

BESTUURS
20



VERSLAG
19

COLOFON

Redactie Sietske Mol

Ontwerp Joppe Rovers - 40Rovers

INHOUD

4		Voorwoord
6	1	Organisatiestructuur en bestuurlijke samenwerking
12	2	Onderwijsbeleid
15	3	Personeelsbeleid
19	4	Huisvestingsbeleid
22	5	Financieel beleid
25	6	Verslag gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
27	7	Verslag raad van toezicht
32	8	Financiële situatie op balansdatum
39	9	Continuïteitsparagraaf
51		Contactgegevens

VOORWOORD



In de herfst van 2018 hebben wij met elkaar het strategisch beleidsplan 2019-2023 opgesteld, met als adagium: 'Dat wat iemand raakt, zet hem in beweging'. Wie had kunnen denken dat wij nu, in april 2020, te maken zouden krijgen met een uitzonderlijke uitdaging om dit plan te realiseren. Ineens is de wereld veranderd. Door Covid-19 zijn wij veranderd van een onderwijsinstelling met lessen in een schoolgebouw tot een onderwijsinstelling die haar leerlingen moet bereiken via digitale middelen of lessen op afstand. De regering Rutte vraagt door het dictaat van een 'intelligente lockdown' en 'social distancing' een enorme krachtinspanning van onze organisatie, leerkrachten, ondersteunend personeel, ouders en vooral van onze leerlingen.

Ook in 2019, het eerste jaar van de realisatie van het strategisch beleidsplan, hebben wij een aantal moeilijke momenten gekend. Met name de stakingen, gericht op een betere beloning voor de onderwijssector en meer maatschappelijke waardering van leerkrachten, hebben de verhoudingen binnen onze organisatie even op scherp gesteld. Daarbij hebben wij in het verslagjaar - wegens teruglopende leerlingaantallen en bezuinigingen op onderwijsachterstandenbeleid - de verhouding onderwijspersoneel versus aantallen leerlingen moeten corrigeren. Dat betekent dat de Signum organisatie een inkrimping van 31,6 fte heeft moeten doorvoeren. Dit is gebeurd na diepgaande overleggen met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de medezeggenschapsraden.

De doelstellingen in het strategisch beleidsplan en dus voor het verslagjaar 2019 waren helder: (1) ieder kind moet zich optimaal kunnen ontwikkelen, bij voorkeur in de eigen wijk, (2) onze leerkrachten en ander personeel moeten zich professioneel kunnen ontwikkelen, en (3) we willen elkaar zowel binnen de organisatie in samenwerking vinden, als ook ons verbinden met belanghebbenden in de stad en in de regio. In de huidige omstandigheden zijn we blij dat wij met elkaar de voorgaande uitgangspunten van beleid hebben geformuleerd. Dit verslag geeft weer hoe wij een start hebben gemaakt met de implementatie.

Het jaar 2019 was het startpunt van een expliciete financiële beleidsfilosofie. De regel 'geld volgt kind' vormt vanaf 2020 de grondslag waarop onze scholen hun budget krijgen toebedeeld. Zo proberen wij voor elk kind de optimale leerwinst na te streven. Acht van onze scholen hebben het extra moeilijk om de kwaliteit van onderwijs te geven die bepaalde kinderen nodig hebben. Deze scholen verdienen en kregen daarom speciale aandacht en steun. Het nieuwe financiële beleid moet uiteindelijk ook zorgen voor robuustere financiën, waarbij reguliere baten en lasten duurzaam met elkaar in evenwicht zijn.

Begin 2019 wisten wij niet welke enorme beproeving ons in 2020 te wachten stond. Inmiddels brengen de Signummensen het adagium van het strategisch beleidsplan zichtbaar en met empathie in de praktijk. Daarmee inspireren zij ons steeds weer. Daarvoor en voor hun inzet en resultaten in het verslagjaar zijn we hen dankbaar. Niet in de laatste plaats namens de kinderen om wie het allemaal draait.

Jan Heijmans

Voorzitter college van bestuur

Arlène Denissen

Lid college van bestuur

1

ORGANISATIESTRUCTUUR EN BESTUURLIJKE SAMENWERKING

1.1 Juridische structuur en interne organisatiestructuur

Op 1 augustus 2019 vallen onder stichting Signum 22 basisscholen en 2 speciale basisscholen in de gemeente 's-Hertogenbosch en Zaltbommel.



Brin nr	School	Plaats			
07UF	Basisschool 't Wikveld	Empel	13WW	Kindcentrum Westerbreedte	's-Hertogenbosch
05KL	Basisschool De Matrix	Engelen	14AE	Kindcentrum Het Stadshart	's-Hertogenbosch
03JH	Kindcentrum Het IJzeren Kind	Rosmalen	14VM	Rooms Katholieke Basisschool de Kruisboelijn	's-Hertogenbosch
05IZ	De Troubadour School voor Basisonderwijs	Rosmalen	15KA	RK Basisschool De Kameleon	's-Hertogenbosch
05JA	Basisschool De Masten	Rosmalen	15MN	Rooms Katholieke Basisschool De Kwartiermaker	's-Hertogenbosch
06KY	Rooms Katholieke Basisschool Den Krommenhoek	Rosmalen	15RJ	Rooms Katholieke Basisschool 't Boschveld	's-Hertogenbosch
08MV	Basisschool 't Ven	Rosmalen	16WC	SBO Sprankel	's-Hertogenbosch
09PF	Educatief Centrum 't Sparrenbos	Rosmalen	24AZ	Rooms Katholieke Basisschool 't Schrijverke	's-Hertogenbosch
27ZA	Wittering.nl	Rosmalen	31LY	Kindcentrum Zuiderster	's-Hertogenbosch
31JG	Campus aan De Lanen	Rosmalen	04VC	School voor Speciaal Basisonderwijs Toermalijn	Zaltbommel
12BT	Basisschool het Palet	's-Hertogenbosch	27UZ	de Fonkelsteen	Zaltbommel
12TH	Basisschool de Haren	's-Hertogenbosch			
12ZR	Basisschool de Duizendpoot	's-Hertogenbosch			

Signum hanteert de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs. Signum wordt bestuurd door een college van bestuur (CvB) bestaande uit twee personen. Het CvB legt verantwoording af aan de raad van toezicht (RvT). Daarmee is voldaan aan de vereiste scheiding tussen besturen en toezichthouden.

Het CvB bestond in 2019 uit:

Dhr. Jan Heijmans (1959),
voorzitter college van bestuur

Nevenfuncties uit hoofde van functie:

- Bestuurslid Stichting SSPOH (onbezoldigd)
- Bestuurslid Stichting SBK (onbezoldigd)
- Bestuurslid Stichting Digidact (onbezoldigd)
- Lid Adviesraad PACT voor Kindcentra (onbezoldigd)

Andere (bestuurlijke) nevenfuncties:

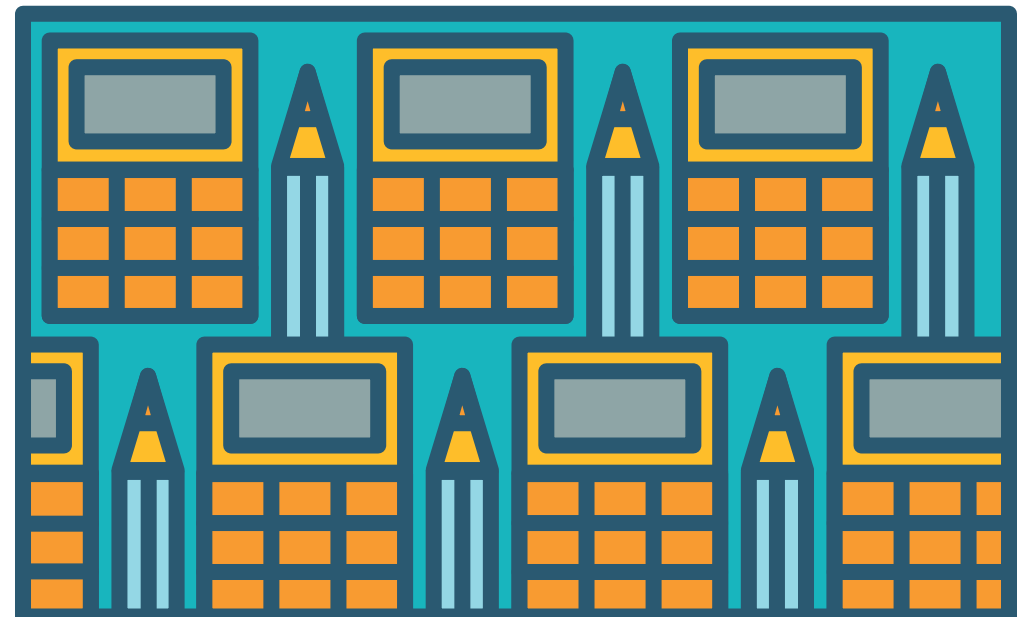
- Lid bestuur Stichting de Brink te Dalfsen (variabele onkostenvergoeding)

Mevr. Arlène Denissen (1965),
lid college van bestuur

Nevenfuncties uit hoofde van functie:

- Bestuurslid Stichting Digidact (onbezoldigd)

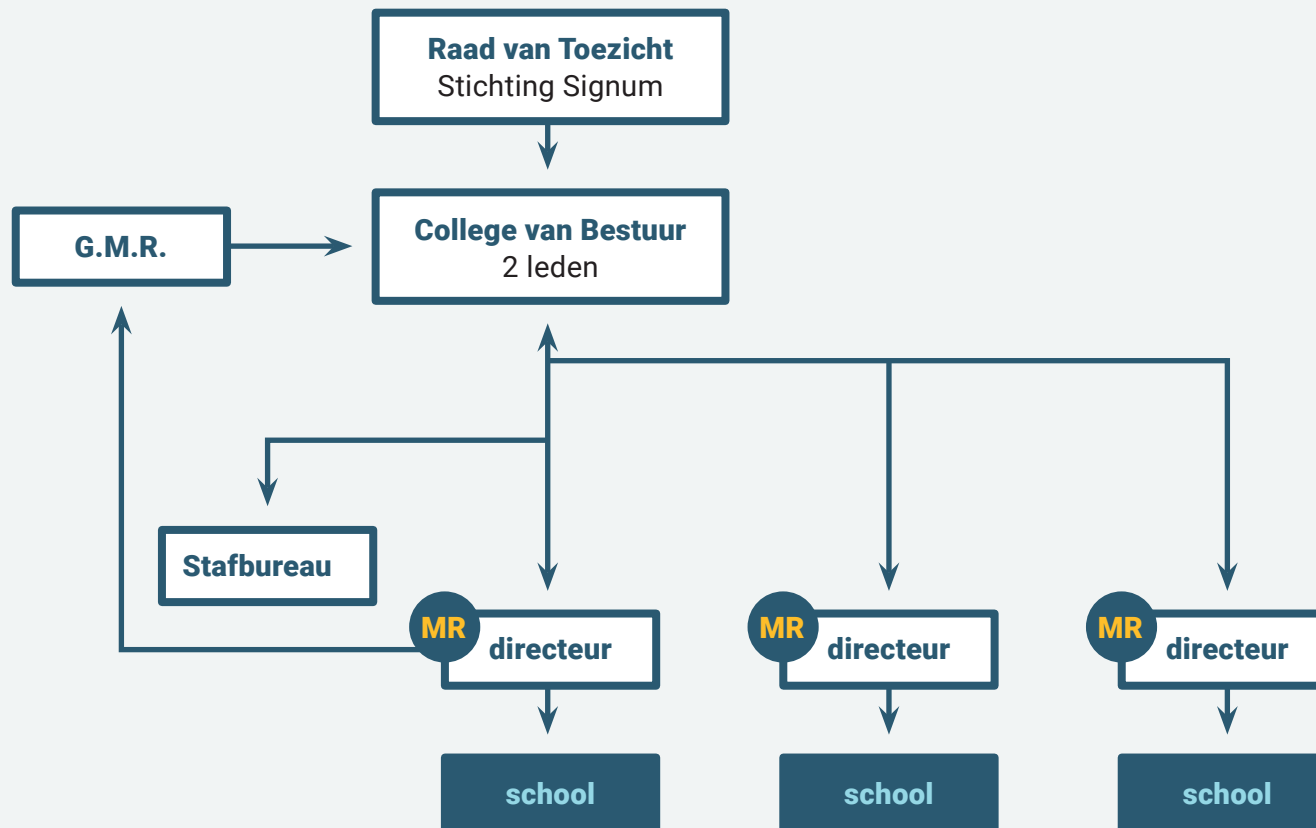
Het CvB is het bevoegd gezag en verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van de stichting. Hierbij wordt zij ondersteund door de medewerkers op het stafbureau. De dagelijkse leiding van de scholen ligt bij de directeurs van de scholen. Zij leggen hierover verantwoording af aan het CvB. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de functionarissen liggen vast in de statuten, de reglementen van CvB en RvT en de procuratieregeling.



A

ORGANOGRAM

De organisatiestructuur per 1 februari 2019



1.2 Bestuurlijke samenwerking

De scholen van Signum werken samen met kindcentrumpartners, andere scholen en diverse overige partijen in de omgeving van de school ten behoeve van het onderwijs en de ontwikkeling van kinderen. Ook op bestuurlijk niveau wordt de samenwerking gezocht. Onderstaand overzicht geeft weer hoe Signum de samenwerking met andere schoolbesturen heeft ingericht.



Samwerkingsvorm

Stichting Schoolbesturen Primair Onderwijs 's-Hertogenbosch (SSPOH)

Omschrijving samenwerking

Platform voor afstemming en overleg over het lokaal primair onderwijsbeleid met de gemeente 's-Hertogenbosch

Partner(s)

- Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch
- Stichting Katholiek en Protestants Christelijk basisonderwijs Vught e.o. Leijestroom
- Filios Scholengroep
- Stichting Jenaplan Antonius Abt
- Vrije School de Driestroom
- Islamitische basisschool Nour

Stichting facilitair beheer Kindcentra (SBK)

Facilitaire dienstverlening en beheer van kindcentra

Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch

Stichting Digid@ct

IT dienstverlening tbv kindcentra en stafbureau

Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch

Stichting Samenwerkingsverband Primair Onderwijs de Meierij

Bieden van Passend Onderwijs en ondersteuning aan leerlingen

Schoolbesturen in de regio 's-Hertogenbosch, Vught, Schijndel, Boxtel en de Bommelerwaard.

Onderwijs Mobiliteitscentrum-073

Gezamenlijke vervangerspool ten behoeve van kort- en langdurige vervangingen op scholen

- Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs 's-Hertogenbosch
- Stichting RK Onderwijs Bommelerwaard
- Stichting Regionaal Openbaar Onderwijs Maas en Meierij
- Stichting Jenaplan Antonius Abt

BELOFTES SSPOH+

In 2019 heeft de Stichting Schoolbesturen Primair Onderwijs (SSPOH) samen met de kinderopvangpartners in de stad haar visie geëxpliciteerd in vier ambities:

- Gelijke kansen voor elk kind (uitvoeringsagenda)
- Ononderbroken ontwikkeling in eigentijdse speel- en leeromgevingen (ontwikkelagenda)
- Gemeenschappelijke professionalisering (professionaliseringsagenda)
- Voortdurende kwaliteitsverbetering (kwaliteitsagenda)

De bestuurlijke samenwerking wordt de komende jaren langs deze lijnen verder opgebouwd. Signum beschouwt dit als opmaat tot een nieuwe Bossche Educatieve agenda vanaf 2022.

GELIJKE KANSEN VOOR ELK KIND

In de uitvoeringsagenda komen de volgende samenwerkingslijnen samen:

Kindcentrumontwikkeling

Conform ons beleid streven we onverminderd naar een doorgaande ontwikkeling van 0 tot 18 jaar en kijken we vanuit een breed perspectief naar de ontwikkeling van kinderen. Uit de Stadsfoto Kindcentra 0-13 's-Hertogenbosch 2019 blijkt dat 90% van de kindcentra zich tenminste in fase 3 bevindt. BS Oberon is per 1 augustus overgedragen aan ATO-scholenkring en het 0-15 concept van Campus aan de Lanen is erkend in het stedelijk convenant. In Zaltbommel zetten beide Signumscholen ook de ontwikkeling tot volwaardige kindcentra in.

Vve en nieuwkomers

Het aantal locaties voor voor- en vroegschoolse educatie (vve) en de opvang van nieuwkomers neemt sinds 2019 af vanwege krimpende budgetten. Uitvoeringsorganisatie Compasnul13 coördineert de activiteiten.

Passend onderwijs

Signum is dit jaar toegetreden tot het toezichthoudend bestuur van Samenwerkingsverband De Meerij. Elke school heeft een ondersteuningsplan en voldoet daarmee aan de eis om de kwaliteit van basisondersteuning te leveren. De uitdagingen voor onze scholen zijn zeer divers, ondersteunings- en zorgvragen worden complexer. Daarom nemen in de wijk Den Bosch West vier scholen deel aan de proeftuin onderwijs-zorg.

Het groepsarrangement TOP-groep is naar De Duizendpoot gegaan. Sbo De Sprankel heeft uitsluitend nog groepachtleerlingen en sbo De Toermalijn groeit licht en ontwikkelt zich tot expertisecentrum sbo-so voor de Bommelerwaard.

Wijkgerichte aanpak

Met de gemeente blijven we in gesprek over de toekomst van wijkactiviteiten in de Brede Bossche Scholen, de exploitatie van scholen en maatschappelijk vastgoed en de samenwerking met sociale wijkteams (SWT).

ONONDERBROKEN ONTWIKKELING IN EIGENTIJDSE SPEEL- EN LEEROMGEVINGEN

In 2019 hebben scholen, gemeente en maatschappelijke partners ten behoeve van de ontwikkelagenda het convenant 'Niet stapelen maar vervangen' ondertekend. Hierin onderschrijven zij hun streven om onderdelen van het basisschoolcurriculum te vervangen door levensechte ontwikkelactiviteiten voor kinderen door een groeiend aantal Bossche Educatieve partners. Sinds augustus 2019 doen zes Signumscholen hieraan mee. De komende jaren wordt de ontwikkelagenda verder uitgewerkt op basis van de negen domeinen van Curriculum.nu. Concreet gaat het om het werven van voortrekkers(scholen), het opzetten van stedelijke netwerken en een gezamenlijke onderzoeks- en innovatieagenda.

GEMEENSCHAPPELIJKE PROFESSIONALISERING

In de professionaliseringsagenda is in 2019 het Partnerschap Opleiden in de School (POS) geëvalueerd. Het partnerschap met Fontys Hogeschool Kind en Educatie richt zich op het samen opleiden van leerkrachten, samen professionaliseren en samen onderzoeken. Uit de evaluatie blijkt een behoefte om meer lokaal te gaan samenwerken en in het kader van de sterk veranderende arbeidsmarkt de mogelijkheden voor (zij) instroom en duaal opleiden verder te verkennen.

VOORTDURENDE KWALITEITSVERBETERING

In het kader van de kwaliteitsagenda waren er in 2019, naast reguliere activiteiten als de Kindcentrum Monitor (KCM) en Stadsfoto Kindcentra 0-13, op stedelijk samenwerkingsniveau geen activiteiten voorzien. Signum participeert in het PO-Raad netwerk 'Goed zijn en goed blijven'.



In juli 2019 is het nieuwe strategisch beleid vastgesteld. Uit een zorgvuldig proces van consultatie van stakeholders en gezamenlijk afwegen van ambities is een uitdagend ontwikkelperspectief voor ons onderwijs ontstaan. Vanuit een vernieuwde missie, visie, kernwaarden en vanuit de behoefte om meer vanuit de bedoeling te werken hebben we een drietal impactgebieden beschreven; samenwerken en ontwikkeling van personeel staan ten dienste van de ontwikkeling van kinderen. Voor elk van deze drie impactgebieden zijn centrale vraagstukken benoemd die via zogenaamde rubrics voorzien zijn van een ontwikkelperspectief. Met behulp van deze rubrics heeft ieder kindcentrum zijn kindcentrumplan geformuleerd. Hierin is, in de taal van een gemeenschappelijk Signumkader, een ambitieniveau gedefinieerd passend bij de eigen context en ontwikkelingsfase.

In het kader van passend onderwijs is het credo 'passend in de wijk' nog steeds van toepassing. Ondersteuning van zwaardere problematiek bij kinderen verliep ook in 2019 onder regie van het samenwerkingsverband. Naast de inzet van middelen via individuele arrangementen zijn in 2019 ook zogenaamde groepsarrangementen ingericht voor hoogbegaafden en kinderen met gedragsproblematiek. De routing van de lichte zorgmiddelen die voorheen via de SSPOH en de wijken verliep, is vereenvoudigd. De afstemming in de wijk is gebleven, maar gelden worden nu grotendeels direct door de besturen van de SSPOH aan de eigen scholen beschikbaar gesteld.

KWALITEIT

Het vernieuwde onderzoekskader van de inspectie vraagt ons om onze interne kwaliteitszorg verder door te ontwikkelen. Veel aandacht gaat daarbij uit naar het laden van begrippen uit het strategisch plan en de rubrics door het delen van good practices. We doen dat in onze netwerken (zoals de netwerken van rekencoördinatoren en van intern begeleiders), via Mevolution, maar ook in het directeurenoverleg. Ook is in de regiegroep kwaliteit een start gemaakt met het ontwikkelen van intern gedragen Signumstandaarden voor goed onderwijs en een systematiek om deze te monitoren.

Een belangrijk focuspunt in ons eigen kwaliteitssysteem zijn de eindopbrengsten. Een trendanalyse over de afgelopen drie jaren liet zien dat deze resultaten voor een aantal scholen niet stabiel op niveau zijn. In het najaar van 2019 zijn aan de hand van een 'topic clock' gebaseerd op het strategisch beleidsplan én de inspectiestandaarden diagnostische gesprekken gevoerd op elf scholen. Deze hebben geresulteerd in concrete verbetermaatregelen met betrekking tot onderwijs, personeel en kwaliteitszorg op schoolniveau. Daarnaast leverden zij de bevestiging op dat het merendeel van onze scholen goed zicht heeft op de eigen kwaliteit en werkt vanuit kwaliteitsbewustzijn. Voor de volledigheid: ook in 2019 is geen van de Signumscholen onder verscherpt toezicht van de inspectie geplaatst.

In 2019 is 53 keer een beroep gedaan op de bestuursvertrouwenspersonen voor ouders en personeel. Alle keren is dit na bemiddeling en gesprekken en/of acties naar wederzijdse tevredenheid afgehandeld. Er is één klacht uit 2018 behandeld door de klachtencommissie van Stichting KOMM. De klacht bleek ongegrond. Er zijn geen klachten ingediend bij de Commissie Integriteitsvraagstukken (CIV) in het kader van de klokkenluidersregeling. Details en meer informatie over de procedure bij klachten of informatie over de klokkenluidersregeling zijn op te vragen via ons secretariaat.



INNOVATIE

In 2019 is een start gemaakt met de jaarlijkse aan de impactgebieden gekoppelde innovatieagenda op Signumniveau. We zetten gericht mensen en middelen in voor de realisatie van onze ambities en evalueren op gedegen wijze. Zo ontstaat in de loop van de beleidsperiode 2019-2023 een steeds doordachter beleid met betrekking tot onze innovatie-investeringen.

Het innovatiebeleid wordt binnen onze scholen gekoppeld aan school- en jaarplanontwikkeling en vindt plaats door het ontwerpen van nieuwe praktijken. Dit gebeurt in broedplaatsen waar professionals op kleine schaal kunnen experimenteren. Er zijn meters gemaakt in de pilot 'Mevolution for kids'. Op een vijftal scholen is geëxperimenteerd met het gebruik van de portfoliotool bij sociaal ontwerpend leren, dit in het kader van het vraagstuk 'ontwikkeling van kinderen in beeld brengen' uit het strategisch beleid. De inzichten die dit experiment heeft opgeleverd over de inzet van ICT, onderwijskundig en veranderkundig, helpen ons bij de doorontwikkeling van de tool en het eerste gebruik ervan in 2020.

Ook de ontwikkelingen op Campus aan de Lanen zijn in 2019 in een stroomversnelling gekomen. Stedelijke afspraken met schoolbesturen in het voortgezet onderwijs en in de SSPOH hebben de weg geëffend voor de ontwikkeling en gefaseerde implementatie van een onderwijsconcept 0-14.

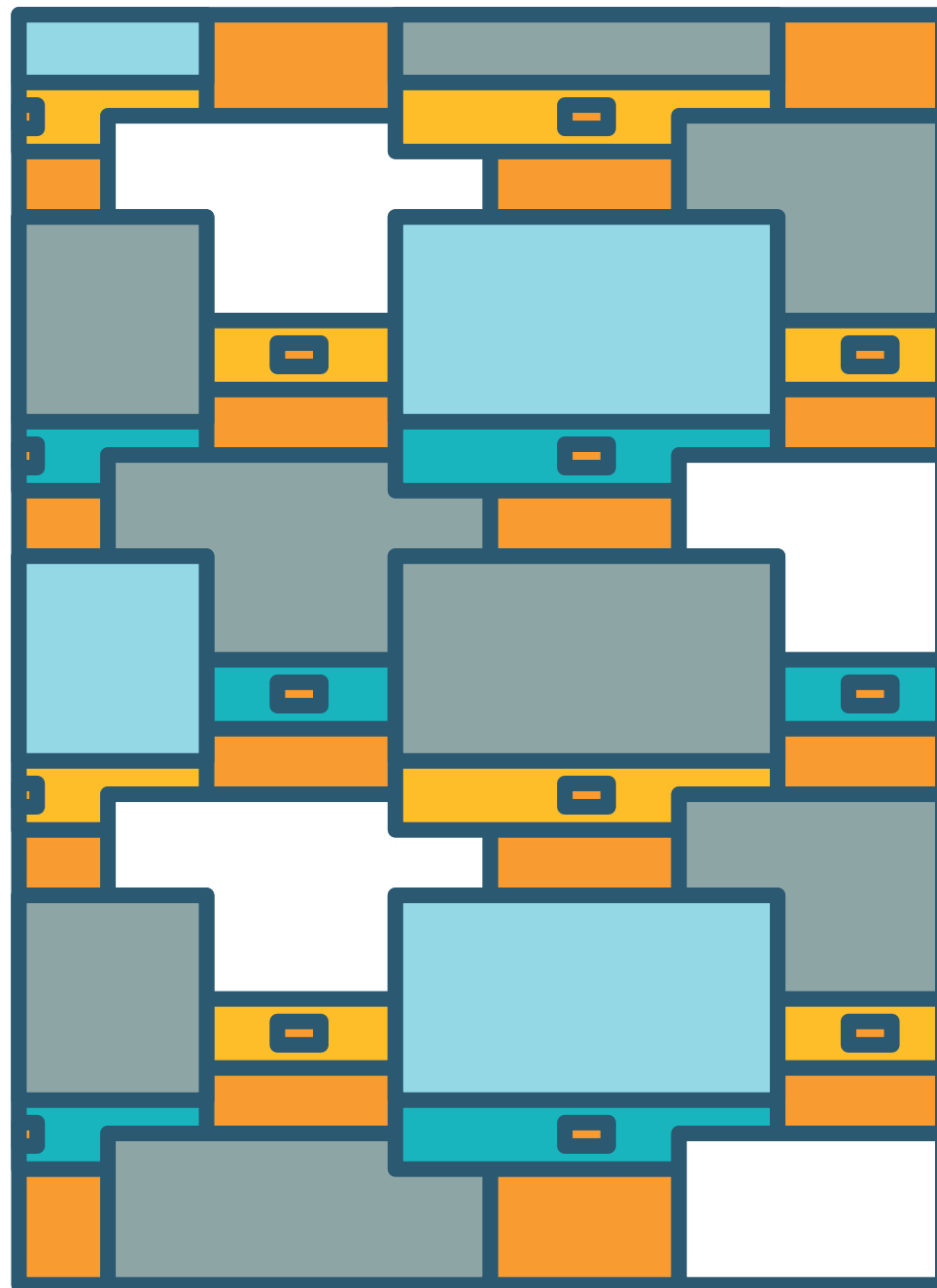
Hierin werken leerkrachten vanuit Wittering.nl, Campus aan de Lanen én het Rodenborch College in ontwerpessies samen. Gestreefd wordt naar een start van 'unit 5' (het 10-14 onderwijs) in augustus 2020. We verwachten dat dit mooie praktijkvoorbeelden zal opleveren van eigenzinnig onderwijs zoals genoemd in onze missie.

Vermeldenswaardig is verder dat Kindcentrum Meerlaer, nadat zij in 2018 de Onderwijsprijs van de provincie Noord-Brabant ontving, in 2019 ook de Toegankelijkheidsprijs van de gemeente 's-Hertogenbosch in de wacht sleepte.

ONTWIKKELING

Opleiden in de school en 'een leven lang leren' zijn ook in 2019 belangrijke thema's geweest. Niet alleen hebben onze opleidingsscholen opnieuw bijgedragen aan het opleiden van studenten, in samenwerking met onze partners gaven we ook vorm aan professionalisering van zittende leerkrachten en directeuren. Een aantal van hen heeft de masteropleiding Leren en Innoveren afgerond, nadat zij participeerden in de teambeursmaster.

Leren in de context is een belangrijk uitgangspunt voor professionalisering binnen Signum en voor het nieuw te formuleren professionaliseringsbeleid medio 2020. In het kader van de doorontwikkeling van het kwaliteitssysteem wordt in 2020 de jaarplancycclus versterkt door invoering van monitoringsgesprekken. De insteek hierbij is lerend verbeteren op alle niveaus in de organisatie.



WERKGELUK

In ons personeelsbeleid staat werkgeluk centraal, gekoppeld aan onze kernwaarden: verbinden, vertrouwen en ondernemen. Werkgeluk heeft te maken met het hebben van voldoende autonomie, werken in een fijne sfeer, en een goede samenwerking met anderen. Van werkgeluk is sprake als je je talenten kunt inzetten en ontwikkelen en wanneer je werk verricht dat ertoe doet. Het is een uitgangspunt, geen op zichzelf staand project. Vanuit de gedachte 'show, don't tell' zijn we er in 2019 mee aan de slag gegaan. Elke school, elk team doet dat op zijn eigen manier en in het directeurenoverleg en regiegroepen delen we mooie voorbeelden om elkaar te inspireren.

FOCUS OP DE BASIS

In 2019 is aandacht geweest voor het plan 'Focus op de basis', dat is gestoeld op de visie dat we zoveel mogelijk ruimte willen geven en verantwoordelijkheden in de lijn willen leggen. Daarvoor waren nieuwe afspraken en instrumenten nodig, met name om eigenaarschap te versterken en te werken vanuit de bedoeling. We ontwikkelden onder andere:

- nieuw vervangingsbeleid, een informatiefolder en een leidinggevende voor de vervangingspool;
- formatiebeleid en de implementatie van Cogix;
- nieuw mobiliteitsbeleid;

- een nieuwe regeling studiefaciliteiten;
- formulieren voor het goed melden en registreren van detacheringen, stagiaires, vrijwilligers, etc.;
- nieuwe werkprocessen (doorontwikkeling van AFAS).

De veranderingen hebben ook geleid tot verloop van staffunctionarissen op het bestuurskantoor. Een volgende stap die Signum graag wil zetten, is een duurzame bemensing van het bestuurskantoor; professionals die op langere termijn met elkaar verder bouwen aan een solide inrichting en werking van processen op het gebied van bedrijfsvoering.

IN GESPREK

Beleid ontwikkelen we niet vanachter ons bureau. We willen weten wat er leeft in de organisatie en de organisatie- en persoonlijke doelen zo goed mogelijk op elkaar afstemmen. We ondersteunen het management bij de uitvoering van het beleid in de praktijk. We zijn in 2019 op verschillende manieren met elkaar in gesprek gegaan. We organiseerden workshops voor directeuren over verzuim en formatie, bijeenkomsten met (potentiële) zijinstromers en poolers over hun ervaringen en een introductiemiddag voor nieuwe medewerkers. Er kwam een denktank van medewerkers gericht op de dialoog met HR over werkgeluk en een regiegroep HR en HRD waarin directeuren meedenken over het beleid.

STAKINGEN

In maart en november 2019 hebben we te maken gehad met stakingen in de PO-sector. Deze stakingen, gericht op een betere beloning voor de onderwijssector en meer maatschappelijke waardering van leerkrachten, hebben de verhoudingen binnen onze organisatie even op scherp gesteld. Voor ons aanleiding om de dialoog te zoeken met alle stakeholders. Onderdeel hiervan waren een ontbijttafel met de wethouder onderwijs en belanghebbenden, een inspiratiesessie en gesprekken met kinderraden en medezeggenschapsraden. Via een persbericht hebben we onze steun aan de staking betuigd en onze wensen voor het onderwijs gecommuniceerd.

ARBEIDSMARKTPROBLEMATIEK

Ook Signum merkt dat het moeilijker wordt om vacatures in te vullen. De werving en selectie wordt gedaan via de kanalen LinkedIn en Indeed en vanaf 2020 ook via onze nieuwe website. We werken aan een sterk werkgeversmerk en profileren Signum in netwerken en bij opleidingen. In 2019 hebben we besloten de werving en selectie van zijinstromers zelf te gaan doen. We kiezen er soms voor om dingen anders te organiseren als dit aansluit op het onderwijs, andere keren kiezen we voor extern personeel. In 2020 gaan we met een stagiaire PR en marketing aan de slag om de communicatie te optimaliseren.

VERZUIM

Signum werkt samen met de arbodienst Capability. De verzuimmanager werkt onder taakdelegatie van de bedrijfsarts. Zij houdt spreekuren op het bestuurskantoor en overlegt regelmatig met HR. Het verzuim binnen Signum in 2019 was 6,78%. Dit is iets lager dan in 2018 (7,04%), maar hoger dan de benchmark in het primair onderwijs (5,9%). In 2019 hebben de directeuren deelgenomen aan een interne workshop verzuimbegeleiding, verzorgd door HR. Alle verzuimdossiers zijn beoordeeld op mogelijkheden. In maart 2020 is een HR-adviseur voor verzuim aangenomen. Zij gaat gericht met de dossiers aan de slag in samenwerking met de directeuren die casemanager zijn. In 2020 starten we ook met 'Plan V' in samenwerking met het Vervangingsfonds, waarbij we de oorzaken van het verzuim dieper onderzoeken en op zoek gaan naar mogelijkheden om verzuim te voorkomen.

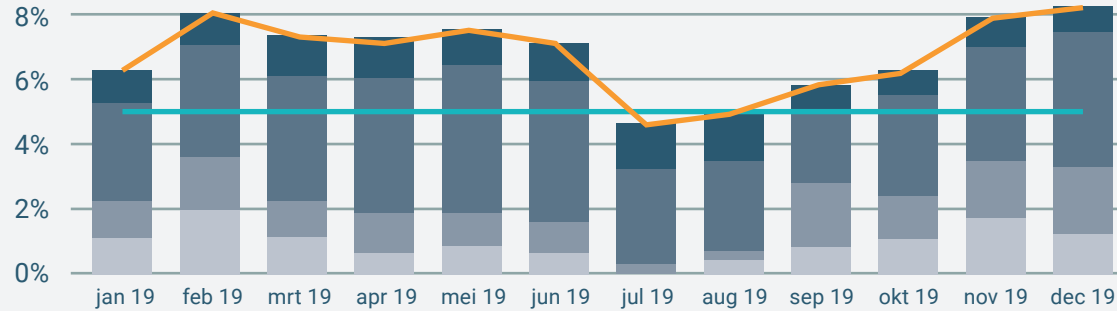
DOORSTROOM

In 2019 hebben we twee keer de mobiliteitsworkshop gegeven aan medewerkers die zich daarvoor hadden opgegeven. Signum Coaching verzorgt deze workshop, naast een groot aanbod van trainingen en individuele coaching. We zijn er trots op dat er voor elke medewerker met een loopbaan- of werkgerelateerde coachingsvraag een laagdrempelig aanbod is.

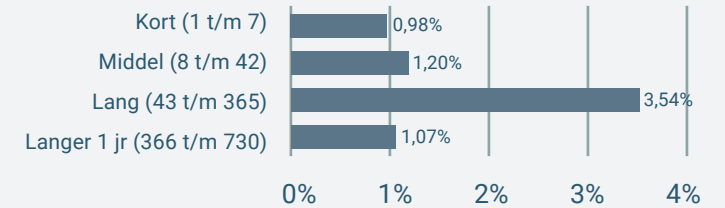


Wat is de trend van het verzuimpercentage?

6,78%

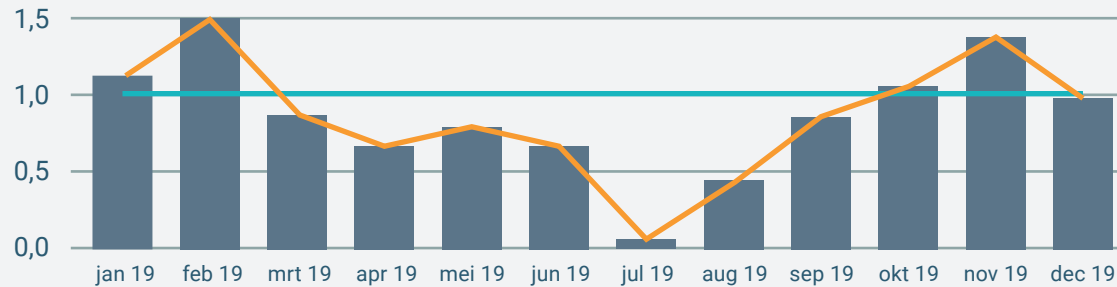


Wat is het verzuimpercentage per verzuimduurklasse?

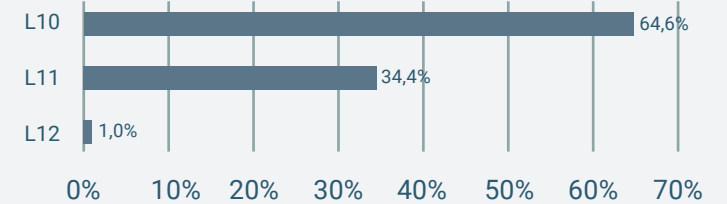


Wat is de trend van de verzuimfrequentie?

0,86



Wat is de functiemix per schaal op: 31-12-2019?



FORMATIE

In 2019 moest de organisatie krimpen als gevolg van een daling van leerlingenaantallen en wijzigingen in de bekostiging. In 2020 verwachten we wederom een lichte krimp. Door het in 2019 ontwikkelde mobiliteitsbeleid, het nieuwe vervangingsbeleid en de implementatie van Cogix kunnen we hiermee beter aan de slag. Directeuren hebben zelf beter zicht gekregen op de formatie en HR heeft een adviserende rol.

BEHEERSING UITKERINGEN NA ONTSLAG

Signum is als onderwijsbestuur aangesloten bij het Participatiefonds. Dit fonds vergoedt de kosten van de WW mits aan de gestelde voorwaarden is voldaan. Het kan voorkomen dat een medewerker aan het einde van een vervanging een WW-uitkering aanvraagt. Signum wil voorkomen dat de uitkeringskosten die voortvloeien uit

de beëindiging van een tijdelijke benoeming voor rekening komen van Signum. De afdeling HR dient daarom bij een ontslag een zogenaamd vergoedingsverzoek in bij het Participatiefonds. En Signum ziet erop toe dat de beëindiging voldoet aan bepalingen die zijn opgenomen in het Reglement Participatiefonds.

In 2020 wordt een belangrijke wijziging doorgevoerd. Vanaf dat moment worden de besturen in het primair onderwijs bij elke WW-uitkering gedeeltelijk eigen risicodrager. Dit geldt bij elk ontslag dat tot werkloosheid leidt. De standaardvergoeding wordt 50%. Is ontslag onvermijdbaar en toetsbaar, dan worden de kosten op verzoek voor 90% vergoed. Er gelden straks 5 ontslagsituaties waarbij een schoolbestuur onder voorwaarden in aanmerking kan komen voor een verhoogde vergoeding:

- ontslag via kantonrechter;
- ontslag via UWV;
- niet verlengen van een tijdelijk contract voor vervanging;
- ontslag vanwege bedrijfseconomische noodzaak bij vaststellingsovereenkomst;
- ontslag op eigen verzoek.

WERKDRUKMIDDELEN

Voor schooljaar 2018-2019 ontvingen de scholen € 155 per leerling en voor 2019-2020 € 220 per leerling aan werkdruggelden. Voor de inzet hiervan maakten de teams hun eigen keuzes, in nauw overleg met de medezeggenschapsraden. Het volgende stappenplan is hierbij gevolgd:

- 1 Gesprek voeren met het team over de inzet van de werkdruggmiddelen
- 2 Op basis van de uitkomst van het gesprek een bestedingsplan opstellen
- 3 Het bestedingsplan ter goedkeuring voorleggen aan de P-MR

Onderstaande tabel geeft de besteding van de werkdruggmiddelen weer gedurende 2019.

Materieel	€	51.070
Personeel	€	1.111.518
Professionalisering	€	3.642
Overig	€	7.745
	€	1.173.975

In 2020 zal het accent komen te liggen op het verankeren en bestendigen van de beleidsvernieuwingen die gerealiseerd zijn in 2019 en het verder versterken van kernprocessen. Prestatiemanagement op gebied van HR krijgt verder vorm en invulling. Op het gebied van HRD zal de prioriteit komen te liggen bij talentontwikkeling en -benutting. Signum wil zich profileren als 'great place to work' en zal investeren in positionering als werkgever met een onderscheidend imago.



ONDERHOUD

Met het oog op toekomstig onderhoud zijn we op verzoek van het college van bestuur in 2019 een onderzoek gestart naar een mogelijk nieuwe aanpak voor de monitoring van onze gebouwen. We willen objectiever de onderhoudsstaat en de daaraan gekoppelde onderhoudsplannen kunnen bepalen en van een adequate financiële onderbouwing voorzien. Ook de mogelijke wijziging rondom de toedeling van de middelen volgens de 'componentenmethode' zal indien gewenst in de nieuwe aanpak worden meegenomen. In de loop van 2020 volgt een advies aan het college van bestuur.

In afwachting van een mogelijk nieuwe onderhoudsmethodiek blijven wij het actuele meerjarenonderhoudsplan (MJOP) volgen. Bestuurlijk is er gekeken naar het niveau van de onderhoudsvoorziening voor de komende jaren. Op advies van de afdeling Financiën zal vanaf 2020 een verhoging van de jaarlijkse dotering plaatsvinden om gelijk te lopen met de gebouwontwikkeling. Het college van bestuur heeft hier een akkoord op gegeven.

De taakstellende begroting MOP 2019 is op de geplande onderdelen gehaald waarbij wij tevens met een positief resultaat hebben kunnen afsluiten.

ACTUELE GEBOUWSITUATIE

Kindcentrum Oberon

Deze locatie is volgens planning in augustus overgedragen aan ATO-scholenkring en valt niet langer onder het gebouwbeheer van Signum. Het gebouw zal naar verwachting in de loop van 2020 worden gesloopt waarna op die locatie het nieuwe Kindcentrum Aan de Oosterplas zal worden gebouwd.

Kindcentrum Fonkelsteen en SBO Toermalijn

Door ontwikkelingen in 2019 op beide scholen en in de gemeente Zaltbommel moeten we de mogelijk toekomstige aanpak van beide schoolgebouwen heroverwegen. Hierover volgt in 2020 op bestuurlijk niveau een gesprek met alle betrokken partijen.

Kindcentrum De Masten

Vanuit de gemeentelijke aanpak 'verduurzaming gebouwen' is een plan ontworpen voor Multifunctioneel Centrum (MFC) Meerlaer. In de loop van 2019 heeft de gemeente de werkzaamheden in uitvoer gegeven. Dit leverde, naast wat buurtstrubbelingen, duidelijkheid op over wie dit gebouw in beheer zou moeten nemen. In overleg met de gemeente zullen wij afspraken maken voor het toekomstig beheer in relatie tot hetgeen er in de afgelopen jaren vanuit Signum heeft plaatsgevonden.

Kindcentrum Het Palet

Met de vaststelling van het integraal huisvestingsplan (IHP) 2019 en de uitkomsten van het externe onderzoek door Space Value is duidelijk geworden dat wij de komende 10 jaar nog gebonden zullen blijven aan de huidige locatie. Dit gemeentelijk besluit heeft consequenties voor het onderhoudsbeheerplan en de bijkomende extra kosten. In overleg met de gemeente moeten wij hier een oplossing voor vinden.

Kindcentrum Campus aan de Lanen

De huidige tijdelijke behuizing aan de Lunersingel bevat prima. Rondom de bouwplannen gaat ook alles volgens planning. We verwachten begin 2020 de aanbestedingen te kunnen uitzetten.

Kindcentrum 't Schrijverke

Het realiseren van een volledig kindcentrum binnen één gebouw bleek niet haalbaar met de beschikbare middelen. Daarom hebben wij er in overleg met de gemeente 's-Hertogenbosch voor gekozen om dit plan aan de kant te leggen. Op verzoek van Kanteel Kinderopvang is wel besloten om een kleine verbouwing uit te voeren voor de komst van een '3-plusgroep' binnen het hoofdgebouw. Uiteraard is hierover ook afstemming met de gemeente geweest.

IHP 2019

De prijsontwikkelingen binnen de bouwwereld geven aanleiding tot zorg over het kunnen realiseren van kwalitatief goede onderwijsgebouwen. De uitkomsten van het in 2019 opnieuw vastgestelde IHP laten wat verschuivingen zien in ons gebouwbestand. Veranderende leerlingprognoses als gevolg van ontwikkelingen in de wijken, en beleidswijzigingen binnen de gemeente kunnen leiden tot aanpassingen op de levenscyclus van een aantal gebouwen. Wij zijn hierover in overleg met de gemeente om te komen tot adequate gebouwinterventies en een passende verdeling van de extra kosten.

DUURZAAMHEID

Per 1 juli 2019 geldt de wettelijke verplichting om te rapporteren aan de overheid over de implementatie van 42 energiebesparende maatregelen voor schoolgebouwen die meer dan 50.000 kwh stroom of 25.000 m³ gasequivalenten verbruiken. Om aan deze informatieplicht te voldoen, hebben we in 2019 het energieverbruik en de getroffen energiebesparende maatregelen van de gebouwen van Signum in kaart gebracht. Naast het 'laaghangende fruit' dat op een aantal scholen al direct is opgepakt zijn er acht scholen naar voren gekomen die, in het kader van de wet, aanpassingen vereisen op het gebied van verduurzaming van de verlichting. In afstemming met de gemeente gaan wij begin 2020, bij wijze van pilot, op Kindcentrum Het IJzeren Kind de conventionele verlichting vervangen door LED-verlichting. Met de uitkomsten van deze pilot zal vervolgens

een Europese aanbesteding plaatsvinden voor de realisatie van de overige gebouwen.

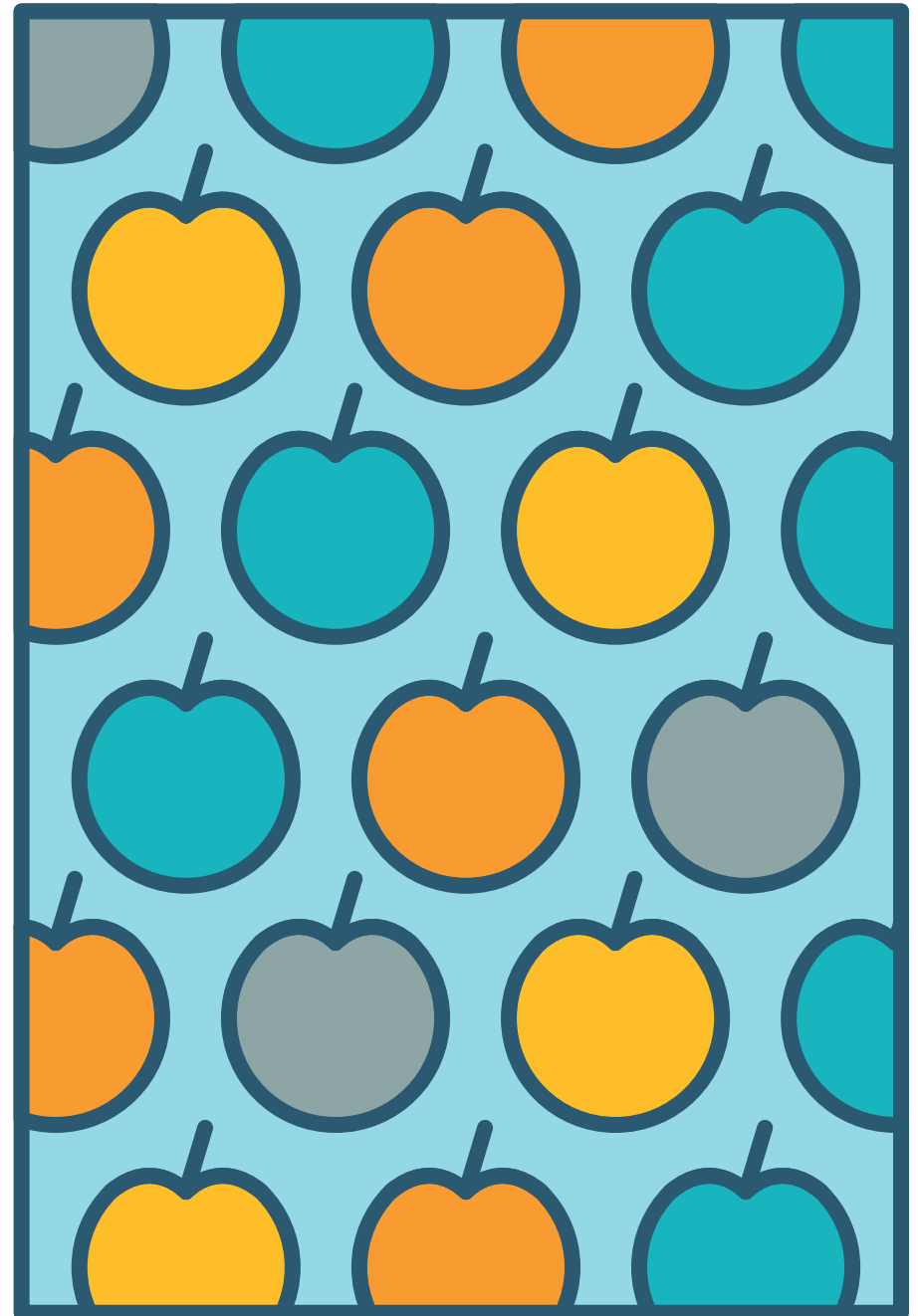
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Als onderwijsstichting proberen we bij te dragen aan het kleiner maken van maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering, luchtvervuiling en arbeidsmarktproblematiek. Dat doen we bijvoorbeeld door:

- een werkplek te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit kan door ze zelf in dienst te nemen, door vrijwilligerswerk te bieden of door het afnemen van dienstverlening van bedrijven (bijvoorbeeld schoonmaak) die deze mensen in dienst hebben;
- maatschappelijk verantwoord inkopen te verankeren in aanbestedingsbeleid;
- schoolgebouwen te verduurzamen;
- speelplaatsen te vergroenen.

Aandachtspunten voor 2020:

- Ontwikkelingen rondom leerlingprognoses Kindcentrum De Matrix, Kindcentrum Den Krommen Hoek en Kindcentrum Het Wikveld
- Procedures vervangende nieuwbouw Kindcentrum Zuiderster en Kindcentrum Stadshart
- Vervolg op IHP-gesprek met de gemeente 's-Hertogenbosch



De financiële functie voldoet aan de hieraan te stellen eisen. Het college van bestuur kondigde in 2018 de ambitie aan om de grip op de exploitatie te verstevigen en de financiële verslaglegging en rapportages te verbeteren. Hieraan is in 2019 invulling gegeven, onder meer met het financieel beleidsplan Focus op de basis. Diverse zaken in dit plan zijn inmiddels ingericht of worden voorbereid of uitgevoerd, steeds met betrokkenheid van de schooldirecteuren. In de continuïteitsparagraaf wordt hier uitgebreid op ingegaan.

Vijf (basis)principes vormen de kern van het (vernieuwde) financiële beleid van Signum:

- Reguliere baten en reguliere lasten zijn duurzaam met elkaar in evenwicht.
- Geld volgt leerling (zoals door OCW c.q. andere subsidiegevers is aangewezen).
- Toekenning formatie personeel vindt plaats op basis van principe t=0 (passende formatie).
- Basisformatie OP/leerlingen wordt in verhouding 1/25 toegekend (2020-2021).
- De bijdrage vanuit de scholen aan de financiering van het bestuurskantoor en de gezamenlijke lasten van de scholen is gerelateerd aan de Rijksbaten.

Voor het boekjaar 2019 heeft de raad van toezicht van Signum een nieuwe accountant benoemd: Van Ree Accountants, een kantoor dat is gespecialiseerd in onderwijs.

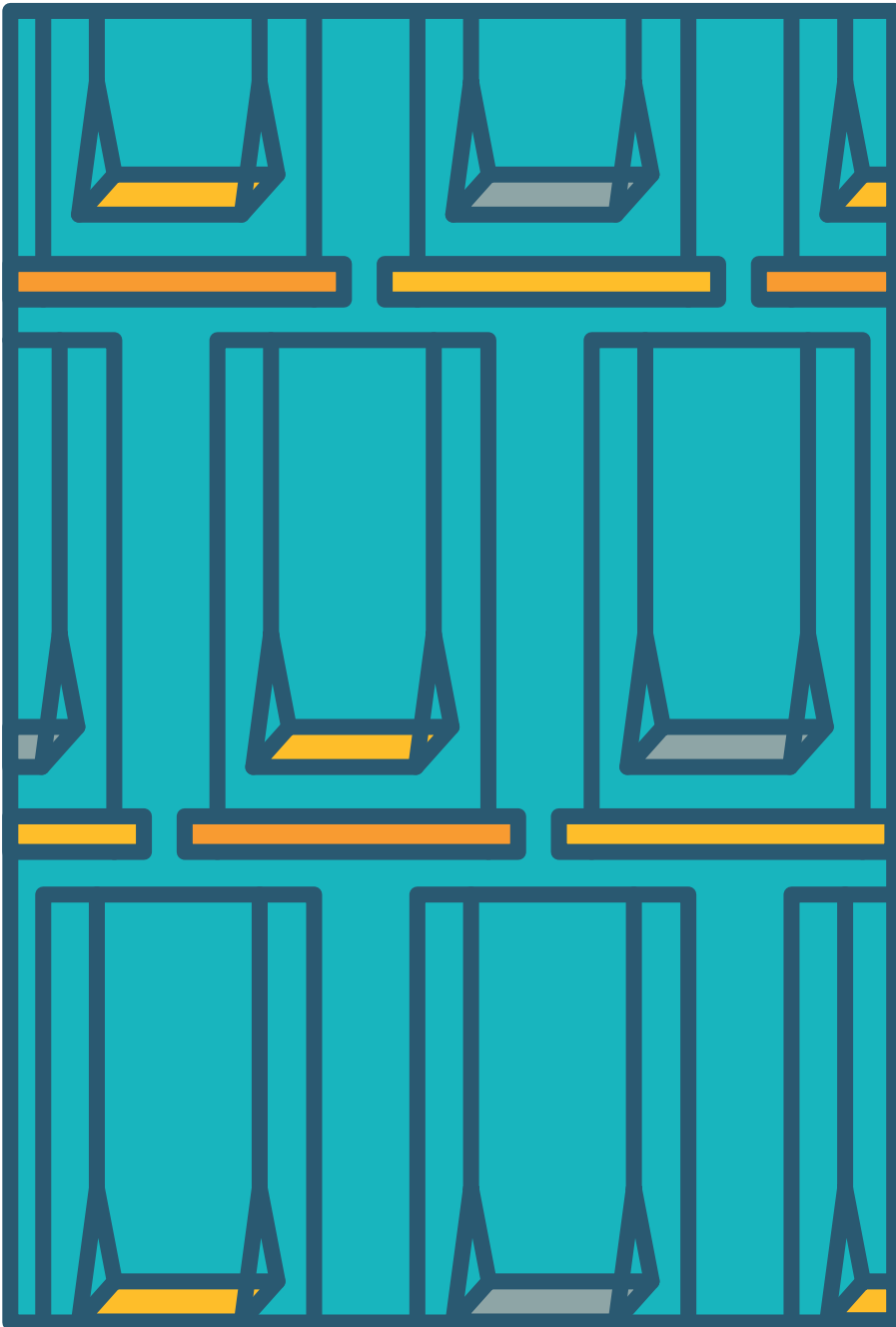
Die heeft in het najaar van 2019 de administratieve organisatie en het financieel beleid van Signum vanuit een fris perspectief en een stevig normenkader beoordeeld. Hieruit is een managementletter voortgekomen met aandachtspunten en aanbevelingen. Diverse aspecten waren reeds onderdeel van het eerdergenoemde financiële beleidsplan van Signum. Voor de overige zaken heeft het college van bestuur een aanvullend plan van aanpak opgesteld.

ALLOCATIE VAN MIDDELEN BINNEN HET SCHOOLBESTUUR

De uitgangspunten om middelen over de scholen te verdelen hebben we hierboven opgesomd.

Schooldirecteuren zijn betrokken bij het vaststellen van de begroting, waarin de feitelijke allocatie van middelen is vastgelegd. Met name als het gaat om de benodigde formatie en materiële investeringen voor hun school. De begroting wordt opgesteld door het CvB en goedgekeurd door de RvT.

Dit verslagjaar is fase I van het deelproject Overhead & Organisatie van het programma Focus op de Basis afgerond. Doelstelling van deze fase is om in kaart te brengen hoe de allocatie van middelen plaatsvindt binnen Signum. Signum wil een allocatiemodel dat bijdraagt aan een efficiënte en effectieve inzet van middelen. Berenschot heeft in opdracht



van Signum onderzoek gedaan naar de omvang van de ondersteuning, welke risico's er zijn in de ondersteuning van medewerkers en hoe de dienstverlening wordt gewaardeerd. De resultaten van dit onderzoek geven o.a. inzicht in de overhead op basis van kosten per FTE en van overheadkosten in verhouding tot de Rijksbijdragen. Een en ander wordt belicht ten opzichte van de referentiegroep in een benchmark. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de kosten voor de overheadfuncties bij Signum in totaal € 16.474 per FTE bedragen. Hiermee liggen deze kosten nagenoeg op gelijk niveau met de kosten van de referentiegroep (€ 16.462). De totale overheadkosten in verhouding tot de Rijksbijdragen liggen hoger dan de referentiegroep (23,9% vs. 21,7%). Met name de kosten voor facilitair management en gebouwenbeheer, kosten die veelal doorbelast worden vanuit SBK, liggen hoger dan benchmark. Een belangrijke oorzaak hiervan is de wijze waarop deze kosten worden doorbelast aan derden. In 2020 starten we met fase II van dit deelproject waarin we bekijken hoe we de doorbelasting van kosten aan derden kunnen herzien. In het onderzoeksrapport van Berenschot zijn ook een aantal aanbevelingen gedaan om de effectiviteit en efficiëntie van de overhead te verbeteren. In fase II worden diverse van deze aanbevelingen nader uitgewerkt in een aantal scenario's.

PRESTATIEBOX

Signum ontving in 2019 ruim € 1.2 miljoen aan middelen uit hoofde van de prestatiebox. Dit geld is door de scholen besteed aan cultuureducatie, leermethodes en professionalisering van personeel.

ONDERWIJSACHTERSTANDEN

Tien scholen van Signum hebben recht op bekostiging ten behoeve van het tegengaan van onderwijsachterstanden. Vanaf schooljaar 2019-2020 vindt de toewijzing van middelen door het Rijk plaats via indicatoren van het CBS. Ten opzichte van de oude verdeelsleutel heeft dit voor scholen van Signum een fors negatieve impact die in vier jaar oploopt naar € 834.000. Zie onderstaand overzicht.



Brin nr	School	Plaats	Oud	Nieuw	Vershil	Overgangs-regeling	2019 - 2020
03JH	Kindcentrum Het IJzeren Kind	Rosmalen	€ -	€ 42.578	€ 42.578	€ -20.863	€ 21.715
12BT	Basisschool het Palet	's-Hertogenbosch	€ 25.766	€ -	€ -25.766	€ 19.325	€ 19.325
12TH	Basisschool de Haren	's-Hertogenbosch	€ 671.674	€ 212.747	€ -458.927	€ 344.196	€ 556.942
12ZR	Basisschool de Duizendpoot	's-Hertogenbosch	€ 587.308	€ 380.638	€ -206.670	€ 155.003	€ 535.640
13WW	Kindcentrum Westerbreedte	's-Hertogenbosch	€ 513.389	€ 464.787	€ -48.601	€ 36.451	€ 501.238
14AE	Kindcentrum Het Stadshart	's-Hertogenbosch	€ 3.964	€ -	€ -3.964	€ 2.973	€ 2.973
14VM	Rooms Katholieke Basisschool de Kruisboelijn	's-Hertogenbosch	€ 92.566	€ 124.397	€ 31.831	-15.597	€ 108.800
15KA	RK Basisschool De Kameleon	's-Hertogenbosch	€ 412.337	€ 254.486	€ -157.851	€ 118.388	€ 372.874
15MN	Rooms Katholieke Basisschool De Kwartiermaker	's-Hertogenbosch	€ 316.113	€ 263.264	€ -52.849	€ 39.637	€ 302.900
15RJ	Rooms Katholieke Basisschool 't Boschveld	's-Hertogenbosch	€ 107.332	€ 153.159	€ 45.827	€ -22.455	€ 130.704
			€ 2.730.448	€ 1.896.055	€ -834.393	€ 657.056	€ 2.553.111

Voor bijna alle bovenstaande scholen geldt dat de herverdeling geen recht doet aan wat zij nodig hebben voor hun leerlingenpopulatie; het korten stelt hen voor uitdagingen de komende jaren.

Scholen beslissen zelf hoe ze bovenstaande budgetten zo effectief mogelijk kunnen inzetten voor het doel waarvoor

ze verstrekt worden. Voor alle scholen geldt dat de middelen vrijwel geheel gebruikt worden voor inzet van extra personeel. Denk bijvoorbeeld aan verkleining van klassen, extra onderwijsassistenten of meer personele capaciteit voor gerichte ondersteuning van leerlingen.

SAMENSTELLING EN WERKGROEPEN

Voor alle aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen treedt de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) op in de plaats van de medezeggenschapsraden (MR's) van de scholen. Elke MR kan een personeelslid en een ouderlid afvaardigen. De leden nemen zitting in de werkgroepen Financiën, Personeel, of Onderwijs, ontwikkeling & ouders. Deze werkgroepen brengen gevraagd en ongevraagd advies uit met betrekking tot door de GMR te nemen besluiten. Er is in 2019 één wisseling geweest in de oudergeleding en één wisseling in de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De opkomst bij vergaderingen was over het algemeen laag. Alle werkgroepen waren minimaal bezet.

BIJEENKOMSTEN

De GMR is in 2019 zes keer bij elkaar geweest. De GMR heeft twee reguliere overleggen gehad met het college van bestuur. Na de meivakantie is er een extra bijeenkomst geweest in verband met de financiële stand van zaken van Signum. Er zijn goede open gesprekken gevoerd. De GMR

ontvangt financiële rapportages, de bedoeling is dat daar mettertijd ook kwaliteitsrapportages bij komen. In december zijn de resultaten van het onderzoek Overhead & Organisatie gepresenteerd.

In oktober heeft het dagelijks bestuur het jaarlijkse ambitiegesprek gevoerd met het CvB. Het CvB sprak de GMR ook elke vergadering bij over lopende zaken en ontwikkelingen. Speciale aandacht kregen de noodzakelijke bezuinigingen (zowel financieel als formatief) en het hoge ziekteverzuim.

De GMR heeft een keer vergaderd met de raad van toezicht. Op 5 juni hebben de voorzitters van GMR en RvT met elkaar afgestemd hoe de RvT aankijkt tegen de stand van zaken met betrekking tot financiën en formatie, ook is gesproken over het strategisch beleidsplan. De voorzitter van de RvT heeft aangegeven de leden van de GMR als ogen en oren van de organisatie te waarderen. De wens is uitgesproken om de lijnen met CvB en RvT kort te houden.

In verband met de evaluatie van de structuur en het functioneren van de medezeggenschap is besloten om de jaarlijkse bijeenkomst in november 2019 niet door te laten gaan. In plaats daarvan heeft de GMR de medezeggenschapsraden uitgenodigd voor een netwerkbijeenkomst in april om met elkaar in gesprek te gaan. Vanwege het beperkt aantal aanmeldingen heeft de

GMR uiteindelijk besloten deze bijeenkomst te annuleren en zich te beraden op de vraag hoe de contacten met de MR's geïntensiveerd kunnen worden.

ONTWIKKELING STRATEGISCH BELEIDSPLAN

De GMR is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het strategisch beleidsplan 2019-2023. Er zijn in de verschillende fases goede inhoudelijke discussies gevoerd met het CvB en hoofd onderwijs, kwaliteit en innovatie. De feedback van de GMR is ter harte genomen. In januari hebben de GMR en RvT in hun gezamenlijke overleg een presentatie gehad over de ontwikkeling van het strategisch beleidsplan. In maart is het eerste concept aan de GMR voorgelegd en besproken. De GMR heeft in juni met het document ingestemd.

SCHOLING

Op maandag 11 maart is de cursus 'MR Start' georganiseerd. In het ambitiegesprek met het CvB is afgesproken dat om en om het ene jaar een cursus MR Start wordt verzorgd, het andere jaar een verdiepingscursus. De kosten hiervan worden opgenomen in de begroting van Signum, niet in het budget voor de GMR.

EVALUATIE

Ook in 2019 is de GMR geëvalueerd. Met de hulp van een extern adviseur is gekeken naar de structuur en het functioneren van de medezeggenschap en de contacten met de medezeggenschapsraden en achterban. Twee vragen stonden centraal:

- 1 Hoe kunnen we een efficiënte en effectieve structuur van de bovenschoolse medezeggenschap realiseren waarbij alle scholen vertegenwoordigd (kunnen) zijn?
- 2 Hoe kan de GMR nog beter functioneren?

In november heeft de adviseur zijn advies aan de GMR voorgelegd. Op basis hiervan is een voorstel geschreven voor een structuurwijziging van de GMR en een aanpassing van haar werkwijze.

Het uitgebreide jaarverslag en de evaluatie van de GMR zijn opvraagbaar.

TOEZICHTVISIE EN TOEZICHTKADER

De raad van toezicht (RvT) van Stichting Signum functioneert conform de Code Goed Bestuur en de voor de stichting geldende statuten en reglementen. De RvT heeft als taak om vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid toe te zien op de strategie en het beleid van het college van bestuur (CvB), het naleven van wet- en regelgeving, de rechtmatige verwerving en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen en de algemene gang van zaken binnen de stichting. De RvT adviseert (gevraagd en ongevraagd) het CvB, fungeert als klankbord en vervult de werkgeversrol voor het CvB. Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de organisatie. Met het oog op een goede vervulling van haar taken gaat de RvT uit van een vastgesteld toezichtkader, met behulp waarvan de aangelegenheden die de aandacht van de RvT vragen, gestructureerd aan bod komen.

SAMENSTELLING

De RvT bestond op 1 januari 2019 uit vijf personen. Binnen de RvT zijn alle relevante kennisvelden, deskundigheden en relevante externe netwerken vertegenwoordigd. Elk lid is een generalist die tevens een bepaald specialisme meebrengt.

In de junivergadering is conform het rooster van aftreden afscheid genomen van mevrouw Nelissen. Een werving- en selectieprocedure heeft geleid tot de benoeming van mevrouw Yvonne Jurjus als lid van de raad van toezicht in augustus.

Rooster van aftreden

Naam	benoeming	herbenoeming	aftreden per
Bob van Kuijck	01-01-2014	januari 2018	juli 2021
Leon Spaan	01-01-2014	januari 2018	januari 2022
Carolien Angevaren	01-08-2015	augustus 2019	juli 2023
Henri van Mil	01-08-2017	augustus 2021	juli 2025
Yvonne Jurjus	01-08-2019	augustus 2023	juli 2027

HONORERING

De leden van de RvT ontvangen jaarlijks een vergoeding waarvan de hoogte wordt vastgesteld door de RvT. De verstrekte vergoedingen worden openbaar gemaakt in het financiële jaarverslag van de stichting. De RvT volgt de richtlijn van de VTOI bij het vaststellen van haar honorering die in zijn geheel binnen de WNT valt. De honorering geldt als een totale vergoeding, de RvT maakt geen gebruik van een onkostenregeling.

BIJEENKOMSTEN EN BESLUITEN

De RvT en het CvB vergaderden in 2019 zes keer samen en twee keer in gezamenlijkheid met de GMR. Buiten de reguliere vergadercyclus zijn ook de diverse commissies bij elkaar geweest. Behalve de reguliere taken heeft het jaar 2019 voor de RvT in het teken gestaan van het nieuwe strategisch beleidsplan. Na een zorgvuldig doorlopen proces heeft de RvT het strategisch beleidsplan 2019-2023 vastgesteld. Andere belangrijke besluiten waren de benoeming van een nieuwe externe accountant en de samenvoeging van basisscholen Oberon (Signum) en De Aquamarijn (ATO-Scholenkring) tot één kindcentrum onder het bevoegd gezag van ATO-Scholenkring.

PROFESSIONALISERING

In 2017 is een procedure zelfevaluatie vastgesteld. Conform deze procedure is in 2019 een evaluatie uitgevoerd onder leiding van een externe partij. Bij de evaluatie is gekeken naar de wijze waarop en de mate waarin de raad van toezicht haar rol vervult, gemeten naar huidige wetgeving, de Code Goed Bestuur PO en 'good practices' rond goed toezicht. De evaluatie is uitgevoerd onder de begeleiding van onderwijsadviesbureau B&T. In dit evaluatieproces is kennisgenomen van de governance-documentatie van Signum en heeft een bijeenkomst met de raad van toezicht plaatsgevonden. Voorafgaand aan deze bijeenkomst zijn diepte-interviews afgenomen met de leden van het college van bestuur, de raad van toezicht en de bestuurssecretaris. In de evaluatie zijn de volgende thema's aan de orde geweest:

- toezichtinterventies;
- toezichtkader;
- toezichtvisie;
- informatievoorziening;
- werkgeverschap;
- samenstelling en functioneren van de raad van toezicht;
- organisatie van de raad.

In 2020 zal conform de procedure de evaluatie intern worden vormgegeven.

Mevrouw Jurjus heeft in het kader van haar aanstelling de leergang 'De startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang' gevolgd aan de VTOI-NVTK Academie.

COMMISSIES

De Raad van Toezicht kent de volgende commissies:

- Auditcommissie: Henri van Mil (voorzitter) en Bob van Kuijck
- Remuneratiecommissie: Yvonne Jurjus (voorzitter) en Carolien Angevaren
- Kwaliteitscommissie: Leon Spaan (voorzitter) en Henri van Mil

AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie (AC) houdt zich bezig met de governance- en financiële aangelegenheden van de stichting. In dit kader bereidt de AC de bespreking van de governance- en financiële aangelegenheden van de RvT voor en adviseert de RvT over te nemen besluiten. Conform statuten heeft in 2019 na een zorgvuldig proces de selectie en aanstelling van een nieuwe externe accountant plaatsgevonden; Van Ree accountants.

Behalve de reguliere zaken zoals de voorbespreking van de managementletter, jaarrekening en begroting heeft de AC haar input geleverd voor de nieuwe financiële beleidsnota. Deze uitgangspunten zijn vastgesteld en worden in 2020 verder geïmplementeerd. De AC heeft in 2019 vooral zeer nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de financiële situatie van de stichting en de daarmee samenhangende financiële en administratieve besturing van de organisatie. Met het CvB is intensief gesproken over het structureel in lijn brengen van kosten en baten van de stichting. Daarbij is ook het belang onderstreept om te monitoren of de overhead van het bestuurskantoor in lijn is met de omvang van de algehele organisatie.

REMUNERATIECOMMISSIE

De remuneratiecommissie adviseert de RvT onder andere met betrekking tot de rol die de RvT vervult als werkgever van het CvB. De gesprekkencyclus start bij aanvang van het kalenderjaar. In februari vinden de zogenoemde individuele startgesprekken plaats met het CvB. Gaande het jaar is er een tussentijdse evaluatie. In het startgesprek wordt tevens de evaluatie/het eindgesprek van het voorafgaande kalenderjaar aan de orde gesteld. Voorts volgt de remuneratiecommissie de landelijke ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden en honorering van het CvB en de RvT en adviseert de commissie de RvT in voorkomende gevallen met betrekking tot de vaststelling van de honorering van CvB- en RvT-leden; dit in overleg met de auditcommissie. Daarbij worden de voorgeschreven kaders van de WNT en de richtlijnen van de VTOI in acht genomen.

KWALITEITSCOMMISSIE

De algemene taak van de kwaliteitscommissie is het voorbereiden van de besluitvorming van de RvT op het specifieke werkterrein van de commissie, met als doel de RvT te ondersteunen bij haar toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en de daarmee verbonden organisatie- en personeelsaspecten. Tevens heeft de kwaliteitscommissie tot doel om de klankbordfunctie in te vullen voor het CvB op voorgenoemde aspecten.

In 2019 is het strategisch beleidsplan 2019-2023 vastgesteld. Het bevat een aantal concrete doelstellingen met betrekking tot de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid. De geformuleerde ambitie voor 2023 heeft betrekking op onze gedeelde opvatting over wat Signum 'goed onderwijs' vindt én gaat over scholen met eigenzinnige profielen en kwaliteitscriteria passend bij de context van de wijk. Met de vaststelling van het strategisch beleidsplan is ook een herijking van het kwaliteitskader noodzakelijk. Het zwaartepunt van de taken van de kwaliteitscommissie heeft in 2019 dan ook met name gelegen in de bijeenkomsten om te komen tot een nieuw herijkt kwaliteitsbeleid.



SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

Voorzitter: Carolien M. Angevaren (voorzitter)

Geboortejaar 1965

Hoofdfunctie: Directeur brandweerrepressie
Veiligheidsregio Utrecht

Nevenfuncties

- Lid Algemeen Bestuur Waterschap Aa en Maas (tot 1 april 2019)

Lid: Bob (J.) R.H.J. van Kuijck (vice-voorzitter)

Geboortejaar 1965

Hoofdfunctie: Directeur SERUM Consultancy

Nevenfuncties

- Commissaris BMOP Holding
- Docent MSc Accountancy Nyenrode Universiteit
- Lid Raad van Tucht van de Vereniging van Register Controllers

Lid: Leon (W.J.) Spaan

Geboortejaar 1964

Hoofdfunctie: Rector 2College

Nevenfuncties

- Bestuurslid SWV Portfolio

Lid: Anne-Miek M.L.M. Nelissen-Hanssen

(van 1 januari 2019 t/m juni 2019)

Geboortejaar 1948

Nevenfuncties

- Lid Raad van Toezicht Stichting Dichterbij
- Bestuurslid Stichting Gedragswerk
- Voorzitter bestuur Stichting Hospicezorg 's-Hertogenbosch e.o.
- Bestuurslid Stichting Bernhoven

Lid: Henri van Mil

Geboortejaar 1963

Hoofdfunctie: Directeur GEODAN

Nevenfuncties

- Lid van de investeringscommissie van het Brabant Startup Fund van de Provincie Noord-Brabant

Lid: Yvonne (E.M.) Jurjus

(aanstelling per 1-08-2019)

Geboortejaar 1965

Hoofdfunctie: sabbatical

Nevenfuncties

- Bestuurslid Parochie Heilige Maria Rosmalen- 's-Hertogenbosch

HET RESULTAAT

Het nettoresultaat is in 2019 € 765.000 positiever dan begroot. Het resultaat in 2019 geeft echter een vertekend beeld. Einde kalenderjaar zijn extra middelen door het Ministerie van OCW beschikbaar gesteld aan Signum. Deze middelen zijn voor een groot deel bedoeld om de extra personeelslasten te financieren die voortkomen uit de nieuwe CAO Primair Onderwijs die ook eind 2019 is afgesloten. De uitkeringen aan personeel vinden plaats in 2020. De externe verslaggevingsregels schrijven voor dat onderwijsinstellingen de baten in 2019 verantwoorden en de personele lasten in 2020. Voor deze mismatch is een bestemmingsreserve personeel ter waarde van € 1.060.000 opgenomen. Als we deze aftrekken van het boekhoudkundig resultaat, resteert een zuiver nettoresultaat van € 639.000 negatief. Dit is € 295.000 lager dan begroot.

Het resultaat ten opzichte van 2018 is verbeterd, omdat er grote stappen zijn gemaakt in het normaliseren van de formatie. Vanaf schooljaar 2019-2020 is de bezetting op de scholen beter afgestemd op het aantal leerlingen. Vanaf augustus 2019 zijn de personeelskosten daarom gedaald. Het gemiddeld aantal fte over boekjaar 2019 is 33 lager dan in 2018.

	Realisatie 2019 €	Begroot 2019 €	Realisatie 2018 €
Baten			
Rijksbijdragen	41.095.945	39.158.469	39.706.459
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	930.525	805.654	889.149
Overige baten	1.702.497	1.291.385	2.563.076
Totaal baten	43.728.967	41.255.508	43.158.684
Lasten			
Personeelslasten	36.210.344	34.608.854	37.528.975
Afschrijvingen	1.032.029	1.248.001	939.417
Huisvestingslasten	3.217.357	2.579.870	2.918.175
Overige lasten	2.829.908	3.164.274	2.744.334
Totaal lasten	43.289.638	41.600.999	44.130.901
Saldo baten en lasten	439.329	-345.491	-972.217
Financiële baten en lasten	-18.526	1.740	-10.936
Resultaat	420.803	-343.751	-983.153
Totaal resultaat	420.803	-343.751	-983.153

BATEN

Buiten de hierboven benoemde oorzaak zijn de baten in 2019 hoger dan begroot, omdat de Rijksbaten op sommige onderdelen conservatief waren ingeschat. Ook was de jaarlijkse indexatie van de Rijksmiddelen niet volledig begroot.

De overige baten zijn ruim € 800.000 lager dan in 2018. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat de detacheringsbaten van personeel aan het SVW PO de Meijerij in 2019 substantieel (€ 500.000) lager lag dan in 2018. Ook de detacheringsbaten met betrekking tot andere partijen zijn opgeteld met € 250.000 afgenomen.

De positieve afwijking van overige baten ten opzichte van de begroting hangt samen met een andere presentatiewijze. In de begroting is een deel van de detacheringsbaten in mindering gebracht op de personeelskosten. In de realisatie 2019 en 2018 zijn zowel de baten als de kosten apart opgenomen.

LASTEN

Dat de personeelslasten de begroting overstijgen, heeft te maken met de niet-begrote indexatie van de loonkosten (analoog aan rijksmiddelen) en hogere lasten voor vervanging wegens ziekte en kosten voor extern personeel. We moeten vaststellen dat het verzuimpercentage, waarmee in de begroting voor 2019 was gerekend, achteraf gezien te ambitieus was. Dit neemt niet weg dat Signum zich blijft inzetten voor een zo'n laag mogelijk ziekteverzuim (zie hoofdstuk 3. Personeelsbeleid). De afbouw in personeel kon

feitelijk pas gerealiseerd worden vanaf het nieuwe schooljaar in augustus. De begroting had deze bezuiniging te vroeg in het jaar doorgerekend.

De stijging in huisvestingslasten ten opzichte van 2018 en de forse overschrijding van de begroting heeft een drietal oorzaken. De eerste oorzaak is de afwikkeling van de overdracht van basisschool De Borch naar ATO scholenkring in augustus 2018. Daarbij is over en weer onduidelijkheid ontstaan over de financiële afwikkeling daarvan.

Overeenstemming over afwikkeling heeft in 2019 uiteindelijk voor Signum tot € 137.000 aanvullende huisvestingslasten geleid.

De tweede oorzaak is dat de doorbelaste kosten vanuit SBK € 300.000 hoger waren dan begroot. In de begroting is het streven al jarenlang dat SBK de kosten van het gebruik en het dagelijks onderhoud kan financieren met de bekostiging materiële instandhouding die we ontvangen van het Rijk. Dit blijkt echter structureel niet mogelijk. Deze wijze van begroten laten we vanaf 2020 daarom los. Dit is een landelijk probleem waardoor schoolbesturen middelen van de personele lumpsum moeten overhevelen naar het budget voor materiële instandhouding. Zoals in het hoofdstuk financieel beleid beschreven zijn we wel met de gemeente in gesprek over een kostendekkende bijdrage voor de huisvestingskosten van de vierkante meters die zij verhuren aan medegebruikers van de schoolgebouwen.

De derde oorzaak is een hogere dotatie (€ 750.000) dan begroot (€ 655.000, en vorig jaar € 555.000) aan de voorziening groot onderhoud. De hogere dotatie is noodzakelijk gebleken na het doorrekenen van de schouwrapporten uit 2019 waaruit het toekomstig vereiste groot onderhoud van schoolgebouwen blijkt. Voor een

aantal schoolgebouwen van Signum geldt dat ze meer dan 45 jaar geleden zijn gerealiseerd, maar dat er om diverse redenen nog geen concreet zicht is op (ver)nieuwbouw. In deze gebouwen zijn wel omvangrijke investeringen nodig. Dit legt een fors kapitaalbeslag op Signum de komende jaren. We hebben een beroep gedaan op de gemeente 's-Hertogenbosch om financieel samen op te trekken bij dit levensverlengend groot onderhoud van oude schoolgebouwen.

VERMOGENSPOSITIE

Het eigen vermogen is gestegen met het resultaat in 2019. Het balanstotaal is ten opzichte van 2018 met € 1.6 miljoen toegenomen. Met name de liquiditeit is fors gestegen. Dit hangt samen met het gedaalde werkkapitaal ten opzichte van 2018 en de positieve kasstroom in 2019.



BALANS

De daling in materiële vaste activa heeft vooral te maken met de verkoop van vaste activa van een tweetal scholen vanwege een fusie en overdracht en de afboeking van vaste activa die niet meer in gebruik waren, maar nog wel een boekwaarde hadden. Verder gold een sober investeringsbeleid in 2019 waardoor de afschrijvingen in 2019 hoger waren dan de (vervangings)investeringen.

De vorderingen zijn lager dan vorig jaar, omdat de nog te ontvangen bekostiging van het ministerie per jaareinde € 600.000 lager is dan vorig jaar. Dit komt omdat we voor een aantal scholen in 2019 in eerste instantie teveel middelen hebben ontvangen. Dit is in 2020 verrekend.

De stijging in kortlopende schulden ten opzichte van 2018 is toe te wijzen aan nog af te dragen pensioenpremies (€ 418.000). Vorig jaar waren alle pensioenpremies al voor het einde van het boekjaar afgedragen.

Tot slot zijn zowel de personele voorzieningen (€ 241.000) als de voorziening groot onderhoud (€ 342.000) hoger dan in 2018. In tegenstelling tot vorig jaar is een voorziening langdurig zieken opgenomen (€ 141.000). Ook bleek in 2019 een aanvullende dotatie aan de jubileumvoorziening nodig, waardoor deze met € 115.000 is toegenomen. De hogere voorziening groot onderhoud hangt samen met een hogere dotatie (zie toelichting huisvestingslasten) en lagere onttrekkingen (uitgesteld onderhoud).



	31-12-2019 €	31-12-2018 €
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	4.643.947	5.312.086
Financiële vaste activa	2.018.877	2.447.181
Totaal vaste activa	6.662.824	7.759.267
Vlottende activa		
Vorderingen	2.697.048	3.316.262
Liquide middelen	10.796.592	7.479.099
Totaal vlottende activa	13.493.640	10.795.361
Totaal activa	20.156.464	18.554.628
Passiva		
Eigen vermogen	10.416.946	9.996.143
Voorzieningen	2.641.419	2.058.590
Kortlopende schulden	7.098.099	6.499.895
Totaal passiva	20.156.464	18.554.628

KENGETALLEN VERMOGENS- EN BUDGETBEHEER

De Inspectie van het Onderwijs is belast met het financieel toezicht op onderwijsinstellingen. Hiervoor hanteert zij een aantal financiële kengetallen waarmee zij een indicatie krijgt in hoeverre een onderwijsinstelling financieel gezond is en op korte en lange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De kengetallen zijn een momentopname, berekend naar de in de jaarrekening vast-gelegde situatie per 31 december. De trend-matige ontwikkeling van de kengetallen over meerdere jaren geeft een afspiegeling van het gevoerde financiële beleid. Zie onderstaande tabel voor de kengetallen van Signum op basis van de jaarrekening 2019 en de vergelijkende cijfers 2018. In de kolom signaleringswaarden staan de grenswaardes die de inspectie hanteert bij het identificeren van mogelijk financieel kwetsbare onderwijsorganisaties.

Kengetal	2019	2018	Signalerings waarden
Solvabiliteit	65%	65%	< 30%
Weerstands- vermogen	24%	23%	< 5%
Liquiditeit	1,90	1,66	< 0,75
huisvestingsratio	7,4%	6,6%	> 10%
Rentabiliteit	1,0%	-2,3%	3-jarig < 0 2-jarig < -5% 1-jarig < -10%



De solvabiliteit verschaft inzicht in de financieringsopbouw en geeft aan in hoeverre op lange termijn aan de verplichtingen voldaan kan worden. *Definitie: Eigen vermogen, inclusief voorzieningen gedeeld door het totale vermogen (balanstotaal).*

Het weerstandvermogen relateert de omvang van het eigen vermogen aan de grootte van de stichting. *Definitie: Eigen vermogen gedeeld door de totale baten (exclusief bijzondere baten).*

De liquiditeit geeft aan in hoeverre op korte termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan. *Definitie: De verhouding tussen de vlottende activa (som van liquide middelen, vorderingen en voorraden) en de kortlopende schulden.*

De rentabiliteit geeft aan welk percentage van de totale baten (opbrengsten) overblijft na aftrek van de lasten (kosten).

Definitie: het resultaat gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten uit gewone bedrijfsvoering x 100 procent.

De huisvestingsratio geeft weer hoeveel het schoolbestuur verhoudingsgewijs uitgeeft aan het gebruik, de instandhouding en het onderhoud van schoolgebouwen.

Definitie: huisvestingslasten gedeeld door de totale lasten.

Op basis van bovenstaande kengetallen kunnen we de conclusie trekken dat Signum, ondanks de uitdagingen in de exploitatie die de afgelopen jaren zichtbaar zijn geworden, nog steeds een financieel gezonde stichting is.

TREASURY

Het treasurybeleid van de stichting is risicomijdend en defensief. Daarbij worden de richtlijnen uit de regeling 'Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016', die het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft opgesteld (6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938), nageleefd.

Signum heeft een treasurystatuut waarin kaders zijn vastgelegd: uitgangspunten, doelstellingen, richtlijnen en limieten. Signum belegt niet in derivaten en heeft geen leningen opgenomen noch uitgezet uit welke hoofde dan ook en heeft hierdoor geen koersrisico's en kredietrisico's. Wel heeft Signum in het verleden het overschot aan liquide middelen in obligaties uitgezet. De waarde van de financiële activa bedraagt ultimo 2019 € 2,0 miljoen (2018: € 2,4 miljoen). We verwijzen naar onderstaand overzicht voor de samenstelling. De gefaseerde afbouw van de portefeuille wordt de komende jaren voortgezet.

De treasuryfunctie is beperkt en richt zich voornamelijk op geldstroombeheer en de administratieve organisatie omtrent de activiteiten die nodig zijn voor een efficiënt betalingsverkeer.



Fonds	Aankoop- datum	Einddatum	Nominale waarde	verkrijgings- prijs	beurswaarde 31-12-2018	beurswaarde 31-12-2019	Aankoop 2019	Verkoop 2019
Allianz Finance 2009/2019 4,75%	18-5-2010	22-7-2019	350.000,00	376.670,00	359.558,50	-		350.000,00
BNG 2010/2020 3,75%	18-5-2010	14-1-2020	300.000,00	310.650,00	313.035,00	300.382,50		
BNG 2011/2021 0,92%	7-2-2011	11-2-2021	250.000,00	250.000,00	254.225,00	250.688,38		
Eur Fin Sability 2013/2023 1,875%	24-6-2013	24-5-2023	300.000,00	286.350,00	325.104,00	322.537,50		
EIB 2004/2020 4,625%	18-5-2010	16-4-2020	350.000,00	389.655,00	373.143,75	355.110,00		
HSBC 2010/2021 4%	26-1-2011	15-1-2021	255.000,00	247.095,00	274.614,35	266.408,32		
Rabo Rente Clicker 2010/2020 0%	6-7-2010	11-7-2020	500.000,00	500.000,00	547.500,00	523.750,00		
			2.305.000,00	2.360.420,00	2.447.180,60	2.018.876,70	-	350.000,00

INVESTERINGEN

In 2019 is voornamelijk geïnvesteerd in de IT-infrastructuur in de scholen (€ 240.000) en in computerapparatuur (€ 380.000), om werken in de cloud mogelijk te kunnen maken. Het totaal van de overige investeringen bedroeg ruim € 300.000. In zijn totaliteit waren de investeringen relatief sober voor een stichting van de omvang van Signum. Gezien de negatieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren zijn veel vervangingsinvesteringen zo lang mogelijk uitgesteld. Nu de personele formatie in balans is gebracht ontstaat er weer ruimte voor investeringen in materieel.

In 2020 is samen met de schooldirecteuren een investeringsbegroting opgesteld waarin fors hogere doch noodzakelijke investeringen zijn voorzien voor materiele vaste activa binnen de scholen. In totaal ruim € 1.8 miljoen. Hiervan is € 900.000 bestemd voor meubilair en inrichting, € 250.000 voor leermethoden en € 650.000 voor digitale schoolborden en computerapparatuur voor personeel en leerlingen. Deze laatste categorie investeringen is nodig om de veelal verouderde hardware op scholen te vervangen en uit te breiden. Veel van deze investeringen zijn reeds in januari en februari 2020 gedaan. Gezien de daarna volgende coronacrisis en de daardoor noodzakelijke digitalisering van het onderwijs zijn we hier achteraf extra gelukkig mee. Het bestuurskantoor zal in 2020 gaan investeren in een hogere wifi-bandbreedte en nieuwe hardware om net als de

scholen in de cloud te kunnen gaan werken.

Tot slot zal Signum in 2020 gaan starten met het investeren in energiebesparende maatregelen die zij gemeld heeft bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. De gemeente houdt toezicht op de voortgang hiervan. Voor Signum gaat het vooral om het aanbrenge van ledverlichting in schoolgebouwen. Deze investeringen verdienen zich volgens berekeningen terug middels een lagere energierekening

9

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De toekomstige cijfers gepubliceerd in deze paragraaf zijn gebaseerd op de aangepaste meerjarenbegroting 2020-2023 die in de maanden maart en april 2020 is opgesteld. Signum heeft ervoor gekozen om de meerjarenraming in het voorjaar bij te stellen, mede omdat dan ook beter zicht is op de exploitatieresultaten van het voorafgaande boekjaar en toekomstige ontwikkelingen. Dit is ook vermeld in het financieel beleid van Signum. Deze meerjarenbegroting volgt de toekomstige ontwikkelingen van Signum, waarbij de belangrijkste elementen uit het financiële beleid (H5) zijn verwerkt.

De begrotingstool waarmee Signum sinds het begrotingscyclus 2020 werkt (Cogix) biedt de mogelijkheid om doorlopend de meerjarenbegrotingen bij te werken aan de actuele stand van zaken, mede doordat de wijzigingen in bijvoorbeeld de parameters van de rijksbekostiging onmiddellijk kunnen worden verwerkt. Ook het meerjareninvesteringsplan is opgenomen in de applicatie, waardoor er beter zicht is op de toekomstige afschrijvingen. Signum heeft in het eerste jaar deze functionaliteit slechts deels kunnen inzetten, mede doordat de ontwikkelingen op enkele thema's nog verder moeten worden uitgewerkt.



A1 KENGETALLEN

LEERLINGENAANTALLEN EN PERSONELE BEZETTING (T T/M T+3)



Teldatum	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020*	1-10-2021*	1-10-2022*	1-10-2023*
Leerlingenaantal	6.287	6.245	6.224	6.152	6.121	6.086



Personele bezetting (per 31-12)	2018	2019	2020*	2021*	2022*	2023*
Directie (DIR)	23	25	24	24	24	24
Onderwijzend personeel (OP)	393	363	343	338	336	334
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	104	100	89	88	88	88
Totaal	520	488	456	450	448	446

Na een majeur leerlingenverlies per 1 oktober 2018 (179 leerlingen, mede door een schooloverdracht), werd vorig jaar nog een kleine daling en daarna weer een toename van de leerlingen voorspeld. De vernieuwde prognose laat echter een gestage afname van de leerlingen te zien met 25-50 per jaar. De leerlingenaantallen worden meerdere malen per jaar gemonitord en de consequenties ervan worden meegenomen bij het opstellen van P&C-cyclus producten.

De formatieaanpassing per school en inrichting van efficiënte(re) werkprocessen moesten ervoor zorgen dat ook bij krimpende leerlingenaantallen de bedrijfsvoering de juiste ondersteuning biedt aan het primaire proces.

Conform het nieuwe financiële beleid zou vanaf het schooljaar 2020-2021 de formatie bij Signum consequent ingezet worden op basis van de (prognose) van de 1 oktobertelling van het desbetreffende schooljaar (t=0). In het basis Bestuursformatieplan 2020-2021 dat tijdens de opstelling van de begroting 2020 werd ontworpen, is dit zo opgenomen, maar in de praktische uitwerking zal dit nog niet volledig mogelijk zijn. Er zijn en worden echter belangrijke stappen gezet, zoals ook het verloop van de personele bezetting aangeeft. Het onderwijzend personeel wordt weergegeven inclusief de (bestuurs)invalers en flexpoolers in eigen dienst ten behoeve van de vervangingen (bovenop de basisformatie).

A2 MEERJARENBEGROTING

STAAT VAN BATEN EN LASTEN



Baten	2018	2019	2020	2021*	2022*	2023*
3.1. (Rijks)bijdragen OCW	39.706.000	41.096.000	38.463.000	38.909.000	39.036.000	39.422.000
3.2. Overige overheidsbijdragen	889.000	931.000	722.000	730.000	732.000	739.000
3.5. Overige baten	2.561.000	1.702.000	1.276.000	1.291.000	1.295.000	1.308.000
Totaal baten	43.156.000	43.729.000	40.461.000	40.930.000	41.063.000	41.469.000
Lasten	2018	2019	2020	2021*	2022*	2023*
4.1. Personele lasten	37.530.000	36.210.000	34.160.000	34.106.000	34.117.000	34.405.000
4.2. Afschrijvingen	939.000	1.032.000	974.000	1.051.000	1.004.000	989.000
4.3. Huisvestingslasten	2.918.000	3.217.000	3.203.000	3.074.000	3.084.000	3.099.000
4.4. Overige instellingslasten	2.744.000	2.830.000	2.903.000	2.937.000	2.947.000	2.961.000
Totaal lasten	44.131.000	43.289.000	41.240.000	41.168.000	41.152.000	41.454.000
Saldo baten en lasten	-975.000	440.000	-779.000	-238.000	-89.000	15.000
5.1. Financiële baten en lasten	-8.000	-19.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Resultaat	-983.000	421.000	-794.000	-253.000	-104.000	0

De bovenstaande meerjarenexploitatiebegroting is opgesteld conform de uitgangspunten van het vernieuwde financiële beleid van Signum. Hierin werd onder andere gesteld dat de reguliere exploitatie in basis sluitend dient te zijn. Doordat de organisatie zich in een transitiefase bevindt, worden in de jaren 2020 t/m 2022 nog licht negatieve resultaten toegestaan. Daarbij wordt de aanwezige financiële buffer van Signum verlaagd, maar blijft deze boven het genormeerde niveau.

Alsnog is het belangrijk om de komende jaren scherp te sturen op verbetering van de financiële performance.

NB

In het bovenstaande overzicht van meerjarenexploitatie wordt voor 2019 het werkelijke boekhoudkundige resultaat vermeld van € 421.000 positief. Het zuivere resultaat bedraagt € 635.000 negatief, zie ook hoofdstuk 8.

Het resultaat 2020 wordt gepresenteerd zoals in de definitieve vastgestelde begroting 2020. Het boekhoudkundige resultaat van 2020 zal ca. €1 miljoen lager uitvallen door de uitvoering van de CAO-maatregelen 2019-2020 (ten laste van de bestemmingsreserve gevormd in 2019). In de meerjarenbalans is hiermee bij de presentatie van het eigen vermogen rekening gehouden.

Daarnaast zijn ook de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- **Dotatie voorziening groot onderhoud Signum:**

In de begroting 2020 is een hersteldotatie meegenomen van € 450.000 op jaarbasis. Na verder onderzoek is gebleken dat in de komende jaren iets lagere inhaal dotatie volstaat, namelijk € 270.000 per jaar. Dit is ook verwerkt in de voorliggende begroting.

- **Materiële vaste activa:**

Voor het jaar 2020 zijn zowel enkele inhaalinvesteringen als inhaalafschrijvingen gepland. In de daaropvolgende jaren daalt de waarde van de materiële vaste activa door een lagere leerlingenpopulatie. Ook de verschuiving van de investeringen (in bijvoorbeeld leermethodes) naar jaarlijkse licentiekosten speelt hierbij een rol.

- **Afbouw financiële vaste activa:**

In de meerjarenraming gaan we uit van de (volledige) afbouw van de effectenportefeuille conform het elders in dit document vermelde aflossingsschema. De waarde van de portefeuilleonderdelen is in de meerjarenraming opgenomen conform de koersen ultimo 2019.

- **Afbouw bestemmingsreserves:**

De oude publieke bestemmingsreserves zijn met uitzondering van de reserve 1e waardering MVA opgeheven en toegevoegd aan de algemene reserve. De bestemmingsreserves privaat worden eveneens afgebouwd (indien mogelijk). Ultimo 2019 is de (eenmalige) bestemmingsreserve CAO-maatregelen toegevoegd; deze vervalt volledig in de loop van 2020; zie ook de opmerking met betrekking tot de boekhoudkundige en zuivere resultaten van 2019 en 2020. Daarnaast is een nieuwe bestemmingsreserve Innovatie toegevoegd. In deze reserve wordt jaarlijks een bedrag van 2,5-3% bestemd voor de transitie en doorontwikkeling van de organisatie. De toevoeging vindt jaarlijks plaats afhankelijk van de werkelijke behoefte; in de meerjarenraming is een gemiddeld bedrag aangehouden.

- **Indexatie:**

In de berekening is een gematigde indexatie toegepast tussen 1,0%-1,5% per jaar (afhankelijk van de baten en lasten categorieën).

**(MEERJAREN)BALANS**

Bedragen per 31/12	2018	2019	2020*	2021*	2022*	2023*
Activa						
Vaste activa						
Materiele vaste activa	5.313.000	4.644.000	4.620.000	4.469.000	4.365.000	4.266.000
Financiële vaste activa	2.447.000	2.019.000	840.000	323.000	323.000	0
Vlottende activa						
Vorderingen	3.316.000	2.697.000	2.514.000	2.514.000	2.514.000	2.514.000
Liquide middelen	7.479.000	10.796.000	10.081.000	10.618.000	10.738.000	10.382.000
Totaal activa	18.555.000	20.156.000	18.055.000	17.924.000	17.940.000	17.162.000
Passiva						
Algemene reserve	5.809.000	7.381.000	6.959.000	6.796.000	6.762.000	6.862.000
Best. reserves publiek	3.765.000	2.664.000	1.564.000	1.474.000	1.404.000	1.304.000
Best. reserves privaat	422.000	372.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Totaal eigen vermogen	9.996.000	10.417.000	8.623.000	8.370.000	8.266.000	8.266.000
Voorzieningen	2.059.000	2.641.000	2.302.000	2.334.000	2.249.000	2.442.000
Kortlopende schulden	6.500.000	7.098.000	7.130.000	7.220.000	7.425.000	6.454.000
Totaal passiva	18.555.000	20.156.000	18.055.000	17.924.000	17.940.000	17.162.000



KENGETALLEN MEERJARENBEGROTING

	2019	2020	2021	2022	2023
Liquiditeit (cr)	1,90	1,77	1,82	1,78	2,00
Solvabiliteit I	0,52	0,48	0,47	0,46	0,48
Solvabiliteit II	0,65	0,65	0,61	0,60	0,59
Rentabiliteit	0,96%	-1,96%	-0,62%	-0,25%	0,00%
Kapitalisatiefactor	46%	45%	44%	44%	41%
Weerstandsvermogen	23,8%	21,3%	20,4%	20,1%	19,9%
Weerstandsvermogen (-MVA)	13,2%	9,9%	9,5%	9,5%	9,6%

De kengetallen blijven (met uitzondering van de rentabiliteit over de periode 2020 t/m 2022) binnen de normen van OCW. Dit is een bewust beleid.

B1 PLANNING EN CONTROL

Signum wil kunnen inspelen op ontwikkelingen en haar geformuleerde ambities realiseren. Een wendbare bedrijfsvoering is een randvoorwaarde om het primaire proces optimaal te kunnen ondersteunen. In de realisatieparagraaf van ons beleidsplan zijn hiertoe de volgende beleidsvoornemens geformuleerd: (1) versterken van de interne organisatie, (2) meer eigenaarschap in de lijn en (3) tijdig kunnen bijsturen. De uitvoering hiervan krijgt vorm in het ontwikkelprogramma Focus op de basis.

De implementatie van het programma Focus op de basis is in een stroomversnelling geraakt door de tegenvallende financiële ontwikkeling in 2018. Het programma bestaat uit 12 projecten. Deze projecten vormen een samenhangend geheel en hebben allemaal tot doel om de organisatie meer wendbaar te maken. Een aantal van deze projecten is in 2019 (voor een deel) gereedgekomen. Hiermee ligt de implementatie nagenoeg op koers. In 2020 zetten we de volgende stap in de realisatie van dit programma. Een van de gereedgekomen deelprojecten is het onderzoek Overhead & Organisatie. De resultaten uit dit onderzoek

bieden de organisatie meer inzicht in de ontwikkeling van de overheadkosten en geven op basis van landelijke benchmarkgegevens inzicht in effectiviteit en efficiëntie van de inrichting van onze overhead ten opzichte van een referentiegroep. We werken in 2020 diverse scenario's uit voor een herinrichting van de afdelingen van het bestuurskantoor.

Het herontwerp van onze planning-en-controlcyclus heeft voor een deel plaatsgevonden in 2019. In 2020 gaan we verder met dit ontwikkelproces. Het geïmplementeerde begrotingspakket Cogix en de nieuwe financiële beleidsnota geven structuur aan de uit te voeren activiteiten. Over het verslagjaar 2019 publiceerden we RAP4, RAP7, RAP10 en RAP12. Vanaf het derde kwartaal zijn hier prognoses aan toegevoegd. In 2019 is op basis van deze rapportages bijgestuurd door onder anderen het reduceren van het aantal fte's (-31,63) en het verbeteren van verzuimmanagement. De planning-en-controlcyclus wordt tijdig (conform planning) doorlopen, is volledig, transparant ten aanzien van risico's, proactief en gericht op (bij)sturing. De planning-en-controlcyclus ondersteunt hiermee het bestuur en het managementteam bij de sturing van mensen en processen. Onze planning-en-controlcyclus vloeit op logische wijze voort uit onze besturingsfilosofie en het gekozen bestuursmodel. Met onze rapportages en plannen sturen wij op voorspelbaarheid en actualiteit zodat de organisatie met 'allemaal dezelfde waarheid' bestuurd wordt. Door heldere kaders wordt tevens richting gegeven en de ruimte gecreëerd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van beleid. Een effectief en efficiënt functionerende planning-en-controlcyclus draagt tevens bij aan een optimale vermogenspositie waarmee er ruimte gecreëerd wordt

om extra te investeren in onderwijs en ontwikkeling. In de begroting 2020 is 2,5% van de baten gereserveerd voor verbetering, vernieuwing en innovatie van het onderwijs.

De basis voor het herontwerp van onze planning-en-controlcyclus zijn de vier fasen plan, do, check, act:

- **Plan:** Op basis van het strategisch beleidsplan 2019-2023 definiëren we jaarlijks de resultaten die het komende jaar gerealiseerd moeten worden. Deze zijn kaderstellend voor de uitvoerende fase. In 2019 is op basis van het nieuwe financieel beleid en nieuwe begrotingsregels de begroting 2020 opgesteld.
- **Do:** In deze fase vinden uitvoerende activiteiten plaats en meten we de vastgestelde prestatie-indicatoren. Het nieuwe financieel beleid en de nieuwe besturingsfilosofie gaan uit van eigenaarschap in de lijn. In 2019 werkten we bij het begrotingsproces 2020 volgens deze nieuwe werkwijze met als resultaat een transparant totstandkomingsproces en een realistische en gedragen begroting. De ontwikkeling in 2020 van een beperkte set financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren ondersteunt de doelrealisatie in de uitvoeringsfase.
- **Check:** De resultaten van de uitvoering worden vergeleken met de geplande resultaten, geëvalueerd en verklaard. In 2019 hebben we een nieuwe begrotingsapplicatie geïmplementeerd die het - via een AFAS-interface - mogelijk maakt om real-time de uitputting van budgetten te volgen. Vanaf 2020 worden de realisatiecijfers maandelijks gepubliceerd.
- **Act:** Formeel vormen drie tussentijdse managementrapportages - RAP4, RAP7 en RAP10 - de bijsturingmomenten. Indien nodig wordt naar aanleiding

van een verschillenanalyse bijgestuurd. Vanaf RAP7 wordt ook prognoses van de jaareindeverwachting hieraan toegevoegd. RAP12 heeft het karakter van voorlopig resultaat. Vanaf de tweede helft van 2020 gaan we met de hier bovengenoemde strategische KPI's werken.

Daarnaast hanteren wij samenhang in tijd en de daaraan gekoppelde documenten. Voor Signum geldt:

- het voorbereidende jaar 't-1' (**vooruitkijken en planning**), waarin op basis van het strategisch beleidsplan 2019-2023 en de nieuwe financiële beleidsnota het jaarplan met concrete doestellingen voor het komende jaar tot stand komt;
- het uitvoeringsjaar 't' (**bijsturen en beheersing**), waarin periodiek gerapporteerd wordt over de voortgang op de voorgenomen activiteiten als over de financiële consequenties daarvan;
- het verantwoordingsjaar 't+1' (**verantwoorden**), waarin gerapporteerd wordt over rechtmatigheid en volledigheid van inkomsten en uitgaven.

Voor 2020 wordt tevens voorzien in een verdere optimalisatie en standaardisering van planning-en-controldocumenten en -processen.



B2 RISICOPARAGRAAF

Risicomanagement draagt bij aan het op een verantwoorde wijze realiseren van onze strategische doelen. Met ons risicobeleid wegen we zorgvuldig af welke risico's Signum loopt en welke beheersmaatregelen wij daartegenover zetten. We toetsen de effectieve werking van deze maatregelen.

GOVERNANCE

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement van de organisatie als geheel. Voor de inrichting van het risicomanagement hanteren we het 'three lines of defense'-model. Hiermee volgen we de huidige best practices voor risicomanagement. Het college van bestuur delegeert de uitvoering van het risicomanagement aan de directeuren ('eerste lijn'). De afdelingen van het bestuurskantoor ondersteunen vanuit de 'tweede lijn'. De afdeling bedrijfsvoering is ook onderdeel van deze 'tweede lijn' en zorgt voor beleidskaders en de coördinatie van het risicomanagementproces. De interne auditfunctie ('derde lijn') wordt op basis van onderwerp vervuld door een multidisciplinair team. Dit team toetst onafhankelijk en rapporteert de resultaten aan het college van bestuur. Het college van bestuur rapporteert hierover aan de auditcommissie van de raad van toezicht.

In 2019 is een ontwikkeling in gang gezet waarbij risicomanagement binnen Signum meer geformaliseerd en gestructureerd wordt uitgevoerd. Ten opzichte van vorig boekjaar stijgt hiermee de volwassenheid van de risicomanagementfunctie naar een 'gedefinieerd' niveau.

De risicogrenzen op organisatieniveau hebben we vastgelegd in diverse concrete beleidsnotities, codes en richtlijnen op gebieden als veiligheid, mandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag. De auditcommissie ziet toe op het adequaat functioneren van de risicobeheersingsactiviteiten.

RAAMWERK RISICO- EN PRESTATIEMANAGEMENT

Risicomanagement is een zich herhalend en continu proces en is onderdeel van de reguliere planning-en-controlcyclus. Minimaal een keer per jaar voeren de bedrijfsonderdelen een diepgaande analyse van de bedreigingen en kansen uit. Voor ieder risico bepalen we wat de mogelijke impact kan zijn op de risicocategorieën Financieel, Reputatie, Integriteit en Veiligheid. Wij sturen middels beheersmaatregelen die individuele risico's verlagen en op basis van financieel-strategische prognoses.



1 Strategisch Beleidsplan & KPI's

- Raamwerk risico- en prestatie management

2 Implementatie en uitvoering

- Verwachte realisatie strategische doelstellingen
- Verwachte financiële resultaten

3 Risicobeoordeling en prioritering

- Risico-inventarisatie
- Bepaling beheersmaatregelen
- Bepaling van potentiële impact risico's op financiële en strategische prognoses

4 Risicobeheersing, monitoring en rapportage

- Mitigerende maatregelen en opvolging
- Monitoring en rapportage risico's

RISICOPROFIEL EN STRATEGISCHE RISICO'S

De belangrijkste risico's zijn onderstaand opgenomen.

Externe risico's

- Instabiliteit van bekostiging door ontwikkelingen in het onderwijsstelsel;
- Omvangrijke wijzigende huisvestings- en inrichtingseisen door gemeentelijk huisvestingsbeleid;

- Fluctuatie in leerlingaantallen door demografische ontwikkelingen;
- Onvoldoende bekwaam personeel door lokale krapte op de arbeidsmarkt;
- Achterblijven bij technologische (digitale) ontwikkelingen.

Strategische risico's

- Onder druk staande samenwerkingsverbanden met gelieerde partijen;

- Beperkte verandercapaciteit en veranderingsbereidheid van medewerkers bij een organisatie in transitie;
- Wendbaarheid en veerkracht van de organisatie om onverwachte schokken op te vangen (resilience);
- Onvoldoende innovatief vermogen.

Vermijdbare risico's

- Toenemende dreiging van cybercrime;
- Toename incidenten en calamiteiten (o.a. ongewenst/grensoverschrijdend gedrag);
- Privacyschendingen door het niet naleven van aangescherpte privacywetgeving.



Risicocategorieën	Impact: laag	Impact: midden	Impact: hoog
Veiligheid	zero tolerantie; tenzij overmacht		
Integriteit	zeer laag		
Financieel	0 € - € 20.000	€ 20.000 - € 200.000	≥ 200.000
Reputatie & kwaliteit	Beperkte negatieve beeldvorming bij stakeholders	Daling van vertrouwen bij stakeholders	Structurele schade bij stakeholders

Risicocategorieën	Risicobereidheid
Veiligheid	Binnen Signum is veel aandacht voor veiligheid. Signum heeft een zero-tolerance ten aanzien van veiligheidsrisico's.
Integriteit	Signum heeft een zero-tolerance ten aanzien van integriteitsrisico's.
Financieel	Onze risicobereidheid is in het algemeen zeer laag, maar soms moeten we een risico met een hogere financiële impact accepteren omdat de mogelijkheid tot mitigatie zeer beperkt is. Bijvoorbeeld instabiliteit van bekostiging door ontwikkelingen in het onderwijsstelsel. Soms kiezen we op specifieke gebieden, zoals op gebied van innovatie bewust voor een iets hoger risicoprofiel. Voorwaarde is we voldoende robuust zijn om tegenvallers het hoofd te bieden.
Reputatie & kwaliteit	Onze risicobereidheid is laag en waar mogelijk trachten we te voorkomen dat er aanleiding is tot negatieve beeldvorming over Signum.

RISICOBEBEERSING EN RISICOBEREIDHEID

RISICOBUFFER

Signum wil in goed onderwijs kunnen blijven investeren. Daartoe moeten risicobuffers aangehouden worden om onvoorziene tegenvallers in de exploitatie op te kunnen vangen. Op basis van een integrale risicoanalyse en normstellingen die door de Commissie Don en OCW worden gehanteerd, wordt de optimale omvang van bufferliquiditeit bepaald. Uitgangspunt is dat er voldoende middelen beschikbaar zijn om onvoorziene tegenvallers op te kunnen vangen waarbij de surplus aan onderwijsvernieuwing en -verbetering besteed wordt. Dit wordt in 2020 vertaald in een nieuw vermogensbeleid. In 2019 hebben we de begroting 2020 vastgesteld waarin we vooruitlopen op dit nieuwe vermogensbeleid. Vanaf 2020 willen we 2,5-3,0% van de inkomsten besteden aan verbetering, vernieuwing en innovatie.

RISICOCULTUUR

Risico's zijn het effect van onzekerheid op het realiseren van onze doelstellingen en daarmee is risicomanagement essentieel voor het realiseren van onze strategische ambities. Risico's beheersen en onderdeel van de besturingsfilosofie waarmee Signum een cultuur wenst te creëren waarin enerzijds bewust en proactief wordt omgegaan met risico's die de doelstellingen van de organisatie kunnen bedreigen. Anderzijds willen we ook tijdig kansen zien en ze kunnen benutten. In 2019 is het project 'Risicomanagement', onderdeel van het programma Focus op de basis, van start gegaan. Hierin is volop ruimte voor het bespreekbaar maken en versterken van het risicobewustzijn binnen Signum. In het eerste kwartaal van 2020 krijgt risicobewustzijn verder

vorm door middel van gerichte risicomanagementsessies voor zowel de schooldirecteuren (via Serious Gaming) als het bestuurskantoor. Ook het voltallige managementteam en college van bestuur nemen aan deze sessies deel. Hiermee getuigt de 'tone-at-the top' bij Signum van voldoende besef dat risicomanagement een wezenlijk onderdeel is van 'ondernemend in goed onderwijs'.

COMPLIANCE EN INTEGRITEIT

Opereren volgens de wet- en regelgeving is een voorwaarde voor al onze activiteiten. Onze kernwaarden zijn: verbinden, vertrouwen en ondernemen. Met deze kernwaarden als leidraad voor ons gedrag zoeken we intern en extern de samenwerking op; precies wat onze strategie van ons vraagt. Onze leidraad helpt ons om continu de juiste beslissingen te nemen over de wijze waarop we een activiteit uitvoeren. In 2019 hebben we in dialoog met directeuren en medewerkers ruimte gecreëerd om verdere invulling aan deze waarden te geven.

Op alle scholen en op het bestuurskantoor is een vertrouwenspersoon. We werken hiernaast samen met een externe vertrouwenspersoon van Stichting KOMM. Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van ongewenst gedrag, zoals pesten, discriminatie of seksuele intimidatie of medewerkers die dat soort gedrag signaleren, kunnen bij deze vertrouwenspersonen terecht. In 2019 zijn er 53 meldingen gedaan bij bestuursvertrouwenspersonen. Jaarlijks evalueren we het functioneren van het vertrouwenswerk.

B3 RAPPORTAGE VANUIT TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

De reguliere planning-en-controldocumenten (begroting, managementrapportages, bestuursformatieplan en dergelijke) worden geagendeerd in de overleggen van de raad van toezicht. Het college van bestuur legt in iedere vergadering van de raad van toezicht verantwoording af. Op deze wijze wordt het toezichthoudend orgaan betrokken bij het beleid en kan zij de voortgang volgen en adequaat toezicht houden. Ook legt het college van bestuur alle documenten en besluiten voor die conform de statuten en het handboek Governance vooraf goedkeuring van de raad van toezicht behoeven. Voor een uitgebreidere beschrijving van de governance wordt verwezen naar het volledige verslag van de raad van toezicht in hoofdstuk 7.

CONTACT

Signum Onderwijs

Bezoekadres
Berlicumseweg 8 g
Landgoed Coudewater
Rosmalen

Postadres
Postbus 104
5240 AG Rosmalen

t 073 - 8507850
e info@signumonderwijs.nl
w www.signumonderwijs.nl

