

BESTUURS

20



VERSLAG

18



## COLOFON

Redactie Sietske Mol  
Ontwerp Joppe Rovers - 40Rovers

## INHOUD

5	<b>Voorwoord</b>
6	01 Bestuurlijke samenwerking
9	02 Onderwijsbeleid
12	03 Personeelsbeleid
18	04 Huisvestingsbeleid
20	05 Financieel beleid
22	06 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
24	07 Raad van Toezicht
30	08 Financiële situatie op de balansdatum
35	09 Continuïteitsparagraaf
45	Contact



In 2018 zijn we aangetreden als nieuw College van Bestuur. We zijn op werkbezoek geweest bij alle kindcentra en hebben gezien met welke uiteenlopende uitdagingen onze scholen te maken hebben. We hebben vooral genoten van alle inspirerende ontmoetingen met al die betrokken, bewogen en bevlogen mensen, die zich iedere dag weer tot het uiterste inspannen om de kinderen van Signum optimale ontwikkelkansen te bieden. Naast trots en waardering horen we in veel verhalen ook een ondertoon van onzekerheid en zorg: 'Hoe doen we het?' 'Kunnen we nog wel geschikte collega's vinden?' 'Lukt het ons om passend onderwijs verder vorm te geven?'

Bij deze en vele andere vragen hebben we het afgelopen jaar uitvoerig stilgestaan in de opmaat naar het nieuwe strategisch beleidsplan van Signum. Met inspiratietafels, een tweedaagse, werkbijeenkomsten en bijpraatsessies zijn we met kinderen, medewerkers, directeuren, medezeggenschapsraden en andere belanghebbenden in gesprek gegaan over de vraag: wat is nu de bedoeling van ons onderwijs en welke beweging willen we de komende jaren in onze scholen maken? Deze dialoog levert een ambitieus plan op dat vanaf volgend schooljaar de basis vormt voor alle ontwikkelingen binnen Signum.

Het netto exploitatieresultaat komt dit jaar fors onder begroting uit. De vermogenspositie is licht gedaald. Signum

handhaaft haar robuuste vermogenspositie, die ruim boven de signaleringsgrenzen van het Ministerie OCW uitkomt. De realisatiecijfers 2018 waren aanleiding om een aantal korte termijn maatregelen door te voeren. In 2018 startte eveneens het programma 'Focus op de Basis' dat voorziet in een aantal structurele maatregelen om de financiële beheersing verder op orde te brengen.

In 2018 is Signum voor het eerst geconfronteerd met een dalend aantal leerlingen, sterk teruglopende overheids-subsidies en de toenemende druk op de arbeidsmarkt. Met bovendien veel nieuwe mensen in de organisatie is het een uitdaging om de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs, een ononderbroken kindontwikkeling en de bedrijfsprocessen te kunnen waarborgen. Dit vraagt om nieuwe prioriteiten, aanpassingen in onze manier van werken en nieuwe vormen van samenwerken. Kortom, Signum verkeert duidelijk in een overgangsfase.

Als College van Bestuur hebben wij er alle vertrouwen in dat we samen goed op weg zijn. De komende jaren zullen we laten zien dat Signum ondernemend in goed onderwijs is. Bent u benieuwd hoe dat eruitziet? We nodigen u graag uit om eens een kijkje te komen nemen in één van de kindcentra.

College van Bestuur

# 1 BESTUURLIJKE SAMENWERKING

## KINDCENTRUMONTWIKKELING

In 2018 zijn de resultaten van de Kindcentrummonitor (KCM) besproken. Met de KCM kiezen we als partners in de kindcentrumontwikkeling in 's-Hertogenbosch bewust voor een monitor die de kwaliteit van het aanbod en de samenwerking in de volle breedte beziet. De KCM bevroegt directeuren, managers, medewerkers, ouders en leerlingen. Aan de hand van de scores zijn de vitaliteit en effectiviteit van teams bepaald en zijn verbetervoorstellen besproken in de jaargesprekken met de directeuren. De KCM laat op alle fronten een mooie doorontwikkeling van de Kindcentra 0-13 zien.

## PASSEND ONDERWIJS

Het Samenwerkingsverband PO De Meerij werkt met een ondersteuningsplan voor het primair onderwijs. Hoewel de afspraken helder zijn en de samenwerking tussen de betrokken partners constructief is, nemen met de beweging richting inclusief onderwijs de uitdagingen voor de scholen ook verder toe. Signum scholen slagen er steeds beter in basisondersteuning te bieden, maar de ondersteuningsbehoeften en behandelvragen van kinderen worden complexer. We zien een toename van het aantal incidenten veelal in combinatie met externaliserend

gedrag. Ook het aantal zorgmijdende ouders en het aantal klachten nemen toe. In 2018 werden opnieuw een aantal kinderen vanuit het SBO teruggeplaatst naar het regulier of speciaal onderwijs. In het kader van de wens om te komen tot tijdelijke voorzieningen hebben Signum en Koraalgroep in 2018 het initiatief genomen om de mogelijkheden van een inclusief kindcentrum plus (IKC+) te onderzoeken. In zo'n kindcentrum staan naast onderwijs aan kinderen met een zwaardere ondersteuningsbehoefte ook de terugplaatsing van SBO-SO leerlingen en het on-the-job professionaliseren van leraren centraal.

## SAMENWERKING BINNEN DE KINDCENTRA

De verkennende gesprekken voor basisscholen De Overlaet en De Borch hebben ertoe geleid dat deze scholen per 1 augustus 2018 gefuseerd zijn tot een kindcentrum onder bestuur van ATO- Scholenkring. Ook de voorbereiding van de fusie tussen Signum-basisschool Oberon en basisschool Aquamarijn (ATO-Scholenkring) is in 2018 opgestart. Oberon zal naar verwachting op 1 augustus 2019 bestuurlijk worden overgedragen aan ATO-Scholenkring, om met Aquamarijn op te gaan in één kindcentrum. In 2018 is het nieuwe kindcentrum Campus aan De Lanen

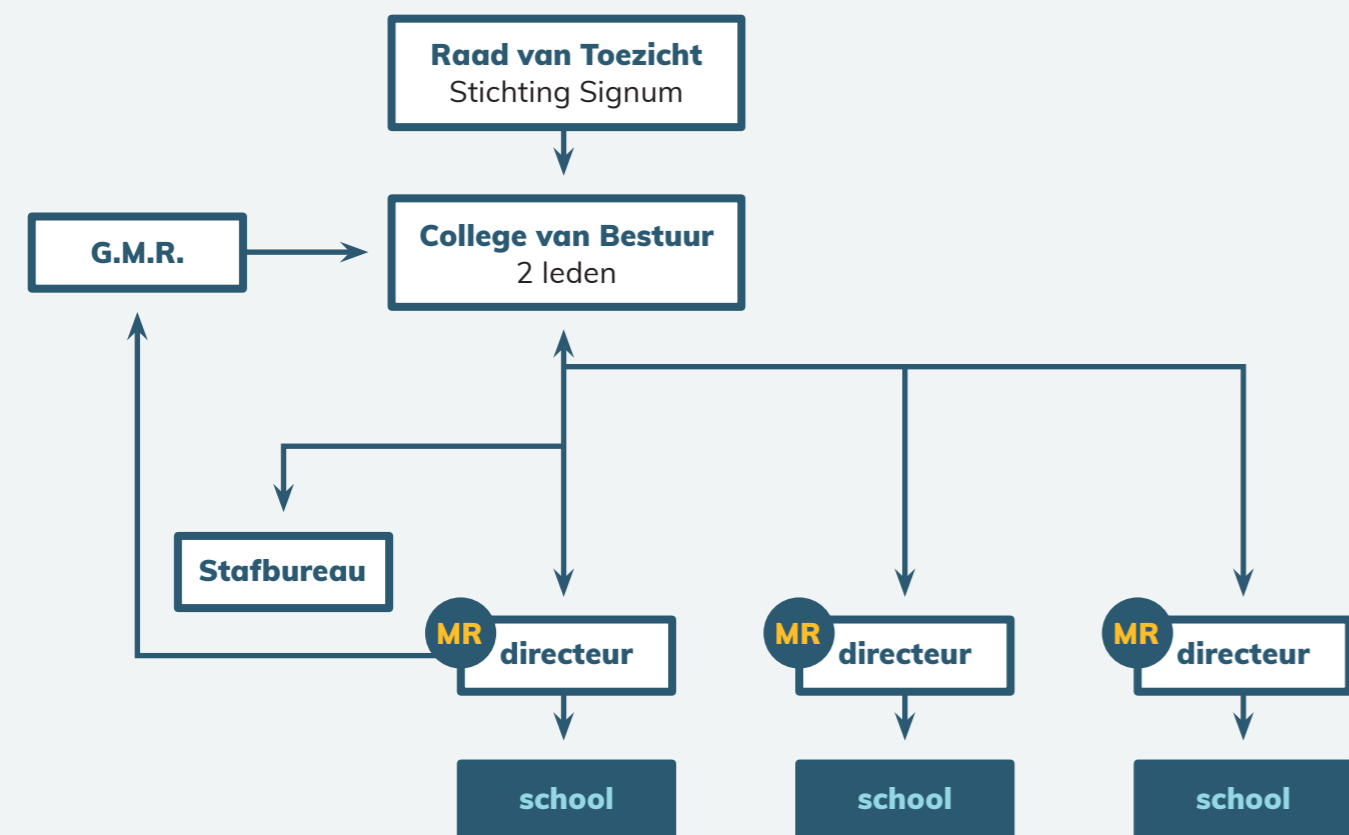
(CADL) van start gegaan. In CADL wordt in samenwerking met het Rodenborch College gewerkt aan een doorgaande ontwikkelijn 0-15 jaar.

## TRANSITIE SSPOH

In 2018 is de wijze van samenwerken binnen de Stichting Schoolbesturen Primair Onderwijs (SSPOH) geëvalueerd. Vanwege de vele bestuurswisselingen is er opnieuw aandacht geweest voor missie, visie en ambities van SSPOH. De basis van samenwerking vormen 'De toekomst begint vandaag' (kindcentrumontwikkeling) en de Bossche Educatieve Agenda. Om de ambities te realiseren wordt er gewerkt met vier agenda's: een uitvoerings-, een ontwikkel-, een professionaliserings- en een kwaliteitsagenda. In 2019 zal de nieuwe werkstructuur haar beslag krijgen, waarbij we elkaar snel bestuurlijk kunnen vinden en praktisch en projectmatig aan de slag gaan met de vier agenda's. Effectief en efficiënt organiseren moet ertoe bijdragen dat risico's en financiële verplichtingen vooraf helder zijn en op transparante wijze gemonitord kunnen worden.



## De organisatiestructuur per 1 februari 2018



In 2018 hebben we nadrukkelijk gekeken hoe we scholen in hun context sterker kunnen maken. Daarvoor is het belangrijk dat we enerzijds helderder zicht krijgen op wat de bedoeling is van ons onderwijs, anderzijds dat we nadenken over de inrichting en onderlinge afstemming van onze kwaliteitszorg, ons innovatiebeleid en ons professionaliseringsbeleid. In 2018 hebben we dat vooral gedaan in het kader van ons nieuwe strategisch beleid, we beschouwen dit echter als een opmaat naar 2019 waarin we tot een visie en concrete aanpak willen komen.

## STRATEGISCH BELEID

Voor Signum was 2018 een overgangsjaar waarin we hebben teruggekeken op de voorgaande beleidsperiode. Er is een rapport van bevindingen opgesteld. In augustus 2018 zijn we gestart met het traject om te komen tot het strategisch beleidsplan 2019-2025. In het najaar vond de inspiratiefase hiervoor plaats, met onder andere gesprekken met stakeholders en leerlingen. Deze fase werd afgesloten met een tweedaagse voor directeuren waarin we hebben nagedacht over 'de bedoeling'. Vanuit deze basis wordt

het plan in 2019 geschreven en de schoolplanontwikkeling vormgeven.

## KWALITEIT

Na het bestuurlijk bezoek van de onderwijsinspectie in 2017 volgden in 2018 een aantal themabezoeken door de inspecteur in het kader van de aansluiting PO en VO. Dit onderzoek heeft voor de scholen geen directe verbeterpunten opgeleverd. De rapportage wordt verwacht in 2019. Begin 2018 werden binnen de kindcentra de gesprekken gevoerd over de de Kindcentrummonitor (KCM) en de daarin geïntegreerde Monitor sociale veiligheid (2017). De resultaten hebben over het geheel genomen geen noemenswaardige problemen aan het licht gebracht. Ook de gesprekken in het kader van de Stadsfoto Kindcentra 0-13 's-Hertogenbosch zijn in 2018 gevoerd. Intern hebben we ons gericht op het consolideren van de gebruikelijke routines met betrekking tot kwaliteitszorg. Om nog beter zicht te krijgen op de kwaliteit van uitvoering, onze opbrengsten en tevredenheid van ouders en medewerkers willen we ons instrumentarium in 2019 gaan aanscherpen.

Onze kwaliteit monitoren en verbeteren, dat doen we ook aan de hand van feedback van ouders. In 2018 zijn de vertrouwenspersonen 28 keer door ouders en personeel

benaderd met vragen en klachten. Deze zijn na bemiddeling en gesprekken en of acties naar tevredenheid afgehandeld. Er is een klacht ingediend bij de klachtencommissie van Stichting KOMM. In het kader van de klokkenluidersregeling zijn er geen klachten ingediend bij de Commissie Integriteitsvraagstukken (CIV). Details en meer informatie over de procedure bij klachten of informatie over de klokkenluidersregeling zijn op te vragen via ons secretariaat.

## INNOVATIE

Met het Signum innovatieteam zijn we in de bestaande structuur verder gegaan. We proberen hiermee de verbinding te leggen tussen mensen die in de scholen met innovaties en veranderprocessen bezig zijn. Er is vooral aandacht geweest voor de wijze waarop dat soort processen worden gemanaged, begeleid en aangestuurd. Signum participeert met Campus aan de Lanen in het stedelijk platform over een voorziening voor kinderen van 10 tot 14 jaar. Er zijn voorbereidingen getroffen voor besluiten die in 2019 genomen zullen worden.

Daarnaast hebben de scholen op tal van onderwerpen doorgewerkt aan onderwijsvernieuwing. Een van de vele resultaten om trots op te zijn is de Nationale Onderwijsprijs die door de provincie Noord-Brabant werd uitgereikt aan Kindcentrum Meerlaer. In het najaar hebben we de pilot *Mevolution for kids* opgestart, met als doel te leren hoe je vanuit ICT een portfoliotool goed kunt vormgeven. Een vijftal scholen participeren in deze pilot. Zij onderzoeken hoe ze, passend bij hun visie, hun curriculum kunnen verrijken door via het portfolio zicht te krijgen op ontwikkelprocessen

van kinderen. De bedoeling is dat zij ervaring opdoen met de diverse mogelijkheden, waarna de licentie uiteindelijk beschikbaar zal komen voor alle Signumscholen.

## ONTWIKKELING

Opleiden in de school en 'een leven lang leren' zijn ook in 2018 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 Leadership in Education afgerond. Anderen participeerden in de teambeursmaster. Een belangrijk uitgangspunt voor professionalisering binnen Signum is leren in de context. In de veldkring MLI/MLE praatten we in 2018 mee over hoe we professionalisering in de werkcontext goed kunnen vormgeven.



# B

## EINDRESULTATEN

Eindresultaten	% LLG 2017	% LLG 2018	Eindtoets	2018 na herberekening	Ondergrens schoolgroep
Bossche Broek	2	1	Cito	538,0	535,1
Masten, De	1	1	Cito	537,7	535,1
Schrijverke, 't	1	1	Cito	535,1	535,1
Wittering.nl	2	1	IEP	83,0	79,7
Borch, de	1	2	IEP	82,7	79,7
Wikveld, 't	1	2	IEP	80,7	79,7
Fonkelsteen, De	4	3	Route8	205,2	204,2
Palet, Het	6	3	Cito	536,1	534,8
Matrix, De	4	4	Cito	541,1	534,6
Troubadour, De	5	4	Cito	535,6	534,6
Ven, 't	5	4	IEP	82,8	79,4
Sparrenbos, 't	4	5	Cito	535,2	534,5
Het IJzeren Kind	7	8	IEP	82,9	78,8
Kameleon, De <i>locatie West</i>	9	8	Cito	536,5	534,0
Krommen Hoek, Den	14	13	IEP	80,4	78,0
Kruisboelijn, De	19	19	IEP	81,7	77,1
Boschveld, 't	26	23	Route8	190,2	195,2
KC Westerbreedte	30	27	Route8	194,2	193,4
Haren, De	43	43	IEP	81,3	73,6
Duizendpoot, De	46	46	IEP	71,6	73,2
Kameleon, De <i>locatie De Graaf</i>	48	48	Cito	528,9	528,2
Oberon	54	49	IEP	74,6	72,9
Kwartiermaker, De	61	60	IEP	75,1	72,0





Het personeelsbeleid van Signum gaat uit van de balans tussen de organisatiedoelen en de persoonlijke doelen van medewerkers. Met thema's als werkgeluk, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling geven we hier verder vorm en inhoud aan.

## WERKGELUK

Met de bewustwordingscampagne 'Haal meer plezier uit je werk' in 2017 zette Signum de eerste stap naar de bewustwording dat werkgeluk van belang is en dat je hier zelf ook een belangrijke rol in speelt. In 2018 gaven we hier een vervolg aan. Willen we gelukkige kinderen in de klas, die zich optimaal kunnen ontwikkelen, dan moeten we ook zorgen dat onze medewerkers gelukkig zijn in hun werk. Er zijn verschillende theorieën over werkgeluk, die we kunnen samenvatten in drie pijlers die zorgen voor werkgeluk: goed werk, plezierig werk en zinvol werk. Dat betekent: werk dat aansluit bij iemands kwaliteiten en talenten, werk dat plaatsvindt in een goede sfeer en relatie met anderen en werk waarmee iemand waarde kan toevoegen.

## DUURZAME INZETBAARHEID

Signum Onderwijs gaat voor duurzame inzetbaarheid van personeel. Het instrument dat we hiervoor sinds 2018 inzetten, is het Huis van Werkvermogen. Met dit hulpmiddel kunnen we als organisatie, team of medewerker inschatten hoe goed we in staat zijn om ons werk uit te voeren (het werkvermogen). De onderste drie etages van het 'huis' - vitaliteit, talent & ontwikkeling, en persoonlijke drijfveren - kunnen medewerkers zelf beïnvloeden om hun werk goed te kunnen blijven doen. Het gaat dan bijvoorbeeld om een goede fysieke en mentale gezondheid, het volgen van scholing en houdingsaspecten zoals professionaliteit en respect. De bovenste etage – de kwaliteit van arbeid - gaat over het werk zelf, de taken, door omstandigheden, de werkdruk, de werksfeer enzovoorts. Wanneer er een goede balans wordt gevonden tussen de drie onderste etages en de bovenste etage, kunnen medewerkers hun werk naar vermogen doen. De verantwoordelijkheid om de balans te vinden of te houden, ligt bij de werknemer en werkgever.

## MEVOLUTION

In 2018 deed het digitaal portfolio Mevolution binnen Signum zijn intrede. Er is veel voorlichting over gegeven en ambassadeurs hebben het in de scholen geïntroduceerd.

Met het digitaal portfolio kunnen medewerkers hun bekwaamheid en professionele ontwikkeling aantonen, als voorbereiding op het lerarenregister, maar vooral ook voor zichzelf. In het portfolio is de gesprekscyclus verwerkt en kunnen medewerkers materiaal voor het aantonen van basis- en vakbekwaamheid opslaan. Die vergaren zij door middel van schriftelijke en mondelinge feedback van collega's en leidinggevendenden, en leggen ze vast in tekst, beeld en videomateriaal. Mevolution is ook een hulpmiddel om te zien of de waarden van Signum, van de school en jouzelf als professional (nog) matchen. Het sluit daarmee aan op het Huis van Werkvermogen. Mevolution helpt medewerkers om meer eigenaarschap te nemen over hun eigen professionele ontwikkeling.

## FUNCTIEPROFIELEN EN PROTOCOLLEN

Naar aanleiding van de vele acties door onderwijsprofessionals zijn in 2018 landelijk de salarissen omhooggegaan en dientengevolge heeft Signum haar functieprofielen bijgesteld. Ook zijn diverse protocollen geactualiseerd.

## WERKDRIJKMIDDELEN

De acties van leerkrachten hebben ook geleid tot extra werkdrukmiddelen. De kracht van deze middelen was dat ze op schoolniveau konden worden ingezet. Teams maakten hierin eigen keuzes, in nauw overleg met de medezeggenschapsraden.

De gelden zijn onder meer benut voor de inzet van extra (onderwijsondersteunend) personeel en vakleerkrachten, en ondersteuning bij projecten op school. Concreet betekent dit dat het volgende stappenplan is gevolgd:

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

Onderstaande tabel is een overzicht van de besteding van werkdrukmiddelen. De totale bekostiging bedroeg 430.938 euro waarvan is besteed volgende onderstaande tabel:

Werkdrukgeden	Schooljaar 2018-2019 tijdvak augustus t/m december 2018
	<b>Eindtotaal</b>
Materieel	€ 25.288
Overig	€ 2.562
Personeel	€ 310.622
Professionalisering	€ 1.360
<b>Eindtotaal</b>	<b>€ 339.833</b>

## VERZUIM

In 2018 zagen we landelijk en ook bij Signum een toename van ziekteverzuim. Het versterkt onze ambitie om te zorgen dat ons personeel duurzaam inzetbaar is. We willen niet alleen verzuim bestrijden, maar zoeken ook naar aanknopingspunten voor preventie.

## AVG

In 2018 is veel aandacht geweest voor de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). In dat kader is een zogenoemd privacy team opgesteld. In 2018 zijn grote slagen gemaakt voor wat betreft het beleid. De vertaalslag van dit beleid in concrete procedures en richtlijnen krijgt vervolg in 2019.



## C

### VERDELING MAN/VROUW

	Man		Vrouw		Totaal	
Leeftijd	Aantal	Fte's	Aantal	Fte's	Aantal	Fte's
20 - 30	9	7,44	100	79,68	109	87,12
30 - 40	21	19,18	195	126,28	216	145,46
40 - 50	23	20,41	137	87,72	160	108,13
50 - 60	13	10,83	126	85,76	139	96,59
60 - 70	20	15,15	54	34,45	74	49,6
	86	73,01	612	413,89	698	486,9

## D

### VERDELING PER FUNCTIEGROEP

	Man		Vrouw	
Functie	Aantal	Fte's	Aantal	Fte's
Directie	14	8,3	15	13,11
OP	61	57,71	487	328,05
OOP	11	7	110	72,73
	86	73,01	612	413,89





## E VERZUIM

### Verzuimpercentage

### Meldingsfrequentie

### Nulverzuim

2014	6,52	1,26	37,54
2015	5,48	0,91	52,41
2016	4,72	1,1	48
2017	4,66	0,89	50,5
2018	7,02	0,97	48,62

## F INVULLING FUNCTIEMIX

**67 %**

Percentage aangesteld in L10

**32 %**

Percentage aangesteld in L11

**1 %**

Percentage aangesteld in L12

## G MOBILITEIT

Vrijwillig **22**

Verplicht **5**



## ONDERHOUD

Vanuit de gedachte om schooldirecteuren en teams te ontzorgen op het gebied van onderwijshuisvesting en facilitair beheer hebben ATO-scholenkring en Signum in 2012 de Stichting Beheer Kindcentra (SBK) opgericht. Door centrale coördinatie vanuit SBK zijn we in staat de scholen te ondersteunen met betrekking tot klein onderhoud, de groenvoorziening en de uitvoering van het groot onderhoud conform het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Naast deze taken regelt SBK een groot aantal facilitaire zaken teneinde het onderwijsproces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Inmiddels is er een bestuurlijk SLA tot stand gekomen tussen Signum en de SBK wat in het najaar bestuurlijk is bekrachtigd.

## ACTUELE GEBOUWSITUATIE

### Nieuwbouw Oberon

In 2015 heeft basisschool Oberon al een bouwbudget van 1,2 miljoen toegewezen gekregen vanuit de gemeente voor het realiseren van nieuwbouw. Sindsdien zijn er gesprekken gaande met de gemeente over het naastgelegen gebouw van basisschool Aquamarijn van ATO Scholenkring. In

2016 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de mogelijkheden om de scholen Aquamarijn en Oberon te huisvesten in een gezamenlijk gebouw. Samen met kinderopvangorganisatie Zonnelicht werken de scholen aan de realisatie van Kindcentrum Oosterplas. In 2018 is de samenwerking tussen de scholen geïntensiveerd: in dit kader is er nu één directeur voor beide scholen. Op dit moment is het in 2017 reeds aangevraagde bouwbudget voor het realiseren van een nieuwbouwdeel voor Aquamarijn nog onzeker. De toezegging van de gemeente aan de betrokken kinderopvangorganisatie met betrekking tot de overdracht van een bestaand pand op het terrein komt begin 2020 van rechtswege uit te vervallen. Dit biedt mogelijk andere perspectieven voor een optimale indeling van het terrein. In afwachting van de ontwikkeling is inmiddels wel het besluit genomen om Oberon per 1 augustus 2019 over te dragen aan het bestuur van ATO-scholenkring.

### Kindcentrum De Borch

In augustus 2018 hebben de voormalige scholen De Borch en De Overlaet hun plannen om te komen tot een volledige fusie gerealiseerd. Vanaf de zomer 2018 zijn zij, binnen ATO, samen verder gegaan als Kindcentrum De Terp.

### Kindcentrum Het Bossche Broek

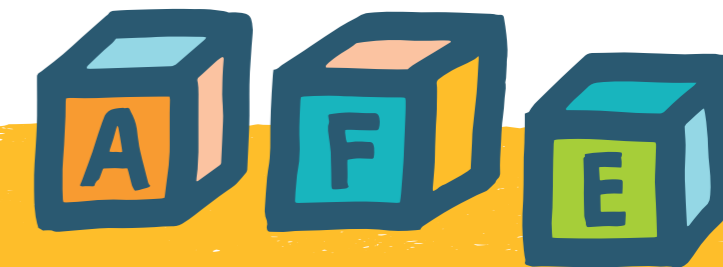
In het afgelopen jaar heeft het bureau 'Space Value' een opdracht uitgevoerd in het kader van de stedenbouwkundige ontwikkelingen rondom de beide locaties van Kindcentrum Het Bossche Broek. Uit het onderzoek, dat in nauw overleg met alle betrokken partijen tot stand is gekomen, bleek dat het vinden van een uni-locatie niet tot de mogelijkheden kon behoren. Daardoor is inmiddels het gemeentelijk besluit genomen om te gaan onderzoeken wat de consequenties zijn voor de realisering van twee nieuw te bouwen scholen op de bestaande locaties. Signum heeft aangegeven bij het Ministerie van OCW een verzoek in te willen dienen voor een extra zelfstandig brinnummer voor de locatie Kruisbroedershof teneinde deze ontwikkeling verder te optimaliseren.

### Campus aan de Lanen

Na de voorbereidingen in 2017 voor de oprichting van het nieuwe kindcentrum Campus aan de Lanen heeft Signum in 2018 een BRIN-nummer voor de school ontvangen. Na intensief overleg met de gemeente 's-Hertogenbosch is vervolgens besloten om met ingang van het nieuwe schooljaar 2018-2019 een aantal lokalen te gaan betrekken in een tijdelijk gebouw aan de Lunersingel in Rosmalen. Dit is in opdracht van de gemeente net voor de zomervakantie door de firma De Meeuw opgeleverd. De locatie biedt ook tijdelijk onderdak aan kinderopvangorganisatie Ons Kindbureau en twee bovenbouwgroepen van Kindcentrum De Hoven. Op termijn zal er ook een samenwerking gaan plaatsvinden met het voortgezet onderwijs.

## IHP 2018

Aan het einde van het jaar werd door de gemeente de definitieve versie van het Integraal Huisvestingsplan 2018 (IHP) gepresenteerd. Dit plan was de uiteindelijke opbrengst van een lang traject rondom de beschrijving van de huidige en toekomstige situatie met betrekking tot onderwijshuisvesting in de gemeente 's-Hertogenbosch. Ook werd opnieuw, samen met de gemeente, het 'op overeenstemmingsgericht overleg' (OOGO) ingericht. In de gemeente is specifiek aandacht voor de duurzaamheid van de nieuwe gebouwen. De gemeente zal binnen het nieuwe IHP uitgaan van een investeringsbedrag per m<sup>2</sup> dat hoger zal liggen dan de huidige VNG-norm. Zij gaan een investeringsbedrag van € 2400,- per m<sup>2</sup> hanteren en, in geval van renovatie, 80% van dit bedrag. Dit is inclusief de gemeentelijke wens om volgens de BENG-norm te gaan bouwen. Als gevolg van het, in het najaar, vastgestelde IHP zal de gemeente een opdracht verstrekken aan een extern bureau om een stedenbouwkundig onderzoek uit te voeren naar de toekomstige ontwikkelingen voor de huidige locatie van Kindcentrum Het Palet.



## WERKPROCESSEN

De financiële functie voldoet aan de minimaal hieraan te stellen eisen. Vanuit dit normenkader heeft de accountant in haar managementletter wederom de opvolging van de adviezen beoordeeld.

De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de verbetering van de registratie-, administratie- en verantwoordingsfunctie van de afdeling Financiële Administratie (FA). Nu de basis staat gaat de afdeling zich verder ontwikkelen. Betrouwbare financiële informatie vormt hiermee een solide basis waarop de afdeling verder kan bouwen. FA zal zich verder ontwikkelen naar een afdeling Finance & Control die partner in business is en ondersteunt vanuit de bedoeling. De afgelopen jaren is veel tijd besteed aan de administratieve ondersteuning van de andere stichtingen; veel meer dan geanticipeerd. Ook in 2018 is dit het geval. De focus komt de komende tijd veel meer te liggen op versterking van de eigen planning & control cyclus, waarbij geïnvesteerd wordt in de verdere ontwikkeling van de management control-functie binnen de afdeling. In 2019 is gestart met het ontwikkelprogramma Focus op de Basis.

De afdeling financiën staat voor de uitdaging om de veranderende informatiebehoefte vanuit de interne organisatie (directeuren, College van Bestuur, toezichthouder) en de externe stakeholders (accountant en het Ministerie van OCW) vorm te geven. Dat doet zij niet alleen. Het hele managementteam is hierbij betrokken.

## EUROPESE AANBESTEDINGEN

Voldoen aan wet- en regelgeving omtrent Europese aanbestedingen was ook in 2018 een belangrijk aandachtspunt. Aanbestedingen zijn intensieve trajecten. Niet alle kennis is in huis. Externe expertise is ingehuurd voor onder meer juridisch advies, publicatie op tendernet en de nota van inlichtingen. De directeuren worden betrokken in deze trajecten, zodat de uitvraag aansluit bij de organisatiebehoeften. In 2018 zijn de kavels 'kopieermachines' en 'meubilair' succesvol Europees aanbesteed.



## MEERJARENPLANNEN

In 2018 wilden we een meerjareninvesteringsplan opzetten, dit is doorgeschoven naar 2019. De meerjarenbegroting is beleidsarm opgesteld. In het kader van het traject om te komen tot een nieuw strategisch beleidsplan, is 2019 in feite een overgangsjaar. Het actualiseren van het vigerende meerjarenonderhoudsplan vindt pas plaats in 2019. De schouw van onze onderwijsgebouwen heeft echter pas laat in 2018 plaatsgevonden. De schouwrapporten zijn dan ook pas in het nieuwe kalenderjaar vanuit SBK ontvangen.



**Voor alle aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen treedt de GMR in de plaats van de 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. De MR's van de SBO-scholen Sprankel en Toermalijn hebben in 2018 te kennen gegeven geen invulling meer te geven aan de zesde zetel die voor hen in de personeelsgeleding is gereserveerd. Besloten is deze specifieke zetel te laten vervallen en het GMR-reglement hierop aan te passen.**

## SAMENSTELLING GMR EN WERKGROEPEN

In 2018 zijn er wisselingen geweest in de bezetting van de verkiezingsplatforms en de GMR. Met het vertrek van drie personeelsleden en twee ouders uit de GMR ontstonden ook vacatures voor de rollen van voorzitter GMR, voorzitter werkgroep Personeel en voorzitter werkgroep

Financiën. Eind 2018 waren deze functies weer vervuld. Er is een nieuwe voorzitter gekozen en er is zowel in de personeelsgeleding als de oudergeleding een vacature ingevuld. Wel zijn er veel vacatures gebleven. Lang niet alle scholen zijn met een ouder en een personeelslid vertegenwoordigd. Omdat het moeilijk blijkt nieuwe leden te werven en we toch een goede afspiegeling en vertegenwoordiging van de scholen nastreven, is het voornemen om in 2019 de organisatie- en overlegvorm van de GMR tegen het licht te houden en mogelijk te herzien.

## BIJEENKOMSTEN

In 2018 heeft de GMR zes reguliere overleggen gehad met het College van Bestuur (CvB) en twee keer vergaderd met de Raad van Toezicht (RvT). Het dagelijks bestuur had tot de zomervakantie 2018 voorafgaand aan de GMR-vergaderingen overleg met de voorzitter van het CvB. In het kader van efficiency is besloten deze vergaderingen met ingang van het nieuwe schooljaar niet langer in te plannen. Als het nodig is, weten het dagelijks bestuur van de GMR en het CvB elkaar te allen tijde te vinden. Vast onderdeel van de GMR-vergaderingen zijn de mededelingen waarmee het CvB de GMR op de hoogte houdt van relevante ontwikkelingen binnen de organisatie. Op 22 oktober 2018 heeft een ambitiegesprek plaatsgevonden

tussen het dagelijks bestuur van de GMR en het CvB. In een informele setting is besproken hoe het CvB en de GMR aankijken tegen het functioneren van de medezeggenschap en welke speerpunten het CvB voor dit schooljaar benoemd heeft. Ook is afgesproken elk jaar een evaluatiegesprek te organiseren tussen dagelijks bestuur en CvB.

In het voorjaar is er een informeel overleg geweest met het dagelijks bestuur van de GMR van ATO Scholenkring over elkaars structuren van medezeggenschap. Bedoeling is om in 2019 de activiteitenplannen naast elkaar te leggen om te bekijken of en in hoeverre samen opgetrokken zou kunnen worden. Tevens is afgesproken dat beide GMR's samenwerken wat betreft scholing (MR Start). Ook is een overleg gepland met de GMR van Stichting Leijestroom over de organisatie- en overlegstructuur van de GMR.

Andere belangrijke thema's waarbij de GMR in 2018 nauw betrokken was en die tijdens de bijeenkomsten aan de orde kwamen, zijn het nieuwe strategisch beleidsplan, de implementatie van de AVG, en het schoolondersteuningsplan.

## COMMUNICATIE MET ACHTERBAN

De Inspectie van het Onderwijs vermeldde in 2017 in haar rapport dat de communicatie met de achterban/MR's verbeterd kan worden op een aantal punten. Hiermee is in 2018 een start gemaakt. Zo zijn leden van de GMR naar aanleiding van de campagne 'Haal meer plezier uit je werk' bij de MR's nagegaan of hier aandacht aan wordt besteed in de MR.

## SCHOLING

In maart 2018 volgden 19 MR-leden en 2 GMR-leden de training 'MR-Verdieping' door de VOO. De training voorzag in de behoefte om ervaringen te delen en vragen te stellen met betrekking tot de dagelijkse uitvoeringspraktijk van de medezeggenschapsraden.

## EVALUATIE GMR

In het voorjaar heeft een evaluatie plaatsgevonden over het functioneren van de GMR en de samenwerking met het CvB. Er is een vragenlijst uitgezet onder GMR leden. Een belangrijke bevinding was dat de GMR kansen ziet voor verbetering van de relatie met de MR's en het elkaar over en weer informeren. Informatievoorziening naar de MR's verloopt goed via de digitale postbussen voor MR's. Zij worden in de gelegenheid gesteld mee te praten. De GMR kan meer doen als zij op de hoogte is van dingen die op meerdere scholen spelen. In contacten met MR's kan worden nagevraagd welke punten leven. Thema's als inzet van werkdrukmiddelen kunnen GMR-leden bij de MR's aan de orde stellen. Afgesproken is om dit punt en de andere uitkomsten van de evaluatie in 2019 op te pakken, dan wel er alert op te zijn. De evaluatie van de GMR staat opnieuw op de agenda in 2019.

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



# 7 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

## 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) 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 Raad van Toezicht uit van een vastgesteld toezichtkader, met behulp waarvan de aangelegenheden die de aandacht van de RvT vragen, gestructureerd aan bod komen.

## STRATEGISCH BELEIDSPLAN

Behalve deze reguliere taken heeft het jaar 2018 voor de RvT in het teken gestaan van het nieuwe strategische beleidsplan. Zo heeft de RvT als toehoorder deelgenomen aan diverse sessies ter input voor het strategische beleidsplan. Op deze wijze zijn we als RvT niet alleen in de besluitvorming betrokken maar ook (zijdelings) betrokken

bij het proces. Hierdoor is het mogelijk om het strategisch beleidsplan vanuit diverse invalshoeken te benaderen. Het vormt een goed fundament voor de integrale beoordeling van het uiteindelijke plan dat ter besluitvorming gepland staat in de junivergadering.

## TWEEHOOFDIG CVB

2018 stond in het teken van de bestuurlijke wisseling. Van een eenhoofdig CvB zijn we in 2018 gestart met een tweehoofdig CvB. Met ingang van 1 maart is Jan Heijmans gestart als voorzitter College van Bestuur en per 1 juni 2018 is Arlène Denissen benoemd tot lid CvB. In de oktobervergadering is aandacht besteed aan de werkverdeling tussen beide CvB leden en is er het 'reglement College van Bestuur' herzien. Het nieuwe bestuur heeft een '100-dagen presentatie' gegeven. Hierin hebben zij hun bevindingen aan de RvT gepresenteerd. Deze bevindingen zijn geconcretiseerd in een aantal verbeterpunten die zijn meegenomen in de begroting van 2019.

## GEMEENTELIJKE OMBUDSCOMMISSIE

Een andere gelegenheid, waaraan de RvT buiten de reguliere vergadering veel aandacht heeft besteed, was het rapport van de gemeentelijke ombudsc commissie. In dat kader heeft de raad veelvuldig overlegd met de diverse betrokkenen en actief haar toezichthoudende rol vervuld. In september 2018 heeft de RvT het bericht ontvangen dat deze langslpende kwestie is afgesloten.

## HONORERING

De leden van de RvT ontvangen jaarlijks een vergoeding waarvan de hoogte wordt vastgesteld door de RvT. De in dit kader 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.

## PROFESSIONALISERING

In 2017 is er een procedure zelfevaluatie vastgesteld en in 2018 heeft de RvT een zelfevaluatie volgens deze procedure gehouden. Daarbij is gekeken naar het functioneren van de RvT als geheel en het functioneren in relatie tot het CvB. Daarbij zijn de volgende thema's aan de orde geweest: beleidsontwikkeling, rol en taakverdeling, onafhankelijke opstelling, randvoorwaarden, kennis & ervaring en sociale

kenmerken. Naar aanleiding van deze evaluatie heeft de RvT onder meer de volgende verbeterpunten geformuleerd:

- Betere monitoring van het handelen van de RvT voor wat betreft de Code Goed Bestuur en vastgestelde reglementen. De monitoring hiervan zal een vast punt worden op de evaluatieagenda;
- De RvT hecht eraan om ook onderling discussies te kunnen voeren. Een uur voorafgaand aan de reguliere RvT vergadering (in gezamenlijkheid met CvB) is er een overleg tussen de RvT leden;
- Een punt waarop de RvT nog ruimte voor verbetering ziet, betreft het risicomanagement.

Bob Van Kuijck en Henri Van Mil hebben beide een leergang gevolgd aan de VTOI-NVTK Academie. In 2019 zal de evaluatie van de RvT onder leiding van een externe partij plaatsvinden.

## SAMENSTELLING

De RvT bestond op 1 januari 2018 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.

Door privéomstandigheden heeft Leon Spaan in de junivergadering van de RvT zijn voorzitterstaken overgedragen aan Carolien Angevaren. Bob van Kuijck is in deze vergadering benoemd tot vicevoorzitter.

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Aftreden per
Anne-Miek Nelissen-Hanssen	01-04-2011	herbenoemd	april 2019
Bob van Kuijck	01-01-2014	herbenoemd	juli 2021
Leon Spaan (voorzitter)	01-01-2014	herbenoemd	januari 2022
Carolien Angevaren (vicevoorzitter)	01-08-2015	augustus 2019	juli 2023
Henri van Mil	01-09-2017	augustus 2021	juli 2025

[Samenstelling RvT en rooster van aftreden](#)

## COMMISSIES

De Raad van Toezicht kent nu de volgende commissies:

- Auditcommissie: Bob van Kuijck (voorzitter) en Henri van Mil
- Remuneratiecommissie: Carolien Angevaren (voorzitter) en Anne-Miek Nelissen-Hanssen
- Kwaliteitscommissie: Henri van Mil en Leon Spaan (voorzitter).

Door de privéomstandigheden van Leon Spaan heeft er ook een wisseling in de commissies plaatsgevonden.

## AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie houdt zich bezig met de governance- en financiële aangelegenheden van de stichting, bereidt de bespreking van de governance- en financiële aangelegenheden van de RvT voor en adviseert de RvT over de te dien aanzien te nemen besluitvorming. In de auditcommissie wordt de besluitvorming voor de externe accountant voorbereid en worden de managementletter, jaarrekening, begroting en het jaarverslag behandeld. Al een geruim aantal jaren heeft Signum dezelfde accountant. Daarom is het besluit genomen om een nieuwe accountant te selecteren voor de controle van boekjaar 2019.

## REMUNERATIECOMMISSIE

De remuneratiecommissie adviseert de Raad van Toezicht onder andere met betrekking tot de rol die de RvT vervult als werkgever van het CvB. In het verslagjaar heeft de remuneratiecommissie zich in dat kader intensief beziggehouden met de werving, selectie en benoeming van de beide nieuwe leden van het CvB. Ook houdt de commissie tweemaal per jaar een functioneringsgesprek met de individuele leden van het CvB. Aan het begin van het schooljaar in de vorm van een plangesprek en tegen het einde van het schooljaar via een evaluatiegesprek. Bovendien vindt jaarlijks een evaluatiegesprek plaats met de beide CvB leden gezamenlijk. Omdat beide leden van het CvB nog maar kortgeleden zijn benoemd is er dit jaar voor gekozen om het plangesprek met beide leden



# SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

### Voorzitter: Carolien M. Angevaren

Geboortjaar 1965

Hoofdfunctie: Sectorhoofd Incidentbestrijding Brandweer Brabant-Noord

### Nevenfuncties

- Lid Algemeen Bestuur Waterschap Aa en Maas

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

Geboortjaar 1948

### Nevenfuncties

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





**Lid: Leon W.J. Spaan**

Geboortejaar 1964

Hoofdfunctie: Algemeen Directeur / Rector  
OMO Scholengroep Boxtel  
(Jacob Roelandslyceum en  
Baanderherencollege)

**Nevenfuncties**

- Bestuurslid Samenwerkingsverband Passend Onderwijs  
Voortgezet Onderwijs De Meijerij 's-Hertogenbosch

**Lid: Bob (J.) R.H.J. van Kuijk**

Geboortejaar 1965

Hoofdfunctie: Directeur SERUM Consultancy

**Nevenfuncties**

- Commissaris BMOP Holding
- Lid Raad van Toezicht Cambium College

**Lid: Henri van Mil**

Geboortejaar 1963

Hoofdfunctie: Directeur GEODAN

**Nevenfuncties**

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

van het CvB gezamenlijk te houden. 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; zulks in overleg met de auditcommissie. Daarbij worden de voorgeschreven kaders van de WNT en de richtlijnen van de VTOI in acht genomen.

## BIJEENKOMSTEN EN BESLUITEN

De RvT en het CvB vergaderden in 2018 zes keer samen en twee keer in gezamenlijkheid met de GMR.

Buiten de reguliere vergadercyclus zijn ook de diverse commissies bij elkaar geweest. Belangrijke besluiten waren:

- Aanstelling nieuwe leden CvB;
- Goedkeuring aan het besluit van het CvB tot het samenvoegen van basisscholen Overlaet en De Borch;
- Goedkeuring aan het besluit tot het vaststellen van het reglement College van Bestuur.



## HET RESULTAAT

Het netto exploitatieresultaat is uitgekomen op € -983.153 negatief (2017: € -339.805). Het resultaat is opgebouwd uit het resultaat uit gewone bedrijfsvoering en een resultaat uit financiële baten en lasten. Het rendement op het vermogen tendeert naar nul. Met de huidige rentestand is het niet mogelijk om 'in het verleden behaalde resultaten' op liquide middelen en beleggingen te evenaren. In de begroting 2019 wordt voortaan dan ook uitgegaan van een minimaal rendement van € 2.000.

De realisatie wijkt fors af van de begroting. Voor een groot deel komt dit omdat in de begroting geen rekening gehouden kon worden met een aantal onzekerheden in het kader van de nieuwe cao. Daarnaast is het

lerarentekort merkbaar in de flexibele schil. In 2018 stijgen per saldo de lasten sterker dan de baten toenemen. De Rijksbekostiging komt uit op € 39,7 miljoen. Dit is ruim € 2,7 miljoen meer dan begroot en € 2,1 miljoen meer dan vorig jaar. In de cao-onderhandelingen is afgesproken dat PO-schoolbesturen zelf een deel van de salarisverhogingen financieren uit de niet-effectief ingezette functiemixmiddelen PO-sector (€ 75,0 miljoen). In 2018 heeft Signum via het Samenwerkingsverband PO De Meierij in het kader van passend onderwijs € 1,0 miljoen ontvangen. Deze inkomsten blijven hiermee gelijk ten opzichte van 2017. Het gaat specifiek om de middelen voor lichte ondersteuning (via SSPOH) en de arrangementen voor extra ondersteuning.

	Realisatie 2018	Begroot 2018	Realisatie 2017
<b>Netto resultaat</b>			
Baten	€ 40.776.638	€ 37.806.354	€ 38.772.268
Lasten	€ 41.748.855	€ 37.925.224	€ 39.118.792
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>€ -972.217</b>	<b>€ -118.870</b>	<b>€ -346.524</b>
Buitengewoon resultaat	€ 0	€ 0	€ 0
Financiële baten en lasten	-€ 10.936	€ 61.968	€ 6.719
<b>Netto resultaat</b>	<b>€ -983.153</b>	<b>€ -56.902</b>	<b>€ -339.805</b>

De hogere Rijksbekostiging is verder te verklaren door de hogere beschikking middelen prestatie-box.

De hogere personele lasten (€ 3,0 miljoen) hebben ook te maken met de nieuwe cao, het werkdrukakkoord en het lerarentekort (hogere GPL en relatieve dure vervangingskosten bij ziekte en vacatures).

## RESULTAATBESTEMMING

Het exploitatieresultaat 2018 wordt geboekt ten laste van de algemene reserve. De mutaties in de bestemmingsreserves publiek en privaat komen ten gunste van de algemene reserve. Per saldo neemt de algemene reserve af met € 107.830.



### Mutatie Algemene Reserve

2018

Netto resultaat	€ -983.153
<b>Mutaties bestemmingsreserves</b>	<b>€ 875.323</b>
- reserves publiek	€ -869.637
- reserves privaat	€ -5.687
<b>Toevoeging aan algemene reserve</b>	<b>€ -107.830</b>

## VERMOGENSPOSITIE

Het totale vermogen is ultimo 2018 gedaald naar € 18,5 miljoen (2017: € 19,7 miljoen). Signum heeft hiermee een robuuste vermogenspositie. Het eigen vermogen daalt mee met het exploitatieresultaat en is gelijk aan € 10,0 miljoen. De liquiditeit daalt mee met de afname van de kortlopende schulden.

Balans	31 dec 18	31 dec 17
<b>Activa</b>		
Materiële vaste activa	€ 5.312.086	€ 5.104.101
Financiële vaste activa	€ 2.447.181	€ 2.987.974
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	€ 3.316.262	€ 3.752.863
Liquide middelen	€ 7.479.099	€ 7.926.064
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 18.554.628</b>	<b>€ 19.771.002</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	€ 9.996.144	€ 10.979.296
Voorzieningen	€ 2.058.590	€ 2.070.927
Kortlopende schulden	€ 6.499.894	€ 6.720.779
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 18.554.628</b>	<b>€ 19.771.002</b>

## KENGETALLEN VERMOGENS- EN BUDGETBEHEER

De kengetallen zijn een momentopname, berekend naar de in de jaarrekening vastgelegde situatie per 31 december. De trendmatige ontwikkeling van de kengetallen over meerdere jaren geeft een afspiegeling van het gevoerde financiële beleid. De solvabiliteit verschaft inzicht in de financieringsopbouw en geeft aan in hoeverre op lange termijn aan de verplichtingen voldaan kan worden. De ondergrens, die het Ministerie van OCW hanteert, is 30%. De solvabiliteit ultimo 2018 is gelijk aan 65% (2017: 65%). *Definitie: Eigen vermogen, inclusief voorzieningen gedeeld door het totale vermogen (balanstotaal).* Het weerstandvermogen (25%) relateert de omvang van het eigen vermogen aan de grootte van de stichting. De inspectie van het onderwijs hanteert een ondergrens van 5%. Een instelling komt in de gevarezone indien het weerstandvermogen onder de 10% uitkomt. Signum zit daar ruim boven. *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. Voor 2018 geldt dat de vlottende activa de kortlopende schulden overstijgen. De liquiditeit komt uit op 1,7 (2017: 1,7) en ligt daarmee boven de bovengrens van het Ministerie van OCW (1,5). *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). De rentabiliteit komt uit op -2,4% (2017: -0,9%). *Definitie: het resultaat gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten uit gewone bedrijfsvoering x 100 procent.*

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft geen ondergrenzen vastgesteld voor de kengetallen budgetbeheer. Alleen voor de huisvestingsratio is een bovengrens vastgesteld. De waarden van de kengetallen zijn ten opzichte van vorig jaar nauwelijks gewijzigd. De Rijksbijdrage als percentage van de totale inkomsten is gelijk aan 97% en geeft weer dat Signum bijna geen andere inkomsten naast de Rijksbijdragen kent (2017:

97%). De uitgaven aan gebouw-gerelateerde posten omvatten 8% van de totale lasten (2017: 7%). De personele lasten als aandeel in de totale lasten is met 1% toegenomen tot 84%. De dekkingsgraad van het eigen vermogen ten opzichte van de totale lasten is 24% (2017: 28%). Het aandeel personele lasten als percentage van de Rijksbijdrage is gelijk aan 89% (2017:86%).

Kengetallen vermogensbeheer	2018	2017	Signaleringgrenzen	
			onder	boven
Solvabiliteit (EV+VZ/TV)	65%	65%	30%	geen
Weerstandvermogen	25%	28%	5%	geen
Liquiditeit (VA/VS)	1,7	1,7	0,75	1,50
Rentabiliteit	-2,4%	-0,9%	0,0%	5,0%

Kengetallen budgetbeheer	2018	2017	Signaleringgrenzen	
			onder	boven
Rijksbijdragen / baten:	97%	97%	geen	geen
Personele lasten / totale lasten	84%	83%	geen	geen
Huisvestingsratio	7%	8%	geen	10%
EV / totale lasten	24%	28%	geen	geen
Personele lasten / rijksbijdragen	89%	86%	geen	geen



## JAARREKENINGCONTROLE

De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte te Eindhoven. De accountant heeft haar werkzaamheden gebaseerd op de uitgangspunten die worden vastgelegd in het Onderwijscontroleprotocol OCW/EL&I 2018. De controle is gericht op de inrichting van de jaarstukken en de rechtmatige besteding en verkrijging van Rijksbijdragen.

## TREASURY

Het treasury-beleid van de stichting is risicomijdend en defensief. Daarbij worden de richtlijnen uit de OCW-Regeling "Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016", die het Ministerie van OCW heeft opgesteld (6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938), nageleefd.

Signum heeft een treasury-statuut 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 2018 € 2,4 miljoen. Toekomstgericht wordt deze afgebouwd.

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

## DE FINANCIËLE FUNCTIE

Signum werkt met een Planning & Control cyclus (P&C-cyclus). Tweemaal per jaar verschijnen voortgangsrapportages (RAPs). De RAP4 en de RAP8 vormen tijdens het boekjaar samen met de soft-close (RAP12), het geheel van rapportages over de financiële stand van zaken. Deze voortgangrapportages bestaan uit een analyse van de exploitatie, een prognose van de jaareindeverwachting met bijstellingsvoorstellen, een tussentijdse balanspositie, een overzicht van kengetallen vermogens- en budgetbeheer en een geactualiseerde liquiditeitsprognose.



# 9

## CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Met de continuïteitsparagraaf kan iedere belanghebbende en belangstellende kennisnemen van de wijze waarop Signum omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en nog te voeren beleid. De paragraaf draagt tevens bij tot tijdige signalering van situaties die mogelijk om maatregelen vragen. Daarmee wordt voorkomen dat in een (te) laat stadium de noodzaak tot ingrijpen helder wordt. Deze paragraaf volgt de leidraad van de Minister van OCW en bestaat uit een deel A: 'gegevensset' en een deel B: 'overige rapportages'.

## DEEL A GEGEVENSSET

### Kengetallen personeel

De formatie van Signum voor het schooljaar 19/20 is gelijk aan 496 fte. Medewerkers die gedetacheerd worden, zijn hierin niet opgenomen. De formatie voor de komende drie schooljaren neemt af met de verwachte leerlingendaling (1,0 fte per 25 leerlingen). De inzet OOP blijft ongewijzigd.



### Formatie 2019-2023

	SJ 19/20	SJ 20/21	SJ 21/22	SJ 22/23
Formatie directie	23,1	24,1	24,1	24,1
Formatie onderwyzend personeel	378,1	379,9	381,1	381,3
Formatie onderwyzend ondersteunend personeel	101,7	101,7	101,7	101,7
<b>Formatie totaal</b>	<b>502,9</b>	<b>505,8</b>	<b>506,9</b>	<b>507,1</b>



## Leerlingenprognose

Bron is de integrale leerlingenprognoses 2018-2033 van de gemeente 's-Hertogenbosch. Basis vormt de leerlingentelling per 1 oktober 2018. De opeenvolgende jaren zijn gebaseerd op de trendbeweging in de leerlingenprognoses van de gemeente. Voor het eerst in jaren heeft Signum te maken met krimp. Het leerlingaantal is in 2018 gedaald met 179 leerlingen. De krimp houdt nog twee jaar aan, waarna een lichte stijging geprognosticeerd wordt. Te verklaren door de nieuw te stichten school in de wijk De Lanen in de VINEX-locatie De Grote Wielen.

Onderstaande tabel en grafiek geven inzicht in de ontwikkeling leerlingenaantallen op bestuursniveau per schooljaar en per kalenderjaar. Het bestuur van het Samenwerkingsverband passend onderwijs De Meierij heeft besloten dat er géén toelaatbaarheidsverklaring (TLV) meer voor het speciaal basisonderwijs (SBO) worden afgegeven. De verwachting is dat er steeds minder leerlingen naar het SBO gaan en dat deze leerlingen hun weg naar het reguliere onderwijs vinden.

Leerlingenprognose 2018-2021	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Leerling aantallen PO	6341	6.179	6.173	6.175	6.203	6.276
Leerling aantallen SBO	125	108	108	73	73	73
wijzigingen in leerlingaantal t-1		-179	-6	-33	28	73

## Meerjarenbegroting 2018-2021

Signum werkt met een intern allocatiemodel waarbij middelen worden verdeeld op schoolniveau. Voor school-overstijgende zaken worden middelen op bestuursniveau gealloceerd. De geprognosticeerde leerlingaantallen zijn bepalend voor het vaststellen van de inkomsten voor de meerjarenbegroting. De krimp en het negatieve

herverdeeleffect van de onderwijsachterstandsmiddelen (SJ 19/20) zetten de meerjarenbegroting onder druk. Bij de uitgaven vormen de personele verplichtingen die Signum heeft in het kalenderjaar 2019 het uitgangspunt. De meerjarenbegroting laat een resultaat zien dat onder de nullijn uit komt. Deze meerjarenbegroting is nu nog beleidsarm<sup>1</sup> opgesteld. Signum streeft ernaar om beleidsrijk te begroten, waarbij financiële ruimte vrijkomt

*deze uitgaat van de huidige (bekende) wet- en regelgeving. Daarbij is de kans groot, dat de realisatie in de toekomst zal afwijken, mede omdat de praktijk weerbarstig is.*

<sup>1</sup> Voor de goede orde wijzen wij de lezer erop, dat in de meerjarenbegroting geen rekening is gehouden met toekomstige (nog niet bekende) beleidswijzigingen en dat

Begroting 2019-2023	Jaarrekening 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2022
<b>Baten</b>						
3.1 Rijksbijdragen OCW	€ 38.696.011	€ 37.734.671	€ 36.775.808	€ 36.637.033	€ 37.018.235	€ 37.225.167
3.1 doorbetalingen passend onderwijs	€ 1.010.449	€ 1.418.953	€ 1.418.953	€ 1.418.953	€ 1.418.953	€ 1.418.953
3.2 Overige overheidsbijdr. en -subs.	€ 889.149	€ 805.654	€ 805.654	€ 805.654	€ 805.654	€ 805.654
3.5 Overige baten	€ 181.029	€ 21.836	€ 21.836	€ 21.836	€ 21.836	€ 21.836
	<b>€ 40.776.638</b>	<b>€ 39.981.114</b>	<b>€ 39.022.251</b>	<b>€ 38.883.476</b>	<b>€ 39.264.679</b>	<b>€ 39.471.610</b>
<b>Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	€ 35.146.929	€ 33.809.789	€ 32.873.202	€ 32.835.177	€ 32.990.252	€ 33.136.621
4.2 Afschrijvingen	€ 939.417	€ 1.248.082	€ 1.108.641	€ 971.177	€ 865.178	€ 848.783
4.3 Huisvestingslasten	€ 2.918.175	€ 2.579.872	€ 2.577.410	€ 2.563.869	€ 2.575.358	€ 2.605.314
4.4 Overige instellingslasten	€ 2.744.334	€ 2.688.937	€ 2.686.371	€ 2.672.257	€ 2.684.232	€ 2.715.454
	<b>€ 41.748.855</b>	<b>€ 40.326.679</b>	<b>€ 39.245.624</b>	<b>€ 39.042.480</b>	<b>€ 39.115.021</b>	<b>€ 39.306.173</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>€ -972.217</b>	<b>€ -345.565</b>	<b>€ -223.373</b>	<b>€ -159.004</b>	<b>€ 149.657</b>	<b>€ 165.437</b>

voor de bedoeling; goed onderwijs. Dit betekent dat structurele lasten in evenwicht moeten zijn met structurele inkomsten. Vanaf het Bestuursformatieplan 2019-2020 zet Signum in om meerjarig op deze evenwicht tussen structurele lasten en structurele baten uit te komen. Bij het totstandkomingsproces van het nieuwe strategisch beleidsplan wordt de meerjarenbegroting beleidsrijk geactualiseerd.

De uitgaven na 2019 zijn geïndexeerd (prijsindex van 1,4%). Vanaf 2019 is het verwachte gemiddelde rendement op beleggingen tot nihil teruggebracht.

In de begroting 2019 is uitgegaan van een formatieve taakstelling, die de formatie meer in lijn brengt met de ontwikkeling van de leerlingaantallen en het krimpscenario dat zich nu aftekent. Deze formatieve taakstelling vereist

een zorgvuldige en beheerste implementatie. In de praktijk betekent dit dat deze formatieve taakstelling getemporeerd is en pas effectief wordt vanaf 1 augustus 2019.

## Liquiditeitsprognose

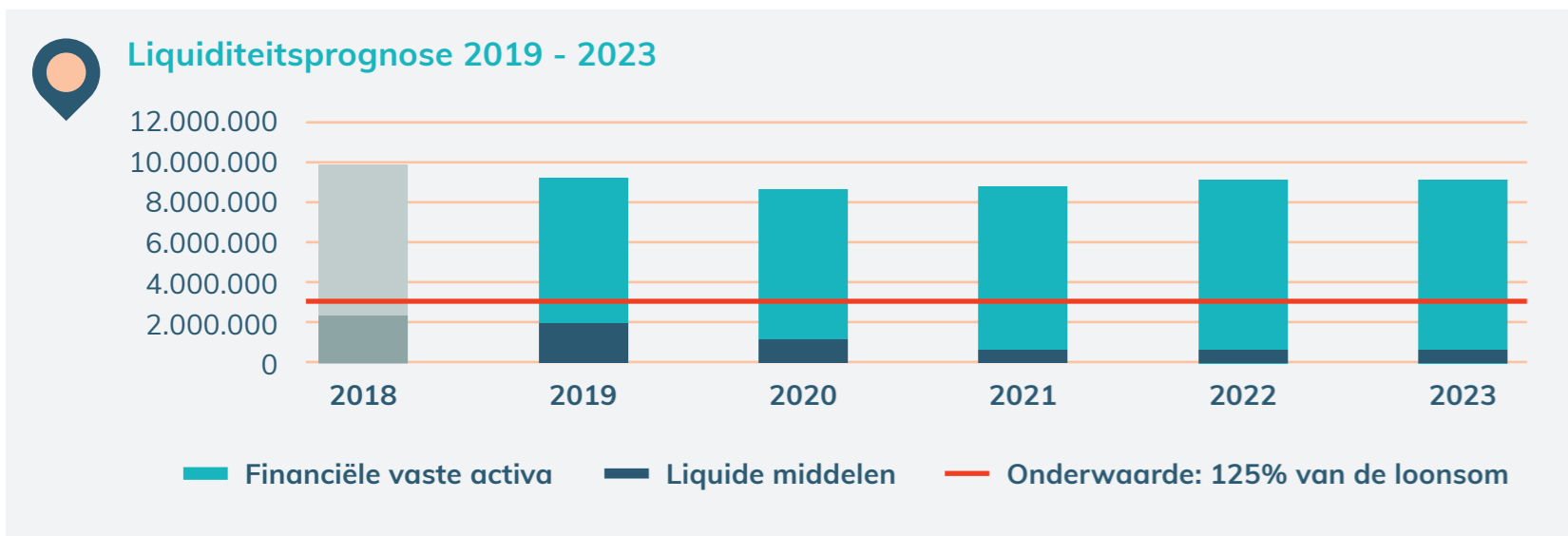
Voor de begrotingsperiode 2019-2023 is een liquiditeitsprognose opgesteld. Daarbij is uitgegaan van het meerjarenexploitatie resultaat, het investeringsschema en het onderhoudsprogramma. De liquiditeit voldoet aan de minimaal benodigde liquiditeit, welke gelijk is aan 25% van de maandelijkse loonkosten (rode lijn in de grafiek). De trend, mede ingegeven door de meerjarenbegroting, laat zien dat Signum ruim boven de minimaal beoogde liquiditeit zal blijven.

## Meerjarenbalans 2018-2021

De balans is een momentopname ultimo verslagjaar en minder nauwkeurig te prognosticeren dan de baten en lasten. Onderstaand is opgenomen de balans in meerjarenperspectief. Vertrekpunt vormt de stand ultimo 2018. De 'ontwikkeling' van de balansposten, opgenomen in de begroting 2019, zijn aangehouden:

- Gemiddeld investeringsniveau van € 700.000 in materiële vaste activa per jaar;
- Afbouw financiële vaste activa;
- Ongewijzigd niveau vorderingen tot ultimo 2023;
- Liquiditeit wijzigt mee met de kasstroom uit gewone bedrijfsvoering en de afbouw van de financiële vaste activa;
- Het eigen vermogen daalt mee met het begrote rekening resultaat 2019-2023;

- Boekwaarde voorzieningen beweegt mee met het geplande uitvoeringsprogramma onderhoud;
- Gelijkblijvend niveau van kortlopende schulden tot ultimo 2023.



Balans 2019-2023	Jaarrekening 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023
<b>Activa</b>						
Materiële vaste activa	€ 5.312.086	€ 5.506.489	€ 5.085.164	€ 4.643.982	€ 4.446.829	€ 4.446.829
Financiële vaste activa	€ 2.447.181	€ 2.080.143	€ 1.206.662	€ 666.286	€ 666.286	€ 666.286
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	€ 3.316.262	€ 3.316.262	€ 3.316.262	€ 3.316.262	€ 3.316.262	€ 3.316.262
Liquide middelen	€ 7.479.099	€ 7.132.310	€ 7.451.999	€ 8.181.205	€ 8.434.666	€ 8.434.666
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 18.554.628</b>	<b>€ 18.035.204</b>	<b>€ 17.060.088</b>	<b>€ 16.807.735</b>	<b>€ 16.864.043</b>	<b>€ 16.864.043</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen						
algemene reserve	€ 5.809.518	€ 5.637.606	€ 5.526.919	€ 5.448.417	€ 5.524.246	€ 5.440.527
bestemmingsreserves publiek	€ 3.765.058	€ 3.593.146	€ 3.482.459	€ 3.403.957	€ 3.479.786	€ 3.563.505
bestemmingsreserves privaat	€ 421.567	€ 421.567	€ 421.567	€ 421.567	€ 421.567	€ 421.567
Voorzieningen	€ 2.058.590	€ 1.882.991	€ 1.129.248	€ 1.033.899	€ 938.550	€ 938.550
Kortlopende schulden	€ 6.499.894	€ 6.499.894	€ 6.499.894	€ 6.499.894	€ 6.499.893	€ 6.499.893
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 18.554.628</b>	<b>€ 18.035.204</b>	<b>€ 17.060.088</b>	<b>€ 16.807.735</b>	<b>€ 16.864.043</b>	<b>€ 16.864.043</b>



## Kengetallen vermogens- en budgetbeheer

Voor de kengetallen vermogens- en budgetbeheer geldt hetzelfde als de balans. De stand ultimo 2018 vormt vertrekpunt en de ontwikkelingen in de begroting zijn 'gevolgd'. De solvabiliteit toont een lichte neerwaartse trend. De liquiditeit neemt toe door de afbouw van de beleggingsportefeuille. De kengetallen budgetbeheer zijn over de jaren stabiel.

Kengetallen vermogensbeheer	Signaleringgrenzen		2019	2020	2021	2022	2023
	onder	boven					
Solvabiliteit (EV+VZ/TV)	30%	geen	64%	62%	61%	61%	61%
Weerstandvermogen	5%	geen	24%	24%	24%	24%	24%
Liquiditeit (VA/VS)	0,75	1,50	1,6	1,7	1,8	1,8	1,8
Rentabiliteit	0%	5%	-0,9%	-0,6%	-0,4%	0,4%	0,4%

Kengetallen budgetbeheer	Signaleringgrenzen		2019	2020	2021	2022	2023
	onder	boven					
Rijksbijdragen / baten:	geen	geen	98%	98%	98%	98%	98%
Personele lasten / totale lasten	geen	geen	84%	84%	84%	84%	84%
Huisvestingsratio	geen	10%	6%	7%	7%	7%	7%
EV / totale lasten	geen	geen	24%	24%	24%	24%	24%
Personele lasten / rijksbijdragen	geen	geen	86%	86%	86%	86%	86%

## DEEL B OVERIGE RAPPORTAGES

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- B1** Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersing- en controlesysteem
- B2** Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden
- B3** Rapportage toezichhoudend orgaan.

### B1 PLANNING & CONTROL

De P&C-cyclus voldoet aan de minimaal hieraan te stellen eisen. Het planning & control instrumentarium bestaat o.a. uit de begroting (inclusief schoolbegrotingen), het bestuursformatieplan, de tussentijdse voortgangsrapportages en de jaarrekening. In 2018 is naast de reguliere tussentijdse rapportages RAP4 en RAP8, een extra tussentijdse rapportage gepubliceerd: RAP5.

In 2019 werkt Signum aan de verdere ontwikkeling van de P&C-cyclus. De begroting versus realisatie kent aan de batenkant een aantal onzekerheden, die niet beïnvloedbaar en slecht te voorspellen zijn. Aan de lastenkant zijn er ook afwijkingen ten opzichte van begroting en ten opzichte van voorgaande prognoses. In 2018 fluctueren de prognoses van het exploitatieresultaat in de tussentijdse rapportages fors (RAP4: -€660.000; RAP5: -€355.000; RAP8 -€405.000; Begroting 2019 -€538.000 en RAP12 -€990.000). Signum

wil meer grip krijgen op de fluctuaties in de prognoses van de baten en lasten om beter te kunnen sturen op resultaat en de realisatie van doelstellingen. In het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 is een ontwikkelprogramma opgenomen; 'Focus op de Basis'. In 2019 is reeds gestart met de uitrol van dit ontwikkelprogramma. Signum streeft met deze implementatie naar een wendbare bedrijfsvoering die continuïteit waarborgt en (financiële) ruimte creëert voor verandering, vernieuwing en verbetering (innovatie) in het primaire proces. Een belangrijk door dit ontwikkelprogramma op te leveren deelresultaat is het herontwerp van onze PDCA-cyclus, waardoor Signum beter in staat is om te sturen op resultaat en de realisatie van doelstellingen. Ook de implementatie van de begrotingsapplicatie COGIX, een add-on applicatie voor AFAS, zal een bijdrage leveren aan het genereren van betere prognoses. Met COGIX zal het mogelijk zijn om real-time inzicht te hebben in de financiële prestatie binnen Signum. Bijkomend voordeel is dat doordat COGIX ook budgetbeheer op schoolniveau makkelijker maakt, directeuren beter in staat zijn om hun financiële stand van zaken te beheren. Hiermee wordt het eigenaarschap en de financiële bewustwording bij directeuren versterkt.

Het herontwerpen van de PDCA-cyclus begint met het formuleren van transparante en gedragen financiële

kaders en kengetallen waarop gestuurd kan worden. Deze kaders en kengetallen worden opgenomen in een Financieel Beleidsnota. Het opstellen en vaststellen van een Financieel Beleidsnota is een van de deelprojecten van het ontwikkelprogramma Focus op de Basis. Onderzoek Organisatie & Overhead vormt een ander deelproject uit het ontwikkelprogramma Focus op de Basis. Dit onderzoek levert o.a. een benchmark overhead op met vergelijkingsinformatie ten opzichte van soortgelijke PO besturen. De resultaten uit dit onderzoek vormen belangrijke input voor het Financieel Beleidsnota.

## B2 RISICOPARAGRAAF

Het risico- en beheersysteem binnen Signum voldoet aan de minimaal hieraan te stellen eisen. Risicomanagement is geborgd in AO/IC-processen die gestructureerd en consistent worden uitgevoerd. Risico's zijn geïdentificeerd en beheersmaatregelen zijn geformuleerd. De kwaliteit van de uitvoering van deze risicomanagementprocessen is nu nog persoonsafhankelijk en kwetsbaar voor uitval van sleutelfunctionarissen. Dit beeld komt overeen met een procesvolwassenheidsniveau 2 (herhaalbaar, maar intuïtief). In 2019 gaat Signum haar risico- en beheersysteem verder ontwikkelen naar procesvolwassenheidsniveau 3 (gedefinieerd). Deze verdere ontwikkeling maakt deel uit van het ontwikkelprogramma 'Focus op de Basis'.

## Strategisch risicoprofiel

De context waarin Signum opereert is sterk in beweging.

De externe context kenmerkt zich door:

- Forse bezuinigingen die vanaf 2019 een versterkt negatief effect op de budgettaire ruimte hebben, terwijl in de publieke opinie het beeld overheerst dat er 'extra middelen' beschikbaar zijn voor het PO.
- Onzekerheid over ontwikkelingen aangaande het onderwijsstelsel en de bekostigingsgrondslagen.
- Steeds negatiever klinkende publiek debat over de vermogenspositie van schoolbesturen PO en de roep om meer overheidssturing op besteding van middelen (meer middelen direct naar scholen in plaats van naar schoolbesturen).
- Demografische ontwikkelingen die afnemende leerlingenaantallen voorspellen.
- Toenemende concurrentie, waarbij sprake kan zijn van zowel een upside als van een downside risk;
- Complex landschap van gelieerde partijen en samenwerkingsverbanden die zeggenschap hebben over onderwijsmiddelen en de resulterende vermogensgroei van deze gelieerde partijen en samenwerkingsverbanden.
- Schaarste op de arbeidsmarkt en in mensen die vorm kunnen geven aan het onderwijs van de toekomst;
- Technologische ontwikkelingen die het onderwijs beïnvloeden;
- Toenemende maatschappelijke aandacht voor veiligheid en bescherming van privacy;
- Toenemende heterogeniteit van relevante doelgroepen en hun eisen aan het onderwijs.

De interne context ontwikkelt zich als volgt:

- De kwaliteit van het onderwijs is in de basis goed op orde. Ouders, kinderen en medewerkers zijn overwegend tevreden. Het fundament van de kindcentrumontwikkeling met gekwalificeerde leerkrachten en pedagogisch personeel met verbindingen in de wijk is op orde.
- In 2018 is een keuze gemaakt voor een begroting op basis van t-1. Inmiddels is helder dat de huidige formatie structureel niet betaalbaar is. De noodzaak om hierop bij te sturen wordt versterkt door de krimp in aantal leerlingen, de bezuinigingen op onderwijsachterstandsgelden en de stijging van cao-lonen.
- Er is onzekerheid over het innovatieve vermogen, de wendbaarheid en adaptiviteit van de organisatie, met name waar het gaat om slagkracht en tempo op gezamenlijke ambities.

## Risicobeheersmaatregelen

Risico's worden geïdentificeerd en beheersmaatregelen worden geformuleerd en opgevolgd. Gesprekken over risico's en risicotolerantie vinden voortdurend plaats op alle niveaus binnen Signum. Risicobeheersing heeft voortdurend de aandacht van bestuur, management en stafafdelingen.

## Risicobereidheid en classificatie

Risico's en kansen zijn in beeld en zijn voortdurend onderwerp van gesprek binnen Signum. De als te voorkomen of vermijdbaar geclassificeerde risico's hebben betrekking op zaken waarbij Signum een

'zerotolerance' hanteert. Dit is bijvoorbeeld het geval als het gaat om compliance met wet- en regelgeving. Afgelopen jaar is bijvoorbeeld veel tijd besteed aan de juiste toepassing van de btw wet- en regelgeving in geval van nieuwbouwprojecten schoolgebouwen. Ook op gebied van Aanbestedingswet zijn stappen gezet. Aan de hand van de aanbestedingskalender zijn enkele inkooptrajecten gestart.

## B3 RAPPORTAGE VANUIT TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

De reguliere planning en control documenten (begroting, jaarrekening, kwartaalrapportages, bestuursformatieplan en dergelijke.) worden geagendeerd en ter goedkeuring aangeboden aan 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 bestuurders adviseren. Ook legt het College van Bestuur alle stukken 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.

Rosmalen,  
Drs. J.W. Heijmans  
Voorzitter College van Bestuur

A.E. Denissen MBA RC  
Lid College van Bestuur

## CONTACT

Signum  
Bezoekadres  
Berlicumseweg 8 g  
Landgoed Coudewater  
Rosmalen

Postadres  
Postbus 104  
5240 AG Rosmalen

t 073 - 8507850  
e [info@signumonderwijs.nl](mailto:info@signumonderwijs.nl)  
w [www.signumonderwijs.nl](http://www.signumonderwijs.nl)

