

B E S T U
U R S V E
R S L A G
INCLUSIEF
JAARREKENING

2020

B E S
BESTUURSVERSLAG
T U U
INCLUSIEF
R S V
JAARREKENING
E R S
2020
L A G

Auteur	Bestuurssecretaris
Eigenaar	CvB
Beheerder	Secr. CvB
Grafisch ontwerp	Buro Gom, Arnhem
April 2021	

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4	4	Onderwijs & Kwaliteit	41	
1	Beleid en organisatie	5	4.1 Vernieuwing van het onderwijsprogramma	42	
1.1	Over ons	6	4.2 Q-Highschool	42	
1.2	Bestuur en beleid in coronatijd	10	4.3 Quriuz	47	
1.3	Overige bestuurlijke aandachtspunten	14	4.4 Quadraam Diagnostiek & Advies (QD&A)	49	
1.4	Interne en externe stakeholders	22	4.5 Onderwijsvernieuwing op de scholen	52	
1.5	Sterk Techniekonderwijs (STO): de regio als nieuw klaslokaal	23	4.6 Onderwijsprestaties	60	
1.6	Meldingen en klachten	28	4.7 Kwaliteit(sbeleid)	62	
			4.8 Toetsing en examinering	62	
			4.9 Thema's 2020	63	
2	Verslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	30	5	Strategisch HRM	67
2.1	Samenstelling GMR	31	5.1	Strategisch HRM	68
2.2	De rol van de GMR	31	5.2	Domeinen	69
2.3	Onderwerpen van de GMR in 2020	32	5.3	Duurzame inzetbaarheid	69
2.4	Resultaten in 2020	32	5.4	Leiderschapsontwikkeling	70
3	Verslag Raad van Toezicht	33	5.5	Arbeidsmarkt, werving & selectie	71
3.1	Corporate Governance	34	5.6	Ziekteverzuim	72
3.2	De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies	36	5.7	Beleid beheersing uitkering na ontslag	73
3.3	Samenstelling Raad van Toezicht 2020	37	5.8	Opbouw personeelsbestand in fte's	73
3.4	Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheids- gebieden	39	6	Bedrijfsvoering	74
3.5	Vergoeding Raad van Toezicht	40	6.1	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	75
3.6	Evaluatie Raad van Toezicht	40	6.2	Financiële positie eind 2020	75
			6.3	Balans eind 2020	77

6.4	Resultatenrekening 2020	79
6.5	Treasurybeleid	83
6.6	Huisvesting	85
6.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	88
6.8	Planning-en-controlcyclus 2020	89
6.9	Thema's 2020	91
7	Toekomst en continuïteit	94
7.1	Demografische ontwikkelingen	95
7.2	Financiële meerjarenraming 2021	98
7.3	Belangrijkste risico's en onzekerheden	101
7.4	Continuïteit	106
8	Jaarrekening	107
8.1	Balans (na resultaatverwerking)	108
8.2	Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)	109
8.3	Kasstroomoverzicht	110
8.4	Toelichting behorende tot de jaarrekening 2020	112
8.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	122
8.6	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	133
8.7	Model E: Verbonden partijen	138
8.8	Model G (Geormerkte subsidies)	140
8.9	WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	143
8.10	Overige gegevens	148
8.11	Controleverklaring	149

VOORWOORD

Niemand had in 2019 kunnen bedenken wat de inhoud van het Bestuursverslag van Quadraam over 2020 zou zijn. We hebben een bijzonder jaar achter de rug: de coronapandemie heeft de wereld, Nederland en ook Quadraam volledig op zijn kop gezet. Hierdoor is er een enorme wendbaarheid gevraagd van onze organisatie en veerkracht van onze medewerkers en leerlingen.

Het was een uitermate lastige periode voor het onderwijs, waarbij razendsnel is geschakeld tussen online en fysieke lessen. Deze grote veranderingen zijn uitgevoerd met hart voor onze leerlingen, zodat de continuïteit van ons onderwijs niet op het spel heeft gestaan.

Er waren – en zijn – echter ook zorgen. Zorgen over de leerlingen op het vlak van kansengelijkheid, kwetsbaarheid, lastige situaties thuis of een gebrek aan middelen om online onderwijs te kunnen volgen. Het heeft veel van onze medewerkers en onze samenwerkingspartners gevraagd om dit alles in goede banen te leiden. Maar het is ons gelukt. Daar zijn we trots op. Tegelijkertijd begrijpen we dat het voor onze medewerkers een zwaar jaar is geweest.

Gelukkig was 2020 niet alleen maar kommer en kwel. Veel van wat we ons hadden voorgenomen, hebben we, ondanks alles, kunnen realiseren. Verder hebben we erg veel geleerd: we begrijpen nu beter wat wel of niet werkt bij online onderwijs, hoe je online kunt toetsen en dat we in staat zijn razendsnel zaken te realiseren, zoals

een laptop voor iedere leerling. Als we maar met elkaar willen samenwerken aan een helder doel, kunnen we veel meer bereiken dan we denken!

Samenwerken en kennis waren het afgelopen jaar cruciaal. Onze veertien scholen hebben dat erg goed gedaan. Het contact tussen de scholen onderling en tussen de scholen en het crisisteam verliep soepel. Iedereen heeft hard gewerkt; het mooie resultaat is terug te vinden in dit Bestuursverslag.

Het jaar 2021 begon spannend. De pandemie is nog niet voorbij, de scholen zijn beperkt open en er wordt in hybride vorm onderwijs verzorgd. Kortom, we zijn er nog niet. Het komende jaar zullen we in beeld brengen op welke manier we ná Covid-19 onze leerlingen het allerbeste onderwijs kunnen laten volgen – passend bij de nieuwe situatie die dan ontstaat voor de leerlingen en onszelf.

De nieuwe strategie voor Quadraam ronden we in het eerste kwartaal van 2021 af. Het afgelopen jaar heeft ons geleerd dat wendbaarheid, kortcyclisch denken en werken vanuit kernwaarden onze organisatie krachtig maken. En die kracht hebben we nodig de komende jaren!

Erika Diender en Patrick Eckringa
College van Bestuur Quadraam

1

BELEID EN ORGANISATIE

- 1.1 Over ons 6
- 1.2 Bestuur en beleid in coronatijd 10
- 1.3 Overige bestuurlijke aandachtspunten 14
- 1.4 Stakeholders en samenwerkingsverbanden 22
- 1.5 Sterk Techniekonderwijs: de regio als
nieuw klaslokaal 23
- 1.6 Meldingen en klachten 28

1.1

OVER ONS

Wij zijn Stichting Quadraam (hierna: Quadraam): een onderwijsorganisatie in het voortgezet onderwijs. Onze maatschappelijke opdracht is bijdragen aan de optimale 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

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

Zo bieden we onze leerlingen alle kansen voor de wereld van morgen, met ruimte voor ieders talent.

Kernwaarden

Elke medewerker van Quadraam volgt onze kernwaarden, die richtinggevend zijn in al ons handelen:

- 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

Ons motto luidt: 'Ruimte voor Talent'.

Ieder mens heeft talenten. En elk talent heeft ruimte nodig om zich te ontwikkelen. Binnen Quadraam zorgen docenten, medewerkers en leidinggevenden voor deze ruimte.

Kernactiviteit

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

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

Juridische structuur

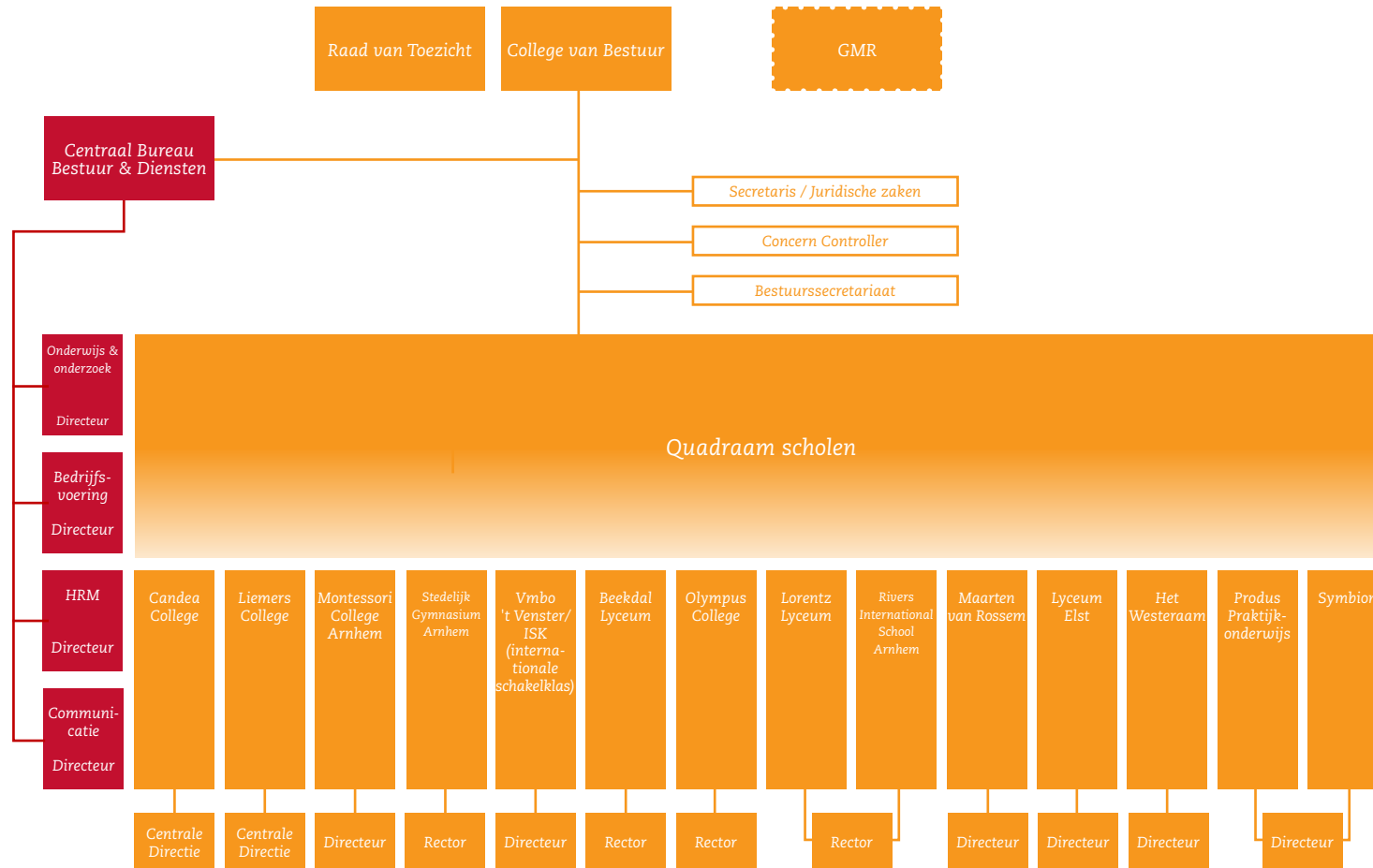
Stichting Quadraam is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41053607. De stichting is statutair gevestigd in Duiven.

Organisatiestructuur

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

Ter ondersteuning van het schoolmanagement kent Quadraam de diensten HRM, Bedrijfsvoering, Onderwijs & Onderzoek en Communicatie. Deze diensten worden geleid door een directeur. De staf van het CvB bestaat uit het bestuurssecretariaat, de concerncontroller en de bestuurssecretaris.

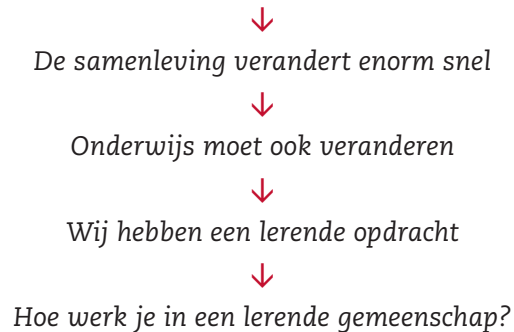
Organogram



Organogram Quadraam december 2020

ONZE BESTURINGSFILOSOFIE

'Besturen als lerende opdracht'



Overlegstructuur directeuren

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

Begrotingsproces

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

Planning & Control

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

Facilitering scholen door Centraal Bureau Quadraam

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

CvB = College van Bestuur

CBQ = Centraal Bureau Quadraam

1.2

BESTUUR EN BELEID IN CORONATIJD

Tot en met het afgelopen jaar hebben wij uitvoering gegeven aan ons strategisch beleidsplan 2015 - 2020 'Ruimte voor Talent'. We gaven daarmee richting en ruimte voor de verdere ontwikkeling van ons onderwijs.

De uitwerking hiervan was zichtbaar in de jaarlijkse kaderbrieven van het CvB, de school- en jaarplannen van de scholen, de functionele afdelingen en de stafafdelingen. We ontwikkelden kijkrichtingen als basis voor de (verdere) ontwikkeling van Quadraam op de gebieden: leerling, onderwijs, organisatieontwikkeling en leiderschap en omgeving. Veel ambities en doestellingen zijn gerealiseerd: van vruchtbare samenwerking en innovatie tot pareltjes van die samenwerking, zoals Quriuz, de Q-Highschool en mooie initiatieven op het gebied van gepersonaliseerd leren.

Onze besturingsfilosofie

De hierboven weergegeven besturingsfilosofie is in 2018 uitgedacht en uitgewerkt. In 2019 hebben we hard gewerkt aan het concreet hanteren van die filosofie binnen onze hele organisatie en hebben we ons voorbereid op de komende jaren. 2019 was voor ons een transitiejaar: 'het jaar van de bestuurlijke congruentie'. 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. interne organisatie.

In 2020 hebben we continu gekeken: doen we de juiste dingen? Stellen we de juiste prioriteiten? Zijn al onze kernprocessen toekomstbestendig?

Onze besturingsfilosofie en de ervaring die we als bestuur, schooldirecteuren en staf inmiddels hebben op het gebied van samenwerken (binnen en ten behoeve van een lerende gemeenschap) is daarbij van grote waarde geweest.

2020 was méér dan corona, en gelukkig maar. Alvorens verslag te doen van onze overige bestuurlijke aandachtspunten in 2020 beschrijven we eerst het bestuur en beleid in coronatijd vanwege de enorme impact die de pandemie heeft gehad op onze leerlingen, docenten en andere collega's.

De eerste crisisperiode

Om slagvaardig te blijven hebben we tijdens de eerste crisisperiode gewerkt met een klein crisisteam, bestaande uit de leden van het CvB, de directeur communicatie, een communicatieadviseur en de bestuurssecretaris.

De eerste maanden van de coronaperiode waren hectisch. School-examens werden verplaatst en eindexamens afgelast. Dit gaf veel onzekerheid bij leerlingen, ouders en scholen. Die beginperiode kenmerkte zich dan ook door het nauwgezet volgen en analyseren van het nieuws, de richtlijnen van de overheid en de gang van zaken op scholen. Op basis van die analyse gaven we aanwijzingen en opdrachten aan de scholen. Doel was de (onmiddellijke) opvang van leerlingen en de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Intern gaven we opdrachten en aanwijzingen om te zorgen voor continuïteit in onze bedrijfsvoering.

Onze beleidslijn was om de richtlijnen van het RIVM, de overheid en de VO-raad te volgen. Die lijn is consequent doorgetrokken naar al onze scholen en het CBQ. Het crisisteam stond 24/7 in verbinding met onze schooldirecteuren, onze eigen diensten, het secretariaat en relevante externe partijen, zoals de mede-schoolbesturen, onze regionale omgeving (gemeenten), de Inspectie, de minister, de VO-raad, de GGD'en en het RIVM.

Scholen aan zet

Na verloop van tijd werd de situatie rondom corona overzichtelijker. De nieuwe omstandigheden vroegen daarmee om ander management, waarbij kennisdeling (bijvoorbeeld op het gebied van afstandsleren), professionalisering, verfijning en optimalisatie van de afstemming met de scholen steeds belangrijker werd. Het crisisteam werd daarom 'afgeschaald' en nam een meer coördinerende rol op zich. Scholen waren weer meer zelf aan zet om gericht en op maat te werken aan de kwaliteit en voortgang van het onderwijs.

We zijn trots dat toen in een korte tijd en binnen hectische omstandigheden flinke stappen zijn gezet:

- Elke dienst (HRM, Financiën & Vastgoed, Communicatie) heeft het eigen MT 'crisisbestendig' ingericht, zowel op het gebied van het stellen van de juiste prioriteiten als op het gebied van interne communicatie en aansluiting bij het crisisteam.
- De schooldirecteuren hebben op school hun eigen MT en staan in nauwe verbinding met het crisisteam/coördinatieteam en hun eigen teams.
- Het CvB-overleg (leden CvB, in aanwezigheid van de dienstendirecteuren, de concerncontroller en de bestuurssecretaris) is voortgezet. De bestuursbesluiten werden (en worden) in gezamenlijkheid door de leden van het CvB genomen. Met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (hierna: GMR) en de schooldirecteuren is onmiddellijk afgesproken dat hun

adviserende rol (schooldirecteuren en GMR) en instemmende rol (GMR) zoveel mogelijk intact zou worden gelaten.

- Ook met de RvT zijn deze afspraken gemaakt. Het CvB heeft de RvT regelmatig, met een journaal, op de hoogte gehouden van de gang van zaken (zie ook hoofdstuk 2).
- Ook op het gebied van IT en leren op afstand is veel bereikt. De basis op het gebied van roosters, digitale middelen en contact met leerlingen in de aanloop naar de examens was in orde. Verder hebben de docenten zich veel nieuwe (digitale) vaardigheden eigengemaakt. De prestaties van onze systemen (Magister, Its Learning, etc.) zijn flink op de proef gesteld, maar onze leveranciers hebben continu gewerkt aan het vergroten van de capaciteit.
- Op de scholen zelf is veel aandacht gegeven aan de didactische kant van het afstandsleren. Samen met onze huisacademie Quriuz zijn handleidingen uitgewerkt en beschikbaar gesteld. Andere punten van aandacht waren: hoe houden we de leerlingen in beeld? Hoe is hun reële werkbelasting? Hebben alle leerlingen de beschikking over een device voor het leren op afstand? Hoe vindt het formatief en summatief toetsen plaats? En hoe bereiden we ons voor op de schoolexamens? Quriuz heeft bovenschools de vakdocenten met elkaar verbonden om zo lesmateriaal, oefenstof en een passende aanpak met elkaar te delen. Op die manier boden we de examenleerlingen maximale ondersteuning.

Terug naar school!

Begin mei werd duidelijk dat we ons intensief konden voorbereiden op de heropening van de scholen op 2 juni. We moesten met de scholen aan de slag voor de praktische invulling daarvan. We hebben een werkgroep ingericht die de scholen heeft geadviseerd en de opening heeft gemonitord. Ondertussen hebben we het onderwijs op afstand geëvalueerd onder leerlingen, docenten en ouders. Wat gaat goed? Wat kan beter? En wat kunnen we leren, ook van elkaar?

Alle scholen hebben een inventarisatie uitgevoerd en de uitkomsten daarvan besproken en opgepakt, met elkaar en met ondersteuning van de collega's, bijvoorbeeld die van Kwaliteit, Huisvesting en IT (Taskforce Afstandsleren).

Gelukkig zijn wij, op onze beurt, ook goed ondersteund door de VO-raad, onder meer met gedetailleerde adviezen over de spreiding van leerlingen, lestijden, hygiëne, excursies enzovoorts.

De voorbereiding op de heropening was een grote inhoudelijke en logistieke operatie. Met name het roosteren bleek een flinke opgave. Inhoudelijk was het ook uitdagend, want éérst moesten scholen een antwoord formuleren op de vraag: welke prioriteiten stellen we bij onze leerlingen in de periode tot de zomervakantie? Wat willen we met hen bereiken? Hoe verloopt de kennisoverdracht en de ontmoeting? En wat betekent dat voor het aanbod op het gebied van profielvakken/kernvakken en mentorlessen? Moeilijke en uitdagende vragen.

Zowel de voorbereidingen als de heropening zelf zijn uiteindelijk goed verlopen; we hebben geen serieuze bezettingsproblemen gehad. Het (kleine) aantal docenten dat niet beschikbaar was vanwege gezondheidsrisico's leverde geen problemen op. Een aantal van hen heeft alsnog vanuit huis les gegeven aan fysieke klassen op school met behulp van streaming.

Heropening na de zomer

Ook na de zomervakantie zijn de scholen goed begonnen. Iedereen is weer met veel plezier naar school gegaan.

Dit waren de belangrijkste kenmerken van die periode:

- Het ziekteverzuim om medische redenen bleef beperkt.
- We bleven één lijn aanhouden met betrekking tot de landelijke richtlijnen en die van de VO-raad. Uiteraard leidde dat tot intensieve afstemming tussen de scholen en met andere besturen in de regio. De interpretatie van de soms onduidelijke richtlijnen leidde weliswaar tot intensieve communicatie en veel hoofdbreken en praktische vragen, maar onze collega's van de afdeling Communicatie hebben dit professioneel opgepakt. De kwaliteit van de ventilatie was in de begindagen van het nieuwe schooljaar een belangrijke kwestie. Alle scholen, lokalen en ruimtes zijn getoetst aan het bouwbesluit en bleken aan de gestelde norm te voldoen. Ook hebben we een vinger aan de pols gehouden op het gebied van CO²-waarden: goede waarden zijn immers een indicatie van een gezonde leer- en werkomgeving.

- Verder hebben we gemerkt dat docenten zorgen hadden over hun werkomgeving, het wisselen van de lessen, de mondkapjes (van dringend advies naar verplichting), krappe looproutes enzovoorts. De scholen hebben dan ook inventief gewerkt aan het coronabestendig maken van hun gebouwen en het creëren van een veilige werksituatie.

Conclusie

Het jaar 2020 was spannend en intensief. De pandemie bracht veel onzekerheden met zich mee, maar professioneel gezien was dat uitermate interessant: we moesten impactvolle besluiten nemen en continu prioriteiten stellen. We zijn er trots op dat we het samen, als team, hebben 'gedaan'.

Terugblikkend hebben we nog veel vragen over 2020:

- Hoe hebben de leerlingen het gedaan, waar staan ze?
- Wat hebben ze nodig?
- Hoe gaan we dat organiseren?
- Hoe houden we de leerlingen betrokken bij elkaar en bij de school?
- Hoe zorgen we dat de school een veilige en fijne plek blijft?
- Hoe hebben we geïnoveerd?
- Welke ideeën hebben we opgedaan?
- Hoe willen we het afstandslernen en de hybride onderwijsvormen verder ontwikkelen? Hoe hebben docenten deze periode ervaren?
- Wat nemen we eruit mee en wat laten we achter ons?

Gelukkig hebben we ook al positieve conclusies kunnen trekken:

- We hebben bewezen dat we een lerende en wendbare organisatie zijn.
- We hebben collectieve kracht en wijsheid gecreëerd. Niet alleen door intensief overleg, maar ook door kennis te delen en concreet in te zetten. Zo heeft de Taskforce Afstandsleren alle scholen ondersteund bij het uitdenken en vormgeven van diverse scenario's, zoals leerlingen die vanuit huis lessen volgen en docenten die vanuit huis les geven. Inmiddels is de Taskforce een werkgroep geworden en daarmee een meer gangbaar onderdeel van onze werkzaamheden.
- We hebben de schoolmarkten met succes digitaal ingericht, waarbij we veel hulp, creativiteit en inventiviteit hebben ervaren van docenten en leerlingen.
- Door onze schaal en omvang hebben we veel van elkaar geleerd, elkaars vragen beantwoord en problemen samen opgelost.

1.3

OVERIGE BESTUURLIJKE AANDACHTSPUNTEN

Naast alles wat met de pandemie te maken had, hebben we in 2020 relatief veel aandacht besteed aan het volgende:

- a. ons waardentraject en onze strategische agenda;
- b. de besteding van de convenantsgelden;
- c. het Sterk Techniekonderwijs;
- d. onze interne organisatie.

Ad a. Waardentraject en strategische agenda: een collectief leerproces

In 2019 hebben we besloten om, met het aflopen van ons strategisch beleidsplan, een nieuwe, kortcyclische strategie te gaan hanteren. Deze moet zó wendbaar zijn dat zij ons in staat stelt goed mee bewegen met de voor ons relevante veranderingen in de samenleving. We geloven er namelijk in dat een continu leerproces leidt tot vernieuwing en verbetering van ons onderwijs.

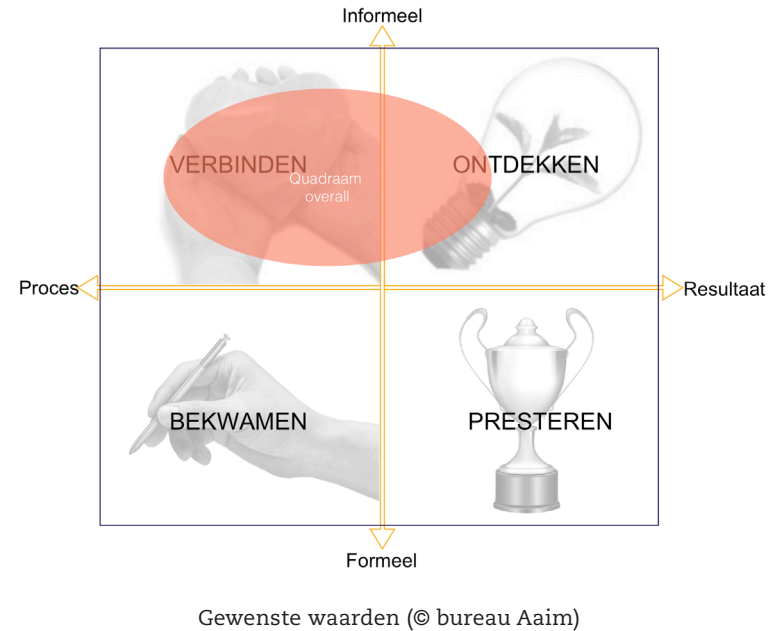
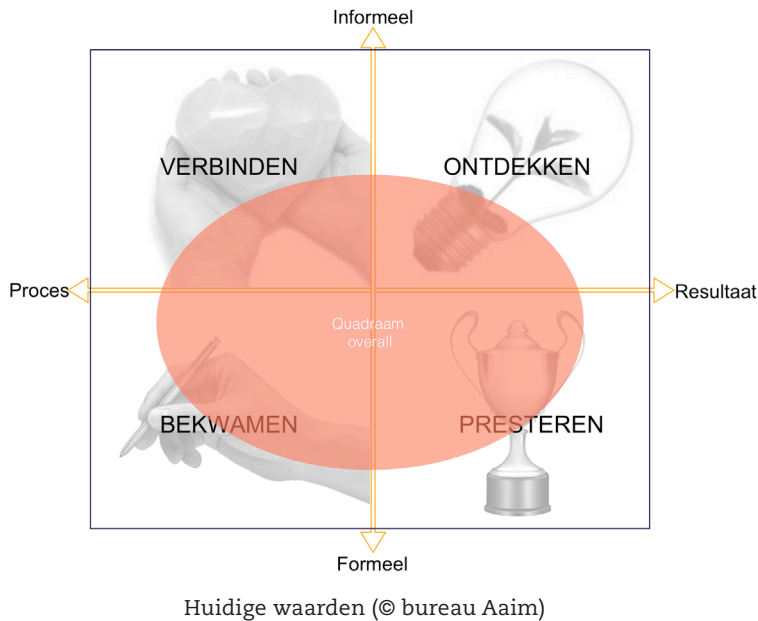
Volgens onze planning zouden we in 2020 een nieuwe strategische agenda opstellen. Aan de hand van te formuleren langetermijndoelstellingen zouden we bepalen wat dit betekent voor onze acties op de korte en middellange termijn.

Ter voorbereiding hierop startten we in 2019 met twee parallelle trajecten. Ten eerste het waardentraject, waarin we onderzochten welke gezamenlijke waarden we hebben en wat ons verbindt. En ten tweede onze oriëntatie op de nieuwe, wendbare

strategie, waarmee we vanaf de zomer van 2020 aan het werk zouden gaan, niet alleen in en met de Groep 25 (schooldirecteuren en management), maar ook met een Raad van Kinderen, een bovenbouwklas en leerlingen van groep 6, 7 en 8 van de Arnhemse Montessorischool. De Raad heeft ons geadviseerd over de vraag: hoe moet het onderwijs van de toekomst eruit zien?

Een extern bureau heeft in 2019 een waardenonderzoek verricht onder alle medewerkers van Quadraam; dit onderzoek is begin 2020 afgerond. De uitkomsten daarvan zijn 'geplot' in een waardenmodel met clusters van waarden: van procesgericht tot resultaatgericht, van formeel naar informeel.

Uitkomsten waardenonderzoek onder Quadraam-medewerkers



Hoewel veel scholen al hebben gekeken hoe ze de waardenstrategie zouden kunnen inpassen in hun schoolplannen en interne processen, is de concrete uitwerking nog niet afgerond. De coronacrisis had in 2020 immers prioriteit. We volstaan hier met een beknopte formulering van de Quadraam-waarden om toch enigszins recht te doen aan de uitkomsten van het onderzoek.

In de herfst van 2020 hebben we samen gekozen voor drie korte zinnen.

1 'Eerst begrijpen, dan begrepen willen worden'

Deze zin staat vooral voor de waarden uit de twee 'favoriete kwadranten' die voortkwamen uit het waardenonderzoek: 'verbinden' (zoals begrip, verbinden, samenwerken, empathie en harmonie) en 'ontdekken' (zoals nieuwsgierigheid, ruimdenkendheid, flexibiliteit, ontdekken en ontwikkelen). Ook raakt de zin aan waarden uit het kwadrant 'bekwamen' (zoals zorgvuldigheid en bescheidenheid). In ruimere zin verwijst deze zin naar een onderzoekende houding, naar het uitstellen van een oordeel, naar oprechte interesse in elkaar.

2 'Mijn kennis is jouw kennis'

Ook deze formulering verwijst naar de waarden uit de kwadranten 'verbinden' en 'ontdekken', die het zwaartepunt vormen van de gewenste prioriteiten. Tegelijkertijd representeert deze zin ook waarden uit de kwadranten 'bekwamen' (zoals deskundigheid en feitelijkheid) en 'presteren' (zoals professionaliteit en efficiëntie). Het is een uitnodiging tot kennisdeling over en weer, over grenzen heen. Het staat voor samen optrekken in onze lerende gemeenschap, waarbinnen we kennis zien als iets wat je vooral samen creëert.

3 'Ruim baan voor talent'

Een bijzondere zin, die refereert aan de titels van onze laatste twee strategische beleidsplannen: 'Ruimte voor talent' en 'Elk talent telt'.

Daarmee tonen we de continuïteit in de koers van Quadraam. Met de overstap van een strategisch beleidsplan voor vijf jaar naar een kortcyclische en wendbare waardenstrategie breken we niet met het verleden, maar bouwen we erop voort.

'Ruim baan voor talent' verwijst, net als de eerste twee zinnen, naar waarden uit de kwadranten 'verbinden' (zoals waardering, behulpzaamheid, betrokkenheid, vertrouwen en mensgerichtheid) en 'ontdekken' (zoals vrijheid, autonomie, innovatie, ondernemen en enthousiasme). In deze formulering liggen ook waarden besloten uit het kwadrant 'presteren' (zoals succes, excelleren en zelfredzaamheid).

Vanuit een breder perspectief betekent dit dat talentontwikkeling pas goed tot haar recht komt als we bereid zijn er werkelijk prioriteit aan te geven en eventuele blokkades weg te nemen. Talentontwikkeling zien we als de opmaat naar een florerend bestaan, naar gelukkige burgers die bijdragen aan een gelukkige samenleving.

Sinds het coronavirus rondwaart en het onderwijs geheel of gedeeltelijk online moest plaatsvinden, wordt steeds vaker gesproken over het belang van de school als sociale ontmoetingsplaats. Daarmee bedoelen we méér dan een gezellige, veilige plek.

De drie kernwaarden van Quadraam vormen een leidraad voor leerlingen en medewerkers en voor alle anderen die deel uitmaken van onze lerende gemeenschap. Ze bieden in hun samenhang een

baken van gemeenschapszin, vertrouwen en respect in een wereld waarin die waarden niet altijd vanzelfsprekend zijn. En zodra ze zijn uitgewerkt in normen en uitvoeringsprincipes en een wendbare strategische agenda kunnen we continu aangeven wat deze waarden concreet voor ons betekenen en daarmee: waar Quadraam voor staat!

Ad b. Convenantsgelden

In november 2019 is tussen de minister en partijen in het onderwijs een overeenkomst gesloten: het 'Convenant extra geld voor werk-drukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021'.

Door dit convenant is € 150 mio in 2019 uitgekeerd aan het voortgezet onderwijs, ten behoeve van besteding in 2020 en 2021. Via een bedrag per leerling is dit geld aan de schoolbesturen uitgekeerd. Scholen kunnen het besteden aan meer ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leerkrachten, begeleiding van zij-instromers, onderwijsinnovatie of maatregelen rondom arbeidsmarktvraagstukken.

De GMR heeft in het voorjaar en in het begin van de zomer uitgebreid met het CvB overlegd over de besteding van de convenantsgelden door Quadraam. De gesprekken waren vruchtbaar en hebben het gezamenlijke belang van GMR en CvB onderstreept: op basis van een duidelijk proces de middelen zo goed mogelijk besteden om werkdruk te verkleinen en het lerarentekort terug te dringen.

De GMR heeft het CvB ook gevraagd om een voorstel te doen voor het bestedingsproces. Uitgangspunt daarbij was dat docenten actief betrokken zouden worden bij de besteding van de middelen. Ook moest het CvB op een goede manier verantwoording over die besteding afleggen in het jaarverslag.

Uitgangspunten bestedingsproces

Dit waren de uitgangspunten:

1. *Structurele oplossingen.* We willen incidentele middelen inzetten voor zo veel mogelijk structurele oplossingen, zodat de werkdrukverlichting voor docenten langdurig voelbaar blijft en we de aantrekkelijkheid van het beroep duurzaam vergroten.
2. *Betrokkenheid van alle docenten.* We willen dat alle docenten van Quadraam zich uitgenodigd voelen om mee te praten en ideeën in te brengen.
3. *Samenwerken en leren van elkaar.* De kracht van Quadraam zit hem in de samenwerking. We willen onderzoeken welke ideeën er zijn en hoe we die aan elkaar kunnen koppelen.
4. *Faire verdeling.* We willen de convenantsgelden op een faire manier toekennen aan de scholen, die recht doet aan de ideeën die de scholen zelf hebben ingebracht, de omvang van de scholen, enzovoorts.

Zowel voor als na de zomervakantie heeft het proces verder vorm gekregen. Tijdens online brainstormsessies met tientallen docenten van alle schoollocaties is gekeken welke huidige activiteiten een extra impuls omstructureel bij te dragen aan werkdrukvermindering en de aantrekkelijkheid van het beroep en welke nieuwe ideeën er bestaan. Alle ideeën zijn gedeeld met alle scholen.

Verder hebben de schoolleiders (waar mogelijk) fysieke gesprekstafels georganiseerd voor hun eigen docenten. Hier zijn de opbrengsten van de brainstormsessies besproken, aangevuld en geconcretiseerd.

De rode draad:

Samenwerking: het verbeteren van de samenwerking onderling en in vakgroepen, zowel tussen de scholen als binnen elke school. Dit gaat over het samen ontwikkelen van het curriculum, toets-items, excursies etc. Maar ook het slim(mer) en efficiënter organiseren van deze samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld door de inzet van tools, methodieken en/of vaardigheden om bijvoorbeeld resultaatgerichter te vergaderen.

Onderwijs: onderwijs anders organiseren, waardoor leerlingen meer keuzevrijheid krijgen en dus meer regie over hun eigen leerproces. Het verhoogt tevens het werkplezier als docenten tijd hebben om nieuwe vormen van onderwijs(aanbod) te ontwikkelen. Bijvoorbeeld hybride-tijd-en-locatie-onafhankelijk onderwijs, waar tijdens het coronatijdperk al ervaring mee is opgedaan.

ICT: onderzoeken waar ICT de docent kan ondersteunen en/of verlichten. Dit kan bijvoorbeeld bij het aanbieden van onderwijs, maar ook bij taken die als werkdrukverhogend worden beschouwd. Tevens de mogelijkheden bekijken om de ICT-vaardigheden van docenten en leerlingen te vergroten.

Omgeving: onderzoeken hoe de omgeving kan worden ingezet, zodat er aan de ene kant aantrekkelijk onderwijs wordt gegeven en aan de andere kant de docent ook wordt verlicht. Dit kan mogelijk door het vergroten van de ouderparticipatie of door praktijkvakken, waarbij we de praktijk 'binnenhalen', maar ook de leerling naar de praktijk laten toegaan.

Leerling: meer en beter gebruikmaken van de kwaliteiten en talenten van leerlingen, zodat zij vaker van en met elkaar leren en de docent wordt ontlast. We

kunnen de leerlingen bijvoorbeeld inzetten voor het bijspijkeren van bepaalde vakken of lesstof.

Autonomie: onderwijs voor leerlingen flexibeler organiseren, zodat er meer autonomie ontstaat bij docenten. Flexibiliteit en ruimte kan ook ontstaan door het afschaffen of afslanken van het taakbeleid. Autonomie draagt bij aan werkdrukverlichting en het verhogen van het werkplezier. Tijdens de lockdown hebben collega's dit als prettig ervaren.

Vijf ontwikkelthema's binnen de projectvoorstellen

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

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

Projectvoorstellen die niet passen binnen deze vijf thema's maar wel voldoen aan de doelstellingen van de subsidie worden schoolspecifieke projecten genoemd. Voor de Quadraam-brede thema's worden er leergroepen ingericht waarin de betreffende scholen bij

elkaar komen en van en met elkaar leren. Vrijwel alle ingediende projecten waren scherp op 'ideeniveau'. Waar het ontbrak aan een duidelijk projectplan mét begroting heeft de beoordelingscommissie besloten om die projectvoorstellen toch goed te keuren en gelden op basis van leerlingaantallen toe te kennen.

Sommige scholen hadden goede voorstellen, die echter méér zouden kosten dan er aan middelen beschikbaar was op basis van het leerlingenaantal. Om hun tegemoet te komen, hebben we ervoor gezorgd dat alle scholen in ieder geval het minimale budget ontvangen (gebaseerd op leerlingenaantal min 10%) en zo mogelijk, op basis van de kwaliteit van hun projectplannen, het maximale budget (gebaseerd op leerlingenaantal +10%).

Daarnaast is € 100K vrijgehouden voor de projectmanagers, een kennisfestival aan het eind van de projectperiode en het vastleggen van de opbrengsten in publicaties. Deze publicaties zijn relevant: zo kunnen de opbrengsten op de scholen ook gedeeld worden met externe partijen.

In eerste aanleg zijn er 36 plannen goedgekeurd op 'ideeniveau'. Veertien plannen zijn afgekeurd. Alle scholen hebben projecten toegekend gekregen, op twee scholen na. Deze twee krijgen de gelegenheid om alsnog voor in ieder geval het minimale budget projectplannen in te dienen, passend bij de doelstellingen van de subsidie.

De volgende stap is dat voor alle projectplannen goede projectvoorstellen geschreven worden en dat er een sluitende begroting komt

binnen het maximale budget. De verwachting is dat de meeste projecten zullen starten vanaf september 2021, zodat er voldoende tijd is om collega's 'vrij te roosteren' en vervanging te regelen. Projecten die sterk aansluiten bij huidige ontwikkelingen binnen de scholen zullen wellicht eerder kunnen starten.

Eind 2020 was het projectmanagement op sterkte, dat wil zeggen dat twee docenten nu werkervaring opdoen als projectmanager, onder begeleiding van de directeur O&O.

Ad c. Sterk Techniekonderwijs

Quadraam werkt op het gebied van techniek en onderwijs steeds meer samen met bedrijven, het primair onderwijs, andere vo-besturen, het mbo en het hoger onderwijs: we denken dat in de toekomst het technisch onderwijs steeds meer buiten de scholen zal plaatsvinden, daar waar de technologie en actuele kennis zich bevinden.

In 2019 zijn wij, met succes, penvoerder geweest om met een groot aantal regionale partners een subsidie te ontvangen vanuit het programma Sterk Techniekonderwijs. Dit programma is bedoeld om meer kinderen geïnteresseerd te krijgen in techniek en technologie en om tekorten op de arbeidsmarkt in deze sector terug te dringen. Per 1 januari 2020 heeft de overheid hiervoor € 100 mio beschikbaar gesteld. Hoewel de middelen bedoeld zijn voor de technische vmbo-profielen zullen wij ook de brug slaan naar de niet-technische profielen op de havo en het vwo.

In paragraaf 1.5 besteden we meer aandacht aan de plannen voor 2020, aan wat we daarvan al hebben gerealiseerd en hoe we verder gaan in 2021.

Ad d. Onze interne organisatie

Geheel volgens voornemen zijn in 2020 de backoffices van HR en Financiën & Vastgoed (nu: Bedrijfsvoering, zie de opmerkingen hierna) geïntegreerd.

Verder hebben we een dienst Onderwijs & Onderzoek ingericht. We zien die dienst als een logische plek met gebundelde kennis voor onze scholen op het gebied van onderwijs, onderwijskundig leiderschap, onderzoek en onderzoekend leren. De positionering en aansturing van organisatieonderdelen als Quriuz, Q-Highschool, QD&A en Kwaliteit zijn daarmee verbeterd. Versnippering vinden we onwenselijk, want integratie bevordert onze wendbaarheid.

Inmiddels is ook een nieuwe Expertgroep verbonden aan deze dienst, waarin de schooldirecteuren en de directeur Onderwijs & Onderzoek zitting hebben. Samen met die Expertgroep wordt op dit moment nagedacht over de agenda van Onderwijs & Onderzoek voor de komende tijd.

Ten slotte hebben we de diensten Financiën & Vastgoed, IT & IM en HR opnieuw georganiseerd en ook daarvoor nieuwe Expertgroepen ingericht. Een extern bureau heeft een analyse gemaakt van de wijze waarop IT & IM was georganiseerd. Conclusie was dat de IT-structuur op hoofdlijnen goed was georganiseerd. Op een aantal

onderdelen is evenwel winst te behalen, bijvoorbeeld op het gebied van IT-beheer in de scholen. De onderdelen IT en IM zijn nu ondergebracht bij Bedrijfsvoering, Onderwijs & Onderzoek en HR.

Onze nieuwe dienstenstructuur ziet er als volgt uit:

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

1.4

INTERNE EN EXTERNE STAKEHOLDERS

Zowel intern als extern heeft Quadraam belanghebbenden ofwel 'stakeholders'.

Interne stakeholders

Intern heeft het CvB frequent overleg met de GMR en de RvT. De RvT bezoekt ook regelmatig de scholen om daar 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.

De overlegstructuur is in overeenstemming met de besturingsfilosofie. De directeuren van de scholen en het CvB hebben maandelijks formele en informele overlegmomenten ('De Ontmoeting'). In de formele ontmoetingen wordt het CvB geadviseerd, wordt beleid geïnitieerd en besproken en wordt de implementatie van dat beleid binnen Quadraam gevolgd. De informele ontmoetingen zijn bedoeld voor intervisie, ideeënontwikkeling en versterking van de samenwerking. Jaarlijks evalueren en verbeteren wij deze overlegstructuur. Bij de ontmoetingen is er sprake van een roulerend voorzitterschap door één van de directeuren.

De schooldirecteuren vormen in wisselende samenstelling Expertgroepen. Deze ondersteunen en adviseren de directeuren van de diensten van het Centraal Bureau van Quadraam bij het formuleren van beleid.

Ook in 2020 is het CvB zo vaak mogelijk in de scholen aanwezig geweest. Uiteraard was dat lastiger dan in andere jaren, maar met enige improvisatie en de juiste voorzorgsmaatregelen is het contact goed geweest: niet alleen met de schooldirecties, maar ook met medewerkers. Het was dit jaar minder goed mogelijk om lessen te bezoeken, deel te nemen aan schoolactiviteiten en te spreken met leerlingen.

Externe stakeholders

In 2020 heeft het CvB ook aandacht besteed aan de omgeving van Quadraam. Hierin hebben we eveneens moeten improviseren: ons Convent – de conferentieruimte die normaal gesproken een belangrijke ontmoetingsplek is voor collega's, leerlingen en externe gasten – kon nauwelijks worden gebruikt. We zijn daarom online zeer actief geweest, onder andere met studiebijeenkomsten en externe gasten.

Verder kent het programma Sterk Techniekonderwijs een intensieve relatie met de omgeving. Als penvoerder is Quadraam actief in dit programma. Verder is het CvB actief in de Liemerse Ambassade, waarbij overheid, ondernemers en onderwijs werken aan de toekomst van de Liemers.

Het CvB heeft tot slot een actieve rol vervuld binnen de VO-raad, onder meer door deelname aan themacommissies en het onderhouden van relaties met het ministerie van OCW. Ook landelijk is en blijft Quadraam goed in beeld.

1.5

STERK TECHNIEKONDERWIJS (STO): DE REGIO ALS NIEUW KLASLOKAAL

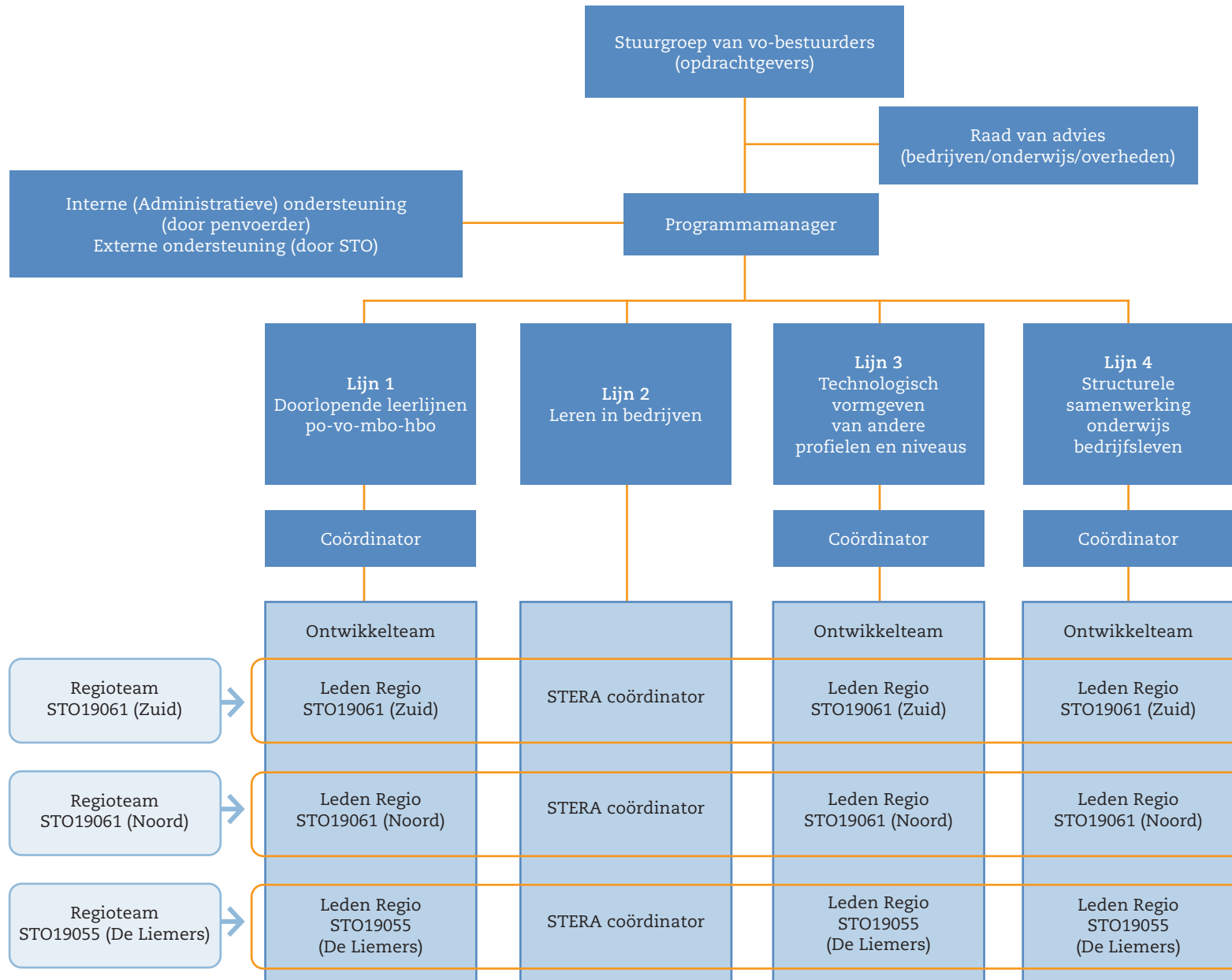
Zoals in paragraaf 1.3 (punt c) aangegeven heeft Quadraam in 2019 aanvullend budget ontvangen voor leerlingen in harde-techniekprofielen.

Quadraam is penvoerder van de regio's STO19061 (Arnhem/Overbetuwe/Lingewaard/Rheden) en STO19055 (De Liemers). De uitgangspunten van beide regio's komen overeen, al hebben zij elk specifieke behoeften en kennen ze verschillende natuurlijke samenwerkingsverbanden. De regio's leveren voortgangsrapportages en een eindverslag waarmee ze verantwoording afleggen over het project.

Drie subregio's

In verband met de gezamenlijke uitgangspunten is besloten een gemeenschappelijk organisatiemodel op te zetten en de twee STO-regio's met betrekking tot de uitwerking in drie subregio's op te delen:

- *Regio De Liemers* (STO19055);
- *Regio Noord van STO19061* (met de scholen Het Rhedens en De Tender, Arentheem College, 't Venster, Briant College, Aeres Velp boven de Rijn, die hun partners ook hoofdzakelijk in het noordelijke deel van Arnhem hebben);



- *Regio Zuid van STO19061* (met de scholen Overbetuwe College, Hendrik Pierson College, Het Westeraam, Maarten van Rossem en Probus ten zuiden van de Rijn, die hun partners vooral in Arnhem-Zuid, Overbetuwe en Lingewaard hebben).

Deze organisatiestructuur is in 2020 opgezet, bemenst en in werking getreden. Hiermee gaat Quadraam voor een structurele en duurzame verandering in het onderwijs, niet voor losse projecten.

De samenwerking tussen deze subregio's zorgt voor een bundeling van expertise en vaardigheden, zodat niet alleen de kwaliteit van activiteiten wordt versterkt, maar ook het aantal activiteiten toeneemt.

Organisatiestructuur

De organisatie sluit aan bij de bestaande overlegstructuren om onnodig tijdverlies door extra vergaderingen te beperken. Met het oog op optimale aansturing en uitvoering van de activiteiten en verantwoording van de resultaten is gekozen voor de onderstaande structuur.

Transitiemodel

De betrokken partners hebben op bestuurlijk niveau met elkaar afgesproken dat ze een duurzame relatie aangaan: in de onderwijsketen, met lokale overheden/provincie en met het bedrijfsleven. Dit heeft geresulteerd in een onderwijstransitiemodel, waarin de leerling steeds meer naar de expertise en technologie toe wordt gebracht.

Zo komen we tot leren vanuit een actueel curriculum 'daar waar het gebeurt', namelijk in de bedrijven. Dit geldt overigens niet alleen voor leerlingen die voor techniek/technologie kiezen, maar voor alle leerlingen, ongeacht hun niveau en afdeling/profiel. In de onderstaande infographic is dit transitie-model weergegeven.



<p>Lijn 1: doorlopende leerlijnen po-vo-mbo-hbo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 1, 2, 3, 4 en 5 • Activiteit 7 (ontwikkeling) 	<p>Lijn 2: leren in bedrijven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 6 • Activiteit 7 (uitvoering)
<p>Lijn 3: technologisch vormgeven van andere profielen en niveaus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 10 • Activiteit 11 	<p>Lijn 4: structurele samenwerking onderwijs-bedrijfsleven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activiteit 8 • Activiteit 9 • Activiteit 12

Vier activiteitenlijnen

We hebben inmiddels geleerd dat ondanks veelvuldige en herhaalde stimulering van techniek, relatief weinig jongeren instromen in het techniekonderwijs. De technisch opgeleide leerlingen ‘lekken weg’ naar niet-technische beroepen. De activiteiten in dit project zijn er dan ook op gericht om vanuit de onderstaande gedachten het techniekonderwijs te versterken:

- *Focus op de toekomst:* redeneer niet vanuit bestaande knelpunten, maar focus op de gewenste toekomst;
- *Sector-overstijgend:* stel het leren van de leerling centraal en vergemakkelijk de overgang tussen basis-, voortgezet- en middelbaar onderwijs;
- *Samenwerking met bedrijfsleven en overheden:* werk samen met ondernemers en overheden om de personeelstekorten in de technische branches op te lossen.

Om alle activiteiten goed uitvoerbaar te maken, inclusief aanwezigheid van de juiste expertise en onderlinge afstemming, is ervoor gekozen om deze onder te brengen in vier activiteitenlijnen (zie overzicht). Iedere activiteitenlijn heeft een coördinator en samen met de programmamanager vormen zij het programmateam. Elke activiteitenlijn levert bovendien een bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen. Bij de definiëring van de activiteiten is gekeken naar eerdere en huidige initiatieven.

Een deel van de activiteiten is gestart in 2019, het merendeel in 2020.

In lijn 1 worden doorlopende leerlijnen ontwikkeld vanuit de strategie, de behoeften en het tempo passend bij de drie subregio's. Ontwikkelteams van docenten uit de keten en medewerkers van (opleidings)bedrijven geven samen de behoeften vorm en inhoud, stemmen de communicatiestrategie af op de diverse doelgroepen in het netwerk en ontwerpen de bijbehorende middelen.

In lijn 2 worden leerplekken (géén stageplekken) in bedrijven gezocht. De bedrijven hebben de up-to-date expertise en technologie in huis en zijn vanuit een gestructureerd model een samenwerking aangegaan met de vmbo-scholen. Zo wordt bijvoorbeeld het praktijkdeel van keuzevakken voor leerlingen vormgegeven. In 2020 hebben we door de coronamaatregelen helaas minder leerlingen in bedrijven kunnen onderbrengen. Dat betekent dat we minder activiteiten hebben kunnen ontplooiën.

Dat neemt niet weg dat de dialoog met de bedrijven alleen maar sterker is geworden. Het gevoel van urgentie is groot en de bedrijven zijn bereid te investeren in leerlingen die verder van de arbeidsmarkt afstaan. Juist omdat we vanuit een duurzaam onderwijsmodel werken, hebben we de vrijgekomen tijd in de coronaperiode kunnen gebruiken om de randvoorwaarden scherper neer te zetten. Zo kunnen we weer volop aan de slag zodra de coronacrisis voorbij is.

In lijn 3 worden de cross-overs opgepakt. Zo ondersteunt STO vanuit de beschikbare expertise en het netwerk de ontwikkeling van de 'Nieuwe Leerweg' praktijkdeel vmbo-t; is er een keuzevak Zorgtechnologie door vmbo-scholen en het ROC Astrum College opgezet; en is voor de zomer 2020 een inventarisatie van alle keuzevakken techniek/technologie gemaakt. In samenspraak met de directeuren van de vo-scholen is voorgesteld om deze inventarisatie om te zetten in een 'Menukaart Keuzevakken'.

Deze menukaart wordt aan alle tweede- en derdejaarsleerlingen van de vmbo-scholen voorgelegd. Zo krijgen zij in een tijd van krimp toch een groter aanbod en kunnen we meer bij hun behoeften aansluiten. Leerlingen, docenten en bedrijven hebben toegang tot de keuzevakken en bijbehorende activiteiten via de SEN-app. De applicaties en het proces waren vóór de start van het keuzeprocess in februari/maart 2021 klaar. De leerling is nu onze change-agent en we gaan het aanbod samen anders organiseren. Tussen maart en juli 2021 zetten de scholen samen met de (opleidings)bedrijven de

keuzevakken op, met ondersteuning van STO-experts. In september kunnen we dan van start.

In lijn 4 is een onderwijskundig model (stappenplan) ontwikkeld, als basis voor diverse keuzemodules en projecten. Uitgangspunt zijn de nieuwsgierigheid, betrokkenheid en positieve wederzijdse afhankelijkheid van de diverse partners in STO. Er zijn inmiddels vier pilots gestart: vier good practices in samenwerking met het primair onderwijs en het bedrijfsleven. Het wetenschappelijk onderbouwde model helpt ook bij de ontwikkeling van de keuzevakken. De ontwikkelingsprocessen zullen nog onderzocht worden; op die manier kunnen we het innovatief vermogen en het eigenaarschap van docenten meten.

De verantwoordelijkheden liggen dicht bij de uitvoering, waarbij directe monitoring plaatsvindt door de regioteams. De regioteams (bestaande uit vertegenwoordigers van po, vo, mbo, bedrijven, overheden, ouders en leerlingen) zijn de ruggengraat van het plan. Ze vormen het klankbord voor de ontwikkelteams; ze leveren de benodigde kennis om activiteiten mee op te zetten; ze zorgen voor draagvlak en draagkracht; en ze delen alle (bestaande, in ontwikkeling zijnde en nieuwe) activiteiten in de eigen en de twee andere subregio's en daarbuiten.

Een tijdelijk startteam is geïnstalleerd. Dat team bestaat uit leden van de drie regioteams, is katalysator voor de regioteams en de basisontwikkelteams, en werkt nauw samen met de program-mamanager. Het startteam zorgt voor draagvlak en draagkracht (fundament) in de opstartfase in 2020. De leden zijn in 2020 vijf keer bij elkaar geweest.

1.6

MELDINGEN EN KLACHTEN

Meldingen

In 2020 zijn 13 meldingen gedaan bij de externe vertrouwenspersoon; in 2019 waren dat er 25 (zie tabel).

	2019	2020
Werknemers	11	6
Leerlingen	0	0
Vrijwilliger	0	0
Ouders van leerlingen	14	7
Totaal	25	13

Klachten

Het aantal klachten bij het bestuur bedroeg in 2020 18. In 2019 waren dat er 16.

De bestuurssecretaris handelt namens het CvB de klachten af. Dat gebeurt zo veel mogelijk met de klagers en de scholen zelf. In vrijwel alle gevallen lukt het om de klacht op te lossen. In een enkel geval lukt dat niet.

Zo zijn in 2020 twee klagers tegen het bestuursbesluit in beroep gegaan bij de Landelijke Klachtencommissie. In één geval heeft de klager zijn klacht ingetrokken vóór de mondelinge behandeling daarvan door de klachtencommissie. In het tweede geval heeft de klager niet gereageerd op een verzoek van de commissie om een nadere toelichting; het dossier is daarop gesloten.

2

VERSLAG GEMEEN- SCHAPPELIJKE MEDEZEGGEN- SCHAPSRAAD

- 2.1 Samenstelling GMR 31
- 2.2 De rol van de GMR 31
- 2.3 Onderwerpen van de GMR in 2020 32
- 2.4 Resultaten in 2020 32

2.1

SAMENSTELLING GMR

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

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

2.2

DE ROL VAN DE GMR

De GMR treedt op in plaats van de afzonderlijke medezeggenschapsraden van de scholen en/ of het Centraal Bureau, indien het aangelegenheden betreft die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen, de meeste scholen en/of het Centraal Bureau. Hetzelfde geldt ten aanzien van de instemmings- en adviesbevoegdheid van geledingen van de raad.

De GMR is een belangrijke gesprekspartner van het CvB als het gaat om beleid dat geldt voor alle Quadraam-scholen. Eens in de circa zes weken vindt formeel overleg plaats tussen het CvB en de GMR. Formeel geeft de GMR advies over of instemming op voorgenomen besluiten van het CvB; in de praktijk is echter afgesproken dat de GRM proactief betrokken wordt bij het beleid. Voorbesprekingen vinden, indien van toepassing, plaats met een delegatie van de GMR. Zo is er een commissie HR ingesteld en een financiële commissie. Die laatste spreekt met de afdeling Financiën & Huisvesting en het CvB over de begroting en het financieel jaarverslag voordat deze op de plenaire agenda komen.

2.3

ONDERWERPEN VAN DE GMR IN 2020

De agenda loopt parallel aan de onderwerpen die op de beleidsagenda van het bestuur staan. Hét gespreksonderwerp in 2020 was uiteraard de coronapandemie. Ook de gebruikelijke onderwerpen – zoals financieel beleid, de verdeling van de beschikbare middelen, de startbrief (voorheen kaderbrief), het examenreglement en gesprekken met de verschillende directeurs van diensten en RvT – kwamen aan bod.

2.4

RESULTATEN IN 2020

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

De raad heeft ingestemd met de meerjarenbegroting 2020-2025 en de daaraan verbonden startbrief 2020. Eveneens is instemming gegeven op de klokkenluidersregeling, het nieuwe kwaliteitsbeleid, het werving- en selectiebeleid, het examenreglement en de AVG-documenten. Verder heeft de procesinrichting voor de besteding van de extra middelen onderwijsconvenant de volle aandacht gekregen. De ontwikkelingen met betrekking tot het strategisch beleidsplan, de Q-Highschool en Quriuz vroegen hier ook om, maar vanwege de pandemie is een aantal van dergelijke minder dringende kwesties helaas vooruitgeschoven.

3

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

- 3.1 Corporate Governance 34
- 3.2 De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies 36
- 3.3 Samenstelling Raad van Toezicht 2020 37
- 3.4 Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden 39
- 3.5 Vergoeding Raad van Toezicht 40
- 3.6 Evaluatie Raad van Toezicht 40

3.1

CORPORATE GOVERNANCE

Het CvB bestuurt Stichting Quadraam. De 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 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. We hanteren gedragscodes op het gebied van klachten, integriteit en missstanden, mede ter voorkoming van belangenverstremming.

College van Bestuur

Het CvB bestond in 2020 uit mevrouw H. (Erika) Diender-van Dijk (voorzitter) en de heer P. (Patrick) Eckringa (lid).

Nevenfuncties/-activiteiten van het College van Bestuur

Mevrouw H. 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 mevrouw Diender-van Dijk de volgende functies:

- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband Glasvezelnetwerk Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem;
- bestuurslid Stichting Samenwerkingsverband De Verbinding VSO 25.06, statutair gevestigd in Arnhem (v/h Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs V(S)O 25.04 en 25.06);
- bestuurslid Stichting Playing for Succes Arnhem, statutair gevestigd in Arnhem;
- vicevoorzitter Leden Advies Raad (LAR), VO-raad, statutair gevestigd in Utrecht;
- bestuurslid Liemerse Ambassade, statutair gevestigd in Zevenaar;
- lid Raad van Advies iXperium, Center of Expertise – Leren met ICT, Arnhem.

Patrick Eckringa

Nevenfuncties

In 2020 bekleedde de heer Eckringa geen nevenfuncties.

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

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

Evaluatie College van Bestuur

Eind 2020 heeft het CvB een zelfevaluatie uitgevoerd

De leden van het college hebben hierbij gekeken naar de onderlinge samenwerking, de verdeling van de aandachtsgebieden en de werkwijze in relatie tot de besturingsfilosofie.

Dit waren hun bevindingen:

- De structuur van de Quadraam-diensten is het afgelopen jaar gewijzigd: er is een directeur Bedrijfsvoering en een directeur Onderwijs & Onderzoek aangesteld. De afdelingen van het Centraal Bureau van Quadraam zijn om die reden herschikt. Dat betekende ook een herschikking in de aansturing vanuit het CvB.
- Het CvB functioneert als een collegiaal bestuur. Dat vereist een intensieve samenwerking en een goede taakverdeling, zowel binnen Quadraam als daarbuiten. Het college heeft de verschillende portefeuilles en de aansturing van de scholen nogmaals onder de loep genomen. Er zijn nieuwe accenten gelegd en de taakverdeling is op een aantal punten aangepast, zodat de juiste balans blijft bestaan tussen enerzijds de aandacht voor interne taken en anderzijds aandacht voor externe stakeholders.
- De samenwerking tussen de leden is uitgebreid besproken. De leden van het CvB zijn tevreden over de wijze waarop zij samen uitvoering geven aan de besturingsfilosofie. Er wordt vanuit een heldere filosofie gewerkt die beide leden van harte ondersteunen, maar er is ook ruimte om scherp te zijn naar elkaar.
- Het CvB heeft er in 2020 voor gekozen met regelmaat tijd vrij te maken om gezamenlijk te reflecteren op het inhoudelijk functioneren en de onderlinge samenwerking. Dit zal in 2021 worden voortgezet.

3.2

DE RAAD VAN TOEZICHT EN ZIJN VASTE COMMISSIES

De RvT heeft een aantal vaste commissies (zie ook het overzicht in paragraaf 2.3). De vaste commissies adviseren de raad bij het voorbereiden (en nemen) van besluiten en adviezen.

Commissie Onderwijs & Kwaliteit

De Commissie Onderwijs & Kwaliteit bestaat uit de heer P.R.J. Simons (voorzitter) en mevrouw S.M. van der Lyke. De commissie heeft steeds vergaderd in aanwezigheid van het CvB en de secretaris en heeft diverse gasten ontvangen uit de Quadraam-organisatie. Op de agenda stonden in 2020 onder meer de volgende punten:

- examenkwaliteit;
- impactcorona op medewerkers;
- advies Onderwijsraad;
- kwetsbare leerlingen;
- Inspectiebezoek;
- onderwijsdeel van de begroting 2021.

Ook legde de commissie schoolbezoeken af, zowel fysiek als online.

Remuneratiecommissie

Deze commissie bestaat uit de heer J. Langerhuizen (voorzitter) en de heer H. van Wijk. De commissie heeft zich in 2020 onder meer gebogen over:

- verantwoording professionalisering (aan de hand van door het CvB opgestelde notities);
- wijze van leidinggeven van het CvB en de wijze van afleggen van verantwoording aan de Raad van Toezicht;
- perspectief met betrekking tot eventuele herbenoeming van de leden van het CvB;
- samenwerking binnen het CvB;
- opleidingswensen van het CvB;
- arbeidsvoorwaarden van de leden van het CvB, mede met het oog op de toepasselijke cao.

Auditcommissie

Deze commissie bestaat uit mevrouw K.A. Visser (voorzitter) en mevrouw F. Belhirsch. De commissie heeft in 2020 onder meer geadviseerd over:

- management letter en accountantsverslag 2019;
- Bestuursverslag inclusief jaarrekening 2019;
- kwartaalrapportages en prognoses gedurende 2020;
- aanbestedingstraject en selectie van een nieuwe accountant;
- allocatie van middelen als gevolg van invoering nieuwe bekostigingssystematiek;
- wijziging van de interne verdeling van budgetten;
- fusie van een samenwerkingsverband waarin Quadraam participeert;
- startbrief en meerjarenbegroting 2021-2025.

3.3

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT 2020

De RvT en de vaste commissies vergaderden in 2020 in totaal veertien keer.

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

		Hoofdfunctie 2020	(Neven)functies	Einde benoemingstermijn	Herbenoembaar
Drs. H. (Han) van Wijk	Voorzitter RvT, lid Remuneratiecommissie	Manager Finance & Control (a.i.) at Rijndam Revalidatiezorg	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting GGZ Oost Brabant / Boekel Lid Raad van Toezicht Stichting De Forensische Zorgspecialisten Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Inclusief (Arnhem)	01.01.2023	Nee
Mr. J. (Jan) Langerhuizen	Voorzitter Remuneratiecommissie	Partner Wiggers Ross Advocaten / Belastingkundigen, Zevenaar		01.12.2023	Nee
Dr. S.M. (Saskia) van der Lyke	Lid Commissie Onderwijs & Kwaliteit	Strategisch projectmanager Hogeschool Arnhem / Nijmegen	Bestuurslid Stichting tot bevordering van wetenschappelijk onderzoek Sociaal Werk, Nijmegen (tot maart 2020) Bestuurslid Stichting Health Valley Netherlands (Nijmegen)(tot mei 2020)	01.01.2025	Nee

		Hoofdfunctie 2020	(Neven)functies	Einde benoemingstermijn	Herbenoembaar
Prof. Dr. P.R.J. (Robert-Jan) Simons	Voorzitter Commissie Onderwijs & Kwaliteit	Directeur/eigenaar Visie op leren / Amsterdam	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Gooise Scholenfederatie / Bussum Gasthoogleraar University of Tartu / Estland Wetenschappelijk Coördinator, docent en thesisbegeleider bij de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences / Zaltbommel Lid wetenschappelijke adviesraad Schoolleidersregister PO / Utrecht	01.12.2021	Nee
K.A. (Karin) Visser MBA	Voorzitter Auditcommissie	Directeur – bestuurder CKE	Eigenaar Beyond Talent, Arnhem Statenlid provincie Gelderland (tot 23.09.2020)	01.01.2022	Ja
F. (Fatimazhra) Belhirsch LL.M.	Lid Auditcommissie	Medewerker Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag Interim Senior Managing Consultant OSG, Den Haag	Bestuurslid Insinger Stichting, Amsterdam Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgbelang Inclusief (Arnhem)	09.05.2023	Ja

3.4

INHOUDELIJK TOEZICHT OP VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIEDEN

In 2020 heeft de RvT uiteraard veel aandacht gehad voor de gevolgen van de coronapandemie voor leerlingen en medewerkers. De raad werd gedurende enige maanden vrijwel wekelijks door het CvB geïnformeerd over de landelijke maatregelen en de consequenties daarvan voor scholen van Quadraam. Alle Quadraam-brede communicatie is daarbij met de raad gedeeld.

Op verschillende momenten zijn bijpraatmomenten georganiseerd, buiten de reguliere vergaderingen om.

Daarnaast heeft de raad bijzondere aandacht gegeven aan de nieuwe besturingsfilosofie en het waardentraject (zie hoofdstuk 1), de aansluiting van het een op het ander, de implementatie daarvan en de consequenties voor de wijze van toezicht houden door de raad. In verschillende fasen heeft de raad de dialoog met het CvB en de discussie over thema's geagendeerd, als verdieping in het waardentraject en met het oog op de (verdere) vormgeving van de meerjarenstrategie.

Ook heeft uitgebreide reflectie plaatsgevonden op de wijze van communicatie rondom governance-thema's, zowel in zelf opgezette discussies als onder externe begeleiding.

De jaarlijkse zelfevaluatie is vanwege de coronapandemie uitgesteld naar 2021. In 2020 is wel een belangrijk aandachtspunt van de evaluatie uit 2019 opgepakt, namelijk dat het wenselijk is om als raad meer aandacht te schenken aan de werkgeversrol, passend binnen de toezichtvisie (hoe houden we toezicht?) en het toezichtkader (welke toezichtthema's en criteria hanteren we?).

In de tweede helft van 2020 is dit nieuwe perspectief op de werkgeversrol voor het eerst besproken. We zullen dit gesprek begin 2021 voortzetten, waarbij ook de praktische kant aan de orde zal komen. Denk aan de vervolgstappen, zoals bijvoorbeeld de reikwijdte van de (hernoemde) werkgeverscommissie, de toevoeging aan de toezichtvisie en het kader, enzovoorts.

3.5

VERGOEDING RAAD VAN TOEZICHT

De RvT heeft in 2020 zijn vergoeding ongewijzigd gelaten. In 2020 was de vergoeding voor een lid € 13.482. De vergoeding voor de voorzitter was € 19.260.

De vergoeding past binnen de normen van de VTOI en is inclusief reiskosten.

3.6

EVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

Zoals aangegeven, is het vanwege de coronapandemie niet mogelijk geweest om volgens planning een evaluatie uit te voeren. Deze is nu gepland in het voorjaar van 2021.

4

ONDERWIJS & KWALITEIT

- 4.1 Vernieuwing van het onderwijsprogramma 42
- 4.2 Q-Highschool 42
- 4.3 Quriuz 47
- 4.4 Quadraam Diagnostiek & Advies (QD&A) 49
- 4.5 Onderwijsvernieuwing op de scholen 52
- 4.6 onderwijsprestaties 60
- 4.7 Kwaliteit(sbeleid) 62
- 4.8 Toetsing en examinering 62
- 4.9 Thema's 2020 63

4.1

VERNIEUWING VAN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

In het strategisch beleidsplan 'Ruimte voor Talent 2015-2020' hebben we ingezet op vernieuwing van het onderwijsprogramma.

We hebben ons daarbij telkens de volgende doelen gesteld:

- We realiseren een onderwijsprogramma voor herhaling, verdieping en verrijking dat is aangepast aan de leerlingen.
- Leerlingen kunnen omgaan met de ruimte die ze krijgen in hun leerproces, en wij begeleiden hen daarbij.
- We stimuleren docenten en ontwikkelen gepersonaliseerd onderwijs.
- *21st century skills* maken integraal onderdeel uit van ons onderwijs.
- Docenten hebben zich zodanig ontwikkeld in hun ICT-competenties en begeleidingsvaardigheden, dat zij de ICT-mogelijkheden optimaal benutten.

In de afgelopen jaren zijn we bij die vernieuwing en het bereiken van onze doelen ondersteund door de collega's van het Centraal Bureau van Quadraam (CBQ). Dit gebeurde onder andere door de *Q-Highschool* (4.2), *Quriuz* (4.3) en *Quadraam Diagnostiek & Advies ofwel QD&A* (4.4). In 4.5 gaan we nader in op de onderwijsvernieuwing binnen de scholen.

4.2

Q-HIGHSCHOOL

De Q-Highschool heeft twee belangrijke opdrachten. De eerste is het in stand houden van het aanbod van kleinere vakken, die een school niet (meer) kan aanbieden vanwege te kleine leerlingenaantallen of toenemende kosten. De tweede opdracht is het organiseren van innovatief onderwijs, met als doel om alle systemen en structuren te doorbreken die gepersonaliseerd leren in de weg staan en nieuwe werkwijzen te bedenken.

Binnen de Q-Highschool kunnen leerlingen interessante modules en (nieuwe) vakken volgen ('parcoursen'). Daarnaast kunnen zij deelnemen aan avontuurlijke leertrajecten, die ingericht worden op basis van leervragen en leerbehoeften van leerlingen ('avonturen'). Leerlingen van alle Quadraam-scholen kunnen van het aanbod gebruikmaken.

Doelstellingen

De algemene doelen van de Q-Highschool zijn in 2020 onveranderd gebleven:

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

- De motivatie van leerlingen wordt vergroot door leerlingen zeggenschap te geven over hun eigen leerproces/onderwijsprogramma en door hen hun eigen onderwijs te laten ontwerpen en organiseren.
- We dragen bij aan innovatief onderwijs binnen Quadraam door innovatieve leeractiviteiten te initiëren, organiseren en (helpen) implementeren.

Q-Highschool in 2020

Het jaar 2020 stond voor de Q-Highschool in het teken van het verstevigen van de parcoursenlijn, het ontwikkelen van de avonturenlijn, de verdere implementatie van de uitgangspunten van de Q-Highschool en versterking van de samenwerking tussen de Q-Highschool en de scholen.

Ook is een onderzoek gestart naar onderwijslogistieke processen binnen de Q-Highschool en binnen de scholen van Quadraam, om te komen tot betrouwbare alternatieven die het leren meer personaliseren.

Door Covid-19 zijn de accenten hier en daar wat anders komen te liggen. Nog meer aandacht is uitgegaan naar tijd- en plaatsonafhankelijk leren; en naast de parcoursen en avonturen is het 'Boost Yourself'-traject ontworpen in het kader van de subsidieregeling 'Inhaalprogramma's en ondersteuning 2020-2021'.

Parcoursen

In 2020 bood de Q-Highschool de volgende parcoursen aan: filosofie, informatica, wiskunde C en wiskunde D, Spaans, Italiaans, maatschappijwetenschappen en bedrijfseconomie. Leerlingen hebben in deze modulair opgebouwde examenprogramma's veel zeggenschap: ze kunnen hun eigen startmoment bepalen, zelf modules kiezen, hun eigen tempo aanhouden en eventueel ook versneld of op een hoger niveau examen doen. In 2020 is er 846 keer deelgenomen aan een module binnen een parcours (1 = één leerling heeft één keer deelgenomen aan een module). Ten opzichte van 2019 (591 keer) is dit een stijging van maar liefst 43%.

De Q-Highschool heeft dan ook hard heeft gewerkt aan het inzichtelijk maken van (de mogelijkheden in) de parcoursen voor leerlingen, ouders en alle betrokkenen op de scholen, zodat leerlingen bewuste keuzes kunnen maken. Naast de flexibele twee- en driejarige PTA's voor respectievelijk havo en vwo werkt de Q-Highschool sinds september 2020 ook met de 'lesmatch'. Met behulp van dit instrument kunnen leerlingen heel gemakkelijk hun eigen parcours uitstippelen, vanuit het aanbod dat via de 'Lesflits' op onze nieuwe website gepresenteerd wordt.

Daarnaast is de samenwerking tussen Q-Highschoolcoördinatoren van de scholen en de Q-Highschool sterk verbeterd dankzij online meetings, vooral over het keuzeproces van derdeklassers. Ten behoeve van dat keuzeproces heeft de Q-Highschool parcourskaarten ontwikkeld, om leerlingen en ouders nog beter te informeren.

Ook is het aanbod van Q-Highschool inmiddels standaard opgenomen in de communicatie vanuit de scholen, zoals in de algemene informatie over het keuzeproces, het profielkeuzeboekje en het profielkeuzeformulier. Scholen bepalen wél zelf of leerlingen het aanbod van de Q-Highschool in hun profieldeel mogen kiezen of alleen in het vrije deel.

In 2020 is veel aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van de curricula van de verschillende parcoursen:

- De ontwikkeling van een informaticacurriculum door leerlingen, studenten en docenten is op een feestelijke manier afgesloten op 8 juli 2020. Dit curriculum bestaat nu uit achttien modules die grotendeels tijd- en plaatsonafhankelijk te volgen zijn. Er is geen schoolmethode meer nodig en de modules beslaan alle onderdelen van het eindexamen.
- Voor het parcours Spaans werken we samen met de Hogeschool Utrecht aan een 'blended curriculum', waarbij leerlingen op basis van een gezamenlijk thema hun eigen leerdoelen, tempo en niveau bepalen. Native speakers spelen hierin een belangrijke rol. Het platform en de werkwijze die nu bij Spaans ontwikkeld worden, kunnen straks ook bij Italiaans en het andere vreemdetalenonderwijs gebruikt worden binnen de Q-Highschool of de scholen.

- Bedrijfseconomie en maatschappijwetenschappen zijn nieuwe vakken binnen de Q-Highschool. In 2020 is gewerkt aan het basiscurriculum en de keuzemodules.
- Voor wiskunde C en D is het aanbod uitgebreid met basis- en keuzemodules.
- Het videoteam van filosofie heeft inmiddels de examenprogramma's van havo en vwo compleet verfilmd (met uitleg en sketches) en dit lesmateriaal op YouTube voor iedereen toegankelijk gemaakt. Leerlingen van de Q-Highschool en de andere scholen kunnen zo op elk gewenst moment aan het vak filosofie werken. Daarnaast heeft de filosofiegroep keuzemodules ontwikkeld, als aanvulling op de basismodules.

In het onderstaande overzicht is te zien hoeveel leerlingen in 2020 deelnamen aan modules in de parcoursen:

Filosofie	Informatica	Italiaans	Spaans	Wis C	Wis D	BE	MAW	Totaal
169	379	25	26	66	85	76	20	846

In 2020 deden 27 leerlingen examen in een parcours van de Q-Highschool: 16 in filosofie, 9 in informatica en 2 in wiskunde D. Van deze 27 leerlingen hebben 2 leerlingen versneld examen gedaan, dus in het voorexamenjaar. Er zijn 26 leerlingen geslaagd; één leerling is geslaagd voor filosofie na het maken van een resultaatverbeteringstoets. Eén leerling is gezakt voor wiskunde D, na het maken van een resultaatverbeteringstoets.

De Q-Highschool heeft in schooljaar 2019-2020 in totaal 93 certificaten verstrekt aan leerlingen die geen examen hebben gedaan in een bepaald vak, maar een module wel succesvol (met een resultaat van 6 of hoger) hebben afgerond.

Avonturen

In 2020 zijn 10 avonturen georganiseerd. Wegwijzers (docenten) begeleiden leerlingen tijdens een avontuurlijk leertraject van 8 weken bij het vinden van antwoorden op hun eigen leervragen rondom een bepaald thema. De leerlingen gaan de echte wereld in en leren met *'body and brains'*. Aan deze avonturen is in totaal 114 keer deelgenomen; een kleine stijging ten opzichte van de deelname aan avonturen in 2019 (94 keer).

In het laatste semester van het schooljaar 2019-2020 kon de Q-Highschool geen avonturen organiseren vanwege de coronamaatregelen. Wel zijn in die periode kleinschalige experimenten gedaan om te onderzoeken in hoeverre avonturen ook op afstand georganiseerd kunnen worden. Dat onderzoek heeft ertoe geleid dat de avonturen in de tweede helft van het kalenderjaar een mooie mix bevatten van fysieke bijeenkomsten, online meetings, maar ook pakjes en pakketten die bij leerlingen thuis zijn bezorgd, zodat zij konden deelnemen aan onderwijs op afstand (niet altijd online).

Voorbeelden hiervan zijn:

- Bij het avontuur 'Wereldse Masterchef' hebben leerlingen in hun eigen keuken workshops gevolgd en recepten gemaakt van keukenexperts uit verschillende culturen.
- Bij het avontuur '3D-printen' hebben leerlingen naast een bezoek aan het FAB-lab van de HAN (net buiten de lockdown) thuis modellen ontworpen die op afstand zijn geprint en zijn opgestuurd naar de leerlingen.
- Bij het avontuur 'Fashion Victim' hebben leerlingen eigen kleding ontworpen (op locatie en thuis) en gemaakt (op locatie) en deze via een online modeshow getoond aan publiek.

Zo is de Q-Highschool steeds op zoek naar manieren om het leren te laten doorgaan, ook als de omstandigheden dat moeilijk maken. De uitdaging tijdens de coronasituatie was niet het organiseren van deze nieuwe vormen van leren en onderwijs, maar vooral het bereiden van de leerlingen toen zij niet op school waren.

In dit overzicht is te zien hoeveel leerlingen deelnamen aan de avonturen in 2020:

Blok 3	Blok 4	Blok 1	Blok 2	Totaal
41	0	46	27	114

‘Boost Yourself’-traject

In het kader van de subsidieregeling ‘Inhaal- en ondersteuningsprogramma’s in verband met corona 2020-2021’ heeft Q-Highschool in samenwerking met zeven Quadraamscholen een ‘Boost Yourself’-programma ontwikkeld.

Dit programma is gericht op leerlingen die zichzelf tijdens coronatijd een boost gunnen en meer regie willen nemen op hun eigen leerproces en leven. Tijdens dit traject werken leerlingen aan hun executieve vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. De volgende thema’s komen (naar behoefte) aan de orde: plannen en organiseren, focus en aandacht, en omgaan met mensen en omgeving.

De leerlingen werken tijdens het traject aan hun persoonlijke actieplan en presenteren de bereikte resultaten. In twee trajecten hebben 25 leerlingen meegedaan van het Lyceum Elst, het Liemers College, Symbion, het Stedelijk Gymnasium Arnhem en het Montessori College Arnhem. In 2021 staan nog drie trajecten gepland voor leerlingen die daar behoefte aan hebben.

Onderzoek naar onderwijslogistieke processen

De uitdaging voor de scholen van Quadraam is om gepersonaliseerd leren mogelijk te maken voor leerlingen. Traditionele structuren en systemen staan gepersonaliseerd leren vaak in de weg. Vooral het vaste rooster kan leerlingen belemmeren hun eigen keuzes te maken in leerinhoud en/of leerstrategieën en om hun eigen tempo of niveau te bepalen.

Ook deelname aan de Q-Highschool is hierdoor voor leerlingen soms lastig. Daarom is vanuit de Q-Highschool het initiatief ontstaan om samen met de scholen van Quadraam onderzoek te doen naar onderwijslogistieke processen of systemen die gepersonaliseerd leren juist kunnen bevorderen.

Het onderzoek staat onder leiding van prof. dr. I. Vis van de Rijksuniversiteit Groningen en is in september 2020 gestart. We hopen in augustus 2021 een aantal betrouwbare alternatieven te hebben ontworpen en onderzocht die de huidige belemmeringen kunnen wegnemen.

Q-Highschool in het nieuws

We zijn verheugd dat een aantal van onze initiatieven waren in 2020 in het nieuws was, aangezien we ernaar streven om *best practices* met anderen te delen. Om die reden heeft de Q-Highschool in de zomer ook een eigen magazine uitgebracht.

Hieronder enkele nieuwsberichten:

- *Parcoursen in het nieuws*
<https://www.gelderlander.nl/arnhem/informatica-bij-gelderse-onderwijsgroep-quadraam-stelt-dankzij-oud-leerlingen-nu-wel-wat-voor~a061c7e9/>

- *Avonturen in het nieuws*
<https://www.gelderlander.nl/arnhem/vmbo-ers-en-vwo-ers-sleutelen-in-arnhem-samen-aan-een-raceauto~a19d98ab/>
<https://medium.com/sambyhan/onderwijs-op-zn-leukst-je-eigen-drone-bouwen-fc3a4223aea>
- *Boost Yourself in het nieuws*
<https://www.liemersactueel.nl/media/uploads/2020/12/LHGC-week-49-2020-1.pdf>

4.3

QURIUZ

Onze huisacademie Quriuz kent vier kernelementen: opleiden, professionaliseren, onderzoeken en innoveren. Hieronder per kernelement een overzicht van de resultaten van 2020 en een vooruitblik naar 2021.

Opleiden

Binnen onze opleidingsschool met de nieuwe naam 'Qoers' hebben we in 2019-2020 314 studenten opgeleid. Er is een visie geformuleerd op basis waarvan we gezamenlijk opleiden. Volgens die visie streeft Qoers een hybride leeromgeving na die divers is, betrokken en onderzoekend. Qoers vindt een professionele identiteitsontwikkeling van belang bij opleiders en aankomende en startende docenten. Het motto luidt: 'Qoers houdt koers bij een leven lang ontwikkelen'.

In 2019-2020 zijn er 28 werkplekbegeleiders en 9 schoolopleiders opgeleid. Van de 9 deelnemers aan de training 'schoolopleider' hebben 6 hun opleiding afgerond met een Velon-registratie. De andere 3 zullen in de loop van 2021 volgen.

Zittende opleiders hebben zich ontwikkeld tijdens bijeenkomsten op school en bovenschools tijdens de Quadraam-brede professionaliseringsbijeenkomsten. De nieuwe taakomschrijvingen van opleiders zijn nog niet afgerond, maar deze worden in 2021 opgeleverd.

Het nieuwe curriculum van de lerarenopleiding van HAN Academie Educatie is voor alle stagesoorten geïmplementeerd in het werkplekieren. In 2021 gaan we kijken hoe we Qoers verder willen inrichten op basis van het nieuwe kwaliteitskader. We doen dit op basis van de vier waarborgen uit dit kader: de lerende leraar, leeromgeving, organisatie en kwaliteitscultuur.

Professionaliseren

Onze professionaliseringsactiviteiten hebben we door de coronapandemie in 2020 grotendeels anders uitgevoerd dan vooraf bedacht. Waar mogelijk zijn de activiteiten in een online variant aangeboden. In de tweede helft van 2020 hebben we op basis van verschillende onderzoeken ons aanbod anders ingericht.

Het bovenschoolse aanbod richt zich met name op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het vormen van (vak)netwerken. Twee ontwikkelingen in 2020 hebben echter geleid tot minder bovenschools aanbod en een lagere deelname aan dergelijke activiteiten. Ten eerste de coronapandemie. En ten tweede de ontwikkeling van leerarrangementen, waarmee we de scholen ondersteunen bij hun studiedagen, ontwikkeltrajecten of begeleiding van secties/projectgroepen. Doordat we meer op schoolniveau zijn gaan ondersteunen, hebben we via studiedagen een nieuwe en grotere groep bereikt. Zo hebben we op negen scholen leerarrangementen uitgevoerd, met aandacht voor online lesgeven en didactiek, werken met Teams, professionele identiteitsontwikkeling, koerstrajecten, teamondersteuning en ondersteuning van het MT. In analogie met het beroepsbeeld voor docenten dat het uitgangspunt vormt bij al

onze professionaliseringsactiviteiten, werken we op dit moment ook een beroepsbeeld uit voor het OOP. We doen dit met verschillende OOP'ers uit de scholen.

In 2021 gaan we verder met het samenstellen en uitrollen van de leerarrangementen, het werken vanuit het beroepsbeeld en het beperken van het bovenschoolse aanbod voor persoonlijke ontwikkeling.

Onderzoeken

In 2020 heeft weer een 'Proeve(n) van onderzoek' plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomst hebben 23 studenten en docenten hun onderzoek gepresenteerd. Daarnaast is een werkgroep 'onderzoekende houding' gestart. Deze werkgroep heeft een studie gedaan naar de onderzoekende houding van opleiders en is nu bezig met het uitwerken van instrumenten die deze houding bij zowel studenten als docenten kunnen stimuleren. In 2021 worden deze instrumenten opgeleverd en geïmplementeerd binnen Qoers.

Innoveren

We hebben in het afgelopen jaar geïnnoveerd op het gebied van ondersteuning door inzet van leerarrangementen ten behoeve van het hybride en online lesgeven. Eveneens is er veel kennis ontwikkeld en gedeeld op het gebied van online didactiek, het gebruik van de Office365-apps en de digitale toetsing.

Daarnaast is veel kennis vanuit de scholen opgehaald en gedeeld met de andere Quadraam-scholen. Samen met de Q-Highschool

hebben we een ‘avontuur’ ingericht, dat door Covid-19 pas in 2021 zal gaan starten. In 2021 gaan we bovendien aan de slag met ons speerpunt uit 2020, namelijk samen met de medewerkers van de Quadraam-scholen bepalen hoe we onze innovatiekracht binnen Quriuz kunnen vergroten.

4.4

QUADRAAM DIAGNOSTIEK & ADVIES (QD&A)

Pro-onderzoek

QD&A voert jaarlijks intelligentieonderzoeken uit onder leerlingen uit groep 8 ten behoeve van een TLV (toelaatbaarheidsverklaring) voor het praktijkonderwijs, het ‘pro-onderzoek’. Tot en met 2019 verzorgde QD&A alleen de pro-onderzoeken voor leerlingen uit de regio Arnhem; in 2020 gold dit ook voor alle groep 8-leerlingen uit de regio’s de Liemers, Overbetuwe en Lingewaard. Begin 2020 zijn met de betrokken praktijkscholen en samenwerkingsverbanden afspraken gemaakt over de nieuwe pro-procedure en de verdeelsleutel voor de financiën. Samenwerkingsverband De Verbinding draagt de kosten voor de leerlingen die buiten de regio naar school gaan.

In 2019 hebben 43 leerlingen deelgenomen aan het groepsonderzoek, getest in 5 groepen (Nederlandse Intelligentietest voor Onderwijsniveau, NIO) en 14 individuele onderzoeken (Wechsler Non-Verbal, WNV of Wechsler Intelligence Scale for Children, WISC-V). In 2020 is bij 75 leerlingen de NIO afgenomen (10 groepen) en 14 keer een individueel intelligentieonderzoek (WNV).

Onderzoeken

- Op de scholen zijn minder onderzoeken afgenomen dan eerdere jaren, vanwege sluiting van de vo-scholen en het Centraal Bureau.
- Op het Maarten van Rossem nemen aanvragen naar dyslexieonderzoek toe. Dit hangt samen met het steviger neerzetten van het dyslexiebeleid door de school. In de coronaperiode is een orthopedagoog van QD&A gedetacheerd bij het Maarten van Rossem (mei-juli). QD&A heeft het Maarten van Rossem op consultatiebasis ondersteund bij de aanpak van een lastige klas.
- Het Beekdal Lyceum en QD&A voeren gesprekken over het vormgeven van de samenwerking. Het Beekdal Lyceum nam tot en met 2020 onderzoeken bij Scala af.
- Het Candea College en QD&A zijn in gesprek over de vormgeving van de samenwerking ten aanzien van de dyslexiezorg. Vanwege de fusie tussen SWV Arnhem en SWV De Liemers kan het Candea College vanaf 2020 ondersteuningsuren afnemen bij QD&A.
- Het Liemers College heeft in 2020 eveneens ondersteuningsuren bij QD&A. QD&A en het Liemers College zijn in gesprek over de inzet van deze uren.
- Op het Montessori College neemt een orthopedagoog van QD&A deel aan het Zorg Advies Team (ZAT).
- Symbion heeft sinds medio 2020 geen eigen orthopedagoog of psycholoog. Vanuit QD&A neemt een psycholoog deel aan het ZAT. Symbion laat daarnaast regelmatig testmateriaal scoren door QD&A. In oktober heeft QD&A een presentatie gegeven

over het praktijkonderwijs en het pro-onderzoek, in opdracht van Symbion.

- Probus heeft dit schooljaar geen onderzoeken afgenomen bij QD&A. Zij laten wel met regelmaat zelf afgenomen testmateriaal scoren door QD&A.
- Bij de Internationale Schakelklas (ISK) zijn 12 didactische onderzoeken afgenomen en 40 WNV's.

Overzicht soort onderzoek per school 2020

	GC	LC	LE	LL	MCA	MvR	OC	SGA	Ven	Wes
IQ	1		1		1	1			1	2
Dyslexie		1	4	5		2	5	4		2
Dyscalculie							6		2	3
Psychologisch Onderzoek	1				1	1	3			

Corona

Medio maart – begin juni

Van medio maart tot en met begin juni heeft QD&A geen onderzoeken uit kunnen voeren aangezien de scholen en het CBQ gesloten waren. In deze periode is de werkgroep 'kwetsbare jongeren' opgericht, waar een psycholoog van QD&A deel van uitmaakt.

Daarnaast is gezocht naar mogelijkheden om de diagnostiek zo snel mogelijk weer op te starten. De richtlijnen van de overheid, Quadraam en de beroepsverenigingen (NIP en NVO) leverden

binnen de diagnostiekwerkzaamheden van QD&A een beperking op. Voor de dyslexieonderzoeken is daarom een protocol geschreven dat goed uitvoerbaar is, met inachtneming van de specifieke coronamaatregelen.

Ook is gewerkt aan lopende zaken als het updaten van protocollen en formats. In deze periode verliep de ondersteuning naar de scholen zo veel mogelijk via een collegiaal consult; hier hebben diverse scholen gebruik van gemaakt.

Heropening begin juni

Na de opening van de vo-scholen op 2 juni is de uitvoering van aangepaste dyslexieonderzoeken gestart. Op het CBQ heeft QD&A een testruimte ingericht met een plexiglas preventiescherm volgens de richtlijnen van het RIVM.

Na de zomervakantie

Na de zomervakantie zijn alle onderzoeken – waar nodig aangepast – weer opgepakt. Onderzoeken werden vanaf dat moment uitgevoerd op het CBQ, waar een tweede testruimte was ingericht. Intakegesprekken en adviesgesprekken vonden merendeels via videobellen plaats.

Dyslexiebeleid

Op de achtergrond ging het in kaart brengen van de dyslexiezorg op de scholen van Quadraam gewoon door. Vanwege de doorloopnelheid is voorrang gegeven aan het uitvoeren van de onderzoeken.

De verwachting is dat begin 2021 de resultaten en adviezen gedeeld kunnen worden.

Klassenonderzoeken

Sinds 2018 voert QD&A diagnostiek uit bij klassen die onvoldoende functioneren ten aanzien van leren en gedrag. Binnen deze diagnostiek wordt op leerling-, leerkracht-, groeps- en beleidsniveau gekeken naar protectieve en risicofactoren en wordt advies gegeven op deze niveaus.

Op basis van de onderzoeksresultaten is in 2020 op consultatiebasis advies gegeven, waarbij de school zelf de uitvoerder was. Voordeel van consultatie voor de school is dat er geen toestemmingsprocedure voor QD&A opgestart hoeft te worden en dat de school zelf de regie behoudt. Voor QD&A betekent deze werkwijze dat de doorloopnelheid voor individuele onderzoeken niet in het geding komt. Desgewenst kan de school tussentijds advies inwinnen.

Financiën

Met ingang van zomer 2020 zijn het SWV De Liemers en het SWV Arnhem gefuseerd tot één samenwerkingsverband. Hierdoor zijn de werkwijzen en financieringsstromen (met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2020) veranderd. Voor Quadraam als geheel is het budget verhoogd.

Vanaf 2020 is binnen het SWV begonnen met populatiebepaling voor de twee financieringsstromen: lwoo-gelden en ondersteuningsmiddelen. De trekkingsrechten die QD&A (tot en met 2019)

ontving zijn vanaf begrotingsjaar 2020 opgenomen in de ondersteuningsmiddelen die de scholen ontvangen. Alle scholen van Quadraam, zowel de Liemerse als de Arnhemse scholen, kunnen gebruikmaken van de inzet van QD&A.

4.5

ONDERWIJSVERNIEUWING OP DE SCHOLEN

De scholen van Quadraam zijn in 2020 druk bezig geweest met het personaliseren van het leerproces. Covid-19 heeft echter veel invloed gehad op de onderwijskundige ambities. Het afstandsonderwijs en online leren vroegen veel aandacht en zijn een majeure onderwijsvernieuwing gebleken. Daarnaast hebben docenten zich bekwaamd in het gebruik van Microsoft Teams voor leren. Vrijwel alle scholen zullen de opbrengsten van het afstandsleren nog evalueren en bekijken in welke mate de positieve effecten ervan ingebed kunnen worden in het staande onderwijs.

Hieronder is een capita selecta opgenomen van de onderwijsvernieuwingen per school:

- a. personaliseren van leren;
- b. afstandsleren;
- c. overige mooie initiatieven.

Ad a: personaliseren van leren

Candea College

Het Candea College kiest ervoor om meer vorm te geven aan gepersonaliseerd leren. Maatwerk is daarin een belangrijk element. Maar wat betekent maatwerk voor leerlingen? Is het inderdaad zo dat

het kunnen maken van keuzes de motivatie voor leren bevordert? Welke andere motivatie kan een leerling hebben om wel of niet voor maatwerk te kiezen (bv. een beter rooster)? Als gekozen kan worden uit een bepaald aanbod aan maatwerk, is het dan wel écht maatwerk of blijft het onderwijs daarmee aanbodgestuurd? Over dit soort vragen is de schoolleiding met leerlingen en collega's in gesprek, vanuit het motto 'eerst begrijpen en dan begrepen willen worden'. Wat steeds duidelijker wordt, is dat de beslissingen over maatwerk niet meer van bovenaf genomen kunnen worden, maar dicht bij de leerling vragen om leiderschap van leerlingen én docenten en om wendbaarheid.

In leerjaar 1, 2 en 3 is maatwerk al ingevoerd. Het gaat om de volgende vormen:

- ondersteuningslessen;
- verrijking/verdiepingslessen van de afdeling, verdieping van schoolbreed maatwerk;
- zelfstudielessen;
- lessen voor een leerling, waarbij de leerling door de mentor wordt ingeschreven.

De beschikbare tijd varieert per opleiding en ligt tussen de 1 en 4,5 klokuren in de week.

Liemers College: Agora

De belangstelling voor Agora-onderwijs blijft groot. Agora groeit gestaag door van ruim 80 leerlingen in schooljaar 2020-2021 naar ruim 100 in 2021-2022.

In 2020-2021 krijgt de gerichte voorbereiding van leerlingen op hun diploma een eerste structurele invulling met ruim vijftien vakdocenten. Dat vraagt nauwgezette afstemming van de traditionele (op vakkengerichte) didactiek en de uitgangspunten van Agora. In december is de verhuizing van Agora naar Heerenmäten voorbereid en besproken met het betrokken team.

Intussen laten Agora-leerlingen prachtige vormen van maatwerk zien op twee en zelfs drie niveaus, waarbij ze certificaten stapelen op weg naar hun eindexamen.

Liemers College: Didam

In Didam is per 1 augustus 2020 de brede brugklas gestart. Hierin zitten leerlingen met mavo- havo- en vwo-advies bij elkaar. De lessen zijn ingericht vanuit maatwerk, waarbij de leerlingen worden uitgedaagd: zo komen ze erachter of ze op een hoger niveau kunnen presteren dan geadviseerd bij de overgang naar het vo.

In de les worden onderwerpen geagendeerd en ingeleid, de leerling bepaalt op welk niveau hij zich een onderwerp eigen wil maken. Dat laatste wordt met studiewijzers, lesmateriaal en verwerkingsmogelijkheden gepersonaliseerd. Voor de docent verplaatst het accent

zich van groepsgerichte kennisoverdracht naar het begeleiden van individuele leerprocessen.

In de eerste maanden van de brede brugklas hebben leerlingen alleen formatief geëvalueerd.

Lyceum Elst

Covid-19 stelde ook het Lyceum Elst en zijn leerlingen en ouders voor een onverwachte en ongekende uitdaging. Sommige leerlingen vonden meer zelfstandigheid heerlijk, anderen vonden dat juist heel vervelend. Bijna alle leerlingen misten de sociale contacten met medeleerlingen en docenten.

Het woord 'thuis' kent natuurlijk vele gedaanten. In sommige huizen is het beter werken aan je schoolwerk dan in andere. Ook dat werd uitvergroot. Het werd de school eens te meer duidelijk hoe belangrijk het is om op die verschillen in te spelen. Door goed te analyseren hebben de orthopedagogen, mentoren en *remedial teachers* de leerlingen die extra structuur, ondersteuning bij executieve functies of mentale begeleiding nodig hebben in beeld gekregen – en gehouden. Ook is er op maat gewerkt in groepjes, waardoor de school beter heeft leren kijken en luisteren naar de leerlingen.

Naast de flexuren, waarbij leerlingen kunnen kiezen voor extra begeleiding bij een vak naar keuze, zijn vakmodules aangeboden, waarin leerdoelen per vak centraal staan. Rond de 250 leerlingen doen hieraan mee. Iedere leerling die er baat bij denkt te hebben, is welkom: iedereen weet dus waarom hij of zij er zit. Ruim baan

wordt gegeven aan het zelfinzicht van de leerling: 'de keuze in aan jou' is niet voor niets het motto van de school. Zo wordt het onderwijs meer gepersonaliseerd.

Maarten van Rossem

Bij het Maarten van Rossem is gewerkt aan onderwijsverbetering om leerlingen meer maatwerk te bieden en beter aan te sluiten bij hun persoonlijke behoeften en ambities. Doel is het diploma op maat nog beter mogelijk te maken.

In 2020 is 'Expeditie You' in de onderbouw geïntroduceerd. Leerlingen in leerjaar 1 en 2 kunnen gedurende twee uur per week zelf kiezen wat ze op hun rooster hebben staan. Dat kan gaan om zaken die met school te maken hebben, zoals journalistiek of voetbal, maar ook om het leren van dingen waar de leerling buiten school veel aan heeft, die aansluiten bij diens interesse of talent of die de leerling altijd al eens wilde uitproberen.

Elke periode mogen leerlingen kiezen: zo doen ze dus in ieder geval vier verschillende dingen per jaar. Denk aan trampo-masters, rap, de kunstklas, robotica, dans, restaurantskills, circulair ondernemen of theater. De eerste- en tweedejaarsleerlingen zijn hier blij mee.

Ook op het gebied van keuzewerktijd (KWT) – ondersteuning bij een vak dat de leerling op een hoger niveau aankan of waar deze juist wat extra hulp bij nodig heeft – heeft de school een mooie ontwikkeling doorgemaakt. Het hele proces van het in kaart brengen van de gewenste ondersteuning is verbeterd (alle regie ligt nu bij de

leerling en de mentor, waardoor het eigenaarschap is vergroot) als ook het programma voor de verschillende vakinhoudelijke KWT's.

Naast vakinhoudelijke begeleiding kan een leerling samen met de mentor besluiten dat het goed is om wat andere ondersteuning te krijgen, bijvoorbeeld op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling of leervaardigheden.

Montessori College Arnhem

In 2020 heeft het Montessori College Arnhem gewerkt aan de verdere implementatie van 'bouwstenen', een didactisch model dat zelfsturend leren mogelijk maakt. Leerjaar 1 en 2 zijn hiermee aan de slag gegaan. Er is verbinding gelegd met de nieuwe afdeling O&O voor een onderzoeksmatige ondersteuning van de kwaliteitsverbetering en implementatie van bouwstenen.

In havo is een pilot voorbereid voor een rooster met meer maatwerk. De leerlingen kunnen dan bij vakken met meerdere lesuren per week een deel naar eigen keuze invullen.

In 2020 zijn de eerste leerlingen van de leerroute 'tweefasen-vwo' geslaagd (onvertraagd na havo-examen een vwo-diploma in één jaar). Momenteel werkt de school aan het ontwikkelen van vwo-materiaal in de onderbouw, gekoppeld aan bouwstenen.

Alle leerlingen in de onderbouw hebben inmiddels een eigen device, waardoor zij goed gefaciliteerd kunnen werken. Medewerkers hebben zich verder bekwaamd in ICT-vaardigheden.

Deels was dit het resultaat van een al ingezette koers en deels noodzaak vanwege de coronacrisis.

De school bevindt zich momenteel in het tweede jaar van de training 'didactisch coachen'. Dit is een schoolbreed professionaliseringstraject, waarin alle medewerkers in een tijdspanne van drie tot vier jaar getraind worden in didactisch coachen.

Een groep medewerkers is onlangs gestart met het herzien van de leerroute mavo (invoering praktijkvak gl/tl; meer keuze voor leerlingen).

Olympus College

Het Olympus College heeft in 2020 de vastgestelde kernwaarden autonomie, relatie en competentie verder uitgewerkt. Deze zijn vertaald in relatie, regie nemen en ontwikkeling.

Leidende principes zijn:

- Gericht op groei en een stap verder komen.
- Samen de verantwoordelijkheid dragen om te kunnen werken en leren binnen onze school.
- Je verantwoordelijk voelen voor en betrokken zijn bij het leerproces en daarin ook de regie nemen.
- Met elkaar in dialoog blijven, zodat iedereen zich gezien en betrokken voelt.

Het Olympus College wil dat er minder werkdruk is bij het personeel, dat de docent als professional en de leerling zelf meer de regie kunnen nemen en dat maatwerk centraal staat.

Om dit te bereiken, werkte de school in 2020 aan de brede brugklas, waarin veel oog is voor meer differentiatie en eigen regie. Dit initiatief kreeg bijvoorbeeld handen en voeten met de ‘woordrapporten’, waarin leerlingen veel persoonlijke feedback ontvingen. Binnen dit kader is eveneens gewerkt aan de nieuwe leerweg voor de mavo en ‘een device voor iedere leerling’.

De werkgroep ‘het kan anders’ onderzocht hoe de verworvenheden van het afstandsleren kunnen worden ingezet om tot andere vormen van onderwijs te komen. Kern is dat de school afstapt van de traditionele setting. In deze andere vormen staan hybride leren, aanbod van vakken met collega-scholen, maatwerk, differentiatie en zelfredzaamheid van de leerling centraal.

Ad b: afstandsleren

Beekdal Lyceum

Ook het Beekdal Lyceum kent uitdagende en vernieuwende onderwijsconcepten. Verlengde brugperiode, formatief evalueren, sport- en cultuurprofielen en topsporters en topdansers geven de school naar buiten toe kleur. Op basis van de sterke punten heeft het Beekdal een nieuwe visie ontwikkeld en een ruwe schets gegeven van het onderwijs in 2024.

Deze uitgangspunten werden vertaald in een visiestuk (‘De ontworsteling’) dat net voor de eerste lockdown gereed was. Volgens deze visie moeten de leerlingen worden uitgedaagd om steeds meer eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces, zodat ze maximaal voorbereid zijn op het vervolgonderwijs en de rest van hun leven. De mooie onderwijsconcepten van Beekdal kunnen daarbij dienen als vliegwiel. Daarnaast geeft een strakke organisatie houvast: maatwerk binnen kaders.

Vanwege Covid-19 ging vanaf maart 2020 alle energie zitten in het draaiende houden van de school. De geleerde les was hierbij dat het huidige systeem onvoldoende recht doet aan de grote verschillen tussen leerlingen en dat ze onder andere omstandigheden tot veel grotere zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid in staat zijn. Dat geldt trouwens niet alleen voor de leerlingen, maar ook voor de docenten. Met de nieuwe waarden van Quadraam in het achterhoofd legt het Beekdal Lyceum in het schooljaar 2020-2021 de laatste hand aan een uitdagend en mooi plan voor de toekomst.

Liemers College: Landeweer

Landeweer is half november overgegaan op een aangepast rooster, waarmee een aantal onderwijskundige en pedagogische wensen gerealiseerd kon worden. De teams van de onder- en bovenbouw komen nu dagelijks vóór de (mentor)lessen bij elkaar om de dag voor te bespreken. Hier maken ze afspraken over het opvangen van lessen van afwezige collega’s en bespreken ze leerlingen die bijzondere aandacht vragen.

Het streven om geen enkele les meer te laten uitvallen, bleek haalbaar voor de onderbouw. Vanwege de zeer grote uitval van docenten in de bovenbouw (vaak Covid-19 gerelateerd) was het voor die klassen helaas niet haalbaar.

Het splitsen van de roosters van onder- en bovenbouw heeft vooral in de onderbouw veel rust gebracht.

De keuze van leseenheden van twintig minuten bleek geen gelukkige. Vanaf eind januari 2021 gaat de lesduur naar veertig minuten.

Landeweer heeft structuurklassen voor de onder- en bovenbouw: een veilige basis voor leerlingen die in het reguliere systeem (nog) niet meekunnen. Daardoor kan de school potentiële VSO-leerlingen een plek geven in het reguliere onderwijs.

Lorentz Lyceum

Het Lorentz Lyceum werkt vanuit drie domeinen; 'Ontdek de wereld' (kwalificatie), 'Verbind de verschillen' (socialisatie) en 'Ken jezelf' (subjectivering).

Docenten hebben in hoog tempo gewerkt aan de ontwikkeling van mentorbegeleiding en lessen op afstand. De intensieve mentorbegeleiding heeft bij mentoren geleid tot meer begrip voor de thuissituatie van leerlingen en heeft leerlingen gemotiveerd te blijven leren.

Door het afstandsonderwijs zijn er veel digitale hulpmiddelen ontdekt en is lesmateriaal aangepast en ontwikkeld. Ook is er geëxperimenteerd en ervaring opgedaan met digitaal toetsen.

Verder is er een andere vorm van rapportvergaderingen geïntroduceerd, waarbij alle vakdocenten informatie over leerlingen schriftelijk aanleveren. Op basis van deze informatie neemt een klein comité vervolgens een besluit over de voortgang (bevordering, profielkeuze) van een leerling.

Door deze aanpassingen kon al in september worden gestart met het zogenaamde 'hiatenprogramma', waarin extra ondersteuning is geboden aan leerlingen die met deficiënties waren bevorderd. Het programma is eind 2020 geëvalueerd; hieruit zijn lessen getrokken om een vergelijkbare aanpak structureel in te bedden in de school.

Het hybride onderwijs sinds de zomervakantie en de overstap naar online onderwijs in de tweede lockdown zijn beide redelijk geruisloos verlopen.

Kortom, op het Lorentz Lyceum was er het afgelopen jaar ruim baan voor talent, van zowel medewerkers als leerlingen; zijn er veel vragen gesteld ('eerst begrijpen dan begrepen willen worden') en is er constant kennis gedeeld ('mijn kennis is jouw kennis') binnen en buiten de school. Quadraams kernwaarden (zie hoofdstuk 1) in actie!

Symbion en Probus

In het meerjarig schoolplan zijn 21^e-eeuwse vaardigheden al prominent opgenomen. Mede door de coronamaatregelen heeft het

digitale onderwijs en het digitaliseringsonderwijs op zowel Probus als Symbion in 2020 echter een enorme vlucht genomen.

De leerlingen werken sinds 2020 niet alleen binnen digitale lesmethoden, zoals ze al jaren doen, maar zijn ook geschoold in de digitale basisvaardigheden die ze in het dagelijks leven nodig hebben. Door het afstandsonderwijs is ontdekt dat deze basiskennis en basisvaardigheden een stuk minder ontwikkeld waren dan aanvankelijk gedacht.

In 2021 wordt dit digitaliseringsonderwijs specifiek opgenomen in de lessen, zodat het mogelijk is vast te stellen wat goed gaat, wat kan worden verbeterd/verdiept en wat ontbreekt. Het werken en online lessen volgen via Microsoft Teams begint steeds normaler te worden.

Op Symbion wordt de schildersopleiding volledig buitenschools gegeven, bij een plaatselijk schildersbedrijf. Alleen de onderdelen die echt niet tijdens een klus kunnen worden aangeleerd of geoefend, vinden binnen het schoolgebouw plaats. Eind 2019 is dit concept uitgebreid naar de horecaopleiding: de leerlingen volgden in 2020 de opleiding tot bedieningsassistent bij een plaatselijk restaurant.

't Venster

In september en oktober kampte 't Venster met veel docenten die ziek of in afwachting van een testuitslag thuis zaten. Om de aanzienlijke lesuitval tegen te gaan, werd ervoor gekozen de theoretische vakken online te geven.

Omdat een goede online les meer creativiteit en een andere aanpak vergt, kregen de leraren bijscholing in Microsoft Teams en leerden ze de online les voor te bereiden, regie te houden en afwisseling te bieden.

Na de toetsweek van begin november bleek volledig online onderwijs niet ideaal. Leerlingen gaven aan dat zij naar school wilden. En van ouders hoorde 't Venster dat hun kinderen het steeds lastiger vonden om aangehaakt te blijven. De docenten misten op hun beurt het directe contact met hun leerlingen.

De toetsweek liet zien dat de online lessen niet bij elk vak goed aansloegen. Omdat de lerarencapaciteit inmiddels weer op orde was, schaalde de school het fysieke onderwijs weer enigszins op.

Het hybride lesrooster beviel beter dan alleen online onderwijs. Voor de ene leerling is fysiek onderwijs immers beter, terwijl een ander juist floreert bij afstandsleren.

In alle klassen keek 't Venster daarom per vak wat er aan fysieke lessen nodig was. Het aantal online lessen varieerde sindsdien per leerjaar en per klas. Van elk theoretisch vak kregen de leerlingen minimaal één uur per week fysiek les.

De combinatie van fysiek en online onderwijs was ook in andere opzichten positief. Bij *'flipping the classroom'* bestudeerden leerlingen bijvoorbeeld materiaal in de online les en gingen er in de fysieke les mee aan de gang. Zo droegen de docenten niet alleen kennis over, maar werden ze ook betrokken bij de verwerking van de lesstof.

Ad c: overige mooie initiatieven

Liemers College: Heerenmäten

Heerenmäten beraadt zich in 2020-2021 op de eigen identiteit. Heerenmäten wil naast de streekschool die het is, ook een stevig profiel neerzetten. Dat gebeurde in 2020 deels door reeds aanwezige sterke elementen in de school uit te breiden, zoals de plusklas, 'Peer2Peer', het internationaal georiënteerde aanbod en de aandacht voor culturele oriëntatie. Daarnaast zal Heerenmäten in de tweede helft van schooljaar 20'20-2021 de mogelijkheden voor een meer omvattende profilering verkennen. Daarin speelt afstemming in de regio een belangrijke rol.

Liemers College: Zonegge

Een mooie stap van Zonegge in 2020-2021 is die naar het vrije-taakmodel. Alle onderwijskundige taken zijn daarbij verdeeld onder teams. In de teams bestaan voor deze taken geen taakbrieven meer. Iedereen doet wat zij of hij kan en wat door het team als billijk wordt ervaren.

Rivers International School Arnhem

Op Rivers bestaat al een aantal jaar de wens om een vaardighedenlijn ('skills framework') te creëren. Dit is deel van het IB-curriculum en daarnaast van belang voor het onderwijs van deze tijd, om leerlingen goed voor te bereiden op een leven lang leren. Afgelopen jaar is deze lijn opgezet.

Hiermee is een duidelijk beeld geschetst van de vijf belangrijkste vaardigheden die in de lessen en activiteiten worden gestimuleerd:

1. *zelfmanagement*, verdeeld over de subdomeinen organisatie, plannen, welzijn en reflectie;
2. *onderzoeksvaardigheden*, verdeeld over de subdomeinen evalueren van data, methodologie, onderzoeksvragen formuleren, verwerken van data/informatie en citeren van bronnen;
3. *communicatievaardigheden*, verdeeld over de subdomeinen schrijven, lezen en presenteren;
4. *sociale vaardigheden*, verdeeld over de subdomeinen spreken, luisteren, observeren, feedback geven en argumenteren;
5. *denken*, verdeeld over de subdomeinen ideeën genereren, analyseren/discussiëren en het formuleren van argumenten.

Deze vaardigheden hangen nauw samen met de kernwaarden van Quadraam.

Stedelijk Gymnasium Arnhem

Het SGA heeft in het schooljaar 2019-2020 gekozen voor meer aandacht aan het expliciet maken van het leerproces van leerlingen. Door meer gebruik te maken van kennis rondom leren-leren, door te werken met leerdoelen en meer kennis te delen over de kenmerken van de specifieke leerlingenpopulatie en de bijbehorende uitdagingen, is de aandacht verschoven van leerinhoud naar leerproces.

Om leerlingen de grootste kans op slagen te geven in klas 4 heeft het SGA een 'focusperiode' ingelast in de laatste periode van klas 3. Leerlingen krijgen daarin de kans om vakken die zij niet

meenemen in hun profiel, eerder af te sluiten. Hierdoor komen uren vrij die de leerling kan besteden aan eventuele bijspijkerprogramma's, voor het geval er achterstanden bestaan bij de gekozen vakken. Ook kan de leerling in de vrijgekomen tijd kiezen voor verdiepingsprogramma's.

Het Westeraam

Samen met het Maarten van Rossem is Het Westeraam in 2020 gestart met het aanbieden van 'keuzevakken mbo', in de bovenbouw van het vmbo. De school richtte samen met ROC Nijmegen een tweejarig traject in, waarin de leerlingen het keuzevak 'expressief talent' van het mbo konden volgen en afronden. Dit keuzevak namen ze vervolgens mee, om het te verzilveren ze op het mbo. Het mbo leverde hierbij de docent; het vmbo de lesruimte, de leerlingen en de administratieve ondersteuning.

Met ROC RijnIJssel was de school in 2020 in gesprek, gericht op verbreding en verdieping van het aanbod in 2021.

Deze initiatieven werden door ouders, leerlingen en het mbo van harte omarmd en beschouwd als een mooie samenwerkingsvorm.

Verder is de school gestart met het vak 'leefstijl' in de onderbouw. Vanaf de start van het schooljaar maakten de leerlingen kennis met de profielen Z&W, E&O en Groen, inclusief praktijk- en verdiepingsopdrachten. Daarnaast werd er projectmatig gewerkt, waarbij onder andere communicatieve en sociale vaardigheden, een gezonde leefstijl en seksuele voorlichting aan bod kwamen.

4.6

ONDERWIJSPRESTATIES

In 2020 bevonden alle afdelingen van Quadraam zich in het basis-toezicht van de Inspectie.

In juni 2020 heeft de inspectie op basis van de risico-inventarisatie wel voor vier opleidingen een attendering afgegeven. Dit houdt in dat het driejaarsgemiddelde van de onderwijsresultaten voldoende is, maar dat minimaal twee indicatoren in het meest recente jaar onder de norm scoren. Dit was het geval bij:

- het vmbo-k van het Liemers College;
- het vmbo-gt van 't Venster;
- het vmbo-gt van het Montessori College Arnhem;
- de havo van het Montessori College Arnhem.

Uit de risico-inventarisatie kwamen ook enkele afdelingen naar voren waar het driejaarsgemiddelde van de resultaten niet voldoende was. Voor deze scholen vroeg de Inspectie om een zelfevaluatie in verband met de geconstateerde risico's. Dat betrof:

- de havo en het vwo van het Liemers College;
- de havo van het Lorentz Lyceum;
- het vmbo-k van het Maarten van Rossem;
- het vwo van het Stedelijk Gymnasium Arnhem.

Rond de jaarwisseling heeft de Inspectie de uitkomsten van de zelfevaluaties in het kwaliteitsonderzoek gecheckt; begin 2021 volgt er een oordeel.

Op enkele scholen was het slagingspercentage in 2020 hoger dan het jaar of de jaren ervoor. Dit is deels te verklaren door acties op de desbetreffende scholen als gevolg van eerdere tegenvallende resultaten. Voor een ander deel is het te verklaren door het wegvalen van het Centraal Examen. Hierdoor werd het oordeel over wel of niet slagen gebaseerd op de schoolexamens. Deze zijn meer verspreid afgenomen door de langdurige lockdown en docenten hebben leerlingen daardoor beter kunnen voorbereiden.

Het aantal doublures in de niet-examenjaren was in 2020 op de meeste scholen lager dan gemiddeld. Vrijwel alle scholen hebben tijdens de schoolsluiting geen summatieve toetsen afgenomen. Veel scholen hebben ervoor gekozen om vervolgens niet massaal te gaan toetsen na de heropening; in plaats daarvan hebben ze in die tijd vooral ingezet op het weer versterken van het groepsgevoel en het in kaart brengen van achterstanden bij leerlingen. De overgang naar een volgend schooljaar is dus veelal op minder harde gronden bepaald. Op enkele scholen is de keuze voor al of niet overgaan zelfs door ouders en leerlingen gemaakt.

Alle scholen van Quadraam hebben subsidie aangevraagd voor inhaal- en ondersteunings-programma's. Bij de start van het nieuwe jaar is bepaald wat de achterstanden waren en bij welke ondersteuning en begeleiding leerlingen gebaat zouden zijn. Vervolgens zijn deze programma's gestart. Na de eerste periode is gekeken naar de resultaten van leerlingen; indien nodig zijn de programma's en/of de deelnemers aangepast. Het Centraal Bureau Quadraam stimuleerde hierbij de uitwisseling van ideeën en ervaringen van scholen.

4.7

KWALITEIT(SBELEID)

In 2020 is het kwaliteitsbeleid in overleg met de scholen, de RvT en de GMR geactualiseerd. Het ging bijvoorbeeld om aansluiting bij de nieuwe besturingsfilosofie en de planning-en-controlcyclus, maar ook om het aanscherpen van de afspraken rondom de kwaliteitsbewaking van examens.

Op de scholen werd de cyclus voor het monitoren en evalueren van onderwijsresultaten uitgevoerd.

Op elke school is een portefeuillehouder kwaliteit. Gezamenlijk vormen zij een Quadraam- breed netwerk. Vanuit de afdeling Kwaliteitsmanagement zijn er vier bijeenkomsten georganiseerd om kennis en ervaringen uit te wisselen over diverse thema's.

De thema's in het afgelopen jaar waren:

- taalbeleid;
- data-coaching;
- versterken onderwijsresultaten;
- geleerde lessen tijdens de lockdown en het vertalen hiervan naar de reguliere onderwijspraktijk;
- sectie-ontwikkeling;
- borgen examenkwaliteit;
- onderwijs anders organiseren (in coronatijd);
- subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's.

4.8

TOETSING EN EXAMINERING

Een aantal ernstige incidenten in 2018 rond examens en PTA's haalden het landelijke nieuws. Naar aanleiding van die gebeurtenissen heeft Quadraam in 2018 en 2019 op alle scholen intensief verbeteringen aangebracht in de PTA's en in het proces van de schoolexamens.

In 2020 is de focus verschoven naar het toetsbeleid en het aansluiten van het toetsbeleid en de inhoud van schoolexamens bij de onderwijsvisie van de school. Helaas is de inspiratiebijeenkomst rond dit thema niet doorgegaan vanwege de eerste lockdown.

De scholen hebben rond de zomer van 2020 voor de tweede keer de mogelijkheid gekregen om hun PTA's door een externe deskundige te laten bekijken. Een duidelijke verbetering ten opzichte van het jaar ervoor was zichtbaar. Een ontwikkelgroep heeft een overzicht gemaakt met kritische succesfactoren rondom de examinering. Daarbij is ook een systematiek van collegiale visitatie beschreven.

Alle scholen hebben aan de hand van de kritische succesfactoren gekeken naar hun eigen ontwikkelpunten. Vervolgens zijn de scholen aan elkaar gekoppeld op basis van opleidingsaanbod en ontwikkelpunten. Eind 2020 heeft er al één collegiale visitatie plaatsgevonden. Als de andere visitaties zijn afgerond, zal op basis van de ervaringen een uitwisseling gehouden gaan worden.

4.9

THEMA'S 2020

Thema 1: Passend Onderwijs

Alle Quadraam-scholen hebben een eigen Schoolondersteuningsplan, met eigen doelen. Alle scholen bieden basisondersteuning en extra ondersteuning aan leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. Door het bieden van extra ondersteuning proberen we het aantal leerlingen dat is aangewezen op het speciaal onderwijs te beperken.

Verder was Quadraam tot 1 augustus 2020 verbonden aan twee samenwerkingsverbanden – in De Liemers de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs (V(S)O 025.04) en in Arnhem de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs (V(S)O 025.06) – die zich ten doel stelden te voorzien in een ‘dekkend aanbod’ in de regio, zodat in zo veel mogelijk typen ondersteuningsbehoeften van leerlingen kon worden voorzien in de reguliere vo-scholen.

Beide samenwerkingsverbanden versterkten de samenwerking en afstemming tussen scholen, ouders, leerlingen en ketenpartners (zoals Jeugdhulpverlening), bijvoorbeeld op het vlak van ondersteuning aan thuiszitters. Zij ondersteunden de scholen met expertise en advies en beheerden procedures (en richtten die in) bij het vinden van een passende plek voor leerlingen, inclusief toelaatbaarheidsverklaringen voor het vso en arrangementen in het vo.

De Verbinding

In 2019 vond een onderzoek plaats naar de voordelen van schaalvergroting en is, vanwege overwegingen op het gebied van functionaliteit, 'bestuurlijke drukte', financiële kwetsbaarheid en de kwaliteit van de besluitvorming besloten om de samenwerkingsverbanden te laten fuseren. Deze fusie heeft op 1 augustus 2020 haar beslag gekregen. We hebben nu één samenwerkingsverband: Samenwerkingsverband De Verbinding (VSO 025.06). 2020 was ook voor dit samenwerkingsverband een bijzondere periode, met de volgende kenmerken:

- Waar mogelijk heeft De Verbinding de scholen en schoolbesturen ondersteund bij de opvang van kwetsbare leerlingen en hard gewerkt aan het in stand houden van de benodigde ondersteuning, ook in samenwerking met de gemeente. Zo werd een groot aantal laptops beschikbaar gesteld aan leerlingen in kwetsbare situaties, zodat zij meteen konden meedoen in de online onderwijssetting.
- Door Covid-19 is duidelijk geworden dat de samenwerking tussen het Samenwerkingsverband en de verschillende scholen intensiever moet en kan. De goede afspraken die hierover zijn gemaakt, zullen in de toekomst frequent worden geëvalueerd.

- Quadraam heeft gewerkt conform het jaarplan van De Verbinding. Dit jaarplan past binnen het Ondersteuningsplan 2020-2024.
- Om een passende onderwijsplek te vinden voor iedere leerling, is een aantal speerpunten vastgesteld. Deze zijn door de coronaperiode deels bijgesteld. De resultaten hiervan zullen in 2021 (na de coronaperiode) zichtbaar worden.
- Tot slot heeft het Samenwerkingsverband een aantal doelen en speerpunten geformuleerd: onderstaand het overzicht daarvan en een beschrijving van de wijze waarop Quadraam deze samen met de collega-scholen en het bureau van het samenwerkingsverband heeft opgepakt.

Doel 1

Een passende onderwijsplek voor iedere leerling.

Speerpunt:

Versterken van de samenwerking binnen ons netwerk, zodat we samen sterk kunnen zijn voor iedere leerling.

Wat:

- project 'Op Nieuw': behouden, borgen en doorontwikkelen, maatwerk mogelijkheden voor leerlingen naar aanleiding van geleerde lessen tijdens de coronaperiode;
- project 'SOP': evaluatie Schoolondersteuningsprofielen (SOP's), mogelijk herzien format SOP en opstellen van planning en instructie voor het opstellen van nieuwe SOP's in schooljaar 2021-2022.

Hoe:

Onze scholen:

- gedragen zich als onderdeel van een breder netwerk dan alleen het eigen schoolbestuur;
- benutten kansen voor samenwerking;
- communiceren, wisselen uit, weten elkaar te vinden;
- willen elkaar beter leren kennen.

Het bureau:

- coördineert de projecten;
- signaleert en stimuleert kansen voor samenwerking;
- organiseert, verzamelt, faciliteert en borgt;
- stimuleert de dialoog door zaken inzichtelijk te maken en te agenderen.

Doel 2

Een passende onderwijsplek voor iedere leerling.

Speerpunt:

Richting een meer integratieve ondersteuningsstructuur, zodat we in staat zijn meer passende onderwijsplekken te realiseren.

Wat:

- continuering bestaande symbioseprojecten: School-in-school VSO De Brouwerij – Olympus College; en de structuurklassen van het Liemers College.
- project Symbiose: onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe vormen van symbiose, onder andere input vanuit de projectgroep Samenwerking VO-VSO.

Hoe:

Onze scholen:

- zijn actief op zoek naar verbindingen en mogelijkheden tot samenwerking;
- staan open voor elkaar en de leerlingen, luisteren naar elkaar en elkaars handelingsverlegenheid;
- proberen uit en passen aan waar nodig, leren al doende met elkaar;
- durven te vragen en te delen, maken gebruik van de expertise binnen ons netwerk en bij het bureau.

Het bureau:

- organiseert en faciliteert;
- onderzoekt;
- coördineert;
- verbindt;
- borgt en verantwoordt.

Doel 3

Een passende onderwijsplek voor iedere leerling.

Speerpunt:

Intensiveren van de samenwerking met ketenpartners, zodat we gezamenlijk in staat zijn leerlingen vanuit onze ketensamenwerking te ondersteunen.

Wat:

- project Ontschotting onderwijs (vso) en zorg: opstellen projectplan en eerste verkenning met gemeenten;
- concrete vertaalslag van het regionaal onderwijs-zorgconvenant naar lokale initiatieven op gemeenteniveau;
- project Verzuimcoaches continueren.

Hoe:

Onze scholen:

- gaan altijd voor maatwerk voor leerlingen, in samenwerking met ketenpartners: wat heeft deze leerling, in deze situatie, binnen deze context van school en gezin nodig?
- nadrukkelijk positioneren van ketenpartners binnen de ondersteuningsstructuur van onze scholen en bepreken van de wederzijdse verwachtingen.

Het bureau:

- onderhoudt een constructieve relatie met gemeenten over de aansluiting onderwijs-jeugdzorg-jeugdgezondheidszorg;
- coördineert de uitwerking van het regionaal onderwijs-zorgconvenant voor het v(s)o;
- signaleert kansen voor verbeterde samenwerking met ketenpartners en ontplooit initiatieven.

Doel 4

Een passende onderwijsplek voor iedere leerling.

Speerpunt:

In control zijn,
zodat we in staat zijn om kwalitatief goed en financieel gezond passend onderwijs te bieden.

Wat:

- project Kwaliteitszorg: ontwikkelen van een kwaliteitszorgsysteem dat ons samenwerkingsverband zowel kwalitatief als kwantitatief verder helpt. Met als eerste stap het ontwikkelen van een visie op kwaliteitszorg, waarin visitatie als instrument wordt ingezet en er een verantwoordingsmodel wordt ontwikkeld.

Hoe:

Onze scholen:

- doen mee, ontwikkelen mee, leren mee;
- beschouwen verantwoord wat je doet en laten zien waar je voor staat als een logisch onderdeel van hun handelen binnen het netwerk.

Het bureau:

- coördineert;
- signaleert en anticipeert;
- draagt zorg voor een sluitende planning-en-controlcyclus;
- werkt binnen de begroting;
- draagt zorg voor een heldere en transparante verslaglegging.

In 2021 halen we gezamenlijk met de andere besturen in het Samenwerkingsverband 'het net op' om te kijken waar we staan met elkaar en op welke wijze Covid-19 in positieve of negatieve zin heeft bijgedragen aan de doelstellingen. Met deze resultaten passen we het Ondersteuningsplan 2020-2024 indien gewenst aan.

Thema 2: onderwijsachterstanden

Als gevolg van de schoolsluiting vanaf 16 maart tot 6 mei 2020 heeft een deel van de leerlingen onderwijsachterstanden opgelopen. Vanuit de overheid is er subsidie beschikbaar gesteld om deze achterstanden weg te werken. De scholen van Quadraam hebben vervolgens voor vrijwel het maximale aantal leerlingen subsidie aangevraagd. Per leerling is een bedrag van € 900,- subsidie beschikbaar.

De inhaal- en ondersteuningsprogramma's richtten zich in 2020 zowel op achterstanden in vakkennis als op sociaal-emotioneel vlak en op executieve functies.

Vanuit de Q-highschool is het programma 'Boost Yourself!' ontwikkeld voor geïnteresseerde leerlingen van alle scholen. Dit omvat ondersteuning in de vorm van een intensief en avontuurlijk traject voor groepen van tien tot twaalf onderbouwleerlingen (ook huidige groep 8-leerlingen), waarin zij leren regie te nemen over hun eigen leren en over het leven in de huidige maatschappij. In- en externe begeleiders van dit traject zetten in op het bevorderen van zelfredzaamheid, zelfstandigheid, zelforganisatie, zelfsturing (persoonlijk leiderschap) en vooral op het krijgen van zelfvertrouwen. Met deze vaardigheden geven de leerlingen hun schoolcarrière zelf een 'boost'.

Thema 3: Vmbo Techniek

Zie hoofdstuk 1.5.

5

STRATEGISCH HRM

- 5.1 Strategisch HRM 68
- 5.2 Domeinen 69
- 5.3 Duurzame inzetbaarheid 69
- 5.4 Leiderschapsontwikkeling 70
- 5.5 Arbeidsmarkt, werving & selectie 71
- 5.6 Ziekteverzuim 72
- 5.7 Beleid beheersing uitkering na ontslag 73
- 5.8 Opbouw personeelsbestand in fte's 73

5.1

STRATEGISCH HRM

De strategische koers en organisatieontwikkeling van Quadraam richt zich op de lerende en wendbare organisatie.

Strategisch HRM (thema 2020) ondersteunt deze strategie door samenhangend beleid te ontwikkelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, leiderschap en arbeidsmarkt:

- Op het gebied van *duurzame inzetbaarheid* worden instrumenten en programma's ontwikkeld die bijdragen aan fitte en bevlogen medewerkers, die toegevoegde waarde bieden, nu en in de toekomst. Hiermee ontstaat meer werkplezier, regie over de eigen ontwikkeling, een verbeterde gezondheid en meer zekerheid over de eigen inzetbaarheid, zowel binnen als buiten Quadraam.
- *Leiderschapsontwikkeling* met focus op 'het verschil maken', 'faciliteren' en 'ruimte bieden aan de dialoog' wordt mogelijk gemaakt door programma's voor schoolleiders, afdelingsleiders, teacher leaders en talenten, aangezien leidinggevenden een belangrijke rol hebben bij de implementatie van de strategische koers van Quadraam op schoolniveau.

- De uitdagingen op de *onderwijsarbeidsmarkt* bij het vinden van goed gekwalificeerd personeel worden opgepakt met een innovatief en dynamisch wervings- & selectiebeleid. Aan docenten in 'tekortvakken' wordt, onder voorwaarden, de kans gegeven om direct voor onbepaalde tijd in dienst te komen. Het wervings- & selectiebeleid is ook intern aangescherpt, door de positie van leraren in opleiding (LIO's) in sollicitatieprocessen te versterken.

HRM zoekt verbinding en creëert draagvlak door de ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid met de MT's en relevante andere doelgroepen in de scholen af te stemmen. Vervolgens worden de ontwerpen getoetst in een, namens de gehele eindverantwoordelijke groep directeurs, gemandateerde Expertgroep. Deze bereidt een advies voor ter vaststelling door het CvB. Hierna start de implementatie; het effect wordt periodiek beoordeeld, eventueel gevolgd door bijsturing.

5.2

DOMEINEN

De strategische HRM-opdrachten van Quadraam worden gekenmerkt door activiteiten in de drie hierboven genoemde domeinen.

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

Hiermee wordt de inhoudelijke verbinding gelegd met de maatschappelijke en onderwijskundige opdracht van Quadraam, waarbij de factor mens en zijn kwaliteiten de bepalende factoren zijn. De dialoog en samenwerking tussen leidinggevenden, docenten en ondersteuners zijn randvoorwaarden voor het verder ontwikkelen van de gewenste professionele cultuur.

5.3

DUURZAME INZETBAARHEID

HRM heeft zich in 2020 verder geïnvesteerd in een integrale aanpak op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Het uitgangspunt hierbij is dat Quadraam zich ontwikkelt tot wendbare organisatie met veerkrachtige medewerkers en leidinggevenden, wat de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt. Duurzaam inzetbare medewerkers ervaren immers meer werkplezier, voelen zich fitter (wat zorgt voor een dalend verzuim) en zijn meer flexibel inzetbaar.

- De genoemde integrale aanpak heeft geresulteerd in een programma onder de naam 'Blijf bevlogen!'. Het fundament van dit programma is het DIX-model, ontwikkeld door TNO; hierin speelt persoonlijk leiderschap van iedere medewerker een belangrijke rol. Medewerkers worden gefaciliteerd om te werken aan vier pijlers (gezondheid, vakkennis & vaardigheden, motivatie & betrokkenheid en de juiste balans tussen werk & privé). Ze krijgen daarbij een nieuwe 'toolbox' aangereikt met een samenhangend ondersteunend instrumentarium.
- Naast de lancering van het programma 'Blijf bevlogen!' is er gestart met een pilotgroep op een van de Quadraam-scholen. Hierbij wordt de DIX-vragenlijst gehanteerd om meer inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van de deelnemers en de toolbox verder af te stemmen op de behoeften van medewerkers.

- Verder is een onderzoek gestart naar de effectiviteit van het huidige gesprekscyclusbeleid, dat dateert van 2015. Dit onderzoek kijkt naar de huidige en gewenste toepassing van de gesprekscyclus en bepaalt welke doorontwikkeling nodig is. Dit alles in lijn met de uitgangspunten rondom persoonlijk leiderschap, duurzame inzetbaarheid en het programma 'Blijf bevlogen!'.

5.4

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Met de focus op samenwerken en samen leren is ook in 2020 aandacht geweest voor het ontwikkelen van leiderschap.

- In de studiedagen van de Groep 25 stond de nieuwe strategie op de agenda.
- De studiedagen voor de grotere groep leidinggevendenden (Groep 75) konden dit jaar vanwege Covid-19 geen doorgang vinden. Wel zijn verschillende digitale leiderschapscafés georganiseerd, waarbij leidinggevendenden met elkaar konden sparren over actuele ontwikkelingen en dilemma's. Ook de masterclasses zijn dit jaar via Microsoft Teams gegeven.
- De vierde 'frisse blik op leiderschap'-intervisiegroep (voor nieuwe afdelingsmanagers) van start gegaan.
- De talentenprogramma's die in 2019 hebben plaatsgevonden, zijn geëvalueerd en de werving voor de herhaling van deze programma's is gestart.
- Tevens zijn beleidskaders ontwikkeld om de ontwikkeling (en mobiliteit) van leidinggevendenden te stimuleren.

5.5

ARBEIDSMARKT, WERVING & SELECTIE

In 2019 zijn we gestart met het professionaliseren van de arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. De doelstellingen die voor 2019-2020 waren neergelegd zijn volledig behaald.

- We hebben een ‘Werken bij Quadraam’-website gelanceerd. Door het toepassen van de juiste url's, effectief woordgebruik en een helder menu zijn we veel beter vindbaar in de diverse vacaturezoekmachines.
- We zijn actief aan de slag gegaan met social media.
- Het solliciteren is vereenvoudigd en veel persoonlijker gemaakt, ondersteund door de implementatie van een recruitmentsysteem (Emply), dat het administratieve proces beter stuurt.
- Er zijn ‘speeddates’ geïntroduceerd in de periode van voorbereiden op het nieuwe schooljaar. Deze hebben tot directe matches geleid zonder tijdrovende sollicitatieprocedures.
- Feedbackgesprekken voor afgewezen (interne) sollicitanten ter verbetering van de sollicitatievaardigheden vinden sinds eind 2019 maandelijks plaats.
- Er zijn talentpoules opgebouwd. Deze worden regelmatig geraadpleegd en gebruikt voor het invullen van vacatures.
- Er is een oplossing gevonden om zelfstandigen zonder risico in te zetten. Zo kunnen we nog meer inzetten op kwaliteit en snel inspelen op vragen vanuit de scholen.
- De rest van het schooljaar 2020-2021 zal in het teken staan van on-, pre-, en offboarding om in- en uitstromende medewerkers beter te begeleiden.

5.6

ZIEKTEVERZUIM

- In kalenderjaar 2020 is het ziekteverzuimpercentage ten opzichte van kalenderjaar 2019 licht gedaald naar 5,29%. Vooral het langdurig verzuim (43 t/m 365 dagen) is weliswaar licht gedaald, maar nog steeds te hoog, namelijk 2,61%.
- In het eerste half jaar van 2020 is de aanpak 'Vitaal en fit Quadraam' opgesteld. Aan de hand hiervan is een specifieke verzuimaanpak per school gemaakt. Op basis van de plannen van aanpak zijn gerichte interventies gedaan om het verzuim te laten dalen. Om de leidinggevenden beter uit te rusten heeft een basistraining voor (nieuwe) leidinggevenden plaatsgevonden. De vervoltrainingen zijn vanwege Covid-19 uitgesteld naar 2021.
- De ziekmeldingsfrequentie is in 2020 gedaald naar 0,66. De sluiting van de scholen in de maand maart tot en met begin juni is hier waarschijnlijk een belangrijke factor in geweest. In de onderstaande tabel worden de streefcijfers, de ziekteverzuimpercentages en de ziekmeldingsfrequenties weergegeven.

Ziekteverzuimcijfers kalenderjaren 2018 - 2020	2020	2019	2018
Streefcijfer ziekteverzuim	4,75%	3,5%	3,5%
Ziekteverzuimpercentage	5,25%	5,75%	4,63%
Streefcijfers ziekteverzuimfrequentie	1,0	1,1	1,1
Ziekmeldingsfrequentie	0,66	1,09	1,15

5.7

BELEID BEHEERSING UITKERING NA ONTSLAG

Wajong/Participatiewet

Quadraam had gedurende het jaar 2020 twintig medewerkers in dienst die vielen onder de Participatiewet (inclusief Wajong). De Participatiewet is de regeling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Om de doelstelling van veertig medewerkers in 2023 te behalen, zal in 2021 extra aandacht worden gegeven aan de werving in deze doelgroep.

Uitkeringslasten

Bij de begeleiding van medewerkers in een uitkeringssituatie naar werk elders, is het resultaat goed te noemen. In totaal waren 51 uitkeringsgerechtigden in bemiddeling (25 WW, 26 Bovenwettelijke WW).

5.8

OPBOUW PERSONEELSBESTAND IN FTE'S

In 2020 is de Quadraam-formatie in aantal fte's verder afgenomen:

Dienstbetrekking 2020*	Fte
Totaal	1.172,6
Directie/afdelingsleiders/teamleiders	50,4
College van Bestuur	2,0
Onderwijs Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP)	182,9
Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)	120,8
Onderwijzend Personeel (OP)	791,6
Stagiair	21,5
Wajong	3,4

* gemiddelde formatie in 2020

6

BEDRIJFS- VOERING

- 6.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar 75
- 6.2 Financiële positie eind 2020 75
- 6.3 Balans eind 2020 77
- 6.4 Resultatenrekening 2020 79
- 6.5 Treasurybeleid 83
- 6.6 Huisvesting 85
- 6.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid 88
- 6.8 Planning-en-controlcyclus 2020 89
- 6.9 Thema's 2020 91

6.1

ONTWIKKELINGEN GEDURENDE HET BOEKJAAR

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

In 2020 speelden (naast corona) de volgende onderwerpen die gerelateerd zijn aan de bedrijfsvoering:

- organisatie-inrichting van het Centraal Bureau Quadraam in vier diensten, te weten: HRM, Communicatie, Bedrijfsvoering en O&O;
- verder invulling geven aan het waardentraject;
- oplevering en ingebruikname van het 'nieuwe' Lorentz Lyceum;
- ontwikkeling van een integrale backoffice met het inrichten van een servicedesk;
- deelname van alle scholen aan het Leermiddelenfonds Quadraam.

Belangrijke ontwikkelingen in de baten en lasten staan toegelicht in de meerjarenbegroting en de verschillende overzichten met kengedaten. Het huisvestingsbeleid lichten we nader toe in paragraaf 6.6. De verwachte mutaties in reserves worden toegelicht in de balans, die wordt opgenomen in de paragraaf financiële meerjarenraming 2021-2025 'Toekomst en continuïteit'.

6.2

FINANCIËLE POSITIE EIND 2020

Quadraam sluit het boekjaar 2020 af met een positief resultaat van € 0,9 miljoen (2019: € 3,3 miljoen). Dit is gelijk aan het begrote resultaat.

Het verschil met vorig jaar is ontstaan door een rijksbijdrage in 2019 van circa € 2 miljoen vanuit het afgesloten onderwijsconvenant. Deze extra rijksbijdrage is incidenteel ontvangen in december 2019.

De overige indicatoren voldoen volledig aan de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie. De liquiditeitsratio is gedaald door een afname van de liquide middelen (onder andere door de investering in de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum).

De solvabiliteit is licht gedaald. De current ratio is gedaald, omdat vorig jaar al een deel van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum was voorgefinancierd. De huisvestingsratio is gestegen naar 5,9%, omdat de afschrijvingen van het Lorentz Lyceum voor het eerst zijn meegenomen en omdat er door corona veel meer schoonmaakkosten zijn gemaakt.

Indicator	Definitie	Wat is het?	2019	2020	Streef- waarde Quadraam	Signalerings- waarde Inspectie
Solvabiliteit 2	(Eigen vermogen + voorzieningen)/ totale passiva	Relatie eigen vermogen en voorzie- ningen t.o.v. totaal vermogen	60%	59%	> 55%	< 30%
Liquiditeit/current ratio	(Vlottende activa + effecten)/ kortlopende schulden	Relatie kortlopende bezittingen t.o.v. kortlopende verplichtingen	1,5	1,1	> 1,0	< 0,75
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen & terreinen)/totale lasten	Aandeel huisvestingslasten in totale lasten	5,7%	5,9%	< 8%	> 10%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen/totale baten	Relatie eigen vermogen tot de totale baten	27%	29%	> 20%	< 5%
Rentabiliteit (genormaliseerd)	Totaal resultaat genormaliseerd (exclusief incidentele middelen onderwijsconvenant)/totale baten	Relatie resultaat tot de totale baten	1,0%	0,8%	0,7%	3-jarig < 0% 2-jarig < - 5% 1-jarig < -10%

Signaleringswaarde

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

Quadraam (zie tabel hieronder) blijft ruim onder de signaleringswaarde van de Inspectie (ofwel het normatief eigen vermogen). Dit betekent dat er geen sprake is van bovenmatig eigen vermogen.

We zijn overigens van mening dat deze signaleringswaarde geen toegevoegde waarde heeft zonder een relatie te leggen met de context, namelijk het risicoprofiel, de grootte van de organisatie, de risico's van de organisatie en andere ratio's. Ook vanuit dat

perspectief bekeken is ons eigen vermogen echter niet bovenmatig: de huidige reserves zijn nodig om bestaande risico's op te vangen en de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Totaal eigen vermogen	34.383.068
Privaat eigen vermogen	0
	----- -
Feitelijk eigen vermogen	34.383.068
Normatief eigen vermogen	53.271.933
	----- -
Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	€ 0
Ratio eigen vermogen: 0,64	

6.3

BALANS EIND 2020

Balans eind 2020 (na resultaatverwerking)

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
Activa			
(1.2)	Materiële vaste activa	53.546.360	46.668.625
(1.3)	Financiële vaste activa	11.029.668	10.041.098
	Totaal vaste activa	64.576.029	56.709.723
(1.5)	Vorderingen	3.839.179	3.298.965
(1.7)	Liquide middelen	4.666.701	9.865.723
	Totaal vlottende activa	8.505.879	13.164.689
	Totaal activa	73.081.908	69.874.412
Passiva			
(2.1)	Eigen Vermogen	34.283.068	33.389.989
(2.2)	Voorzieningen	8.947.188	8.601.106
(2.3)	Langlopende schulden	12.682.500	13.016.250
(2.4)	Kortlopende schulden	17.169.151	14.867.067
	Totaal passiva	73.081.908	69.874.412

Activa

Materiële vaste activa

In 2020 is in totaal € 11,8 miljoen geïnvesteerd; hiervan heeft circa € 7,9 miljoen betrekking op de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. In totaal bedraagt de waarde van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum € 16,9 miljoen.

Financiële vaste activa

Deze activa hebben betrekking op vooruitbetaalde leasetermijnen voor de lease van zonnepanelen en de effectenportefeuille. In deze effectenportefeuille zitten alleen obligaties. In 2020 is circa € 1 miljoen liquiditeit omgezet in effecten.

Vorderingen

De vorderingen stegen in 2020 met € 0,5 miljoen ten opzichte van 2019. De belangrijkste reden hiervoor is een vordering op het samenwerkingsverband. De vordering op het UWV inzake de

transitievergoedingen zijn afgenomen, de overige vorderingen zijn met circa een € 0,5 miljoen gestegen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2020 afgenomen met ruim € 5 miljoen ten opzichte van 2019. Deze afname is onder meer het gevolg van:

- de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum, die al eerder was gefinancierd door de BNG;
- het positieve resultaat van Quadraam van ruim € 0,9 miljoen.

Voor meer gedetailleerde cijfers en overzichten: zie de jaarrekening 2020.

Passiva

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen steeg in 2020 met € 0,9 miljoen ten opzichte van 2019. Deze toename kwam volledig tot stand door het behaalde resultaat in 2020. Het eigen vermogen was opgebouwd uit een algemene reserve en twee bestemmingsreserves. De bestemmingsreserve Bekostiging OCW (onderwijsconvenant) is nieuw gevormd in 2019. Circa € 2 miljoen is ontvangen ten behoeve van werkdrukverlichting en het bestrijden van tekorten van onderwijspersoneel in

de jaren 2020 en 2021. Deze onderwijsconvenantmiddelen worden naar verwachting aangewend in 2021 en daarna.

Voorzieningen

De voorzieningen namen in 2020 toe met circa € 0,3 miljoen ten opzichte van 2019. De toename werd veroorzaakt door:

- een toename in de voorziening Sparen persoonlijk budget: medewerkers zijn meer uren gaan sparen;
- een nieuwe voorziening Mobiliteit. Deze is gevormd voor het actief inzetten op mobiliteit van de bestaande formatie;
- een nieuwe voorziening zwangerschaps- en bevallingsverlof. Deze voorziening is gevormd voor de compensatie verlofuren tijdens zwangerschaps- en bevallingsverlof.

Langlopende schulden

De langlopende schulden daalden in 2020 met circa € 0,3 miljoen ten opzichte van 2019. De reden hiervoor was een reguliere aflossing van de afgesloten lening bij de BNG voor de (gedeeltelijke) financiering van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden stegen in 2020 met circa € 2,3 miljoen ten opzichte van 2019. De belangrijkste reden was een toename van de vooruit ontvangen subsidies van OCW.

6.4

RESULTATENREKENING 2020

Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking) 2020

(bedragen in €)		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Baten				
(3.1)	Rijksbijdragen	115.709.778	111.628.844	116.207.324
(3.2)	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.053.707	1.031.580	1.467.429
(3.5)	Overige baten	3.636.892	4.971.607	5.458.097
Totaal Baten		120.400.376	117.632.031	123.132.849
Lasten				
(4.1)	Personeelslasten	93.648.295	92.419.961	93.557.570
(4.2)	Afschrijvingen	4.778.170	4.578.257	4.438.620
(4.3)	Huisvestingslasten	7.034.486	6.503.981	6.809.701
(4.4)	Overige lasten	14.019.472	13.249.083	15.126.566
Totaal Lasten		119.480.423	116.751.282	119.932.458
Saldo Baten en Lasten		919.953	880.749	3.200.391
(5.0)	Financiële baten en lasten	-26.873	60.580	96.733
Totaal resultaat		893.080	941.329	3.297.124

Toelichting op het resultaat

Baten

Rijksbijdragen

De belangrijkste inkomstenbron betrof de rijksbijdragen: ruim € 115 miljoen. De rijksbijdragen daalden ten opzichte van de realisatie 2019. In ieder geval drie onderwerpen hebben invloed gehad op deze daling:

- een ontvangst van € 2 miljoen aan middelen afkomstig uit het onderwijsconvenant in 2019;
- een daling van het aantal leerlingen in 2020;
- de indexatie van de rijksbijdragen voor de lonen en materiële kosten in 2020.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies en overige baten

De overige baten betreffen diverse inkomsten zoals: ouderbijdragen, verhuur van locaties en detachering van personeel. Deze baten daalden in 2020 ten opzichte van 2019, vooral door een afname in de ouderbijdragen met € 1,3 miljoen.

Lasten

Personeelslasten

Onderwijs is arbeidsintensief, het meeste geld is daarom besteed aan personeel. De personeelslasten bedroegen in 2020 ca. € 94 miljoen. De lasten waren € 0,1 miljoen hoger ten opzichte van 2019, ondanks een dalend personeelsbestand. Dit kwam voort uit het onderhandelaarsakkoord cao vo 2020: een loonsverhoging van 2,75%

per 1 maart 2020, een eenmalige uitkering van €750,- per fte en een verhoging van de eindejaarsuitkering van 0,6% naar 0,8%.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

De afschrijvingskosten stegen circa € 0,3 miljoen ten opzichte van 2019. Dit werd veroorzaakt door afschrijving van het nieuwe Lorentz Lyceum en nieuwe investeringen. De huisvestingslasten stegen met name door extra schoonmaak en de aanschaf van hygiënematerialen in verband met Covid-19. De energielasten waren om dezelfde reden juist wat lager.

Overige lasten en financiële baten en lasten

De overige lasten bestonden voornamelijk uit: (i) administratie en beheer, (ii) inventaris, apparatuur en leermiddelen, (iii) dotatie aan de overige voorzieningen. De overige lasten vielen in 2020 lager uit, omdat er aanzienlijk minder uitgegeven werd aan leermiddelen en veel scholen over gingen naar het Leermiddelenfonds. Daarnaast waren er wel voor circa € 0,3 miljoen aan extra kosten door geannuleerde reizen voor leerlingen. De financiële baten en lasten hadden met name betrekking op de effectenportefeuille (waardeverandering en dividenduitkering) en de rentelasten.

Afname liquide middelen

Het kasstroomoverzicht laat een afname zien van de liquide middelen in 2020 met € 5,3 miljoen. Deze afname kwam met name door de investeringen in nieuwbouw van het Lorentz Lyceum en overige investeringen. De kasstromen uit operationele activiteiten waren circa € 6,7 miljoen positief, zodat de afname enigszins meeviel.

Toelichting op kasstromen en financiering

(bedragen in €)	2020	2019
Saldo baten en lasten	919.953	3.200.391
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	4.778.170	4.438.620
Mutaties voorzieningen	346.082	1.007.103
	5.124.252	5.445.724
Vorderingen (-/-)	-540.214	-770.867
Kortlopende schulden	2.302.084	-612.091
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.761.870	-1.382.958
Effecten	-1.018.815	327.253
	-1.018.815	327.253
Mutatie in werkkapitaal	743.055	-1.055.705
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen interest	90.338	120.407
Waardeverandering effecten	-48.435	6.237
Betaalde interest	-68.777	-29.911
	-26.873	96.733
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.760.387	7.687.142

(bedragen in €)	2020	2019
Investeringsactiviteiten		
Investerings in MVA (-/-)	-11.809.784	-14.322.801
Desinvesteringen in MVA	153.878	2.271.972
Overige investeringen in FVA (-/-)	30.245	31.940
	-11.625.661	-12.018.889
Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	-11.625.661	-12.018.889
Financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	13.350.000
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-333.750	-333.750
	-333.750	13.016.250
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-333.750	13.016.250
Mutaties liquide middelen	-5.199.023	8.684.503
Mutaties liquide middelen		
Beginstand 1-1-2020	9.865.723	
Eindstand 31-12-2020	4.666.701	
Mutatie LM Balans	-5.199.023	
Mutatie LM Kasstroom	-5.199.023	

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 RvT.

In het beleid zijn de volgende randvoorwaarden voor beleggingen geformuleerd:

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

We 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 staan bij een systeembank, circa € 1 miljoen van de overtollige liquiditeit is in 2020 conservatief omgezet in effecten. Dit geeft een extra zekerheid, omdat effecten aan de organisatie verbonden zijn en niet aan de bank. We betalen geen extra rente aan de bank, zoals nu wel over de huidige overtollige liquiditeiten gebeurt.

De meerjarige projectie van de liquide middelen (zie 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 blijft voor de komende jaren een current ratio van tenminste 1.

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 nemen het CvB, de dienst Bedrijfsvoering en de Rabobank gezamenlijk de treasuryontwikkeling door.

In onderstaand overzicht staan de beleggingen van Quadraam in 2020 en 2019 met de daaraan gekoppelde looptijd in jaren

Specificatie effectenportefeuille	2020			2019		
	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*	500	470	6	-	-	6
	1.600	1.605	7	1.500	1.506	7
	500	498	9	-	-	9
	5.400	5.488	10	5.400	5.516	10
	500	511	11	500	513	11
	1.000	1.037	12	1.000	1.049	12
	550	604	15	550	614	15
	250	208	25	250	204	25
Totaal vastrentende waarden	10.300	10.421		9.200	9.402	
Alternatieve beleggingen	-	-		-	-	
Totaal effectenportefeuille	10.300	10.421		9.200	9.402	

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

- periodieke opstelling van een kasstroomprognose;
- periodiek bewaken van de werkelijke kasstroom ten opzichte van de prognose;
- beheren van de beleggingsportefeuille;
- risicoanalyse en treffen beheersingsmaatregelen ten aanzien van de treasuryactiviteiten;
- doen van voorstellen aan het CvB voor wijzigingen in de beleggingsportefeuille;
- periodiek opstellen van een verantwoording over de treasuryactiviteiten.

In januari 2021 deed de Rabobank verslag van het rendement op de beleggingsportefeuille over 2020. De Rabobank keek met ons naar het actuele beleggingsbeleid en gaf een doorkijk naar 2021 en verder met de bijbehorende risico's. Eenmaal per jaar (of zo veel vaker als 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:

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

6.6

HUISVESTING

Het Strategisch Huisvestingsplan 2018-2020 is aan het einde van zijn termijn gekomen. Uitgangspunt van dit plan was het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor talent 2015-2020'.

Het Strategische Huisvestingsplan (SHP) is inmiddels geëvalueerd. De volgende doelen hebben we gesteld voor onze huisvesting:

- passend in capaciteit;
- functioneel flexibel;
- betaalbaar in exploitatie;
- goede situering;
- technisch op orde;
- duurzaam in gebruik;
- prettig binnenklimaat;
- eigentijdse uitstraling.

In het volgende schema worden de doelen geëvalueerd.

Welke doelen hebben we gesteld

nr	speerpunt	score	toelichting	maatregel
1	Passende capaciteit		De 'primary school' groeit harder dan verwacht	De 'secondary school' blijft achter bij het verwachte aantal, waardoor de oplossing voor de primary gevonden kan worden binnen het gebouw zelf
2	Onderwijskundige flexibiliteit			
3	Betaalbare exploitatie		De exploitatie-lasten zijn aan de hoge kant in relatie tot de andere Quadraamscholen	De hoge exploitatielasten worden met name veroorzaakt door de hoge gemeentelijke heffingen die fors hoger liggen dan bij de andere scholen. Naar verwachting is hier sprake van een administratieve omissie binnen Quadraam zelf. Wordt gecheckt!
4	Goede ligging			
5	Technisch op orde			
6	Verduurzaming gebouw			
7	Prettig binnenklimaat			
8	Eigentijdse uitstraling			

Enkele zaken springen hierbij in het oog, gerealiseerd in 2020.

- *Realisatie nieuwbouw Lorentz Lyceum*
De nieuwbouw van het Lorentz Lyceum past goed in ons SHP. Zo zijn het bouwconcept en de uitstraling van de nieuwe school eigentijds. De school heeft een prettig binnenklimaat en scoort hoog op het gebied van verduurzaming met een water-lucht-warmtepompinstallatie, waarbij de stroomvoorziening bestaat uit zonnepanelen.
- *Renovatie van de groenvoorziening*
Het Stedelijk Gymnasium Arnhem en het Olympus College zijn voorzien van een volledig gerevitaliseerde groenvoorziening met een parkachtige uitstraling. Het Olympus College heeft ook nog een buitentheater gekregen.
- *Zonnepanelen*
Vrijwel alle scholen zijn uitgerust met zonnepanelen en ledverlichting.

- *Renovatie dakconstructie*
In het kader van ons streven technisch op orde te zijn, heeft Quadraam de gebreken in de dakconstructie van de aula van het Stedelijk Gymnasium aangepakt. Deze locatie is daardoor voor het komende decennium weer veilig om te gebruiken.
- *Nieuw Strategisch Huisvestingsplan 2021-2024*
In 2020 is Quadraam gestart met een nieuw SHP. De genoemde speerpunten blijven bestaan, maar er worden meer strategische keuzes gemaakt.

Daarnaast wordt de focus uitgebreid met de volgende punten:

- aanpak overcapaciteit;
- functioneel flexibel;
- kostenbewustzijn;
- optimaliseren binnenklimaat;
- aansluiting van het SHP op het Integraal Huisvestingsplan van de gemeenten waar de Quadraam-scholen zijn gevestigd.

Het SHP 2021-2024 zal naar verwachting in mei 2021 gereed zijn.

Het blijft een uitdaging om de daling van het aantal leerlingen goed te organiseren op het gebied van huisvesting. Zo is eind 2020 een haalbaarheidsonderzoek gestart voor nieuwbouw in Zevenaar (locatie Stationsstraat) ter vervanging van de locatie Zonegge in diezelfde gemeente. We beogen daarmee de capaciteit terug te brengen met 3.500 m².

Tevens hebben de gebouwen van de locaties Lyceum Elst en Het Westeraam meer leerlingen dan capaciteit. Daarom zijn daar nu noodlokalen ingericht, en kijken we samen met de gemeente Overbetuwe naar een permanente uitbreiding van Lyceum Elst in een nieuw gebouw voor circa 550 leerlingen. Ten slotte kijken we naar de krimp van het aantal leerlingen in Arnhem: ook daar moeten de schoolgebouwen meer passend worden voor het leerlingenaanbod.

Luchtkwaliteit

De luchtkwaliteit in alle ruimtes op de scholen is door de coronapandemie onder een vergrootglas komen te liggen. De rijksoverheid heeft daarom een subsidiemogelijkheid in het leven geroepen om scholen tegemoet te komen in de investeringsopgave die voorligt. Deze Specifieke Uitkering Ventilatie in Scholen (SUVIS) is gebaseerd op een gezamenlijke investering van het Rijk (30%) en onderwijsstichting en gemeente (70%). De investeringsverhouding tussen onderwijsstichting en gemeente is onderwerp van gesprek.

De totale investeringsbehoefte voor Quadraam schatten we in op meer dan € 6 miljoen. De jaarlijkse lasten die hieruit voortvloeien kan Quadraam niet dragen, dus we zullen de komende tijd een beroep doen op de verschillende gemeenten om tot een cofinanciering te komen die alle partijen past.

De komende tijd worden scenario's ontwikkeld, waarbij rekening wordt gehouden met het eindbeeld van een locatie en de hoogte van de subsidies door gemeenten en het Rijk.

6.7

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN DUURZAAMHEID

Quadraam is medeverantwoordelijk voor het maatschappelijk welzijn. 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 natuurlijk al een vorm van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar daarnaast besteden we aandacht aan het volgende.

- Quadraam heeft een voorbeeldfunctie voor de maatschappij als het gaat om het duurzaam omgaan met natuurlijke hulpbronnen en onze planeet. Waar dit economisch haalbaar is, voeren we 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 gerealiseerd, zodat we nu in een fase komen 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 later weer kunnen bijdragen aan deze innovatie. Voor onderwijsinstellingen betekent dit het integreren van duurzaamheid

in het onderwijs, onderzoek, de maatschappelijke dienstverlening en de bedrijfsvoering.

- In 2020 heeft Quadraam het project afgerond om vrijwel alle schoolgebouwen te voorzien van zonnepanelen en ledverlichting. Daarnaast hebben we in ons inkoop- en aanbestedingsbeleid vastgesteld dat bij elke aanbesteding aandacht moet komen voor *social return*. Dit heeft geresulteerd in gastcolleges door leveranciers en stageplaatsen voor onze leerlingen van het praktijkonderwijs.

Quadraam heeft zich aangesloten bij Groene Allianties in de Liemers. Groene Allianties werkt samen met bedrijven, overheden en onderwijs- onderzoeksinstituten aan de verduurzaming en het toekomstbestendig maken van de bedrijventerreinen in Duiven. In dialoog met al deze partijen zijn vijf thema's gekozen (energie, grondstof, mobiliteit, groen en samen delen) met per thema een aantal aansprekende, concrete en duurzame projecten.

6.8

PLANNING-EN-CONTROLCYCLUS 2020

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

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 bijbehorende documenten identificeren.

Onderdelen uit de planning-en-controlcyclus (zoals het schooljaarplan, 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 dan ook 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':

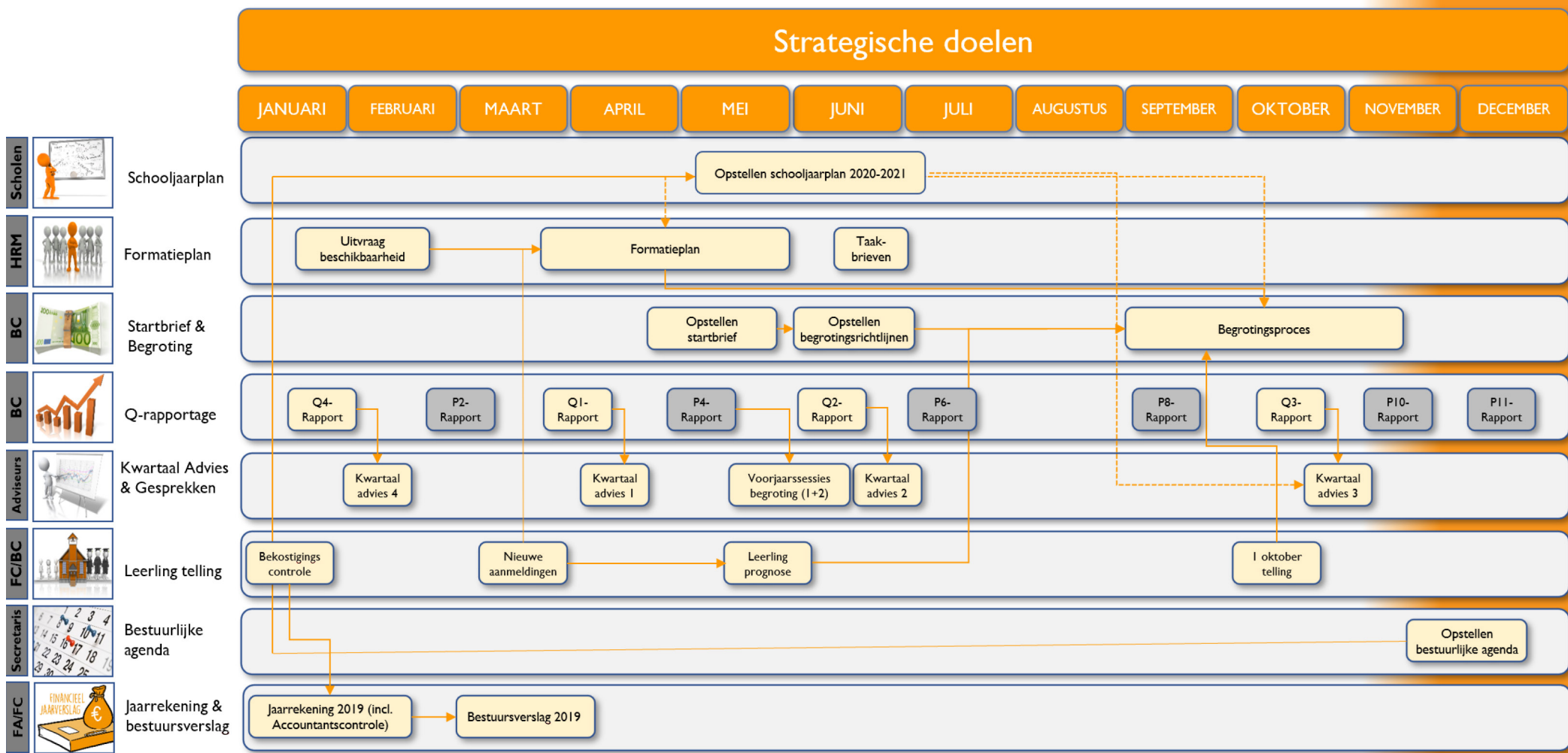
1. Een uitwerking van de strategische planning (meerjarencyclus) zijn de waardenstrategie en de strategische thema's van Quadraam alsmede de bestuurlijke agenda.
2. Een uitwerking van de operationele planning (jaarcyclus) zijn het schooljaarplan en de startbrief.
3. Een uitwerking van de budget-control (jaarcyclus) zijn de telling van de leerlingen, het formatieplan en de begroting 2020.
4. Een uitwerking van de stuur-control (periodieke cyclus) zijn de financiële rapportages, de integrale kwartaalrapportages, de kwartaaladviesgesprekken, de MT-gesprekken, de meerjarenbegroting 2021-2025 en andere ad-hocrapportages en/of -gesprekken.

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

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

In hoofdlijnen zag de planning-en-controlcyclus er in 2020 als volgt uit:

Samenvatting P&C Kalender 2020



6.9

THEMA'S 2020

Allocatie van middelen naar schoolniveau

Allocatiemodel 2020		Inzet van middelen
CvB, inclusief staf		College van Bestuur en beperkte secretariële staf. Materiële lasten o.m. accountantskosten.
Ondersteunde Diensten Bedrijfsvoering Human Resource Communicatie Onderwijs en onderzoek	7,9%	Professionele service organisatie met adviseurs en een back-office op het gebied van Bedrijfsvoering (Financiën, Vastgoed, ICT, Inkoop) HR, Communicatie, en Onderwijs & Onderzoek (Kwaliteitsmanagement, Q-Highschool. Quriuz, Diagnostiek en advies). Materiële lasten zijn o.m. netwerk- en werkplekbeheer, telefooninfrastructuur, licentiekosten diverse pakketten, arbodiensten, repro.
Huisvestinglasten	€ 54,60	Verbouwingen, (groot) onderhoud, gas water en elektra, schoonmaak, PV panelen, financiering en afschrijving nieuwbouw Lorentz.

De scholen betalen een aanvullende bijdrage voor het primaire proces van de Q-Highschool. Er is een tarief voor de m/h/v opleidingen en een lager tarief voor vmbo opleidingen. Deze bijdrage is € 141k in 2020, gelijk aan 2019.

Wijze van allocatie van middelen

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

- De rijksbekostiging per school wordt volledig aan de scholen gealloceerd volgens de uitgangspunten van het huidige bekostigingsmodel, zoals gehanteerd door OCW.
- 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 CvB. In 2020 kwam dat bedrag uit op € 8,8 miljoen. De scholen financieren hiermee de dienstverlening door de ondersteunende diensten. Kortom, een substantieel deel van het bedrag wordt een-op-een besteed aan de scholen ten behoeve van inzet van personeel

voor professionaliseringsactiviteiten, het doceren op de Q-Highschool en innovatieprojecten.

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

Besluitvorming over allocatie van middelen

De besluitvorming over de verdeling van middelen gaat als volgt:

- Beleidsvoorstellen rondom allocatie van middelen worden voorbereid in de zogenaamde Expertgroep Bedrijfsvoering, waarin (financieel) experts van het Centraal Bureau Quadraam en een aantal schooldirecteuren zitting hebben.
- De beleidsvoorstellen worden plenair met het CvB en alle schooldirecteuren besproken. Voorstellen in het kader van de begroting en het begrotingsproces worden vastgelegd in een startbrief, die aan de GMR en de RvT wordt voorgelegd en vervolgens door het CvB wordt vastgesteld. De begroting zelf wordt eveneens ter instemming voorgelegd aan de GMR en de RvT, alvorens het CvB haar vaststelt.

- Onderdeel van het begrotingsproces is het vaststellen van een rendementseis per school. Scholen die door interne of externe ontwikkelingen geen sluitende begroting kunnen opstellen, kunnen een verzoek indienen voor verlaging van de rendementseis. De Expertgroep Bedrijfsvoering beoordeelt dit verzoek en adviseert hierover. Het CvB neemt een besluit over toekenning of afwijzing van het verzoek.

Convenantsmiddelen

Met het convenant 'Extra geld voor werkdrukverplichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021' zijn in november 2019 extra middelen beschikbaar gesteld. In 2020 zijn de plannen daarvoor gemaakt (zie paragraaf 1.7); de middelen zijn nog niet besteed.

Invloed van corona op financieel resultaat

Voor de keuzes met betrekking tot het (onderwijskundig) beleid verwijzen wij naar paragraaf 1.7 van dit Bestuursverslag.

Het financieel resultaat van 2020 is in velerlei opzicht beïnvloed door de coronacrisis.

- Indien we alleen onderwijskundig kijken, zijn ook de positieve posten negatief.
- De grootste financiële tegenvallers zijn de schade in afgezegde reizen en extra maatregelen in hygiënematerialen en extra schoonmaak; deze posten hebben tot circa€ 0,5 miljoen extra lasten geleid.

- Veel onderwijskundige posten zijn niet doorgedaan.
- Het energieverbruik is gedaald.

In de meerjarenbegroting 2021-2025 is nauwelijks rekening gehouden met extra lasten en/of baten. Behalve extra hygiënemaatregelen en schoonmaak verwachten we na 2021 een reguliere begroting te kunnen voeren.

7

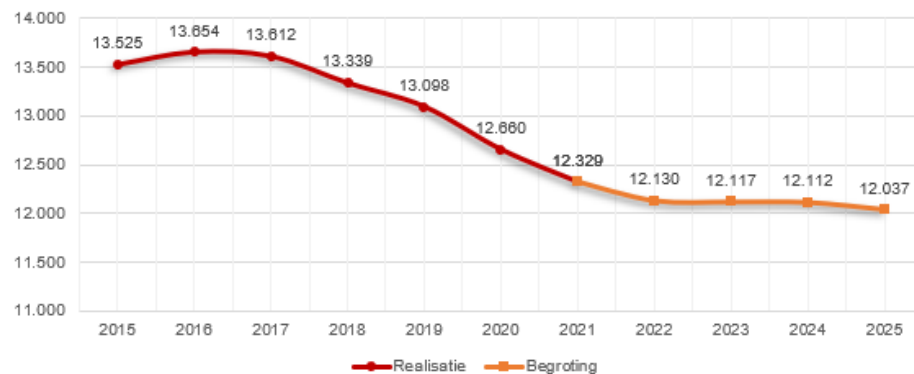
TOEKOMST EN CONTINUÏ- TEIT

- 7.1 Demografische ontwikkelingen 95
- 7.2 Financiële meerjarenraming 2021 98
- 7.3 Belangrijkste risico's en onzekerheden 101
- 7.4 Continuïteit 106

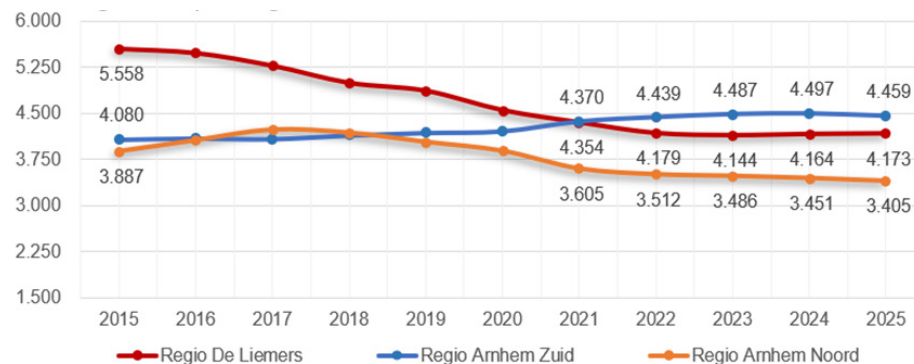
7.1

DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

Leerlingenaantallen Quadraam



Leerlingenaantal per regio



2021: daling van leerlingaantallen vlakt af

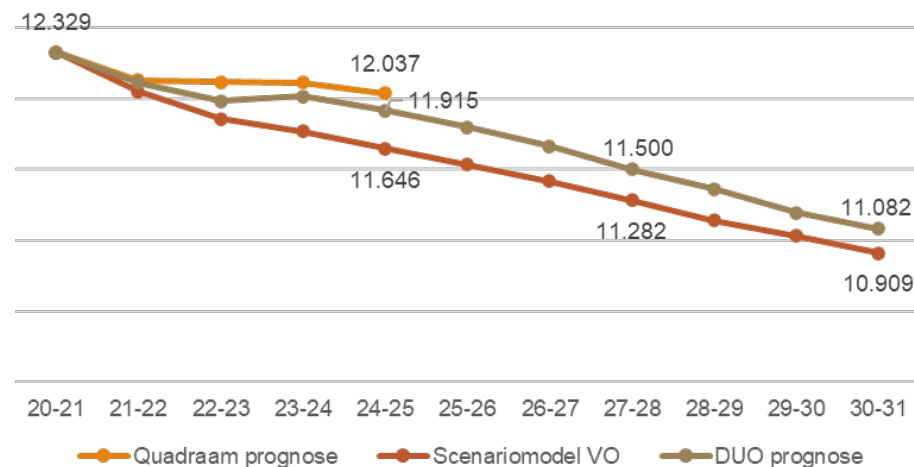
In begrotingsjaar 2021 heeft Quadraam 12.329 leerlingen (teldatum 1 oktober 2020). De krimp van 2021 ten opzichte van 2020 (331 leerlingen) gaat minder snel dan in het jaar ervoor (438 leerlingen). De krimp in 2021 zit met name in Arnhem-Noord. Ook het Liemers College krimpt relatief hard. Het Lorentz Lyceum groeit met ruim 100 leerlingen en Het Westeraam met ruim 50 leerlingen.

De prognose in de meerjarenbegroting Quadraam 2021-2025 was 12.411 leerlingen in 2021. Ten opzichte daarvan is het werkelijke aantal leerlingen nu circa 80 lager. Arnhem-Zuid (incl. Elst) is sterker gegroeid dan verwacht, maar onvoldoende om de extra krimp in Arnhem-Noord te compenseren.

Beperkte leerlingendaling vanaf 2022

Voor begrotingsjaar 2022 wordt een verdere daling verwacht van circa 200 leerlingen. Vooral in De Liemers houden we rekening met een verdere daling (175) in 2022. Ook in Arnhem-Noord verwachten we dat de uitstroom van leerlingen in 2022 wat hoger is dan de instroom (93 leerlingen minder). In Arnhem-Zuid (incl. Elst) wordt juist groei verwacht (+69), vooral bij Het Westeraam en het Lorentz Lyceum.

Meerjarenprognose leerlingenaantallen Quadraam totaal



De grafieken op deze pagina zijn gebaseerd op verschillende bronnen:

1. de meerjarenbegroting 2021-2025 Quadraam: de leerlingenprognose in deze begroting is tot stand gekomen op basis van de verwachte instroom en doorstroom vanuit de Quadraam-scholen;
2. het scenariomodel vo: dit model is gebaseerd op leerlingengegevens vanuit DUO en bevolkingsgegevens vanuit het CBS;
3. de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO): deze dienst baseert haar eigen scenariomodel op de verkregen leerlingengegevens van de scholen, de bevolkingsgegevens van het CBS en de bevolkingsprognoses die ABF research om de twee jaar uitvoert.

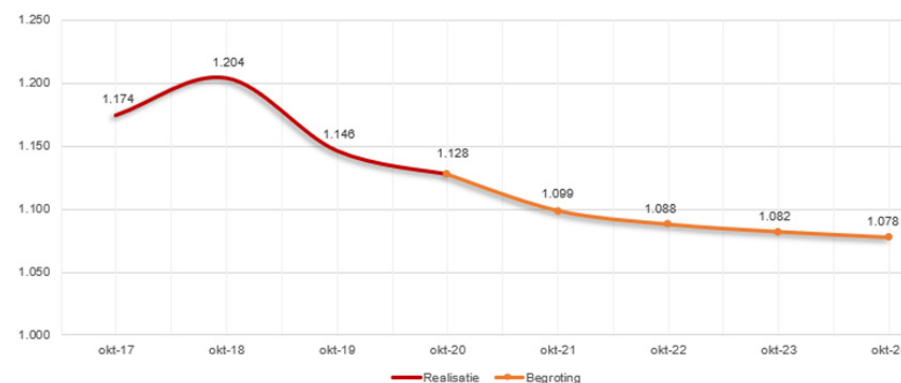
De Quadraam-prognose (1) is de komende vijf jaar licht positiever dan de andere twee prognoses (2 en 3), maar ligt zeer dicht tegen de

prognose van DUO aan. In onderliggende regio's zijn beperkte, maar geen substantiële afwijkingen te zien.

Voor de komende tien jaar is te zien dat de trend generiek neerwaarts is. Quadraam zal hiermee dus rekening moeten houden in de bedrijfsvoering. Verder dient nader onderzocht te worden in hoeverre in deze prognoses de maatschappelijke trend van 'de trek naar het oosten' is meegenomen.

De fte's binnen Quadraam

Reguliere fte's Quadraam



Formatie-omvang

Voor een gezonde bedrijfsvoering is het nodig de formatie in lijn te laten lopen met de leerlingendaling. De afgelopen jaren is de formatie dan ook meegekrompen met het leerlingenaantal:

- bij de start van het schooljaar 2019-2020 circa 58 fte minder;
- bij de start van schooljaar 2020-2021 circa 18 fte minder;
- komend schooljaar 2021-2022 circa 29 fte minder.

De krimp in formatie is het grootst in De Liemers en in Arnhem-Noord. In Arnhem-Zuid groeit de formatie licht.

Formatie daalt

Het meerjarenperspectief voor de formatie lijkt passend bij de leerlingenprognose, zoals opgenomen op de vorige pagina. De formatie laat een verdere daling zien naar 1.078 fte in 2024, een daling van ruim 4% ten opzichte van het huidige personeelsbestand.

Formatie-overzicht

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

- bestuur/directie/teamleiders: ca. 4% van het totaal fte's;
- personeel primair proces: ca. 67% van het totaal fte's;
- ondersteunend personeel: ca. 29% van het totaal fte's.

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

Formatie overzicht in fte's

	Oct-20	Oct-21	Oct-22	Oct-23	Oct-24	Oct-25
Bestuur / Directie / Teamleiders	51,9	53,1	52,2	52,2	51,2	52,2
Regulier OP	778,7	745,7	740,0	732,7	726,8	726,3
LIO	1,9	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Personeel primair proces	780,6	751,2	745,5	738,2	732,3	731,8
Onderwijs ondersteunend	121,3	110,6	110,6	110,9	111,1	110,6
OBP	189,9	179,1	178,9	178,9	178,1	177,1
Overig	3,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Wajong	3,7	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Stagiair	25,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Overig ondersteunend	221,9	183,7	183,5	183,5	182,7	181,7
Totaal ondersteunend personeel	343,1	294,3	294,1	294,4	293,8	292,3
Totaal personeel	1.175,7	1.098,5	1.091,8	1.084,8	1.077,3	1.076,3
		-77,1	-6,7	-6,9	-7,5	-1,0

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

Match-proces

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

7.2

FINANCIËLE MEERJARENRAMING 2021

Het grootste gedeelte van de baten bestaan uit rijksbijdragen. Deze baten zijn jaarlijks terugkerend; een belangrijke basis hiervoor vormt het leerlingenaantal.

Meerjarig wordt rekening gehouden met een verder licht krimpend investeringsniveau, passend bij de dalende leerlingenaantallen.

Investeringsniveau in verbouwingen zijn meerjarig op € 1,2 miljoen begroot. Uit verdere uitwerking van het financieel en huisvestingsbeleid in Q1-2021 moet blijken of het investeringsniveau van € 1,0 miljoen voor verbouwingen afdoende is om de ambities op het gebied van onderwijshuisvesting waar te maken.

Mogelijke investeringen in klimaatsystemen (via cofinanciering) zijn beperkt opgenomen in 2021. Daarnaast wordt onderzocht of de nu geleasede zonnepanelen kunnen worden overgenomen. Dit vraagt extra investeringsruimte, maar leidt tot verlichting van lasten in de exploitatierekening. Er is geen extra investeringsruimte voor deze overname opgenomen.

Staat van baten en lasten	Realisatie			Begroting		MEERJARENBEGROTING			
	2018	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Leerlingaantallen per t-1	13.339	13.078	12.325	12.631	12.329	12.130	12.117	12.112	12.037
Groei # leerlingen	-2,0%	-2,0%	-5,8%	-5,3%	-2,4%	-1,6%	-0,1%	0,0%	-0,6%
Baten									
Rijksbijdragen	114.012	116.207	115.710	111.629	112.757	111.030	111.231	110.554	109.796
Overige overheidsbijdragen	1.873	1.467	1.054	1.032	924	923	919	916	912
Overige baten	5.331	5.458	3.637	4.972	4.048	4.119	4.059	4.133	4.172
Totaal baten	121.216	123.132	120.400	117.632	177.729	116.072	116.209	115.603	114.880
Lasten									
Personeelslasten	92.587	93.557	93.648	92.420	93.199	91.836	91.907	91.267	91.050
Afschrijvingen	4.372	4.439	4.778	4.578	4.819	4.928	5.051	5.208	5.092
Huisvestingslasten	7.305	6.810	7.034	6.504	7.431	7.376	7.376	7.276	7.256
Overige lasten	15.602	15.127	14.019	13.249	11.489	10.937	10.915	10.906	10.708
Totaal lasten	119.866	119.932	119.480	116.751	116.939	115.076	115.249	114.656	114.107
Saldo Baten en Lasten	1.350	3.200	920	881	791	995	960	947	773
Financiële baten en lasten	-52	97	-27	61	-7	-7	-7	-7	-7
Resultaat gewone bedrijfsvoering	1.298	3.297	893	941	784	988	953	940	766
Rendement	1,1%	2,7%	0,7%	0,8%	0,7%	0,9%	0,8%	0,8%	0,7%
Personeelslasten	76,4%	76,0%	77,8%	78,6%	79,2%	79,1%	79,1%	78,9%	79,3%
Afschrijvingen	3,6%	3,6%	4,0%	3,9%	4,1%	4,2%	4,3%	4,5%	4,4%
Huisvestingslasten	6,0%	5,5%	5,8%	5,5%	6,3%	6,4%	6,3%	6,3%	6,3%
Overige lasten	12,9%	12,3%	11,6%	11,3%	9,8%	9,4%	9,4%	9,4%	9,3%
Totale lasten	98,9%	97,4%	99,2%	99,3%	99,3%	99,1%	99,2%	99,2%	99,3%

Balans Quadraam (x €1.000)

	Realisatie			Begroting			Meerjarenbegroting		
	2018	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Materiële vaste activa	39.056	46.668	53.546	55.072	54.013	53.396	52.496	51.330	50.295
Financiële vaste activa	672	10.041	11.030	603	582	555	529	502	475
Totaal vaste activa	39.728	56.709	64.576	55.675	54.595	53.952	53.025	51.831	50.770
Vorderingen	2.528	3.299	3.839	2.447	2.288	2.319	2.291	2.323	2.339
Effecten	9.729	0	0	9.381	10.469	10.469	10.469	10.469	10.469
Liquide middelen	1.181	9.866	4.667	1.174	1.334	2.321	3.468	4.655	5.354
Totaal vlottende activa	13.438	13.165	8.506	13.002	14.091	15.109	16.227	17.447	18.162
Totaal activa	53.166	69.874	73.082	68.677	68.686	69.061	69.251	69.278	68.932
Eigen vermogen	30.093	33.390	34.283	32.288	32.687	33.675	34.628	35.568	36.334
Voorzieningen	7.594	8.601	8.947	8.144	8.566	8.437	8.158	7.729	7.100
Langlopende schulden	-	13.016	12.683	13.016	12.349	12.015	11.681	11.347	11.014
Kortlopende schulden	15.479	14.867	17.169	15.229	15.084	14.934	14.784	14.634	14.484
Totaal passiva	53.166	69.874	73.082	68.677	68.686	69.061	69.251	69.278	68.932

De liquiditeit was in 2020 fors lager dan de eenmalig hoge liquiditeit eind 2019. Die hoge stand in 2019 werd veroorzaakt door het aantrekken van de BNG-lening, terwijl een deel van de investering in 2020 moest plaatsvinden. Desondanks waren de liquide middelen eind 2020 relatief hoog vanwege de nog beschikbare middelen

in het kader van het onderwijsconvenant. Ook een deel van de subsidie voor Sterk Techniek Onderwijs was toen nog niet ingezet. In 2021 zal dit naar verwachting wel gebeuren en daarmee zal de liquiditeit afnemen.

We verwachten de langlopende lening bij de BNG in de komende jaren aan te houden. Daarnaast bekijkt de treasurycommissie periodiek of het huidige financieringsniveau past bij de investeringsbehoefte. Met de investering in het Lorentz Lyceum in 2019 en 2020 wordt de balans groter en daarmee is de solvabiliteit gedaald naar 59%. Dit is nog altijd ruim boven het signaleringsniveau van OCW (30%).

Voorzieningen laten een licht dalende lijn zien. Uitgangspunt in deze meerjarenbegroting is dat de uren voor 'persoonlijk budget' vanaf 2021 in meerdere mate worden opgenomen. Ook de afbouw van de voorziening voor spaarverlof draagt bij aan de daling van de totale voorzieningen.

In de meerjarenbegroting is te zien dat het eigen vermogen (zie ook 5.10) licht stijgt met het begrote jaarlijkse resultaat. De middelen worden toegevoegd aan de algemene reserve. De verwachting is daarnaast dat de bestemmingsreserve met de middelen vanuit het onderwijsconvenant in 2021 grotendeels wordt benut.

7.3

BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Interne beheersing en controle

Quadraam maakt een bewuste afweging tussen doelstellingen en risico's. Het streven is een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. De continuïteit van de dienstverlening (lees: het geven van goed onderwijs) staat hierbij voorop. Risico's horen bij het ondernemen van activiteiten, maar onze risicobereidheid is laag: wanneer risico's worden gesignaleerd, bekijkt Quadraam de maatregelen en mogelijkheden om deze 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 laatste betreft zowel risico's van het niet halen van doelstellingen als risico's die mogelijk leiden tot een lager dan begroot rendement. De risico's en beheersmaatregelen zijn onderdeel van de doorlopende dialoog met de schooldirecteuren en tussen het CvB en de MT's van de scholen tijdens de kwartaalbesprekingen.

Quadraam heeft in 2020 een *management control framework* opgesteld. Dit raamwerk geeft inzicht in de opbouw en samenhang van het interne besturings- en beheersingssysteem en de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen.

Belangrijkste risico's

De belangrijkste risicogroepen en risico's staan in onderstaande tabel vermeld. In 2020 hebben de risico's niet geleid tot een belangrijke (financiële) impact.

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

Risicogroepen	Risico's
Strategische risico's	<ul style="list-style-type: none">dalende instroom van leerlingenkostenstructuur krimpt minder hard dan daling aantal leerlingenlerarentekort
Bedrijfsvoerings- en/of operationele risico's	<ul style="list-style-type: none">druk op het primaire proces in coronatijdstijging gemiddelde personeelslasthoger ziekteverzuim van werknemershogere loonkosten in cao-afspraken (incl. pensioen)fluctuatie aantal nieuwkomers (ISK)platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit
Financiële en compliance- risico's	<ul style="list-style-type: none">lagere prioriteit nieuwbouw Lorentz Lyceum bij opstellen van het Integraal Huisvestingsplanhogere waardering voorziening groot onderhoudboekverlies bij teruggeven panden aan gemeentekleiner wordende ouderbijdragenongeautoriseerd toegang tot privacygevoelige informatie

Strategische risico's

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Dalende instroom van leerlingen door onvoldoende onderscheidend vermogen of loting	Dalende instroom van leerlingen door onvoldoende onderscheidend vermogen van een school, bijvoorbeeld door beeldvorming over de school of concurrentie van andere scholen. Indien sprake is van loting, kan er sprake zijn van een dalend belangstellingspercentage in de daaropvolgende jaren.	Groot	Hoog	Versterking van profilering van de scholen met dalende instroom. Enerzijds door in te zetten op verbetering van communicatie over de schoolvisie en het schoolprofiel (rekening houdend met onderwijsbehoeften van leerlingen en ouders). Anderzijds door versterking van de samenwerking in het netwerk van po- en vo-scholen in de regio. Bij loting: juiste communicatie inzetten en alternatieve keuze aanbieden, met garantie van plaatsing op een andere Quadraam-school.
Kostenstructuur daalt niet mee met dalend leerlingen-aantal en bekostiging	Het lukt onvoldoende om de kostenstructuur mee te laten dalen met de dalende bekostiging. Indien de relatief vaste kosten, zoals de huisvestingslasten en de personeelsoverhead niet dalen, nemen ze een relatief groter deel van het beschikbare budget in.	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 (bv. verhuur aan derden, samenwerking, teruggeven aan gemeenten).
Arbeidsmarkt-ontwikkeling: lerarentekort	Door lerarentekort bestaan er onvoldoende mogelijkheden om goed gekwalificeerd personeel aan te trekken. Dit geldt met name voor tekortvakken in de regio: de bètavakken en economie.	Middel	Middel	Met strategische personeelsplanning vacatures tijdig inzichtelijk maken. Verdere professionalisering van een aantrekkelijk werkgeversmerk (employer branding), vergroten van onze zichtbaarheid op social media, ontwikkelen van een onboarding-programma door een interne specialist werving & selectie. Op basis van prognoses potentiële medewerkers proactief benaderen en opnemen in het ATS-systeem, zodat er bij het ontstaan van een vacature al potentiële kandidaten beschikbaar zijn.

Bedrijfsvoerings- en/of operationele risico's

Risico	Beschrijving	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Druk op het primaire proces in coronatijd	Door het coronavirus zijn (soms) veel docenten en leerlingen afwezig. Het onderwijs wordt (afwisselend) fysiek, digitaal en hybride aangeboden. Dit legt druk op het primaire proces, kan leerachterstanden veroorzaken en invloed hebben op het mentale welbevinden van de leerlingen.	Groot	Hoog	Inzicht in de beschikbare docenten en leerlingen voor fysiek en digitaal onderwijs. Afwegingskader voor schakelen tussen verschillende vormen van onderwijs. Faciliteren van het digitale en hybride onderwijs met passende hardware en softwaretrainingen ten behoeve van het afstandsonderwijs. Specifieke aandacht voor het mentale welbevinden van de leerlingen.
Stijging gemiddelde personeelslast	Bij krimp wordt relatief vaak afscheid genomen van (goedkopere) jongere medewerkers met tijdelijke contracten, waardoor de gemiddelde personeelslast per medewerker stijgt.	Middel	Middel	Doorlopende aandacht voor en doorontwikkeling van strategische personeelsplanning, om de impact te kunnen bepalen en proactief te kunnen sturen.
Hoger ziekteverzuim van werknemers	Door hoger ziekteverzuim ontstaan hogere kosten voor de inzet van vervangend personeel. Dit heeft impact op de werkdruk van collega's en de kwaliteit van het onderwijs.	Middel	Hoog	Uitvoeren van de acties zoals opgenomen in de verzuimplannen. Training van leidinggevenden. Investeren in casemanagement om langdurig verzuim te verminderen. Uitrollen van ons integrale programma voor duurzame inzetbaarheid: 'Blijf bevlogen!'.
Hogere loonontwikkeling en pensioenpremies	De cao-afspraken vallen hoger uit dan de stijging in de bekostiging, onder meer als gevolg van sterk stijgende pensioenpremies.	Middel	Hoog	Ontwikkelingen VO-raad volgen en daarop acteren in de personeelsplanning en meerjarenbegroting.
Fluctuatie aantal nieuwkomers (ISK)	Het leerlingenaantal van nieuwkomers is moeilijk te voorspellen. Hierdoor kunnen de kosten voor het geven van onderwijs hoger uitvallen dan de opbrengsten.	Groot	Middel	Flexibel inrichten van de onderwijs(voorzieningen) en de bijbehorende kostenstructuur voor nieuwkomers.
Platleggen bedrijfsvoering door cybercriminaliteit	Cybercriminelen krijgen toegang tot interne systemen en zorgen voor verstoring van 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 Lyceum bij het opstellen van het Integraal Huisvestingsplan gemeente Arnhem, uiterlijk in 2026	De 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 moet financieren.	Klein	Hoog	Proactief borgen van de afspraken in de contacten tussen Quadraam en de gemeente Arnhem.
Toekomstige waardering voorziening Groot Onderhoud	Omdat vanaf het verslagjaar 2023 de opbouw van de voorziening Groot Onderhoud verandert, kan het zich voordoen dat een grotere voorziening moet worden aangehouden bij gelijkblijvend onderhoudsniveau.	Middel	Middel	Schouwen van de panden en op basis daarvan meerjarige onderhoudsplannen op component-niveau in beeld hebben. Ontwikkelingen op het gebied van regelgeving volgen en de mogelijke impact ervan bepalen.
Boekverlies bij teruggeven van panden aan de gemeente	De komende jaren zal normatieve leegstand worden teruggedrongen, onder meer door panden terug te geven aan de gemeente. Bij teruggave aan de gemeente ontstaat een boekverlies ter omvang van de investeringen die nog niet volledig zijn afgeschreven.	Groot	Hoog	Extern: afstemming met de gemeente over financiële impact van de overdracht. Intern: besluitvorming over investeringen in panden passend bij de verwachte levensduur. De impact bepalen van mogelijke casussen en daarop acteren in de begrotingscyclus.
Lagere ouderbijdragen	Vanwege de vrijwilligheid van de ouderbijdrage (met ingang van 1 augustus 2021) dalen de bijdragen. Daarbij geldt dat leerlingen van wie de ouders niet betalen, niet mogen worden uitgesloten van (extra-) curriculaire activiteiten.	Middel	Middel	Duidelijk communiceren over de besteding van de ouderbijdragen of de externe middelen en daarbij aangeven welke (onderwijs)doelen ermee behaald worden. Kosten flexibel afschalen indien de gelden (substantieel) minder worden.
Ongeautoriseerd toegang tot privacygevoelige informatie	De persoonsgegevens zijn onvoldoende beschermd; dit is niet in lijn met de AVG-richtlijn.	Klein	Middel	AVG is geïmplementeerd en er is beleid ontwikkeld omtrent informatiebeveiliging en privacy.

7.4 CONTINUÏTEIT

Quadraam is financieel gezond. Het positieve resultaat van 2020 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 (OCW) opgenomen.

Een toelichting per indicator:

- De solvabiliteit is goed. Quadraam kan 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 ten minste 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?	2021	2022	2023	2024	2025	Streefwaarde Quadraam	Signaleringswaarde Inspectie
Solvabiliteit 2	Relatie eigen vermogen en voorzieningen t.o.v. totaal vermogen	60,1%	61,0%	61,8%	62,5%	63,0%	> 55%	< 30%
Liquiditeit/current ratio	Relatie kortlopende bezittingen (incl. effecten) t.o.v. kortlopende verplichtingen	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	> 1,0	< 0,75
Huisvestingsratio	Aandeel huisvestingslasten in totale lasten	6,4%	6,4%	6,4%	6,3%	6,4%	< 8%	> 10%
Weerstandsvermogen	Relatie eigen vermogen tot de totale baten	27,8%	29,0%	29,8%	30,8%	31,6%	> 20%	< 5%
Rentabiliteit (genormaliseerd)	Relatie resultaat tot de totale baten	0,7%	0,9%	0,8%	0,8%	0,7%	1,0%	3-jarig < 0% 2-jarig < - 5% 1-jarig < -10%

8

JAARREKENING

8.1	Balans (na resultaatverwerking)	108
8.2	Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)	109
8.3	Kasstroomoverzicht	110
8.4	Toelichting behorende tot de jaarrekening 2020	112
8.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	122
8.6	Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	133
8.7	Model E: Verbonden partijen	138
8.8	Model G (Geoormerkte subsidies)	140
8.9	WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	143
8.10	Overige gegevens	148
8.11	Controleverklaring	149

8.1

BALANS (NA RESULTAATVERWERKING)

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
Activa			
(1.2)	Materiële vaste activa	53.546.360	46.668.625
(1.3)	Financiële vaste activa	11.029.668	10.041.098
	Totaal vaste activa	64.576.029	56.709.723
(1.5)	Vorderingen	3.839.179	3.298.965
(1.7)	Liquide middelen	4.666.701	9.865.723
	Totaal vlottende activa	8.505.879	13.164.689
	Totaal activa	73.081.908	69.874.412
Passiva			
(2.1)	Eigen Vermogen	34.283.068	33.389.989
(2.2)	Voorzieningen	8.947.188	8.601.106
(2.3)	Langlopende schulden	12.682.500	13.016.250
(2.4)	Kortlopende schulden	17.169.151	14.867.067
	Totaal passiva	73.081.908	69.874.412

8.2

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (NA RESULTAATVERWERKING)

(bedragen in €)		Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Baten				
(3.1)	Rijksbijdragen	115.709.778	111.628.844	116.207.324
(3.2)	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.053.707	1.031.580	1.467.429
(3.5)	Overige baten	3.636.892	4.971.607	5.458.097
Totaal Baten		120.400.376	117.632.031	123.132.849
Lasten				
(4.1)	Personeelslasten	93.648.295	92.419.961	93.557.570
(4.2)	Afschrijvingen	4.778.170	4.578.257	4.438.620
(4.3)	Huisvestingslasten	7.034.486	6.503.981	6.809.701
(4.4)	Overige lasten	14.019.472	13.249.083	15.126.566
Totaal Lasten		119.480.423	116.751.282	119.932.458
Saldo Baten en Lasten		919.953	880.749	3.200.391
(5.0)	Financiële baten en lasten	-26.873	60.580	96.733
Totaal resultaat		893.080	941.329	3.297.124

8.3

KASSTROOMOVERZICHT

(bedragen in €)	2020	2019
Saldo baten en lasten	919.953	3.200.391
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	4.778.170	4.438.620
Mutaties voorzieningen	346.082	1.007.103
	5.124.252	5.445.724
Vorderingen (-/-)	-540.214	-770.867
Kortlopende schulden	2.302.084	-612.091
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.761.870	-1.382.958
Effecten	-1.018.815	327.253
	-1.018.815	327.253
Mutatie in werkkapitaal	743.055	-1.055.705
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen interest	90.338	120.407
Waardeverandering effecten	-48.435	6.237
Betaalde interest	-68.777	-29.911
	-26.873	96.733
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	6.760.387	7.687.142

(bedragen in €)	2020	2019
Investeringsactiviteiten		
Investerings in MVA (-/-)	-11.809.784	-14.322.801
Desinvesteringen in MVA	153.878	2.271.972
Overige investeringen in FVA (-/-)	30.245	31.940
	-11.625.661	-12.018.889
Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	-11.625.661	-12.018.889
Financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	13.350.000
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-333.750	-333.750
	-333.750	13.016.250
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-333.750	13.016.250
Mutaties liquide middelen	-5.199.023	8.684.503
Mutaties liquide middelen		
Beginstand 1-1-2020	9.865.723	
Eindstand 31-12-2020	4.666.701	
Mutatie LM Balans	-5.199.023	
Mutatie LM Kasstroom	-5.199.023	

8.4

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAARREKENING 2020

Juridische vorm en voornaamste activiteiten

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

Verbonden partijen

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

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het

bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) en de Beleidsregels toepassing WNT van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. 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.

Gebeurtenissen na balansdatum

Geen.

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 vloeien 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.

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

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

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor herziening gevolgen heeft. Indien voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Financiële instrumenten

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

Vooruitbetaalde operationele leasetermijnen

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

Vorderingen en schulden

Debiteuren, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, overige financieringsverplichtingen, crediteuren en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op

basis van de effectieve rentemethode, dus rekening houdend met de tijdswaarden van geld, verminderd met bijzondere waardevermindering. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Risico's financiële instrumenten

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

Kredietrisico

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

Renterisico en kasstroomrisico

De organisatie loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken

loopt de organisatie risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vast rentende leningen reële waarde risico.

Prijrisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Toelichting bij balans

Materiële vaste activa

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

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

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. 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 vooruitbetalingen op deoperationalleasetermijnen 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

waardeverminderingsverlies 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 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 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 vastbedrag per fte.

Voorziening mobiliteit

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

Voorziening Sparen persoonlijk budget

In de CAO VO 2020 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 de jaarrekening van 2020 worden de gespaarde verlofuren voor schooljaar 2020-2021 slechts voor 5/12 deel opgenomen.

De motivering hiervoor is dat Quadraam op 31 december 2020 geen verplichting heeft jegens werknemers voor het deel van die uren die over de jaargrens heen vallen. Deze schattingswijziging levert Quadraam een eenmalig kostenvoordeel op van EUR 485.000,-

Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering

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

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

Voorziening spaarverlof

In de CAO VO 2020 is afgesproken dat medewerkers met een vast dienstverband de mogelijkheid hebben om 60 uur te sparen per jaar, ongeacht de betrekkingssomvang. De medewerker werkt in het schooljaar dan 60 uur meer dan zijn betrekkingssomvang om deze uren op een later moment op te nemen. Voor de gespaarde uren is een voorziening opgenomen. Daarnaast zijn in deze voorziening goedgekeurde overuren opgenomen. De gespaarde uren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage.

Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit tarief vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk.

Voorziening Groot onderhoud

Voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties e.d. wordt een voorziening gevormd. In afwijking van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa, paragraaf 4, alinea 451, van de richtlijnen is het voor onderwijsinstellingen 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 2019, 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 compensatie verlofuren tijdens Zwangerschaps- en bevallingsverlof

Quadraam heeft een nieuwe voorziening in de jaarrekening opgenomen: Voorziening compensatie verlofuren zwangerschaps- en bevallingsverlof. In artikel 14.1 lid 7 CAO VO is opgenomen dat een docent die zwangerschaps- en/of bevallingsverlof heeft gedurende de zomervakantie, dit vakantieverlof op een later moment kan opnemen. Samenloop van andere schoolvakanties met zwangerschaps- en bevallingsverlof werd echter niet gecompenseerd. De Hoge Raad heeft op 6 november 2020 geoordeeld dat bovengenoemd artikel in strijd is met het verbod op discriminatie tussen mannen en vrouwen. Voor Quadraam betekent dit dat Quadraam als werkgever vanaf bovengenoemde datum alle vakanties moet

compenseren. Met terugwerkende kracht kunnen (ex-)medewerkers alsnog een claim indienen voor compensatie voor de ten onrechte niet genoten vakantiedagen. De verlofuren worden vermenigvuldigd met het uurtarief en een opslagpercentage. Het opslagpercentage wordt gebruikt om het interne uurtarief te verhogen, zodat dit tarief vergelijkbaar is met een extern tarief. Wanneer medewerkers verlof opnemen is inhuur (met een extern tarief) in de meeste gevallen noodzakelijk.

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 tegengeamortiseerde kostprijs. Overlopende passiva betreffend vooruit ontvangen bedragen, waaronder de (geormerkte) subsidies OCW en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en - subsidies uit hoofde van de basisbesteding worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze batenbetrekking 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 (definedcontribution-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 dekingsgraad 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 2020 is de dekingsgraad van Stichting Pensioenfonds ABP 93,2%.

Bijzondere posten

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

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

Vreemde valuta

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

Operationele leases

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

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzichtgetoond.

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.

8.5

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Activa

(1.2) Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2020				
Aanschafwaarde	42.807.198	25.970.047	6.890.083	75.667.329
Cumulatieve afschrijving	13.318.322	15.680.381	-	28.998.703
Boekwaarde	29.488.877	10.289.666	6.890.083	46.668.625
Conversie				
Investerings	947.526	2.458.900	8.403.358	11.809.784
Ingebruikname	14.547.487	99.647	-14.647.134	-
Desinvesteringen	-	-1.999	-151.879	-153.878

Verloopoverzicht	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoering en vooruit- betalingen	Totaal
Afschrijvingen desinvesteringen	-	1.041	-	1.041
Afschrijvingen	1.667.538	3.109.591	-	4.771.129
Totaal mutaties	13.827.475	-554.084	-6.395.656	6.877.735
Stand per 31 december 2020				
Aanschafwaarde	58.302.211	28.526.595	494.427	87.323.234
Cumulatieve afschrijving	14.985.860	18.791.014	-	33.776.874
Boekwaarde	43.316.350	9.735.582	494.427	53.546.360

In 2020 is in totaal EUR 11,8 miljoen geïnvesteerd, waarvan EUR 7,9 miljoen betrekking heeft op de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. In totaliteit bedraagt de waarde van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum in EUR 16,9 miljoen.

De afschrijvingen liggen in lijn met 2019.

(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 2020				
Boekwaarde	9.401.398	638.748	952	10.041.098
Mutaties 2020				
Investerings	1.067.250	-	-	1.067.250
Desinvestering				-
Herwaardering	-48.435	-	-	-48.435
Vrijval vooruitbe- taalde termijnen	-	-29.650	-	-29.650
Aflossingen	-	-	-595	-595
Resultaat deelnemingen		-	-	-
Totaal mutaties	1.018.815	-29.650	-595	988.571
Stand per 31 december 2020				
Boekwaarde	10.420.214	609.098	357	11.029.668

Effecten

Sinds het boekjaar 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. De effecten worden gepresenteerd onder de financiële vaste activa, zie rubriek “1.3.2 Obligaties”.

Overige vorderingen

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

(1.5) Vorderingen

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
1.5.1	Debiteuren	1.095.459	1.325.097
1.5.7	Overige vorderingen	1.719.657	1.107.873
1.5.8	Overlopende activa	1.081.214	1.018.086
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-57.151	-152.091
Totaal 1.5 Vorderingen		3.839.179	3.298.965

Vorderingen hebben alle een looptijd korter dan 1 jaar.

Overige vorderingen

Onder de overige vorderingen is een vordering op het UWV opgenomen inzake compensatie transitievergoedingen ad. EUR 178.000,-. 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 2020 een vordering op UWV opgenomen. In 2019 was een vordering van EUR 585.000,- opgenomen.

In 2019 was het eerste jaar dat een vordering kon worden opgenomen inzake compensatie transitievergoedingen op het UWV. Hierom is in 2019 een vordering opgenomen over de voorgaande vijf jaren en deze vorderingen zijn grotendeels voldaan in 2020. Dit zorgt voor een lagere waardering van deze vorderingen in de jaarrekening van 2020.

AF: Voorzieningen wegens oninbaarheid

Dit betreft een voorziening dubieuze debiteuren. Eind 2020 bedraagt de voorziening EUR 57.000,-. De voorziening bevat onder andere één debiteur met een bedrag van EUR 22.500,- i.v.m. faillissement van deze debiteur.

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

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
1.5.7.1	Personeel	285.314	675.397
1.5.7.2	Overig	1.434.342	432.476
Totaal 1.5.7 Overige vorderingen		1.719.657	1.107.873
	Rente	79.643	77.950
	Samenwerkingsverbanden	533.242	-
	Overige	821.458	354.526
Totaal 1.5.7.2 Overige		1.434.342	432.476
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.078.180	1.015.714
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	3.034	2.373
Totaal 1.5.8 Overlopende activa		1.081.214	1.018.086
1.5.9.1	Stand per 1-1	152.091	202.708
1.5.9.2	Dotatie	40.829	13.388
1.5.9.3	Onttrekking	135.769	64.005
Totaal 1.5.9 Af: Totaal Voorzieningen wegens oninbaarheid		57.151	152.091

(1.7) Liquide middelen

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
1.7.1	Kasmiddelen	-	330
1.7.2	Tegoeden op bank-rekeningen	4.365.233	8.614.867
1.7.4	Overige liquide middelen	301.468	1.250.526
Totaal 1.7 Liquide middelen		4.666.701	9.865.723

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 2020 volledig opgeheven in verband met het project “cashless”.

Tegoeden op bankrekeningen

Afname komt door het benutten van de BNG lening wegens de bouw van het Lorentz Lyceum. De besteding aan het Lorentz Lyceum is in 2020 EUR 7,9 miljoen.

Passiva

(2.1) Eigen Vermogen

(bedragen in €)	1/1/2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
2.1.1 Algemene reserve	30.760.542	893.080	396.140	32.049.762
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	2.629.447	-	-396.140	2.233.307
Totaal 2.1 Eigen Vermogen	33.389.989	893.080	-	34.283.068

De bestemmingsreserve is als volgt verdeeld:

(bedragen in €)	Stand per 1-1-2020	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2020
BAPO	623.877	-396.140	-	227.737
Bestemmingsreserve bekostiging OC&W (onderwijsconvenant)	2.005.570	-	-	2.005.570
Totaal 2.1.2 Bestemmingsreserve	2.629.447	-396.140	-	2.233.307

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 EUR 150 miljoen extra beschikbaar komt in 2019. Hiervoor is de regeling “Bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019” in het leven geroepen.

In 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 bate in de jaarrekening van 2019 verwerkt. Quadraam kiest ervoor om deze middelen aan te merken als bestemmingsreserve, zodat helder

is dat aan de middelen een specifieke bestedingsmogelijkheid is gegeven.

In 2020 is gewerkt aan de voorbereiding van de besteding van deze middelen. Met de directeuren zijn afspraken gemaakt over beleidsrijke besteding en met docenten zijn gesprekken gevoerd over de mogelijkheden voor besteding. In het najaar zijn diverse projectvoorstellen ingediend door de scholen.

Deze projectvoorstellen zijn door een commissie beoordeeld aan de hand van een gemeenschappelijk vastgesteld toetsingskader. Resultaat daarvan is dat alle scholen vóór de kerstvakantie geïnformeerd zijn over welke projecten zijn toegekend en welk budget voor hun school beschikbaar is. Het merendeel van de projecten start in het jaar 2021. Een beperkt aantal projecten start in het voorjaar van 2022. Besteding van de middelen en benutting van de bestemmingsreserve vindt dus plaats vanaf het jaar 2021.

(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 BWW	Voorziening spaarverlof	Voorziening compensatie verlofuren	Voorziening groot onderhoud	Overig	
Stand per 1-1-2020	703.056	-	3.699.599	481.064	1.108.612	-	2.361.800	246.974	8.601.106
Dotaties	127.914	72.719	789.943	-	263.316	324.927	906.283	-	2.485.102
Onttrekkingen	139.638	-	545.398	49.206	160.618	-	997.184	246.974	2.139.019
Stand per 31-12-2020	691.332	72.719	3.944.143	431.858	1.211.310	324.927	2.270.899	-	8.947.188
Kortlopend deel < 1 jaar	105.414	72.719	227.000	431.858	132.800	324.927	979.544	-	2.274.263
Langlopend deel > 1 jaar	585.918	-	3.717.143	-	1.078.510	-	1.291.355	-	6.672.926

Voorziening jubileumgratificatie

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

Voorzieningmobiliteit

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 vaststellers-overeenkomsten voor medewerkers waar gesprekken in het kader van mobiliteit mee plaats gevonden hebben.

Voorziening sparen persoonlijk budget

In de cao VO 2020 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

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

Voorziening spaarverlof

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

Voorziening compensatie verlofuren

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

Voorziening groot onderhoud

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

(2.3) Langlopende schulden

(bedragen in €)	2.3.3 Kredietinstellingen	Totaal 2.3 Langlopende schulden
Stand per 1-1-2020	13.350.000	13.350.000
Aangegane leningen	-	-
Aflossingen	333.750	333.750
Stand per 31-12-2020	13.016.250	13.016.250
Kortlopend deel <1 jaar	333.750	333.750
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 EUR 13,35 miljoen voor de (gedeeltelijke) financiering van de nieuwbouw van het Lorentz Lyceum. De looptijd van de lening bedraagt 40 jaar en 223 dagen met ingang van 22 mei 2019. De rente bedraagt 0,52% per jaar en staat vast tot 31 december 2026. De aflossing bedraagt EUR 83.437,- per kwartaal en start in 2020. De gemeente Arnhem staat garant voor deze lening (akte van borgtocht) voor een bedrag van EUR 13,35 miljoen vermeerderd met boeten, kosten en renten.

(2.4) Kortlopende schulden

(bedragen in €)	12/31/2020	12/31/2019
2.4.3 Crediteuren	1.381.435	2.243.220
2.4.4 OCW	99.217	98.851
2.4.7 Belastingen en premies soc. verzekeringen	4.171.482	4.055.904
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.236.606	1.224.540
2.4.9 Overige kortlopende schulden	22.389	20.504
2.4.10 Overlopende passiva	9.924.272	6.890.297
2.4.11 Kortlopend deel langlopende lening	333.750	333.750
Totaal 2.4 Kortlopende schulden	17.169.151	14.867.067

Crediteuren

Het crediteurensaldo is in 2020 afgenomen. De reden hiervoor is dat vanaf 2020 Quadraam sneller zijn crediteuren betaalt.

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

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
2.4.7.1	Loonheffing	3.078.461	3.003.978
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	1.093.020	1.051.926
Totaal 2.4.7 Belastingen en premies soc. verzekeringen		4.171.482	4.055.904

(bedragen in €)		12/31/2020	12/31/2019
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW	3.886.605	955.284
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	1.675.725	2.179.688
2.4.10.5	Vakantiegeld- en dagen	2.769.901	2.771.706
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	65.945	85.945
2.4.10.8	Overige	1.526.097	897.674
Totaal 2.4.10 Overlopende passiva		9.924.272	6.890.297

Vooruitontvangen subsidies OCW

Ten opzichte van 2019 is het saldo van vooruitontvangen subsidies OCW aanzienlijk hoger. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de ontvangen bedragen voor: subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma van ca. EUR 1,2 miljoen en subsidie Sterk Techniek Onderwijs van ca. EUR 1,4 miljoen.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Leasing

Leasing	Looptijd korter dan 1 jaar	Looptijd > 1 jaar < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Autoleasing: volkswagen + Wassink	22.154	10.794	-
Kluisjes: Noki Lock	78.599	314.397	3.458.367
IT hardware: Econocom	13.324	53.186	-
Zonnepanelen: Slim opgewekt Gelderland B.V.	294.437	1.177.747	5.299.863
Totaal	408.514	1.556.124	8.758.230

Aanbestedingscontracten

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

Contracten	12/31/2020
Looptijd korter dan 1 jaar	560.136
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	4.114.365
Looptijd langer dan 5 jaar	463.622
Totaal	5.138.123

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde jaar
Huur en onderhoud repro Lorentz Lyceum Canon Quadraam (facturatie BNP Paribas Leasing Solutions N.V.)	5/31/2021	12.004
Overeenkomst hosting en onderhoud Capisci Datapas BV Quadraam	5/31/2021	14.669
Overeenkomst beheer en onderhoud camera's DRF Activities	6/24/2022	47.904
Overeenkomst sanitaire voorzieningen Elis Quadraam	1/31/2022	160.602
Overeenkomst Cyber Threat Management Quadraam FOX-IT	11/3/2021	32.259
Overeenkomst levering gas Gulf Gas and Power Quadraam	12/31/2021	148.321
Overeenkomst levering elektra Gulf Gas and Power Quadraam	12/31/2021	220.950
Huurovereenkomst Utrechtseweg 72A Holleman Beheer Montessori College	12/31/2022	79.918
Overeenkomst ELO Dienstverlening, Leerplatform en InschrijvingPlus itslearning Quadraam	7/31/2021	76.139
Overeenkomst energievoorzieningen Kenter	1/31/2029	223.433
Overeenkomst meetdiensten gas en elektra Kenter Quadraam K10015067-15270-JK	1/31/2029	240.189
Overeenkomst netbeheer gas Liander	12/31/2021	46.213
Overeenkomst netbeheer elektra Liander	12/31/2021	165.337
Raamovereenkomst dienstverlening schoonmaak Nederrijn Quadraam, perceel 3	1/31/2022	858.461
Overeenkomst beheersdienstverlening BI OGD Diensten	12/31/2021	31.596
Raamovereenkomst beheer en onderhoud installaties Pola Quadraam	12/31/2021	191.243
Huur- en onderhoudsovereenkomst Multifunctionals Ricoh Quadraam	9/30/2021	68.460
Huur- en onderhoudsovereenkomst repro's Ricoh Quadraam	9/30/2021	65.074
Overeenkomst MMP Schoolmaster Quadraam	7/31/2022	59.567
Raamovereenkomst dienstverlening schoonmaak Aalbers Quadraam, perceel 1 en 2	1/31/2022	1.371.241
Licentieovereenkomst Microsoft SLB Diensten Quadraam	12/31/2021	137.620
Overeenkomst internetverbinding Surfnet Quadraam	2/1/2022	67.194

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde jaar
Overeenkomst QlikView AFAS HR-App TIG Quadraam	8/31/2021	52.750
Overeenkomst mobiele telefonie T-mobile	4/30/2022	23.414
Overeenkomst Netwerkbeheer Unilogic Quadraam	5/31/2021	30.945
Raamovereenkomst IT-Dienstverlening Unilogic Quadraam	4/22/2021	173.686
Raamovereenkomst beheer en onderhoud installaties Van Dorp Quadraam	12/31/2021	200.028
Raamovereenkomst onderhoud brandmeldinstallaties VDP Quadraam	12/31/2023	84.327
Huurovereenkomst grond t.b.v. tijd. noodlok. Lyceum Elst V.O.F. Westeraam II Quadraam	7/31/2021	34.149
Overeenkomst verzuimdienstverlening Zorg v/d Zaak	12/31/2021	220.428
Totaal		5.138.123

Niet uit de balans blijvende rechten

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 en afgerond in 2020. Gemeente Arnhem neemt de vraag van Quadraam (vervangende nieuwbouw voor het Lorentz Lyceum) mee bij het opstellen van een nieuw Integraal Huisvestingsplan, 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 gewaardeerd.

8.6

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten

(3.1) Rijksbijdragen

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	98.653.814	96.986.579	98.624.795
3.1.2 Overige subsidies OCW	9.752.403	7.586.341	8.567.579
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	7.303.561	7.055.924	9.014.949
Totaal 3.1 Rijksbijdragen	115.709.778	111.628.844	116.207.324

Rijksbijdragen

De totale rijksbijdragen waren in 2020 circa EUR 3.8 miljoen hoger dan de begroting. Dit komt met name doordat de rijksbijdragen voor de lonen in 2020 zijn gestegen met 3,2% t.o.v. 2019, dit terwijl in de begroting rekening was gehouden met een stijging van 2,5%. Daarnaast heeft het kabinet een extra bijdrage toegekend voor

prijswontwikkelingen in 2020 in de materiële bekostiging. Ten slotte is de bekostiging lesmateriaal per leerling met 1,75% verhoogd. De doorbetalingen LWOO/PRO worden vanaf 2020 ontvangen vanuit het Samenwerkingsverband. Ter vergelijkbaarheid van de cijfers is de realisatie van 2019 van EUR 6.5 miljoen inzake doorbetalingen LWOO/PRO in de jaarrekening van 2020 overgeheveld van rubriek '3.1.1 Rijksbijdragen OCW' naar rubriek '3.1.4 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV'. Ten opzichte van 2019 zijn de ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV circa EUR 1.7 miljoen lager.

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1.2.1.1 Geormerkte subsidies	2.353.310	1.817.852	964.347
3.1.2.2.1 Niet-geormerkte subsidies	7.399.093	5.768.489	7.603.232
Totaal 3.1.2 Overige subsidies OCW	9.752.403	7.586.341	8.567.579

Overige subsidies OCW

In 2020 waren de overige subsidies OCW circa EUR 2.1 miljoen hoger dan begroot. Dit komt grotendeels door de besteding van de subsidie 'Inhaal- en ondersteuningsprogramma's' en hogere besteding van de subsidie 'Nieuwkomers & eerste opvang Vreemdeling'. Ten opzichte van 2019 laten de overige subsidies OCW een positieve afwijking zien van circa EUR 1.2 miljoen. Dit komt grotendeels door de besteding van de subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's circa EUR 0.56 miljoen en een hogere besteding vanuit de subsidie Sterk Techniek Onderwijs van circa EUR 0.31 miljoen. Daarnaast is er een hogere besteding vanuit de prestatiebox, vanwege een tariefstijging van EUR 17,50 per leerling en een hogere besteding vanuit de subsidie doorstroom VMBO – MBO en VMBO – HAVO van circa EUR 76K. Ten slotte heeft Quadraam een subsidie ontvangen van het Nationaal Restauratiefonds voor instandhouding cultureel erfgoed. Hiervoor heeft een besteding plaatsgevonden van circa EUR 154K.

(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en -subsidies	519.166	522.271	529.462
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	534.541	509.309	937.967
Totaal 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.053.707	1.031.580	1.467.429

(3.5) Overige baten

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.5.1 Verhuur	335.744	546.450	539.694
3.5.2 Detachering personeel	585.546	620.950	573.978
3.5.4 Sponsoring	916	-	-
3.5.5 Ouderbijdragen	2.360.618	3.463.115	3.690.730
3.5.6 Overige	354.068	341.092	653.694
Totaal 3.5 Overige baten	3.636.892	4.971.607	5.458.097

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Boetes leerlingen	19.528	3.125	3.140
Kantine opbrengsten	13.878	38.467	53.172
SWV	-	-	140.000
Overdrachtsgelden leerlingen	51.557	24.000	122.965
Overige personele baten	65.252	52.500	65.158
Overige baten	202.821	223.000	269.259
Totaal 3.5.6 Overige	354.068	341.092	653.694

Ouderbijdragen

In 2020 waren de ouderbijdragen circa EUR 1.0 miljoen lager dan de begroting. Dit komt met name doordat vanwege corona de reizen en excursies geen doorgang hebben kunnen vinden.

Ten opzichte van 2019 laten de ouderbijdragen een daling zien van EUR 1.3 miljoen. Eerdergenoemde reden verklaart enerzijds het verschil. Een andere oorzaak is de daling in de leerlingenaantallen.

Lasten

(4.1) Personeelslasten

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.1.1 Lonen en salarissen	89.980.066	88.295.847	88.821.879
4.1.2 Overige personele lasten	4.553.623	3.873.440	5.867.658
4.1.3 Uitkeringen	-885.394	250.675	-1.131.967
Totaal 4.1 Personeelslasten	93.648.295	92.419.961	93.557.570

Uitkeringen

In 2020 heeft Quadraam een compensatie voor transitievergoedingen ontvangen van het UWV ad EUR 332.000,-. Daarnaast heeft Quadraam in 2020 EUR 530.000,- 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 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	70.349.479	69.160.051	69.322.032
4.1.1.2 Sociale lasten	8.797.130	8.493.756	8.610.196
4.1.1.3 Pensioenpremies	10.833.457	10.642.040	10.889.651
Totaal 4.1.1 Lonen en salarissen	89.980.066	88.295.847	88.821.879

Brutolonen en salarissen

Ondanks het feit dat het gemiddeld aantal FTE's in 2020 is gedaald, zijn de brutolonen en salarissen gestegen. Dit komt voort uit het onderhandelaarsakkoord CAO VO 2020: loonsverhoging van 2,75% per 1 maart 2020, een eenmalige uitkering van EUR 750 per 1FTE en een verhoging van de eindejaarsuitkering van 0,6% naar 0,8%.

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	683.958	51.814	961.654
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.918.116	1.236.700	2.285.009
4.1.2.3 Overig	1.951.549	2.584.926	2.620.995
Totaal 4.1.2 Overige personele lasten	4.553.623	3.873.440	5.867.658

Dotaties personele voorzieningen

In 2020 zijn extra middelen toegevoegd aan de personele voorzieningen ten opzichte van de begroting 2020. Dit komt door de vorming van een nieuwe voorziening voor compensatie verlofuren tijdens zwangerschaps- en bevallingsverlof van EUR 325.000,- en door hogere dotatie aan de voorziening spaarverlof.

Gemiddeld aantalFTE's

Het gemiddeld aantalFTE'sbedraagt in 2020: 1.177(2019:1.215). Allemedewerkerszijn werkzaam in Nederland.

(4.2) Afschrijvingen

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.2.2 Materiële vaste activa	4.778.170	4.578.257	4.438.620
Totaal 4.2 Afschrijvingen	4.778.170	4.578.257	4.438.620

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Gebouwen en verbouwingen	1.667.538	1.483.127	1.355.420
Inventaris en apparatuur	3.110.632	3.095.130	3.083.201
Totaal 4.2.2 Afschrijvingen Materiële vaste activa	4.778.170	4.578.257	4.438.620

(4.3) Huisvestingslasten

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.3.1 Huur	428.208	312.200	283.319
4.3.2 Verzekeringen	27.345	6.500	6.452
4.3.3 Onderhoud	1.428.296	1.184.856	1.267.797
4.3.4 Energie en water	1.720.014	1.825.000	1.818.341
4.3.5 Schoonmaakkosten	2.448.249	2.154.100	2.373.167
4.3.6 Heffingen	427.741	453.085	382.532
4.3.8 Overige	554.632	568.240	678.093
Totaal 4.3 Huisvestingslasten	7.034.486	6.503.981	6.809.701

Huur

De huurlasten zijn toegenomen in 2020, omdat een verwachte naheffing voor huurlasten sporthal over de jaren 2017 t/m 2019 is opgenomen.

Onderhoud

De onderhoudslasten zijn toegenomen in 2020, vanwege inkoop kleine aanschaffingen ten behoeve naleving coronamaatregelen en incidentele aankopen klein materiaal.

Energie en water

Met name energielasten (gas en elektriciteit) zijn lager dan begroot. Dit komt doordat de scholen door de coronacrisis deels dicht zijn geweest in het jaar 2020.

Schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten zijn in 2020 hoger dan begroot. Dit komt door hogere contractuele kosten dan begroot en extra kosten voor desinfectiemiddelen in verband met corona.

(4.4) Overige lasten

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.4.1 Administratie en beheerslasten	5.590.380	5.508.093	5.471.573
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	3.369.331	3.219.158	3.909.099
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	906.283	700.000	821.932
4.4.4 Overige	4.153.897	3.821.832	4.923.963
4.4.9 Interne verrekeningen	-419	-	-
Totaal 4.4 Overige lasten	14.019.472	13.249.083	15.126.567

Dotaties overige voorzieningen

Dit betreft de dotatie aan de voorziening Groot Onderhoud. In 2020 is deze voorziening opnieuw beoordeeld.

(bedragen in €)	Realisatie 2020		Realisatie 2019		
	BDO	Totaal	BDO	Flynth	Totaal
Honorarium onderzoek jaarrekening	83.022	83.022	159.505	-	159.505
Honorarium andere controleopdrachten	-	-	-	908	908
Totaal Accountantskosten	83.022	83.022	159.505	908	160.412

De accountantskosten zijn in 2019 aanzienlijk hoger, vanwege het feit dat de afrekening voor controlewerkzaamheden over 2018 in 2019 hoger uitviel dan ingeschat. Daarnaast was de inschatting voor de controlewerkzaamheden over 2019 te hoog met als gevolg een voordeel in 2020.

(5) Financiële baten en lasten

(bedragen in €)	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
Rentebaten	63	-	301
Waardeveranderingen financiële vaste activa	-48.435	-	6.237
Overige opbrengsten financiële vaste activa	90.275	130.000	120.106
Rentelasten	-68.777	-69.420	-29.911
Totaal 5 Financiële baten en lasten	-26.873	60.580	96.733

8.7

MODEL E: VERBONDEN PARTIJEN

Op 31 juli 2020 is de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06, een stichting met statutaire zetel te gemeente Arnhem, gefuseerd met de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.04, een stichting met statutaire zetel te Gemeente Duiven. De fuserende stichting draagt de naam: Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 en heeft haar zetel in de gemeente Arnhem.

De stichting heeft ten doel:

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

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2020	Resultaat 2020*	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Stichting SWV Passend Onderwijs V(S)O 25.06	Stichting	Gemeente Arnhem	Het vormen en in stand houden van een regionaal samenwerkingsverband in de zin van artikel 17a lid 2 van de Wet op het voortgezet onderwijs.	€2.385.088*	€2.697*	Nee	12,5%	Nee

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

Stichting SWV Passend Onderwijs V(S)O 25.06 heeft per 31.12.2019 een eigen vermogen van 2.38 mln en het resultaat van 2019 betrof 494k.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

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

De stichting beoogt niet het maken van winst.

8.8

MODEL G (GEOORMERKTE SUBSIDIES)

G. 1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (bedragen in €)								
Omschrijving	Brin nummer	Kenmerk	Datum	Bedrag van Toewijzing	Saldo 1/1/2020	Ontvangen / terugbetaling	Lasten	Saldo 12/31/2020
Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Ganda College	03RR	706987-1	21.09.2015	72.348	2.118	-2.118		-
Lerarenbeurs LB LBV5 15/16 Olympus College	05FF	706782-1	21.09.2015	17.431	5.165	-5.185	-20	-
Subsidie voor studieverlof 17/18	03RR	851844-1	20.09.2017	39.260	6.686	-6.686		-
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO Liemers	16SK	DPOVO17052	20.12.2017	124.000	122.553		109.641	12.911
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO	25GL	DPOVO18098		49.000	24.500		24.500	-
Subsidie Doorstroomprogramma PO-VO		DPOVO18099		115.000	115.000		45.000	70.000
Subsidie Vrijroosteren Leraren 2017-2019 13554		VRL17010	31.08.2017	260.000	132.891		73.926	58.965
Subsidie voor studieverlof 19/20	03RR	1007534-01	20.09.2019	26.230	15.301		15.301	-
Subsidie voor studieverlof 19/20	05FF	1007550-01	20.09.2019	27.902	16.276		16.276	-
Subsidie voor studieverlof 19/20	08PS	1007485-01	20.09.2019	6.172	3.600		2.057	1.543
Subsidie voor studieverlof 19/20	12NW	1007497-01	20.09.2019	8.229	4.800		4.800	-
Subsidie voor studieverlof 19/20	16SK	1007763-01	20.09.2019	72.519	42.303		42.303	-
Subsidie voor studieverlof 19/20	20TZ	1007884-01	20.09.2019	73.548	44.385		40.828	3.557
Subsidie voor studieverlof 19/20	25GL	1007937-01	20.09.2019	41.746	24.423		24.423	-

G. 1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (bedragen in €)

Omschrijving	Brin nummer	Kenmerk	Datum	Bedrag van Toewijzing	Saldo 1/1/2020	Ontvangen / terugbetaling	Lasten	Saldo 12/31/2020
Subsidie voor studieverlof 20/21	03RR	1091470-01	20.09.2020	35.831		34.459	14.358	20.101
Subsidie voor studieverlof 20/21	05FF	1091489-01	20.09.2020	22.459		22.459	6.179	16.280
Subsidie voor studieverlof 20/21	16SK	1091664-01	20.09.2020	33.945		33.945	14.144	19.801
Subsidie voor studieverlof 20/21	20TZ	1091741-01	20.09.2020	73.591		73.591	30.663	42.928
Subsidie voor studieverlof 20/21	25GL	1091790-01	20.09.2020	40.288		40.288	16.787	23.502
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	03RR	1.013.143	20.11.2019	200.000		115.520	115.520	-
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	05FF	1.013.144	20.11.2019	340.000		196.384	196.384	-
Subsidie tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	03RR	1095180-01	20.11.2020	200.328		98.161	98.161	-
Subsidie tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	05FF	1095243-01	20.11.2020	315.220		154.458	117.419	37.039
Subsidie incidentele middelen leerlingen- daling VO 2020		LVO20035	10.07.2020	50.000		50.000	11.506	38.494
Subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's		IOP1- 13554-VO	10.07.2020	972.000		972.000	559.582	412.418
Subsidie inhaal en ondersteuningsprogramma's		IOP2- 13554-VO	16.10.2020	789.300		789.300	3.979	785.321
Totaal subsidie zonder verrekenclausule				4.006.346	560.002	2.566.575	1.583.717	1.542.860

G.2 A Verantwoording van subsidies met verrekenclausule (bedragen in €)								
Omschrijving	Brin nummer	Kenmerk	Datum	Bedrag van Toewijzing	Saldo 1/1/2020	Ontvangen	Lasten	Saldo 12/31/2020
n.v.t.								
Totaal aflopende subsidie met verrekenclausule				-	-	-	-	-

G.2 B Verantwoording van subsidies met verrekenclausule (bedragen in €)								
Doorlopend na 31-12-2019								
Omschrijving	Brin nummer	Kenmerk	Datum	Bedrag van Toewijzing	Saldo 1/1/2020	Ontvangen	Lasten	Saldo 12/31/2020
Subsidie Sterk techniek onderwijs STO19055HH		STO19055HH	11.06.2020	1.850.000	-	500.000	249.456	250.544
Subsidie Sterk techniek onderwijs STO19061HH		STO19061HH	11.06.2020	6.216.500	-	1.680.133	520.137	1.159.996
Totaal doorlopende subsidie met verrekenclausule				8.066.500	-	2.180.133	769.593	1.410.540

Totaaloverzicht:								
Totaal aflopende en doorlopende subsidie met verrekenclausule				8.066.500	-	2.180.133	769.593	1.410.540
Totaal subsidie zonder verrekenclausule				4.006.346	560.002	2.566.575	1.583.717	1.542.860
Totaal subsidies met en zonder verrekenclausule				12.072.846	560.002	4.746.708	2.353.310	2.953.400

8.9

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. Deze punten zijn als volgt opgebouwd:

- Het gemiddelde van de totale baten ligt tussen de € 75 en 125 miljoen (inclusief rentebaten) over 2016, 2017 en 2018. Complexiteitspunten: 8.
- Het gemiddelde van het aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten ligt tussen de 10.000 en 20.000 over de jaren 2016, 2017 en 2018. Complexiteitspunten: 4.
- De gewogen onderwijssoorten of sectoren per 1 oktober 2018:

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

Het voor Quadraam toepasselijke bezoldigingsmaximum in 2020 is EUR 183.000. 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 2020 (bedragen in €)		
	E. Diender- van Dijk	P. Eckringa
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belaste onkostenvergoedingen	160.635	155.352
Beloningen betaalbaar op termijn	21.765	20.931
Subtotaal	182.400	176.283
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	183.000	183.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	182.400	176.283
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 2019 (bedragen in €)		
	E. Diender- van Dijk	P. Eckringa
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1-31/12	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belaste 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

Voor de bezoldiging is de CAO bestuurders VO 2020 gevolgd. De voorzitter heeft niet de eenmalige uitkering van EUR 4.000 uitgekeerd gekregen, gelet op het feit dat dit tot een overschrijding van het bezoldigingsmaximum zou leiden. Voor het lid is de bezoldiging ten opzichte van 2019 gestegen. Deze stijging komt voort uit: a)) conform CAO een indexering en eenmalige uitkering van EUR 4.000, b) een onbelaste jubileumuitkering van 50% van het bruto maandsalaris in verband met 25-jarig jubileum in het onderwijs, c) de reguliere jaarlijkse salarisverhoging.

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2020 (bedragen in €)			
	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 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	19.260	13.482	13.482
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	18.300	18.300
-/- 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 2019 (bedragen in €)			
	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 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

Gegevens 2020 (bedragen in €)			
	Mr. J. Langerhuizen	K. Visser MBA	F. Belhirsch LL.M.
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	13.482	13.482	13.482
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.300	18.300	18.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	13.482	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 2019 (bedragen in €)			
	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

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn geen overige functionarissen in loondienst die in 2020 een bezoldiging boven het algemeen bezoldigingsmaximum hebben ontvangen. In 2020 zijn

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.

8.10

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 2020 wordt als volgt verdeeld:

(Voorstel) bestemming resultaat	
Resultaat Exploitatie 2020	
Resultaatverdeling	
Algemene reserve	893.080
Bestemmingsreserve OC&W	-
Totaal resultaat	893.080

8.11

CONTROLEVERKLARING
