

CEDER  
GROEP  
JAAR '17  
VERSLAG



# INHOUD

## Voorwoord

## 1 Algemene informatie

Stichting Ceder Groep	4
Missie en visie	4
Kenmerken	5
Organisatie	5

## 2 Bestuur

College van Bestuur	6
College van Rectoren	7
Strategisch plan/ de koers	7
Code Goed bestuur	8
Integriteit en klachten	8
Medezeggenschap	8
Leerlingen	10

## 3 Kwaliteit van het onderwijs

Inleiding	11
Inspectie van het Onderwijs	11
Kwaliteitszorg	14
Onderwijs	16
Conclusies en voornemens 2018	18

## 3 4 Personeel

Kerncijfers	19
Arbeidsvoorwaardelijke regelingen	22
Ontwikkelingen	22
Ontslagbeleid	24

## 5 Organisatie

Ambities ict-onderwijs	25
Voortgang nieuwbouw	25
Hermann Wesselink College	25
Schoonmaak	26
Huisvesting	26
Bedrijfsvoering	27
Treasury	28
Toekomst en continuïteit	28
Algemeen	28
Leerlingenprognose	28
Personele bezetting	29
Meerjarenbalans	29
Meerjarenbegroting 2018 – 2020	30
Kengetallen	31
Ontwikkeling risicomanagement	32

## 19 6 Toelichting op resultaat

en financiële positie	33
Samenvatting jaarcijfers	33
Toelichting resultaat	33
Toelichting financiële positie	33

## 25 7 Raad van Toezicht

Governance	34
Rol Raad van Toezicht	34
Samenstelling Raad van Toezicht	34
Werkwijze	35
Contacten met de organisatie	35
Samenstelling en functioneren CvB	35
Inhoudelijk toezicht	36
Vergaderingen	36
Commissies	36

# VOORWOORD

‘Wij gaan de uitdaging aan om het koersplan waar te maken’, zo eindigde het voorwoord van het jaarverslag 2016. En zo eindigt ook het voorwoord van het jaarverslag 2017. Voor wie de gedachte opkomt dat de Cedergroep in 2017 misschien niet erg voortvarend aan de slag is gegaan: we hebben in het afgelopen jaar een aantal mooie en fundamentele stappen gezet.

Het is een spannend jaar geweest voor de Cedergroep. Spannend, omdat op twee scholen in de schoolleiding de nodige wisselingen hebben plaatsgevonden. Spannend ook omdat het vertrek van mevrouw Jonna Merx tot wijziging in de personele bezetting van het College van Bestuur leidde. En zoals dat gaat: veranderingen op dat niveau hebben vaak enige vertraging in de organisatieontwikkeling tot gevolg. Toch is er veel gebeurd in 2017. De voortgang van de Cederacademie, de herprofilering van het onderwijs op drie scholen en de start van de uitbouw van de zogenaamde excellente ondersteuning die een versnelling in de beleidsontwikkeling zal bewerkstelligen. Dit is onder meer te danken aan de nog altijd sterke financiële positie van de Cedergroep en dat zorgt ervoor dat de Cedergroep de toekomstige ontwikkelingen met vertrouwen

tegemoetziet. Bovendien kan de Cedergroep op deze manier blijven werken aan het uitbouwen van de in 2017 vastgestelde ambities. Ook in 2018 werken alle partijen hier hard aan, ieder vanuit de eigen rol en organisatie. Of het nu gaat om leerlingen, ouders, medewerkers in de (school)organisaties of om de leden van de Raad van Toezicht.

Met de benoeming van de heer Duco Adema tot voorzitter van het College van Bestuur per 1 mei 2018 gaat de Cedergroep vol vertrouwen een mooie periode van verdere professionalisering en kwaliteitsontwikkeling in.

## **Marcel van der Knaap**

Voorzitter a.i. College van Bestuur Cedergroep

## **Addendum**

In het afgelopen jaar zijn verschillende stappen gezet. Met die basis kijk ik er naar uit om samen met leerlingen, ouders, medewerkers en leden van de Raad van Toezicht verder te werken aan de versterking van de Cedergroep en de scholen.

## **Duco Adema**

Voorzitter College van Bestuur Cedergroep



# 1 ALGEMENE INFORMATIE

## STICHTING CEDER GROEP

De stichting Ceder Groep, opgericht in het jaar 2000, is het bevoegd gezag van vijf scholen voor voortgezet onderwijs in de gemeenten Amsterdam, Amstelveen en De Ronde Venen (Mijdrecht en Vinkeveen). Voor in totaal ruim 6.000 leerlingen verzorgen de Cederscholen een breed onderwijsaanbod: vmbo-t, havo en vwo (inclusief gymnasium).

Tot de Cedergroep behoren de volgende scholen:

School	Locatie	Soort onderwijs
Hervormd Lyceum West (HLW)	Amsterdam	vmbo – havo – vwo
Hervormd Lyceum Zuid (HLZ)	Amsterdam	havo – vwo
Hermann Wesselink College (HWC)	Amstelveen	vmbo – havo – vwo
VeenLanden College (VLC)	De Ronde Venen	vmbo – havo – vwo
Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert (CSB)	Amsterdam	vmbo – havo – vwo

De hoofdvestiging van Het VeenLanden College staat in Mijdrecht, de nevenvestiging in Vinkeveen.

## MISSIE EN VISIE

In het strategisch plan 2013-2017 is de missie van de Cedergroep als volgt geformuleerd: *‘Op onze scholen begeleiden wij leerlingen bij het opgroeien tot verantwoordelijke burgers, die hun talenten ontwikkelen én zich verantwoordelijk voelen voor anderen. Ons onderwijs bereidt leerlingen voor op de samenleving van morgen.’*



### Waardevol onderwijs

De Cederscholen dragen bij aan de samenleving met waardevol, kwalitatief sterk onderwijs. Dat betekent meer dan ervoor zorgen dat onze leerlingen een diploma halen dat past bij hun individuele competenties. Onze leerlingen krijgen kansen om zich de nodige kennis en vaardigheden eigen te maken, er is aandacht voor evenwichtige persoonlijke en sociale vorming en ontplooiing van al onze leerlingen. Zo bereiden we ze voor op een dynamische wereld waarin technologische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen soms erg snel gaan.

### KENMERKEN

De waarden van de Cedergroep zijn gebaseerd op onze levensbeschouwelijke identiteit. We benoemen deze waarden in de beloften aan onze leerlingen:

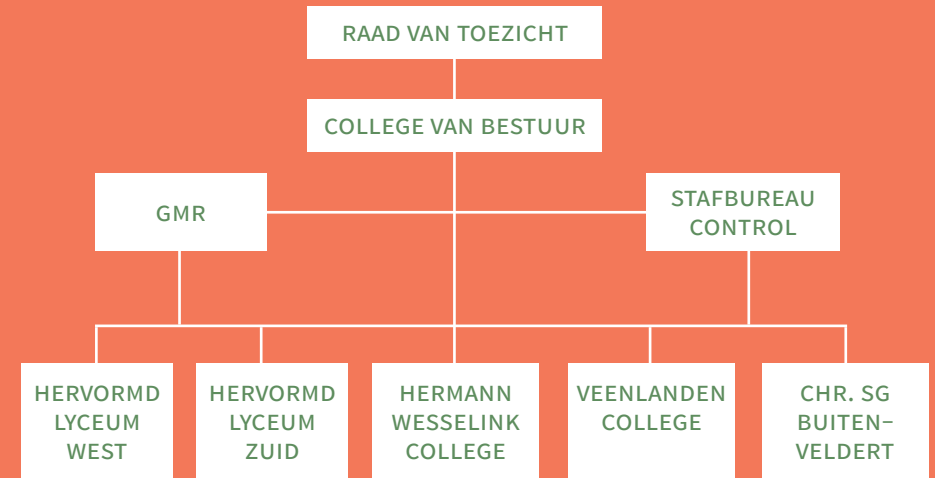
- ▶ Wij kennen elke leerling;
- ▶ Wij dagen elke leerling uit om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en anderen;
- ▶ Wij zien de school als waardengemeenschap, waar iedereen bij mag horen (inclusiviteit).

Deze beloften sluiten aan bij de bestaande praktijk van de Cedergroep én ze zijn geworteld in de joods-christelijke traditie. De Cedergroep wil een actieve bijdrage leveren aan een menselijker samenleving. Een samenleving waar iedere persoon 'gekend wordt' en waar

iedereen bij mag horen. Daaraan besteden we aandacht in de godsdienstlessen of in de lessen levensbeschouwing, maar ook zijn er zijn er bezinningsmomenten, vieringen en diverse andere activiteiten, zoals acties voor goede doelen.

### ORGANISATIE

Het College van Bestuur (CvB) bestuurt de stichting en geeft leiding aan de rectoren. Het CvB legt verantwoording af over beleid en resultaten aan de Raad van Toezicht (RvT). De RvT ziet toe op het functioneren van het bestuur. Het besturingsmodel gaat uit van de integrale verantwoordelijkheid van de rectoren, binnen de bestuurlijke kaders van het CvB. Zij worden daarbij ondersteund door een of meer conrectoren en/of teamleiders en het stafbureau.



‘De Cedergroep wil een actieve bijdrage leveren aan een menselijker samenleving’

# 2 BESTUUR

## COLLEGE VAN BESTUUR

Het CvB is integraal verantwoordelijk voor alle beleidsp portefeuilles en draagt zorg voor de directe aansturing van de rectoren van de Cederscholen. Het CvB bestaat uit één lid, de voorzitter. Het CvB en de rectoren komen als College van Rectoren (CvR) regelmatig bijeen voor vergaderingen en werkbijeenkomsten, inclusief intervisie.

Een goed uitgekristalliseerde PDCA-cyclus is de ruggengraat van het besturingsinstrumentarium dat het CvB tot zijn beschikking heeft. De afgelopen jaren is aan veel onderdelen van dat instrumentarium gewerkt. Een actueel strategisch kader met een meerjarig perspectief staat daarvoor al enige tijd in de steigers, maar door de bestuurswisseling die medio 2017 plaatsvond, heeft de operationele uitwerking van het concept vertraging opgelopen. De looptijd van het in 2017 expirerende plan 'Strategisch Plan Cedergroep 2013-2017' is daarom eind 2017 verlengd.

Kaderbrief 2017, managementrapportages en voortgangsgesprekken met een evaluatief karakter zijn de andere instrumenten die het CvB gebruikt in de aansturing van rectoren en staf.

Een stafbureau ondersteunt het CvB en de rectoren en scholen. Al in de loop van 2016 is geconstateerd dat de kwaliteit van de stafondersteuning moet worden verhoogd en verbreed. In 2017 zijn daarin concrete stappen gezet, die moeten bijdragen aan de realisatie van de ambities van de Cedergroep.

De Cedergroep hecht aan een constructieve en open dialoog met alle zogenaamde stakeholders. Op schoolniveau betekent dat dat rectoren met leerlingen- en ouderaad overleg voeren en dat medezeggenschapsraden een belangrijke rol spelen in de relevante besluitvormingsprocessen. Rectoren hebben uiteraard ook een sleutelrol in regionale of gemeentelijke overleggen; of het nu gaat om een positie in samenwerkingsverbanden of in een ambtelijk afstemmingsoverleg in de eigen gemeente, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting of leerplicht. Het CvB voert daarin de regie en maakte in de eerste helft van 2017 ook deel uit van (het bestuur van) OSVO, de Amsterdamse vereniging van VO-besturen. Dat geldt ook voor de drie samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarin de Cedergroep actief is. En niet in de laatste plaats onderhoudt de Cedergroep goede contacten met brancheorganisaties als de VO-raad en





Verus én – niet te vergeten – de gemeentelijke vertegenwoordigers op bestuurlijk en ambtelijk niveau in de voor Ceder relevante gemeenten. Door al deze contacten voorziet Ceder in de noodzaak van horizontale vertegenwoordiging.

### COLLEGE VAN RECTOREN

In 2016 werd het zogenaamde College van Rectoren (CvR) gevormd, een overleg dat zich onder voorzitterschap van het College van Bestuur verantwoordelijk maakte voor de integrale beleidsvorming van de Cedergroep. In 2017 kreeg het CvR niet de gewenste stabiliteit in de personele bezetting: niet alleen het vertrek van mevrouw Jonna Merckx als voorzitter van het CvB, ook het rectoraat van twee van de vijf scholen kreeg om verschillende redenen te maken met wisselingen in de personele bezetting. De interim-rector van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert maakte plaats voor een nieuwe rector, de heer Tommie Verheul. Mevrouw Renske Bootz, rector van het Hervormd Lyceum Zuid, gaf in februari 2017 aan haar functie vanwege privéomstandigheden te moeten neerleggen. Zij is opgevolgd door een interim-rector de heer Peter Bergambagt. Zowel de nieuwe rector van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert als de interim-rector op het Hervormd Lyceum Zuid startten hun werkzaamheden na de zomervakantie van 2017. De wisselingen in de personele bezetting van het CvR leidden ertoe dat er accentverschuivingen

in de aansturing van de gehele organisatie, c.q. het CvR, hebben plaatsgevonden.

### STRATEGISCH PLAN/ DE KOERS

De uitwerking van het strategisch plan heeft in 2017 een vervolg gekregen zonder dat dat tot een nieuw, vastgesteld document heeft geleid. De personele wisselingen in de top van de organisatie waren er mede debet aan dat de zes ambities door de RvT zijn goedgekeurd, maar dat de vertaling ervan in jaarlijkse stappen nog onvoldoende kon worden uitgewerkt. De looptijd van het vigerende strategische plan 'Ieder uniek, samen sterk' werd daarom begin 2018 met een half jaar verlengd.

In 2017 werden de volgende ambities vastgesteld en werd een begin gemaakt met de operationalisatie ervan:

- 1 Vernieuwing van het onderwijs van de Cederscholen op weg naar 2032;**
- 2 Versterking van de kwaliteit van de medewerkers en de leiding van de Cedergroep;**
- 3 Versterking van de identiteit van de Cedergroep en de scholen;**
- 4 Evenwichtige balans in de omvang van de (onderwijs)afdelingen;**
- 5 Optimale samenstelling van het Cederportfolio;**
- 6 Vergroting van de slagkracht door te investeren in excellente ondersteuning.**

Vanaf september 2017 ligt het accent op de excellente ondersteuning. De gedachte hierachter is dat die ondersteuning moet worden versterkt om — op korte en middel-lange termijn — voldoende bestuurskracht te genereren. Inmiddels zijn de voorbereidingen voor een budget neutrale groei van ruim vier naar ongeveer vijftien fte op stafniveau in volle gang. Uitgangspunt is dat alle vacatures intern worden vervuld.

### CODE GOED BESTUUR

De Cedergroep voldoet aan de voor de sector geldende governancecodes. De relevante regelingen en protocollen voldoen aan de gestelde criteria. In paragraaf 6.1.1. gaan we hier nader op in.

### INTEGRITEIT EN KLACHTEN

Zoals iedere onderwijsorganisatie hecht ook de Cedergroep aan handhaving van de integriteitscode. De code is op de website [www.cedergroep.nl](http://www.cedergroep.nl) te vinden. In een reguliere overlegvergadering van het CvR is integriteit in de meest brede zin onderwerp van gesprek geweest. Een discussienota, aangereikt door de RvT, vormde daarvoor het uitgangspunt. Aan de hand van verschillende cases zijn in een open gesprek de grenzen van integriteit en integer handelen verkend. In 2018 wil het CvB deze verkenning verbreden en verdiepen.

In het kalenderjaar 2017 zijn twee klachten ingediend bij de GCBO. Eén klacht betrof de aanpak van pestgedrag en werd door de commissie op een klein onderdeel gegrond verklaard. De school heeft op dat onderdeel maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. De andere klacht betrof de overgangsregeling waarvan een leerling zich de dupe voelde. Deze klacht werd in overleg tussen schoolleiding en ouders/leerling naar tevredenheid afgehandeld. De klacht werd daarop ingetrokken.

### MEDEZEGGENSCHAP

De Cedergroep hecht aan goed functionerende medezeggenschap. Iedere Cederschool heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). Op stichtingsniveau is er een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), waarin medewerkers, ouders en leerlingen vertegenwoordigd zijn. De GMR vervult een actieve rol bij de ontwikkeling van de organisatie. De bestuurder informeert de GMR actief over de ontwikkelingen binnen de Cedergroep, zoals de inspectieoordelen, het jaarverslag, het accountantsverslag, de leerlingenaantallen en de ontwikkelingen op de scholen.

In 2017 is uitvoerig gesproken over het verder ontwikkelen van een Cedervisie die uiteindelijk moet worden vastgelegd in een geactualiseerd, meerjarig strategisch plan. Op verschillende manieren is het Cederbrede kwaliteitsbeleid aan de orde gekomen. De



‘Vanaf september 2017 ligt het accent op de excellente ondersteuning’





‘In 2017 is uitvoerig gesproken over het verder ontwikkelen van een Cedervisie’

gesprekencyclus, de klachtenregeling en het uitlijnen van de (G)MR-statuten en reglementen zijn daarvan voorbeelden.

In 2017 is het lid van de RvT dat op voordracht van de GMR in dit orgaan zitting heeft herbenoemd. Ook is de GMR betrokken geweest bij de aanstelling van de interim-voorzitter van het CvB per 1 september 2017.

In de vergadering van 13 december 2017 heeft de GMR uitgebreid stilgestaan bij het (veel te vroege) overlijden van het oud-lid van de GMR, Hetty van Weerdenburg.

Overige kernpunten in de functievervulling van de GMR:

- ▶ In juli 2017 heeft een delegatie van de GMR met de RvT een gesprek gevoerd over het profiel van de interim-voorzitter CvB.
- ▶ Op 27 september 2017 heeft lid van de RvT (op voordracht van de GMR) Ad Poppelaars de vergadering van de GMR bijgewoond. Dit is een jaarlijks terugkerende afspraak tussen GMR en RvT.
- ▶ De GMR heeft dit jaar geen specifieke scholing gevolgd. Wel heeft de GMR ondersteuning gekregen van de heer Kees Jansen bij het opstellen van de herziene (G)MR-statuten en reglementen.

De GMR heeft in 2017 de volgende besluiten genomen:

- 05.04.2017** Instemming klachtenregeling met aandachtspunten
- 05.04.2017** Instemming meldingsregeling vermoeden van misstand
- 05.04.2017** Positief advies herbenoeming lid Raad van Toezicht dat is voorgedragen
- 05.04.2017** Vaststelling jaaragenda met toevoeging uitnodigen/kennis maken lid Raad van Toezicht
- 10.07.2017** Positief advies op het profiel voor de interim-voorzitter College van Bestuur
- 12.07.2017** Positief advies op de voorgedragen kandidaat voor de benoeming van interim voorzitter College van Bestuur
- 22.12.2017** Positief advies kaderbrief 2017
- 27.09.2017** Instemming geactualiseerd Medezeggenschapsstatuut en Reglement GMR
- 27.09.2017** Vaststelling rooster van aftreden
- 13.12.2017** Positief advies begroting 2018
- 13.12.2017** Instemming (personeelsgeleding) met beschreven aanpak gesprekencyclus

De personele bezetting van de GMR ziet er als volgt uit:

#### **Personeelsgeleding GMR**

Simon Oosterbeek, voorzitter  
Patienta Assen  
Brian van Eijk  
Wouter Essink  
Maaïke Hoogesteijn  
Theo van den Berg, lid OOP per augustus 2017

#### **Oudergeleding GMR**

Brenda de Kort  
Patricia Overing  
Houssain Sahmi

#### **Leerlingeleding GMR**

Finn Blom tot juli 2017, vacature  
Bryan van den Bold per augustus 2017  
Thomas Rous

#### **LEERLINGEN**

Het aantal leerlingen van de Cedergroep ligt al jaren rond de 6.000. De ontwikkeling van de leerlingenaantallen van met name Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert en het Hervormd Lyceum Zuid zijn een belangrijk aandachtspunt, ook in 2017. Deze scholen hebben gewerkt (en werken nog) aan een aantrekkelijk profiel waardoor de instroom van brugklassers op peil is gebleven. Niettemin dient er de komende jaren aandacht uit te blijven te gaan naar een aantrekkelijk onderwijsprofiel van deze en de andere Ceder-scholen. In onderstaande tabel is het aantal leerlingen in 2012-2017 weergegeven.

De geprognosticeerde daling van de leerlingenaantallen op het VeenLanden College zet nog altijd niet door. Mogelijk dat het aantrekkelijke Kunskapskolan-concept voor de locatie in Vinkeveen hierin een rol speelt: een steeds groter aantal leerlingen lijkt geïnteresseerd in deze vorm van gepersonaliseerd leren.

Het aantal vavo-leerlingen bedraagt 58 en is relatief beperkt. De Cederscholen nemen de verantwoordelijkheid om voor elke leerling af te wegen of een vavo-route kans van slagen heeft voor het behalen van het diploma. De Cedergroep werkt samen met het Nova College en het ROC van Amsterdam. De gemaakte afspraken zijn vastgelegd in een overeenkomst.

‘Deze scholen hebben gewerkt aan een aantrekkelijk profiel waardoor de instroom van brugklassers op peil is gebleven’

<b>Leerlingenaantallen</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Hervormd Lyceum West	821	839	905	892	957
Hervormd Lyceum Zuid	929	939	940	927	913
Hermann Wesselink College	1.558	1.564	1.635	1.701	1.710
VeenLanden College	1.806	1.764	1.786	1.767	1.676
Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert	795	818	842	804	777
<b>Subtotaal</b>	<b>5.909</b>	<b>5.924</b>	<b>6.108</b>	<b>6.091</b>	<b>6.033</b>
VAVO	67	52	36	43	58
<b>Totaal</b>	<b>5.976</b>	<b>5.976</b>	<b>6.144</b>	<b>6.134</b>	<b>6.091</b>

# 3 KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS

## INLEIDING

De scholen van de Cedergroep willen kansen bieden aan alle leerlingen. Goed onderwijs is daarom onze allerhoogste ambitie en het blijven werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit heeft de hoogste prioriteit. De ondergrens is het voldoen aan de normen voor basiskwaliteit volgens de Inspectie van het Onderwijs.

## INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

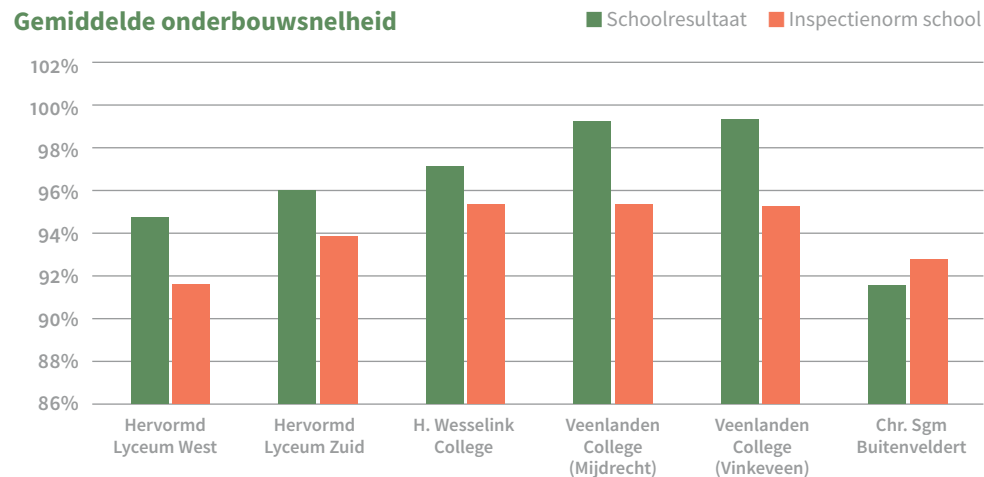
In 2017 voldoen alle afdelingen van de Cedergroep aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs. De vwo-afdeling van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert heeft weliswaar net als alle andere afdelingen een basisarrangement, maar de onderbouwsnelheid is nog niet op orde. De schoolleiding heeft daarop een actie-/verbeterplan opgesteld dat op dit moment wordt uitgevoerd. De Inspectie van het Onderwijs heeft kennisgenomen van de inhoud van het plan en de daarin opgenomen stappen.

Doel	Realisatie
Alle afdelingen hebben een basisarrangement	Alle afdelingen voldoen aan deze norm
Alle afdelingen voldoen aan het opbrengstenoordeel	Alle afdelingen voldoen aan deze norm

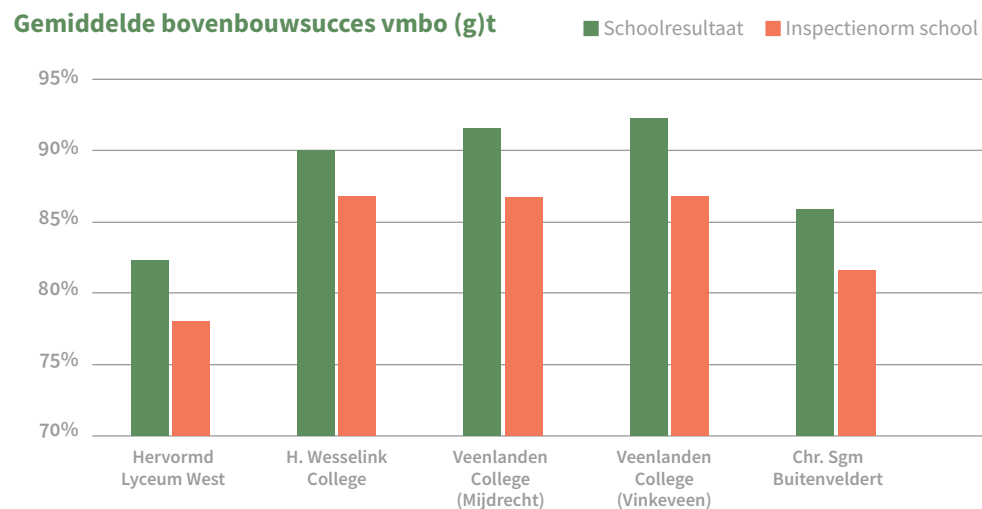


‘Voor de vmbo(G)T-afdelingen geldt dat alle scholen (zeer) ruim boven het gemiddelde scoren’

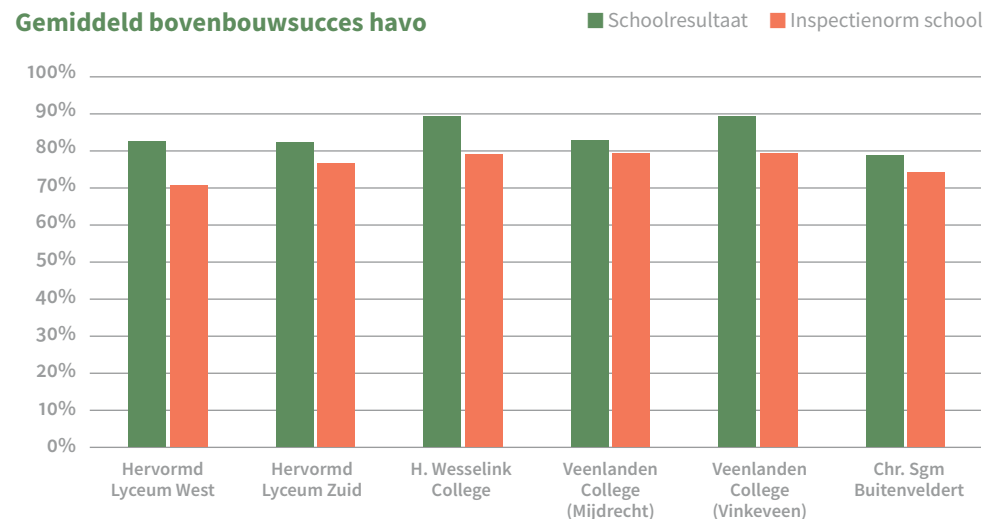
Een belangrijke indicator voor de kwaliteit van het onderwijs is de **onderbouwsnelheid**. Op die indicator scoren de Cederscholen gemiddeld genomen hoog zoals onderstaande staafdiagrammen laten zien.



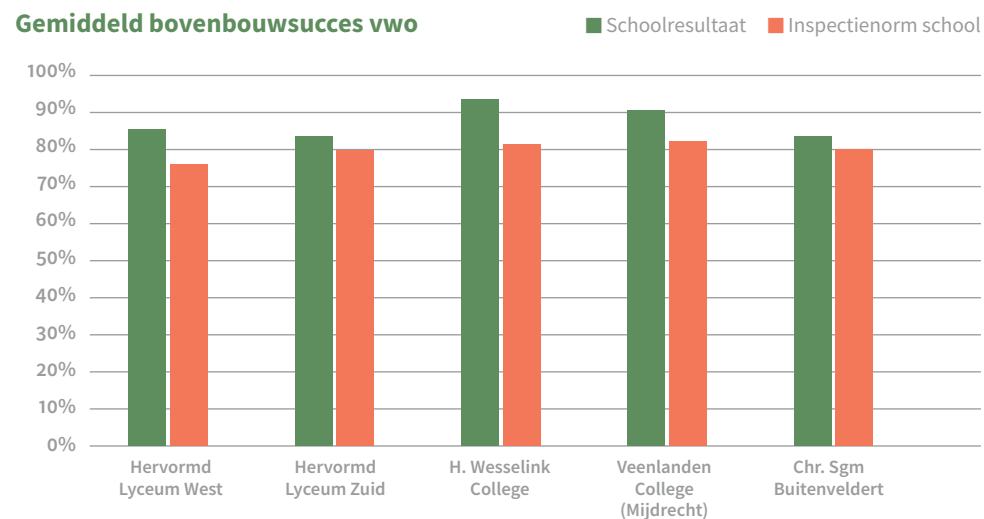
Als je kijkt naar het **bovenbouwsucces** scoren de vmbo(g)t-afdelingen van alle scholen (zeer) ruim boven de gecorrigeerde inspectienorm voor de school.



De havo-afdelingen scoren ook boven de gecorrigeerde inspectienorm voor de school.



Ook in deze grafiek is te zien dat de Cedergroep hoog scoort ten opzichte van de inspectienormen. Voor de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert en voor Hervormd Lyceum Zuid geldt dat ze ten opzichte van de andere Cederscholen wat lager scoren, weliswaar nog altijd boven de inspectienorm maar het positieve verschil ten opzichte van de inspectienorm is kleiner dan bij de andere scholen.





### Examenresultaten

De Cedergroep streeft naar goede examenresultaten. Naast de inspectienorm hanteren we voor het slaagpercentage het landelijke gemiddelde als norm.

Doel	Resultaat
Slaagpercentage boven landelijk gemiddelde	9 afdelingen voldoen aan dit doel; 6 afdelingen nog niet
Examencijfers boven inspectienorm	Alle afdelingen voldoen aan deze norm
Verschil CE-SE gering verschil volgens inspectie	14 afdelingen gering verschil; 1 afdeling groot verschil

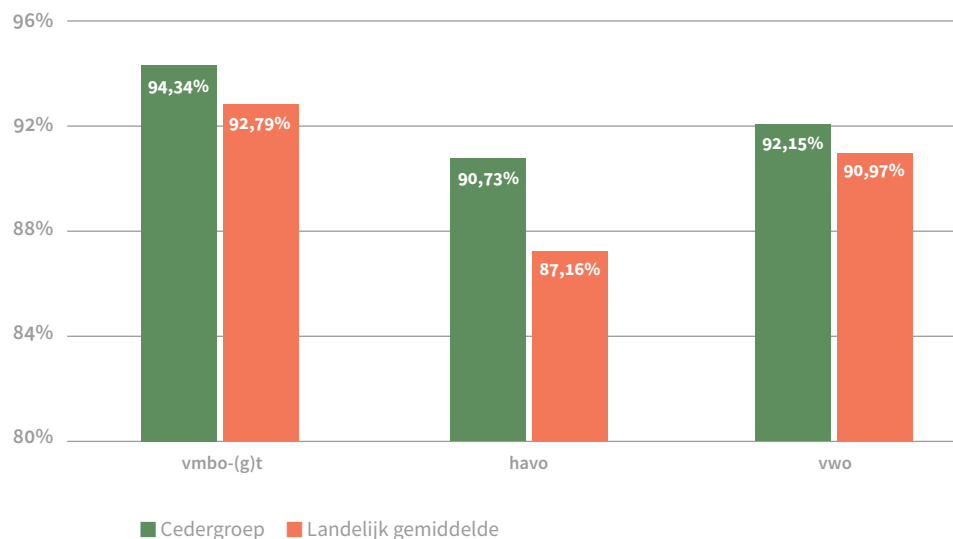
Het slaagpercentage van 6 afdelingen, verdeelt over de 5 scholen, voldoet nog niet aan de door Ceder gestelde norm. Het gaat in de meeste gevallen om een klein verschil waarbij de percentielscore tussen de 25% - 75% ligt. De VWO afdelingen van het Hervormd Lyceum West en het Hervormd Lyceum Zuid hebben met een duidelijk lager slaagpercentage een

verbeteropgave. De vwo-afdeling van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert laat een 100% slaagpercentage zien en 6 afdelingen behoren tot de 25 % best scorende scholen. Het verbeteren van het slaagpercentage van de afdelingen die onder het landelijke gemiddelde presteren blijft een belangrijke doelstelling.

‘De vwo-afdeling van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert laat een 100% slaagpercentage zien’

Onderstaande grafiek laat zien dat de gemiddelde slaagpercentages op Cederniveau hoger liggen dan het landelijke gemiddelde.

### Slaagpercentages scholen Cedergroep 2016-2017



Alle gemiddelde **examencijfers** voldoen aan de inspectienorm. De resultaten havo en vwo op het HLW, de havo op VLC-Mijdrecht en het vwo op HLZ zijn net boven de norm. De inzet van de scholen is erop gericht de examenresultaten verder te verbeteren.

De **verschillen SE-CE** zijn voor bijna alle afdelingen binnen deze norm. De norm voor deze indicator is +0,50 punt (groot verschil). De vwo-afdeling van het Hervormd Lyceum West heeft dit jaar een groter verschil dan 0,50. De school heeft een uitgebreide analyse gemaakt om de oorzaak van deze verschillen op te sporen.

### Verschil SE-CE 2016-2017

	vmbo-(g)t	havo	vwo
Hervormd Lyceum West	0,00	0,16	0,62
Hervormd Lyceum Zuid	—	-0,07	0,09
H. Wesselink College	0,24	-0,07	0,06
Veenlanden College (Mijdrecht)	0,09	0,19	0,22
Veenlanden College (Vinkeveen)	0,23	—	—
Chr. Sgm Buitenveldert	-0,04	-0,08	0,10
Cedergroep	0,11	0,04	0,15
<b>Landelijk</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,10</b>

### KWALITEITZORG

In 2016 is een externe projectleider aangetrokken om te werken aan de invoering van een kwaliteitscyclus en aan drie formats om de basiskwaliteit van alle afdelingen te monitoren. Er is een opzet gemaakt voor een kwaliteitsjaarplanning. De inhoud van de formats en het belang van onderlinge samenwerking is tijdens bijeenkomsten met de kwaliteitsmedewerkers duidelijk naar voren gekomen. In de cyclische werkwijze die als ruggengraat

van de kwaliteitscyclus geldt, is in 2017 een integraal rapportageformat geïntroduceerd: op schoolniveau rapporteren rectoren op alle beleidsdomeinen over de voortgang en in managementgesprekken worden drie keer per schooljaar op basis van de inhoud van de rapportages afspraken gemaakt over vervolgstappen, actiepunten of verbeterplannen. Vanuit dat perspectief is ook gewerkt aan de uitbouw van de expertise die op het niveau van de centrale staf structureel beschikbaar is,

zo zal begin 2018 een Teamleider Onderwijs & Kwaliteit in het Cederstafbureau worden aangesteld die onder meer de taak krijgt de uitvoering van de gemaakte afspraken te ondersteunen en bewaken.

De afgelopen periode zijn belangrijke instrumenten in het kader van kwaliteitszorg binnen Ceder geïntroduceerd. Een daarvan is de collegiale visitatie, een instrument dat gebruik maakt van een door de school zelf opgeleverde zelfevaluatie en een visitatiecommissie die, onder leiding van een externe voorzitter en samengesteld uit collega's van andere Cederscholen, een toetsing op de betreffende school uitvoert.

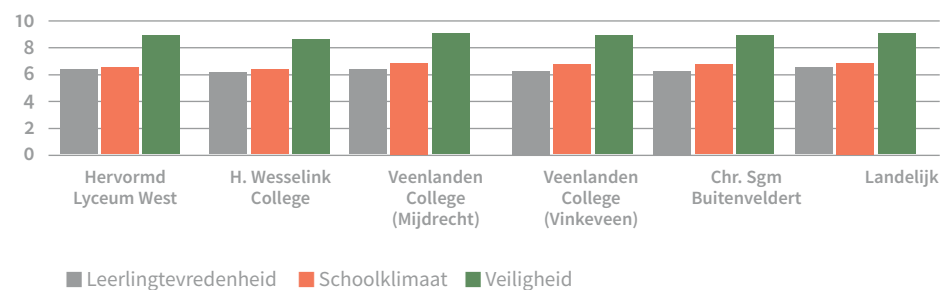
Een ander element in de kwaliteitscyclus is de tevredenheidsmeting onder leerlingen, ouders en medewerkers. De mening van onze leerlingen en de ouders over het onderwijs op onze scholen is zeer belangrijk. Daarom is er jaarlijks op alle scholen een leerlingentevredenheidsonderzoek, waarvan we de uitkomsten publiceren op Vensters VO. De resultaten kunnen op 'Scholenopdekaart' vergeleken worden met het landelijke gemiddelde.

In het cursusjaar 2016-2017 hebben de secties godsdienst/ levensbeschouwing van het Hermann Wesselink College en het VeenLanden College in het kader van een externe visitatie een kijkje genomen in elkaars keukens. Twee dagen lang hebben de secties interviews afgenomen met de sectie, schoolleiders, collega's en leerlingen, lessen bijgewoond en lesmateriaal bestudeerd. Hoofdvraag: wat gaat goed en wat kan nog beter? De uitwisseling was boeiend en leerzaam. De secties hebben een aantal concrete ontwikkelingspunten om mee aan de slag te gaan. Een tip is om niet te lichtvoetig in de visitatie te stappen. Het vereist adequate doordinking, voorbereiding en planning. En goede afspraken hoe feedback te geven en te ontvangen. Dan is het verrijkend en verdiepend!





## Tevredenheid leerlingen 2017



De resultaten van de tevredenheidsonderzoeken worden geanalyseerd en besproken in bijvoorbeeld de MR, de teams, de schoolleiding, oudercontactgroepen en leerlingenpanels. Deze gesprekken leveren voldoende basis op voor verbeteringen, het is nu zaak om ook deze gesprekken en instrumenten meer planmatig en systematisch in de PDCA-cyclisch te gaan inbedden.

### ONDERWIJS

Het onderwijs op onze scholen is voortdurend in beweging. In het licht van de ambitie om inspirerend en uitdagend onderwijs aan alle leerlingen aan te bieden, is dat ook noodzakelijk.

### GO-VLC

Op het VeenLanden College (Vinkeveen) werkt men enthousiast aan de ontwikkeling en uitvoering van 'gepersonaliseerd onderwijs' in de proeftuin 'GO-VLC'. Met gepersonaliseerd leren komt men tegemoet aan de individuele leerwensen van de leerling, waarbij samen-

werking een belangrijke rol speelt. De leerling leert op zijn eigen manier, in zijn eigen tempo en op zijn eigen niveau. De leerling bespreekt iedere week in een persoonlijk gesprek met zijn coach zijn resultaten, doelen en planning. Reflectie en evaluatie zijn belangrijk in het leerproces en ook ouders spelen hierin een belangrijke rol. Team en schoolleiding hebben hoge verwachtingen als het gaat om het effect op de leerlingenaantallen c.q. het aantal inschrijvingen voor de komende jaren.

### 12/21

Op de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert is in 2017 een nieuw concept uitgerold onder de naam '12/21': naast een opleiding op vmbo-t-, havo- of vwo-niveau, leren leerlingen de 21 century skills, oftewel de kennis en vaardigheden voor de toekomst. Dit doen we in het programma '12/21'. Leerlingen krijgen in de richtingen 'Grafisch Design', 'Junior Business School' en 'Technologisch Design' gedurende één lesdag per week extra vaardigheden aangereikt.



### Hallo Wereld

Het inmiddels succesvolle concept 'Hallo Wereld Academy' op het Hervormd Lyceum West leidt tot tevredenheid bij zowel leerlingen en ouders al andere stakeholders rondom de school. Dit is dan ook aanleiding om het onderwijsconcept in 2017 onverminderd te hebben toegepast en waar mogelijk te hebben versterkt.

### Universalis

Ook op Hervormd Lyceum Zuid werkt men op dit moment aan de uitwerking van een geheel eigen en nieuw profiel. Het onderwijsprogramma 'Universalis' is bedoeld voor ambitieuze leerlingen met een vwo-advies die zich breder willen ontwikkelen, net iets meer willen weten en over grenzen heen willen (leren) denken door zelf veel te onderzoeken.

### Hermann Wesselink College

In 2017 heeft de schoolleiding van het Hermann Wesselink College besloten om de havo opleiding ook tweetalig te gaan maken. Op de school zijn het vmbo-t en het vwo al tweetalig, reden genoeg om ook naar de havo te kijken en deze tweetalig te gaan maken. In september 2018 wordt met een tweetalige havo brugklas gestart. De voorbereiding daarvoor zijn in 2017 al gestart en betreft de inrichting van de lesprogramma's, de eisen die gesteld worden, de aanpassingen in de lessentabel, en de eerste invulling van het internationaliseringsprogramma dat gekoppeld is aan de tweetaligheid.

Op het Hermann Wesselink College werken ook steeds meer klassen in de onderbouw met een device in de les. Dit betekent dat van de aanwezigheid van een laptop in de klas een enorme stimulans uitgaat om het onderwijs aantrekkelijker te maken. Er wordt meer lesmateriaal ontwikkeld dat gebaseerd is op ict toepassingen. Tevens worden in toenemende mate digitale toetsen afgenomen waardoor leerlingen vrijwel direct het resultaat zien en ook kunnen zien waar de verbeterpunten liggen en daar hun leerroute op kunnen aanpassen. Ook biedt ict gestuurd onderwijs de mogelijkheid om meer differentiatie in de les aan te brengen.

### Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs

De Cedergroep participeert actief in de drie samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarvan de Cederscholen deel uitmaken.

Het Samenwerkingsverband Amsterdam handhaaft na evaluatie de programma's die in het Ondersteuningsplan zijn opgenomen. Voorbeelden daarvan zijn de opvangvoorzieningen voor leerlingen die tijdelijk niet welkom zijn op hun school en hoogbegaafdenprogramma's.

Opvallend is dat het samenwerkingsverband de gereserveerde leerwegondersteunende middelen niet optimaal kan inzetten: er worden te weinig aanvragen vanuit de scholen gedaan. De Amsterdamse Cederscholen zullen daar de komende periode alerter op moeten



‘Met gepersonaliseerd leren komt men tegemoet aan de individuele leerwensen van de leerling’



reageren. In 2017 is het samenwerkingsverband een op-, af- en doorstroomonderzoek gestart. Het Kohnstamm Instituut onderzoekt de mate van schoolwisselingen en trekt conclusies op vestigingsniveau ten aanzien van de effectiviteit van de overstapprocedures en –processen. In de loop van 2018 worden de resultaten verwacht.

Bij de keuze die het Samenwerkingsverband VO Amstelland maakte voor het zogenaamde schoolmodel, is de Cedergroep nauw betrokken op zowel bestuurs- als directieniveau. Dat leidde ertoe dat het Hermann Wesselink College koos voor een verdere intensivering van het schoolmodel; net als veel andere scholen in het samenwerkingsverband. Dit betekent onder andere dat de plusvoorziening extra menskracht kreeg. Deze extra bemensing is erop gericht om Passend Onderwijs in en voor de klas meer vorm en inhoud te geven.

In het Samenwerkingsverband VO Utrecht West is eind 2017 in gezamenlijk overleg gekozen voor de start van een zogenaamde tussenvoorziening: een schoolse opvang om

tijdelijk zorgleerlingen op te vangen die niet terecht kunnen op een van de scholen binnen het samenwerkingsverband.

### **CONCLUSIES EN VOORNEMENS 2018**

In 2017 is er opnieuw het nodige werk verzet op het gebied van kwaliteit en kwaliteitszorg. Introductie van de integrale perioderapportage, het systematischer ordenen van rendementsgegevens op Cederniveau en het verder inbedden van collegiale visitatie van de Cederscholen onderling zijn daarvan voorbeelden. De kwaliteitsimpuls die we aan de ict-infrastructuur hebben gegeven, is daarvoor van groot belang. En de keuze om op centraal niveau een centrale functionaris voor zowel ict als voor Onderwijs & Kwaliteit aan te stellen is daarvan een logisch gevolg.

In 2018 staat het uitlijnen van alle instrumenten in een cyclisch proces centraal. Een nieuw instrument waarop de Cedergroep zich bepraadt, is de introductie van prestatieafspraken (of een managementcontract) tussen RvT en CvB enerzijds en CvB en rectoren anderzijds.

‘In 2017 is er opnieuw het nodige werk verzet op het gebied van kwaliteit en kwaliteitszorg’

# 4 PERSONEEL

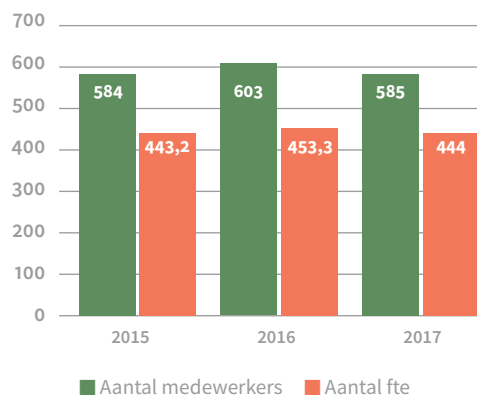
## KERNCIJFERS

Deze paragraaf biedt een aantal kerncijfers op het gebied van personeel (bron: Youforce).

### Aantal medewerkers

Het aantal medewerkers is ten opzichte van 2016 licht gedaald (3%) en daarmee weer ongeveer gelijk aan het aantal medewerkers in 2015. De daling wordt met name veroorzaakt doordat er mensen met pensioen zijn gegaan en de daardoor ontstane formatieruimte niet volledig is ingevuld. De formatie in fte is gedaald met 2,5% en daarmee ook ongeveer gelijk aan het aantal fte in 2015.

### Aantal medewerkers en fte 1 oktober

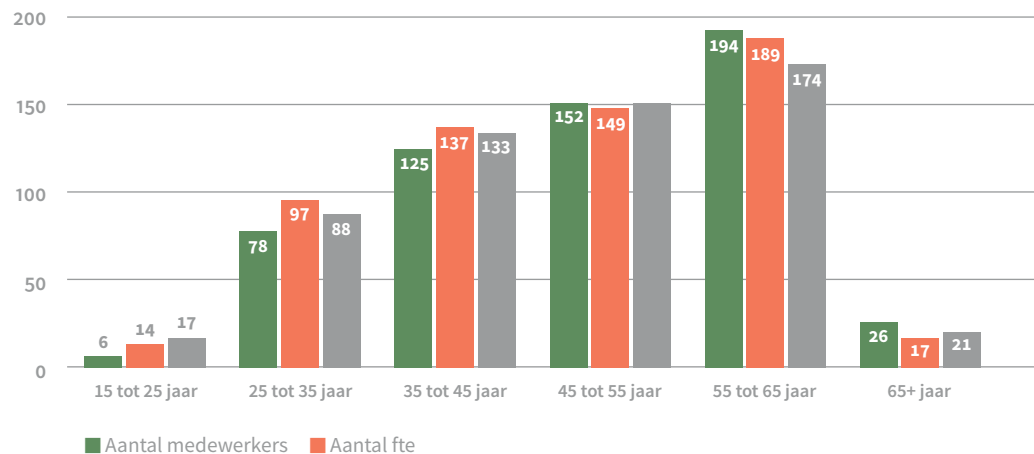


## Leeftijdverdeling

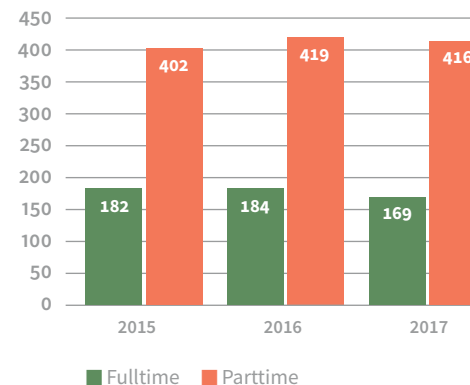
Uit onderstaande tabellen blijkt een stijging van 21,4% in de leeftijdscategorie 15 tot 25 jaar; deze leeftijdscategorie maakt 3% van het personeelsbestand uit. De leeftijdscategorie 25 tot 35 jaar laat een daling van 9,3% ten opzichte van 2016 zien en maakt 15% van het personeelsbestand uit (daling van 1%). Het aantal medewerkers in de groep 35 tot 45 jaar is ten opzichte van 2016 met 2,9% afgenomen, maar maakt evenals in 2016 23% van het totale aantal medewerkers van de Cedergroep uit. Het aantal medewerkers in de groep 45 tot 55 jaar laat een geringe stijging van 2% zien ten opzichte van 2016 en maakt 26% uit van het personeelsbestand. De grootste groep (33%) is ouder dan 55 jaar. Deze groep is in 2017 vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2016 (daling 1%). De gemiddelde leeftijd van de docenten is met 46,1 jaar ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van het verslagjaar 2016 (46,3 jaar) in 2016 en 46,1 in 2017. Dat is iets hoger dan het landelijk gemiddelde (44,2).



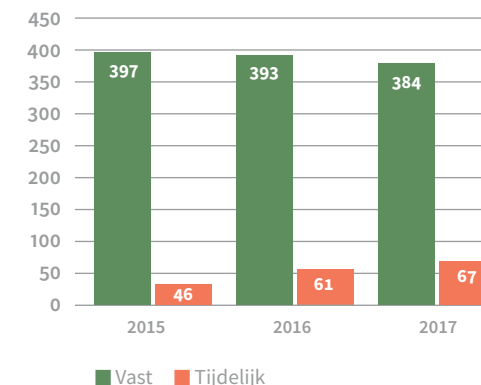
## Verdeling leeftijden personeel



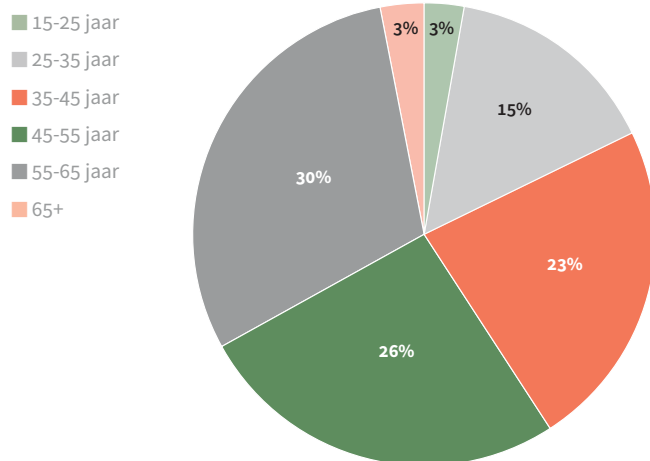
## Verdeling parttimers - fulltimers 1 oktober



## Verdeling vaste-tijdelijke medewerkers 1 oktober



## Verdeling leeftijden 1 oktober 2017



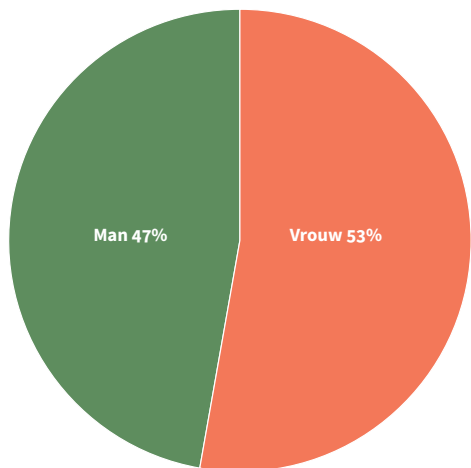
## Fulltime en parttime medewerkers

Het percentage fulltime medewerkers bleef in 2017 ongeveer gelijk (28,9%) ten opzichte van 2016 (30,5%). Van de medewerkers met een tijdelijk contract, heeft 12% (was in 2016 12,9%) een fulltime aanstelling, voor de medewerkers met een vast contract is dat 34,5% (was in 2016 35,2%). Dit verschil lijkt vooral te maken te hebben met de keuze van jonge mensen om niet (gelijk) fulltime te gaan werken. De gemiddelde betrekkingssomvang is met 0,77 fte vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2016 (0,76%)

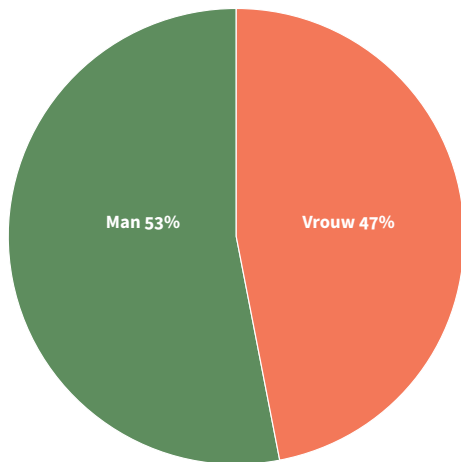
## Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

De flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract groeit sinds 2014. In 2017 is de flexibele schil ten opzichte van 2016 (13,4%) wederom groter geworden en is nu 14,9%. De flexibele schil is boven de Ceder-norm van minimaal 10%. De flexibele schil is van belang om de te verwachten formatiefic- tie te kunnen opvangen.

### Verdeling man/vrouw 1 oktober 2017



### Verdeling medewerkers leidinggevende functies 1 oktober 2017



#### Verdeling van medewerkers naar geslacht

De geringe afname van het aantal medewerkers bracht een kleine verschuiving teweeg in het percentage vrouwen ten opzichte van het percentage mannen. Het percentage vrouwen daalde van 54% in 2016 naar 53% in 2017. Het aantal mannen steeg van 46% (2016) naar 47% in 2017.

#### Medewerkers in leidinggevende functies

Circa 5,9% van het totale aantal medewerkers op 31 december 2017 heeft een leidinggevende functie binnen de Cedergroep. Met leidinggevendens bedoelen we de rectoren, conrectoren en teamleiders (leden van de managementteams op de scholen) en de voorzitter van het College van Bestuur. De meeste teamleiders hebben ook onderwijsgevende taken. Van de leidinggevendens is 53%

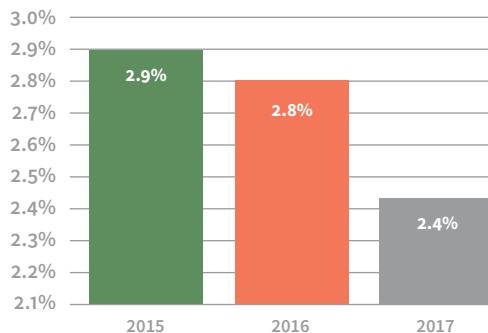
man en 47% vrouw. Het percentage vrouwen in leidinggevende functies is gedaald. De daling van het percentage vrouwelijke leidinggevendens is veroorzaakt door het vertrek van een vrouwelijke rector en het aanstellen van een mannelijke interim-rector; daarnaast is er een nieuwe mannelijke rector benoemd op de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert. De vertrokken vrouwelijke voorzitter van het College van Bestuur is opgevolgd door een mannelijke interim voorzitter College van Bestuur. De Cedergroep heeft bij alle voornoemde wervingsprocedures ook gezocht naar benoembare vrouwelijke kandidaten. De Cedergroep heeft geconstateerd dat diversiteitsbeleid nog nadrukkelijker onderdeel moet gaan uitmaken van het wervingsproces om een evenwichtige samenstelling van het management te realiseren.



## Bevoegd en onbevoegd personeel

De Cedergroep wil (zoveel als mogelijk) bevoegde docenten voor de klas hebben. Het percentage onbevoegde docenten daalt vanaf 2014 licht en is rond de 3% (2014: 3,1%; 2015: 2,9%; 2016: 2,8%), in 2017 is het percentage wederom gedaald en is nu 2,4%. Met deze docenten zijn afspraken gemaakt over het behalen van hun bevoegdheid. Die afspraken zijn vastgelegd in een studieplan. De schoolleiders volgen de voortgang onder meer via persoonlijke gesprekken. Hoewel deze docenten formeel nog niet de (juiste) bevoegdheid hebben, beschikken zij volgens de schoolleider(s) over de gewenste competenties om les te geven.

## Percentage onbevoegde docenten



## ARBEIDSVORWAARDELIJKE REGELINGEN

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is in de cao opgenomen in de vorm van een individueel keuzebudget dat jaarlijks kan worden ingezet of worden gespaard. Ook kunnen medewerkers ervoor kiezen om het te laten uitbetalen ten behoeve van kinderopvang, extra pensioen of extra salaris bij medewerkers met een salaris tot en met schaal 8.

In 2017 zijn er 48 medewerkers geweest die van deze mogelijkheid gebruik hebben gemaakt. Dit is vergelijkbaar met 2016 (49 deelnemers).

Het aantal medewerkers dat ouderschapsverlof opneemt is in 2017 met 4 afgenomen ten opzichte van 2016 (toen 30). De inzet van het individueel keuzebudget in combinatie met ouderschapsverlof wordt gezien als een aantrekkelijke optie.

## ONTWIKKELINGEN

Doel	Realisatie
Versterken professionalisering	Cederopleidingsschool ROSA Cederacademie verder uitbouwen
Ziekteverzuimpercentage onder het landelijk gemiddelde	Het percentage is redelijk stabiel (4,4%). Dit jaar zijn we verder gegaan met intensieve monitoring van het kort frequent verzuim en gestart met het voeren van verzuimgesprekken door de teamleiders.

### Opleidingsschool

In 2016 verwierf de Cedergroep voor de drie Amsterdamse scholen de status van 'Aspirant Opleidingsschool'. Het Hervormd Lyceum West, het Hervormd Lyceum Zuid en de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert hebben sindsdien hard gewerkt aan het vormgeven van een opleidingspraktijk, waarin studenten van verschillende hbo- en wo-instellingen stage lopen en verschillende opleidingsactiviteiten krijgen aangeboden. De belangrijkste opleidingsactiviteiten zijn: een-op-een-begeleiding door de werkbegeleiders, intervisie, begeleiding en monitoring en themabijeenkomsten over relevante onderwerpen.

In 2017 liepen negentig studenten stage op de drie scholen. De verwachting is dat er in het komende jaar ruim tachtig studenten worden opgeleid. Binnen de Cedergroep is opnieuw nagedacht over de wenselijkheid van een eigen Cederopleidingsschool. Na hernieuwde overweging is besloten hier niet toe over te gaan en voor de drie Amsterdamse scholen van de Cedergroep aansluiting te zoeken bij ROSA, de opleidingsschool waar het Hermann Wesselink College en het VeenLanden College al toe behoren. Op deze wijze zullen de Ceder-scholen in staat zijn aan te haken bij een goed lopende opleidingsschool en kunnen ze daar de vruchten van gaan plukken.

‘Het Hermann Wesselink College en het VeenLanden College zijn reeds ROSA geaccrediteerde opleidingsscholen’

## De Cederacademie

De Cederacademie is de zesde, virtuele school van de Cedergroep en is gericht op zowel vakinhoudelijke- als persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers.

Achtergrond van het starten met de Cederacademie in 2016 is dat de Cedergroep zich wil ontwikkelen tot een professioneel lerende organisatie, die mede gevoed en gefaciliteerd wordt door de activiteiten van de Cederacademie. De Cederacademie is een platform waarop workshops, cursussen, trainingen en netwerkbijeenkomsten voor en door medewerkers aangeboden worden. Centraal staat de gedachte dat het leren van en met collega's een van de belangrijkste middelen is om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. In het algemeen verwachten wij van onze medewerkers dat zij de regie nemen over hun eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling, dat zij in gesprekken met hun leidinggevers hun ambities kenbaar maken en daar zelfstandig inhoud aan geven. Het cursusaanbod wordt langzaam uitgebreid; in het najaar van 2017 zijn er twaalf cursussen aangeboden en in het voorjaar van 2018 worden vier cursussen aangeboden.

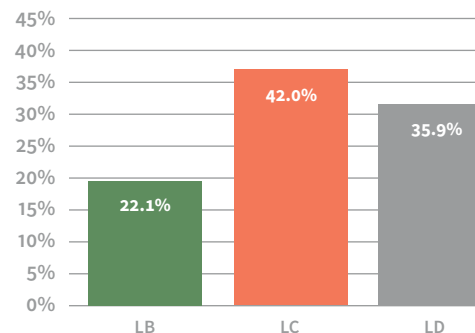
## Leernetwerken

Leernetwerken zijn gericht op persoonlijke leervragen van de teamleider en dienen ook om een impuls te geven aan de organisatieontwikkeling als geheel. In 2017 leidde dit tot een scholingsaanbod voor alle teamleiders.

## MD-traject

Uit diverse onderzoeken blijkt dat er een sterke positieve relatie bestaat tussen het leren van een schoolleider en het leren van de school/organisatie. Om die reden is er binnen de Cedergroep ingezet op een integraal en school overstijgend Management Development (MD)-traject. Door middel van het leren in een netwerk is ervoor gekozen om de interne expertise te borgen en versterken. Het eerste teamleidersnetwerk, gebaseerd op intervisie van teamleiders van de verschillende scholen en geleid door 'Teach and Learn', is verlengd. Er is een tweede netwerk gestart voor de teamleiders die niet aan het eerste netwerk deelnamen. Nagenoeg alle teamleiders binnen de Cedergroep volgen hierdoor een intervisietraject. Daarmee realiseerden we een gemeenschappelijke basis voor het delen van expertise. Ook is er een start gemaakt met de aanloop naar een vervolgttraject. Als vervolg en aanvulling hierop kozen we voor een gemeenschappelijk verdiepingstraject op maat. Dit versterkt het onderwijskundig leiderschap binnen de Cedergroep enerzijds en brengt de kracht van de individuele teamleiders verder tot ontwikkeling.

## Funcziemix



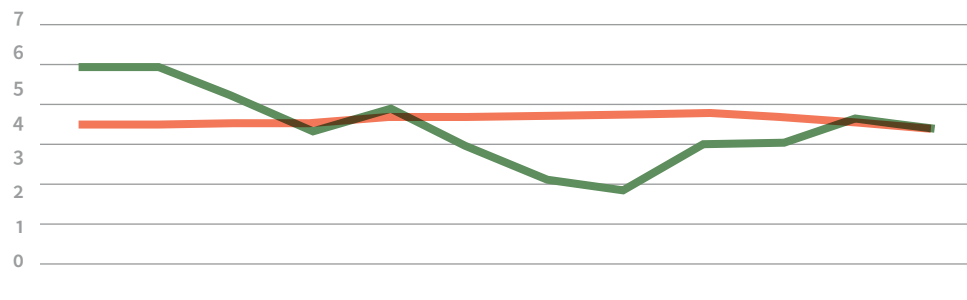
Schaal	Dienstverbanden	WTF	% WTF
LB	113	71,7312	22.1%
LC	172	136.1668	42%
LD	143	116,4233	35,9%
<b>Totaal</b>	<b>428</b>	<b>324,3213</b>	<b>100%</b>

## Funcziemix

De funcziemix is onderdeel van het Actieplan LeerKracht ('Positieve verbetering docenten door hogere inschaling en kortere carrièrelijn'). In 2015 is de gewenste funcziemix voor de Cedergroep bereikt. Wij zetten de funcziemix in ten behoeve van het carrièreperspectief van onze docenten en ter stimulering van onze onderwijsdoelen. Per school wordt, in overleg met de (P)MR, de funcziemix bepaald. We hechten eraan ons te houden aan het kwalitatieve aspect van een LC/LD-functie. Docenten die niet voldoen aan de gestelde eisen krijgen nog geen LC/LD-benoeming.

'In het algemeen verwachten wij van onze medewerkers dat zij de regie nemen over hun eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling'

## Verzuimpercentage 2017



	JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
VP	5,97	5,93	5,22	4,34	4,84	3,96	3,14	2,84	4,02	4,04	4,68	4,41
VVP	4,50	4,52	4,57	4,58	4,69	4,69	4,70	4,75	4,76	4,70	4,58	4,44

### Ziekteverzuim

Voortschrijdend ziekteverzuim staat voor het gemiddelde ziekteverzuim over de laatste twaalf maanden. Het voortschrijdend ziekteverzuim bij de Cedergroep is 4,4%, dat is vrijwel gelijk aan 2016 (4,3%). Omdat de stijging slechts gering is, is er geen sprake van een trendbreuk. Wij blijven daarmee onder het landelijk gemiddelde (5,25%).

Volgens de bedrijfsarts is een groot deel van het verzuim van psychosociale aard. Dat verklaart mede het hoge aandeel van het langdurig verzuim; dit zijn over het algemeen klachten die een langdurige herstelperiode met zich meebrengen. Langdurig verzuim is niet altijd te voorkomen, maar kan wel vanuit goed werkgeverschap begeleid worden. De aandacht van het management voor verzuimbegeleiding blijft dan ook onverminderd hoog. Het focuspunt binnen de verzuimbege-

leiding blijft de aanpak van psychische klachten, zoals overspannenheid, burn-out, angststoornissen en depressie. Vanuit de scholen wordt geïnvesteerd in interventies met behulp van de inzet van een psycholoog, met name als een relatie met het werk aanwezig is. Een terugkerend aandachtspunt vormt verder het verzuim met psychische klachten, waarbij een functioneringscomponent een rol speelt. Kijkend naar de grafiek van de maandcijfers versus trendcijfers uit de eigen gegevens van Cedergroep, zien we een beeld van de gebruikelijke seizoensinvloeden waarbij het verzuim in de zomer laag is en in de wintermaanden hoog.

‘Wij blijven qua ziekteverzuim onder het landelijk gemiddelde’

### ONTSLAGBELEID

Voor de Cedergroep is het uitgangspunt bij ontslag om een medewerker zoveel mogelijk te faciliteren om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. De focus ligt op begeleiding van baan naar baan. Dit is veelal uitgewerkt in een outplacementtraject op maat. Daarnaast ontvangt een medewerker soms een korte scholing. In de toelichting op het resultaat en de financiële positie kunt u bij de samenvatting van de jaarcijfers lezen dat de Cedergroep desondanks niet heeft kunnen voorkomen dat in enkele gevallen transitievergoedingen zijn uitgekeerd.



# 5 ORGANISATIE

## AMBITIES ICT-ONDERWIJS

In samenwerking met adviesbureau Veltwerk is een eindrapport gemaakt voor de ict-thema's en onderwijs voor de komende jaren. Het is een ambitieus rapport, op basis waarvan we op Cederniveau en op het niveau van de scholen voortvarend aan het werk gaan met ict en onderwijs. De eerste inzet is vooral gericht op de infrastructuur (netwerkomgeving, werken 'in de cloud', voorzieningen en apparatuur) en op de personele inrichting die daarvoor nodig is. Steeds meer komen we tot de ontdekking dat ict en onderwijs geen thema's zijn die je nog als afzonderlijke school kunt oppakken. Daarvoor is de uitdaging en de impact eenvoudigweg te groot. Na de fase van de technische infrastructuur en de organisatorische inbedding, besteden we aandacht aan de vraag hoe we ict in het onderwijs zelf beter aan bod kunnen laten komen (gedifferentieerd lesgeven, toetsen, digitale leermethoden enzovoort).

## VOORTGANG NIEUWBOUW HERMANN WESSELINK COLLEGE

Het Hermann Wesselink College heeft samen met projectbureau BBN Adviseurs het plan van eisen verder aangescherpt en doorbe-

rekend. Het plan van eisen voorziet in een modern, duurzaam en onderwijsrijk gebouw. Dit plan van eisen vormt de basis voor de in gang gezette aanbesteding, waarbij het ontwerp, de bouw en het onderhoud in een keer zijn meegenomen in de aanbesteding. In de loop van 2018 wordt de uitkomst van de aanbesteding bekend. Tegelijkertijd heeft de gemeente Amstelveen in samenspraak met de school een startnotitie geschreven, waarin alle relevante gemeentelijke thema's zijn verwoord. Deze startnotitie is goedgekeurd door de gemeenteraad en vormt vanuit gemeentelijk perspectief ook het handelingskader voor het vervolg van het bouwproces.

## SCHOONMAAK

In december 2016 is er vanuit de Cedergroep een projectgroep gestart met de Europese aanbesteding voor schoonmaakonderhoud, glasbewassing en optioneel sanitaire middelen. De Cedergroep is hierbij ondersteund door facilitair adviesbureau VFM Facility Experts.

De aanleiding van de Europese aanbestedingsprocedure is het aflopen van contracten van toenmalige leveranciers. Daarnaast be-



staat de wens en plicht om vanuit de Cedergroep centraal aan te besteden. Er wordt Europees aanbesteed omdat de drempel hiervoor (in 2017 € 207.000) wordt overschreden.

Op 6 maart 2017 is de Europese aanbesteding gepubliceerd via de openbare procedure. Er is gekozen om de aanbesteding te splitsen in twee percelen: namelijk de scholen binnen Amsterdam (Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert, Hervormd Lyceum West, Hervormd Lyceum Zuid) en de scholen buiten Amsterdam (Hermann Wesselink College en VeenLanden College).

De inschrijvingen zijn beoordeeld op het gunningscriterium beste prijs-kwaliteitverhouding. In de aanbesteding woog de kwaliteit voor 70% en de prijs voor 30% mee. Op basis van de doorlopende aanbesteding heeft de firma Asito de definitieve gunning voor beiden percelen verworven. Na de zomervakantie van 2017 zijn zij gestart met de werkzaamheden.

De kwaliteit van de schoonmaak is vanaf het moment dat Asito is gestart nauwlettend gevolgd en geëvalueerd ondersteund met kwaliteitscontroles door een onafhankelijk bureau met als doel in samenspraak de beoogde kwaliteit te behalen.

## HUISVESTING

In 2017 heeft het VeenLanden College geïnvesteerd in installaties en de vervanging van marmoleum. De Christelijk Scholengemeen-

schap Buitenveldert heeft toiletgroepen vernieuwd en binnenschildderwerk uitgevoerd. In 2017 is het dak voorzien van een sedumlaag (groen dak) en zijn zonnepanelen geplaatst. Gezien de ligging van de school, in de zone van de Buitenveldertbaan van Schiphol, komt de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert in aanmerking voor verbetering van de luchtkwaliteit in het gebouw. Er is sprake van cofinanciering om dit project te realiseren. In het kader van het plan 'Frisse Scholen' zijn installatie-aanpassingen gedaan.

Arcadis heeft in 2017 in opdracht van de Cedergroep een onderzoeksopdracht uitgevoerd gericht op de bouwtechnische staat van de drie Amsterdamse scholen en de mogelijkheden van de gebouwen vanuit onderwijskundig perspectief. De Cedergroep wil voor de drie Amsterdamse scholen onderzoeken of 'vernieuwbouw' mogelijk is. Dit met het oog op de bouwtechnische staat van de gebouwen in relatie met de onderwijskundige opdracht van de scholen. De drie Amsterdamse scholen zijn ouder dan 40 jaar en hebben conform wet- en regelgeving recht op vervangende nieuwbouw. De Cedergroep wil met de gemeente Amsterdam tot concrete afspraken komen over de toekomst van deze gebouwen. De uitkomsten van het onderzoek van Arcadis zullen hierin worden meegenomen. Het onderzoeksrapport van Arcadis zal samen met de actualisatie van het meerjarig onderhoudsplan de basis vormen voor het in 2018 op te stellen nieuwe strategisch huisvestingsplan.

# 'De Cedergroep wil voor de drie Amsterdamse scholen onderzoeken of 'vernieuwbouw' mogelijk is'

## BEDRIJFSVOERING

### Planning en Control

In 2017 zijn vier managementrapportages opgesteld als basis voor de bilaterale bespreking tussen bestuurder en rectoren en de voortgangsbespreking van de bestuurder met de Raad van Toezicht. De rapportages bevatten exploitatieoverzicht, een balans en vooruitblik met kansen (baten) en risico's (kosten), waar mogelijk in geld uitgedrukt.

Het planning en formatiesoftware-programma Foleta is in 2017 actief gebruikt op alle scholen. In juni is door de bestuurder de formatieomvang per 1 augustus vastgesteld.

In 2017 is begrotings- en rapportagesoftware Capisci van Datapas geselecteerd dat vanaf 2018 zal worden gebruikt. In 2017 is eveneens

een selectieprocedure gevolgd voor een contractmanagementsysteem. Er is gekozen voor het systeem Pro Active; implementatie zal echter pas in de loop van 2018 gebeuren, mits er voldoende menskracht beschikbaar is.

### Inkoop

In 2017 is het strategisch inkoopbeleid geformuleerd en vastgesteld. Er heeft een Europese aanbesteding voor de schoonmaak plaatsgevonden. Dit is gewonnen door het schoonmaakbedrijf Asito dat vanaf 1 september op de scholen werkzaam is. De aanbestedingen in het kader van de nieuwbouw Hermann Wesselink zijn hierboven vermeld. Voorts heeft de Cedergroep meegedaan met de collectieve aanbesteding van de WGA eigenrisicoverzekering, georganiseerd door Verus. Hier is Loyalis als winnaar uit de bus gekomen.

## TREASURY

### Treasurybeleid en -uitvoering

De Cedergroep heeft een 'treasurystatuut' dat voldoet aan de kaders van de wettelijke regeling. Het statuut is in maart 2017 door het CvB vastgesteld na goedkeuring door de RvT. Het treasurybeleid is gericht op het borgen van de financiële continuïteit. Subdoelstellingen zijn risicospreiding, het waardevast houden van het vermogen en het behalen van optimaal rendement binnen de gestelde wettelijke kaders. De uitvoering van het vermogensbeheer is uitbesteed aan Oolders, Heijning & Vogelaar (OHV) BV te Amsterdam.

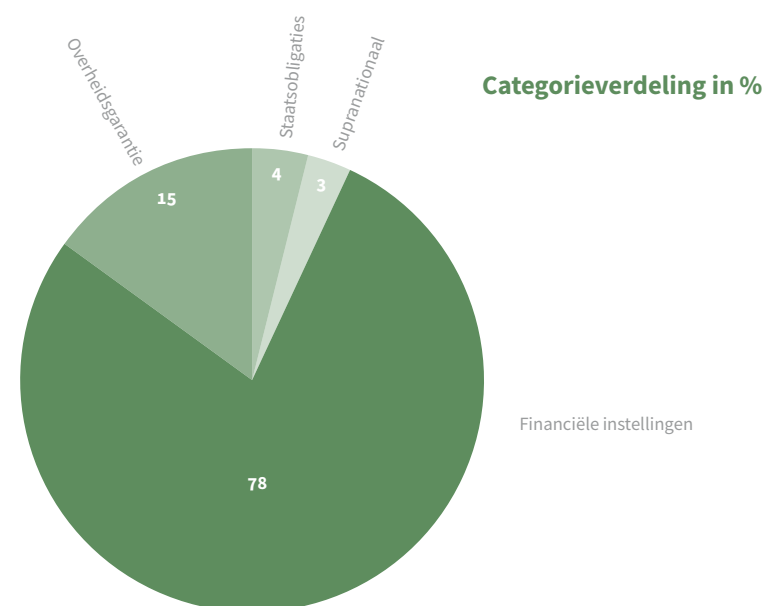
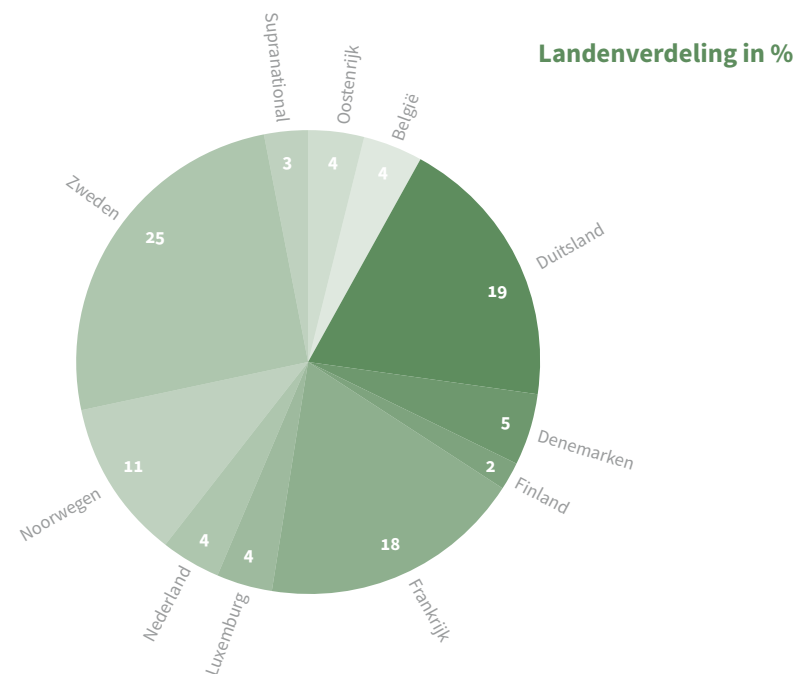
### Opbouw van de beleggingsportefeuille

De beleggingen bestaan uit vastrentende waarden die voldoen aan de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van OCW. In verband met de lage rente is de tijdspanne van de portefeuille laag gehouden; hierdoor hebben rentestijgingen geen grote negatieve impact op het totale rendement.

In 2017 is het aandeel in obligaties met een A-rating gestegen, dit aandeel is nu 17,4% (7% eind 2016). Hierdoor kan het rendement relatief toenemen. Van de vier lossingen van obligaties die hebben plaatsgevonden, zijn er drie onttrekkingen geweest. De andere obligatie is herbelegd.

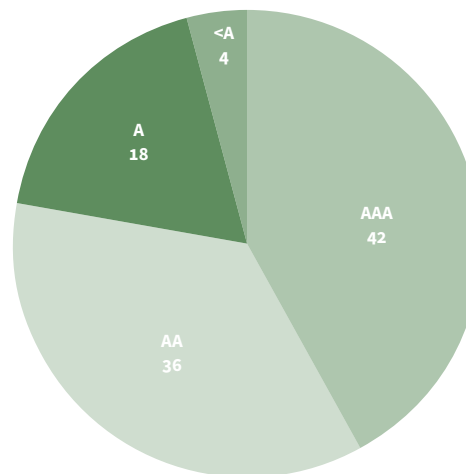
Eén asset die in 2017 is gekocht met rating A, heeft eind 2017 een triple B-status. Het betreft de 1% DVB Bank SE 2017-22. De lening is op 15 december 2017 gedowngraded. De obligatie is verkocht zodra de koers na de downgrade was genormaliseerd, half januari 2018.

De beleggingsportefeuille heeft een brede spreiding over de diverse lidstaten binnen Europa. De beleggingen zijn verdeeld over looptijden van 2018 tot en met 2026. De spreiding van de portefeuille over landen, categorie, rating en looptijd is in de diagrammen weergegeven.





### Ratingverdeling in %



### Rendement

Over 2017 is een resultaat behaald van 0.8% (3.1% in 2016) over het totaal van de financiële vaste activa en de liquide middelen. Het hoge rendement van 2016 was voornamelijk te danken aan de koersresultaten.

### TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

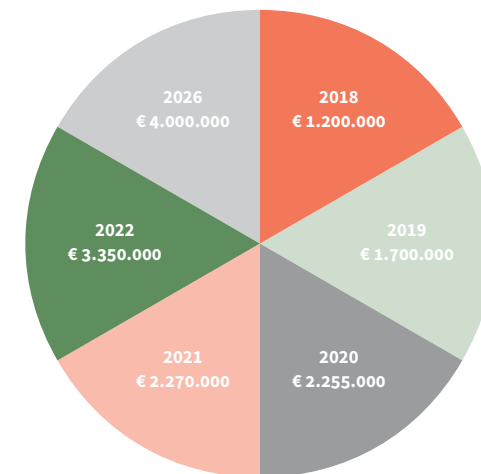
#### Algemeen

Deze continuïteitsparagraaf behandelt de voorziene toekomstige financiële situatie. De begroting 2018 en het meerjarenperspectief zijn in het najaar van 2017 opgesteld. De meerjarenbegroting in deze paragraaf is op 14 december 2017 goedgekeurd door de RvT.

#### Leerlingenprognose

Het leerlingenaantal zal de komende jaren licht dalen. De Cederscholen bevinden zich in

### Looptijden



drie verschillende regio's, elk met een eigen ontwikkeling. De verwachting is dat het leerlingenaantal in de gemeente Amsterdam met ongeveer 10% zal groeien richting 2024. Het Hervormd Lyceum West kende een wisselende instroom waardoor het leerlingenaantal schommelde. De vernieuwde profilering is succesvol ingezet en de school heeft nu een gewenst aantal leerlingen.

De Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert is geconfronteerd met een lagere instroom van brugklassers en hogere zij-uitstroom. Het nieuwe profiel '1221' zal moeten aanslaan om het leerlingenaantal te laten groeien. Dit is nodig om vooral ook de hoge huisvestingslasten van het gebouw te kunnen bekostigen.

Het Hervormd Lyceum Zuid heeft het grootste potentieel belangstellenden, maar loopt tegen de grenzen van de grootte van het

gebouw aan. De schoolbevolking voor het Hermann Wesselink College groeit en het marktaandeel van de school is al jaren stabiel. Het VeenLanden College bevindt zich in een krimpgebied waardoor het leerlingenaantal langzaam afneemt; dat geldt voor beide locaties, Mijdrecht en Vinkeveen.

De verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal en de formatie van de Cedergroep is opgenomen in de tabel. De gematigde scenario's voorspellen een lichte krimp van het leerlingenaantal.

### Personele bezetting

In 2016 kenden we een hogere formatie, vooral door de extra inzet van personeel voor innovatie en de ontwikkeling van vernieuwde onderwijsprofielen. De formatie zal de komende jaren weer dalen door de terugloop van het leerlingenaantal vanwege de krimp in de Ronde Venen. Bovendien zal een deel van de extra uren worden afgebouwd.

De verdere structurele daling kan worden gerealiseerd bij natuurlijk verloop, waaronder pensioneringen en door efficiëntere inzet van personeel. Op beperkte schaal kan sprake zijn van kwaliteitsfricties omdat vacatures ontstaan op tekortvakken.

Kengetallen * Personele bezetting in fte	2016	2017	2018	2019	2020
Schoolleiding	35	38	36	35	34
OP	326	322	316	313	312
OOP	84	85	85	84	84
<b>Totaal</b>	<b>444</b>	<b>445</b>	<b>437</b>	<b>432</b>	<b>430</b>
daling in %		0,2%	-1,9%	-1,0%	-0,5%
Leerlingaantal	2016	2017	2018	2019	2020
mutatie in % tov jaar ervoor		-1,1%	-0,9%	-1,4%	-0,8%

\* peildatum 1 oktober

### MEERJARENBALANS

Balans per 31-12 (bedragen x € 1.000)	werkelijk		begroting		
Activa	2016	2017	2018	2019	2020
Materiële vaste activa	5.018	4.846	5.506	7.231	6.369
Financiële vaste activa	11.452	10.606	9.106	8.106	8.106
Totaal vaste activa	16.469	15.452	14.613	15.338	14.475
Vlottende activa	8.342	9.081	8.788	7.106	7.570
<b>Totaal Activa</b>	<b>24.811</b>	<b>24.533</b>	<b>23.401</b>	<b>22.444</b>	<b>22.046</b>
Passiva					
Algemene reserve	10.740	10.520	10.463	10.494	10.007
Bestemmingsreserve publiek	2.682	2.592	2.502	2.412	2.352
Voorzieningen	2.814	3.004	2.619	2.721	2.870
Langlopende schulden	—	—	—	—	—
Kortlopende schulden	8.576	8.416	7.816	6.816	6.816
<b>Totaal Passiva</b>	<b>24.811</b>	<b>24.533</b>	<b>23.401</b>	<b>22.444</b>	<b>22.046</b>

### Uitgangspunten meerjarenbalans

De materiële vaste activa nemen in 2018 toe door relatief grote investeringen in gebouwen en installaties ('Frisse Scholen' Hervormd Lyceum West) en ict. In 2019 is voorzien dat het Hermann Wesselink College nieuwbouw realiseert. We houden rekening met een eigen investering van circa 2 miljoen euro voor inventaris, te financieren uit de financiële vaste activa. In 2020 neemt de boekwaarde van de activa af door het afboeken van de oude activa van het Hermann Wesselink College. De vlottende activa dalen in 2019 door de uit-

putting van het bouwkrediet van het Hermann Wesselink College.

De Cedergroep heeft een sterk eigen vermogen waarvan een groot deel is besloten in de beleggingsportefeuille. De inzet van het financiële beleid is gericht op een daling van de liquide middelen, door investeringen en beperkte verliezen. Het eigen vermogen blijft daarom de komende jaren tamelijk stabiel, de financieringsstructuur zal niet wezenlijk veranderen en ook is het aantrekken van vreemd vermogen niet nodig. In 2020 is een daling

zichtbaar als gevolg van de afboeking van de oude activa van het Hermann Wesselink College. De bestemmingsreserves nemen af door het benutten van het reservegebouw voor het Hervormd Lyceum Zuid en de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert. De voorzieningen betreffen groot onderhoud, jubileumuitkeringen, spaarverlof en levensfasebewust budget. De onttrekkingen aan de voorziening groot onderhoud zijn berekend op basis van de meerjarenonderhoudsplannen. In 2018 zullen de onttrekkingen groter zijn dan de dotatie. Daarna zijn de onttrekkingen ongeveer even groot als de dotaties.

De kortlopende schulden bevatten het bouwkrediet ten behoeve van de nieuwbouw Hermann Wesselink College (1,6 miljoen). In 2018 is de benutting van dit krediet nog beperkt, in 2019 zal dit krediet geheel zijn besteed.

### Meerjarenbegroting 2018 – 2020

Voor de meerjarenbegroting 2018 – 2020 is een negatieve begroting ingediend met als doelstelling het gecontroleerd inzetten

van vermogen. Er zijn drie speerpunten: de herstructurering van het stafbureau, de verbetering van de kwaliteit van onderwijs en profilering en het geven van een extra impuls aan de randvoorwaarden, waaronder huisvesting en ict. Uitgangspunt blijft: het houden van een solide vermogenspositie en een structureel sluitende exploitatiebegroting. Gezien de vermogensgroei in de voorgaande jaren is de doelstelling van het financieel beleid om de beschikbare middelen in 2018 daadwerkelijk in te zetten en geen exploitatieoverschot te creëren.

Voor 2018 is een exploitatieresultaat begroot van € 447 K negatief, waarbij een budget van € 300 K bestemd is voor de herstructurering van het stafbureau. Voor 2019 bedraagt dit budget € 150 K. Vanaf 2020 blijven, in verhouding tot de omzet van de Cedergroep, beperkte tekorten bestaan.

### Toelichting meerjarenbegroting:

Baten: de rijksbijdragen zijn berekend met het bekostigingsniveau en prijspeil per augustus

Exploitatie (bedragen x € 1.000)			begroting		
Baten	2016	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdrage	43.654	45.472	44.566	44.000	43.559
Overige overheidsbijdragen	327	271	260	211	178
Overige baten	2.604	2.555	2.176	2.174	2.174
<b>Totaal Baten</b>	<b>46.586</b>	<b>48.298</b>	<b>47.002</b>	<b>46.385</b>	<b>45.911</b>
Lasten					
Personeelslasten	37.121	38.241	37.652	37.041	36.770
Afschrijvingen	1.141	1.522	1.241	1.251	1.186
Huisvestingslasten	3.013	2.705	2.699	2.683	2.663
Overige lasten	6.079	6.282	5.947	5.705	5.506
<b>Totaal Lasten</b>	<b>47.354</b>	<b>48.750</b>	<b>47.538</b>	<b>46.680</b>	<b>46.125</b>
Bedrijfsresultaat	-768	-451	-536	-295	-214
Saldo financiële bedrijfsvoering	531	142	89	85	68
<b>Resultaat</b>	<b>-237</b>	<b>-309</b>	<b>-447</b>	<b>-209</b>	<b>-146</b>

2017. De daling van de rijksbijdrage komt door de lichte afname van de leerlingenaantallen. Bovendien waren er in 2017 veel extra bijdragen waar ook kosten tegenover stonden. Personeelskosten: voor de lonen en salarissen is rekening gehouden met de initiële loonstijging door de jaarlijkse periodieken. Daarnaast is rekening gehouden met een opslag van 1,7% gegeven de toegezegde loonruimte. Voor ziektevervanging voor langdurig verzuim houden we rekening met 1,8% kosten; in 2017 waren deze kosten echter hoger.

De afschrijvingslasten blijven door de jaren heen ongeveer constant. De verwachting is dat de huisvestingslasten kunnen afnemen door schaalvoordeel van onder andere de Europese aanbesteding van schoonmaak.

De overige lasten dalen licht in relatie met de daling van de leerlingenaantallen. Voor de financiële bedrijfsvoering is uitsluitend gerekend met de rentebaten; koersresultaten zijn buiten beschouwing gelaten.

‘Het eigen vermogen blijft daarom de komende jaren tamelijk stabiel’

Kengetallen	werkelijk		begroting		
	2016	2017	2018	2019	2020
Eigen vermogen (A)	13.422	13.113	12.966	12.906	12.360
Balanstotaal (B)	24.811	24.533	23.401	22.444	22.046
Solvabiliteit 1 (A/B)	54%	53%	55,4%	57,5%	56,1%
Solvabiliteit 2 (A+voorzieningen/B)	65%	66%	67%	70%	69%
Liquiditeit	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1
Liquiditeit incl financiële vaste activa	2,3	2,3	2,3	2,2	2,3
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	-0,5%	-0,6%	-1,0%	-0,5%	-0,3%

## KENGETALLEN

### Solvabiliteit

Het eigen vermogen neemt nominaal weliswaar de komende jaren af, maar de solvabiliteit (EV/TV) blijft rond de 55%, ofwel op een goed niveau.

### Liquiditeit

Het beleid van de Cedergroep is om de kortlopende liquiditeit laag te houden met een minimum van 0,80. De komende jaren voldoen we daaraan. De inzet van het vermogen is zichtbaar bij het ratio liquiditeit inclusief de financiële vaste activa. In 2019 daalt de liquiditeit door het benutten van de middelen voor de nieuwbouw van het Hermann Wesselink College.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit is de mate waarin baten en lasten elkaar in evenwicht houden. Naast investeringen en onderhoud wordt het vermogen beperkt ingezet voor het primaire proces. Dit leidt tot een negatieve rentabiliteit de komende jaren.



## ONTWIKKELING RISICOMANAGEMENT

In 2017 was de (meerjaren)begroting het belangrijkste financiële beheersingsinstrument. Daaraan is toegevoegd de vaststelling van het formatieplan voor 17/18. Hierdoor is meer sturing ontstaan op de inzet van personeel per 1 augustus 2018.

Eind 2017 is een nieuwe integrale rapportage geïntroduceerd, de scholen rapporteren aan het bestuur over een zevental hoofdthema's; onderwijs, ondersteuning en veiligheid, kwaliteitszorg, personeel, financiën, school en omgeving en huisvesting. Het doel van de rapportage is dat de rector het College van Bestuur informeert over wat er speelt in de school, waar zich knelpunten voordoen, waar gaat het goed, welke trends zijn zichtbaar, welke ontwikkelingen maakt de school door en welke ondersteuning heeft de school hiervoor nodig. Het gesprek over de rapportage vormt de basis voor afspraken die ontwikkeling van de kwaliteit van de school ten doel heeft. Op termijn worden met de rector prestatieafspraken gemaakt.

In februari 2018 is een nieuwe risico inventarisatie uitgevoerd. In een workshop waarin de verschillende gremia en de scholen waren vertegenwoordigd, zijn de belangrijkste risico's gespecificeerd en besproken. Voor alle risico's zijn beheersingsmaatregelen geformuleerd die de komende jaren zullen worden

uitgewerkt in de rapportages en door het stafbureau.

De risicoanalyse bevat een paragraaf met onderbouwing van het benodigde buffervermogen. Deze onderbouwing vormt de basis om in 2018 de financiële kaders voor de inzet van het vermogen te kunnen bepalen. De belangrijkste risicodomeinen zijn Leerlingen, Onderwijs en kwaliteit, Organisatie en personeel, bedrijfsvoering en financiën, Huisvesting, ICT, Wet en regelgeving, toezicht en bestuur, veiligheid. Ook in de begroting 2018 deze risico's onderkend en in een risicoparagraaf beschreven.

### Belangrijke risico's

Een onzekerheid voor de Cedergroep, met name bij het VeenLanden College, is de geprognosticeerde krimp van het aantal leerlingen als gevolg van de bevolkingsafname. Dat betreft zowel de mate van krimp als het tempo. Ook de positie van de Amsterdamse scholen is risicovol, zij hebben te maken met scherpe concurrentie en bijbehorende imago- en profileringsvraagstukken.

De daling van het aantal leerlingen heeft direct effect op de formatie van de scholen. De flexibele schil van circa 14% is op dit moment voldoende. Een belangrijk risico is dat vacatures in bepaalde vakken, de zogenoemde tekortvakken, moeilijk te vervullen zijn.

Het ziekteverzuim en de trend om zzp'ers als

vervangers in te zetten leidt tot hogere kosten. De ontwikkelingen van de cao-afspraken, de pensioenpremie en de wettelijke kaders van het arbeidsrecht, zijn onzekere factoren in het sturingsproces.

Als risico geldt ook de instabiliteit in de bekostiging door de Rijksoverheid. Op dit moment lijkt dit risico iets lager dan in voorgaande jaren. In voorgaande jaren was sprake van grote onzekerheid vanwege bezuinigingen. De ontwikkelingen in de bekostiging en de beschikbare informatie is op dit moment redelijk helder en consistent. De aankondiging en het uitstel van een vereenvoudigd bekostigingsstelsel leidt opnieuw tot onzekerheid. Deze instabiliteit van de bekostiging bemoeilijkt het onderbouwen van begrotingen en de lange termijnsturing.

De nieuwbouwplannen van het Hermann Wesselink College bevinden zich in de voorbereidingsfase. In 2018 is er geen financieel risico omdat een deel van het bouwkrediet bestemd voor de voorbereidingsfase van de gemeente Amstelveen al is ontvangen. Het feit dat het door de gemeente toegekende bouwbudget te laag is, brengt risico met zich mee.

De gebouwen van de Amsterdamse scholen worden ouder; grootschalige renovaties of vernieuwbouw zijn nodig om de levensduur te verlengen. Het is niet wenselijk dat de Cedergroep volledig voor deze kosten verant-

woordelijk is, we overleggen hierover met de gemeente Amsterdam. Een extra risico vormt de monumentenstatus van de Christelijk Scholengemeenschap Buitenveldert vanwege de geldende beperkingen met betrekking tot renovatie, verbouwing en inrichting.

Doelstelling voor 2018 is om het planmatig werken op het gebied van huisvesting te versterken. Daarmee voorkomen we dat onderhoud onverwacht moet gebeuren en de kosten hoger uitvallen dan in de plannen is opgenomen; dit vormt een financieel risico.

Tot slot vormt ICT een risico; de waarborging van continuïteit van het netwerk en de systemen, de toepassing en maatregelen in het kader van de privacywetgeving en ransomware aanvallen.



# 6 TOELICHTING OP RESULTAAT EN FINANCIËLE POSITIE

## SAMENVATTING JAARCIJFERS

Het jaarresultaat bedraagt € 309.412 negatief waar een bedrag van € 406.558 negatief was begroot. In 2017 is voor een bedrag van € 208 K aan transitievergoedingen en vaststellingsovereenkomsten betaald. Daarnaast is voor € 223 K geïnvesteerd in strategische planvorming en opzet van het stafbureau. Zonder deze incidentele kosten was het exploitatiere-sultaat positief.

## TOELICHTING RESULTAAT

In 2017 zijn veel extra baten ontvangen ten opzichte van de begroting. Dit heeft te maken met voorzichtige begrotingssystematiek en het ontbreken van tijdige informatie, zoals van het samenwerkingsverband. In totaal zijn de baten bijna 1,5 miljoen euro hoger dan begroot.

Tegenover een aantal van deze subsidies staan ook concrete (eveneens niet begrote) uitgaven zoals de uitbesteding van leerlingen (vavo), leerlingbegeleiding, meer leerlin-genactiviteiten, het verder opzetten van de

Verklaring verschillen in de baten		x €1.000
Rijksbijdragen	VAVO leerlingen en prijsbijstelling materiële bekostiging	191
Overige subsidies OCW	Hogere Leerplusgelden door overschrijding drempel	180
Overige subsidies OCW	Niet begrote bate opleidingsschool	165
Overige subsidies OCW	Prestatiebox door afwijkende variabelen in de begroting	100
Overige subsidies OCW	Diverse kleinere subsidies	245
SWV	Hogere bijdrage samenwerkingsverband	338
Overheidsbijdragen	Lagere huisvestingsbijdragen en overige subsidies dan begroot	-54
Overige baten	Diverse extra baten	202
Overige baten	Hogere inkomsten door meer leerlingactiviteiten	119
<b>Stijging van opbrengsten</b>		<b>1.486</b>

Verklaring verschillen personele lasten		x € 1.000
Personeelslasten	Hogere kosten langdurig ziekteverzuim (m.n. externe inhuur)	-271
Personeelslasten	Transitievergoedingen en vaststellingsovereenkomsten	-208
Personeelslasten	Niet begroot deel VAVO leerlingen aug - dec 2017	-166
Personeelslasten	Diverse kleine posten	-95
<b>Stijging van de personele lasten</b>		<b>-741</b>

Opleidingsschool, de lentescholen en hogere uitgaven voor begeleiding van personeel. De personele lasten zijn € 741 K hoger dan begroot. De prijsstijging als gevolg van de cao-afspraken is geen factor in dit bedrag. De personeelskosten worden integraal geanalyseerd, aangezien in de begroting kosten in andere rubrieken worden begroot dan de uitgaven. Zo wordt een opslag voor vervanging bij lonen en salarissen begroot terwijl de uitgaven bij personeel niet in loondienst kunnen staan. De integrale analyse is als volgt:

De afschrijvingslasten zijn hoger (€ 336 K) door foutenherstel van de verbouwing kantine van het Hermann Wesselink College in het jaar 2004. Deze had een afschrijvingstermijn van 40 jaar terwijl het beleid 10 jaar is.

De huisvestingslasten worden positief beïnvloed (€ 240 K) door de herschikking en gedeeltelijke vrijval van de voorziening groot onderhoud. Verder zijn de dagelijkse onderhoudskosten hoger, maar zijn er besparingen gerealiseerd op gebied van huurkosten, energiekosten en schoonmaakkosten. Dit laatste door de Europese aanbesteding.

De overschrijding van de overige lasten (€ 484 K) komt voornamelijk door de inhuur van derden (€ 223 K) voor koersplan, programmama-nager excellente ondersteuning en opstellen inkoopbeleid. Daarnaast zijn meer uitgaven gedaan voor ict (€ 143 K), pr en marketing (€ 53 K), meer leerlingbegeleiding (€ 43 K) en meer leerlingenactiviteiten (€ 109 K). Binnen deze rubriek zijn voorts diverse besparingen gerealiseerd (€ 88 K).

## TOELICHTING FINANCIËLE POSITIE

Het negatieve resultaat is zoals in de inlei-ding vermeld toe te schrijven aan incidentele kosten. De Cedergroep zal de komende jaren een negatieve begroting blijven presenteren ten einde het vermogen planmatig in te zetten voor onderwijskwaliteit, huisvesting en goede randvoorwaarden zoals ict. Ondanks het negatieve resultaat is de vermogenspositie onveranderd stabiel met een solvabiliteit van 66%, waar de onderwijsinspectie een mini-mum van 30% hanteert.

# 7 RAAD VAN TOEZICHT

## GOVERNANCE

Vanuit de maatschappelijke doelstellingen en de daaraan verbonden onderwijsdoelstellingen van de Cederscholen ziet de Raad van Toezicht (RvT) toe op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en de uitvoering ervan. Het CvB en de RvT sluiten aan bij geldende wet- en regelgeving voor een voortgezet onderwijsorganisatie alsook de Code Goed Onderwijs bestuur VO.

## ROL RAAD VAN TOEZICHT

De RvT van de Cedergroep heeft drie taken: toezicht houden op de gang van zaken, klankbord zijn voor het CvB en de werkgeversrol vervullen voor het CvB.

## SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

De RvT bestaat uit vijf volledig onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van onderwijs, financiën, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring. Met ingang van november 2017 heeft de heer Hassan Bettani het vicevoorzitterschap overgenomen van de heer Douwe Lodewijk, thans lid RvT. Medio juli 2017 liep de zittingstermijn van de heer Ad Poppelaars – lid Raad van Toezicht – af.

	Functie	Commissie	Hoofd- en nevenfuncties	Benoeming	Herbenoembaar
<b>Drs. I.R. Vunderink</b>	Voorzitter	Lid remuneratie-commissie	Senior managing consultant Berenschot Lid cie. Governancecode Woningcorporaties	2016-2020 2e termijn	Nee
<b>Drs. H. Bettani RA</b>	Vicevoorzitter	Lid remuneratie-commissie, voorzitter audit-commissie	Director Deloitte Risk Advisory Lid Bestuur van Stichting Argan	2014-2018 1e termijn	Ja
<b>E.C.M. Roodvoets</b>	Lid	Voorzitter commissie kwaliteit	Lid RvT AGORA Lid RvT ASKO Voorzitter Kerkenraad Oudekerk-gemeente Amsterdam	2014-2018 1e termijn	Ja
<b>D. Lodewijk, MBA</b>	Lid	Lid audit-commissie	Voorzitter RvT Vrijescholen Ithaka Lid RvT Almeerse Scholen Groep Lid RvT Koraal lid RvC Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland Lid RvT Cato Wonen, Welzijn en Zorg	2016-2020 2e termijn	Nee
<b>Drs. A.A.R.G. Poppelaars</b>	Lid	Lid commissie kwaliteit voorzitter remuneratie-commissie	Restauranthouder, coach voorzitter RvT Amstelwijds	2017-2021 2e termijn	Nee

In de RvT-vergadering van 8 juni 2017 is de heer Ad Poppelaars voor een tweede termijn als lid RvT benoemd.

## WERKWIJZE

De RvT heeft drie actieve commissies: de remuneratiecommissie (uit het oogpunt van werkgeverschap), de auditcommissie en de commissie kwaliteit. Alle RvT-leden maken deel uit van minimaal één commissie. Het voorzitterschap van iedere commissie wisselt jaarlijks. De RvT heeft vijf reguliere vergaderingen met het CvB, die telkens worden voorafgegaan door een vooroverleg van de RvT buiten aanwezigheid van de bestuurder. Jaarlijks voert de RvT een zelfevaluatie uit, waarbij de Raad een keer per drie jaar wordt begeleid door een externe expert. In 2017 heeft de RvT de evaluatie zelfstandig uitgevoerd.

Er wordt gebruik gemaakt van het scholingsaanbod van landelijke organisaties die relevant zijn voor de rol van toezichthouder. Een professionaliseringsactiviteit samen met het CvB maakt hiervan deel uit. In 2017 heeft er door de wisseling in het voorzitterschap

van het CvB geen gezamenlijke scholing met de RvT plaatsgevonden. Voor 2018 staat een dergelijke bijeenkomst weer op de agenda. De honorering van de Raad van Toezicht past binnen de richtlijnen van de VTOI en WNT2.

## CONTACTEN MET DE ORGANISATIE

De RvT heeft contact met verschillende stakeholders om informatie in te winnen en kennis te nemen van hun perspectieven op het functioneren van de organisatie.

Deze gesprekken vinden met uitzondering van de genoemde commissievergadering plaats buiten aanwezigheid van de bestuurder. Onderwerpen die in 2017 aan de orde zijn gekomen zijn de interne samenwerking, de samenwerking met het CvB, externe ontwikkelingen en de koers van de Cedergroep. Het bestuur wordt na afloop van de bijeenkomsten teruggekoppeld.

## SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN CVB

De Cedergroep kent een eenhoofdig CvB. De RvT bespreekt jaarlijks het functioneren van het CvB op basis van vooraf gemaakte afspraken en met aandacht voor de wijze van functioneren.

De bestuurder, mevrouw Jonna Merckx heeft het voorzitterschap van het College van Bestuur van de Cedergroep na het schooljaar 2016-2017 neergelegd. In verband met haar vertrek is haar een vergoeding toegekend. De heer Marcel van der Knaap heeft vanaf juli 2017 als interim- bestuurder de rol van voorzitter College van Bestuur vervuld. Het beoordelingsproces heeft voor de interim- bestuurder in 2017 niet plaatsgevonden.

Het vertrek van de bestuurder medio 2017 is voor de Raad aanleiding geweest om de opdracht voor de bestuurder te herijken en opnieuw te formuleren in een opdracht voor de interim- bestuurder en een vervolgoop-

dracht voor de nieuw te werven voorzitter van het CvB. De belangrijkste opdracht is het verhogen van de sturingskracht van het CvB en het optimaliseren en professionaliseren van de processen binnen de Cedergroep. Per mei 2018 heeft de RvT de heer Duco Adema benoemd als de nieuwe voorzitter van het CvB. De per 1 mei 2018 benoemde voorzitter CvB heeft een functiecontract conform de cao bestuurders VO 2017 voor een termijn van vier jaar met de intentie deze periode met nog eens vier jaar te verlengen bij gebleken geschiktheid en interesse van de bestuurder.

Stakeholders	Frequentie
GMR	1 keer per jaar met de voltallige RvT
	1 keer per jaar met een delegatie van de RvT
Rectoren	2 keer per jaar met de voltallige RvT
Scholen bezoek	1 x per jaar bezoeken wisselende delegaties van de RvT de scholen
Externe accountant	1 keer per jaar met de Auditcommissie
	1 keer per jaar met de RvT
Inspectie	periodiek met de Commissie kwaliteit

‘Per mei 2018 heeft de RvT de heer Duco Adema benoemd als de nieuwe voorzitter van het CvB’

## INHOUDELIJK TOEZICHT

### Vergaderingen

De RvT hanteert een jaarplanning en een toezichtsplan op basis waarvan het toezicht wordt gehouden en zaken worden geagendeerd. De agenda voor elke vergadering wordt opgesteld in een overleg tussen de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB. Sinds het najaar van 2017 is ervoor gekozen de vergaderingen plaats te laten vinden op de scholen die deel uitmaken van de Cedergroep. De rector van de ontvangende school is bij de start van de vergadering aanwezig en informeert de Raad over de laatste stand van zaken binnen de desbetreffende school.

Naast de reguliere vergaderingen is de RvT in eigen kring zes keer bijeen gekomen.

De Raad heeft in het jaar 2017 goedkeuring verleend aan het jaarverslag en jaarrekening 2016, begroting 2018, benoeming rector Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert en rector Hervormd Lyceum Zuid

De volgende besluiten zijn genomen: herbenoeming de heer Ad Poppelaars als lid RvT voor de 2e termijn, benoeming van de heer Hassan Bettani als vicevoorzitter van de RvT, benoeming interim-voorzitter CvB.

De belangrijke thema's die in het jaar 2017 aan de orde zijn gekomen zijn: het koersplan, werving nieuwe bestuurder, profilering van de Cedergroep, onderwijskwaliteit, klachten- en klokkenluidersregeling, nieuwbouw Hermann Wesselink College, integriteit, vorming versterkt stafbureau en visie op de ondersteuning.

### Commissies

Naast de drie vaste commissies zoals hiervoor beschreven, kan een ad hoc-commissie bijeen worden geroepen. Zo hebben twee leden van de RvT als klankbord gefungeerd voor de interim-bestuurder in de stappen die de bestuurder neemt gericht op het versterken van het stafbureau met onder andere als doel de besturingskracht van het bestuur te verhogen. Daarnaast is er een ad hoc-commissie versterking koers Cedergroep en is er een commissie betrokken bij de werving van rectoren vanwege de goedkeurende rol van de RvT.

### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in nauwe afstemming met de gehele RvT het vertrek van de vorige bestuurder begeleid en de afspraken gemaakt.

De RvT is bij de werving van de nieuwe bestuurder, december 2017, ondersteund door een extern bureau. Delegaties uit het CvR, de GMR en het stafbureau hebben in de sollicitatiecommissies zitting genomen. De GMR

heeft positief geadviseerd, waarna de RvT de heer Duco Adema heeft benoemd als nieuwe voorzitter van het CvB.

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft zes vergaderingen gehouden. Naast de reguliere financiële onderwerpen zoals de jaarrekening, de management letter 2016 van de externe accountant, het accountantsverslag, het treasuryverslag, (meerjaren)begroting etc. is de beoogde nieuwbouw voor het Hermann Wesselink College een prominent onderwerp van gesprek geweest voor de auditcommissie.

De externe accountants van Flynth waren aanwezig bij de bespreking van het jaarverslag en de management letter 2017.

### Commissie kwaliteit

In 2016 is binnen de Cedergroep een project gestart gericht op kwaliteitsmanagement. Doel is het professionaliseren van het meten en volgen van de kwaliteitsaspecten van de Cederscholen. In het najaar heeft de interim-bestuurder het project kwaliteitsmanagement gestaakt en is een start gemaakt met een nieuw format waarmee in de lijn de kwaliteitsmanagementinformatie door de scholen wordt geleverd en besproken in de managementgesprekken van de bestuurder met de rectoren.

### Vooruitblik

Aandachtspunten voor de RvT voor de komende termijn van vier jaar zijn: besturingsfilosofie onder de loep nemen, verkennen positie van de Cedergroep in de regio, onderzoeken hoe het 'merk' Cedergroep te versterken, verder professionaliseren van processen en systemen, onderwijskwaliteit en -innovatie, het meerjarenonderhoudsplan en de nieuwbouw van het Hermann Wesselink College.

## COLOFON

Redactie Stichting Ceder Groep

Eindredactie Bureau op Zolder

Vormgeving John Stelck (Biskaje ontwerpt)







