

2025

BESTUURSVERSLAG + JAARREKENING



BESTUURSVERSLAG + JAARREKENING 2025

Auteur

Bestuurssecretaris

Eigenaar

CvB

Beheerder

Secr. CvB

Grafisch ontwerp

Buro Gom, Arnhem

April 2026

INHOUD

VOORWOORD	5	3. STRATEGISCH HRM	51
QUICK VIEW - BEDRIJFSVOERING IN 2025	6	3.1. Duurzame inzetbaarheid	52
QUICK VIEW - ONDERWIJS IN 2025	7	3.2. Arbeidsmarkt en recruitment	55
QUICK VIEW - MEDEWERKERS IN 2025	8	3.3. Leiderschap	57
1. BELEID EN ORGANISATIE	9	3.4. Ziekteverzuim	58
1.1. Over ons	10	3.5. Wajong / Participatiewet, uitkeringslasten / Banenafpraak	59
1.2. Bestuur & Beleid	13	3.6. Beperking aanspraken uitkering na werkloosheid	59
1.3. Overige bestuurlijke aandachtspunten	15	3.7. Werkdrukmiddelen	60
1.4. Interne en externe belanghebbenden	25	3.8. VOG's	60
1.5. Meldingen en Klachten	29	3.9. Strategisch personeelsbeleid	61
1.6. Privacy en Informatiebeveiliging	30	3.10. Perspectief 2026	62
2. ONDERWIJS	32	4. VERSLAGGMR	63
2.1. Onderwijsprestaties	33	4.1. De rol van de GMR	64
2.2. Kwaliteitsbeleid	34	4.2. Onderwerpen van de GMR in 2025	65
2.3. Toetsing en examinering	36	5. VERSLAG RAADVAN TOEZICHT	66
2.4. Onderzoek Quadraam	38	5.1. Corporate Governance	67
2.5. Internationalisering	40	5.2. De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies	70
2.6. ISK en Nieuwkomers	41	5.3. Samenstelling Raad van Toezicht 2025	72
2.7. Toegankelijkheid en toegangsbeleid	42	5.4. Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden	73
2.8. Passend onderwijs/samenwerkingsverband	43	5.5. Evaluatie bestuur en hoofdlijnen remuneratierapport	75
2.9. Basisvaardigheden	45	5.6. Vergoeding Raad van Toezicht	75
2.10. Sociale veiligheid en gelijke behandeling	47	5.7. Evaluatie Raad van Toezicht	76
2.11. Implementatie van het nieuwe curriculum	50		

6. BEDRIJFS-VOERING 2025	77	8. JAARREKENING	111
6.1. Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	78	8.1. Balans (na resultaatverwerking)	112
6.2. Financiële positie eind 2025	79	8.2. Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)	113
6.3. Balans eind 2025	81	8.3. Kasstroomoverzicht	114
6.4. Resultatenrekening 2025	82	8.4. Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025	116
6.5. Treasurybeleid	83	8.5. Toelichting op de balans	129
6.6. Huisvesting	85	8.6. Toelichting op de staat van baten en lasten	145
6.7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	90	8.7. Model E: Verbonden partijen	151
6.8. Planning- en controlcyclus 2025	91	8.8. WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	152
6.9. Allocatie van middelen	92	8.9. Overige gegevens	157
6.10. Werkdrukmiddelen	93	8.10. Controleverklaring	158
6.11. Thema 2025: Informatiebeveiliging	95		
7. TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT	96	VERKLARENDE WOORDENLIJST	159
7.1. Demografische ontwikkelingen	97		
7.2. Financiële meerjarenraming	100		
7.3. Belangrijkste risico's en onzekerheden	105		
7.4. Continuïteit	110		

VOORWOORD

Voor u ligt het bestuursverslag van 2025. Vorig jaar schreven we op deze plaats over wat we binnen en rond Quadraam in beweging hebben gezet. We gaven onszelf toen de opdracht om in en na 2025 concrete stappen te zetten. De opdracht om écht in beweging te komen: van voornemens en goede bedoelingen naar acties en tastbare resultaten.

En 2025 was een zeer actief jaar. We delen met u alvast een paar concrete voorbeelden die we uiteraard verder zullen uitwerken in het bestuursverslag. Zo hebben we onze uitgaven in lijn gebracht met de nieuwe realiteit van afnemende subsidies. We hebben grotere bijdragen aan het samenwerkingsverband geleverd. En er is sprake van een licht dalend leerlingenaantal. Het financiële resultaat van dit alles is in dit verslag zichtbaar.

Nog zo'n tastbaar én prachtig voorbeeld van onze stappen: daar waar nodig hebben we de kwaliteit van ons onderwijs en de resultaten daarvan aanzienlijk verbeterd. Bijzondere lof voor de locatie Landeweer van het Liemers College, die - met inspanning van velen - grote sprongen voorwaarts heeft gemaakt, tot tevredenheid van onze leerlingen, hun ouders en van de Inspectie van het Onderwijs. Ook Het Westeraam verdient hier een plek: met de ontwikkeling van hun innovatieve en unieke Wereldonderwijs wonnen ze in 2025 de Nationale Onderwijsprijs.

Ook zetten we graag al onze partners op het podium. Samen met hen maken we ons onderwijs inclusiever. Meer leerlingen, die voorheen naar het speciaal onderwijs (VSO) gingen, stappen onze scholen binnen én vinden daar hun weg. De in augustus 2025 gestarte symbioselocaties bij verschillende scholen, bewijzen dat. De sterk verminderde uitstroom uit onze scholen naar het VSO, doet hetzelfde.

Resultaten om trots op te zijn!

Niet alleen voor, maar ook achter de schermen zijn de ambities hoog. We hebben hard gewerkt aan professionaliseringstrajecten voor onze schoolleiders, docenten en ons ondersteunend personeel, aan de bestuurlijk-politieke voorbereidingen voor mooie nieuwbouwprojecten en de herorganisatie van het bestuursbureau.

We hebben het mooiste werk dat er is, werk dat er écht toe doet:
elke leerling tot leren brengen!

College van Bestuur Stichting Quadraam

Niek Bootsma

Voorzitter College van Bestuur

Marcel ten Vergert

Lid College van Bestuur

QUICK VIEW - BEDRIJFSVOERING IN 2025

Jaarresultaat

Intern begroot

-€0,9 mln

Intern gerealiseerd

+€1,5 mln 

Jaarrekening begroot

-€5,2 mln

Jaarrekening gerealiseerd

-€3 mln 

Baten & Lasten



Totale baten **€ 165,9 mln**

Totale lasten **€ 168,9 mln**



Personele lasten

€129 mln

Aandeel personeelslasten t.o.v. baten



Huisvesting

€13 mln

Aandeel huisvesting t.o.v. baten



Aantal scholen & locaties

15 scholen



21

Locaties

Samenstelling eigen vermogen

42 mln



3,3 mln

Bestemmingsreserve
(met name NPO-gelden)

39 mln

algemene reserve



Ratio normatief eigen vermogen **< 0,81**

Signaleringswaarde inspectie **> 1,00**

Financiële kengetallen

Liquideitsratio

> 1,26

Solvabiliteit

66%



Signaleringswaarde liquiditeit inspectie

< 0,75

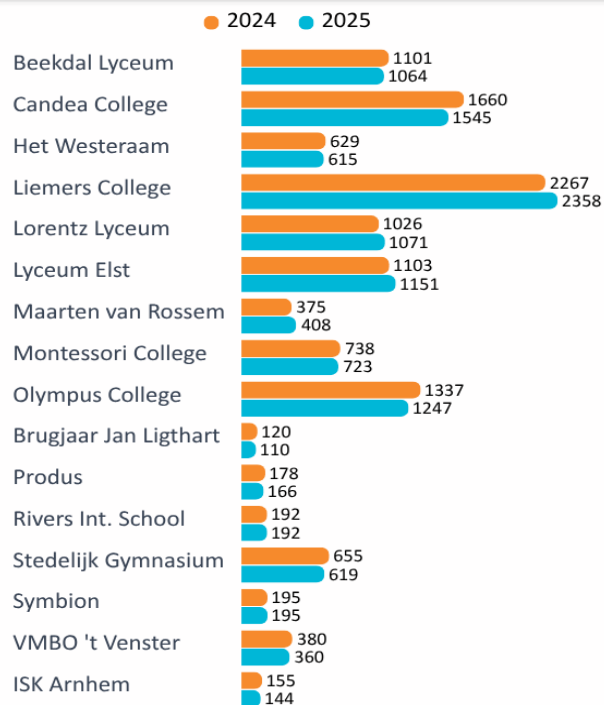


Signaleringswaarde inspectie

< 30%

QUICK VIEW - ONDERWIJS IN 2025

Aantal leerlingen per school



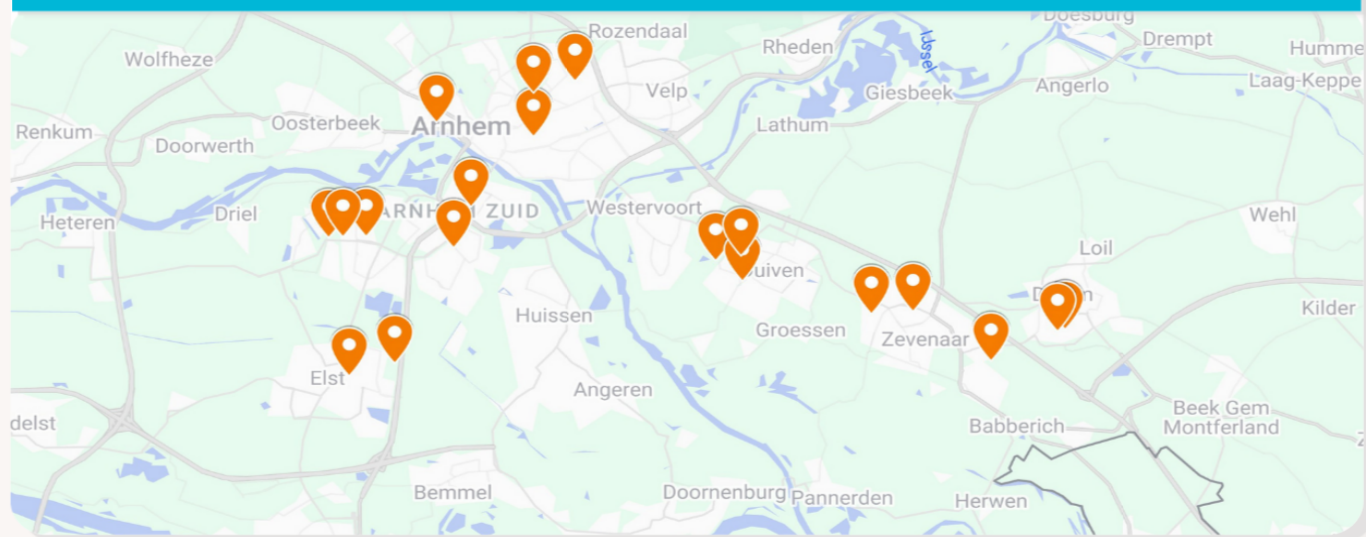
Bron: SomToday, aantal ingeschreven leerlingen incl.VAVO
Peildatum: 1 oktober '24 en '25

Aantal leerlingen per leerjaar

	2024	2025	Totaal 2024
leerjaar 1	2.606	2.462	12.111
leerjaar 2	2.466	2.474	
leerjaar 3	2.546	2.516	
leerjaar 4	2.582	2.623	11.968
leerjaar 5	1.341	1.332	
leerjaar 6	570	561	

Bron: SomToday, aantal ingeschreven leerlingen incl.VAVO
Peildatum: 1 oktober '24 en '25

Locaties Quadraam-scholen



Gemiddeld slagingspercentage

	Quadraam				Landelijk	
	Aantal II	2024	Aantal II	2025	2024	2025
vmbo-bb	164	98,7%	180	89,9%	97,1%	97,5%
vmbo-kb	313	94,8%	296	95,3%	95,3%	95,3%
vmbo-gt	611	92,2%	642	91,0%	91,4%	91,6%
havo	699	88,6%	677	87,0%	88%	85,4%
vwo	455	89,2%	444	86,5%	90,8%	88,3%

Aantal examenkandidaten
Quadraam 2025:

 2.239

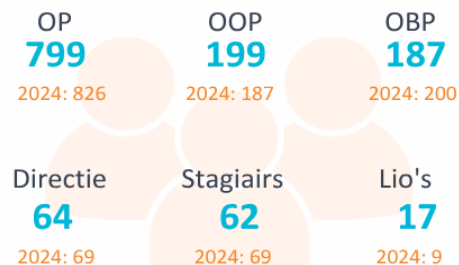
Inspectieoordeel per onderwijssoort

	opleidingen	voldoende	onvoldoende
pro	2	2	
vmbo-bb	5	3	2*
vmbo-kb	5	4	1*
vmbo-gt	8	8	
havo	7	7	
vwo	8	8	

*vmbo-bb en -kb Liemers College loc. Landeweer (maart '26 beiden weer voldoende) en vmbo-bb van Het Westeraam.

QUICK VIEW - MEDEWERKERS IN 2025

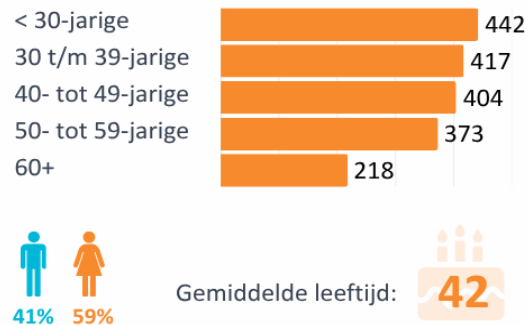
Aantal fte per categorie



Totaal aantal medewerkers: **1.854**
Gemiddelde werktijdfactor: **0,72**

De hierboven genoemde aantallen zijn gemiddelden over het gehele jaar '24 en '25

Demografische samenstelling



Professionalisering*

34 Qtimes
5 Events
12 Netwerken
253 GoodHabitz



Quadraam Leiderschapsprogramma:

- Intervisecoaching
- Opleiding middenmanagement
- Oriëntatie op leiderschap
- Studiedagen

*Dit overzicht betreft uitsluitend de vanuit Quadraam georganiseerde professionaliseringsactiviteiten.

Uitstroom en instroom docenten in fte

	2025	2024
Instroom	88	123
Uitstroom	114	118



Uitstroom naar reden	2025	2024
Tijdelijke & vervangingscontracten	53,8	49,1
Vrijwillig uitstroom	41,8	52,8
Overige uitstroom	13,6	3,7
Pensionering	4,8	12,4

Vacatures



204

Vacatures

Top 3 vacatures

1. Nederlands
2. Wiskunde
3. Frans & Economie

3.427 sollicitanten

Verhouding dienstverband

	2025	2024
vast	74%	70%
tijdelijk	26%	30%



Ziekteverzuim

	2025	2024
Streefpercentage Quadraam	3,80%	3,80%
Ziekteverzuimpercentage	4,97%	5,08%
Landelijk percentage	nwb	6%

1.

BELEID EN ORGANISATIE

1.1.	Over ons	10
1.2.	Bestuur & Beleid	13
1.3.	Overige bestuurlijke aandachtspunten	15
1.4.	Interne en externe belanghebbenden	25
1.5.	Meldingen en Klachten	29
1.6.	Privacy en Informatiebeveiliging	30

1.1.

OVER ONS

Wij zijn Stichting Quadraam (Quadraam): een onderwijsorganisatie in het voortgezet onderwijs.

We vervullen één van de mooiste denkbare maatschappelijke opdrachten: jonge mensen verder brengen. Dat is de reden dat zovelen van ons dagelijks bevrologan aan het werk zijn. En lukt het een keer niet, dan is er altijd weer een kans om het de volgende keer beter of anders te doen.

Wat voor onze leerlingen geldt, is ook op ons van toepassing. Fouten maken mag en samen doen we het de volgende keer beter. Er is altijd een nieuwe kans. Elke dag opnieuw. We hebben prachtig werk!

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 topsport, kunst, cultuur en dans tot wetenschap (science), techniek, business, internationaal en tweetalig onderwijs.

Van de Internationale Schakelklas en het Montessorionderwijs tot een Technasium en onderwijs voor hoogbegaafde kinderen (OPUS). Leerlingen en hun ouders kiezen bij ons een school die het beste bij hen past. Zo bieden we onze leerlingen alle kansen voor de wereld van morgen.

Kernwaarden

Quadraam wil zich laten (her)kennen op basis van een drietal kernwaarden, die ons gedrag bepalen: verantwoordelijkheid, ambitie en nieuwsgierigheid.

Zó tonen wij onze waarden:

- Verantwoordelijkheid
 - We kennen onze (maatschappelijke) opdracht; we zijn daarop aanspreekbaar en we spreken elkaar aan;
 - We kennen onze rol en nemen initiatief waar nodig;
 - We zijn betrouwbaar en komen onze beloftes na.
- Ambitie
 - We stellen hoge eisen aan onszelf en aan elkaar: samen mikken we op het beste;
 - We werken samen om onze doelen te bereiken en we ondersteunen elkaar.
- Nieuwsgierigheid
 - We zijn onderzoekend en staan open voor nieuwe ideeën en inzichten;
 - We durven te experimenteren en we leren van onze fouten;
 - We stellen vragen en stellen oordelen uit.

Visie en missie

Onze visie

Elk kind, elke jongere heeft de wil en het vermogen om te groeien en te leren: cognitief, sociaal en op persoonlijk vlak. We zien een toekomst waarin ál onze leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen, ongeacht hun achtergrond of uitdagingen.

Onze missie

Onze opdracht als onderwijsorganisatie is helder, kort en krachtig: elke leerling tot leren brengen.

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 15 scholen.

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, ISK Arnhem-Zuid
Arnhem-Noord	Stedelijk Gymnasium Arnhem, 't Venster, ISK Arnhem-Noord, Beekdal Lyceum, Montessori College Arnhem

Juridische structuur

Wij zijn als Stichting Quadraam ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41053607. Onze stichting is statutair gevestigd in Duiven.

Organisatiestructuur

Het College van Bestuur (CvB) bestuurt Quadraam. Het interne toezicht berust bij de Raad van Toezicht (RvT). De leden van deze raad zijn onafhankelijk. Directeuren leiden onze scholen; hun mandaat is uitgewerkt in het managementstatuut.

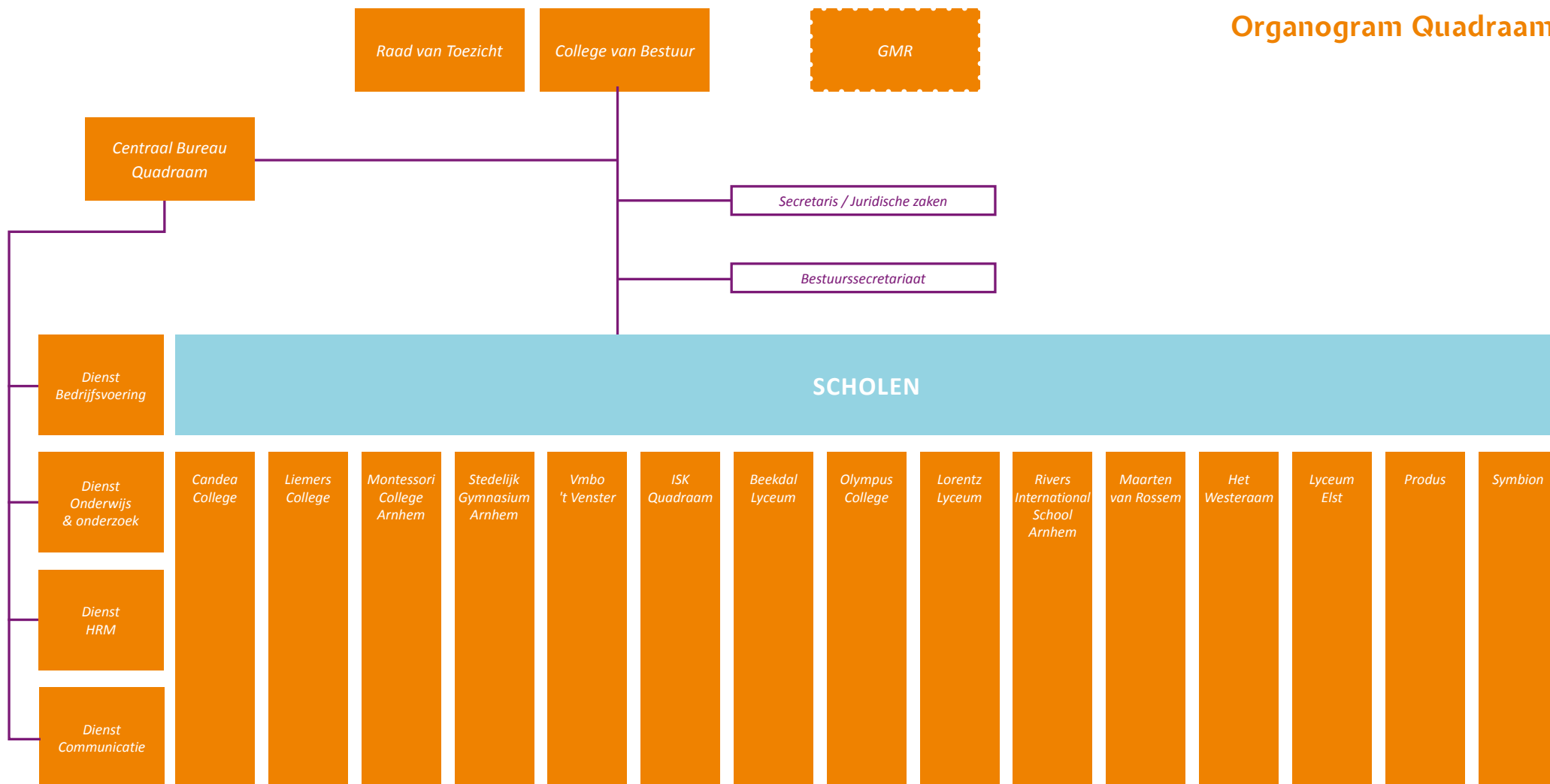
De staf van het CvB bestaat uit het bestuurssecretariaat en de bestuurssecretaris.

Ter ondersteuning van het schoolmanagement en CvB hebben wij de diensten HRM, Bedrijfsvoering, Onderwijs & Onderzoek en Communicatie. Elke dienst heeft een directeur.

Onze diensten bestaan uit de volgende onderdelen:

- Dienst Bedrijfsvoering: Financiën, Control, Inkoop & Vastgoed, ICT en Servicedesk;
- Dienst Onderwijs & Onderzoek: Diagnostiek & Advies, Onderwijs & Kwaliteit, Onderwijs & Technologie, Q-highschool, huisacademie Quriuz, PO/VO, Onderzoek, Opleidingsschool Qoers, Leermiddelenfonds en Coaching;
- Dienst Communicatie: Corporate Communicatie, Voorlichting, Communicatieadvies en Marktanalyse;
- Dienst HRM: HR&O Advies, Werving & Selectie, Verzuim & Re-integratie, HR Backoffice en Arbeidsvoorwaarden & Arbeidsrecht.

Organogram Quadraam



1.2.

BESTUUR & BELEID

Onze besturingsfilosofie

De manier waarop we ons organiseren, onze keuzes maken en handelen, baseren wij op onze kernwaarden en richten wij op wat we willen bereiken: elke leerling tot leren brengen. Om dat te kunnen bereiken, hebben we een (pro)actieve houding en het besef van verantwoordelijkheid nodig, zijn we doelgericht én krijgen we ruimte om dingen uit te proberen.

Verantwoordelijkheidsverdeling

De kern van wat we doen -het verzorgen van onderwijs om elke leerling tot leren te brengen- vindt plaats op onze scholen. Onze scholen zijn het hart van onze organisatie. Zij krijgen daarmee de grootste verantwoordelijkheid. Die verantwoordelijkheid krijgen gaat gepaard met middelen, zeggenschap en ruimte om die verantwoordelijkheid waar te kunnen maken. Over de resultaten die de scholen bereiken, leggen ze vervolgens verantwoording af aan het bestuur.

Doelgerichtheid

We willen onze doelen graag behalen. Enerzijds bepalen externe factoren (zoals o.a. het inspectiekader) deze doelen. Anderzijds stellen we die doelen zelf vast. Als we weten dat we een doel bereikt hebben en op welk niveau dat dan moet zijn, dan leggen we dit vast in een nog op te stellen kwaliteitsdocument. We helpen elkaar om die doelen gezamenlijk te bereiken: niet ieder voor zich, maar ieder voor ons allen.

Best Practice - Lyceum Elst

Zo werken wij aan basisvaardigheden

Het woord 'basisvaardigheden' zegt het al: vaardigheden die de basis zijn van kennis en vele andere vaardigheden. Een belangrijk fundament dat je helpt om gelukkig door het leven te gaan. Logisch dus dat wij, Lyceum Elst, in navolging van de basisschool, daar aandacht voor hebben.

Extra geld: hoe zetten we dat in?

Dit jaar ontving Lyceum Elst tijdelijk extra geld voor het geven van onderwijs in de basisvaardigheden. Tijdelijk geld voor iets dat de basis van het leren vormt, leidde tot reflectie: waar zetten wij dit geld voor in? Wat doen we al goed? Wat kan beter? Vragen waar we antwoord op móeten hebben, voordat we investeren in extra lessen, nieuwe of aangescherpte doelen in vaklessen en instrumenten om de voortgang te meten.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - Stedelijk Gymnasium Arnhem

Be a buddy: een warm welkom op het Stedelijk Gymnasium

Op het Stedelijk Gymnasium Arnhem zijn we trots op ons buddyproject: een project waarin bovenbouwleerlingen onze eersteklassers begeleiden in hun eerste jaar op het gymnasium. De overgang naar het voortgezet onderwijs is groot; met dit project zorgen wij voor een warm, veilig en persoonlijk welkom.

Getrainde vertrouwenspersonen uit de bovenbouw

Een leerling uit de eerste klas koppelen we aan een getrainde buddy uit de bovenbouw. Deze leerlingen hebben vooraf een gerichte training gevolgd, waarin zij vaardigheden hebben ontwikkeld in het voeren van het goede gesprek, actief luisteren, signaleren van welzijnsvragen en het bieden van passende ondersteuning. Zij zijn daarmee niet alleen wegwijzers in het gebouw, maar vooral vertrouwenspersonen die laagdrempelig aanspreekbaar zijn.

[LEES MEER...](#)

Regelruimte

Onze scholen verschillen, of het nu gaat om doelgroep, locatie, niveau of onderwijskundig concept. Elke school werkt de basisopdracht - elke leerling tot leren brengen - zelf verder uit, passend bij de eigen doelgroep, locatie, enzovoorts.

De ondersteuning van de scholen organiseren we centraal: financiën, ICT, huisvesting, HR, O&O, communicatie, etc. Door specialismen te bundelen, krijgen we die ondersteuning op een hoog niveau en levert het schaalvoordelen op. Op deze gebieden leidt juist uniformiteit tot kracht en is de individuele regelruimte per school soms beperkt. Anders gezegd, hoe verschillend de scholen ook kunnen zijn, ze zijn verankerd op een oranje fundament: het Quadraam-fundament.

1.3.

OVERIGE BESTUURLIJKE AANDACHTSPUNTEN

Het CvB heeft in 2025 bijzondere aandacht besteed aan de uitwerking van zijn bestuurlijke opdracht:

- Het onderzoek naar de toekomstbestendige dienstverlening en organisatie van het Centraal Bureau (CBQ);
- Het Strategisch Huisvestingsplan Quadraam (SHQ);
- Huisvestingsdossiers: Lyceum Elst, Olympus College, Liemers College; ISK
- Sterk Techniek Onderwijs;
- Het Samenwerkingsverband De Verbinding V(S)O 25.06.

a) De uitwerking van de bestuurlijke opdracht

In 2024 heeft het CvB een bestuursopdracht gekregen van de RvT. Samengevat is het bestuur gevraagd om de regie te nemen – en om die te organiseren - op het gebied van koers, leiderschap en de centrale ondersteuningsorganisatie van Quadraam.

Regie op Koers: we hebben onze besturingsfilosofie beschreven en vastgesteld, onze visie en opdracht beschreven, onze kernwaarden vastgesteld en onze strategische doelen geformuleerd.

Best Practice - Candea College

Trajectgroepen nieuwe stijl met een rustpunt, steunpunt en pluspunt

Om leerlingen met grote ondersteuningsbehoeften beter te kunnen ondersteunen, zijn we in schooljaar 25-26 op beide locaties gestart met een trajectgroep nieuwe stijl. Deze bestaat uit het rustpunt, het steunpunt en het pluspunt. De trajectgroep bevindt zich op een rustige plek in de school met een huiselijke sfeer. Het ondersteuningsteam bemant deze veilige plek.

Het rustpunt

Het rustpunt is bedoeld voor leerlingen die snel overprikkeld zijn en/of sociaal gezien snel overvraagd worden. Deze leerlingen kunnen in de pauzes en in tussenuren gebruik maken van het rustpunt. Waar nodig kunnen deze leerlingen een beroep doen op de aanwezige collega's van het ondersteuningsteam.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - Het Westeraam

Met ons WereldOnderwijs leiden we onze vmbo'ers op tot echte wereldburgers, zodat zij het verschil kunnen maken. WereldOnderwijs betekent: je vmbo-diploma halen én veel leren over jezelf, de ander en de wereld om je heen. We geven onze leerlingen de kans, tijd en ruimte om zichzelf te ontwikkelen. Dat doen we met onze brede burgklas, vmbo-breed.

Na deze twee jaar bepalen we welk niveau het meest passend is voor de leerling om te gaan volgen in de bovenbouw. Op deze manier motiveren we onze leerlingen en stimuleren we de regie over hun eigen leerproces.

GroeiRadar

GroeiRadar: een door onszelf bedacht en ontwikkeld datagestuurde digitale tool die groei zichtbaar maakt in een begrijpelijk overzicht voor iedereen. Met GroeiRadar zien we in één opslag hoe een leerling zich ontwikkelt. Daarnaast geeft het ons handvatten om onze leerlingen zo goed mogelijk te begeleiden en te beoordelen. Tot slot ondersteunt GroeiRadar ons in het determineren van het meest passende niveau aan het eind van klas twee. GroeiRadar hebben we toegevoegd aan het digitale portfolio van iedere leerling.

[LEES MEER...](#)

Met de schoolleiders en middenmanagement hebben we, o.a. tijdens verschillende studiedagen, concreet invulling gegeven aan onze strategische agenda: inclusief onderwijs, basisvaardigheden en aantrekkelijk werkgeverschap. Per strategisch thema hebben we twee ambassadeurs benoemd die de regie voeren over de voortgang en de uitwerking ervan. Per thema ontwikkelen we doelen en resultaten. Uiteindelijk leidt dit traject tot een strategisch beleidsplan voor 2026 t/m 2030.

Regie op leiderschap: onze nieuwe besturingsfilosofie en onze strategie- en organisatiewijziging betekenen ook een cultuurverandering. Samen met de school- en de stafdirecteuren hebben we de door ons gewenste kenmerken van onze professionele cultuur beschreven. Dat document is geen einddocument, maar is bedoeld als onderlegger voor het leiderschapsprogramma - en voor andere documenten – die we in het kader van onze organisatie opstellen.

In 2025 hebben de schooldirecteuren deelgenomen aan een leergang leiderschapsontwikkeling om het gevraagde leiderschap ook in gedrag zichtbaar te laten worden. De schooldirecteuren, het bestuur en de stafdirecteuren hebben de leergang gezamenlijk vormgegeven. Deze kent een aantal ontwikkelniveaus: bewustwording, systemisch werken met inzicht in werking van patronen en transformatief leren. Tijdens deze leergang werden we begeleid door een extern bureau. Het leiderschapstraject heeft ook tot doel om cultuurelementen als eigenaarschap, individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheid, verantwoording afleggen en elkaar feedback geven, meer vorm en inhoud te geven. De afronding vindt plaats in 2026.

Regie op het CBQ: In 2024 zijn we met een proces gestart dat heeft geleid tot een voornemen tot een herorganisatie van het CBQ. We willen een wijziging van 4 naar 2 directeuren realiseren in 2026: één voor bedrijfsvoering en één voor mens en organisatie. Voor beide posities hebben we inmiddels nieuwe directeuren geworven. We werken samen aan een centraal bestuursbureau (CBQ) dat meer vraaggestuurd gaat werken om zo de scholen, die meer ruimte hebben gekregen om hun basisopdracht zelf uit te werken, professioneel te kunnen ondersteunen en te faciliteren. Dat heeft ertoe geleid dat er service- en accountteams zijn gevormd die meer samenwerken om de kwaliteit van de ondersteuning van onze scholen en het CvB te verbeteren. Uiteindelijk moet het ook leiden tot een nieuw portfolio van diensten en producten van het CBQ dat we effectief en efficiënt inrichten. Zo kunnen we ook de financiële middelen optimaal inzetten in het primaire onderwijsproces, in overeenstemming met onze besturingsfilosofie.

b. Strategisch Huisvestingsplan Quadraam

Om meer richting te kunnen geven aan onze onderwijshuisvesting hebben we in 2025 een SHP opgesteld. In een SHP vinden we onze ambities, kaders en uitgangspunten op het gebied van huisvesting. De aanleiding voor het SHP ligt in een combinatie van factoren: demografische ontwikkelingen, veranderende onderwijsbehoeften, toenemende eisen op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit, en de noodzaak tot betere afstemming met gemeenten over huisvestingsvraagstukken.

Best Practice - Olympus College

Zo verbeteren we onze leskwaliteit

Op het Olympus College willen we onze leskwaliteit te verbeteren. Enerzijds gaat het daarbij om het realiseren van een cultuurverandering. Anderzijds willen we docenten motiveren om zichzelf vanuit reflectie te verbeteren. Zo bereiken we een ontwikkelstand waarin iedereen openstaat voor verandering en vooruitgang.

De week van lesbezoeken

Om dit te bereiken hebben we onder andere de ‘Week van de lesbezoeken’ in het leven geroepen: drie weken per jaar bezoeken we lessen – naast de reguliere gesprekkencyclus vanuit de schoolleiding – heel intensief. De kern daarbij is dat andere docenten ook meegaan bij lesbezoeken én aanwezig zijn bij het nagesprek. Niet alleen de bezochte docent dagen we zo uit tot leren, maar ook de docent die bij de lesobservatie is, leert van wat die ziet. Hierdoor wordt het steeds ‘normaler’ om bij elkaar op lesbezoek te gaan vanuit een ontwikkelingsgerichte aanpak.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - Liemers College

Samen maken wij het verschil

Op locatie Landeweer van het Liemers College geloven we diep in collective efficacy: samen maken wij het verschil vóór en mét onze leerlingen. Verbetering ontstaat hier niet door losse interventies, maar door gedeeld eigenaarschap. Vanuit het besef 'ik ben omdat wij zijn' (Ubuntu) bouwen we dagelijks aan onderwijs waarin niemand er alleen voor staat.

Op zoek naar onze gezamenlijke visie

Dit krijgt concreet vorm in halfjaarlijkse reviews waarin collega's elkaars lessen bezoeken en spiegelen aan onze gezamenlijke visie op de Landeweer-les. Via beeldcoaching, studiedagen en gerichte dialoog onderzoeken we samen wat werkt, wat beter kan en waarom. Verschillen tussen collega's strijken we niet glad, maar benutten we als bron van leren.

[LEES MEER...](#)

Het SHP fungeert als beleidsmatig en strategisch kader dat de koers bepaalt voor investeringen, renovaties en nieuwbouwprojecten, met als doel het realiseren van toekomstbestendige, inclusieve en betekenisvolle leeromgevingen voor onze leerlingen. We willen met onze huisvesting concreet bijdragen aan gelijke kansen, maatschappelijke betrokkenheid en een gezonde leeromgeving. Voor ons moeten onze scholen dé plek zijn waar álle leerlingen zich welkom voelen en waar docenten betekenisvol onderwijs kunnen geven. Onze scholen zijn die met aandacht ontwikkeld.

Voor de komende jaren staan wij voor een omvangrijke vervangingsopgave. In het SHP hebben we meerdere projecten voorzien en hebben we de strategische richting daarvoor uitgewerkt. Sommige projecten (zoals het Lyceum Elst en het Liemers College) zijn al opgestart, voor veel andere projecten zal nog een aanvullend haalbaarheidsonderzoek moeten plaatsvinden.

Tijdelijke huisvesting is een aandachtspunt: die moet georganiseerd worden. Vanwege de onderlinge afhankelijkheden moeten we het plan en de projecten daarom gefaseerd uitvoeren.

We zijn trots op ons ambitieuze plan dat we gezamenlijk (schooldirecteuren en bestuur, onder begeleiding van een extern bureau) hebben opgesteld.

c. Huisvestingsdossiers: Lyceum Elst, het Liemers College, het Olympus College en de inhuizing van de ISK bij het Stedelijk Gymnasium

Goed nieuws in 2025 voor het **Lyceum Elst**, dat al lange tijd gebrek aan ruimte heeft voor zijn leerlingen: het kan gaan bouwen. Er komt een nieuw gebouw van 4296 m² tegenover het huidige gebouw van 3306 m². De financiën zijn beschikbaar gesteld en de samenwerkingsovereenkomst tussen Quadraam en de gemeente hebben we getekend, zodat wij het bouwheerschap op ons kunnen nemen en een bouwvoorbereidingskrediet krijgen.

In Elst werken we nu in de definitiefase van de nieuwbouw. Eerder sloten we een samenwerkingsovereenkomst met de Gemeente Overbetuwe. Daarnaast is de aanbestedingsprocedure gestart voor de architect. Als alles meezit kunnen we in het schooljaar 2028/2029 de nieuwe school openen. Tot de opening werken we met het huidige gebouw met een aantal tijdelijke lokalen.

De bezetting van het **Liemers College**, locatie Zonegge, kent al langere tijd een bezettingsgraad die flink onder de geldende VNG-norm ligt. Daarbij is het schoolgebouw ruim 40 jaar oud en afgeschreven. De technische en onderwijskundige tekortkomingen worden groter. Het gebouw Heerenmäten van het Liemers College is even oud en is dus ook aan het einde van zijn levensduur.

Wij willen voor deze gebouwen één nieuw gebouw op het terrein van Heerenmäten realiseren. Daartoe hebben we al meerdere gesprekken gevoerd met de gemeenten Duiven, Zevenaar en Montferland die de

Best Practice - Maarten van Rossem

AI en ons onderwijs

Op het Maarten van Rossem zetten we AI in om leerlingen met diverse onderwijsbehoeften beter te ondersteunen. Veel leerlingen kampen met taalachterstand, beperkte thuisondersteuning of hebben moeite om ideeën om te zetten in concrete producten. Zoals [de Volkskrant](#) recent (2 februari 2026) beschrijft, zoekt het Maarten van Rossem (samen met andere scholen) naar verantwoorde manieren om AI hiervoor in te zetten.

Pilot

Op onze school zijn we gestart met de pilot Lesversterking met AI, met gesloten leerapps die onze docenten zelf hebben ontwikkeld. Deze apps sluiten aan op de vakleerdoelen, het niveau van leerlingen en ondersteunen het denkproces zonder het over te nemen; de docent blijft volledig in regie.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - Lorentz Lyceum

Internationale burgerschapsvaardigheden

Sinds augustus 2023 legt de Inspectie van het Onderwijs extra nadruk op het versterken van basisvaardigheden, waaronder burgerschap. De Inspectie van Onderwijs verwacht van scholen dat zij doelgericht werken aan burgerschapsvaardigheden en de ontwikkeling van leerlingen hierin volgen.

Doorlopende leerlijn voor burgerschapsvaardigheden

Het Lorentz Lyceum werkt al langer met een doorlopende leerlijn (internationale) burgerschapsvaardigheden. Deze doorlopende leerlijn hebben we uitgewerkt in een rubriek met concrete vaardigheden en niveaubeschrijvingen. Leerlingen op het Lorentz Lyceum komen (internationale) burgerschapsvaardigheden overal tegen, onder andere in:

- de mentorenleerlijn;
- vakoverstijgende en vakgebonden opdrachten;
- loopbaanoriëntatie;
- de wereldweek (speciale week in de onderbouw waarin leerlingen met excursies, workshops en activiteiten actief werken aan burgerschapsvaardigheden);
- internationale reizen en uitwisselingen.

[LEES MEER...](#)

gemeenschappelijke regeling onderwijshuisvesting De Liemers (GRHVOL) hanteren. In die regeling hebben zij de onderwijshuisvesting voor het voortgezet onderwijs belegd. In 2024 is een scenariostudie uitgevoerd waaruit blijkt dat nieuwbouw de beste variant is, ook op het gebied van duurzaamheid. Dit rapport is aan de GRHVOL gepresenteerd en vervolgens aan het voltallige college van de gemeente Zevenaar, omdat Heerenmäten in de gemeente Zevenaar ligt.

Door ambtelijke wisselingen binnen gemeenten heeft de afronding van de definitiefase vertraging opgelopen. Ons doel is nog steeds om in 2029 het nieuwe gebouw te kunnen betrekken, maar dat is bepaald niet zeker. Het is lastig gebleken om alle drie de gemeentes zover te krijgen dat ze instemmen met het beschikbaar stellen van een bouwbudget voor nieuwbouw op locatie Heerenmäten.

Het wordt ingewikkelder, nu de gemeenten Zevenaar, Doesburg, Duiven en Westervoort in 2026 een intentieverklaring tot fusie zullen tekenen. Het duurt enkele jaren voordat de fusie is gerealiseerd. De vraag is wat dit voor-nemen betekent voor de besluitvorming die wij voorstaan.

Quadraam is met de gemeente en de Onderwijsspecialisten overeen-gekomen dat De Onderwijsspecialisten gebruik gaan maken van het stergebouw van het **Olympus College**. De gemeenteraad heeft ruim € 4,6 miljoen gereserveerd voor de aanpassing van het stergebouw voor de Onderwijsspecialisten, de vervangende semipermanente voorzieningen (voor de huisvesting van Brugjaar Jan Ligthart) en de noodzakelijke aan-passingen in het Olympus College zelf.

De aanbesteding voor de bouw van de semipermanente voorzieningen is afgerond. Deze voorzieningen zijn eind 2025 opgeleverd. Daarna kan het reguliere onderwijs van het Olympus College hiervan gebruik maken. Het Jan Ligthart krijgt dan een eigen plek binnen het Olympus College en zal dus verhuizen vanuit het Stergebouw naar de semipermanente lokalen. Vanaf heden tot aan de voorjaarsvakantie van '26 worden de noodzakelijk aanpassingen uitgevoerd. In die voorjaarsvakantie zal de afdeling Jan Ligthart intern verhuizen. Vervolgens verbouwen en verduurzamen De Onderwijsspecialisten en de gemeente Arnhem het stergebouw van het Olympus College. Daarna kan de Brouwerij haar intrek nemen in het Stergebouw, dat zal gebeuren in de zomervakantie 2026.

De noodzakelijke vergunningen voor al deze activiteiten is inmiddels afgegeven.

Het CvB is al geruime tijd in gesprek met De Onderwijsspecialisten en de gemeente over inhuizing van De Brouwerij bij het Olympus College. Het gaat over ongeveer 120 leerlingen die nu op een locatie - die binnen afzienbare tijd zal sluiten - onderwijs krijgen. Verschillende scenario's hebben we in de laatste maanden besproken met diverse scholen en de gemeente. De gesprekken hebben nog niet tot een definitief voorstel of besluit geleid. Feit is wel dat de optie inhuizing in het Stedelijk Gymnasium Arnhem is komen te vervallen.

Best Practice - Rivers International School

The role of community as core value in education

In November, Rivers hosted an inspiring alumni evening demonstrating how community enriches education. Fifty-five current students from MYP5, DP1, and DP2 connected with 24 alumni—from recent May graduates to those who left five years ago—transforming abstract aspirations into tangible, relatable experiences.

Education as a collective endeavor

This event exemplified education as a collective endeavor. Parents fueled the evening with shared meals, creating a space for Q&A sessions and genuine conversations. Alumni shared real-world insights into university life, career choices, and personal growth, while students asked questions they might never pose in traditional settings.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - Montessori College Arnhem

Tot 14-onderwijs: een mooie samenwerking met Floriant, een school voor SO

Als MCA zijn wij in augustus 2025 gestart met de Tot 14-klas, een klas met 17 leerlingen die vanuit groep 8 van Floriant (SO) zijn ingestroomd. Deze samenwerking tussen MCA en Floriant (een onderdeel van de Onderwijsspecialisten) is een belangrijke stap in het realiseren van een inclusieve en veilige leeromgeving, waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen en stap voor stap kunnen doorgroeien naar het regulier voortgezet onderwijs.

Hetzelfde programma, maar net een beetje anders

De leerlingen volgen hetzelfde programma als de andere leerlingen in klas 1, maar ze hebben de meeste lessen in hun eigen lokaal, waar ook altijd hun mentor Anouk vanuit Floriant aanwezig is. Anouk begeleidt de leerlingen én de docenten die lesgeven aan deze klas. Docenten bieden de leerlingen extra structuur en hebben aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen.

[LEES MEER...](#)

Door de wethouder is eerder een nieuwe oplossingsrichting aangereikt: inhuizing van De Brouwerij in het (Stergebouw van het) Olympus, de opgeofferde lokalen komen dan als semipermanente bouw terug. Wij zijn daar enthousiast over: zowel onderwijskundig (het gezamenlijk aanbieden van onderwijs) als vanwege het feit dat dit in het perspectief past van de nieuwbouw op de locatie. Aan onze medewerking stellen we wel twee eisen: bouw van semipermanente lokalen voor onze leerlingen en een eigen gedeelte binnen het gebouw voor onze Jan Ligthart afdeling, die nu als eigen locatie het Stergebouw heeft en deze, volgens de plannen, moet verlaten.

We werken nauw samen met De Brouwerij om deze optie te realiseren, vooruitlopend op een positief besluit van de gemeente Arnhem. Mikten we eerst nog op 1 augustus 2025, inmiddels is het perspectief verschoven naar 31 december 2025, met een mogelijke uitloop naar 1 augustus 2026. Dit heeft alles te maken met de vele vergunningen die we moeten aanvragen voor de semipermanente lokalen.

ISK Arnhem is één van de 14 scholen van Quadraam waar het SGA ook deel van uitmaakt en biedt onderwijs aan anderstalige leerlingen tussen de 12 en 18 jaar. In de ISK vangen we leerlingen op uit alle delen van de wereld. Deze leerlingen beheersen de Nederlandse taal nog niet of onvoldoende. In ongeveer twee jaar bereiden we onze leerlingen voor om door te stromen naar een vervolgopleiding: van projectonderwijs tot gymnasium en het mbo.

De instroom van het aantal ISK-leerlingen blijft onverminderd hoog. De leerlingen hebben we op dit moment verdeeld over twee schoollocaties: 't Venster en, sinds vorig jaar april, het Maarten van Rossum. In oktober 2024 werd echter de maximale capaciteit aan lokalen op beide locaties bereikt.

Vanaf dat moment kwamen leerlingen op de wachtlijst te staan en die leerlingen hebben tot nu toe nog geen onderwijs kunnen volgen.

We hebben in 2025 hard gezocht naar mogelijkheden om de ISK uit te breiden naar een derde locatie, in ieder geval tot aan de komende zomervakantie. Het SGA, dat een grote overmaat kent, heeft aangeboden om een deel van zijn gebouw (in elk geval tijdelijk) beschikbaar te stellen, zodat we daar ISK-onderwijs aan kunnen bieden. Het streven is om de ISK-leerlingen na de voorjaarsvakantie op het SGA te huisvesten. De eerste reacties van betrokkenen, zowel binnen als buiten de school, zijn positief. Daar zijn we erg blij mee.

d. Sterk Techniek Onderwijs

In 2025 heeft Quadraam als penvoerder van het programma de tweede cyclus van de nieuwe STO-regio 24061 (Arnhem–Liemers–Overbetuwe–Lingewaard–Veluwezoom) in gang gezet. Na afronding van de eerste subsidieperiode 2020–2024 ontwikkelen we de aanpak van De Regio als Klaslokaal door in één gezamenlijke regio met één governance-structuur: een stuurgroep van (v)mbo-directeuren onder voorzitterschap van een bestuurder van Quadraam, een programmateam en STO-netwerkcoördinatoren per (v)mbo-school.

Centraal staan vier doelstellingen:

- meer instroom in technische en technologische opleidingen;
- een kwalitatief sterk beroepsgericht vmbo;
- versterkte regionale samenwerking;
- actualisering van techniekonderwijs, inclusief thema's als duurzaamheid, energietransitie, digitalisering en AI.

Best Practice - 't Venster

De docentondersteuner: oplossingen zoeken die niet (altijd) voor de hand liggen

Op 't Venster werken we met een docentondersteuner die we inzetten bij klassen met een uitdagende groepsdynamiek. Ze kijkt mee in de lessen en probeert zich in te leven in hoe leerlingen en de klas de les ervaren, en wat er kan worden gedaan om de groepsdynamiek te verbeteren.

De oplossing: maatwerk

De oplossing is er vrijwel nooit eentje uit het boekje: het is iedere keer weer maatwerk. Soms geeft de docentondersteuner een docent coaching, soms schrijft ze een klassenplan of soms denkt ze samen met de docent mee over het ontwikkelen en uitproberen van werkvormen. Zo heeft onze docentondersteuner bijvoorbeeld bij een examenklas samen met de docent een programma ontwikkeld waarin activerende werkvormen centraal stonden. De uitleg aan de klas daarbij hield de docent zo beperkt mogelijk. Hierdoor steeg de aandacht, verbeterde het klassenmanagement en namen de resultaten voor het vak toe.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - ISK

Leren door ontmoeting: onderwijs dat verbindt

Tijdens de kerstperiode hebben wij van de ISK een betekenisvolle themadag georganiseerd waarin leren, ontmoeten en burgerschapsvorming samenkwamen. Leerlingen maakten waxinelicht-houders en kerstkaartjes, waarbij zij tijdens een begeleide wandeltocht door Park Sonsbeek foto's mochten maken. Het koude en donkere park werd voor even verlicht door kerstlampjes, door de aanwezigheid van onze leerlingen en door de betrokkenheid van begeleiders.

De opbrengsten

De opbrengst van deze actie hebben onze leerlingen dezelfde week persoonlijk overhandigd aan bewoners van verschillende verzorgingstehuizen. Daar ontstonden bijzondere ontmoetingen tussen jongeren en ouderen, waarin aandacht, nieuwsgierigheid en wederkerigheid centraal stonden. In deze momenten werd zichtbaar wat onderwijs óók kan zijn: een oefenplaats voor mens-zijn. Zoals het treffend verwoord werd: *school is een plaats voor ontmoeting met datgene wat we zelf wellicht nooit gekozen zouden hebben.*

[LEES MEER...](#)

[Lokaal2.nu](https://lokaal2.nu) is hierbij het digitale knooppunt voor vraag, aanbod en planning van leeractiviteiten in de regio. De scholing van netwerkcoördinatoren legt in 2025 een stevig fundament voor duurzame, collectieve innovatiekracht van scholen en bedrijven. Hierbij hebben we blijvende aandacht voor de tekorten aan techniekdocenten en knelpunten in onderwijslogistiek. Voortbordurend op het sterke netwerk van STO in de regio hebben we in samenwerking met het basisonderwijs in de regio ook de subsidie Techkwadraat aangevraagd en die is ook gehonoreerd. Evenals bij STO is Quadraam penvoerder van deze subsidie geworden. Door opgebouwde kennis en faciliteiten te bundelen, kunnen we in de regio voor het funderende onderwijs de leerlingen enthousiasmeren voor techniek en technologie. Zo zorgen we samen hopelijk ook voor voldoende techniekdocenten.

1.4.

INTERNE EN EXTERNE BELANGHEBBENDEN

Interne belanghebbenden

Het CvB heeft frequent overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (: GMR) en de RvT. De RvT vergadert met enige regelmaat op de scholen en bezoekt deze ook frequent. Mede door deze bezoeken krijgt de RvT een goed beeld van onze organisatie. Tussen de GMR en de RvT is jaarlijks overleg. Bij sommige vergaderingen is een toezicht-houder als toehoorder aanwezig.

De schooldirecteuren hebben met de dienstendirecteuren en het CvB elke twee weken formele en informele overlegmomenten (de Ontmoeting). In formele ontmoetingen adviseren de directeuren het CvB, initiëren en bespreken we beleid en volgen we de implementatie van dat beleid binnen de Quadraamscholen. De informele Ontmoetingen zijn bedoeld voor ideeënontwikkeling en versterking van de samenwerking. Jaarlijks evalueren en verbeteren wij, waar nodig, onze overlegstructuur. De Ontmoeting kent een roulerend voorzitterschap door één van de schooldirecteuren. In 2025 was Anja Geritz-Peddemors voorzitter. Zij is directeur van de praktijkscholen Probus in Arnhem en Symbion in Didam. In november 2025 heeft Mirjam Stuiver, directeur van het Montessori College Arnhem, haar opgevolgd.

Best Practice - Beekdal Lyceum

Samen voor elkaar

Op het Beekdal Lyceum werken we vanuit drie kernwaarden: samen, perspectief en durf. Naast de meer traditionele les- en toetsweken zijn er de Beekdagen. Op deze dagen geven we het onderwijs vanuit onze kernwaarden anders vorm.

De kerstgedachte

De Beekdagen voor de kerst stonden dit jaar in het teken van de maatschappijbrede strijd tegen kanker. Alle jaarlagen droegen bij op hun eigen manier. Veel activiteiten stonden natuurlijk in het teken van ons sport- en cultuurprofiel. Een groot aantal leerlingen trad op in de stad, verkocht iets op de kerstmarkt of in hun wijk, hielp mensen met klussen in en om het huis of deed mee met de sponsorloop. Met zijn allen hebben we tot nu toe 30.004 euro opgehaald.

[LEES MEER...](#)

Best Practice - Probus

We gaan voor 100%

Probus staat voor maatwerk en betrokkenheid. Wij vormen een team rondom iedere leerling en bieden precies wat nodig is: een passende stageplek, een aangepast onderwijsprogramma of extra ondersteuning.

Betrokken collega's

Mentoren zijn het eerste aanspreekpunt en begeleiden de leerling in zijn of haar ontwikkeling. Stagebegeleiders zoeken actief naar een leerzame en passende stageomgeving. Onze ondersteuningscollega's zetten gerichte plannen uit wanneer er extra hulp nodig is, terwijl docenten dagelijks inspirerend onderwijs verzorgen.

[LEES MEER...](#)

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

Net zoals in andere jaren is het CvB in 2025 regelmatig op de scholen aanwezig geweest. Het contact is vruchtbaar, zowel met de schooldirecties als met onze managementteams, medewerkers en leerlingen. In 2025 zijn voor het eerst zogenaamde Q-café's georganiseerd op de scholen. Q-café's zijn informele ontmoetingen tussen de schoolmedewerkers, de schooldirecteur en het CvB. De ontmoetingen hebben tot doel om het nieuwe strategisch beleid ook op de scholen te verankeren door met elkaar in gesprek te gaan over wat de ambities betekenen voor ons dagelijks werk, onze teams en onze leerlingen. Niet top-down, maar in dialoog: medewerkers, schoolleiding en CvB samen. Samen verkennen we waar we staan, wat al goed gaat en welke eerste stappen we kunnen zetten om de ambities dichterbij te brengen. Dit doen we vanuit de kracht van elke school én vanuit Quadraam als geheel.

Externe belanghebbenden

Zoals we hiervoor uitgebreid hebben beschreven, heeft ons CvB in 2025 veel aandacht besteed aan de omgeving van Quadraam; er stonden veel onderwerpen op de bestuurlijke agenda die daarom vroegen. Daarbij hebben we intensief samengewerkt met de andere onderwijsbesturen in de regio en de gemeenten Arnhem, Overbetuwe en Zevenaar.

Daarnaast zijn we bestuurlijk verbonden aan Sterk Techniek Onderwijs, de Liemerse Ambassade, NOLAI, iXperium en Playing for Succes:

- Het programma Sterk Techniekonderwijs vraagt om een intensieve relatie met de omgeving.: zie ook paragraaf 1.3;
- In de Liemerse Ambassade werken overheid, ondernemers en onderwijs samen aan de toekomst van de Liemers;
- Quadraam is partner van NOLAI, het Nationaal Onderzoekslab voor educatieve Artificiële Intelligentie (AI) in het funderend onderwijs. In dit lab werken wetenschappers en bedrijven samen met het basis-, voortgezet en speciaal onderwijs aan slimme educatieve AI in de klas. NOLAI ontwikkelt, onderzoekt en verbindt organisaties en mensen om met educatieve AI-toepassingen in het onderwijs, het leren van leerlingen en de leeropbrengsten te verbeteren;
- Playing for Succes is een uitdagend en inspirerend naschools programma, gericht op het vergroten van motivatie en het zelfvertrouwen van kinderen van negen tot veertien jaar;
- Het CvB vervult een actieve rol binnen de VO-raad, we nemen deel aan themacommissies en onderhouden onze relaties met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ministerie van OC&W). Lokaal, regionaal en landelijk zijn -en blijven- wij dus goed in beeld;
- Het CvB neemt actief deel in de stuurgroep van het Nationaal Programma Arnhem-Oost. Dit is een gezamenlijk programma van de gemeente Arnhem en betrokken maatschappelijke partijen, zoals zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs, politie, bedrijven en diverse maatschappelijke initiatieven. Inzet van het programma is een veilige en stimulerende omgeving waarin kinderen kansrijk kunnen opgroeien,

Best Practice - Symbion

Een soepele overstap naar praktijkonderwijs

Hoe zorg je dat leerlingen van het SBO soepel overstappen naar praktijkonderwijs? Wij gingen langs bij SBO De Schilderspoort en Symbion om te ontdekken hoe zij dit aanpakken. Leerlingen met een PRO-advies stappen al begin groep 8 letterlijk de deuren van Symbion binnen. Ze volgen lessen, ervaren pauzes, horen het bel-sigitaal, wisselen van lokaal en voelen hoe het is om in een nieuwe omgeving hun plek te vinden. Spannend? Zeker. Uitdagend? Soms. Maar vooral leerzaam. Dankzij de masterclasses leren ze niet alleen het VO kennen, maar groeien ze in zelfvertrouwen, zelfstandigheid en vaardigheden: klaar voor een vliegende start.

Levendige herinneringen

Bij binnenkomst zijn Berdine Dikker, leerkracht groep 7/8 bij SBO De Schilderspoort, en Marlies Taal, ondersteuningscoördinator onderbouw bij Symbion, nog druk in gesprek. Geen smalltalk, maar levendig babbelen over oud-leerlingen. Leerlingen die ooit bij Berdine in de klas zaten op SBO De Schilderspoort en inmiddels hun plek hebben gevonden op Symbion. Marlies kent ze allemaal. Ze lachen, wisselen herinneringen en successen uit en staan even stil bij hoe het met deze jongeren gaat.

[LEES MEER...](#)

waarin je perspectief hebt op structureel werk en inkomen. En waarin je kunt wonen in kwalitatief goede en duurzame woningen in een gezonde en veilige buurt. De Quadraam-scholen Olympus College, 't Venster en Het Stedelijk Gymnasium spelen een actieve rol in het programma;

- Het CvB is strategisch partner van het iXperium van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN). Het Centre of Expertise Leren met ICT (iXperium) is een kennisnetwerk dat gericht is op het benutten van digitale technologie voor effectief onderwijs op maat. Het bevordert digitale geletterdheid bij leerlingen, studenten, docenten en andere onderwijsprofessionals om gelijke kansen in de samenleving te waarborgen. iXperium voert praktijkgericht onderzoek uit om gepersonaliseerd leren met ICT en digitale geletterdheid in alle onderwijssectoren te ontwikkelen.

1.5.

MELDINGEN EN KLACHTEN

Onze klachtenregeling staat zowel op onze website als ons intranet. In 2025 hebben we 12 meldingen en 12 klachten ontvangen.

Meldingen: hieronder ziet u het overzicht, gecategoriseerd. Als het aantal meldingen te beperkt is of mogelijk herleidbaar naar personen, dan geven we niet aan binnen welke categorie we de melding konden plaatsen (zie *overig*). In 2024 kregen we 33 meldingen, in 2023 waren dat er 8.

Categorie	Aantal 2025
Intimidatie	2
Veiligheid	2
Overig	8
Totaal 2025	12

Klachten: het merendeel van de 12 klachten in 2025 had betrekking op de beoordeling van de leerlingen en op schorsingen. In 2024 kreeg het bestuur 8 klachten, in 2023 waren dat er 21.

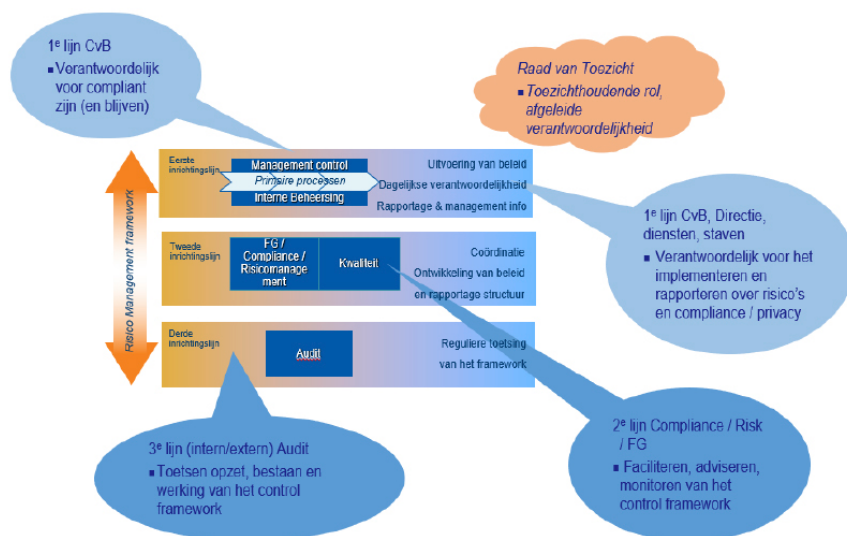
Van de 12 klachten hebben we er één niet intern kunnen oplossen: die heeft de klager voorgelegd aan de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. De klachtencommissie heeft ons vervolgens in het gelijk gesteld.

In 2024 en in de eerste helft van 2025 vervulde Selina Veenfliet- van Krieken de functie van externe vertrouwenspersoon. Met het oog op het belang van de continuïteit van de werkzaamheden en de verdere professionalisering van die functie heeft Quadraam besloten 2 nieuwe externe vertrouwenspersonen te benoemen: Eefje van Antwerpen en Roy Ploegmakers van het bureau Vertrouwenswerk. Met hen is eind 2025 ook een start gemaakt met de verdere professionalisering van onze interne vertrouwenspersonen.

1.6. PRIVACY EN INFORMATIEBEVEILIGING

Quadraam heeft haar informatiebeveiliging en privacy governance (IBP) ingericht met behulp van het model Drie Inrichtingslijnes.

Drie Inrichtingslijnes / CFW



In dit model zijn de verantwoordelijkheden uitgewerkt langs drie samenhangende niveaus:

- Richtinggevend (strategisch): vaststellen van kaders, beleid en verantwoordelijkheden;
- Sturend (tactisch): vertalen van het beleid naar uitvoering, aansturing en toezicht;
- Uitvoerend (operationeel): feitelijke uitvoering van werkzaamheden volgens vastgestelde richtlijnen en procedures.

Onze governance is ingericht volgens het 3-lijnen model:

- 1e lijn: lijnverantwoordelijkheid bij bestuur, directie, management en medewerkers voor de dagelijkse uitvoering en naleving;
- 2e lijn: kaderstelling, ondersteuning, monitoring en advisering door Privacy Officer, Security Officer en CISO;
- 3e lijn: onafhankelijk toezicht en advisering door de Functionaris Gegevensbescherming (FG).

Het CvB is, samen met de dienstendirecteuren en de schooldirecteuren, verantwoordelijk voor de veiligheid en het behoorlijke gebruik van de persoonsgegevens van onze leerlingen, hun ouders en onze medewerkers.

Decentrale privacy officers ondersteunen het CvB en de directeuren hierbij. Op Quadraamniveau vindt ondersteuning plaats door een (externe) centrale privacy officer en een interne security officer.

Quadraam heeft daarnaast een functionaris voor gegevensbescherming (FG). De FG adviseert het management en de medewerkers over de wettelijke verplichtingen op het gebied van IBP en houdt toezicht op de verwerkingen van persoonsgegevens die binnen Quadraam plaatsvinden. Periodiek laat Quadraam de beveiliging van gebruikte systemen toetsen door een externe partij.

In het vervolg op een in 2024 op basis van het normenkader IBP uitgevoerde nulmeting hebben we in 2025 een groeipad vastgesteld dat past bij onze ambities en bij de afspraken die we in sectorverband hebben gemaakt op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Bij het groeipad hebben we plannen van aanpak opgesteld voor de implementatie van het normenkader, zowel ten aanzien van het privacy- als ten aanzien van het informatiebeveiligingsdeel. Onze ambitie is om in 2027 het programma te hebben afgerond.

Op het gebied van privacy hebben we het afgelopen jaar ingezet op het verder aanscherpen en verfijnen van de procedure rond het melden en oplossen van datalekken. Quadraam heeft daarnaast verschillende pre-DPIA's en DPIA's uitgevoerd. De uitkomsten van deze DPIA's hebben we gebruikt om verbeteringen door te voeren in ons beleid en in de beveiliging van onze gegevens. Ten slotte hebben we een studiedag georganiseerd voor onze decentrale privacy officers voor het verder ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden op het gebied van de AVG en pre-DPIA's.

Op het gebied van informatiebeveiliging hebben we in 2024 verder gewerkt aan verbetering van onze toegangsbeveiliging. Dat hebben we ook gedegen opgepakt door van de drievoudige transitie die in 2025 heeft plaatsgevonden: van het netwerk, van het werkplekbeheer en van ons identiteits- en toegangsbeleid (IAM). Hiermee hebben we een solide basis gelegd voor onze informatiebeveiliging, in lijn met het Normenkader IBP.

De technische basis hebben we versterkt, onder meer met een verbeterde dreigingsdetectie. Daarnaast hebben we het netwerkbeheer belegd bij één partij. Ook hebben we een aangepast wachtwoordbeleid. Verder is de implementatie van één goedgekeurde applicatiebibliotheek succesvol en hebben we een nieuwe firewall.

Er is een vast privacy overleg met de bestuurssecretaris, de FG, onze externe privacy officer en de manager IT voor afstemming over alle lopende zaken met betrekking tot IBP/AVG.

2.

ONDERWIJS

2.1.	Onderwijsprestaties	33
2.2.	Kwaliteitsbeleid	34
2.3.	Toetsing en examinering	36
2.4.	Onderzoek Quadraam	38
2.5.	Internationalisering	40
2.6.	ISK en Nieuwkomers	41
2.7.	Toegankelijkheid en toegangsbeleid	42
2.8.	Passend onderwijs/samenwerkingsverband	43
2.9.	Basisvaardigheden	45
2.10.	Sociale veiligheid en gelijke behandeling	47
2.11.	Implementatie van het nieuwe curriculum	50

2.1. ONDERWIJSPRESTATIES

In schooljaar 2024–2025 hebben vrijwel alle opleidingen binnen Quadraam een voldoende beoordeling ontvangen van de Inspectie van het Onderwijs. Uitzondering hierop vormen de afdelingen vmbo-basis en vmbo-kader van Liemers Landeweer en de afdeling vmbo-basis van het Westeraam. Deze afdelingen kregen bij het inspectiebezoek een onvoldoende beoordeling.

De opleidingen van Landeweer werden als onvoldoende beoordeeld op de indicatoren OP3 – Pedagogisch en didactisch handelen, en SKA2 – Uitvoering kwaliteitscultuur en SKA3 – Evaluatie, verantwoording en dialoog. Op het Westeraam kregen de indicatoren OR1 – Onderwijsresultaten en SKA3 – Evaluatie, verantwoording en dialoog een onvoldoende oordeel.

Het herstelonderzoek bij Liemers Landeweer heeft in december 2025 plaatsgevonden. Uit het onderzoek blijkt dat de drie indicatoren die de Inspectie van het Onderwijs eerder als onvoldoende beoordeelde, nu op voldoende niveau zijn. Het Westeraam is gepland voor mei 2026.

Op basis van de eigen analyses in het leerlingvolgsysteem hebben het Olympus College en het Beekdal Lyceum verbetermaatregelen geformuleerd, vanwege signalen die wijzen op mogelijk onvoldoende opbrengsten. Het Westeraam en Landeweer zetten hun eerder ingezette verbetertrajecten voort.

Slagingspercentages

Onderwijssoort	Quadraam (%)	Landelijk (%)	Vershil (%)
VMBO-b	98,9	97,5	+1,4
VMBO-k	95,3	95,3	0
VMBO-(g)t	91	91,6	-0,6
Havo	87	85,4	+1,6
VWO	86,5	88,3	-1,8
Totaal	90	90,2	

De slagingspercentages binnen Quadraam liggen op het totaalniveau nageenog gelijk aan het landelijk gemiddelde. Zowel de havo (+1,6%) als vmbo-basis (+1,4%) laten een hoger slagingspercentage zien dan het landelijk gemiddelde. Daarentegen blijven de slagingspercentages op vmbo-(g) t en vwo respectievelijk 0,6% en 1,8% achter bij het landelijk gemiddelde.

Op de meeste scholen zijn de examenresultaten naar tevredenheid. Daar waar de resultaten achterbleven bij de verwachting, hebben we een analyse uitgevoerd en zijn gerichte verbeteracties in gang gezet om herhaling te voorkomen.

2.2. KWALITEITSBELEID

De introductie van onze nieuwe besturingsfilosofie in 2024 is in september 2025 aanleiding geweest om het onderwijskwaliteitsbeleid opnieuw tegen het licht te houden, met als doel dit beter te laten aansluiten op de vernieuwde missie en richting van de organisatie. Het vernieuwde kwaliteitsbeleid stellen we begin 2026 vast.

Onze besturingsfilosofie kenmerkt zich door doelgerichtheid, regelruimte en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling. Dit betekent dat het kwaliteitsbeleid enerzijds kaders en gezamenlijke uitgangspunten biedt, bijvoorbeeld op het gebied van ondersteuning en werkprocessen. Anderzijds laat het ruimte voor scholen om de kwaliteitsstructuur in te richten op een manier die past bij hun eigen onderwijsvisie en identiteit. Het Handvest Quadraam ondersteunt de koers van Quadraam. In dit handvest hebben we de kernwaarden, principes en wederzijdse verantwoordelijkheden die richting geven aan de samenwerking binnen de organisatie vastgelegd.

De missie ‘elke leerling tot leren brengen’ vormt het vertrekpunt van onze kwaliteitsaanpak. Scholen vertalen deze missie naar hun eigen onderwijskundige visie, met doelen en ambities die passen bij hun specifieke context. In schoolplannen vertalen we deze naar concrete kwaliteitsdoelen, waarmee we systematisch werken aan onderwijskwaliteit, zowel op basis van wettelijke vereisten als op basis van eigen ambities.

Het uitgangspunt daarbij is: de basis op orde waarbij de kwaliteitsgebieden van het inspectiekader leidend zijn. Boven op deze wettelijke basis zijn

binnen Quadraam drie strategische lijnen geformuleerd die richting geven aan de ontwikkeling in de komende jaren: basisvaardigheden, aantrekkelijk werkgeverschap en inclusief onderwijs. Deze strategische lijnen hebben we vertaald naar tussentijdse ijkpunten en een beoogd eindresultaat, waarmee we doelgericht en ambitieus werken aan structurele ontwikkeling

Kwaliteit is binnen Quadraam niet alleen een kwestie van structuur, maar wordt vooral gedragen door een professionele cultuur. Een sterke kwaliteitsstructuur kan alleen bestaan binnen een gedragen kwaliteitscultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door gedeeld eigenaarschap, open dialoog, reflectie en de bereidheid elkaar aan te spreken. Binnen deze cultuur is het vanzelfsprekend dat teams en leidinggevenden met elkaar het gesprek voeren over onderwijskwaliteit en samen verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling en resultaat.

Reflectie op onderwijsresultaten en kwaliteitsdata is een vast onderdeel van de jaarlijkse kwaliteitscyclus.

Scholen analyseren hun opbrengsten, tevredenheidscijfers en leskwaliteit en voeren op basis daarvan het gesprek binnen teams én met het bestuur. In deze gesprekken bespreken we onderwijskwaliteit, personeelsontwikkeling en financiële inzet in samenhang. Op basis van de rapportages ontstaat een gedeeld beeld van waar een school staat en wat nodig is om verder te ontwikkelen. Om dit beeld te verdiepen en versterken, maken we actief gebruik van audits, reviews en praktijkgericht onderzoek. In schooljaar 2024–2025

hebben zes scholen een interne audit of review uitgevoerd. Daarbij hebben ze op grote schaal lessen bezocht en hebben ze gesprekken gevoerd met leerlingen, docenten, ondersteuningsteams en schoolleiding. Deze instrumenten dragen bij aan een lerende organisatiecultuur, waarin onze scholen zichzelf én elkaar kritisch bevragen, inzichten delen en gericht verbeteren.

Jaarlijks voeren alle scholen een kwaliteitsscan uit op basis van de inspectie-indicatoren. Daarbij blikken zij terug op het afgelopen schooljaar en formuleren zij gerichte acties voor het nieuwe schooljaarplan. Zo wordt kwaliteitszorg geen administratieve verplichting, maar een professioneel leerproces – in dienst van het hogere doel: elke leerling tot leren brengen, op een school die zelf ook leert.

2.3.

TOETSING EN EXAMINERING

In 2025 hebben we de centrale examens op alle scholen van Quadraam, evenals bij Q-highschool, in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving afgenomen. De examencommissies hebben hun jaarlijkse evaluaties opgesteld en het wettelijk verplichte advies uitgebracht. De kwaliteit van toetsing en examinering laat een positieve ontwikkeling zien, al blijft verdere doelgerichte versterking noodzakelijk.

Binnen de scholen ontstaat steeds meer een basis voor toetsbeleid. Tegelijkertijd is de mate van implementatie en de bekendheid met dit beleid onder docenten wisselend. Enkele scholen signaleren de noodzaak tot actualisatie van het bestaande beleid of het formuleren van een expliciete toetsvisie. Ook het systematisch monitoren van de kwaliteit van toetsing blijft een belangrijk aandachtspunt. Instrumenten zoals toetsanalyses, steekproefsgewijze controles en het werken met toetscommissies zetten we steeds vaker in. Het komende jaar consolideren en breiden we deze werkwijzen verder uit.

De deskundigheidsbevordering van docenten en leden van examencommissies blijft van groot belang. Er is blijvende behoefte aan scholing op het gebied van toetsconstructie, normering en kwaliteitszorg, evenals aan het versterken van de toetsexpertise binnen de scholen. In schooljaar 2024–2025 zijn we hiervoor met een professionaliseringsprogramma gestart.

Daarnaast blijkt dat we binnen de scholen de rollen en verantwoordelijkheden rond examinering niet altijd helder hebben belegd, met name in de verhouding tussen de examencommissie, de examensecretaris en de schoolleiding. Een heldere positionering is noodzakelijk om zowel de onafhankelijkheid als de effectiviteit van de examencommissies te borgen. Ook is er behoefte aan meer samenwerking tussen scholen om de uniformiteit in toetsing en examinering te vergroten. Enkele scholen wijzen daarnaast op het belang van het verder versterken van het afsluitende karakter van de schoolexamens.

Tot slot is er een nieuw aandachtspunt ontstaan: de behoefte aan duidelijke kaders en richtlijnen voor het gebruik van generatieve AI bij toetsing en examinering. Dit zetten we in 2026 om in een beleidskader voor AI binnen Quadraam.

Centrale Examencommissie (CEC)

De Centrale Examencommissie (CEC) bewaakt en versterkt de kwaliteit van toetsing en schoolexaminering binnen Quadraam. In overeenstemming met haar wettelijke opdracht richt zij zich op kwaliteitsborging, advisering, deskundigheidsbevordering en het verduidelijken van proces- en communicatielijnen rondom examinering. Ook levert de CEC een inhoudelijke bijdrage aan de ontwikkeling van toetsbeleid en toetsvisie, waaronder voor de parcoursen van Q-highschool.

In schooljaar 2024–2025 richtte de CEC zich op het versterken van een professionele toetscultuur binnen Quadraam. Daartoe heeft zij steekproefsgewijs PTA's en toetsen geanalyseerd, heeft zij toetsbeleid en -visie betrokken bij de jaarlijkse beoordeling, en heeft zij examencommissies geadviseerd over toetskwaliteit, normering en professionalisering. Daarnaast ontwikkelde de commissie ondersteunende instrumenten, zoals een checklist voor PTA's en handreikingen voor het vierogenprincipe, en signaleerde zij een toenemende behoefte aan richtlijnen voor het gebruik van generatieve AI bij toetsing en examinering.

2.4.

ONDERZOEK QUADRAAM

Onze onderzoeksafdeling heeft als doel het overbruggen van de kloof tussen wetenschappelijk onderwijsonderzoek en de onderwijspraktijk. Door wetenschappelijke kennis toegankelijk te maken en onderzoek te koppelen aan concrete onderwijsinnovaties op scholen, werken we aan evidence informed besluitvorming en duurzame en stelselmatige verbetering van de onderwijskwaliteit. In 2025 heeft de onderzoeksafdeling onderzoeken afgerond op het gebied van doorstroom van leerlingen, basisvaardigheden en Sterk Techniek Onderwijs (STO). Dit zijn onderzoeken die bijdragen aan zowel lokale als stichtingsbrede kwaliteitsontwikkeling.

Onderzoek en professionalisering

In samenwerking met de Open Universiteit is het programma *Jouw Onderwijs, Jouw Onderzoek* voortgezet, waarin docenten worden opgeleid tot praktijkonderzoekers en een actieve rol spelen in onderwijsinnovatie binnen hun school. Ook binnen het bredere scholingsaanbod is ingezet op versterking van onderzoeksvaardigheden via docent-onderzoekers op verschillende scholen. De wens is om deze initiatieven te bundelen in een Quadraambrede onderzoeksgroep. De jaarlijkse Onderwijs-Research-Dag heeft zich verder ontwikkeld tot een inspirerend platform voor kennisdeling en samenwerking. In 2026 is het thema 'De stem van de leerling bij onderwijsontwikkeling'.

Belangrijke onderzoeksresultaten

Onderzoek naar basisvaardigheden en doorstroom in de eerste leerjaren van het voortgezet onderwijs laat zien dat de opwaartse mobiliteit binnen Quadraam beperkt blijft (2–4 procent, ten opzichte van ongeveer 13 procent landelijk), terwijl doublurecijfers relatief hoog zijn. Tegelijkertijd is sinds de invoering van de doorstroomtoets een toename zichtbaar van kansrijke, meervoudige schooladviezen, waarbij brede brugklassen, met name vmbo-bb/kb en vmbo-gt/havo, voor specifieke groepen leerlingen succesvol lijken. Deze resultaten benadrukken het belang van gerichte begeleiding en versterking van de onderwijskwaliteit in de onderbouw.

Daarnaast zijn in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen en de Radboud Universiteit innovatieprojecten uitgevoerd rond kansengelijkheid, artificiële intelligentie en leerlinggestuurde lesroosters. Ook binnen Sterk Techniek Onderwijs en TechKwadraat is onderzoek uitgevoerd, waarbij samenwerking met het bedrijfsleven bijdraagt aan de ontwikkeling van praktijkgericht techniekonderwijs volgens het principe 'De Regio als Klaslokaal'. De resultaten laten zien dat verdere versterking van de organisatie (verschillende scholen en 'de Regio als Klaslokaal') nodig is om de opbrengsten duurzaam te borgen waarbij met name de rol van STO-coördinatoren in de scholen essentieel is.

Onderzoeksagenda

Op verzoek van het CvB is een meerjarige onderzoeksagenda (2025–2029) vastgesteld, die richting, samenhang en focus geeft aan het onderzoek binnen Quadraam. In het licht van de missie om onderwijs te maken waarin iedere leerling tot leren komt en gedragen door de kernwaarden verantwoordelijkheid, ambitie en nieuwsgierigheid, richt de onderzoeksagenda zich op drie centrale thema's: onderwijskundig leiderschap, innovatief gedrag van leraren en opvattingen van leerlingen over leren. Deze thema's hebben ook de nodige samenhang met de strategische koers van Quadraam: goed werkgeverschap, inclusief onderwijs en basisvaardigheden en geven verdieping aan de manier waarop deze koers in de praktijk wordt gebracht. Onderzoek wordt daarmee een structureel onderdeel van de onderwijsontwikkeling op school- en bestuursniveau.

Kennisdeling

Onderzoeksresultaten worden toegankelijk gemaakt via intranet en de webpagina van Quriuz, waardoor scholen individueel en gezamenlijk kunnen werken aan verbetering op basis van gedeelde kennis. De verdere ontwikkeling van het onderzoek richt zich op versterking van praktijkgericht onderwijsonderzoek, intensiever gebruik van data bij evaluaties en besluitvorming, en een blijvende focus op basisvaardigheden en doorstroom van leerlingen.

2.5.

INTERNATIONALISERING

Binnen Quadraam stimuleren we actief het wereldburgerschap van onze leerlingen. Onze scholen kijken samen met hun leerlingen over de Nederlandse grenzen heen en creëren leerervaringen die bijdragen aan internationale oriëntatie, culturele uitwisseling en mondiale betrokkenheid. Dit gebeurt op uiteenlopende manieren.

Veel scholen nemen deel aan internationale uitwisselingsprogramma's. Daarbij ontvangen wij buitenlandse leerlingen op onze scholen en gaan onze leerlingen op hun beurt op bezoek bij partnerinstellingen in het buitenland. Deze ontmoetingen dragen bij aan wederzijds begrip en interculturele samenwerking.

Het Lorentz Lyceum en de Rivers International School hebben een lange traditie in het organiseren van Model United Nations (MUN), waarbij leerlingen in de rol van diplomaat deelnemen aan gesimuleerde VN-vergaderingen. In 2025 organiseerde het Lorentz Lyceum opnieuw de conferentie LMUNA, met als thema 'Amplifying Unheard Voices'. Aan deze editie namen ongeveer 400 leerlingen deel, afkomstig uit dertien Nederlandse scholen en uit internationale partnerscholen in onder meer Spanje, Duitsland, Italië, het Verenigd Koninkrijk, België, India en de Verenigde Staten.

Ook op het gebied van wetenschap is internationale samenwerking zichtbaar. Quadraam is medeorganisator van de Nederlandse deelname aan de International Junior Science Olympiad (IJSO), een jaarlijkse internationale competitie voor leerlingen van 15 jaar en jonger, met een focus op biologie, natuurkunde en scheikunde. Doel van deze olympiade is het stimuleren van interesse in de bètavakken én het bevorderen van internationale vriendschappen.

De Nederlandse selectieprocedure begint op de eigen school, waarna de besten doorstromen naar een nationale eindronde. De zes hoogst scorende leerlingen vormen het team dat Nederland vertegenwoordigt. De organisatie van de Nederlandse deelname ligt in handen van Quadraam in samenwerking met HAN University of Applied Sciences, Fontys Hogeschool Eindhoven, de Radboud Universiteit en SLO. Het Ministerie van OC&W, NVON, Dustin en het NL Talenten Fonds ondersteunen het project.

In december 2025 vond de internationale finale plaats in Sirius, Federaal Territorium Rusland. Het Nederlandse team behaalde een uitstekend resultaat: alle deelnemers wonnen een bronzen medaille, mede dankzij hoge scores op de praktijkopdrachten.

Met deze activiteiten draagt Quadraam bij aan de vorming van leerlingen tot betrokken wereldburgers, die nieuwsgierig, kritisch en open het gesprek aangaan met leeftijdsgenoten uit andere culturen en contexten.

2.6.

ISK EN NIEUWKOMERS

Het Expertisecentrum ISK regio Arnhem is verbonden aan ISK Arnhem en ondersteunt scholen in het voortgezet onderwijs bij de begeleiding van nieuwkomers die doorstromen vanuit de ISK. Het doel is het bevorderen van een succesvolle onderwijsloopbaan en het voorkomen van voortijdige uitval of stagnatie.

Het centrum is actief binnen de regio en biedt vraaggerichte ondersteuning, afgestemd op de context van de ontvangende school. Deze ondersteuning bestaat onder andere uit ambulante begeleiding na uitstroom uit de ISK, advisering bij plaatsingsvraagstukken en coaching van onderwijsteams. Daarnaast fungeert het expertisecentrum als vraagbaak voor pedagogisch-didactische vraagstukken rond ex-ISK-leerlingen en biedt het helderheid over relevante wet- en regelgeving, zoals vrijstellingen en extra voorzieningen.

Ook op het gebied van deskundigheidsbevordering is het expertisecentrum actief: het biedt scholing aan individuele docenten, docententeams en begeleiders, zowel op aanvraag als via Quriuz. Voor de nabije toekomst ligt er bovendien de ambitie om binnen Quadraam een netwerk van NT2-specialisten te ontwikkelen, gericht op duurzame kennisdeling en versterking van expertise in het nieuwkomersonderwijs.

Met deze integrale aanpak draagt Quadraam bij aan inclusiever onderwijs en aan een sterke regionale samenwerking in de begeleiding van nieuwkomers.

2.7. TOEGANKELIJKHEID EN TOEGANGSBELEID

Toelating en centrale aanmelding

Alle leerlingen zijn welkom op de scholen van Quadraam, mits de school passend onderwijs kan bieden. Onder passend onderwijs verstaan we dat de school in staat moet zijn om te voorzien in eventuele extra ondersteuningsbehoeften van de leerling. Daarnaast moet het schooladvies van de leerling aansluiten bij de onderwijsniveaus die de school aanbiedt.

Binnen de regio hebben we hierover een duidelijke afspraak gemaakt: bij een *dubbel schooladvies* moet een school (ook) het laagste niveau uit dat advies aanbieden. Een leerling met bijvoorbeeld een havo/vwo-advies kan dus alleen geplaatst worden op een school die in elk geval havo aanbiedt.

Centrale aanmelding voor het voortgezet onderwijs

De VO-besturen in de regio werken samen binnen Samenwerkingsverband De Verbinding. In dit verband stemmen we jaarlijks de toelatingsprocedure van het primair onderwijs (PO/SO) naar het voortgezet onderwijs (VO/VSO) af. Deze procedure geldt in de gemeenten Arnhem, Overbetuwe, Lingewaard, Rheden, Rozendaal, Renkum, Westervoort, Duiven, Zevenaar en Montferland.

Met ingang van schooljaar 2024–2025 (voor leerlingen die starten in 2025–2026) hebben we de centrale aanmelding ingevoerd voor alle VO-scholen in de regio.

We hebben een gezamenlijke website ontwikkeld voor alle middelbare scholen in de regio Arnhem. Hierop vinden toekomstige leerlingen (en ouders/verzorgers) op informatie over alle deelnemende VO-scholen. De scholen zorgen ervoor dat zij de informatie op deze website jaarlijks bij de start van het schooljaar actualiseren en updaten.

2.8.

PASSEND ONDERWIJS/ SAMENWERKINGSVERBAND

Onze scholen van Quadraam maken deel uit van samenwerkingsverband *De Verbinding* (SWV V(S)O 25.06), dat zich inzet voor een passende onderwijsplek voor iedere leerling in de regio. Binnen dit verband zijn onze scholen zelf verantwoordelijk voor het organiseren van ondersteuning, waarbij ze onderscheid maken tussen basisondersteuning en extra ondersteuning.

Basisondersteuning omvat de begeleiding die op elke school beschikbaar moet zijn voor alle leerlingen. Extra ondersteuning is gericht op leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften en maakt het mogelijk hen binnen het reguliere onderwijs te begeleiden naar een diploma of vervolgopleiding op de arbeidsmarkt.

De bekostiging van basisondersteuning komt uit de lumpsum van de schoolbesturen. Van scholen verwachten we daarnaast dat zij bijdragen aan het versterken van het netwerk, stappen zetten richting inclusiever onderwijs, de samenwerking met ketenpartners intensiveren en actief sturen op kwaliteit en financiën. Deze inzet ondersteunt het gezamenlijke doel om meer leerlingen in het reguliere onderwijs te houden en het aantal thuiszitters te verminderen.

De middelen die we beschikbaar stellen via het samenwerkingsverband zijn bedoeld voor extra ondersteuning.

Elke school beschrijft haar ondersteuningsaanbod in het schoolondersteuningsprofiel (SOP), dat ze minimaal eens per vier jaar herzien. Op basis hiervan stelt elke school jaarlijks een plan op waarin staat hoe zij de ondersteuning inzet en verder versterkt. Aan het eind van het schooljaar volgt een terugblik in de vorm van een jaarverslag. Het bureau van het samenwerkingsverband voert hierover jaarlijks een gesprek met de schoolleiding en ondersteuningscoördinator.

De inhoudelijke koers van het samenwerkingsverband hebben we vastgelegd in een vierjaarlijks ondersteuningsplan. Per april 2025 is het nieuwe Ondersteuningsplan 2025–2029 van kracht. Hierin is onder andere aandacht voor het versterken van de basisondersteuning en extra ondersteuning, het verbeteren van de samenwerking met primair onderwijs en gemeenten, en de ontwikkeling van zogenaamde *sybioselocaties* – plekken waar intensieve samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs vorm krijgt. Ook zet het plan in op meer gezamenlijke uitvoering van arrangementen, versterking van de ondersteuningsstructuur en het creëren van een sluitende aanpak voor alle leerlingen. Schoolleiders en regiocoördinatoren trekken hierin samen op om meer inclusief onderwijs te realiseren en regionale samenwerking te versterken.

In 2025 is sinds jaren voor het eerst minder instroom in het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) vanuit het po/sbo/vo. Tegelijkertijd zien we een

grote toename van het aantal verlengingen binnen het VSO zelf (leerlingen blijven daarmee langer, dus meer TLV's ondanks lagere instroom) en ligt het deelnamepercentage met midden- en hoge bekostiging binnen VSO hoog. Nadat de schoolbesturen voor de begroting van 2025 gezamenlijk hebben besloten om de financiële tekorten aan te vullen en de begroting sluitend te maken, zijn voor het begrotingsjaar 2026 andere structurele maatregelen noodzakelijk.

Ondanks deze uitdagingen blijft Quadraam, samen met de andere partners binnen *De Verbinding*, werken aan passend, inclusief en toekomstgericht onderwijs. De structurele inzet op ondersteuning, samenwerking en kennisdeling blijft essentieel om leerlingen duurzaam op hun plek te krijgen en houden binnen het onderwijs.

2.9.

BASISVAARDIGHEDEN

Met onze inzet op basisvaardigheden, monitoring en professionalisering geven we invulling aan de beleidsprioriteit van het ministerie van OC&W: een sterke basis en hoge kwaliteit. Basisvaardigheden vormen één van de drie strategische lijnen binnen Quadraam en staan centraal in de ambitie om de onderwijskwaliteit breed en duurzaam te versterken. In deze lijn vervullen twee schoolleiders de rol van ambassadeur. Vanuit de *Groep 75* dragen meerdere schoolleiders bij aan de Quadraambrede uitvoering; zij verbinden de centrale lijn aan de dagelijkse praktijk op hun eigen schoollocaties.

In schooljaar 2024–2025 hebben we in samenwerking met de HAN vier professionele leergemeenschappen (PLG's) gestart rond de thema's taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. Deze schooloverstijgende netwerken brengen Quadraam-collega's bij elkaar rond gedeelde ontwikkelvragen die aansluiten bij zowel de centrale ambitie als de context van de eigen school. De PLG's hebben we als waardevol en effectief ervaren en krijgen in 2025–2026 een vervolg, nu expliciet verbonden aan de strategische lijn basisvaardigheden.

Alle scholen binnen Quadraam hebben inmiddels een subsidie basisvaardigheden ontvangen. Op basis daarvan heeft elke school activiteitenplannen opgesteld waarin staat hoe ze deze middelen inzet om taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap te versterken. Scholen uit de eerste en tweede tranche hebben hun verantwoording afgerond. Zij hebben de middelen voornamelijk ingezet voor extra ondersteuning van leerlingen met achterstanden en voor de ontwikkeling en implementatie van structureel beleid.

Borging in beleid, praktijk en monitoring

In 2024 hebben we bij alle scholen geïnventariseerd in hoeverre het onderwijs in basisvaardigheden is geborgd in beleid, lespraktijk en monitoring. Uit deze inventarisatie blijkt dat alle scholen basisvaardigheden hebben opgenomen in beleids-, jaar- of schoolplannen. In veel gevallen hebben ze er aanvullend een specifiek activiteitenplan opgesteld waarin ze visie, ambities en concrete acties hebben uitgewerkt. Onder andere expertteams, coördinatoren, vaksecties en medezeggenschapsraden ondersteunen bij de uitvoering hiervan. Activiteiten evalueren ze en stellen ze cyclisch bij.

In de lespraktijk besteden docenten structureel aandacht aan taal en rekenen, bijvoorbeeld via taalgericht vakonderwijs en geïntegreerd rekenonderwijs. Digitale geletterdheid en burgerschap hebben ze geïntegreerd in bestaande vakken of bieden ze aan via aparte programma's. Specifieke initiatieven, zoals leesbevordering, CLIL/TVO en maatschappelijke projecten, versterken het aanbod. Via scholing en expertiseontwikkeling ontvangen docenten daarbij ondersteuning.

Voor de monitoring van de ontwikkeling van basisvaardigheden zetten scholen verschillende instrumenten in, waaronder 0-metingen, Cito-VO, Numo, formatieve en summatieve toetsen en PDCA-cycli. De resultaten bespreken ze binnen vaksecties, mentorgroepen en leerlingbesprekingen en leiden tot gerichte ondersteuning van leerlingen die achterstanden laten zien.

Leerresultaten op referentieniveaus

De opbrengsten op de referentieniveaus voor begrijpend lezen en rekenen/wiskunde tonen een wisselend beeld. Bij begrijpend lezen blijkt dat in leerjaar 3 een groot deel van de leerlingen op vmbo-basis en -kader nog onder niveau 1F presteert (respectievelijk ongeveer 75% en 50%). Op havo en vwo ligt het aandeel leerlingen dat niveau 2F of 3F behaalt aanzienlijk hoger, met respectievelijk 80% en 90%. Het landelijk streven is dat ten minste 85% van de leerlingen niveau 1F beheerst bij het verlaten van het basisonderwijs.

Voor rekenen/wiskunde geldt dat bij toetsmoment 0 – twee maanden na de start in het vo – iets meer dan 20% van de leerlingen niveau 1F niet behaalt. Tegen het einde van leerjaar 2 (toetsmoment 2) is dit aandeel gedaald naar ongeveer 16%. De verschillen tussen schoolsoorten blijven groot: op vmbo-basis haalt ruim 80% van de leerlingen aan het einde van leerjaar 2 het 1F-niveau nog niet, terwijl op het vwo op dat moment ongeveer 95% van de leerlingen 2F of 3F behaalt.

Deze uitkomsten benadrukken het belang van een gerichte en structurele aanpak van basisvaardigheden binnen alle onderwijsniveaus. Binnen Quadraam blijft de komende jaren stevig ingezet worden op verdere beleidsontwikkeling, monitoring, professionalisering en schooloverstijgende samenwerking. Daarmee versterken we de beheersing van basisvaardigheden bij alle leerlingen – een noodzakelijke voorwaarde voor gelijke kansen en duurzame onderwijskwaliteit.

2.10.

SOCIALE VEILIGHEID EN GELIJKE BEHANDELING

Wij zien een sociaal veilige school als een school waarin sociaal gedrag de norm is en er geen sprake is van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag. Dat sociale gedrag willen we bevorderen, ongewenst en grensoverschrijdend gedrag gaan we tegen. Dat is belangrijk: als onze leerlingen zich prettig en veilig voelen op school kunnen zij zich beter ontwikkelen en leren zij beter. En dat is onze opdracht: elke leerling tot leren brengen.

Het CvB werkt samen met alle medewerkers aan sociale veiligheid. Werken aan sociale veiligheid gaat verder dan het tegengaan van onveiligheid. Het betekent dat iedereen kritisch kijkt naar zijn of haar eigen professionele gedrag en houding. Sociale veiligheid moet ook zichtbaar zijn in de sfeer op school, in het team, in de klas en tussen leerlingen onderling en in het onderwijskundig leiderschap.

Om een sociaal veilig en inclusief klimaat te creëren, maakt de schoolleiding afspraken over hoe we op school met elkaar omgaan, over wat wel en niet acceptabel is. Dat is ook vastgelegd in onze Omgangs- en Integriteitscode. Sociale veiligheid is dus nauw verbonden met burgerschap. De recente aanscherping van de burgerschapsopdracht zorgt ervoor dat deze taak nog belangrijker wordt voor het onderwijs. Dat vraagt om collega's met een duidelijk moreel kompas die leerlingen stimuleren om kritisch te denken en respectvol met elkaar om te gaan. Dat vereist ook een actieve houding: hoe dragen we daar zelf aan bij? Wat doen we als we merken dat een leerling

buiten de boot dreigt te vallen? Hoe kan ik als docent voorkomen dat ik een leerling mis in de klas? Kortom, hoe dragen we zelf bij aan die veilige en inclusieve sfeer?

Een sociaal veilig klimaat vraagt niet alleen om handelen als het misgaat. Preventieve activiteiten zijn even belangrijk. Schoolleiders stimuleren activiteiten, programma's en voorlichting gericht op veilig gedrag en het voorkomen van onveilig gedrag. Ook daarmee versterken zij sociale veiligheid op school - en daarbuiten.

Onze scholen hebben de opdracht om te zorgen voor een schoolcultuur zoals we die hiervoor beschreven. In hoofdstuk 1 van dit bestuursverslag beschrijven we onze besturingsfilosofie. Volgens die filosofie geeft het bestuur richting aan de organisatie vanuit zijn opdracht: elke leerling tot leren brengen. Hiervoor hebben we aangegeven dat een veilige en inclusieve schoolomgeving een kritische succesfactor is voor het tot leren brengen van onze leerlingen.

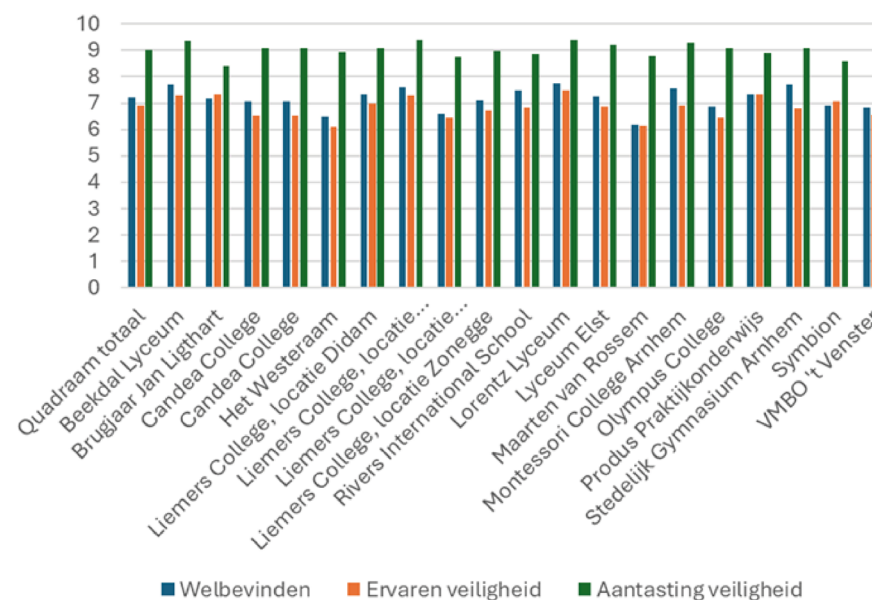
Dat maakt het logisch dat een veilige en leer- en werkomgeving voor het CvB een inhoudelijke ondergrens is waarop we sturen en waarop we een school beoordelen. Afhankelijk van de resultaten van die beoordeling bepaalt het bestuur zijn rol ten opzichte van de schoolleiding.

Een positief en veilig schoolklimaat vormt dus de basis voor goed onderwijs. Om zicht te krijgen op hoe onze leerlingen en medewerkers de sociale veiligheid, cultuur en onderlinge omgang op school ervaren maken we gebruik van gegevens uit de monitoringinstrumenten voor sociale veiligheid en tevredenheid, incidentregistraties en klachtenprocedures (veiligheid VS1 en schoolklimaat VS2).

Binnen de scholen leggen we schoolveiligheid vast in verschillende typen documenten. Het gaat daarbij om veiligheidsplannen, veiligheidsbeleid of veiligheidsprotocollen, aangevuld met afzonderlijke pest- of antipestprotocollen. De gekozen benaming en afbakening van de documenten verschilt per school: sommige documenten beschrijven veiligheid in brede zin, terwijl andere uitsluitend gericht zijn op pesten. Op Quadraamniveau hanteren we een Omgangs- en Integriteitscode.

In het afgelopen jaar hebben we een inventarisatie gemaakt van de beschikbare documenten. We hebben vastgesteld dat op sommige scholen pestbeleid niet is opgenomen in een breder veiligheidsdocument en dat documenten op sommige scholen beter vindbaar zouden moeten zijn. In 2026 zorgen we ervoor dat dat in orde is.

Verder hebben alle scholen de vragenlijsten voor het meten van sociale veiligheid en leerlingtevredenheid afgenomen. De uitkomsten zijn doorgegeven aan de Inspectie van het Onderwijs, maar er was eind 2025 nog geen bestuursrapportage beschikbaar, ook is er nog geen landelijke benchmark beschikbaar. We hebben wel de gemiddelde scores per school beschikbaar.



Gemiddelde score voor de onderdelen welbevinden, ervaren sociale veiligheid en aantasting sociale veiligheid uit de Monitor Sociale veiligheid. Uitgesplitst per school en voor Quadraam Totaal.

Te zien is dat bij Welbevinden de gemiddelde score van Quadraam op een 7,2 ligt en dat de vmbo scholen/ locaties een iets lagere score laten zien. Bij Ervaren sociale veiligheid ligt het Quadraamgemiddelde op 6,9 en is hetzelfde beeld te zien. Een hoge score op een onderdeel geeft een positief beeld aan, bij de categorie Aantasting veiligheid houdt een hoge score in dat leerlingen zich niet of zelden aangetast voelen in hun veiligheid. De gemiddelde score voor Aantasting veiligheid ligt op een 9 en hier vallen de havo-vwo scholen in positieve zin op.

De Quadraam klachtenregeling staat zowel op de website als het Quadraam intranet.

Voor het overzicht van de incidenten en klachten in 2025 verwijzen we u graag naar paragraaf 1.5.

Ook voor een scherp beeld van de sociale veiligheid van onze collega's hebben we in 2025 een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek gedaan. De resultaten op schoolniveau zijn onderwerp van gesprek van het bestuur met de schoolleiding. De schoolleiding heeft de resultaten besproken met haar eigen management, alle medewerkers kunnen deze resultaten inzien. De schoolleiders hebben, waar nodig, een plan van aanpak/verbeterplan opgesteld.

Ten slotte heeft het CvB in 2025 besloten om de interne en externe vertrouwenspersonen verder te professionaliseren. De externe vertrouwensfunctie is belegd bij een nieuw bureau dat beter in staat is om te voldoen aan de ambities die Quadraam heeft op het gebied van veiligheid en inclusie. Verder maken we gebruik van een nieuw ontwikkelde (verplichte) interne cursus voor alle interne vertrouwenspersonen. Deze cursus rollen we in 2026 uit.

2.11.

IMPLEMENTATIE VAN HET NIEUWE CURRICULUM

Het ministerie van OC&W heeft SLO de opdracht gegeven om de landelijke kerndoelen (voor po en onderbouw vo) te herzien. Voor alle leergebieden zijn teams van leraren, vak experts en curriculumontwikkelaars hiermee aan de slag gegaan. Als eerste hebben we hierbij ingezet op de basisvaardigheden. Eind september 2023 heeft SLO de nieuwe conceptkerndoelen voor Nederlands en rekenen-wiskunde gepubliceerd en begin maart 2024 volgden concept kerndoelen voor digitale geletterdheid en burgerschap. In november 2024 heeft SLO de leergebieden voor moderne vreemde talen, mens en maatschappij, mens en natuur, kunst en cultuur en bewegen en sport opgeleverd.

Vanaf 2024 laat het kabinet deze conceptkerndoelen ook beproeven op bruikbaarheid in de onderwijspraktijk en op basis hiervan worden ze indien nodig bijgesteld en aangescherpt.

Voor Nederlands en rekenen-wiskunde is dit al gebeurd. Het kabinet gaf daarop aan de definitieve conceptkerndoelen deels opnieuw te willen laten redigeren. Op 17 april 2025 zijn uiteindelijke de herziene definitieve conceptkerndoelen Nederlands en rekenen-wiskunde aan de Tweede Kamer aangeboden. Dit betekent dat vanaf 1 augustus 2026 deze binnen de scholen van toepassing zijn. De andere vakken zoals burgerschap, digitale geletterdheid, de leergebieden voor moderne vreemde talen, mens en maatschappij, mens en natuur, kunst en cultuur en bewegen en sport gaan vanaf 1 augustus 2027 in.

Ter voorbereiding op de aanpassingen hebben we vanuit Quadraam al verschillende professionele leergemeenschappen over de basisvaardigheden opgericht. Daarnaast bieden we via Quriuz verschillende trainingen aan. Denk hierbij aan digitale geletterdheid, toetsing en beoordeling, etc. Daarnaast ondersteunt Quriuz ook vaknetwerken voor aardrijkskunde, wiskunde en LO.

We stellen een plan op ten behoeve van de verdere implementatie en worden daarbij ondersteund door het Team Curriculumimplementatie van de VO-raad.

3.

STRATEGISCH HRM

3.1.	Duurzame inzetbaarheid	52
3.2.	Arbeidsmarkt en recruitment	55
3.3.	Leiderschap	57
3.4.	Ziekteverzuim	58
3.5.	Wajong / Participatiewet, uitkeringslasten / Banenafpraak	59
3.6.	Beperking aanspraken uitkering na werkloosheid	59
3.7.	Werkdrukmiddelen	60
3.8.	VOG's	60
3.9.	Strategisch personeelsbeleid	61
3.10.	Perspectief 2026	62

De HRM opdracht bij Quadraam is tweeledig geweest in 2025. In de eerste plaats waren activiteiten gericht op een drietal strategische HRM-thema's. Daarnaast werkten waan het meer operationaliseren van de strategische lijn *Aantrekkelijk werkgeverschap*. De uitvoering van onze maatschappelijke en onderwijskundige opdracht is meer dan ooit verbonden aan de factor *mens*, die met zijn talenten hierin de belangrijkste bepalende factor is om 'elke leerling tot leren brengen'. Samen werken, samen leren en ontwikkelen waarbij we verantwoordelijkheid nemen, ambitieus en nieuwsgierig zijn is voorwaardelijk voor de professionele cultuur die wij bij Quadraam voorstaan.

De strategische HRM-thema's zijn:

1. Duurzame inzetbaarheid: activerende ondersteuning en instrumenten gericht op veerkrachtige, wendbare en bevlogen medewerkers.
2. Arbeidsmarkt: het wervend aantrekken van goede medewerkers, waarbij onze scholen en Quadraam beter op de kaart worden gezet als aantrekkelijk werkgever.
3. Leiderschap: gericht op een professionele cultuur door het aanbieden van een middenmanagementopleiding en modules, onboardings-trajecten voor nieuwe leidinggevendenden, praktische trainingen en programma's met focus op samen werken en samen leren en ontwikkelen.

3.1.

DUURZAME INZETBAARHEID

Nu we steeds langer moeten doorwerken, het lerarentekort toeneemt en kennis snel veroudert als gevolg van nieuwe technologieën en maatschappelijke ontwikkelingen, is bevlogen blijven voor het onderwijs nóg belangrijker. Daarin hebben we als werknemer en werkgever een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Binnen Quadraam staat de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers centraal. Hiervoor heeft Quadraam een programma-aanpak met de naam 'Blijf Bevlogen!' met als doel activerend te zijn op de bevlogenheid van onze medewerkers. Bevlogen medewerkers voelen zich niet alleen nú fit, energiek en zelfbewust. Ze zijn ook wendbaar en beschikken over veerkracht. Het programma Blijf Bevlogen richt zich met zijn instrumenten op volgende vier factoren:

1. Gezondheid
2. Vakkennis & Vaardigheden
3. Motivatie & Betrokkenheid
4. Werk & Privé

Daarnaast is er Quriuz, de huisacademie van Quadraam, met een belangrijke rol. Vanuit continue afstemming met de scholen ontwikkelt Quriuz een passend en actueel professionaliseringsaanbod. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de Qtimes: korte, praktijkgerichte sessies die medewerkers kosteloos en op basis van open inschrijving kunnen volgen. In het afgelopen schooljaar zijn 65 Qtimes georganiseerd, waaraan in totaal 605

medewerkers deelnamen. Daarnaast waren er 13 actieve netwerken, waarin collega's vanuit verschillende scholen kennis deelden en gezamenlijk werkten aan inhoudelijke thema's.

Naast dit reguliere aanbod biedt Quriuz op verzoek van scholen ondersteuning bij de organisatie en uitvoering van studiedagen. De vraag naar deze ondersteuning groeit ieder jaar, waarbij scholen steeds vaker gebruik maken van de interne expertisedatabase. Hierdoor kunnen scholen gericht gebruik maken van kennis en vaardigheden die binnen de organisatie aanwezig zijn.

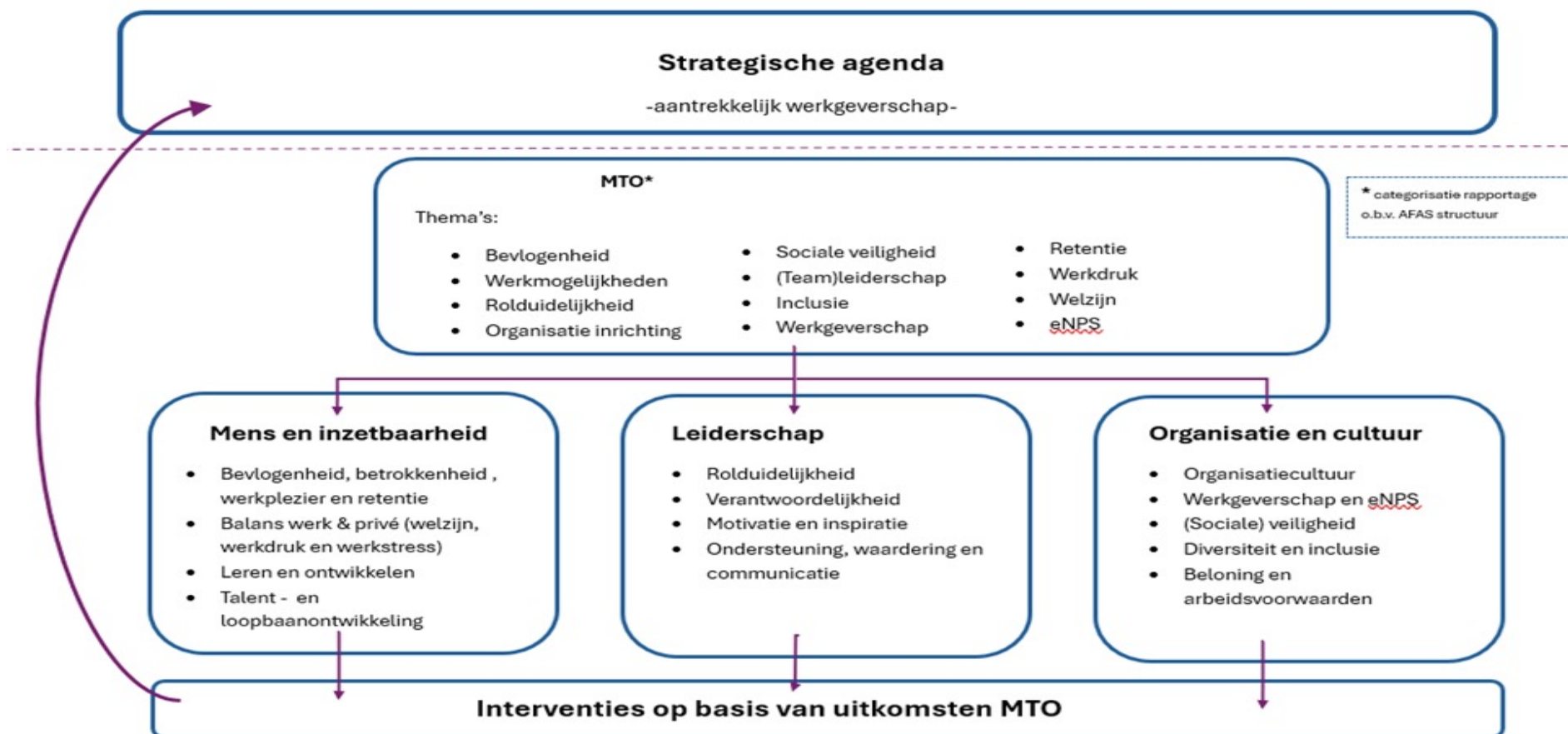
Quadraam stimuleert medewerkers bovendien om zich op een laagdrempelige manier te blijven ontwikkelen via GoodHabit. Dit digitale leeraanbod maakt het eenvoudig om zelfstandig nieuwe vaardigheden en kennis op te doen, passend bij persoonlijke ambities en professionele behoeften. In GoodHabit hebben we 843 geactiveerde gebruikers, waarvan 334 gebruikers minimaal één training gevolgd EN afgerond hebben. Er zijn 670 trainingen gestart en er hebben 2.618 lesbezoeken plaatsgevonden.

Met deze combinatie van collectieve en individuele ontwikkelmogelijkheden zet Quadraam stevig in op duurzame inzetbaarheid, professionalisering en het versterken van de kwaliteit van onderwijs.

Quadraam heeft in mei 2025 een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) uitgevoerd met als doel meer inzicht krijgen in: onze bevlogenheid, hoe wij binnen Quadraam samenwerken, verbinding maken, hoe wij leren van en met elkaar en de interactie of dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Met als groter doel onze gezamenlijke ambitie en opdracht als onderwijsorganisatie: elke leerling tot leren brengen. Het MTO levert ons

niet alleen betrouwbare en bruikbare data op, maar ook inzichten waarmee we impactvolle interventies kunnen formuleren: door de data te vertalen naar concrete acties, streven we naar een structurele aanpak van de tevredenheid van onze medewerkers over ons als Aantrekkelijk werkgever. Dit moet uiteindelijk bijdragen aan het versterken van de medewerkersbinding, het bevorderen van medewerkersbehoud en het aantrekken van nieuw talentvolle medewerkers.





De resultaten van het MTO hebben we gedeeld en bieden de mogelijkheid aan scholen om verder te werken aan uitkomsten zoals: “medewerkers kunnen zichzelf zijn en voelen zich geaccepteerd. Dit legt de basis voor een veilige werkomgeving” maar ook, “werkprocessen en gezamenlijke richting zijn nog niet ondersteunend voor synergie binnen Quadraam”.

3.2.

ARBEIDSMARKT EN RECRUITMENT

De arbeidsmarkt in het onderwijs blijft een strategisch vraagstuk. Dat komt door de toenemende tekorten in gekwalificeerde docenten, minder startende docenten en uitstroom van docenten door bereiken van de AOW-gerechtigde-leeftijd. De arbeidsmarktanalyse voor de onderwijsregio Arnhem VO (Hermsen, aug. 2025) laat zien dat de tekorten in docenten de komende tien jaar sterk oplopen, ondanks een forse leerlingendaling.

De grootste knelpunten zitten in kernvakken zoals Nederlands, wiskunde en exacte vakken. Landelijk daalt het aantal leerlingen met 5%, in Arnhem zelfs met 10%, maar door vergrijzing en uitstroom nemen de tekorten tóch toe. Deze cijfers zijn gebaseerd op landelijke, regionale en interne bronnen. Een bredere transitie is nodig: door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen moeten we meer doen met minder mensen. De klassieke structuur van 'één docent, één klas, één vak' voldoet niet meer. Innovaties zoals vaardigheidsteams en flexibele inzet zijn nodig om toekomstbestendig te blijven. Daarnaast zien we dat het perspectief op arbeid verandert en nieuwe generaties andere verwachtingen hebben over hun loopbaan en hoe zij gebonden zijn aan een werkgever. We zien dat ook terug bij de al langer zittende collega's. We hebben dit een plek gegeven in ons Quadraam-handvest: goed onderwijs is de sleutel voor inclusie, kansengelijkheid en basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap). Het handvest verplicht ons om kwaliteit te borgen, juist in tijden van krapte.

Kortom: zonder structurele investeringen in het aantrekken en behouden van docenten daalt de onderwijskwaliteit onvermijdelijk (meer uitval, tijdelijke noodconstructies, en lagere leerlingeninstream). Minder gekwalificeerde docenten betekent vaak minder goed onderwijs of geen onderwijs. Als grote werkgever in de regio Arnhem, de Liemers en Overbetuwe hebben we maximaal ingezet om onderscheidend te zijn om onderwijstalent vinden, binden, boeien en behouden.

In 2025 zagen we 204 vacatures en een verdere afname van externe inhuur ten opzichte van 2024 van 22 naar 13 te vervullen functies (uitzendbureaus en detacheerders). De aangescherpte ZZP-wetgeving bracht de inzet van deze categorie externe inhuur naar nihil.

Onze belangrijkste activiteiten in 2025 als het gaat om recruitment:

- Leraren In Opleiding die al bij ons werken, actief benaderen en waar mogelijk koppelen aan onze scholen en vacatures;
- Optimaliseren van het recruitmentproces door meer sourcing via LinkedIn, beter gebruik van social media en het slim verzamelen en inzetten van specifieke arbeidsmarktdata. Hierdoor spelen we meer planmatig in op toekomstige personeelsbehoeften;
- Onze online meet & greets met talloze waardevolle matches en nieuwe talenten voor onze scholen;
- Participatie aan de Arnhemse onderwijsmarkt;

- Dankzij de toppers in onze interim talentpool boden we onze scholen snel en flexibel ondersteuning;
- Vacaturehouders geholpen met creatieve vacatureteksten en advies;
- Onze doelgroepen nóg beter in kaart gebracht met behulp van de [‘Intelligence Group’](#) en onze zichtbaarheid vergroot via socials.

In 2025 is nadrukkelijk gewerkt aan het ontwerp van een bovenschoolse docentenpool, die we het Quadraam Collectief (QQ) genoemd hebben. Het QQ is een antwoord op de vraag hoe we omgaan arbeidsmarkt tekorten en met hoge uitstroom. Hoge uitstroom in zijn algemeenheid en uitstroom die we in onze strategische personeelsplanning (SPP) zien aankomen. Het is vooral een antwoord op de vraag hoe we talentvolle collega’s eerder, beter en langer aan ons kunnen verbinden door interessante loopbaanpaden voor hen te creëren. Het QQ is daarnaast een collectieve interventie die zich richt op het hier en nu (samen sterk bij lastige wervingskwesties) en op de toekomst (talent behouden die we straks nodig hebben). Het is een collectieve oplossing voor lastige wervingskwesties waarbij we bouwen aan structurele, andere oplossingen waardoor we minder afhankelijk worden van ad hoc interventies en externe oplossingen. Daarnaast hebben we een actieve participatie samen met de collega besturen COG en LingeRijn in de Onderwijsregio en bij de Gemeente Arnhem (Arnhem Onderwijsstad) om te laten zien dat het onderwijs dé branche van de toekomst is. Of je nu student, zij-instromer, docent of leidinggevende bent: bij Quadraam bouwen we samen aan een toekomst waarin we ‘elke leerling tot leren brengen’. Samen maken we het verschil!

3.3.

LEIDERSCHAP

Leidinggevend – van teamleiders tot eindverantwoordelijk schoolleiders – vervullen een essentiële rol binnen Quadraam. Zij geven leiding aan de mensen die elke dag samen werken aan de ontwikkeling en het welbevinden van onze leerlingen. Dat vraagt om professioneel handelen in alle facetten van de organisatie: van personeelszorg, onderwijskwaliteit en financiën tot verbinding met de omgeving. De keuzes van schoolleiders hebben directe invloed op het realiseren van onze missie: elke leerling tot leren brengen. De wereld van een school is dynamisch en dat vraagt om wendbaar, reflectief

en verbindend, maar ook persoonlijk leiderschap. Quadraam heeft hiervoor voor meerdere niveaus een samenhangend leiderschapsprogramma ingericht, ondersteund met intervisie voor leidinggevende posities (Frisse Blikken programma). Zie voor het inzicht in het programma, de navolgende loopbaan- en ontwikkelwijzer voor (toekomstig) leidinggevend.

Vanaf schooljaar 2025-2026 bieden we losse modules voor het middenmanagement aan. De inhoud van de opleiding middenmanagement (voor

collega's die leidinggevende willen worden) is succesvol gebleken en daarmee verder in de organisatie bekend geraakt. Duidelijk werd ook dat een aantal onderdelen goed aansluiten op de wens op verdere verdieping van kennis & vaardigheden in de dagelijkse praktijk van ons middenmanagement. Hierdoor kwam de vraag vanuit een aantal leidinggevend om bepaalde onderdelen als modules (met meer verdieping/maatwerk), ook voor zittende (middenmanagement) leidinggevend toegankelijk te maken. Dit richten we in 2026 verder structureel in. In april 2026 start er ook weer een opleiding middenmanagement voor talentvolle medewerkers van Quadraam.



3.4. ZIEKTEVERZUIM

In 2025 is ons ziekteverzuimpercentage ten opzichte van 2024 licht gedaald, daartegenover is het lang verzuim gestegen (43 t/m 365 verzuimdagen) van 1,81% naar 2,05%. Dit vraagt om aandacht. De ziekmeldingsfrequentie is in 2025 gelijk gebleven.

In 2025 is intensieve HRM ondersteuning geboden op gebied van verzuim & re-integratie, gericht op de interactie van de arbeidsongeschikte medewerker en de verantwoordelijke leidinggevende in het re-integratieproces. Daarnaast hebben we trainingen verzuimbegeleiding voor leidinggevendenden uitgevoerd. Verder hebben we de volgende aspecten opgepakt:

- De samenwerking met Zorg van de Zaak (arbodienst), specifiek die met de bedrijfsarts en praktijkondersteuner van de bedrijfsarts is geïntensiveerd. De praktijkondersteuner van de bedrijfsarts wordt in week 3 van het verzuim ingezet;

- Zorg van de Zaak heeft in samenwerking met Quadraam een kwalitatieve verzuimrapportage/analyse opgesteld. Deze rapportage hebben we besproken in het HRM expert-/beleidsoverleg en is aanleiding voor vervolgacties met de directieteam binnen Quadraam in het 2e kwartaal 2026;
- Bij een deel van de Quadraam scholen hebben we het zelf ziekmelden door de medewerker via AfasInsite ingevoerd. Daarbij hebben we ook het ziekteverzuimprotocol en het proces van de scholen aangepast, waarbij het telefonisch contact met de leidinggevende op de dag van de ziekmelding een vereiste en verantwoordelijkheid is van de ziekmeldende medewerker.

Ziekteverzuim	2025	2024	2023	2022	2021	2020	VO-norm
Streefcijfer ziekteverzuimpercentage	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%	4,75%	6,0 %
Ziekteverzuimpercentage	4,97%	5,08%	4,83%	4,98%	4,50%	5,25%	
Streefcijfer ziekmeldingsfrequentie	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4
Ziekmeldingsfrequentie	1,01	1,01	0,99	1,17	0,70	0,66	

3.5.

WAJONG / PARTICIPATIEWET, UITKERINGSLASTEN / BANENAFSPRAAK

Quadraam had gedurende het jaar 2025 21 medewerkers in dienst die vallen onder de Participatiewet (inclusief Wajong). De Participatiewet is de regeling voor mensen met een 'afstand tot de arbeidsmarkt'. Quadraam heeft in 2016 voor deze doelgroep beleid opgesteld.

In 2013 hebben de sociale partners afgesproken te zorgen voor extra werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking: dit is de 'Banenafpraak'. Bij Quadraam zijn in 2025 geen bijzondere acties uitgezet omdat we geen passende vacatures/ posities beschikbaar hadden voor deze doelgroep.

3.6.

BEPERKING AANSPRAKEN UITKERING NA WERKLOOSHEID

De medewerkers in een uitkeringssituatie: in totaal waren er in 2025 42 ex-medewerkers die een werkloosheidsuitkering (WW) en/of een bovenwettelijke uitkering (BWW) kregen. (26 WW, 16 Bovenwettelijke WW). Een aantal jaren hebben we onze ex-medewerkers intensieve begeleid naar werk elders. Hierbij zijn wij ondersteund door een externe partij. Na deze intensieve begeleiding hebben we deze werkwijze op basis van de krapte op de arbeidsmarkt naar reguliere ondersteuning gewijzigd.

3.7. WERKDrukMIDDELEN

Jaarlijks stemmen we bij -en met- onze Quadraamscholen in overleg met de PMR-en de collectief in te zetten werkdrukmiddelen van een school af en bespreken we hoe ze deze middelen besteden. Dat betekent een besteding met als doel werkdrukverlichting en met een actieve betrokkenheid van de werknemers waarbij ze geen meerjarige verplichtingen aangaan.

Voor de individuele werkdrukmiddelen bieden we de medewerkers bij Quadraam jaarlijks in februari de mogelijkheid om individueel te kiezen uit een met de GMR vastgesteld individuele keuzebudget.

3.8. VOG'S

In 2025 hebben we onderstaande aantallen VOG's verwerkt in de administratie. Het aantal van 10 niet aanwezige VOG's betreft de functiecategorie stagiaires (7) en her- indiensttreders (3).

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')	VOG niet aanwezig (tussen 1 en 5 rapporteert u met '<5')
Nieuwe medewerkers in loondienst	331	118	10
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	15	8	<5

Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV van het Onderwijsaccountantsprotocol over de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren

3.9.

STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Leiderschap, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarkt blijven de belangrijkste strategische domeinen in de HRM-opdracht. De krapte op de arbeidsmarkt zal in de toekomst toenemen. Dat vraagt in 2026 om een nog scherpere en actieve benadering van de arbeidsmarkt. Dit realiseren we door (regionale) samenwerking in de Onderwijsregio en het doorbreken van bestaande structuren in de arbeidsmarktbewerking en door andere doelgroepen en onbenut arbeidspotentieel te verwerven. Denk hierbij aan activiteiten op het gebied van: interne flex- en talentenpools, proactieve benadering van onze LIO'ers, bovenschools aanstellen en zij-instroom, maar ook meer samenwerking met andere schoolbesturen (bv. detachering van krimppersoneel uit andere besturen bij Quadraam, die na een periode weer teruggaan). Het binden, boeien en behouden van onze medewerkers en vormgeven aan de professionele cultuur is een belangrijke opdracht voor onze leidinggevendenden op alle niveaus.

Quadraam moet haar aantrekkelijkheid als werkgever verder versterken in 2026. Dit doen we door het vormgeven aan professionalisering van onze medewerkers vanuit een gezamenlijke visie op leren en ontwikkelen, stevig verankerd in onze missie: elke leerling tot leren brengen. Dit borgen we door een praktische lijn op schoolniveau, waarin iedere school haar huidige situatie in kaart brengt, ambities bepaalt en werkt aan de ontwikkeling van de strategische lijn 'Aantrekkelijk werkgeverschap'. Dat vraagt om gerichte aandacht voor leren en ontwikkelen van onze professionals – op verschillende manieren, niveaus en momenten. Van formeel tot informeel leren,

vakinhoudelijk én competentiegericht, voor starters én ervaren krachten, geborgd via samenhangend professionaliseringsplan in verbinding met de strategische lijn van 'Aantrekkelijk werkgeverschap'.

3.10.

PERSPECTIEF 2026

Quadraam is de werkgever van alle medewerkers, alleen voelen de meesten zich vooral verbonden aan een school of locatie. Dat is dan ook de plek waar de aantrekkelijkheid van het werk en de werkgever vorm moet krijgen. Samen, onze scholen en ons bestuur, zijn we die aantrekkelijke werkgever.

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen, is leiderschap nodig op elk niveau: de leerling voor zijn leerproces, de docent voor zijn klas, de leidinggevende voor zijn team, de schoolleider voor zijn school, de bestuurder voor zijn organisatie. We kunnen onze ambities pas echt waarmaken, als ieder dit persoonlijk leiderschap toont en naar voren durft te stappen op de gebieden waar hij zich verantwoordelijk voor weet. De komende jaren besteden we extra aandacht aan ons leiderschap, we beginnen bij het bestuur, de schoolleiders en het middenmanagement. Focus op de bedoeling van wat helpt om ons doel ‘elke leerling tot leren brengen’ te bereiken?

4.

VERSLAG GMR

4.1.	De rol van de GMR	64
4.2.	Onderwerpen van de GMR in 2025	65

4.1.

DE ROL VAN DE GMR

In 2025 heeft de GMR constructief samengewerkt met het CvB. De agenda van de GMR liep gedurende het verslagjaar parallel aan de thema's op de beleidsagenda van het CvB, waardoor we tijdige afstemming en een effectieve bijdrage aan beleidsvorming konden realiseren.

Daarnaast heeft de GMR in 2025 een eigen jaarplan opgesteld en vastgesteld. Een belangrijk aandachtspunt voor dit verslagjaar was het herstel van de bezetting van vacante zetels. Het merendeel van deze zetels hebben we opnieuw ingevuld, waarbij met name de toegenomen vertegenwoordiging van ouders en leerlingen positief opvalt en bijdraagt aan een bredere betrokkenheid binnen de medezeggenschap. Halverwege het jaar is de GMR ook overgegaan op het houden van vergaderingen in de sandwichvorm, waarbij we besluiten pas aan het eind nemen. Dit heeft de kwaliteit van de beraadslagingen verhoogd. Daarnaast hebben we er extra aandacht besteed aan verbeteringen van de contacten met de MR-en van de scholen. Zo is nieuws uit de MR-en inmiddels een vast punt op de agenda en gaan de GMR-leden in ieder geval 1 keer per jaar op bezoek bij hun lokale MR.

4.2.

ONDERWERPEN VAN DE GMR IN 2025

Betrokkenheid bij beleidsprocessen

Naast de reguliere advies- en instemmingstrajecten zijn we als de GMR intensief betrokken geweest bij het proces rondom de transitie van CBQ. Hiervoor heeft de GMR een werkgroep ingesteld die bijeenkomt zodra de voortgang van het transitieproces dit vereist. De samenwerking met het CvB in dit traject kenmerkt zich door openheid en regelmatige afstemming.

Ook het traject rond het outsourcen van de IT-infrastructuur is door de GMR nauwlettend gevolgd. De GMR heeft hierbij actief geïnformeerd naar de effecten van dit besluit op continuïteit, veiligheid en organisatiebelangen, en is door het CvB op verschillende momenten meegenomen in dit proces.

Overlegstructuur en activiteiten in cijfers

In 2025 heeft de GMR deelgenomen aan de volgende overlegmomenten en activiteiten:

- 6 overlegvergaderingen met het CvB;
- 2 bijeenkomsten van de HR-commissie van de GMR;
- 2 bijeenkomsten van de financiële commissie van de GMR;
- 2 overlegmomenten met de RvT;
- 2 studiedagen waarbij ook de MR-en van de scholen waren uitgenodigd;
- 2 overlegmomenten van de werkgroep communicatie
- 4 bijeenkomsten van de werkgroep transitie CBQ

Instemmingsrechten

In 2025 heeft de GMR instemming verleend op de volgende voornemens en besluitvormingsstukken van het CvB:

- Het bestuursverslag en de jaarrekening 2024;
- Het examenreglement 2025–2026;
- De herkansingsregeling en de PTA's van Q-Highschool;
- Het Strategisch Huisvestingsplan van Quadraam;
- De omgangs- en integriteitscode van Quadraam;
- De vakantieregeling 2026–2027;
- De wijziging van de bovenschoolse organisatiestructuur van vier naar twee dienstendirecteuren;
- De begroting van 2026.

De GMR heeft alle instemmingsaanvragen beoordeeld op hun juridische en onderwijskundige merites, de gevolgen voor personeel, leerlingen en ouders, en de overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving.

5.

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

5.1.	Corporate Governance	67
5.2.	De Raad van Toezicht en zijn vaste commissies	70
5.3.	Samenstelling Raad van Toezicht 2025	72
5.4.	Inhoudelijk toezicht op verantwoordelijkheidsgebieden	73
5.5.	Evaluatie bestuur en hoofdlijnen remuneratierapport	75
5.6.	Vergoeding Raad van Toezicht	75
5.7.	Evaluatie Raad van Toezicht	76

5.1.

CORPORATE GOVERNANCE

Quadraam is lid van de VO-raad. Wij onderschrijven de Code Goed Onderwijsbestuur VO en haar principes, en passen die toe.

Het CvB bestuurt Quadraam en is het bevoegd gezag zoals bedoeld in de Wet voortgezet onderwijs 2020.

De RvT houdt toezicht op het bestuur, bijvoorbeeld door toe te zien op de naleving van de wettelijke verplichtingen en op de naleving van de hiervoor genoemde code. Hij ziet toe op de rechtmatige en doelmatige bestemming en aanwending van de middelen die de stichting ter beschikking staan.

De RvT fungeert ook als werkgever (benoeming, bezoldiging, schorsing en ontslag) van de bestuurders. Daarmee is sprake van een scheiding van bestuur en toezicht. Uiteraard ziet de RvT op méér dan alleen de interne gang van zaken: hij bewaakt ook de waarde van een grote onderwijsorganisatie als Quadraam in haar maatschappelijke context. De RvT hanteert een toezichtvisie en een toezichtkader bij het invullen van zijn rol. Daarbij is het bestuur eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit op de scholen van de stichting en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken. De RvT, op zijn beurt, houdt toezicht op de aanwezigheid van normen die als basis dienen voor dat proces en op de realisatie daarvan in de praktijk.

Vanuit een visie op goed onderwijs en de onderliggende waarden kunnen onze scholen inhoud en betekenis geven aan hun opdracht, zoals die is

verwoord in de statuten van de stichting en het Handvest Quadraam. Onze opdracht en waarden verbinden bestuur, toezicht, medezeggenschap, medewerkers en externe belanghebbenden.

Voor de RvT geldt dat hij in de omgang met het CvB en de GMR op een respectvolle wijze streeft naar de juiste balans tussen enerzijds verbinding, om de organisatie waarop hij toezicht houdt werkelijk te kennen, en anderzijds distantie, om zijn eigen rol zuiver uit te voeren.

Kortom: in algemene zin geldt dat de RvT zijn toezichts-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfunctie op een evenwichtige wijze vervult en zich daarbij richt op het belang van Quadraam. Het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en de centrale positie van de scholen en onze leerlingen vormen daarbij het kader.

De RvT bewaakt op transparante wijze de doelstelling, de identiteit en de continuïteit van de stichting aan de hand van de volgende principes:

1. Overeenkomstig de wet- en regelgeving die van toepassing is op het Voortgezet Onderwijs en overeenkomstig de algemene beginselen van behoorlijk bestuur;
2. Het besef dat het handelen gebaseerd moet zijn op de maatschappelijke verantwoordelijkheid: het toezicht dient een publiek belang;
3. Goed toezicht handelt integer en betrouwbaar: dit houdt in dat het toezicht werkt vanuit vertrouwen, zelf betrouwbaar handelt,

- zorgvuldigheid in acht neemt, zich volop inzet voor de toezichthoudende taak en samenwerking zoekt;
4. Transparantie en openheid: informatie geven en informatie krijgen, zorgen voor een open aanspreekcultuur, ontvankelijk voor interne en externe signalen en laten zien wat met deze signalen wordt gedaan, gesprek met betrokkenen;
 5. Verbinding met de interne en externe omgeving: het toezicht weet wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen belanghebbers en laat zien wat het daarmee doet;
 6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen: goed toezicht vraagt allereerst om zelfkennis, daarnaast om inhoudelijke kennis die op basisniveau van iedere toezichthouder verwacht mag worden, zoals kennis over het Voortgezet Onderwijs, het primaire proces, de financiering van het onderwijs en andere elementen van bedrijfsvoering;
 7. Een duidelijke en passende interne en externe verantwoording over de werkzaamheden en de wijze waarop het toezicht in de praktijk gestalte krijgt. De verantwoording richt zich op de mate waarin het toezicht van toegevoegde waarde is voor de organisatie.

Aan de toezichtvisie, die we in 2026 herzien door de nieuwe besturingsfilosofie en het nieuwe Strategisch Beleidsplan, hebben we een toetsingskader van concrete resultaten gekoppeld.

De kern daarvan is de bestuursopdracht. Samengevat wordt, in deze opdracht, het bestuur gevraagd om regie te nemen (en te organiseren) op het gebied van koers, leiderschap en de centrale ondersteuningsorganisatie van Quadraam. In 2025 zijn hierin, belangrijke stappen gezet (zie ook hoofdstuk 1). De RvT is – ook in zijn vaste commissies - nauw betrokken

bij de voortgang van de bestuurlijke opdracht. Die voortgang is vervolgens onderwerp van de evaluatie van het bestuur.

De RvT functioneert transparant en onafhankelijk. De leden zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijs en Kinderopvang (VTOI-NVTK). De VTOI-NVTK heeft de cao voor bestuurders in het voortgezet onderwijs afgesloten met de werknemersvereniging van bestuurders in het voortgezet onderwijs. Wij volgen deze cao.

Naast de vigerende governancecode hanteren we verplichte gedragscodes op het gebied van klachten, misstanden ('klokkenluidersregeling'), omgang en integriteit. Verder hanteren we een verplichte meldcode kindermishandeling en huiselijk geweld en, vrijwillig, zowel een klachtenprocedure als een gedragscode voor sociale media. Alle codes en procedures hebben we gepubliceerd op onze website.

De nieuwe samenstelling van het CvB en van de RvT zijn de belangrijkste punten op het gebied van onze governance in 2025. Marcel ten Vergert is op 1 januari 2025 toegetreden tot het CvB, Jeroen van Duren is op 1 september 2025 toegetreden tot de RvT.

De samenstelling van het CvB lichten we hieronder toe.

In 2025 vormden Niek Bootsma (voorzitter) en Marcel ten Vergert (lid) het CvB.

Niek Bootsma

Nevenfuncties

- Bestuurslid Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs, statutair gevestigd te 's-Gravenhage;
- Lid Raad van Aangeslotenen Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06, statutair gevestigd in Arnhem;
- Lid Alliantievertegenwoordiging Nationaal Programma Arnhem-Oost.

Marcel ten Vergert

Nevenfuncties

- Lid/Penvoerder Samenwerkingsverband Versterking Techniek De Liemers;
- Lid/Penvoerder Samenwerkingsverband Versterking Techniek Arnhem e.o.;
- Member of the steering committee National Education Lab AI.

Nevenactiviteit

- Lid van het bestuur van de Pastoor Mijnhout-stichting

5.2.

DE RAAD VAN TOEZICHT EN ZIJN VASTE COMMISSIES

De RvT heeft een aantal vaste commissies. Deze commissies adviseren de RvT bij het voorbereiden (en nemen) van besluiten en adviezen, waaronder die met betrekking tot de begroting, de jaarrekening en het bestuursverslag.

Commissie Onderwijs & Onderzoek

De Commissie Onderwijs & Onderzoek bestond in 2025 uit twee leden: Lucy Wenting (ook voorzitter) en Jan Rath.

De commissie heeft steeds vergaderd in aanwezigheid van het CvB, de directeur Onderwijs & Onderzoek en de bestuurssecretaris en heeft diverse gasten ontvangen uit onze organisatie. Ook andere leden van de RvT zijn op uitnodiging aanwezig geweest.

De commissie heeft in 2025 de RvT onder meer geadviseerd over:

1. de verschillende onderdelen van de dienst O&O en de toekomst van deze dienst;
2. het toezicht van de RvT op onderwijskwaliteit;
3. de rapportage aan de commissie en de RvT;
4. de inspectiebezoeken.

Remuneratiecommissie

Deze commissie bestond in 2025 uit twee leden: Ellen de Groot (voorzitter) en Krisje Hurkens.

De commissie heeft in 2025, onder meer, de RvT geadviseerd over:

5. de arbeidsvoorwaarden van de leden van het CvB mede met het oog op de toepasselijke cao, inclusief de check op de berekening van de WNT-norm (Wet normering topinkomens) aan de hand van het aantal complexiteitspunten (vaststelling op 15 december 2025);
6. de bestuursopdrachten voor de voorzitter en het interim-lid CvB en de toetsing daarvan;
7. de beoordeling van de leden van het CvB.

Auditcommissie

Deze commissie bestond in 2025 uit de volgende leden: Paul Verhoef (voorzitter), Krisje Hurkens en (vanaf 1 september) Jeroen van Duren.

De commissie heeft de RvT in 2025, onder meer, geadviseerd over:

- de managementletter en het accountantsverslag;
- het bestuursverslag 2024, inclusief de jaarrekening;
- de kwartaalrapportages en prognoses;
- de startbrief en de meerjarenbegroting;
- de allocatievraagstukken;
- het risicobeleid en de beheersmaatregelen;
- het normenkader IBP;
- de benoeming van de controlerend accountant.

De RvT en zijn vaste commissies vergaderden in 2025 in totaal 16 keer, inclusief de zelfevaluatie. Naast de hierboven genoemde onderwerpen bij de vaste commissies, stond ook de samenwerking van Quadraam met andere organisaties op de agenda, in het bijzonder de samenwerking in en met het Samenwerkingsverband De Verbinding, en met de gemeenten. Naast de formele vergaderingen waren de leden van de RvT ook aanwezig bij de jaaropening, hebben zij scholen bezocht en twee keer overleg gehad met de GMR.

5.3.

SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT 2025

In het schema hebben we de samenstelling van de RvT in 2025 opgenomen.

	RvT	Hoofdfunctie 2025	(Neven)functies	Benoemd/-herkozen	Einde 2 ^e termijn
Ir. C.A.M. (Krisje) Hurkens RC	Voorzitter RvT, Lid Remuneratiecommissie, Lid Auditcommissie (tot 1/9/2025)	Manager Regionale Zorg, Menzis	Lid Rvt Kinderopvang 'de eerste stap'	07.07.2022	
Drs. P.J. (Paul) Verhoef RA	Vicevoorzitter RvT (vanaf 1/3/2025), Voorzitter Auditcommissie	Managing Director Datect B.V.	Lid RvT Landelijk Centrum Studiekeuze (voorzitter auditcommissie) Voorzitter Kiwanis Leusden (1/8/25) Secretaris Lockhorst Tennis & Padel (1/11/25)	01.12.2023	
Drs. L.U. (Lucy) Wenting	Voorzitter Commissie Onderwijs & Onderzoek	Directeur Instituut voor Interdisciplinaire Studies Universiteit Amsterdam	Redacteur INTER magazine Bestuurslid Koor Stemming	01.03.2022	
Prof. Dr. J.C. (Jan) Rath	Lid Commissie Onderwijs & Onderzoek	Emeritus Hoogleraar sociologie, Universiteit van Amsterdam	Lid RvT JINC Editor International Migration	01.03.2022	
Mr. E.W. (Ellen) de Groot	Voorzitter Remuneratiecommissie	Sr. rechter kanton- en handelsrecht, Rechtbank Gelderland	Plv raadsheer hof Amsterdam Bestuurslid STAK Houdstermaatschappij Wildschut Docent/spreker/dagvoorzitter bij/ voor diverse nascholings organisaties advocatuur Inkomend bestuurslid Rotaryclub Arnhem Oost (1/7/2025)	01.01.2024	
Drs. J.V.C.T. (Jeroen) van Duren RC	Lid Auditcommissie	Lid Raad van Bestuur Cello	Lid RvT Stichting Rivas Zorggroep Lid RvT Stichting PAMM	01.09.2025	

5.4.

INHOUDELIJK TOEZICHT OP VERANTWOORDELIJKHEIDS- GEBIEDEN

a. Doelmatigheid & rechtmatigheid

In de meerjarenbegroting 2026-2030 hebben we een duidelijke relatie aangebracht met de gestelde doelen.

De RvT ziet erop toe dat de scholen de benodigde financiële middelen inzetten om de bestuurlijke agenda te realiseren en wel overeenkomstig de meerjarenbegroting 2026-2030.

De accountant toetst of uitgaven rechtmatig zijn gedaan. De RvT heeft de accountant gevraagd om verslag uit te brengen en om aan te sluiten bij de auditcommissie en de reguliere vergadering van de RvT. De rechtmatige besteding van middelen is onderwerp van gesprek.

Naast de beoordeling – en goedkeuring – van de (rechtmatige) verwerving en doelmatige besteding van de middelen, de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag, hebben we in 2025 aan sommige onderwerpen extra aandacht besteed in de vergaderingen. Denk daarbij aan onderstaande onderwerpen (b. t/m f.)

b. Continuïteit bestuur, management en medezeggenschap

In 2025 is Marcel ten Vergert gestart als lid van het CvB. Daarmee is een einde gekomen aan een periode met een wisselende samenstelling van het CvB. De samenwerking binnen het CvB is een belangrijk onderwerp gebleven. De RvT heeft daarnaast ook aandacht gehad voor wisselingen en samenwerking in het schoolmanagement en de kwaliteit van de samenwerking met de medezeggenschapsraad (GMR).

c. De uitwerking van de bestuurlijke opdracht

Het CvB heeft in 2024 de waardenstrategie en de uitvoeringsagenda van Quadraam herijkt. Dat heeft in 2025 geleid tot het Handvest Quadraam ('Elke leerling tot leren brengen'). De RvT heeft het CvB een bestuurlijke opdracht gegeven: neem regie op de koers van Quadraam, op het leiderschap, met de school- en stafdirecteuren en neem regie op het CBQ. In 2025 hebben we een en ander uitgewerkt. Met het CvB wordt intensief van gedachten gewisseld, met name over de (uitwerking) van de strategische doelen in een strategisch beleidsplan. We hebben hierbij aandacht voor de maatschappelijke opdracht van Quadraam en de doorontwikkeling

(‘transitie’) van het CBQ en de consequenties voor de organisatie, de medewerkers en het portfolio.

d. Horizontale dialoog

De RvT is tevreden over de wijze waarop het bestuur de dialoog voert en die heeft verankerd in zijn besluitvormingsprocessen. Deze dialoog – met schoolmanagement, docenten, ouders en de RvT zelf – is immers een succesfactor voor de kwaliteit van die besluitvorming. Onderwerpen waarbij de actieve en structurele dialoog in de (lokale) netwerken een zeer belangrijke rol heeft gespeeld in 2025, hebben ook bij de RvT prominent op de agenda gestaan: het Samenwerkingsverband De Verbinding, de voorgenomen samenwerking met NEON, de (toekomstige) inrichting van het centraal bureau en het Strategisch Huisvestingsplan Quadraam. De RvT ziet in de opbrengsten van de studiedagen van het CvB met de school- en diensten-directeuren -de ‘Groep 25’- en met de ‘Groep 75’, het schoolmanagement, als een mooi voorbeeld van goed gevoerde dialogen.

e. Strategisch vastgoedbeleid

De RvT heeft zich actief laten informeren over het strategisch vastgoedbeleid, ook in het kader van Integraal Huisvestingsplan van de gemeente Arnhem, het Strategisch Huisvestingsplan Quadraam, de nieuwbouwwensen en ontwikkelingen bij het Lyceum Elst, het Liemers College en het Olympus College (inhuizing De Brouwerij).

f. Conflicterende nevenfuncties

De remuneratiecommissie bespreekt jaarlijks de nevenactiviteiten van het CvB. Daarnaast brengt zij advies uit aan de RvT bij nieuwe nevenactiviteiten. Hierbij hanteren we het reglement nevenactiviteiten van Quadraam dat in

we 2025 hebben geactualiseerd. Ook in 2025 hebben we dit onderwerp expliciet in de RvT besproken, waarbij de RvT zich bewust is van zijn voorbeeldgedrag en het grote belang van het goed en zorgvuldig uitvoeren van het beleid. Naar het oordeel van de RvT is er in 2025 geen signaal geweest van conflicterende nevenfuncties of potentieel tegenstrijdige belangen bij de leden van het CvB. Dit geldt ook voor de nevenfuncties van de leden van de RvT.

Er zijn in 2025 geen meldingen gedaan bij de RvT van (de schijn) van mogelijke belangenverstrengeling.

5.5. EVALUATIE BESTUUR EN HOOFDLIJNEN REMUNERATIERAPPORT

Het functioneren van het bestuur is een vast onderwerp van gesprek binnen de RvT. De remuneratiecommissie heeft in 2025 met beide bestuurders een individueel jaargesprek over hun functioneren gevoerd. Bij beide leden stond de invulling van de bestuurlijke opdracht centraal. Daarnaast is eind 2025 met beide bestuurder gezamenlijk gesproken over de voortgang van de bestuurlijke opdracht, hun functioneren in gezamenlijkheid en de ervaren samenwerking, ook met de RvT. Over deze gesprekken heeft de remuneratiecommissie een schriftelijke en mondelinge terugkoppeling aan de voltallige RvT gegeven.

Ten aanzien van de bezoldiging van de bestuurders zijn er geen bijzonderheden. De uitvoering van de bezoldiging is in overeenstemming met de daartoe gemaakte afspraken tussen de RvT en bestuurders. Deze afspraken komen overeen met de cao en wet- en regelgeving. De bezoldiging toetsen we jaarlijks op juistheid en rechtmatigheid en hebben we ook dit jaar weer in orde bevonden.

5.6. VERGOEDING RAAD VAN TOEZICHT

In 2024 bedroeg de vergoeding voor een lid € 16.036. Voor de voorzitter was de vergoeding € 24.054

De vergoeding is in 2025 aangepast tot € 17.708 voor een lid en € 24.791 voor de voorzitter. Deze vergoeding past binnen de normen van de handreiking van de VTOI NVTK en geldt ook in 2026.

5.7.

EVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

In november 2025 heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden, een belangrijk verdiepingsmoment. Buiten aanwezigheid van het CvB hebben we als RvT een reflectief gesprek gevoerd over het eigen functioneren, zowel over ons functioneren als team als over het individuele functioneren.

Met het CvB hebben we vervolgens doorgesproken over de samenwerking tussen de RvT en het CvB en de daarin te maken ontwikkelstappen.

6.

BEDRIJFS- VOERING 2025

6.1.	Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	78
6.2.	Financiële positie eind 2025	79
6.3.	Balans eind 2025	81
6.4.	Resultatenrekening 2025	82
6.5.	Treasurybeleid	83
6.6.	Huisvesting	85
6.7.	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	90
6.8.	Planning- en controlcyclus 2025	91
6.9.	Allocatie van middelen	92
6.10.	Werkdrukmiddelen	93
6.11.	Thema 2025: Informatiebeveiliging	95

6.1.

ONTWIKKELINGEN GEDURENDE HET BOEKJAAR

Wij voeren een gedegen financieel beleid en zorgen voor continuïteit van de bedrijfsvoering en van goed onderwijs voor onze leerlingen en medewerkers. Deze continuïteit is afhankelijk van financiële gezondheid, veiligheid van de fysieke en digitale werk- en leeromgeving en risicobeheersing.

In 2025 speelden de volgende maatschappelijke onderwerpen die impact hadden op onze bedrijfsvoering:

- Krappe arbeidsmarkt die leidt tot duurder personeel;
- Toename instroom van leerlingen in het speciaal onderwijs.

Belangrijke ontwikkelingen in de baten en lasten hebben we toegelicht in de meerjarenbegroting en de verschillende overzichten met kengetallen.

6.2. FINANCIËLE POSITIE EIND 2025

De financiële positie is gezond en de continuïteit hebben we geborgd. Quadraam heeft voldoende eigen vermogen om continuïteit te borgen en risico's op te vangen. De liquiditeitspositie ontwikkelt zich positief.

Wij sluiten het boekjaar 2025 af met een resultaat uit reguliere bedrijfsvoering van € 1,5 miljoen (begroot: € -/- 0,9 miljoen). De positieve afwijking ontstaat o.a. door de vergoeding (€ 0,7 miljoen) die wij hebben ontvangen van de gemeente Arnhem. Deze vergoeding betreft de verrekening van reeds betaalde OZB en rioolheffing voor de jaren 2021 t/m 2025 en dit was niet begroot. Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering is het resultaat waar

we gedurende het boekjaar op sturen. In onze jaarrekening verantwoorden we het jaarrekeningresultaat. In dit resultaat hebben we ook de mutatie in onze reserves meegenomen en dat betekent voor 2025 een resultaat van € -/- 3,0 miljoen ten opzichte van een begroting van -/- € 5,2 miljoen. De mutaties in de bestemmingsreserves hebben betrekking op de inzet van NPO-gelden, werkdrukmiddelen en de inzet vanuit aanvullende bekostiging om Oekraïense leerlingen te begeleiden naar het regulier onderwijs. Dit resultaat heeft geen impact op onze continuïteit aangezien we de mutaties in de reserves bestemd hadden voor de doelen waar de inzet voor is gedaan.

Indicator	Definitie	Wat is het?	2024	2025	Streefwaarde Quadraam	Signaleringswaarde Inspectie
Solvabiliteit 2	(Eigen vermogen + voorzieningen)/ totale passiva	Relatie eigen vermogen en voor-zieningen t.o.v. totaal vermogen	57%	66%	> 55%	< 30%
Liquiditeit / current ratio	Vlottende activa / kortlopende schulden	Relatie kortlopende bezittingen t.o.v. kortlopende verplichtingen	1,13	1,25	> 1,0	< 0,75
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen & terreinen) / totale lasten	Aandeel huisvestingslasten in totale lasten	7,62%	7,47%	< 8%	> 10%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / totale baten	Relatie eigen vermogen tot de totale baten	28%	25%	> 20%	< 5%
Rentabiliteit	Totaal resultaat genormaliseerd (exclusief incidentele / totale baten)	Relatie resultaat tot de totale baten	-3,50%	-1,78%	0,0%	3-jarig < 0% 2-jarig < - 5% 1-jarig < -10%

De financiële indicatoren (zie tabel hieronder) voldoen aan de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs en laten ten opzichte van vorig jaar een stabiel beeld zien.

Afwijking ten opzichte van de begroting

2025 hebben we afgesloten met een negatief resultaat van € 3,2 miljoen, daar waar een negatief resultaat begroot was van € 5,2 miljoen. Het gerealiseerde resultaat wijkt daarmee € 2 miljoen positief af ten opzichte van de begroting. De totale baten wijken € 17,4 miljoen positief af ten opzichte van de begroting. Dit komt voornamelijk door hogere opbrengsten uit de basis-bekostiging (indexering), gelden uit het Samenwerkingsverband, en hogere uitputting van subsidie Sterk Techniek Onderwijs. De totale lasten vallen € 15,7 miljoen hoger uit ten opzichte van de begroting. De personeelslasten vallen hoger uit door de salarisstijging van 4,6% per 1 november 2025, de eenmalige 'Oktoberloelage 2025' en door de periodieke vaste tredewijzigingen wanneer daar in de loonschaal ruimte voor is. De overige lasten vallen hoger uit door hogere licentiekosten, leermiddelen en inhuur. De financiële baten en lasten wijken € 0,3 miljoen positief af ten opzichte van de begroting. Dit komt met name door de opbrengsten uit financiële vaste activa en de rentebaten.

Kasstromen

De operationele kasstroom is € 0,9 miljoen negatief. De investeringskasstroom is € 11,6 miljoen positief en betreft voornamelijk de desinvestering van het pand Lorentz Lyceum en investeringen in het klimaatsysteem en inventaris. De investeringen passen binnen ons investeringsbeleid. De uitgaande financieringskasstroom is € 11,3 miljoen en betreft aflossing van de langlopende lening. De financieringsbehoefte is daarmee € 0,6 miljoen. Dit

kan worden gefinancierd uit eigen middelen. Hiervoor hoeft geen externe financiering aangetrokken te worden. Het saldo liquide middelen eind 2025 is € 28,7 miljoen

Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen

Om te bepalen of de reserves voor een bestuur te hoog zijn, heeft de Inspectie van het Onderwijs een signaleringswaarde ontwikkeld. Hierbij bepaalt zij een normatief eigen vermogen en vergelijkt dit met de daadwerkelijke vermogenspositie.

Zoals in onderstaande tabel te zien is, blijven wij ruim onder de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs (ofwel normatief eigen vermogen). Dit betekent dat er geen sprake is van bovenmatig eigen vermogen.

Aanschafwaarde gebouwen	49.580.811
1. Financieringsfunctie 1	43.341.209
2. Bufferfunctie	8.296.248
Normatief eigen vermogen	51.637.457
Eigen vermogen	41.957.056

6.3.

BALANS EIND 2025

(bedragen in €)		12/31/2025	12/31/2024
Activa			
(1.1)	Immateriële vaste activa	53.493	111.850
(1.2)	Materiële vaste activa	37.823.879	52.177.283
(1.3)	<u>Financiële vaste activa</u>	<u>7.862.044</u>	<u>9.653.588</u>
	Totaal vaste activa	45.739.416	61.942.721
(1.4)	Voorraden	176.202	-
(1.5)	Vorderingen	4.677.686	4.468.622
(1.7)	<u>Liquide middelen</u>	<u>28.715.299</u>	<u>29.358.487</u>
	Totaal vlottende activa	33.569.187	33.827.109
	Totaal activa	79.308.603	95.769.830
Passiva			
(2.1)	Eigen Vermogen	41.957.056	44.908.965
(2.2)	Voorzieningen	10.464.167	9.581.987
(2.3)	Langlopende schulden	-	11.347.500
(2.4)	Kortlopende schulden	26.887.379	29.931.379
	Totaal passiva	79.308.603	95.769.830

6.4.

RESULTATENREKENING 2025

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
(3.1) Rijksbijdragen	157.750.354	142.383.855	150.017.769
(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.740.887	1.176.417	2.294.003
(3.5) Overige baten	6.048.793	4.552.419	5.430.011
Totaal Baten	165.540.034	148.112.691	157.741.783
Lasten			
(4.1) Personeelslasten	128.814.435	121.956.095	124.540.760
(4.2) Afschrijvingen	4.643.310	4.506.890	4.559.456
(4.3) Huisvestingslasten	10.640.431	10.586.545	10.594.007
(4.4) Overige lasten	24.813.740	16.412.205	23.917.093
Totaal Lasten	168.911.917	153.461.736	163.611.315
Saldo Baten en Lasten	-3.371.883	-5.349.045	-5.869.532
(5.0) Financiële baten en lasten	419.974	112.000	416.743
Totaal resultaat	-2.951.909	-5.237.045	-5.452.789

6.5.

TREASURYBELEID

Hoofdpijnen treasurybeleid

Het treasurybeleid is dienend aan de primaire doelstelling van Quadraam, namelijk het geven van onderwijs. Hiervan afgeleid is de doelstelling van het financieel beleid het borgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Deze doelstelling valt uiteen in het realiseren en borgen van:

- voldoende liquiditeit;
- lage financieringskosten;
- risicomijdende uitzettingen;
- kosteneffectief betalingsverkeer;
- beheersen en bewaken financiële risico's.

Quadraam kwalificeert zich als niet professionele belegger. Sinds 2024 maken wij gebruik van schatkistbankieren. Beleggingen in de huidige portefeuille houden we aan tot einde looptijd. We gaan geen nieuwe beleggingen aan. Dit is passend binnen het kader van schatkistbankieren. Onze beleggingsportefeuille bestaat volledig uit obligaties en voldoet aan 'regeling, beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. We beleggen niet in:

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

De vermogensbeheerder beheert onze beleggingen volgens de vastgestelde uitgangspunten. Wij ontvangen maandelijks een overzicht met de uitstaande beleggingen.

Uitvoering van het treasurybeleid

Wij hebben onze beleggingsportefeuille ondergebracht bij een systeembank, de Rabobank. Ons CvB heeft de Rabobank in het verleden mandaat gegeven voor het samenstellen van onze beleggingsportefeuille. Wij maken gebruik van schatkistbankieren. Dit maakt dat wij niet meer actief beleggen en dat we de huidige beleggingen aanhouden tot het einde van de looptijd.

We gaan geen nieuwe beleggingen aan. In het volgende overzicht staan onze beleggingen met de resterende looptijd in jaren.

2025					2024				
Specificatie effectenportefeuille	Aantal	Waarde in € 0.b.v. geamorti- seerde kostprijs	Resterende looptijd	Valt vrij in	Specificatie effectenportefeuille	Aantal	Waarde in € 0.b.v. geamorti- seerde kostprijs	Resterende looptijd	Valt vrij in
Vastrentende waarden	1.800	1797	1	2026	Vastrentende waarden	1.750	1761	1	2025
	1.000	1005	2	2027		1.800	1793	2	2026
	1.500	1505	3	2028		1.000	1007	3	2027
	950	970	4	2029		1.500	1507	4	2028
	1.550	1529	5	2030		950	975	5	2029
	600	596	6	2031		1.550	1525	6	2030
						600	596	7	2031
Totaalvastrentende	7.400	7.402			Totaalvastrentende	9.150	9.164		
Alternatieve beleggingen	-	-			Alternatieve beleggingen	-	-		
Totaal effectenportefeuille	7.400	7.402			Totaal effectenportefeuille	9.150	9.164		

6.6.

HUISVESTING

Strategische uitvoeringsagenda

Op 5 september 2025 is ons nieuwe Strategisch Huisvestingsplan Quadraam (SHP) vastgesteld waarin we acht richtinggevende thema's benoemen.

Dit zijn:

1. Van passend naar inclusief onderwijs;
2. Van segregatie naar integratie;
3. Betekenisvol onderwijs bieden;
4. Flexibilisering in het onderwijs;
5. Duurzaamheid (gebouw en terrein);
6. Kwaliteit van de gebouwen;
7. Met aandacht ontwikkelde scholen;
8. Regie en verantwoordelijkheid.

In de uitvoering daarin hebben we gebiedsstrategieën ontwikkeld. Geografisch gezien zijn de scholen van Quadraam over een relatief groot gebied verspreid. Hierin zijn drie deelgebieden te onderscheiden:

1. Arnhem-Noord;
2. Arnhem-Zuid en Overbetuwe;
3. De Liemers.

Om vorm en inhoud te geven aan deze gebiedsstrategieën en de hieraan gekoppelde richtinggevende thema's, heeft Quadraam de wens om twee grote campussen te realiseren in Arnhem.

Arnhem-Noord

Binnen Arnhem-Noord ligt een grote vervangingsopgave. Drie van de vier scholen van Quadraam zijn binnen het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Arnhem opgenomen om te renoveren dan wel nieuw te bouwen. Om dit te realiseren met een zo beperkt mogelijk overlast voor het onderwijs, wensen wij om nieuwbouw te realiseren voor het Beekdal Lyceum en VMBO 't Venster waarbij zij samen op een campus gesitueerd worden. We noemen dit **Campus Noord**.

Daarnaast laten we het huidige pand van 't Venster, aan de Thomas a Kempislaan 82 in Arnhem, functioneel aanpassen, zodat het Montessori College Arnhem hierin verder kan groeien.

Verder wordt het huidige pand van het Montessori College, aan de Utrechtseweg 174 in Arnhem, technisch gerenoveerd om het Stedelijk Gymnasium in te huisvesten.

De Internationale Schakelklas (ISK), die nu verspreid is over de gebouwen aan de Thomas a Kempislaan 82 en Thorbeckestraat 17 in Arnhem, voegen we samen in één school in Arnhem-Zuid.

Arnhem Noord – Huidige situatie



- Locaties Quadraam
- Vrijvallende locaties Quadraam
- Locaties andere besturen

Arnhem Noord – Toekomstige situatie



Arnhem-Zuid en Elst

Ook hier wenst Quadraam te komen tot een Campus, te weten **Campus Zuid**. Quadraam biedt hier praktijkonderwijs tot en met gymnasium aan. De gebouwen Olympus College en Maarten van Rossem zijn sterk verouderd. De gebouwen Probus, Lorentz Lyceum en Rivers International School zijn relatief jong.

De te realiseren Campus Zuid zal dan gevormd worden door Olympus College, VMBO van Maarten van Rossem en door VSO De Brouwerij (van De Onderwijsspecialisten).

VSO De Brouwerij wordt in 2026 alvast medegebruiker van het Olympus College.

In Elst (gemeente Overbetuwe) is gestart met de realisatie van een nieuw schoolgebouw voor Lyceum Elst om de huidige noodlokalen te vervangen. We verwachten dat dit schoolgebouw in 2027/2028 opgeleverd wordt. Samen met het huidige VMBO Het Westeraam, wordt daardoor ook de **Campus Elst** gerealiseerd. Hierdoor is het onderwijs in Elst ook toekomstbestendig.

Elst – Huidige situatie



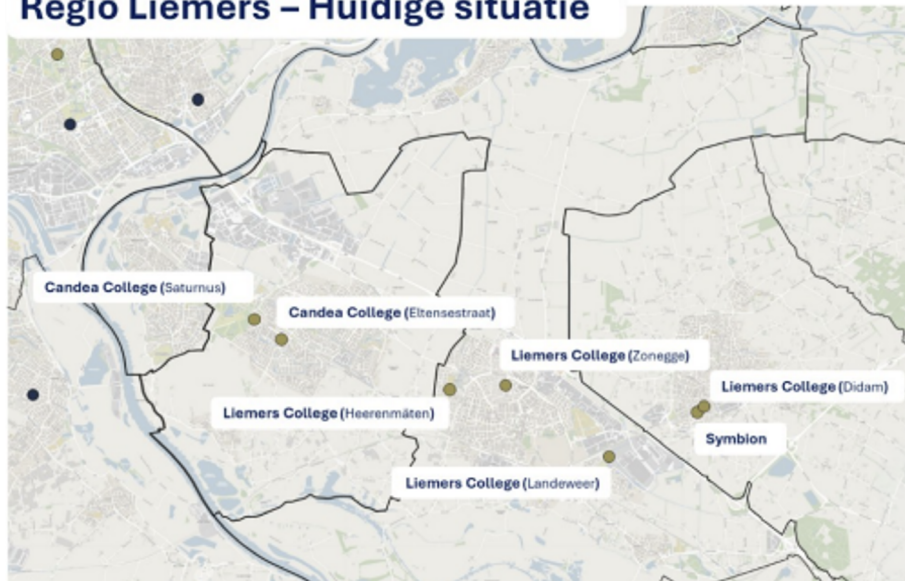
- Locaties Quadraam
- Locaties andere besturen

De Liemers

Het gebied De Liemers omvat onder andere de gemeenten Zevenaar, Duiven en Montferland. Hierin heeft Quadraam zeven onderwijsgebouwen. In het kader van de richtinggevende thema's, zoals hierboven benoemd, wenst Quadraam ook hier een campus te realiseren waarbij de vestigingen Liemers College Zonegge en Heerenmäten samengevoegd worden in een nieuw te bouwen pand.

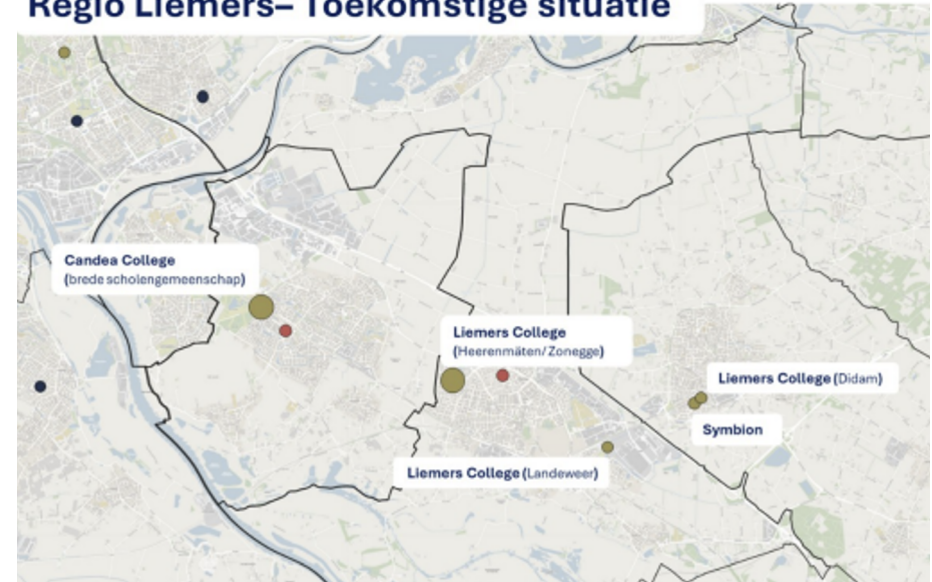
Alle onderwijsgebouwen in De Liemers kampen met overmaat door de krimp van het aantal leerlingen van deze scholen. Voor het Candea College in Duiven is dit aanleiding om te zoeken naar een mogelijkheid om het onderwijsaanbod te centreren in Duiven.

Regio Liemers – Huidige situatie



- Locaties Quadraam
- Vrijvallende locaties Quadraam
- Locaties andere besturen

Regio Liemers– Toekomstige situatie



Tactische uitvoeringsagenda

De tactische uitvoeringsagenda van Quadraam is gericht op de middellange termijn. Onderwerpen die hierin spelen zijn klimaatbeheersing en ventilatie. In 2025 hebben we ventilatiesystemen in het Olympus College, Montessori College Arnhem, Candea College Eltensestraat laten aanleggen. Ook is koeling aangebracht in de gebouwen Stedelijk Gymnasium en Beekdal Lyceum. Verder zijn de tijdelijke klaslokalen bij Lyceum Elst grotendeels vernieuwd en zullen deze tot aan de opening van de nieuwbouw in gebruik blijven.

6.7.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN DUURZAAMHEID

In ons inkoopbeleid staan ethische en ideële uitgangspunten benoemd. Hieronder vallen onder andere duurzaamheid en het creëren van maatschappelijke waarde. Dit kan de vorm hebben van een zogenaamde social return: leveranciers doen iets concreets terug voor onze leerlingen. In 2024 hebben we daarvoor een sharepointpagina voor Quadraam geopend om vraag (van docenten/scholen voor leerlingen) en aanbod (van onze leveranciers) samen te brengen. Dit heet Prikbord. Het aanbod in 2025 betrof de volgende zaken:

- Techniek van koffiemachines;
- Bedrijfsbezoeken;
- Meelopen onderhoudsbezoek brandmeldinstallaties;
- Gastlessen: 'Hoe datageletterd ben jij?';
- Gastles verzekeringswereld: 'Wat gebeurt er bij brandschade';
- Gastles: 'Hoe wordt afval verwerkt?';
- Deelname banenmarkt / speeddate;
- Buitenactiviteit Groenvoorziening;
- Gastcollege inrichting sportaccommodatie.

Duurzaamheidsinvesteringen

In 2025 hebben we de investeringen in de schoolgebouwen met betrekking tot koeling (warmte werend folie) en vergroening doorgevoerd (Het Westeraam en Candea College). Verder hebben we op diverse plekken het aantal laadpalen uitgebreid. Door beperkingen als gevolg van netcongestie kunnen we deze niet op grote schaal uitbreiden.

Quadraam is actief betrokken en lid met andere schoolbesturen van de coöperatie Samen Inkopen voor Onderwijs Nederland (SIVON). Hier doen we onderzoek naar duurzaamheid in de leermiddelenketen voor het primair – en voortgezet onderwijs. We zien dat door de leermiddelenmarkt veel folio produceert die maar één schooljaar meegaan. Daardoor is het papierafval bij de Lifo (Licentie-Folio) inkoop veel omvangrijker dan bij de traditionele leerboeken (tekst- en werkboeken die we meerdere jaren gebruiken). Quadraam zet in op minder afval en zet hierop in met andere schoolbesturen en SIVON.

Overige aanbestedingen

Naar aanleiding van de aanbesteding papier en kantoorartikelen zijn we standaard van 80 grams naar 70 grams papier gegaan. Ook hebben we ingezet om minder vervoersbewegingen te laten maken per bestelling kantoorartikelen.

6.8.

PLANNING- EN CONTROLCYCLUS 2025

Een goed functionerende planning-en-controlcyclus is een belangrijk sturingsmechanisme voor onze 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. Vaststelling van de betrouwbaarheid van deze normen is dan ook essentieel om Quadraam goed te kunnen besturen.

Onze cyclus 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) is onze bestuurlijke agenda met aandacht voor de strategische thema's.
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.
4. Een uitwerking van de stuur control (periodieke cyclus) zijn de financiële rapportages, de tertiaalgesprekken tussen bestuur en directie, de meerjarenbegroting en periodieke gesprekken.

6.9. ALLOCATIE VAN MIDDELEN

Allocatiemodel

Allocatiemodel 2025		Inzet van middelen
CvB, inclusief staf		CvB en beperkte secretariële staf. Materiële lasten o.m. accountantskosten.
Functionele diensten Bedrijfsvoering HRM	7,9%	Professionele serviceorganisatie met adviseurs en een backoffice op het gebied van Bedrijfsvoering, HR, Communicatie en Onderwijs & Onderzoek.
Huisvestinglasten	€ 72,99 per M ²	Verbouwingen, (groot) onderhoud, GWL, schoonmaak, financiering en afschrijving nieuwbouw Lorentz.

Wijze van allocatie van middelen

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

- De rijksbekostiging per school wijzen we volledig toe aan de scholen volgens de uitgangspunten van het huidige bekostigingsmodel, zoals het ministerie van OC&W deze hanteert;
- Gelden vanuit het samenwerkingsverband, subsidies en overige baten wijzen we volledig toe aan 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 CBQ en het CvB. In 2025 kwam dat bedrag uit op € 11,2 miljoen. De scholen financieren hiermee de dienstverlening door de ondersteunende diensten;
- 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 bereiden we voor in de zogenaamde Expertgroep Bedrijfsvoering, waarin (financieel) experts van het CBQ, de directeur Bedrijfsvoering en een aantal school-directeuren zitting hebben;
- De beleidsvoorstellen bespreken we plenair met het CvB en alle school-directeuren. Voorstellen in het kader van de begroting en het begrotingsproces leggen we vast in een startbrief, die we vervolgens aan de GMR en de RvT voorleggen. Vervolgens stelt het CvB deze startbrief vast. De begroting zelf leggen we eveneens ter instemming voor aan de GMR en de RvT, alvorens het CvB deze 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.

6.10.

WERKDrukMIDDELEN

Collectieve werkdrukmiddelen

Voor de besteding van collectieve werkdrukmiddelen hebben onze scholen diverse activiteiten gestart. Dit om de gewenste bestedingsdoelen op te halen bij de medewerkers. Denk hierbij aan een collectieve studiedag, aansluiten bij een lopend werkdrukproject of een aanpak in duurzame inzetbaarheid. Niet-bestede gelden hebben we ultimo 2025 opgenomen in de bestemmingsreserve. De scholen hebben het plan om de gelden in te zetten voor het doen van investeringen en activiteiten met een langdurig karakter.

In samenspraak met de medezeggenschapsraad van de school bepalen we de definitieve bestedingsdoelen. Dit volgen we dan op door een evaluatie op proces en uitkomsten.

Individuele werkdrukmiddelen

Voor de individuele middelen geldt het volgende:

- Voor de inzet van de individuele werkdruggelden schooljaar 2023-2024, hebben medewerkers de keuze gemaakt in maart 2023
- Voor de inzet van de individuele werkdruggelden schooljaar 2024-2025, hebben medewerkers de keuze gemaakt in maart 2024.
- Voor de inzet van de individuele werkdruggelden schooljaar 2025-2026, hebben medewerkers de keuze gemaakt in maart 2025.

School	Aantal leerlingen	Werkdrukgolden collectief	Werdrukgolden individueel	Totaal
Candea College	1.652	321.268	321.268	642.536
Liemers College	2.263	422.844	422.844	845.687
Olympus College	1.449	259.035	259.035	518.071
Symbion	195	52.308	52.308	104.616
Probus	178	47.748	47.748	95.495
Stedelijk Gymnasium Arnhem	649	115.971	115.971	231.943
Lorentz Lyceum	1.019	182.228	182.228	364.456
AIS/Rivers	187	33.441	33.441	66.882
Maarten van Rossem	375	83.067	83.067	166.133
Het Westeraam	628	131.529	131.529	263.059
Lyceum Elst	1.098	196.266	196.266	392.532
ISK Oekraïne	140	25.036	25.036	50.072
Beekdal Lyceum	1.098	196.266	196.266	392.532
Venster	379	81.636	81.636	163.272
ISK	500	89.415	89.415	178.830
Montessori College Arnhem	731	130.725	130.725	261.449
Totaal	12538	2.368.782	2.368.782	4.737.564

6.11.

THEMA 2025: INFORMATIEBEVEILIGING

Informatiebeveiliging en privacy blijven een cruciale pijler binnen het onderwijs en dus ook binnen Quadraam. Het afgelopen jaar hebben we een stevige basis gelegd voor digitale veiligheid, in lijn met het Normenkader Informatiebeveiliging voor het onderwijs. Dit normenkader, dat in 2024 via een nulmeting is geïntroduceerd, vormt het referentiepunt voor onze verdere ontwikkeling richting kwaliteitsniveau 3.

Belangrijkste resultaten 2025

De belangrijkste resultaten geven we hieronder in deelgebieden en punts-gewijs weer:

Technische versterking:

- Organisatiebrede implementatie van EDR/MDR;
- Centralisatie van netwerkbeheer met vernieuwde segmentatie;
- Uitbreiding van Microsoft 365-beveiliging (Safe Links, Safe Attachments).

Daarnaast is een robuuste back-upoplossing operationeel en hebben we alle werkplekken gemigreerd naar Microsoft A5-licenties, inclusief security- en compliance functionaliteit.

Beheersing van werkplekken:

Eindgebruikers hebben geen beperkte rechten, waardoor we ongecontro-leerde software-installaties voorkomen.

Applicatiebeheer:

Introductie van een applicatiebibliotheek waarin alleen goedgekeurde apps beschikbaar zijn, volgens AVG, IBP en wetgeving.

Organisatorische stappen

- IAM en toegangsbeheer zijn zorgvuldig ingericht;
- Privacy overleg is structureel ingebed voor afstemming IBP/AVG;
- Voorbereiding op een externe PEN-test als onderdeel van risicomanagement.

Focus voor 2026

- Verdere formele vaststelling van beleidsdocumenten en maatregelen;
- Implementatie van MFA voor leerlingen en uitbreiding van conditional access;
- Uitrol van security awareness-programma's en interne audits;
- Uitgebreide externe PEN-test ter toetsing van onze beveiligingsmaatregelen.

Quadraam beschikt nu over een veel robuuster technische en organi-satorische basis voor informatiebeveiliging. De komende periode staat in het teken van beleidsverankering, verdere toegangsbeveiliging en bewustwording.

7.

TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

7.1.	Demografische ontwikkelingen	97
7.2.	Financiële meerjarenraming	100
7.3.	Belangrijkste risico's en onzekerheden	105
7.4.	Continuïteit	110

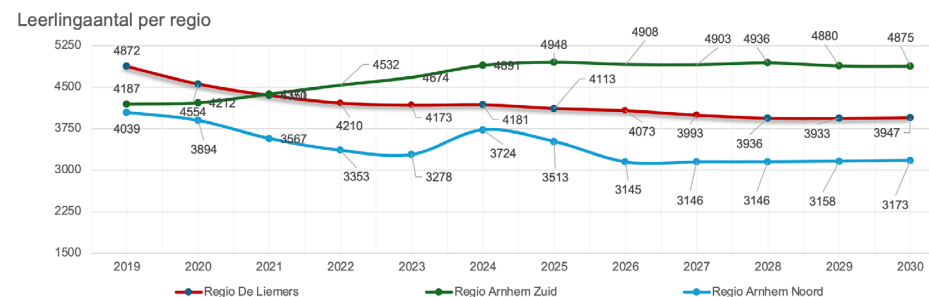
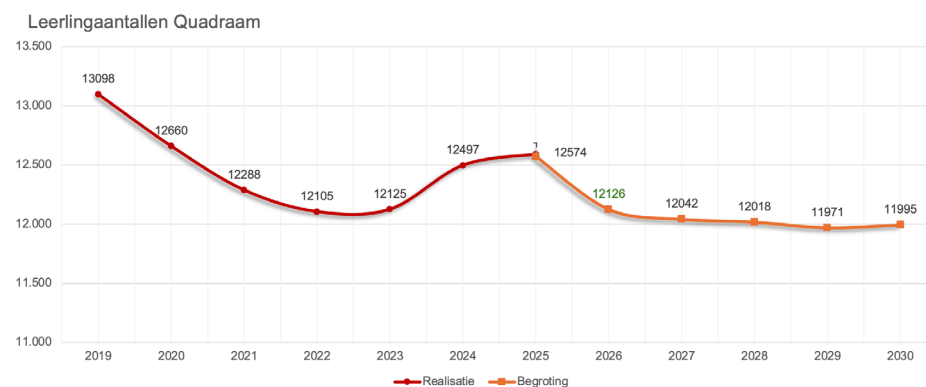
7.1. DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

In 2026 daalt het aantal leerlingen t.o.v. 2025. In de toekomst laat het aantal leerlingen een stabilisatie zien.

2026: daling aantal leerlingen

In 2026 telt Quadraam 12.126 leerlingen (teldatum 1 oktober 2025). Ten opzichte van begrotingsjaar 2025 neemt het aantal leerlingen af met 448 leerlingen (-3,6%). In alle regio's is de afname van het aantal leerlingen zichtbaar.

In de regio Arnhem- Noord neemt het aantal leerlingen af met 368 (-10,5%). In de Regio Arnhem- Zuid neemt het aantal leerlingen af met 40 (-1%). In de regio de Liemers neemt het aantal leerlingen eveneens af met 40 (-1%).

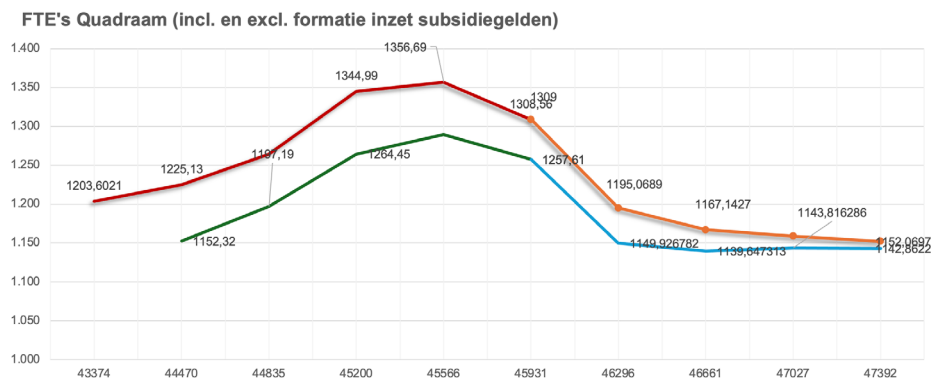


2027 en verder: stabilisatie aantal leerlingen

In de periode 2027 t/m 2030 laat het te verwachten aantal leerlingen een stabilisatie zien van rond de 12.000 leerlingen. Deze stabilisatie is zichtbaar in alle drie de regio's.

Formatie

Om een gezonde bedrijfsvoering te kunnen voeren, is het essentieel dat we de formatie in lijn houden met het aantal leerlingen op de scholen. De ontwikkeling van personele inzet in de jaren 2026 t/m 2030 ligt in lijn met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Beide aspecten laten een daling zien in toekomstige jaren.



In onderstaand overzicht hebben we de fte's (inclusief fte's op subsidiegelden) uitgesplitst per categorie:

- bestuur/directie/teamleiders: ongeveer 6% van het totale aantal fte's;
- personeel primair proces: ongeveer 63% van het totale aantal fte's;
- ondersteunend personeel: ongeveer 31% van het totale aantal fte's.

Deze verhoudingen blijven in de jaren 2026 t/m 2030 nagenoeg gelijk.

Het effect van de afloop van NPO-gelden is zichtbaar. Vanaf schooljaar 2024-2025 daalt het aantal fte's dat we inzetten op subsidiegelden.

Leerling / fte ratio

							Begroting				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Leerlingaantal	12.660	12.288	12.095	12.125	12.497	12.590	12.126	12.042	12.018	11.971	11.995
Reguliere fte's (incl subs)	1.127	1.154	1.279	1.279	1.292	1.330	1.309	1.195	1.167	1.159	1.152
Reguliere fte's (excl subs)	1.127	1.099	1.220	1.176	1.204	1.271	1.258	1.150	1.140	1.144	1.143
Leerling / fte (incl subs) ratio	11,2	10,6	9,5	9,5	9,7	9,5	9,3	10,1	10,3	10,3	10,3
Leerling / fte (excl subs) ratio	11,2	11,2	9,9	10,3	10,4	9,9	9,6	10,5	10,5	10,5	10,5

	Begroting okt-26	Begroting okt-27	Begroting okt-28	Begroting okt-29	Begroting okt-30
Bestuur / Directie / Teamleiders	66,6	64,3	64,3	64,3	64,1
Regulier OP	747,5	732,8	727,3	724,2	723,1
LIO	8,1	8,1	8,1	8,1	8,1
Personeel primair proces	755,6	740,9	735,4	732,3	731,2
Onderwijs ondersteunend	177,9	169,5	166,9	163,7	163,0
OBP	179,7	177,6	177,3	176,9	176,5
Wajong	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Stagiair	13,2	12,8	12,8	12,8	12,8
Totaal ondersteunend personeel	372,9	362	359,1	355,5	354,4
Totaal personeel	1.195,1	1.167,2	1.158,8	1.152,1	1.149,7
Aandeel bestuur / directie / teamleiders	6%	6%	6%	6%	6%
Aandeel personeel primair proces	63%	63%	63%	64%	64%
Aandeel ondersteunend personeel	31%	31%	31%	31%	31%

Matchproces

Binnen bepaalde scholen loopt de formatie terug, waardoor we sommige medewerkers met een vast contract moeten herplaatsen binnen Quadraam. Hiervoor hebben we het matchproces ingericht. In dat proces brengen we vraag en aanbod van functies bij elkaar. Op die manier kunnen medewerkers hun werk behouden, zo draagt het bij aan de continue afstemming tussen vraag en aanbod van medewerkers binnen onze organisatie.

7.2.

FINANCIËLE MEERJARENRAMING

Exploitatierkening	Realisatie			Begroting				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Baten								
Rijksbijdragen	144.809	150.018	157.750	149.922	147.195	146.190	145.181	145.390
Overige overheidsbijdragen	1.881	2.294	1.741	1.188	1.106	1.075	1.075	1.075
Overige baten	5.322	5.430	6.049	4.937	4.631	4.633	4.631	4.631
Totaal Baten	152.012	157.742	165.540	156.048	152.932	151.898	150.887	151.096
Lasten								
Personeelslasten	-113.701	-124.541	-128.814	-125.049	-121.662	-120.811	-120.423	-120.669
Afschrijvingen	-4.776	-4.559	-4.643	-4.410	-4.405	-4.178	-4.081	-4.121
Huisvestingslasten	-8.961	-10.594	-10.641	-11.211	-11.094	-11.054	-10.989	-10.981
Overige lasten	-21.730	-23.917	-24.814	-16.114	-15.207	-15.179	-15.336	-15.504
Totaal lasten	-149.168	-163.611	-168.912	-156.793	-152.369	-151.223	-150.829	-151.275
Saldo Baten en Lasten	2.844	-5.869	-3.372	-735	564	675	58	-178
Financiële baten en lasten	149	417	420	315	315	315	315	315
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat (genormaliseerd, x €1.000)	2.993	-5.452	-2.952	-420	879	990	373	137
Resultaat extern	2.993	-5.452	-2.952	-420	879	990	373	137
<i>Rendement</i>	<i>0,7%</i>	<i>-3,5%</i>	<i>-1,78%</i>	<i>-0,3%</i>	<i>0,6%</i>	<i>0,7%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,1%</i>

In 2026 is het begrote resultaat nog negatief. De ingerekende korting en de overmaat drukt fors op het resultaat. Daarnaast krimpt de formatie in 2026 nog niet voldoende mee met het dalend aantal leerlingen. Na begrotingsjaar 2026 is deze krimp wel gerealiseerd. Mede hierdoor laat de meerjarenbegroting vanaf 2027 een positief resultaat zien. Wij zijn in staat om de formatie mee te laten bewegen met het aantal leerlingen en te anticiperen op de afloop van beschikbare subsidies (bijv. NPO). Daarnaast is de terugloop van de korting op de bijdrage van het Samenwerkingsverband debet aan het positieve resultaat. Deze terugloop wordt echter pas gerealiseerd als we de instroom naar het VSO en de verlengingen van TLV's binnen het VSO beperken.

Balans Quadraam (x €1.000)	Realisatie			Begroting				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVA								
Vaste activa								
Immateriële vaste activa	170	112	54	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	49.907	52.177	37.824	39.144	38.026	37.284	36.094	34.729
Financiële vaste activa	520	490	460	430	400	370	340	310
Totaal vaste activa	50.597	52.779	38.338	39.544	38.426	37.654	36.434	35.039
Vlottende activa								
Vorraden	-	-	176	-	-	-	-	-
Vorderingen	4.757	4.469	4.678	4.468	4.468	4.468	4.468	4.468
Effecten	9.681	9.163	7.402	5.610	4.603	3.096	2.121	596
Liquide middelen	33.940	29.358	28.715	29.380	32.410	36.182	39.267	42.840
Totaal vlottende activa	48.378	42.990	40.971	39.458	41.481	43.746	45.856	47.904
Totaal activa	98.975	95.769	79.309	79.002	79.907	81.400	82.290	82.943

Balans Quadraam (x €1.000)	Realisatie			Begroting				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Algemene reserve	35.471	37.613	38.620	36.843	37.775	38.766	39.139	39.725
Bestemmingsreserve publiek	12.977	7.184	3.283	1.946	1.398	1.351	1.319	1.286
Bestemmingsreserve privaat	59	0	0	0	0	0	0	0
Wettelijke reserve immateriële vaste activa	170	112	54	0	0	0	0	0
Totaal Eigen vermogen	48.697	44.909	41.957	38.843	39.174	40.117	40.458	40.562
Voorzieningen	10.663	9.582	10.464	10.229	10.803	11.353	11.902	12.451
Langlopende schulden	11.681	11.347	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	27.934	29.931	26.888	29.930	29.930	29.930	29.930	29.930
Totaal passiva	98.975	95.770	79.309	79.002	79.907	81.400	82.290	82.944

De vrijval van onze beleggingsportefeuille ('effecten') is zichtbaar in de cijfers. Dit past binnen de afspraken rondom schatkistbankieren: we houden bestaande beleggingen aan tot einde looptijd en gaan geen nieuwe verplichtingen aan. De laatste belegging loopt af in 2031. De vrijkomende middelen versterken vanaf dat moment onze liquide positie.

In 2026 daalt het saldo liquide middelen, vooral door de besteding van eerder ontvangen NPO-middelen en collectieve werkdrukmiddelen. Vanaf 2027 neemt het saldo weer toe. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door:

- de jaarlijkse vrijval van de beleggingsportefeuille tot en met 2031, zichtbaar onder 'effecten';
- de afbouw van de korting van het Samenwerkingsverband;
- de structurele inzet van de subsidie Basisvaardigheden vanaf 2027.

Ons eigen vermogen past bij de omvang van de organisatie. Het is niet bovenmatig, maar voldoende om de continuïteit te waarborgen en risico's op te vangen. De ontwikkeling van het eigen vermogen laat een positieve trend zien. De algemene reserve loopt op als gevolg van resultaatverdeling. Zichtbaar is de afloop van de bestemmingsreserve, dit als gevolg van inzet NPO- gelden en collectieve werkdrukgelden.

De voorzieningen hebben alleen betrekking op personele voorzieningen. De toename wordt met name veroorzaakt door toekomstige stijging van de lonen.

Vanaf 2026 is er geen langlopende lening meer. De lening die diende als onderpand voor het nieuwbouwpand van het Lorentz Lyceum is in 2025 volledig afgelost, nadat het economisch eigendom van het pand is overgedragen aan de gemeente Arnhem.

7.3.

BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Interne risicobeheersing en controle

Ons risicoprofiel is behoudend. Het streven is een bestendige en maatschappelijke verantwoorde bedrijfsvoering die ondersteunend is aan onze missie: Elke leerling tot leren brengen. De continuïteit van het geven van goed onderwijs aan leerlingen staat voorop. Het doel van ons risicomanagement is het realiseren van onze missie en het aanbrengen van managementfocus.

Risico's zijn inherent aan het ondernemen van activiteiten. Passend binnen ons risicoprofiel is onze risicobereidheid Quadraambreed laag tot gemiddeld. Bij identificatie van een risico wegen wij het risico door de kans en impact in kaart te brengen. Op basis van de risicobereidheid en de weging komen wij tot een passende risicoreactie.

Per school zijn er ook risico's. Een intern accountteam adviseert de schooldirectie over de bedrijfsvoering, inclusief de financiën en schoolspecifieke risico's, zoals het niet behalen van doelen of situaties die mogelijk leiden tot een lager dan begroot rendement. De risico's en beheermaatregelen zijn onderdeel van de doorlopende dialoog tussen de schooldirectie en het CvB

Top Q- risico's

Dit zijn onze Quadraambrede risico's met onze missie als uitgangspunt. Begin 2025 hebben wij deze risico's herijkt en vastgesteld. Ieder risico is gewogen door een inschatting te maken van de kans dat het zich voordoet en de impact ervan. Bij het maken van die inschatting zijn we uitgegaan van een situatie zonder beheersmaatregelen. De beheersmaatregelen hebben we per risico in beeld gebracht.

Samenvattend kan worden gesteld dat de belangrijkste risico's in 2025 herkenbaar waren en deels realiteit zijn geworden. Door tijdige beheersmaatregelen is alles binnen de bandbreedte gebleven en heet het geen impact gehad op de continuïteit van onderwijs en bedrijfsvoering. Er blijven structurele aandachtspunten op het gebied van personele krapte, financiële voorspelbaarheid, informatievoorziening en cyberveiligheid. Deze risico's krijgen opnieuw prioriteit in de planning voor 2026.

Top Q-risico – Strategische risico's

1. *Kwalitatief en kwantitatief onvoldoende personeel*

Kans: *Hoog* Impact: *Hoog*

Beheersmaatregelen:

- Strategische personeelsplanning;
- Aanhouden van een bovenschoolse pool van medewerkers;
- Aandacht voor de match, externe inhuur en zij- instroom;
- Vergroten zichtbaarheid op social media.

2. *Onvoldoende intrinsieke motivatie bij personeel om het 'systeemdenken' te doorbreken.*

Kans: *Hoog* Impact: *Hoog*

Beheersmaatregelen:

- Opvolging geven aan en monitoring van medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Leiderschapsprogramma.

3. *Negatief beroepsbeeld*

Kans: *Middel* Impact: *Hoog*

Beheersmaatregelen:

- Opvolging geven aan en monitoring van medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Leiderschapsprogramma.

4. *Onvoldoende beeld bij 'basiskwaliteit' van het onderwijs*

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregel:

- Thema belegd in de strategische agenda.

5. *Sub optimalisatie in de school bij de doorstroom van leerlingen*

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregel:

- Thema belegd in de strategische agenda.

6. *Feitelijke onderwijsresultaten en -scores blijven achter bij de doelstellingen*

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregel:

- Herijking kwaliteitsbeleid.

Top Q- Risico's – Financiële risico's

7. Wispelturige sturing (en daarmee financiering) vanuit ministerie OC&W

Kans: *Hoog* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Bestuurlijk handelen op sectorniveau (VO);
- Behoudend financieel beleid;
- Aanhouden van een risicobuffer in ons eigen vermogen;
- Naleven van de PDCA-cyclus.

8. Dalend leerlingaantal

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Zichtbaarheid op social media vergroten;
- Uitvoeren van analyses (markt, in- en uitstroom van leerlingen);
- Versterken van onderwijsprofielen.

9. Onderbezetting / leegstand huisvesting

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Verhuring of medegebruik;
- Kostenreductie door minder frequente schoonmaak;
- Kostenreductie door lager verbruik van energie;
- Gebruik maken van leerlingprognoses en huisvesting daar op aanpassen.

10. Financiering van vaste personeelscontracten met tijdelijke gelden

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Strategische personeelsplanning;
- Formatieplanproces met aandacht voor de inzet van FTE's op tijdelijke gelden gerelateerd aan de financieringsstroom;
- Periodieke gesprekken tussen schooldirectie, HR en Control.

Top Q-Risico's – Overige risico's

11. Hoog / bovengemiddeld ziekteverzuim

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Intervisie met Sociaal Medisch Teams;
- Gesprekscyclus;
- Verzuimrapportage (managementinformatie);
- Leiderschap.

12. Ervaring van hoge werkdruk

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Intervisie met Sociaal Medisch Teams;
- Gesprekscyclus;
- Verzuimrapportage (managementinformatie);
- Leiderschap.

13. Gebrek aan relevante managementinformatie (niet tijdig, juist of volledig)

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Maandafsluiting (incl. maandelijkse controle op boekingen);
- Geautomatiseerde koppeling tussen ERP-pakket en de rapportagetool;
- Naleven van de PDCA-cyclus.

14. Onvoldoende functioneren van de governance structuur binnen de onderwijsinstelling

Kans: *Laag* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Naleving van de PDCA- cyclus;
- RvT en CvB sluiten jaarlijks een bestuursovereenkomst af.

15. Platleggen systemen door cybercriminaliteit

Kans: *Middel* Impact: *Hoog*

Beheersmaatregelen:

- Hanteren van IBP-normenkader;
- Continue updaten van procesmatige- en technische maatregelen;
- Back-up-procedure;
- Uitvoeren PEN-test;
- SLA's met leveranciers met aandacht voor continuïteit en veiligheid.

16. Leerlingen hacken informatiesystemen / laptops van onderwijsinstellingen / docenten

Kans: *Middel* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Wachtwoordbeleid;
- 2FTE-authenticatie.

17. In onvoldoende mate voldoen aan de (informatie)eisen van de onderwijsinspectie

Kans: *Laag* Impact: *Middel*

Beheersmaatregelen:

- Organisatie van eigen kennis, externe ondersteuning en monitoring;
- Relatiebeheer met inspectie.

18. Onveiligheid, intimidatie of geweld in de school

Kans: *Middel* Impact: *Hoog*

Beheersmaatregelen:

- Professionalisering van de interne- en externe ondersteuning;
- Aanwezigheid van vertrouwenspersoon.

Risico's op het gebied van financiële verslaggeving

Binnen de financiële verslaggeving spelen verschillende onzekerheden een rol. Bij waarderingen van activa en verplichtingen wordt gebruikgemaakt van schattingen die kunnen wijzigen door economische of organisatorische ontwikkelingen. Ook voorzieningen zijn afhankelijk van aannames over toekomstige verplichtingen; afwijkingen in kosten of regelgeving kunnen leiden tot aanpassingen. In 2025 is de schatting ten aanzien van de hoogte van de voorziening WGA aangepast. Daarnaast zijn de economische levensduren van vaste activa inschattingen die kunnen afwijken door technologische veranderingen of ander gebruik. Wij monitoren deze ontwikkelingen en passen schattingen waar nodig aan om de betrouwbaarheid van de verslaggeving te borgen.

7.4. CONTINUÏTEIT

Quadraam heeft voldoende eigen vermogen om continuïteit te borgen en risico's op te vangen. Wij kunnen aan al onze betalingsverplichtingen voldoen. De continuïteit hebben we geborgd.

In de volgende tabel hebben we alle indicatoren inclusief streefwaarde en de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs opgenomen:

Een toelichting per indicator:

Liquiditeit: de liquiditeit is voldoende en fluctueert rond het niveau van 1,5. Dit houdt in dat wij voldoende middelen hebben om aan onze kortlopende betalingsverplichtingen te voldoen.

Solvabiliteit: de solvabiliteit is voldoende en fluctueert rond de 63%. Dit houdt in dat wij aan onze langlopende betalingsverplichtingen kunnen voldoen.

Rendement genormaliseerd: ons rendement (resultaat uit gewone bedrijfsvoering) fluctueert, maar laat meerjarig een positief rendement zien. Het negatieve rendement in 2026 is eenmalig. Zie ook paragraaf 7.2.

Weerstandsvermogen: ons weerstandsvermogen is voldoende om financiële tegenvallers op te kunnen vangen.

Huisvestingsratio: de huisvestingsratio schommelt rond de 7% en voldoet daarmee aan onze streefwaarde.

Ratio en indicatoren		2026	2027	2028	2029	2030	Streefwaarde Quadraam	Signaleringswaarde Inspectie
Liquiditeit	Relatie kortlopende bezittingen t.o.v. kortlopende verplichtingen	1,3	1,4	1,5	1,5	1,6	>1	<0,75
Solvabiliteit	Relatie eigen vermogen en voorzieningen t.o.v. totaal vermogen	62%	63%	63%	64%	64%	<55%	<30%
Rendement genormaliseerd	Relatie resultaat tot de totale baten	-0,3%	0,6%	0,7%	0,2%	0,1%	>0%	N.v.t
Weerstandsvermogen	Relatie eigen vermogen tot de totale baten	25%	26%	36%	27%	27%	>20%	N.v.t
Huisvestingsratio	Aandeel huisvestingslasten in totale lasten	7,2%	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	<8%	N.v.t

8.

JAARREKENING

8.1.	Balans (na resultaatverwerking)	112
8.2.	Staat van baten en lasten (na resultaatverwerking)	113
8.3.	Kasstroomoverzicht	114
8.4.	Toelichting behorende tot de jaarrekening 2025	116
8.5.	Toelichting op de balans	129
8.6.	Toelichting op de staat van baten en lasten	145
8.7.	Model E: Verbonden partijen	151
8.8.	WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	152
8.9.	Overige gegevens	157
8.10.	Controleverklaring	158

8.1.

BALANS (NA RESULTAATVERWERKING)

(bedragen in €)	12/31/2025	12/31/2024
Activa		
(1.1) Immateriële vaste activa	53.493	111.850
(1.2) Materiële vaste activa	37.823.879	52.177.283
(1.3) Financiële vaste activa	7.862.044	9.653.588
Totaal vaste activa	45.739.416	61.942.721
(1.4) Voorraden	176.202	-
(1.5) Vorderingen	4.677.686	4.468.622
(1.7) Liquide middelen	28.715.299	29.358.487
Totaal vlottende activa	33.569.187	33.827.109
Totaal activa	79.308.603	95.769.830
Passiva		
(2.1) Eigen Vermogen	41.957.056	44.908.965
(2.2) Voorzieningen	10.464.167	9.581.987
(2.3) Langlopende schulden	-	11.347.500
(2.4) Kortlopende schulden	26.887.379	29.931.379
Totaal passiva	79.308.603	95.769.830

8.2.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (NA RESULTAATVERWERKING)

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Baten			
(3.1) Rijksbijdragen	157.750.354	142.383.855	150.017.769
(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.740.887	1.176.417	2.294.003
(3.5) Overige baten	6.048.793	4.552.419	5.430.011
Totaal Baten	165.540.034	148.112.691	157.741.783
Lasten			
(4.1) Personeelslasten	128.814.435	121.956.095	124.540.760
(4.2) Afschrijvingen	4.643.310	4.506.890	4.559.456
(4.3) Huisvestingslasten	10.640.431	10.586.545	10.594.007
(4.4) Overige lasten	24.813.740	16.412.205	23.917.093
Totaal Lasten	168.911.917	153.461.736	163.611.315
Saldo Baten en Lasten	-3.371.883	-5.349.045	-5.869.532
(5.0) Financiële baten en lasten	419.974	112.000	416.743
Totaal resultaat	-2.951.909	-5.237.045	-5.452.789

8.3.

KASSTROOMOVERZICHT

(bedragen in €)	2025	2024
Saldo baten en lasten	-3.371.883	-5.869.532
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	4.643.310	4.559.456
Mutaties voorzieningen	882.180	583.600
Herwaardering effecten	-	-
	5.525.490	5.143.056
Vorraden (-/-)	-176.202	-
Vorderingen (-/-)	-209.064	288.229
Kortlopende schulden	-3.044.000	1.997.547
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	-3.429.266	2.285.776
Mutatie in werkkapitaal	-3.429.266	2.285.776
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		
Ontvangen interest	506.604	496.617
Waardeverandering effecten	-11.894	-17.864
Betaalde interest	-74.735	-61.827
	419.974	416.926

(bedragen in €)	2025	2024
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-855.685	1.976.225
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-6.861.457	-6.468.428
Desinvesteringen in materiële vaste activa	16.629.908	244.488
Mutaties leningen	1.791.544	-
Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten	11.559.995	-6.223.940
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing langlopende schulden	-11.347.500	-333.750
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-11.347.500	-333.750
Mutaties liquide middelen	-643.188	-4.581.465
Beginstand 1-1-2025	29.358.487	33.939.952
Eindstand 31-12-2025	28.715.299	29.358.487
Mutatie LM Balans	-643.188	-4.581.465
Mutatie LM Kasstroom	-643.188	-4.581.465

8.4.

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE JAARREKENING 2025

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 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 er sprake is van continuïteit van de onderwijsactiviteiten. Quadraam is financieel gezond en heeft voldoende buffers en liquiditeit. De bekostiging van het onderwijs door de overheid loopt door.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Algemeen

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025. De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

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

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

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

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

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

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang

betrouwbaar kan worden vastgesteld. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord als alle belangrijke risico's zijn overgedragen.

Gebruik van schattingen

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

- de waardering van immateriële en materiële vaste activa, waaronder de gehanteerde afschrijvingstermijnen;
- de bepaling van personele voorzieningen.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor herziening gevolgen heeft. Als het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, 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 handelssportefeuille aan.

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

Gekochte obligaties

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

Vooruitbetaalde operational leasetermijnen

De vooruitbetaalde operational leasetermijnen worden gewaardeerd op kostprijs en hebben een looptijd gelijk aan de looptijd van het 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

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorziening dubieuze debiteuren wordt bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

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

- **Prijsrisico**

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

- **Liquiditeitsrisico**

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

Toelichting bij balans

Immateriële vaste activa

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

De kostprijs bestaat uit de ontwikkelingskosten om de activa in de staat te krijgen die noodzakelijk is voor het beoogde gebruik. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Uitgaven voor softwareprojecten worden afgeschreven met een afschrijvingspercentage van 25% per jaar.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De activeringsgrens is EUR 25K.

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%
Verbouwingen	5%
Inventaris en apparatuur	10%
Digiborden en printers	14%
Netwerken, servers en smartboards	20%
Boeken	25%
ICT	25%
Wifi	33%

Onderhoudsuitgaven worden geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde.

Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Als sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waarde wijzigingen in de staat van baten en lasten of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan.

Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering als er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de organisatie toekomend bedrag onder voorwaarden die de organisatie anders niet zou hebben overwogen of aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan.

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

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt Quadraam historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als Quadraam van oordeel is dat de huidige, economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte

toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de staat van baten en lasten.

Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgingsprijs. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourrantheid van de voorraden.

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Als liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder

kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarden. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van Quadraam, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt weergegeven na resultaatsbestemming 2025.

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves, de wettelijke reserves en de eventuele bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen gepresenteerd, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen reserves uit private middelen en reserves uit publieke middelen.

De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. De wettelijke reserve is onderdeel van het eigen vermogen, maar dient op grond van wet- en regelgeving aanwezig te zijn. Als een beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door het bestuur bepaald en betreft geen verplichting.

Het bestuur kan deze verplichting zelf opheffen. Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door een derde is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds. De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van Quadraam. Deze wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en de werkelijke lasten (in geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht)'.

Voorzieningen

Voorzieningen worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Als het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, moet de voorziening worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Wanneer de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt maximaal een jaar is, is het toegestaan om de verplichting tegen nominale waarde op te nemen.

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

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

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

Voorziening jubileumgratificatie

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. In RJ 271.206 zijn concrete uitgangspunten beschreven om tot de beste schatting te komen voor de hoogte van de jubileumvoorziening. Hierbij is de voorziening bepaald op basis van het huidig personeelsbestand,

de salariering per medewerker, de ambtsjaren per medewerker, de bijkans per medewerker en een toekomstige loonontwikkeling.

- **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 2025-2027 is vastgesteld dat iedere medewerker het recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. 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 voorziening wordt berekend op basis van het werkelijke loonkosten-uurtarief waarbij een opslag wordt gehanteerd voor sociale lasten. Jaarlijks worden gespaarde uren gekapitaliseerd die ouder zijn dan 4 jaar en die niet zijn opgenomen.

- **Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering**

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

Daarnaast betalen werkgevers ook mee aan de Bovenwettelijke Werkloosheidsuitkering (BWW). 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 2025-2027 is afgesproken dat medewerkers met een vast dienstverband de mogelijkheid hebben om 60 uur te sparen per jaar, ongeacht de betrekkingsovereenkomst. De medewerker werkt in het schooljaar dan 60 uur meer dan zijn betrekkingsovereenkomst 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.

- **Voorziening langdurig zieken**

De voorziening voor langdurig zieken betreft een voorziening voor langdurig zieke medewerkers van wie verwacht wordt dat zij na twee jaar ziekte, ziek uit dienst gaan. Voor de bepaling van de voorziening wordt rekening gehouden met een opslag voor sociale lasten en met een in-/ uitstroomkans van medewerkers.

- **Voorziening WGA**

De voorziening eigen risicodragerschap is gevormd ter dekking van de verwachte kosten die voortvloeien uit het eigen risicodragerschap voor de Ziektewet (ZW) en de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten (WGA).

Schattingswijziging

Ten aanzien van de voorziening WGA is een schattingswijziging aangebracht. Waar voorheen werd uitgegaan van een maximale looptijd van twee jaar, is deze in 2025 verlengd naar maximaal tien jaar op basis van inzichten in de te verwachten WGA-lasten. Deze schattingswijziging heeft in 2025 geleid tot een aanvullende dotatie van € 387K aan de voorziening WGA.

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Positieve resultaten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong

vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen als zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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

Rijksbijdragen

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

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

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten.

De subsidies waarvoor per balansdatum nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht, worden verantwoord onder de vooruit ontvangen

subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

Geormerkte OCW-subsidies (G2-doelsubsidies met verrekening-clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de werkelijke subsidiabele lasten komen (naar rato van de aan het verslagjaar toe te rekenen werkelijke subsidiabele uitgaven).

Niet-bestede middelen worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Niet-bestede middelen worden verantwoord als schuld aan het Ministerie van OCW onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen.

Overige overheidsbijdragen en –subsidies
Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen, verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen.

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

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

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte

of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

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

Als de op balansdatum al betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. De actuele dekkingsgraad van het ABP bedraagt per 31 december 2025 123,5%.

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, rekeninghoudend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

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

Vreemde valuta

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

Leasing

Quadraam kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten worden geclassificeerd als operationele leases.

Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële leases

Als Quadraam optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende verplichting) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen.

Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Als deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het kopje 'Materiële vaste activa'. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat Quadraam eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Als Quadraam optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen over de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren. Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van financial leasing zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

8.5.

TOELICHTING OP DE BALANS

In de toelichting op de balans wordt door middel van een cijfermatige specificatie en een tekstuele toelichting verdere verduidelijking aangebracht op de balanspost. Een verdiepende cijfermatige specificatie wordt opgenomen als deze een beter beeld schetst van de balanspost.

Verder wordt een tekstuele toelichting gegeven als de afwijking ten opzichte van de begroting en/of de realisatie van 2024 groter dan 10% is of kleiner dan -10%. Achtereenvolgens worden balansposten behandeld, zoals weergegeven in de balans. Rubrieken worden alleen weergegeven als er een bedrag op staat.

Activa

(1.1) Immateriële vaste activa

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

Verloopoverzicht	Kosten van ontwikkeling	Totaal
Stand per 1 januari 2025		
Aanschafwaarde	233.425	233.425
Cumulatieve afschrijving	121.576	121.576
Boekwaarde	111.850	111.850
	-	-
Mutaties 2025		
Investerings	-	-
Desinvesteringen	-	-
Afschrijvingen	58.356	58.356
	-	-
Totaal mutaties	-58.356	-58.356
	-	-
Stand per 31 december 2025		
Aanschafwaarde	233.425	233.425
Cumulatieve afschrijving	179.932	179.932
Boekwaarde	53.493	53.493

In 2022 heeft Quadraam een tweetal softwareprojecten verricht en voltooid. Quadraam heeft de uitgaven gedaan in de ontwikkelingsfase van deze softwareprojecten opgenomen onder de immateriële vaste activa.

(1.2) Materiële vaste activa

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

Verloopoverzicht	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoe- ring en vooruit- betalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2025				
Aanschafwaarde	61.792.350	37.672.589	4.738.047	104.202.986
Cumulatieve afschrijving	22.289.720	29.735.983	-	52.025.703
Boekwaarde	39.502.630	7.936.606	4.738.047	52.177.283
	-	-	-	
Mutaties 2025	-	-	-	
Investerings	3.126.919	2.821.421	913.117	6.861.457
Ingebruikname	-	-	-	-
Desinvesteringen	15.203.072	500.525	1.917.438	17.621.035
Afschrijvingen desinvesteringen	175.998	405.428	-	581.426
Afschrijvingen	1.604.965	2.570.289	-	4.175.254
	-	-	-	
Totaal mutaties	-13.505.120	156.036	-1.004.321	-14.353.406
	-	-	-	
Stand per 31 december 2025	-	-	-	
Aanschafwaarde	49.716.197	39.993.485	3.733.726	93.443.408
Cumulatieve afschrijving	23.718.687	31.900.844	-	55.619.531
Boekwaarde	25.997.510	8.092.641	3.733.726	37.823.877

Onder de gebouwen en terreinen is een desinvestering gepleegd. De desinvestering betreft de overdracht van het economisch eigendom van het pand Lorentz Lyceum aan de gemeente Arnhem.

Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen ziet toe op de investering in het klimaatsysteem van onze scholen. Hier hebben wij subsidie voor ontvangen. Deze subsidie wordt bij ingebruikname van het klimaatsysteem in mindering gebracht op de gepleegde investering. De desinvestering in rubriek 1.2.4 'In uitvoering en vooruitbetalingen' betreft een afronding van SUVIS-ventilatie en koeling installatie.

De WOZ-waarde van de gebouwen en terreinen in eigendom bedraagt € 1,4 miljoen. (peildatum 1 januari 2024). De verzekerde waarde van de gebouwen per 1 januari 2025 bedraagt € 13,6 miljoen.

(1.3) Financiële vaste activa

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

Verloopoverzicht	1.3.2. Obligaties	1.3.2. Obligaties	1.3.7 Overige vorderingen	Totaal
	Staats obligaties	Overige obligaties	Zonnepanelen Lease	
Stand per 1 januari 2025				
Boekwaarde	3.242.230	5.920.860	490.499	9.653.588
Mutaties 2025				
Investerings	-	-	-	-
Desinvestering	-	-1.750.000	-	-1.750.000
Herwaardering	-158	-11.737	-	-11.895
Vrijval vooruitbetaalde termijnen	-	-	-29.649	-29.649
Totaal mutaties	-158	-1.761.737	-29.649	-1.791.544
Stand per 31 december 2025				
Boekwaarde	3.242.071	4.159.123	460.849	7.862.044

Effecten

De effecten worden als financieel vast actief aangemerkt. De effecten worden gepresenteerd onder de financiële vaste activa, zie rubriek "1.3.2 Obligaties". De desinvesteringen betreffen de afloop van 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.

(1.4) Voorraden

Het verloop van de voorraden is als volgt weer te geven:

Verloopoverzicht	1.4.1. Voorraden IT-middelen	Totaal
Stand per 1 januari 2025		
Boekwaarde	-	-
Mutaties 2025		
Investerings	176.202	176.202
Desinvestering	-	-
Afschrijving	-	-
Totaal mutaties	176.202	176.202
Stand per 31 december 2025		
Boekwaarde	176.202	176.202

Voorraden

De voorraden bestaan uit IT-middelen die sinds schooljaar 2025-2026 centraal worden ingekocht en tijdelijk op voorraad worden gehouden ten behoeve van uitgifte aan scholen en ondersteunende diensten.

(1.5) Vorderingen

(bedragen in €)	12/31/2025	12/31/2024
1.5.1 Debiteuren	692.106	1.445.215
1.5.6 Overige overheden	239.510	74.095
1.5.7 Overige vorderingen	868.622	953.537
1.5.8 Overlopende activa	2.240.550	2.202.282
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-21.222	-206.507
Totaal 1.5 Vorderingen	4.019.566	4.468.622

Vorderingen hebben alle een looptijd korter dan 1 jaar.

Debiteuren

Het debiteurensaldo is licht afgenomen t.o.v. peilmoment 31-12-2024.

Overige overheden

Onder de overige overheden zijn vorderingen opgenomen vanuit de subsidie-regeling Europees Sociaal Fonds (ESF) en Transformatieve school. In 2024 was deze vordering op de Transformatieve school niet van toepassing.

Overige vorderingen

De overige vorderingen bestaan grotendeels uit de herrubricering van de negatieve crediteuren.

Overlopende activa

De overlopende activa bestaan grotendeels uit vooruitbetaalde inkoopfacturen die betrekking hebben op 2026 en daaropvolgende jaren.

AF: Voorzieningen wegens oninbaarheid

Dit betreft de voorziening dubieuze debiteuren. In 2025 heeft een onttrekking plaatsgevonden van meerdere debiteuren met een bedrag van € 158K in verband met ontvangen betalingen.

(1.7) Liquide middelen

(bedragen in €)	31-12-2025	31-12-2024
1.7.1 Kasmiddelen	-	-
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	28.516.262	19.320.713
1.7.4 Overige liquide middelen	199.037	10.037.774
Totaal 1.7 Liquide middelen	28.715.299	29.358.487

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

Wij maken gebruik van Schatkistbankieren. Van deposito's of garanties is geen sprake. Er is enkel sprake van een rekeningcourant verhouding.

Kasmiddelen

In 2025 waren er geen kasmiddelen.

Tegoeden op bankrekeningen

Toename door de overheveling van € 10 miljoen van onze beleggersrekening naar de lopende rekening.

Overige liquide middelen

De overige liquide middelen zijn afgenomen doordat er € 10 miljoen is overgeheveld van de beleggersrekening naar de lopende rekening. Gelden uit de vrijgevallen obligaties worden ontvangen op de beleggersrekening. Per 2025 worden deze gelden overgeboekt naar de lopende rekening.

Passiva

(2.1) Eigen Vermogen

(bedragen in €)	Stand per 31-12-2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1.1 Algemene reserve	37.613.147	948.869	58.356	38.620.372
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	7.183.969	-3.900.778		3.283.190
2.1.7 Wettelijke reserve immateriële vaste activa	111.850		-58.356	53.494
Totaal 2.1 Eigen Vermogen	44.908.965	-2.951.909	-	41.957.056

Het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2025 wordt als volgt verdeeld:

(Voorstel) bestemming resultaat	
Resultaat Exploitatie 2025	-2.951.909
Resultaatverdeling	-2.951.909
Algemene reserve	948.869
Bestemmingsreserve bekostiging OCW (Nationaal Programma Onderwijs)	-3.226.336
Bestemmingsreserve aanvullende bek. Bijz. omstandigheden	-100.000
Bestemmingsreserve CAO VO 2022	-574.443
Totaal resultaat	-2.951.909

De bestemmingsreserve is als volgt verdeeld:

Bestemmingsreserves

(bedragen in €)	Stand per 31-12-2024	Resultaat	Stand per 31-12-2025
Bestemmingsreserve bekostiging OCW (Nationaal Programma Onderwijs)	6.195.391	-3.226.336	2.969.055
Bestemmingsreserve aanvullende bek. Bijz. omstandigheden	100.000	-100.000	-
Bestemmingsreserve CAO VO 2022	888.578	-574.443	314.135
Totaal 2.1.2 Bestemmingsreserve	7.183.969	-3.900.779	3.283.190

Bestemmingreserve bekostiging OCW (NPO)

De bestemmingsreserve van nationaal programma onderwijs is in 2025 met EUR 3,2 miljoen afgenomen. Er zijn geen NPO-gelden ontvangen.

Bestemmingsreserve aanvullende bekostiging bijzondere omstandigheden

In 2024 hebben wij € 100K ontvangen om de doorstroom van Oekraïense leerlingen naar het reguliere onderwijs te begeleiden. Dit is extra geld vanuit OCW. Deze middelen zijn eind schooljaar 2024-2025 besteed.

Middelen CAO VO 2025-2027

In de bestemmingsreserve middelen CAO VO vallen de collectieve werkdrukmiddelen van de scholen. De bestemmingsreserve is afgenomen met € 574K.

(2.2) Voorzieningen

De voorziening jubileumgratificatie is contant gemaakt volgens het model van de VO-raad tegen een rentevoet van 2,34%. De overige voorzieningen zijn gewaardeerd op nominale waarde.

Voorziening jubileumgratificatie

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

Voorziening mobiliteit

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

(bedragen in €)	2.2.1 Personeelsvoorzieningen							Totaal 2.2 Voorzieningen
	Voorziening jubileumgratificatie	Voorziening mobiliteit	Voorziening sparen persoonlijk budget	Voorziening BWW	Voorziening spaarverlof	Voorziening langdurig zieken	Voorziening WGA	
Stand per 31-12-2024	1.431.094	-	5.392.696	248.739	737.015	434.741	1.337.702	9.581.987
Dotaties	420.347,13	64.929,63	3.886.421	256.029	39.969	420.638	1.157.739	6.246.072
Onttrekkingen	151.018,65	-	4.092.364	132.502	127.973	657.149	626.083	5.787.089
Vrijval	93.517,37	-	-528.148	-	11.434	-	-	-423.197
Oprenting en/of verandering disconteringsvoet		-						-
Stand per 31-12-2025	1.606.905	64.930	5.714.902	372.266	637.577	198.230	1.869.358,38	10.464.167
Kortlopend deel < 1 jaar	80.516	64.930	-	232.485	-	198.230	784.525	1.360.686
Langlopend deel > 1 jaar	1.526.388	-	5.714.902	139.781	637.577	-	1.084.833	9.103.481

Voorziening sparen persoonlijk budget

In de CAO VO 2025/2027 is vastgesteld dat iedere medewerker het recht heeft op een persoonlijk budget per jaar. 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.

Voorziening (Boven)Wettelijke Werkloosheidsuitkering

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

Voorziening spaarverlof

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

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft de loonkosten voor medewerkers die per 31 december 2025 ziek zijn en waarvan op balansdatum de verwachting is dat zij niet binnen 2 jaar terugkeren in het arbeidsproces.

Voorziening WGA

Quadraam heeft een voorziening gevormd voor de WGA- lasten van de langdurig zieke ex-medewerkers. In de voorziening zijn de lasten opgenomen van de toekomstige WGA-lasten. De voorziening is voor een deel kortlopend en voor een deel langlopend.

Ten aanzien van de voorziening WGA is een schattingswijziging aangebracht. Zie hiervoor de toelichting op de grondslagen van de voorziening.

(2.3) Langlopende schulden

Langlopende schulden kredietinstellingen

(bedragen in €)	2.3.3 Kredietinstellingen 2025	2.3.3 Kredietinstellingen 2024
Stand per 1 januari	11.681.250	12.015.000
Aangegane leningen	-	-
Aflossingen	11.681.250	333.750
Stand per 31 december	-	11.681.250
Af te lossen volgend boekjaar	-	333.750
Langlopend tussen 1 en 5 jaar	-	1.668.750
Langlopend langer dan 5 jaar	-	9.678.750
Langlopende deel eindbalans	-	11.347.500
Rentevoet	0,52%	0,52%

De lening bij de BNG Bank is in 2025 afgelost. Het economisch claimrecht van het pand Lorentz Lyceum is overgedragen aan de gemeente Arnhem. Met de beschikbaar gekomen middelen is de lening volledig afgelost.

(2.4) Kortlopende schulden

(bedragen in €)	12/31/2025	12/31/2024
2.4.3 Crediteuren	4.002.800	4.446.525
2.4.4 OCW	113.461	75.533
2.4.6 Schulden aan gemeenten	1.300.000	
2.4.7 Belastingen en premies soc. verzekeringen	5.984.891	5.513.398
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	1.530.100	1.513.950
2.4.9 Overige kortlopende schulden	2.950	2.950
2.4.10 Overlopende passiva	8.161.402	8.624.563
2.4.11 Vooruitontvangen subsidies OCW	5.791.773	9.420.709
2.4.12 Kortlopend deel langlopende BNG-lening	-	333.750
Totaal 2.4 Kortlopende schulden	26.887.379	29.931.379

Crediteuren

Het crediteurensaldo ligt in lijn van 2024.

OCW

Heeft betrekking op de individuele verrekening uitkeringskosten van de maanden oktober, november, december.

Schulden aan gemeenten

De Gemeente Overbetuwe heeft een voorbereidingskrediet van € 1,3 miljoen verstrekt voor de start van de voorbereidingen voor de nieuwbouw en uitbreiding van het Lyceum Elst.

Belastingen en premies soc. Verzekeringen

Het saldo vertegenwoordigt de openstaande verplichting met betrekking tot de loonbelasting en sociale premies voortvloeiend uit de salarisverwerking. Deze verplichting is hoger dan vorig jaar maar is passend bij de salarisontwikkeling als gevolg van de cao-verhoging per 1 november 2025, de oktobertoe-lage en de jaarlijkse tredewijzigingen binnen de salarisschalen, voor zover medewerkers nog niet de hoogste trede binnen hun schaal hadden bereikt.

Schulden ter zake van pensioenen

Het saldo vertegenwoordigt de openstaande verplichting met betrekking tot de pensioenen voortvloeiend uit de salarisverwerking. Deze verplichting ligt in lijn met vorig jaar.

Overlopende passiva

De afname in de overlopende passiva is met name veroorzaakt doordat er in 2025 geen sprake is van een reservering voor personeelskosten met terugwerkende kracht. In 2024 was er namelijk sprake van 1,23% reservering over de personeelskosten oktober t/m december 2024. De overlopende passiva in 2025 bestaat o.a. uit de reservering voor vakantiegeld, reservering voor gelden van LPB-uitbetaling en vooruit ontvangen ouderbijdrage.

Vooruit ontvangen subsidies OCW

De vooruit ontvangen subsidies van OCW zijn in 2025 lager dan in 2024. In 2025 is de besteding van subsidiegelden hoger dan dat aan subsidiegelden is ontvangen. Per saldo is de besteding in 2025 € 2 miljoen hoger.

Kortlopend deel langlopende lening BNG- lening

De langlopende lening is in 2025 volledig afgelost. Geen sprake meer van een kortlopend deel van de langlopende BNG- lening.

Model G (Geormerkte subsidies)

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

Omschrijving	Toewijzing/ Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslag- jaar conform de subsidiebeschik- king geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie voor studieverlof 19/20	1007485	20.09.2019	Ja
Subsidie voor studieverlof 19/20	1007884	20.09.2019	Ja
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091489	20.09.2020	Ja
Subsidie voor studieverlof 20/21	1091741	20.09.2020	Ja
Subsidie voor studieverlof 22/23	1278256	23.08.2022	Ja
Subsidie studieverlof 24/25	1414183	20.08.2024	Ja
Subsidie studieverlof 24/25	1418755	22.10.2024	Ja
Subsidie studieverlof 24/25	1415163	20.08.2024	Ja
Subsidie studieverlof 24/25	1414941	20.08.2024	Ja
Subsidie studieverlof 24/25	1414694	20.08.2024	Ja
Subsidie studieverlof 25/26	1474890	20.06.2025	Onderhanden
Subsidie studieverlof 25/26	1475206	20.06.2025	Onderhanden
Subsidie studieverlof 25/26	1475394	20.06.2025	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	100011240	19.12.2023	Ja
Subsidie zij-instroom	100011252	19.12.2023	Ja
Subsidie zij-instroom	100008165	20.10.2023	Ja
Subsidie zij-instroom	100021679	29.10.2024	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	100017633	20.08.2024	Onderhanden

Model G1 (vervolg)

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt			
Omschrijving	Toewijzing/ Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslag- jaar conform de subsidiebeschik- king geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidie zij-instroom	100029217	27.11.2025	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	100025627	27.03.2025	Onderhanden
Subsidie zij-instroom	100029176	27.11.2025	Onderhanden
Subsidie Schoolleidersbeurs-VO	2024/6/217	26.09.2024	Onderhanden
Subsidie Schoolleidersbeurs-VO	2023/9/83	18.01.2024	Ja
Subsidie Schoolleidersbeurs-VO	2025/2/1358	15.01.2025	Onderhanden
Min. OC&W Arbeidsmarkttoelage	AMT13554VO	05.08.2022	Ja
Min. OC&W Arbeidsmarkttoelage	100026360	20.11.2025	Ja
Min. OC&W Arbeidsmarkttoelage	100026404	20.11.2025	Ja
Min. OC&W Subsidie Beproeven examenprogramma's	BEP250036	12.05.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Brugfunctionaris	BRF-242281	08.05.2024	Onderhanden
Subsidie intensivering en verbreding Intensivering en verbreding reg. samenwerking kansengelijkheid in het onderwijs 2025	GKA250052	11.06.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijsregio's opleidingsschool	OWR230062	30.01.2024	Ja
Subsidieregeling Onderwijsregio's opleidingsschool	OWR230063	30.01.2024	Ja
Subsidie verlening aanvraag Ontwikkelkracht 24/25	OWK240125	05.06.2024	Ja
Subsidie verlening aanvraag Ontwikkelkracht 24/25	OWK240178	10.07.2024	Onderhanden
Subsidie verlening aanvraag Ontwikkelkracht 25/26	OWK250064	17.04.2025	Onderhanden
Subsidie verlening aanvraag Ontwikkelkracht 25/26	OWK250101	17.04.2025	Onderhanden

Model G1 (vervolg)

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt			
Omschrijving	Toewijzing/ Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslag- jaar conform de subsidiebeschik- king geheel uitgevoerd en afgerond
Min OC&W subsidie Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240054	04.07.2024	Onderhanden
Min OC&W subsidie Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240252	04.07.2024	Onderhanden
Min OC&W subsidie Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240121	04.07.2024	Onderhanden
Min OC&W subsidie Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25063	06.05.2025	Onderhanden
Min OC&W subsidie Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25066	06.05.2025	Onderhanden
Min OC&W subsidie Praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25067	06.05.2025	Onderhanden
Min. OC&W Subsidie RSO School en omgeving	RSO-24134	06.08.2024	Ja
Min. OC&W Subsidie RSO School en omgeving	RSO-23419	21.12.2023	Ja
Min. OC&W Subsidie RSO School en omgeving	RSO-25346	01.12.2025	Onderhanden
Min. OC&W Subsidie RSO School en omgeving	RSO-24017	06.08.2024	Nee
Subsidieregeling onderwijspersoneel opleiding tot leraar - 13554	SOOL23VO096	09.11.2023	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar - 13554	SOOLVO24091	07.10.2024	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar - 13554	SOOLVO24006	05.07.2024	Nee
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar - 13554	SOOLVO25119	19.11.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar - 13554	SOOLVO25131	19.11.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar - 13554	SOOLVO25052	17.11.2025	Nee
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV22-VO-4195	11.11.2022	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV22-VO-5174	11.11.2022	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-VO-1048	31.05.2023	Ja

Model G1 (vervolg)

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt			
Omschrijving	Toewijzing/ Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslag- jaar conform de subsidiebeschik- king geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-VO-1245	31.05.2023	Ja
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-VO-4594	31.05.2023	Ja
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-VO-4853	31.05.2023	Ja
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden 16SK07	VBV23-VO-5116	31.05.2023	Ja
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV23-VO-1252	31.05.2023	Ja
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden 16SK05	VBV23-VO-5115	31.05.2023	Ja
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV24-VO-3307	17.06.2024	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-0618	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-2313	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-1832	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-1106	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-1601	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-2456	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-2131	28.04.2025	Onderhanden
Subsidieregeling Verbetering Basisvaardigheden	VBV25-VO-1648	28.04.2025	Onderhanden

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing/ Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 decem- ber verslagjaar
Subsidie Sterk techniek onderwijs STO19055HH	STO19055HH	11.06.2020	2.312.500	2.312.500	2.311.895	604,84			604,84
Subsidie Sterk techniek onderwijs STO19061HH	STO19061HH	11.06.2020	6.216.500	6.216.500	6.215.395	1.105,40			1.105,40
Subsidie Subsidieregeling incidentele middelen leerlingen- daling vo 2020	IML21036	31.08.2021	697.846	558.277	543.931	14.346,52	139.569,20	122.841,98	31.073,74
Totaal:			9.226.846	9.087.277	9.071.220	16.057	139.569	122.842	32.784

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing/ Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Subsidie Sterk techniek onderwijs STO24061	STO24061	30.01.2025	8.066.500				2.016.525	4.234.824	-2.218.299
Subsidie Techkwadraat	TECH25013	12.06.2025	2.616.522				872.174	358.051	514.123
Totaal:			10.683.022	-	-	-	2.888.699	4.592.874	-1.704.175

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Leasing

Leasing	Looptijd korter dan 1 jaar	Looptijd > 1 jaar < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Autoleasing : Volvo Car Leasing	14.949	15.973	-
Autoleasing : Axus Ayvens	15.941	7.905	-
Kluisjes: Noki Lock	91.893	367.573	367.573
Zonnepanelen: Slim Opgewekt duurzaamheidsfonds B.V.	308.398	1.233.592	4.009.172
Totaal	431.181	1.625.043	4.376.745

Aanbestedingscontracten

Quadraam heeft diverse contracten afgesloten waaruit een afname-verplichting voortvloeit. Hieronder een overzicht van deze contracten.

Contracten	12/31/2025
Looptijd korter dan 1 jaar	6.914.326
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	10.366.779
Looptijd langer dan 5 jaar	0
Totaal	17.281.105

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde totale looptijd
AFAS	31/12/27	463.006
Flynth Audit B.V.	31/12/25	-
Biljoen Groen & Liemers Hendriks	31/12/27	441.650
CallTo365 B.V.	31/12/28	139.955
Cloudwise	30/06/29	698.372
Constan Bedrijfshuisvesting	31/12/28	333.829
Datapas	31/05/26	16.966
DRF-it	31/12/28	98.736
e-loo	31/07/26	24.389
Elis Nederland	31/01/28	375.177
Eurofiber	11/02/27	28.063
Greenchoice	31/12/25	-
Greenchoice	31/12/25	-
Hasselbach & Nieuwenhuis	31/01/29	50.221
Infotopics	31/07/27	8.110
Infotopics	31/07/27	80.337
Iddink Learning Materials	31/07/26	58.301
Kenter	31/01/29	110.006
Kenter	31/01/29	109.644
Konica Minolta	30/09/31	156.458
Liander	31/12/31	310.078
Liander	31/12/31	1.805.950
Nederrijn schoonmaak	31/01/28	2.132.049
Osinga de Jong BV	31/07/26	25.827

Dienst	Looptijd t/m	Contractwaarde totale looptijd
Pola Installatietechniek	31/12/27	1.094.079
Schoonmaakbedrijf Aalbers	31/01/28	3.456.863
Meldkamer MG Securitas Alert Services B.V.	31/12/27	23.580
Selecta Netherlands B.V.	30/06/26	6.544
Simplified Card	30/09/26	23.006
SIVON	28/02/27	269.867
SIVON	30/06/26	2.954
SIVON	31/12/26	45.501
SkyLift B.V.	31/12/26	28.862
SLB Diensten	27/06/27	51.032
SLB Diensten	31/12/26	176.432
Tesorion	03/08/26	23.500
TMD Informatisering B.V.	31/01/29	195.069
Topicus Education B.V.	31/08/27	603.414
VDP Beveiligingstechnieken B.V.	31/12/27	117.903
Marsman vastgoed beheer	31/12/28	146.036
Wentzo	30/06/30	3.380.283
WIS Services	31/12/27	96.566
Zermelo	31/07/26	33.692
Zorg van de zaak	31/12/26	38.797
		17.281.105

Aansprakelijkheidsstelling gemeente Arnhem

Met de gemeente Arnhem zijn wij in overleg over de aansprakelijkstelling van het instorten van het dak van de Gymzaal bij het Olympus College (2024). De schade ligt rond de € 1,2 miljoen. De gemeente Arnhem heeft Quadraam aansprakelijk gesteld, Quadraam erkent deze aansprakelijkstelling niet.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

8.6.

TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten

(3.1) Rijksbijdragen

(bedragen in €)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	124.494.815	119.112.582	119.721.364
3.1.2	Overige subsidies OCW	25.902.246	16.853.253	22.245.263
3.1.3.3	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	7.353.294	6.418.020	8.051.142
Totaal 3.1 Rijksbijdragen		157.750.354	142.383.855	150.017.769

Rijksbijdragen OCW

De Rijksbijdragen van OCW zijn in 2025 hoger door de indexering van de basisbekostiging.

Overige subsidies OCW

Onderstaand een detailoverzicht van de post 'overige subsidies OCW'.

(bedragen in €)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1.2.1.1	Geoordeelde subsidies	9.083.450	5.101.623	5.819.990
3.1.2.2.1	Niet-geoordeelde subsidies	16.818.796	11.751.630	16.425.272
Totaal 3.1.2 Overige subsidies OCW		25.902.246	16.853.253	22.245.263

In 2025 vallen de overige subsidies OCW hoger uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de uitputting van subsidie STO, Techkwadraat en nieuwkomers & eerste opvang vreemdelingen.

Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV

De ontvangen doorbetalingen van het Samenwerkingsverband (SWV) bedragen in 2025 €7,4 miljoen en liggen daarmee € 0,9 miljoen boven de begroting. Dit komt o.a. door het lager uitvallen van de korting op de gelden en een hogere afrekening van ondersteuningsarrangementen dan begroot voor 2025.

De SWV-middelen komen onder het niveau van 2024. Dit komt met name door het hoger uitvallen van de korting op de gelden.

(3.2) Overige overheidsbijdragen en subsidies

(bedragen in €)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en -subsidies	1.313.213	1.042.925	1.721.003
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	427.674	133.492	573.000
Totaal 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies		1.740.887	1.176.417	2.294.003

De realisatie van de gemeentelijke bijdrage ziet voor € 0,7 miljoen toe op de verrekening OZB en rioolheffing met de gemeente Arnhem. Dit was niet begroot. De overige € 0,6 miljoen ziet met name toe op subsidie transformatieve school.

(3.5) Overige baten

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.5.1 Verhuur	430.815	324.092	431.849
3.5.2 Detachering personeel	657.415	437.473	638.543
3.5.4 Sponsoring	2.800	-	-
3.5.5 Ouderbijdragen	3.543.482	3.316.004	3.325.613
3.5.6 Overige	1.414.282	474.850	1.034.007
Totaal 3.5 Overige baten	6.048.793	4.552.419	5.430.011

Verhuur

De opbrengsten uit verhuur bedragen in 2025 € 431K wat € 107K hoger is dan begroot. Deze opbrengsten zijn nagenoeg gelijk aan het niveau van 2024. De stijging ten opzichte van de begroting wordt verklaard door meer vraag naar verhuur.

Detachering personeel

Door meer tijdelijke ondersteuningsbehoeften bij andere onderwijsinstellingen valt de detachering hoger uit dan begroot voor 2025 en gerealiseerd in 2024.

Ouderbijdragen

De ouderbijdragen bedragen in 2025 € 3,5 miljoen. Dit overstijgt de begroting 2025 en realisatie 2024. In 2024 was sprake van een daling doordat meerdere schoolreizen waren geannuleerd. In 2025 zijn deze activiteiten weer grotendeels hervat, waardoor de ouderbijdragen zijn gestegen.

Overige

In 2025 laten de overige baten een positieve afwijking van € 877K zien. In 2025 is dit verschil te verklaren door een ontvangen bijdrage van vanuit het Jeugdeducatiefonds en de overdrachtsgelden leerlingen.

Lasten

(4.1) Personeelslasten

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1.1 Lonen en salarissen	125.887.117	117.001.012	118.981.556
4.1.2 Overige personele lasten	4.139.114	4.385.109	6.348.858
4.1.3 Uitkeringen	-1.211.796	569.974	-789.654
Totaal 4.1 Personeelslasten	128.814.435	121.956.095	124.540.760

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

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	99.442.481	92.060.510	93.966.898
4.1.1.2 Sociale lasten	13.295.711	12.491.050	12.182.540
4.1.1.3 Pensioenpremies	13.148.925	12.449.452	12.832.117
Totaal 4.1.1 Lonen en salarissen	125.887.117	117.001.012	118.981.556

Brutolonen en salarissen

Het gemiddeld aantal FTE's is in 2025 licht gedaald, maar de brutolonen en salarissen van de medewerkers zijn gestegen in 2025 door een loonstijging van 4,6% per november'25 en door de periodieke vaste tredewijzigingen wanneer daar in de loonschaal ruimte voor is. Daarnaast komt de toename door de 'oktobertoelage' vanuit de CAO.

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	6.762.787	513.058	2.383.458
4.1.2.1 Onttrekkingen personele voorzieningen	-5.880.606	-554.085	-1.799.857
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.948.735	1.379.150	3.105.751
4.1.2.3 Overig	1.308.199	3.046.986	2.659.506
Totaal 4.1.2 Overige personele lasten	4.139.114	4.385.109	6.348.858

Mutaties personele voorzieningen

De mutaties in de personele voorzieningen zijn ca. € 0,9 miljoen hoger dan de begroting. Dit komt door een stijging in de uurlonen. Daarnaast is er sprake van een schattingswijziging bij de voorziening WGA. Voor een toelichting op de schattingswijziging zie de grondslagen van de voorzieningen.

Personeel niet in loondienst

In 2025 zijn de kosten voor het personeel niet in loondienst ad € 1,2 miljoen lager dan vorig jaar, maar alsnog € 0,6 miljoen hoger dan begroot. Dit komt volledig door interim-functies ondersteunend en beheerspersoneel.

Gemiddeld aantal FTE's

Het gemiddeld aantal FTE's bedraagt in 2025: 1.288 (2024: 1.292). Alle medewerkers zijn werkzaam in Nederland.

Overig

De overige personele lasten bestaan voornamelijk uit cursussen en team-scholing, interne waardering, personele activiteiten en verzekeringen.

(4.2) Afschrijvingen

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.2.1 Immateriële vaste activa	58.356	58.356	58.356
4.2.2 Materiële vaste activa	4.584.954	4.448.534	4.501.100
Totaal 4.2 Afschrijvingen	4.643.310	4.506.890	4.559.456

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Gebouwen en verbouwingen	1.980.818	1.838.499	1.732.859
Inventaris en apparatuur	2.604.135	2.610.035	2.768.241
Totaal 4.2.2 Afschrijvingen Materiële vaste activa	4.584.954	4.448.534	4.501.100

(4.3.) Huisvestingslasten

(bedragen in €)		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.3.1	Huur	452.453	538.157	513.654
4.3.2	Verzekeringen	112.458	66.000	72.286
4.3.3	Onderhoud	2.680.571	2.629.836	2.657.551
4.3.4	Energie en water	2.765.443	2.810.000	2.776.136
4.3.5	Schoonmaakkosten	2.997.998	2.877.500	2.807.051
4.3.6	Heffingen	385.486	1.128.900	1.113.718
4.3.8	Overige	1.246.024	536.152	653.610
Totaal 4.3 Huisvestingslasten		10.640.431	10.586.545	10.594.007

Huur

De huurlasten zijn afgenomen ten opzichte van de realisatie van 2024 en zijn lager dan de begroting. Dit komt door lagere huurlast bij het Olympus College.

Verzekeringen

De verzekeringslasten zijn toegenomen ten opzichte van de realisatie van 2024 en zijn hoger dan de begroting. Dit komt met name door prijsstijging van de polissen.

Onderhoud

Onderhoud ligt in lijn met de begroting 2025 en realisatie 2024.

Energie en water

De kosten voor energie zijn in 2025 lager dan de begroting. Dit komt met name door het lager uitvallen van de energietarieven en de terug levering van de zonnepanelen.

Schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten zijn ten opzichte van 2024 en begroting 2025 toegenomen door contractuele prijsstijgingen.

Heffingen

De heffingen zijn gelijk aan vorig jaar. Echter door een wijziging in de presentatie lijken de heffingen lager uit te vallen. In 2024 werden de heffingen, die te verrekenen zijn met de Gemeente Arnhem, opgenomen in de winst- en verliesrekening (kosten en baten, resultaatneutraal). Vanaf 2025 worden enkel de heffingen, die niet te verrekenen zijn, opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Schoonmaakkosten

De schoonmaakkosten zijn ten opzichte van 2024 toegenomen door contractuele prijsstijgingen.

Overige

De toename van de overige huisvestingslast ontstaat door de installatiekosten die samenhangen met de aanpassing van leslokalen.

(4.4) Overige lasten

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.1 Administratie en beheerslasten	10.728.056	5.728.824	10.149.197
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	4.194.577	3.586.380	3.798.781
4.4.4 Overige	9.891.107	7.097.001	9.969.115
Totaal 4.4 Overige lasten	24.813.740	16.412.205	23.917.092

Administratie en beheerslasten

De administratie- en beheerslasten zijn in 2025 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door meer inhuur van deskundigheid, telefonie en internet en licentiekosten. De kosten 2025 liggen in lijn van 2024.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De kosten 2025 overstijgen de begroting en de realisatie van 2024. Dit komt met name door hogere kosten leermiddelen en onderwijskundige licenties.

Overige

De kosten overstijgen de begroting. Dit komt met name door kosten gedetacheerde leerlingen en eendaagse activiteiten.

Honorarium accountantskosten

(bedragen in €)	Realisatie 2025		Realisatie 2024	
	Flynth	Totaal	Flynth	Totaal
Honorarium onderzoek jaarrekening	123.854	123.854	108.900	108.900
Honorarium andere controleopdrachten		-		-
Honorarium fiscale adviezen		-		-
Honorarium andere niet-controledienst		-		-
Totaal Accountantskosten	123.854	123.854	108.900	108.900

(5.0) Financiële baten en lasten

(bedragen in €)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
(5.1) Rentebaten	384.946	-	259.451
(5.3) Waardeveranderingen financiële vaste activa	-11.894	-	-17.864
(5.4) Overige opbrengsten financiële vaste activa	121.658	112.000	236.983
(5.5) Rentelasten	-74.735	-	-61.827
Totaal 5 Financiële baten en lasten	419.974	112.000	416.743

8.7.

MODEL E: VERBONDEN PARTIJEN

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	*Eigen vermogen 31-12-2025	*Resultaat 2025	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Stichting SWV Passend Onderwijs V(S)O 25.06 Arnhem, De Verbinding	Stichting	Gemeente Arnhem	Voor elke leerling een passend onderwijs-aanbod realiseren.	-	-	Nee	12,50%	Nee
* Eigen vermogen en resultaat zijn nog niet bekend. De accountantscontrole is nog niet is afgerond.								
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25.06 heeft per 31.12.2024 een eigen vermogen van 0,9 mln en het resultaat van 2024 betrof 326K								

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

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

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

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

De stichting beoogt niet het maken van winst.

8.8.

WNT: WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Quadraam van toepassing zijnde regelgeving: WNT-maximum voor het onderwijs, klasse F en 17 complexiteitspunten. Deze punten zijn als volgt opgebouwd:

- De totale baten liggen tussen de EUR 138 en 220,8 miljoen (inclusief rentebaten). Complexiteitspunten: 9.
- Het aantal bekostigde leerlingen, deelnemers of studenten ligt tussen de 10.000 en 20.000. Complexiteitspunten: 4.
- De gewogen onderwijssoorten of sectoren per 1 oktober 2023:

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 2025 is € 223K. Dit maximum geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

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

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

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	N. Bootsma	M. ten Vergert
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functieervulling in 2025	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,9	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	174.749	158.465
Beloningen betaalbaar op termijn	21.211	23.691
<i>Subtotaal</i>	<i>195.961</i>	<i>182.156</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	200.700	223.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	195.961	181.813
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	N. Bootsma
Functiegegevens	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	0,9
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.798
Beloningen betaalbaar op termijn	21.201
<i>Subtotaal</i>	<i>184.001</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.900
Bezoldiging	184.001

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

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	K. Hurkens EMFC	Prof. Dr. J.C. Rath	Drs. P.J. Verhoef RA
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.791	17.708	17.708
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	24.791	17.708	17.708
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	K. Hurkens EMFC	Prof. Dr. J.C. Rath	Drs. P.J. Verhoef RA
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.054	16.036	16.036
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.650	21.100	21.100

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	Drs. L.U. Wenting	Mr. E. de Groot	J. van Duren
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-9 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging	17.708	17.708	5.903
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	7.454
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	16.036	17.708	5.903
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	Drs. L.U. Wenting	Mr. E. de Groot	
Functiegegevens	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	
Bezoldiging			
Bezoldiging	16.036	16.036	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.100	21.100	

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2025.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2025.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2025.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Niet van toepassing voor Stichting Quadraam in 2025.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Er zijn geen uitkeringen gedaan wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen in 2025.

3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

8.9.

OVERIGE GEGEVENS

Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

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

Artikel 15

Boekjaar en jaarstukken van Quadraam

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

Ondertekening

Duiven, 2026

College van Bestuur

N.F.J. Bootsma M.H.M. ten Vergert

Raad van Toezicht

K. Hurkens EMFC Drs. L.U. Wenting

Drs. P.J. Verhoef RA Mr. E. de Groot J.V.C.T. van Duren RC

8.10.

CONTROLEVERKLARING

Verklarende woordenlijst

AI	Artificial Intelligence
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
BWW	Bovenwettelijke werkloosheidsuitkering
CBQ	Centraal Bureau Quadraam
CEC	Centrale Examencommissie
CISO	Chief Information Security Officer
CLIL	Content and Language Integrated Learning, een niet-taalvak (zoals geschiedenis of biologie) wordt in een andere taal dan de moedertaal gegeven
COG	Christelijke Onderwijsgroep
CvB	College van Bestuur
DPIA	Data Protection Impact Assessment
EDR	Endpoint Detection and Response
FG	Functionaris Gegevensbescherming
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
GRHVOL	Gemeenschappelijke Regeling Huisvesting Voortgezet Onderwijs in de Liemers
HAN	Hogeschool Arnhem-Nijmegen
HAVO	Hoger Algemeen Voortgezet Onderwijs
HRM	Human Resource Management
HR&O	Human Resource & Organisatie
IAM	Identity & Access Management
IBP	Informatiebeveiliging en Privacy
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie

IJSO	International Junior Science Olympiade
ISK	Internationale Schakelklas
LiFo	Licentie-Folio
LMUNA	Lorentz Model United Nations Arnhem
LO	Lichamelijke Opvoeding
MDR	Managed Detection and Response
MFA	Meervoudige Verificatie
MUN	Model United Nations
NOLAI	Nationaal Onderwijslab AI
NT2	Nederlands als tweede taal
NVON	Nederlandse Vereniging voor het Onderwijs in de Natuurwetenschappen
OC&W	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
O&O	Onderwijs & Onderzoek
OP3	Inspectiestandaard Pedagogisch-didactisch handelen
OR1	Inspectiestandaard Onderwijsresultaten in het onderwijs
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PEN-test	Penetratietest
PLG	Professionele Leergemeenschap
PO/VO	Primair Onderwijs/ Voortgezet Onderwijs
PTA	Programma van Toetsing en Afsluiting
QD&A	Quadraam Diagnostiek & Advies
SGA	Stedelijk Gymnasium Arnhem
SHP	Strategisch Huisvestingsplan
SIVON	Samenwerkingsorganisatie ICT voor het onderwijs in Nederland

SKA2	Inspectiestandaard voor Uitvoering en kwaliteitscultuur (leiderschap)
SKA3	Inspectiestandaard voor Evaluatie, verantwoording en dialoog
SLA	Service Level Agreement
SLO	Stichting Leerplan Ontwikkeling
SOP	Schoolondersteuningsprofiel
STO	Sterk Techniek Onderwijs
SWV V(S)O	Samenwerkingsverband Voorgezet (Speciaal) Onderwijs
TLV	Toelaatbaarheidsverklaring
TVO	Taalgericht Vakonderwijs
VMBO	Vorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
VMBO-b	Basisberoepsgerichte leerweg
VMBO-k	Kaderberoepsgerichte leerweg
VMBO-(g)t	(Gemengde en) Theoretische leerweg
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VO-Raad	Belangenbehartiger, sectorontwikkelaar en kwaliteitsbevorderaar voor het Voortgezet Onderwijs
VOG	Verklaring Omtrent Gedrag
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs
VS1	Kwaliteitstandaard Veiligheid
VS2	Kwaliteitstandaard Pedagogisch Klimaat
VWO	Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs
WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten
WNT	Wet Normering Topinkomens
WW	Wekloosheidswet