heeft zonder winst oogmerk ten doel de behartiging en de bevordering van het voortgezet onderwijs aansluitend aan het basisonderwijs, in de Liemers, de Overbetuwe en Arnhem.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen, natuurlijke rechtspersonen en andere maatschappijen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover de niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. De verbonden partijen worden in Model E: Verbonden partijen nader toegelicht.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) en de Beleidsregels toepassing WNT van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Gebeurtenissen na balansdatum

In het eerste kwartaal van 2020 heeft het coronavirus zich wereldwijd verspreid. De impact van de verspreiding op de volksgezondheid is groot. Ook de maatschappelijke en economische gevolgen zijn aanzienlijk. Alle adviezen en maatregelen in Nederland zijn gericht op 'maximaal

controleren' van het virus. Hiervoor zijn een aantal maatregelen genomen door de overheid die impact hebben op het onderwijs en dus ook op Quadraam. Quadraam volgt de richtlijnen van het RIVM. De maatregelen die al zijn genomen en impact hebben op Quadraam.

- Scholen zijn voorlopig dicht voor het reguliere onderwijs. Docenten organiseren onderwijs op afstand voor kinderen die thuis zijn. Voor kinderen van ouders in cruciale beroepsgroepen (bijvoorbeeld: de zorg, politie, openbaar vervoer en brandweer) is opvang op school georganiseerd, zodat hun ouders kunnen blijven werken.
- Centrale eindexamens zijn afgelast. De resultaten van de school-examens vormen de basis voor (het behalen van) het diploma dit schooljaar.

De situatie verandert regelmatig. Daarmee veranderen ook de adviezen en richtlijnen, de geboden en verboden en de gevolgen daarvan voor Quadraam. Quadraam probeert één en ander zo goed mogelijk te beheersen. Voor de beheersbaarheid op de korte termijn is een crisisteam ingesteld. Dit team monitort de actualiteit, beoordeelt haar en ontwikkelt beleid. Daarnaast is het crisisteam verantwoordelijk voor de organisatiebrede communicatie.

Quadraam verwacht in het bijzonder negatieve financiële effecten op de bedrijfsvoering door:

1. Het annuleren van schoolreizen en excursies. Het annuleren van reizen en excursies heeft financieel effect op het resultaat van 2020. Momenteel is onduidelijk of en welke bedragen worden terugontvangen van reisorganisaties.
2. Ziekteverzuim. Deze financiële impact wordt in beeld gebracht zodra hierover meer duidelijkheid is.

Quadraam is financieel gezond, heeft voldoende buffers en liquiditeit. De bekostiging van de overheid voor het onderwijs loopt door. De verwachting is dan ook dat sprake is van continuïteit van de onderwijsactiviteiten.

Het is op dit moment onbekend hoe de situatie in Nederland en specifiek voor het onderwijs en Quadraam zal uitpakken. Quadraam ontwikkelt hiervoor in 2020 scenario's, inclusief de financiële impact.

8.5 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

Algemeen

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

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

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

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

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

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden

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

Uit de toelichting bij kop Gebeurtenissen na balansdatum blijkt dat de uitbraak van het Coronavirus in 2020 een feit is. De inschatting van Quadraam is dat sprake is van continuïteit van de onderwijsactiviteiten. Quadraam is financieel gezond en heeft voldoende buffers en liquiditeit. De bekostiging van de overheid voor het onderwijs loopt door.

Financiële instrumenten

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

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

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Gekochte obligaties

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

Vooruitbetaalde operational lease termijnen

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

Vorderingen en schulden

Debiteuren, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, dus rekening houdend met de tijdswaarden van geld, verminderd met bijzondere waardevermindering.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Risico's financiële instrumenten

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

- **Kredietrisico**

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

- Renterisico en kasstroomrisico

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

- Prijsrisico

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

- Liquiditeitsrisico

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

8.6 TOELICHTING BIJ BALANS

Materiële vaste activa

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

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Ter zake van verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan gebouwen, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. Zie hiervoor de grondslag onder het kopje Voorzieningen. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële vaste activa

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

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

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

Ook voor financiële vaste activa beoordeelt de instelling op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de instelling de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Algemeen

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

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

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

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

Voorziening jubileumgratificatie

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

Voorziening mobiliteit

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

Voorziening Sparen persoonlijk budget

In de CAO VO 2018-2019 is vastgesteld dat iedere medewerker het recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. Elke medewerker krijgt een persoonlijk budget van jaarlijks 50 uur (naar rato van betrekkingssomvang). Dit budget vormt onderdeel van het Levensfase Bewust Personeelsbeleid. Met dit budget kan de medewerker keuzes maken die passen binnen de levensfase en die de persoonlijke situatie en duurzame inzetbaarheid van de medewerker vergroten. Voor de gespaarde uren is een voorziening gevormd.

De gespaarde uren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage. Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk. In 2019 is bij de berekening van het interne tarief uitgegaan van het werkelijk uurtarief, in plaats van het in 2018 gehanteerde gemiddeld uurtarief, van de medewerkers die de uren hebben gespaard. Deze schattingswijziging heeft een extra dotatie aan de voorziening van € 170.000,- tot gevolg.

Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering

Medewerkers die werkloos worden hebben meestal recht op een Werkloosheidsuitkering. Daarnaast komen zij onder voorwaarden in aanmerking voor een Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering. Werkgevers in de sector Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Daarnaast betalen werkgevers ook mee aan de Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW). In 2018 is een toelichting opgenomen bij de Niet uit de balans blijvende verplichtingen. Met ingang van 2019 is een voorziening gevormd op de balans voor deze

uitkeringen. Bij de berekening van de voorziening wordt een inschatting gemaakt voor het aantal jaren dat ex-medewerkers met een bestaande werkloosheidsuitkering niet actief zijn op de arbeidsmarkt en daardoor een beroep zullen doen op een WW-uitkering of een BWW-uitkering.

Voorziening spaarverlof

In de CAO VO 2018-2019 is afgesproken dat medewerkers met een vast dienstverband de mogelijkheid hebben om 60 uur te sparen per jaar, ongeacht de betrekkingsovervang. De medewerker werkt in het schooljaar dan 60 uur meer dan zijn betrekkingsovervang om deze uren op een later moment op te nemen. Voor de gespaarde uren is een voorziening opgenomen. Daarnaast zijn in deze voorziening goedgekeurde overuren opgenomen.

De gespaarde uren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage. Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit tarief vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk. In 2019 is bij de berekening van de voorziening uitgegaan van het werkelijk uurtarief, in plaats van het in 2018 gehanteerde gemiddeld uurtarief, van de medewerkers die de uren hebben gespaard. Deze schattingswijziging heeft een extra dotatie aan de voorziening van € 225.000,- tot gevolg.

Voorziening Groot onderhoud

Voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. In afwijking van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa, paragraaf 4, alinea 451, van de richtlijnen is het voor onderwijsinstellingen voor de boekjaren 2018, 2019 en 2020 toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat, voor zover deze methode reeds in 2017 werd toegepast en indien is gewaarborgd dat de voorziening groot onderhoud gedurende de planperiode niet op enig moment negatief wordt. Quadraam maakt, net als in 2018, gebruik van deze tijdelijke regeling.

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

van activiteiten groot onderhoud is opgenomen in een meerjarenonderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening. De voorziening groot onderhoud is bepaald op basis van een inschatting van de te verwachte onderhoudskosten (exclusief vervangingsinvesteringen) voor de komende 10 jaar.

Voorziening maatwerkbekostiging

Quadraam ontvangt aanvullende bekostiging voor nieuwkomers, de maatwerkbekostiging. De accountant heeft in 2018 geconstateerd dat de baten die betrekking hebben op deze maatwerkbekostiging te hoog zijn verantwoord. Quadraam verwacht dat deze baten worden gecorrigeerd door DUO op basis van het verslag van de accountant. Vandaar dat in 2019 een voorziening is gevormd voor de correctie van de maatwerkbekostiging.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

8.7 GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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

Rijksbijdragen OCW

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

Overige overheidsbijdragen

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

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

Quadraam is aangesloten bij Stichting Pensioenfonds ABP, het bedrijfstakpensioenfonds voor overheid en onderwijs. Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling wordt – overeenkomstig de RJ – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling (defined contribution-regeling). De verplichtingen in verband met bijdragen aan de pensioenregeling zijn derhalve als last in de staat van baten en lasten opgenomen in de periode waarover de bijdragen zijn verschuldigd. In geval van een tekort bij het pensioenfonds heeft Quadraam geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen (anders dan hogere toekomstige premies). De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor Quadraam voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is niet beschikbaar. De belangrijkste elementen van de pensioenregeling en de dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds (marktwaarde van de activa uitgedrukt in % van de technische voorziening op basis van de rekenregels van DNB) zijn opgenomen op de website van Stichting Pensioenfonds ABP (www.abp.nl). Per ultimo 2019 staat de dekkingsgraad van Stichting Pensioenfonds ABP op 97,8%.

Bijzondere posten

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

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

Vreemde valuta

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

Operationele leases

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

8.8 TOELICHTING OP HET KASSTROOMOVERZICHT

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

8.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Activa

(1.2) Materiële vaste activa

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

VERLOOPOVERZICHT

| | 1.2.1 Gebouwen en terreinen | 1.2.2 Inventaris en apparatuur | 1.2.4 In uitvoe- ring en vooruit- betalingen | Totaal |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------|
| Stand per 1 januari 2019 | | | | |
| Aanschafwaarde | 38.958.352 | 23.579.703 | 1.078.442 | 63.616.497 |
| Cumulatieve afschrijving | 11.962.901 | 12.597.180 | 0 | 24.560.082 |
| Boekwaarde | 26.995.451 | 10.982.523 | 1.078.442 | 39.056.417 |
| Conversie | | | | |
| Investeringen | 3.919.458 | 2.414.417 | 7.988.925 | 14.322.801 |
| In gebruik name | 0 | 0 | 2.177.285 | 2.177.285 |
| Desinvesteringen | 70.613 | 24.074 | 0 | 94.687 |
| Afschrijvingen desinvesteringen | 41.087 | 19.273 | 0 | 60.360 |
| Afschrijvingen | 1.396.507 | 3.102.474 | 0 | 4.498.980 |
| Totaal mutaties | 2.493.426 | -692.858 | 5.811.640 | 7.612.209 |
| Stand per 31 december 2019 | | | | |
| Aanschafwaarde | 42.807.198 | 25.970.046 | 6.890.082 | 75.667.326 |
| Cumulatieve afschrijving | 13.318.321 | 15.680.381 | 0 | 28.998.702 |
| Boekwaarde | 29.488.877 | 10.289.665 | 6.890.082 | 46.668.625 |

In 2019 is in totaal € 14,3 miljoen geïnvesteerd, waarvan € 8 miljoen betrekking heeft op de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum.

De afschrijvingen liggen in lijn met 2018.

(1.3) Financiële vaste activa

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

VERLOOPOVERZICHT

| | 1.3.2. Obligaties | 1.3.7 Overige vorderingen | 1.3.7 Overige vorderingen | Totaal 1.3.7 Overige vorderingen |
|-----------------------------------|------------------------------|--|--|---|
| | Obligaties | Zonne- panelen Lease | PC Privé | |
| Stand per 1 januari 2019 | | | | |
| Boekwaarde | 9.728.651 | 668.398 | 3.242 | 10.400.291 |
| Mutaties 2019 | | | | |
| Investeringen | 1.257.660 | - | - | 1.257.660 |
| Desinvestering | -1.535.730 | | | -1.535.730 |
| Herwaardering | -49.183 | | | -49.183 |
| Vrijval vooruitbetaalde termijnen | | -29.650 | - | -29.650 |
| Aflossingen | | - | -2.291 | -2.291 |
| Totaal mutaties | -327.253 | -29.650 | -2.291 | -359.193 |
| Stand per 31 december 2019 | | | | |
| Boekwaarde | 9.401.398 | 638.748 | 952 | 10.041.098 |

Effecten

Voor het jaar 2019 is de keuze gemaakt om de effecten als financieel vast actief aan te merken. De insteek van Quadraam is om de effectenportefeuille voor lange termijn vast te houden. In 2018 zijn de effecten gepresenteerd onder rubriek "1.6 Effecten". In 2019 worden de effecten gepresenteerd onder de financiële vaste activa, zie rubriek "1.3.2 Obligaties".

Overige vorderingen

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

(1.5) Vorderingen

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1.5.1 | Debiteuren | 1.325.097 | 1.085.805 |
| 1.5.7 | Overige vorderingen | 1.107.873 | 539.730 |
| 1.5.8 | Overlopende activa | 1.018.086 | 1.105.271 |
| 1.5.9 | Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid | -152.091 | -202.708 |
| Totaal 1.5 Vorderingen | | 3.298.965 | 2.528.098 |

Vorderingen hebben allen een looptijd korter dan 1 jaar.

Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen is een nieuwe vordering op het UWV opgenomen inzake compensatie transitievergoedingen ad. € 585.000,-. Werkgevers kunnen vanaf 1 april 2020 bij het UWV een verzoek indienen voor een vergoeding ter hoogte van de transitievergoeding die de werkgever heeft betaald bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst, indien deze is beëindigd vanwege het feit dat de werknemer wegens 'ziekte of gebrek' niet meer in staat was om de overeengekomen arbeid te verrichten. Voor deze compensatie is in de jaarrekening 2019 een vordering op UWV opgenomen. In 2018 is een toelichting opgenomen bij de Niet uit de balans blijvende rechten.

AF: Voorzieningen wegens oninbaarheid

Dit betreft een voorziening dubieuze debiteuren. Eind 2019 bedraagt de voorziening € 152.000,-. De voorziening bevat onder andere één debiteur met een bedrag van € 110.000,- ivm faillissement van deze debiteur.

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

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|---|-----------|-------------------|-------------------|
| 1.5.7.1 | Personeel | 675.397 | 17.132 |
| 1.5.7.2 | Overig | 432.476 | 522.598 |
| Totaal 1.5.7 Overige vorderingen | | 1.107.873 | 539.730 |

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|-------------------------------|---------|-------------------|-------------------|
| | Rente | 77.950 | 84.939 |
| | Overige | 354.526 | 437.659 |
| Totaal 1.5.7.2 Overige | | 432.476 | 522.598 |

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|--|----------------------------|-------------------|-------------------|
| 1.5.8.1 | Vooruitbetaalde kosten | 1.015.714 | 1.112.712 |
| 1.5.8.2 | Verstreckte voorschotten | 2.373 | -7.441 |
| 1.5.8.3 | Overige overlopende activa | | |
| Totaal 1.5.8 Overlopende activa | | 1.018.086 | 1.105.271 |

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|--|---------------|-------------------|-------------------|
| 1.5.9.1 | Stand per 1-1 | 202.708 | - |
| 1.5.9.2 | Dotatie | 13.388 | 202.708 |
| 1.5.9.3 | Onttrekking | 64.005 | - |
| Totaal 1.5.9 Af: Totaal Voorzieningen wegens oninbaarheid | | 152.091 | 202.708 |

(1.7) Liquide middelen

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
| 1.7.1 | Kasmiddelen | 330 | 11.818 |
| 1.7.2 | Tegoeden op bankrekeningen | 8.614.867 | 378.960 |
| 1.7.4 | Overige liquide middelen | 1.250.526 | 790.442 |
| Totaal 1.7 Liquide middelen | | 9.865.723 | 1.181.220 |

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

Kasmiddelen

De kasmiddelen zijn in 2019 afgenomen, omdat in dit jaar twaalf scholen de kas hebben opgeheven in verband met het project "cashless". In de scholen wordt steeds meer gepind.

Tegoeden op bankrekeningen

Toename komt door de ontvangen gelden van de BNG lening van € 13,35 miljoen wegens de bouw van het Lorentz Lyceum. De besteding aan het Lorentz Lyceum is in 2019 € 8 miljoen. Daarnaast zijn de middelen van het onderwijsconvenant ad. € 2 miljoen ontvangen in december 2019. Deze middelen zijn bedoeld voor werkdrukverlichting in de jaren 2020 en 2021.

Passiva

(2.1) Eigen Vermogen

| (bedragen in €) | 1/1/2019 | Resultaat | Overige mutaties | Stand per 31-12-2019 |
|------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------------|
| 2.1.1 Algemene reserve | 29.350.988 | 1.291.554 | 118.000 | 30.760.542 |
| 2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek) | 741.878 | 2.005.570 | -118.000 | 2.629.447 |
| Totaal 2.1 Eigen Vermogen | 30.092.866 | 3.297.124 | - | 33.389.989 |

De bestemmingsreserve is als volgt verdeeld:

| (bedragen in €) | 1/1/2019 | Resultaat | Overige mutaties | Stand per 31-12-2019 |
|--|----------------|------------------|------------------|----------------------|
| BAPO | 741.878 | -118.000 | | 623.877 |
| Bestemmingsreserve bekostiging OC&W (onderwijsconvenant) | - | 2.005.570 | - | 2.005.570 |
| Totaal 2.1.2 Bestemmingsreserve | 741.878 | 1.887.570 | - | 2.629.447 |

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve BAPO

Medewerkers hadden de mogelijkheid om uren op te nemen met gedeeltelijke doorbetaling van de werkgever bij een leeftijd van 52 jaar en minimaal 5 dienstjaren binnen het onderwijs. De mogelijkheid om BAPO uren te sparen is per 1 augustus 2009 komen te vervallen in de CAO.

Op dat moment is een bestemmingsreserve gevormd voor de gespaarde BAPO-uren van voor 1 augustus 2009. De reserve is in de afbouwfase. De reserve neemt jaarlijks af op basis van vervallen uren of opgenomen uren van medewerkers.

Bestemmingsreserve OC&W (onderwijsconvenant)

In het convenant 'extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' van oktober 2019 is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het voortgezet onderwijs 150 miljoen euro extra beschikbaar komt in 2019. Hiervoor is de regeling "Bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019" in het leven geroepen. In het voortgezet onderwijs is het de bedoeling dat dit geld in de jaren 2020 en 2021 wordt uitgegeven ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. De gelden zijn in 2019 ontvangen en als baat in de jaarrekening verwerkt. Quadraam kiest ervoor om deze middelen aan te merken als bestemmingsreserve, zodat helder is dat aan de middelen een specifieke bestedingsmogelijkheid is gegeven.

(2.2) Voorzieningen

| (bedragen in €) | 2.2.1 Personeels-voorzieningen | | | | | 2.2.3 Overige voorzieningen | | Totaal 2.2 Voorzieningen |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|
| | Voorziening jubileum-gratificatie | Voorziening mobiliteit | Voorziening sparen persoonlijk budget | Voorziening BWV | Voorziening spaarverlof | Voorziening groot onderhoud | Voorziening overige | |
| Stand per 1-1-2019 | 721.592 | 104.289 | 2.739.444 | - | 1.465.350 | 2.563.328 | - | 7.594.002 |
| Dotaties | 153.145 | - | 1.358.216 | 481.064 | 170.912 | 821.932 | 246.974 | 3.232.243 |
| Onttrekkingen | 171.681 | - | 398.061 | - | 527.649 | 1.023.460 | - | 2.120.851 |
| Vrijval | - | 104.289 | - | - | - | - | - | 104.289 |
| Stand per 31-12-2019 | 703.056 | - | 3.699.599 | 481.064 | 1.108.612 | 2.361.800 | 246.974 | 8.601.106 |
| Kortlopend deel < 1 jaar | 88.500 | | 207.152 | 481.064 | 282.000 | 850.000 | 246.974 | 2.155.690 |
| Langlopend deel > 1 jaar | 614.556 | | 3.492.447 | - | 826.612 | 1.511.800 | - | 6.445.415 |

Voorziening jubileumgratificatie

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

Voorziening mobiliteit

De voorziening is gevormd voor het actief inzetten op mobiliteit van de bestaande formatie. De voorziening is bepaald op basis van een inschatting van de bedragen voor de vaststellings-overeenkomsten voor medewerkers waar gesprekken in het kader van mobiliteit mee plaats gevonden hebben. Eind 2019 is deze voorziening op nul gewaardeerd.

Voorziening sparen persoonlijk budget

In de cao VO 2018-2019 is vastgesteld dat iedere medewerker het recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. Elke medewerker krijgt een persoonlijk budget van jaarlijks 50 uur (naar rato van betrekkingssomvang). Voor de gespaarde uren is een voorziening gevormd en deze is grotendeels langlopend.

Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering

Met ingang van 2019 is een voorziening gevormd voor een bijdrage vanuit Quadraam aan de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering. De voorziening is voor een deel kortlopend en voor een deel langlopend.

Voorziening spaarverlof

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

Voorziening groot onderhoud

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

Voorziening overige (maatwerkbekostiging)

Deze voorziening is gevormd voor de correctie vanuit DUO van de maatwerkbekostiging. De voorziening is geheel kortlopend.

(2.3) Langlopende schulden

| (bedragen in €) | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|---------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| | 2.3.1 Schulden aan groepsmaatschappijen | 2.3.2 Schulden aan overige deelnemingen | 2.3.3 Kredietinstellingen | 2.3.5 Overige langlopende schulden | Totaal 2.3 Langlopende schulden | |
| Stand per 1-1-2019 | - | - | - | - | - | - |
| Aangegane leningen | - | - | 13.350.000 | - | - | 13.350.000 |
| Kortlopend deel <1 jaar | - | - | -333.750 | - | - | -333.750 |
| Aflossingen | - | - | - | - | - | - |
| Stand per 31-12-2019 | - | - | 13.016.250 | - | - | 13.016.250 |
| Looptijd > 1 jaar | - | - | 12.682.500 | - | - | 12.682.500 |
| Rentevoet | - | - | 0,52% | - | - | 0,52% |

Langlopende schulden kredietinstellingen

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

(2.4) Kortlopende schulden

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|--|--|-------------------|-------------------|
| 2.4.3 | Crediteuren | 2.243.220 | 1.143.989 |
| 2.4.4 | OCW | 98.851 | 101.454 |
| 2.4.7 | Belastingen en premies soc. verzekeringen | 4.055.904 | 4.196.811 |
| 2.4.8 | Schulden ter zake van pensioenen | 1.224.540 | 1.159.760 |
| 2.4.9 | Overige kortlopende schulden | 20.504 | 118.759 |
| 2.4.10 | Overlopende passiva | 7.224.047 | 8.758.385 |
| Totaal 2.4 Kortlopende schulden | | 14.867.067 | 15.479.158 |

Crediteuren

Het crediteurensaldo is in 2019 toegenomen. De reden hiervoor is dat vanaf 2020 facturen van 2019, die na 1 januari 2020 zijn binnengekomen en nog niet zijn goedgekeurd, opgenomen zijn onder de crediteuren. In 2018 werden deze facturen ook opgenomen onder de kortlopende schulden echter dan in de categorie overlopende passiva. Gekozen is voor deze aanpassing omdat het inzicht hierdoor verbetert: Quadraam heeft bij ontvangst van de factuur een verplichting jegens een crediteur waarvoor de dienst is geleverd.

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

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|---|-------------------------------|------------------|------------------|
| 2.4.7.1 | Loonheffing | 3.003.978 | 3.155.117 |
| 2.4.7.3 | Premies sociale verzekeringen | 1.051.926 | 1.041.694 |
| Totaal 2.4.7 Belastingen en premies soc. verzekeringen | | 4.055.904 | 4.196.811 |

| (bedragen in €) | | 12/31/2019 | 12/31/2018 |
|--|-------------------------------------|------------------|------------------|
| 2.4.10.2 | Vooruitontvangen subsidies OCW | 955.284 | 1.027.839 |
| 2.4.10.4 | Vooruitontvangen termijnen | 2.179.688 | 2.192.517 |
| 2.4.10.5 | Vakantiegeld- en dagen | 2.771.706 | 2.824.276 |
| 2.4.10.6 | Accountants- en administratiekosten | 85.945 | 60.000 |
| 2.4.10.8 | Overige | 1.231.424 | 2.653.752 |
| Totaal 2.4.10 Overlopende passiva | | 7.224.047 | 8.758.385 |

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Leasing

| Leasing | Looptijd korter dan 1 jaar | Looptijd > 1 jaar < 5 jaar | Looptijd > 5 jaar |
|---|----------------------------|----------------------------|-------------------|
| Autoleasing: volkswagen + Wassink | 20.507 | 43.000 | - |
| Kluisjes: Noki Lock | 100.661 | 402.644 | 1.207.932 |
| IT hardware: Econocom | 42.358 | 21.945 | - |
| Zonnepanelen: Slim opgewekt Gelderland B.V. | 291.804 | 1.167.214 | 5.544.268 |
| | 455.329 | 1.634.803 | 6.752.200 |

Aanbestedingscontracten

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

| Contracten | 12/31/2019 |
|---|-------------------|
| Looptijd korter dan 1 jaar | 1.111.268 |
| Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar | 3.416.010 |
| Looptijd langer dan 5 jaar | 27.876 |
| Totaal | 4.555.153 |

Niet uit de balans blijvende rechten

| Dienst | Looptijd t/m | Contractwaarde jaar |
|---|--------------|------------------------|
| Overeenkomst controle jaarrekening en onderzoeksprocedure bekostigingsgegevens BDO | 6/30/2021 | € 96.195 |
| Huur en onderhoud repro Lorentz Lyceum Canon Quadraam (facturatie BNP Paribas Leasing Solutions N.V.) | 31/05/2020 | € 58.035 |
| Overeenkomst hosting en onderhoud Capisci Datapas BV Quadraam | 31/05/2021 | € 33.807 |
| Overeenkomst sanitaire voorzieningen Elis Quadraam | 31/01/2022 | € 152.144 |
| Overeenkomst Cyber Threat Management Quadraam FOX-IT | 3/11/2021 | € 36.285 |
| Overeenkomst levering gas en elektra Gulf Gas and Power Quadraam | 31/12/2021 | € 102.966 |
| Huurovereenkomst Utrechtseweg 72A Holleman Beheer Montessori College | 31/12/2022 | € 39.001 |
| Ontwikkeling website Quadraam Quriuz I-Pulse | 18/04/2022 | € 46.827 |
| Overeenkomst ELO Dienstverlening, Leerplatform en InschrijvingPlus itslearning Quadraam | 31/07/2021 | € 125.587 |
| Overeenkomst meetdiensten gas en elektra Kenter Quadraam K10015067-15270-JK | 31/01/2029 | € 27.876 |
| Raamovereenkomst Telecommunicatie Mobiele telefonie KPN Quadraam | 30/06/2020 | € 52.275 |
| Raamovereenkomst dienstverlening schoonmaak Nederrijn Quadraam, perceel 3 | 31/01/2022 | € 791.258 |
| Raamovereenkomst beheer en onderhoud installaties Pola Quadraam | 31/12/2021 | € 209.393 |
| Huur- en onderhoudsovereenkomst Multifunctionals + repro's Ricoh Quadraam | 30/09/2020 | € 206.686 |
| Overeenkomst P2P systeem BasWare Ricoh Quadraam Hosting | 30/09/2020 | € 38.242 |
| Overeenkomst MMP Schoolmaster Quadraam | 31/07/2022 | € 36.071 |
| Raamovereenkomst dienstverlening schoonmaak Aalbers Quadraam, perceel 1 Arnhem Zuid | 31/01/2022 | € 793.812 |
| Raamovereenkomst dienstverlening schoonmaak Aalbers Quadraam, perceel 2 Arnhem Noord | 31/01/2022 | € 534.978 |
| Licentieovereenkomst Microsoft SLB Diensten Quadraam | 31/12/2021 | € 139.287 |
| Overeenkomst internetverbinding Surfnet Quadraam | 1/02/2021 | € 60.752 |
| Overeenkomst QlikView AFAS HR-App TIG Quadraam | 31/08/2020 | € 52.680 |
| Raamovereenkomst IT-Dienstverlening Unilogic Quadraam | 22/04/2020 | € 572.034 |
| Overeenkomst Netwerkbeheer Unilogic Quadraam | 31/05/2020 | € 43.633 |
| Raamovereenkomst beheer en onderhoud installaties Van Dorp Quadraam | 31/12/2021 | € 200.027 |
| Raamovereenkomst onderhoud brandmeldinstallaties VDP Quadraam | 31/12/2023 | € 17.620 |
| Huurovereenkomst grond t.b.v. tijd. noodlok. Lyceum Elst V.O.F. Westeraam II Quadraam | 31/07/2020 | € 53.802 |
| Beheerovereenkomst HRM, Quriuz, Financieel en IM Work flows | 31/05/2020 | € 33.880 |
| | | € 4.555.153 |

Garantstelling Gemeente Arnhem

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

Recht op OCW

Conform artikel 5 van de regeling “Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs” is het mogelijk een vordering op te nemen in de balans op OCW. Quadraam heeft ervoor gekozen de vordering op OCW niet via de balans te laten lopen maar via de “Niet uit de balans blijvende rechten” in de jaarrekening te presenteren. Het recht op OCW kan worden geëffectueerd bij opheffing van één of meerdere scholen op een andere datum dan 1 augustus van enig kalenderjaar. Vanwege een wijziging in de wetgeving is de mogelijkheid om het recht te effectueren geldig tot 1 januari 2023. Quadraam verwacht dat deze situatie niet van toepassing zal zijn de komende periode. Vandaar dat het Niet uit de balans blijvende recht op OCW vanaf 2019 op nihil wordt geschat (jaarrekening 2018: € 6.007.000,-).

8.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten

(3.1) Rijksbijdragen

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|----------------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| 3.1.1 | Rijksbijdragen OCW | 105.153.342 | 102.152.198 | 102.464.591 |
| 3.1.2 | Overige subsidies OCW | 8.567.579 | 8.024.737 | 9.886.160 |
| 3.1.4 | Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV | 2.486.402 | 2.297.317 | 1.661.081 |
| Totaal 3.1 Rijksbijdragen | | 116.207.324 | 112.474.252 | 114.011.832 |

Rijksbijdragen OCW

In het convenant 'extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' van oktober 2019 is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het voortgezet onderwijs 150 miljoen euro extra beschikbaar komt in 2019. Hiervoor is de regeling "Bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019" in het leven geroepen. In het voortgezet onderwijs is het de bedoeling dat dit geld in de jaren 2020 en 2021 wordt uitgegeven ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Het incidentele bedrag van circa € 2 miljoen is in december 2019 ontvangen en als baat in de jaarrekening verwerkt. Vandaar dat het resultaat met circa € 2 miljoen hoger uitkomt dan vooraf begroot.

Daarnaast zijn de rijksbijdragen voor de lonen in 2019 gestegen met 3,13% t.o.v. 2018, dit terwijl in de begroting rekening was gehouden met een stijging van 2,35%. Dit resulteert in een hogere bate van € 877.000,-.

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 3.1.2.1.1 | Geoormerkte subsidies | 964.347 | 633.983 | 712.476 |
| 3.1.2.2.1 | Niet-geoormerkte subsidies | 7.603.232 | 7.390.754 | 9.173.685 |
| Totaal 3.1.2 Overige subsidies OCW | | 8.567.579 | 8.024.737 | 9.886.160 |

(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 3.2.1 | Gemeentelijke bijdragen en -subsidies | 529.462 | 534.330 | 879.441 |
| 3.2.2 | Overige overheidsbijdragen | 937.967 | 780.984 | 994.046 |
| Totaal 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies | | 1.467.429 | 1.315.314 | 1.873.487 |

(3.5) Overige baten

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| 3.5.1 | Verhuur | 539.694 | 512.306 | 522.462 |
| 3.5.2 | Detachering personeel | 573.978 | 500.024 | 567.925 |
| 3.5.4 | Sponsoring | - | - | 8.350 |
| 3.5.5 | Ouderbijdragen | 3.690.730 | 3.317.409 | 3.662.782 |
| 3.5.6 | Overige | 653.694 | 587.576 | 569.327 |
| Totaal 3.5 Overige baten | | 5.458.097 | 4.917.315 | 5.330.846 |

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | Boetes leerlingen | 3.140 | 2.000 | 5.817 |
| | Kantine opbrengsten | 53.172 | 36.021 | 66.339 |
| | SWV | 140.000 | 265.000 | - |
| | Overdrachtsgelden leerlingen | 122.965 | 25.000 | 122.837 |
| | Overige personele baten | 65.158 | 58.755 | 66.671 |
| | Overige baten | 269.259 | 200.800 | 307.663 |
| Totaal 3.5.6 Overige | | 653.694 | 587.576 | 569.328 |

Lasten

(4.1) Personeelslasten

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.1.1 | Lonen en salarissen | 88.821.879 | 88.459.222 | 88.639.691 |
| 4.1.2 | Overige personele lasten | 5.867.658 | 4.474.152 | 4.203.247 |
| 4.1.3 | Uitkeringen | -1.131.967 | 226.041 | -255.980 |
| Totaal 4.1 Personeelslasten | | 93.557.570 | 93.159.414 | 92.586.958 |

Uitkeringen

In 2019 heeft Quadraam een vordering opgenomen op het UWV voor de compensatie van transitievergoeding ad € 584.000,-. Daarnaast heeft Quadraam in 2019 € 475.000,- aan zwangerschapsuitkering ontvangen van het UWV. Zwangerschapsuitkeringen vanuit het UWV worden niet begroot.

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

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.1.1.1 | Brutolonen en salarissen | 69.322.032 | 68.861.823 | 69.881.559 |
| 4.1.1.2 | Sociale lasten | 8.610.196 | 8.680.789 | 8.528.569 |
| 4.1.1.3 | Pensioenpremies | 10.889.651 | 10.916.610 | 10.229.563 |
| Totaal 4.1.1 Lonen en salarissen | | 88.821.879 | 88.459.222 | 88.639.691 |

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4.1.2.1 | Dotaties personele voorzieningen | 961.654 | 362.847 | -273.450 |
| 4.1.2.2 | Personeel niet in loondienst | 2.285.009 | 1.432.164 | 2.119.213 |
| 4.1.2.3 | Overig | 2.620.995 | 2.679.141 | 2.357.484 |
| Totaal 4.1.2 Overige personele lasten | | 5.867.658 | 4.474.152 | 4.203.247 |

Dotaties personele voorzieningen

In 2019 zijn extra middelen toegevoegd aan de personele voorzieningen. Dit komt door de vorming van een nieuwe voorziening (Boven) Wettelijke Werkloosheidsuitkering en door een hogere dotatie aan de voorziening Sparen Persoonlijk Budget.

Gemiddeld aantal FTE's

Het gemiddeld aantal FTE's bedraagt in 2019: 1.215 (2018: 1.250). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

(4.2) Afschrijvingen

| (bedragen in €) | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4.2.2 Materiële vaste activa | 4.438.620 | 4.501.213 | 4.371.938 |
| Totaal 4.2 Afschrijvingen | 4.438.620 | 4.501.213 | 4.371.938 |

| (bedragen in €) | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Gebouwen en verbouwingen | 1.355.420 | 1.345.052 | 1.272.637 |
| Inventaris en apparatuur | 3.083.201 | 3.156.161 | 3.099.301 |
| Totaal 4.2.2 Afschrijvingen Materiële vaste activa | 4.438.620 | 4.501.213 | 4.371.938 |

(4.3) Huisvestingslasten

| (bedragen in €) | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4.3.1 Huur | 283.319 | 486.870 | 818.367 |
| 4.3.2 Verzekeringen | 6.452 | 5.766 | 8.949 |
| 4.3.3 Onderhoud | 1.267.797 | 1.374.521 | 1.446.967 |
| 4.3.4 Energie en water | 1.818.341 | 1.449.173 | 1.834.555 |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten | 2.373.167 | 2.165.161 | 2.266.419 |
| 4.3.6 Heffingen | 382.532 | 455.674 | 558.675 |
| 4.3.8 Overige | 678.093 | 490.078 | 370.650 |
| Totaal 4.3 Huisvestingslasten | 6.809.701 | 6.427.243 | 7.304.582 |

Huur

De huurkosten zijn afgenomen in 2019, omdat locatie Olympus Zeegsingel niet meer gehuurd wordt. Daarnaast zijn er in de begroting 2018 kosten voor Ataro ingeschat. Deze kosten waren onterecht berekend, waardoor deze niet in de realisatie van 2019 naar voren komen.

Energie en water

Met name energielasten (gas en elektriciteit) zijn hoger dan begroot. De prijsstijging van gas en elektriciteit was in de begroting niet voorzien.

Heffingen

De heffingen zijn afgenomen in 2019, omdat in 2018 kosten zijn opgenomen voor de locatie ISK (Middachtensingel). Deze kosten zijn niet meer van toepassing in 2019, waardoor deze zijn vrijgevallen in dit jaar. Hierdoor zijn de kosten lager dan begroot en lager dan vorig jaar.

(4.4) Overige lasten

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|----------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.4.1 | Administratie en beheerslasten | 5.471.573 | 5.030.105 | 5.642.377 |
| 4.4.2 | Inventaris, apparatuur en leermiddelen | 3.909.099 | 3.639.179 | 3.828.532 |
| 4.4.3 | Dotatie overige voorzieningen | 821.932 | 592.741 | 719.017 |
| 4.4.4 | Overige | 4.923.963 | 4.146.342 | 5.412.435 |
| Totaal 4.4 Overige lasten | | 15.126.566 | 13.408.367 | 15.602.361 |

Dotaties overige voorzieningen

Dit betreft de dotatie aan de voorziening Groot Onderhoud. In 2019 is deze voorziening opnieuw beoordeeld.

| (bedragen in €) | Realisatie 2019 | | | Realisatie 2018 | | |
|---------------------------------------|-----------------|------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|
| | BDO | Flynth | Totaal | BDO | Flynth | Totaal |
| Honorarium onderzoek jaarrekening | 159.505 | - | 159.505 | 84.200 | - | 84.200 |
| Honorarium andere controleopdrachten | | 908 | 908 | | 17.212 | 17.212 |
| Honorarium fiscale adviezen | | | - | | | - |
| Honorarium andere niet-controledienst | | | - | | | - |
| Totaal Accountantskosten | 159.505 | 908 | 160.412 | 84.200 | 17.212 | 101.412 |

(5) Financiële baten en lasten

| (bedragen in €) | | Realisatie 2019 | Begroting 2019 | Realisatie 2018 |
|--|--------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| (5.1) | Rentebaten | 301 | - | 742 |
| (5.3) | Waardeveranderingen financiële vaste | 6.237 | | -179.216 |
| (5.4) | Overige opbrengsten financiële vaste | 120.106 | 135.000 | 131.945 |
| (5.5) | Rentelasten | -29.911 | -60.000 | -5.392 |
| Totaal 5 Financiële baten en lasten | | 96.733 | 75.000 | -51.921 |

8.11 MODEL E: VERBONDEN PARTIJEN

| Naam | Juridische vorm | Statutaire zettel | Code activiteiten | Eigen vermogen 31-12-2019* | Resultaat 2019* | Art 2:403 BW | Deelname | Consolidatie |
|---|-----------------|-------------------|---|----------------------------|-----------------|--------------|----------|--------------|
| Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 | Stichting | Gemeente Arnhem | Voor elke leerling een passend onderwijsaanbod realiseren. | € 2.345.333 | € 697.183 | Nee | 10% | Nee |
| Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04 | Stichting | Gemeente Duiven | Ontwikkelen van passend onderwijs en het realiseren van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen scholen. | € 37.058 | € (202.760) | Nee | 33% | Nee |

* Eigen vermogen en resultaat zijn nog in concept, omdat de accountantscontrole op beide stichtingen nog niet is afgerond.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 heeft per 31.12.2018 een eigen vermogen van € 1.648.149 en het resultaat van 2018 betrof € 939.268,-.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04 heeft per 31.12.2018 een eigen vermogen van € 239.818,- en het resultaat van 2018 betrof € 118.100,-.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06

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

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

Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04

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

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

Begin 2019 startten de besturen van Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 (het samenwerkingsverband voor Arnhem e.o.) en van Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04 (het samenwerkingsverband voor de Liemers) een onderzoek naar de wenselijkheid en mogelijkheden (financieel, organisatorisch, functioneel) om beide samenwerkingsverbanden samen te voegen. De resultaten van het onderzoek hebben geleid tot het besluit van beide besturen om over te gaan tot juridische fusie van de samenwerkingsverbanden, en wel met ingang van 1 augustus 2020. Het ministerie van OC&W heeft daarvoor inmiddels zijn toestemming gegeven.

6.12 MODEL G (GEOORMERKTE SUBSIDIES)

| G. 1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (bedragen in €) | | | | | | | | |
|---|-------------|------------|------------|-----------------------|----------------|---------------------------|-----------|------------------|
| Omschrijving | Brin nummer | Kenmerk | Datum | Bedrag van Toewijzing | Saldo 1/1/2019 | Ontvangen / terugbetaling | Lasten | Saldo 12/31/2019 |
| Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Candea College | 03RR | 706987-1 | 21.09.2015 | 72.348 | 2.118,37 | | | 2.118,37 |
| Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Olympus College | 05FF | 706782-1 | 21.09.2015 | 17.431 | 5.164,80 | | | 5.164,80 |
| Subsidie voor studieverlof 17/18 | 03RR | 851844-1 | 20.09.2017 | 39.260 | 6.686,16 | | | 6.686,16 |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 03RR | 929839-1 | 20.09.2018 | 7.715 | 4.500,30 | | 4.500,30 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 05FF | 929858-1 | 20.09.2018 | 15.515 | 9.950,66 | | 9.950,66 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 08PS | 929880-1 | 20.09.2018 | 10.286 | 6.000,40 | | 6.000,40 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 16SK | 929629-1 | 20.09.2018 | 68.919 | 42.095,66 | | 42.095,66 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 20RM | 929964-1 | 20.09.2018 | 6.172 | 3.600,24 | | 3.600,24 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 20TZ | 929980-1 | 20.09.2018 | 65.404 | 40.956,30 | | 40.956,30 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 25GL | 929888-1 | 20.09.2018 | 55.804 | 26.980,37 | | 26.980,37 | - |
| Subsidie voor studieverlof 18/19 | 25GL | 930957-1 | 20.09.2018 | 16.630 | 9.700,65 | | 9.700,65 | - |
| Subsidieregeling LerarenOntwikkelfonds | 25GL | LOF16-0286 | 31.05.2017 | 61.469 | 17.928,34 | | 17.928,34 | - |
| Subsidieregeling LerarenOntwikkelfonds | 03RR | LOF17-0364 | 08.06.2018 | 69.052 | 52.755,22 | | 52.755,22 | - |
| Subsidieregeling LerarenOntwikkelfonds | 25GL | LOF17-0406 | 08.06.2018 | 11.250 | 8.437,50 | | 8.437,50 | - |
| Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO 13554 | | DPOVO17020 | 20.12.2017 | 92.000 | 60.717,00 | | 60.717,00 | - |
| Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO Liemers | 16SK | DPOVO17052 | 20.12.2017 | 124.000 | 124.000,00 | | 1.447,50 | 122.552,50 |
| Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO | 25GL | DPOVO18098 | | 49.000 | 24.500,00 | 24.500 | 24.500,00 | 24.500,00 |

| | | | | | | | | |
|--|------|------------|------------|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO | | DPOVO18099 | | 115.000 | 57.500,00 | 57.500 | | 115.000,00 |
| Subsidie Vrijroosteren Leraren 2017-2019 13554 | | VRL17010 | 31.08.2017 | 260.000 | 161.112,67 | 75.833 | 104.054,60 | 132.891,40 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 03RR | 1007534-01 | 20.09.2019 | 26.230 | | 26.230 | 10.929,30 | 15.301,02 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 05FF | 1007550-01 | 20.09.2019 | 27.902 | | 27.902 | 11.625,78 | 16.276,08 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 08PS | 1007485-01 | 20.09.2019 | 6.172 | | 6.172 | 2.571,60 | 3.600,24 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 12NW | 1007497-01 | 20.09.2019 | 8.229 | | 8.229 | 3.428,80 | 4.800,32 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 16SK | 1007763-01 | 20.09.2019 | 72.519 | | 72.519 | 30.216,30 | 42.302,82 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 20TZ | 1007884-01 | 20.09.2019 | 73.548 | | 73.548 | 29.162,66 | 44.385,10 |
| Subsidie voor studieverlof 19/20 | 25GL | 1007937-01 | 20.09.2019 | 41.746 | | 41.746 | 17.322,58 | 24.423,06 |
| Aanvullende bekostiging technisch VMBO | 03RR | 963882-02 | 20.11.2019 | 10.357 | | 10.357 | 10.356,50 | - |
| Aanvullende bekostiging technisch VMBO | 16SK | 964409-02 | 20.11.2019 | 191.501 | | 191.501 | 191.500,50 | - |
| Aanvullende bekostiging technisch VMBO | 20TZ | 964191-02 | 20.11.2019 | 238.556 | | 238.556 | 238.556,00 | - |
| Aanvullende bekostiging technisch VMBO | 25GL | 964223-02 | 20.11.2019 | 11.781 | | 11.781 | 11.781,00 | - |
| Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen | 03RR | 1013143-01 | 20.11.2019 | 200.000 | | 84.480 | 84.480,00 | - |
| Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen | 05FF | 1013144-01 | 20.11.2019 | 340.000 | | 143.616 | 143.616,00 | - |
| Totaal subsidie zonder verrekenclausule | | | | 2.405.794 | 664.705 | 1.094.469 | 1.199.172 | 560.002 |

G.2 A Verantwoording van subsidies met verrekenclausule

| Omschrijving | Brin nummer | Kenmerk | Datum | Bedrag van Toewijzing | Saldo 1/1/2019 | Ontvangen | Lasten | Saldo 12/31/2019 |
|---|----------------|---------|-------|-----------------------------|-------------------|-----------|--------|---------------------|
| n.v.t. | | | | | | | | |
| Totaal aflopende subsidie met verrekenclausule | | | | - | - | - | - | - |

G.2 B Verantwoording van subsidies met verrekenclausule**Doorlopend na 31-12-2019**

| Omschrijving | Brin nummer | Kenmerk | Datum | Bedrag van Toewijzing | Saldo 1/1/2019 | Ontvangen | Lasten | Saldo 12/31/2019 |
|---|----------------|---------|-------|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------|
| SWV extra en lichte ondersteuning 25.06 en 25.04 | | | | | | | | |
| Totaal doorlopende subsidie met verrekenclausule | | | | - | - | - | - | - |
| Totaaloverzicht: | | | | | | | | |
| Totaal aflopende en doorlopende subsidie met verrekenclausule | | | | - | - | - | - | - |
| Totaal subsidie zonder verrekenclausule | | | | 2.405.794 | 664.705 | 1.094.469 | 1.199.172 | 560.002 |
| Totaal subsidies met en zonder verrekenclausule | | | | 2.405.794 | 664.705 | 1.094.469 | 1.199.172 | 560.002 |

8.13 WNT: WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

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

Het voor Quadraam toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2019 is € 177.000. Dit maximum geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

| Gegevens 2019 | | |
|--|----------------------------|--------------------|
| bedragen x € 1 | E. Diender-van Dijk | P. Eckringa |
| Functiegegevens | voorzitter CvB | lid CvB |
| Aanvang en einde functievervulling in 2019 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1 | 1 |
| Dienstbetrekking? | ja | ja |
| Bezoldiging | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 155.782 | 139.488 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 20.917 | 19.984 |
| Subtotaal | 176.699 | 159.472 |
| | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 177.000 | 177.000 |
| | | |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. |
| | | |
| Bezoldiging | 176.699 | 159.472 |
| | | |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2018 | | |
| bedragen x € 1 | E. Diender-van Dijk | P. Eckringa |
| Functiegegevens | voorzitter CvB | lid CvB |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 01/01 – 31/12 | 01/01 – 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)7 | 1 | 1 |
| Dienstbetrekking? | ja | ja |
| Bezoldiging | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 151.665 | 126.949 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 19.035 | 18.241 |
| Subtotaal | 170.700 | 145.190 |
| | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 171.000 | 171.000 |
| | | |
| Bezoldiging | 170.700 | 145.190 |

Toezichthoudende topfunctionarissen

| Gegevens 2019 | | | |
|--|-------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| bedragen x € 1 | Drs. H. van Wijk | Dr. S.M. van der Lyke | Prof. Dr. P.R.J. Simons |
| Functiegegevens | Voorzitter | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2019 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 |
| Bezoldiging | | | |
| Bezoldiging | 19.260 | 13.482 | 13.482 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 26.550 | 17.700 | 17.700 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Bezoldiging | 19.260 | 13.482 | 13.482 |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2018 | | | |
| bedragen x € 1 | Drs. H. van Wijk | Dr. S.M. van der Lyke | Prof. Dr. P.R.J. Simons |
| Functiegegevens | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 |
| Bezoldiging | | | |
| Bezoldiging | 9.000 | 9.000 | 9.000 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 17.100 | 17.100 | 17.100 |

| Gegevens 2019 | | | |
|--|----------------------------|----------------------|---------------------------|
| bedragen x € 1 | Mr. J. Langerhuizen | K. Visser MBA | F. Belhirsch LL.M. |
| Functiegegevens | Lid | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2019 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | 9/5 – 31/12 |
| Bezoldiging | | | |
| Bezoldiging | 13.482 | 13.482 | 8.988 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 17.700 | 17.700 | 11.492 |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Bezoldiging | 13.482 | 13.482 | 8.988 |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. |
| Gegevens 2018 | | | |
| bedragen x € 1 | Mr. J. Langerhuizen | K. Visser MBA | |
| Functiegegevens | Lid | Lid | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2018 | 1/1-31/12 | 1/1-31/12 | |
| Bezoldiging | | | |
| Bezoldiging | 9.000 | 9.000 | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 17.100 | 17.100 | |

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen in loondienst die in 2019 een bezoldiging boven het algemeen bezoldigingsmaximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

8.14 OVERIGE GEGEVENS

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

Artikel 15

Boekjaar en jaarstukken van Quadraam

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

Het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2019 wordt als volgt verdeeld:

| (Voorstel) bestemming resultaat | |
|--|------------------|
| Resultaat Exploitatie 2019 | |
| Resultaatverdeling | |
| Algemene reserve | 1.280.374 |
| Bestemmingsreserve OC&W | 2.005.570 |
| Totaal resultaat | 3.285.944 |

8.15 CONTROLEVERKLARING
