



CEDER GROEP JAARVERSLAG 2018

INHOUD

Voorwoord

1 Algemene informatie

Stichting Ceder Groep
Missie en visie
Organisatie
Cederbureau

2 Bestuur

College van Bestuur
College van Rectoren
Strategische beleidsnota
Code Goed bestuur
Integriteit en klachten
Gemeenschappelijke
Medezeggenschap
Leerlingen

3 Kwaliteit van het onderwijs

Inleiding
Inspectie van het Onderwijs
Kwaliteitszorg
Onderwijs

3 4 Personeel

Kerncijfers 19
Arbeidsvoorwaardelijke regelingen 21
Ontwikkelingen 22
Uitstroom 24
Personalia 24

5 Organisatie

Ambities ict-onderwijs 25
Voortgang nieuwbouw 25
Hermann Wesselink College 26
Schoonmaak 26
Huisvesting 27
Bedrijfsvoering 27
Treasury 32
Kengetallen 32
Ontwikkeling risicomanagement 33
Belangrijke financiële risico's 33

12

6 Financiële verantwoording

Passend Onderwijs 34
Prestatiebox gelden –
profilering onderwijs 35

19 7 Toelichting op resultaat

en financiële positie 36
Samenvatting jaarcijfers 36
Toelichting resultaat 36
Toelichting financiële positie 36

8 Raad van Toezicht

Governance 38
Rol Raad van Toezicht 38
Samenstelling Raad van Toezicht 39
Werkwijze Raad van Toezicht 39
Contacten met de organisatie 39
Samenstelling en functioneren CvB 39
Inhoudelijk toezicht 40
Commissies 40
Vooruitblik 41

BIJLAGE

Looptijden
beleggingsportefeuille 42

VOORWOORD

De scholen binnen de Cedergroep hebben het afgelopen jaar prioriteit gegeven aan het op orde brengen van de basis: de voorwaarden voor het leveren van kwalitatief goed onderwijs dat past bij deze tijd. Van het verbeteren van onderwijsopbrengsten, het aanvullen van de gesprekscycli met medewerkers, de opstart van de nieuwbouw voor het HWC, tot aan het opzetten van een gemeenschappelijk stelsel van kwaliteitszorg. Tegelijkertijd is een begin gemaakt met het opstellen van een drietal kernambities, die worden uitgewerkt in de op te stellen nieuwe strategische beleidsagenda:

- ▶ De Cederscholen willen hun onderwijs nog beter laten aansluiten op de talenten en de leerbehoefte van de leerlingen en door meer aandacht voor algemene ontwikkeling en vorming, leerlingen nog beter voorbereiden op de toekomst.
- ▶ Eigentijds onderwijs vraagt om voortdurende professionalisering van medewerkers. Dit draagt ook bij aan een goed loopbaanperspectief en versterkt op deze wijze de Cedergroep als aantrekkelijke werkgever, in een tijd van toenemende krapte op de arbeidsmarkt.
- ▶ De Cederscholen willen een nieuwe invulling geven aan hun identiteit, onder andere

door gemeenschappelijke waarden te formuleren en uit te dragen.

In financieel opzicht staat de Cedergroep er goed voor. Toch zijn er risico's die moeten worden aangepakt en vragen de veranderingen in het onderwijs, de toenemende dynamiek in onze samenleving en meer concurrentie tussen scholen in onze regio, om investeringen die ertoe bijdragen dat ons onderwijs up to date is en blijft.

Positief ben ik over de stappen die zijn gezet om als Cedergroep nauwer samen te werken. Deze samenwerking is erop gericht om zowel de basis op orde te hebben en te houden binnen de vijf scholen, als elkaar te ondersteunen en van elkaar te leren. Goede voorbeelden daarvan zijn de gemeenschappelijke training van alle teamleiders en conrectoren van de scholen en het opzetten van een gezamenlijke ict-infrastructuur. Bij al onze ambities past een goed Cederbureau, dat de scholen helpt bij een professionele bedrijfsvoering en bij het uitzetten van strategisch beleid, dat ons sterker maakt voor de toekomst.

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

Bij de voorbereiding van de nieuwe strategische beleidsagenda van de Cedergroep is met vertegenwoordigers vanuit de scholen gesproken over de vraag: welke belofte willen wij doen aan een Ceder leerling? Het antwoord op die vraag en daarmee de invulling van onze missie en visie, bevat in ieder geval deze drie componenten:

- ▶ betekenisvol en waarde(n)vol onderwijs;
- ▶ een voorbereiding op actieve participatie in de maatschappij van de 21ste eeuw;
- ▶ iedereen is welkom (inclusiviteit).

Succesvol onderwijs

Dit betekent ook dat wij, nog meer dan nu, willen aansluiten bij de leerbehoeften van onze leerlingen, zodat zij het beste kunnen halen uit hun talenten en een diploma halen dat past bij hun individuele competenties. Dat is voor ons succesvol onderwijs. Wij zien de school als waardengemeenschap, waar iedereen bij mag horen. In die gemeenschap krijgen onze leerlingen kansen om zich de nodige kennis en vaardigheden eigen te maken en is er aandacht voor persoonlijke en sociale vorming en ontplooiing van al onze leerlingen. Zo bereiden we hen voor op een dynamische wereld waarin technologische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen snel kunnen gaan. Wij dagen elke leerling daarbij uit om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en anderen.

Waarde(n)vol onderwijs

Onze belofte aan de leerling sluit aan bij de bestaande praktijk van de scholen én vindt haar oorsprong in de christelijke traditie van de Cedergroep. De Cedergroep wil een actieve bijdrage leveren aan een menselijker samenleving. Een samenleving waarin iedere persoon ‘gekend wordt’ en erbij mag horen. Hieraan besteden we aandacht in de godsdienst- en levensbeschouwingslessen. Het staat een leerling vrij om te geloven of niet, maar wij vinden het belangrijk om alle leerlingen vertrouwd te maken met deze waarden binnen het onderwijs, met bezinningsmo-

menten, vieringen en diverse andere activiteiten, zoals acties voor goede doelen. Dat is voor ons waardenvol onderwijs. Gezamenlijk werken aan succesvol en waarde(n)vol onderwijs zal de kern worden van onze strategische beleidsagenda voor 2019-2023.

Naast onze belofte aan de leerling die vooral tot uiting komt in de onderwijsontwikkeling, formuleren we ook de belofte aan de Ceder-collega's. Hierin staan centraal: aantrekkelijk werkgeverschap, een leven lang leren en ontplooiingskansen. Om de onderwijsontwikkeling stapsgewijs verder te brengen, bieden we ruimte aan docenten en andere medewerkers om zich verder te professionaliseren. Docententeams kunnen daarin zelf keuzes maken, maar de inzet voor onderwijsontwikkeling is niet vrijblijvend. Een voorbeeld daarvan is de verdere ontwikkeling van IT-vaardigheden. Investerings in nieuwe kennis en vaardigheden dragen ook bij aan een duurzame inzetbaarheid van onze collega's en maken de Cederscholen op een krappe arbeidsmarkt aantrekkelijker.

Onze ambities worden vertaald in jaarplannen en zijn onderdeel van de jaarlijkse begroting.

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 conrector en/of teamleiders en het Cederbureau. In 2018 is de omvang van het bureau en de aard van de ondersteuning substantieel gewijzigd. Daarover hieronder meer. Het organogram van de Cedergroep is hiernaast weergegeven.

CEDERBUREAU

Vanuit de wens een impuls aan de kwalitatieve groei van de organisatie als geheel te geven, koos de Cedergroep er in 2017 voor om 'excellente ondersteuning' als een van de ambities voor de komende periode te maken. In december 2017 is de besluitvorming over proces en inhoud van het op te bouwen Cederbureau afgerond. Doelstelling was om het bureau met medewerkers uit de eigen gelederen te bemensen en in te zetten op een geleidelijke groei in professionaliteit door scholing/professionalisering en *learning on the job*. In 2018 vond de uitbouw van het bureau plaats.

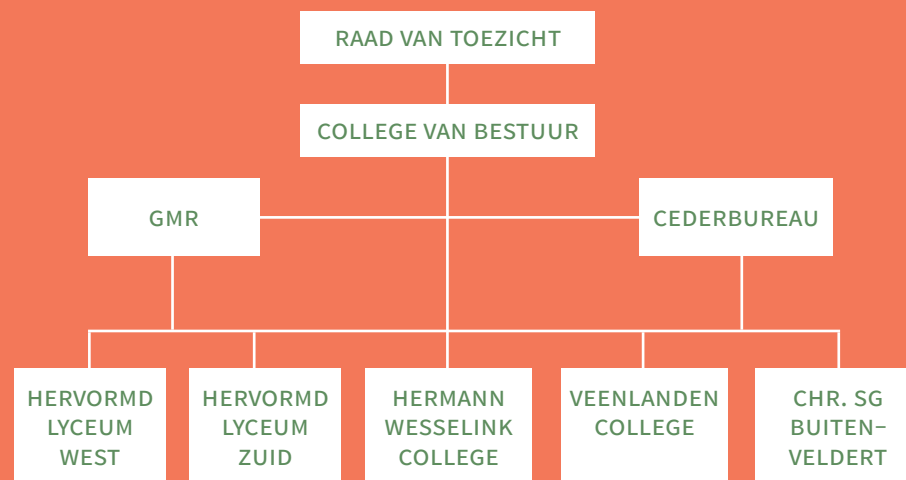
Randvoorwaarden bij de inrichting waren:

- ▶ Risicobeheersing;
- ▶ Kwaliteitsverhoging (of: -bevordering);
- ▶ Zorgvuldig personeelsbeleid;
- ▶ De sector-benchmark is richtinggevend voor de financiële en formatieve omvang;
- ▶ De verwachte kosten van de Cederorganisatie (bestuur, toezichthouder en staf) zijn niet hoger dan circa 6% van de baten.

Voor het Cederbureau zijn drie taken geformuleerd:

- ▶ Excellente ondersteuning ten behoeve van scholen;
- ▶ Cederbrede beleidsontwikkeling en implementatie;
- ▶ Stafondersteuning voor CvB, rectoren en de RvT.

De aansturing van het beleid en de processen vindt Cederbreed plaats. De medewerkers in de ondersteunende processen werken onder aansturing van een leidinggevende van het Cederbureau, maar kunnen functioneel ook door de scholen worden aangestuurd, of daar functie-afhankelijk deels hun werkplek hebben. De start van de nieuwe voorzitter CvB (Duco Adema) was tegelijkertijd de start van het 'nieuwe' Cederbureau. De meeste functies konden met interne kandidaten worden ingevuld. Daarnaast zijn, ter versterking van het Cederbureau, eind 2018 twee extern geworven teamleiders aangenomen, evenals een aantal collega's (werkplekbeheerders, medewerker HR, medewerkers Financiën).



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

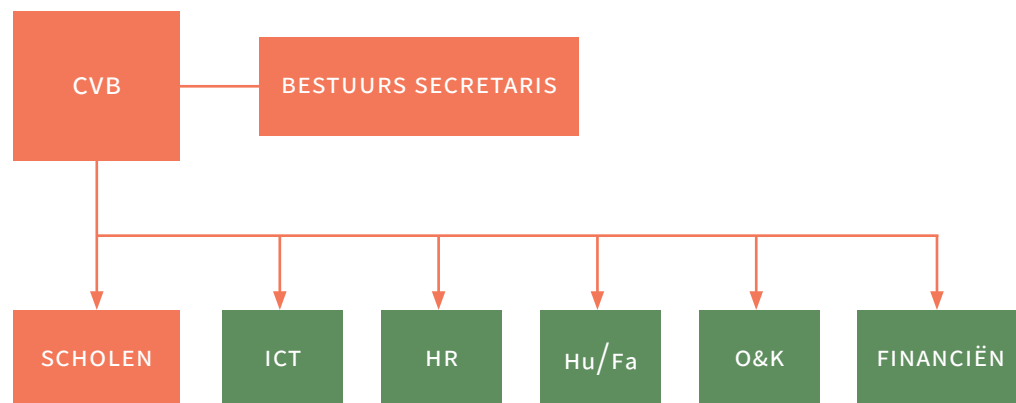
De fysieke ruimte van het voormalige bureau bleek al snel te klein en werd uitgebreid: een van de klaslokalen van de CSB is aan het kantoor toegevoegd en ingericht voor de circa 15 werknemers die het bureau eind 2018 telde.

In de eerste maanden zocht het nieuwe Cederbureau naar een goede prioritering bij dienstverlening en beleidsontwikkeling. Hierbij werd ook het belang van goede communicatie tussen de teams onderling

en tussen Cederbureau en scholen duidelijk. Inmiddels zijn op basis van de eerste ervaringen concrete prioriteiten per team benoemd, waarin ook de scholen zorgvuldig worden meegenomen. Met vertrouwen zien we de verdere ontwikkeling van het Cederbureau in 2019 tegemoet.

Teamstructuur

Het organogram voor het Cederbureau ziet er als volgt uit:



2 BESTUUR

COLLEGE VAN BESTUUR

Het CvB is integraal verantwoordelijk voor alle beleidsportefeuilles 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. In het nieuwe, gemeenschappelijk opgezette systeem van kwaliteitszorg werken bestuur en rectoren langs twee lijnen. De doelstelling is om langs deze lijnen continue verbeteringen op gang te brengen. De basis hiervoor is gelegd in de notitie kwaliteitszorg (oktober 2018). De lijnen omvatten:

- 1 Managementafspraken/maraps
Elk jaar maakt de bestuurder managementafspraken met elke rector. De voortgang hiervan wordt driemaal per jaar bewaakt in maraps (3-, 9- en 12-maands), mede op basis van voortgangsanalyses van de teams financiën en kwaliteit van het Cederbureau.

Met elke rector voert de bestuurder voortgangsgesprekken op basis van de door de rector voorbereide rapportages. Met de nieuwe geïntegreerde lijn van maraps van zowel financiën als onderwijskwaliteit is begonnen met de 9-maandsrapportage.

- 2 Elke school heeft een jaaragenda kwaliteit. Dit is voorbereid in de werkgroep kwaliteit met een afvaardiging vanuit elke school. Deze jaaragenda bevat de momenten van data-analyse, zoals van examenresultaten, regelt de bespreking in de teams en follow up. Ook de uitvoering van leerling-, ouder- en medewerkers-enquêtes en de uitvoering van collegiale visitaties zijn er in opgenomen. Aan het einde van elk schooljaar wordt een kwaliteitsrapportage per school opgesteld. Op sommige scholen is deze lijn verder uitgewerkt, op andere is hiermee eind 2018 begonnen.

De Cedergroep hecht aan een constructieve en open dialoog met alle zogenaamde stakeholders. Op schoolniveau betekent dat dat rectoren met leerlingen- en ouderraad overleg voeren en dat medezeggenschapsraden een belangrijke rol spelen in de relevante



‘We kiezen de talenten en leerbehoefte van de leerlingen als leidraad’



besluitvormingsprocessen. Rectoren hebben 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 maakt 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 en verantwoording.

Op initiatief van de bestuurder is een bestuurlijk overleg gestart met de collega-bestuurders van VO-scholen in Amsterdam West en Nieuw West. Doel is een samenwerking om het onderwijs in die delen van Amsterdam aantrekkelijker te maken. Daarmee wordt hopelijk bereikt dat meer leerlingen woonachtig in West/Nieuw West voor VO in hun eigen woonomgeving kiezen.

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. Na een roerig jaar in 2017 kreeg het CvR in 2018 opnieuw te maken met een aantal personele wisselingen. De voorzitter CvB ad interim – de heer Marcel van der Knaap – werd per 1 mei 2018 opgevolgd door de heer Duco Adema. De interim-rector van het Hervormd Lyceum Zuid maakte plaats voor een nieuwe rector, de heer Wilfred Vlakveld. De rector van het Hervormd Lyceum West, de heer Hans van Dokkum, kondigde tijds zijn vertrek aan per 1 januari 2019 in verband met zijn pensionering. Kort na de start van het schooljaar 2018-2019 is een procedure uitgezet voor nieuwe rector HLW. Deze heeft geresulteerd in de benoeming van mevrouw Cora Blom (voorheen conrector VeenLanden College) tot rector van het Hervormd Lyceum West per 1 februari 2019. Met de benoeming van mevrouw Blom is er naar verwachting een einde gekomen aan een langdurige periode van personele wisselingen binnen het CvR.

STRATEGISCHE BELEIDSNOTA

In verband met de bestuurswisseling is nog geen nieuw strategisch beleidsplan tot stand gekomen. Op voorstel van de bestuurder heeft de RvT ermee ingestemd dat de werking van het oude strategische plan is verlengd tot de zomer van 2019.

De nieuwe strategische beleidsagenda zal focussen op drie strategische thema's en ambities:

1 Onderwijsontwikkeling

We kiezen de talenten en leerbehoefte van de leerlingen als leidraad om hen optimaal voor te bereiden op de samenleving van de toekomst. Dat is kern van de leerlingbelofte die we op elke Cederschool willen waarmaken.

2 Professionalisering

Duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van onze medewerkers is erop gericht het beste uit iedereen te halen. We blijven ons de vraag stellen hoe we daaraan het beste invulling kunnen geven. Dat is de lerende organisatie die we willen zijn.

3 Identiteit en profilering

Hoe geven we een eigentijdse invulling aan onze identiteit, bijvoorbeeld door het delen en uitdragen van waarden? Hoe kunnen we in ons onderwijs en in de profilering van de scholen deze waarden tot uitdrukking brengen? Actief bijdragen aan de waarde(n)volle samenleving zien wij als wezenlijk onderdeel van ons gezamenlijk profiel.

Vanaf het opstellen van de begroting voor 2020 zullen de investeringen gekoppeld zijn aan de jaarplannen ter uitvoering van deze strategische beleidsagenda.

CODE GOED BESTUUR

De Cedergroep voldoet aan de voor de sector geldende governance codes. De relevante regelingen en protocollen voldoen aan de gestelde criteria. In het hoofdstuk over de Raad van Toezicht 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 te vinden.

In kalenderjaar 2018 zijn er geen klachten ingediend bij de GCBO (Landelijke Klachtencommissie).

Vijf bezwaarschriften van ouders zijn door de bestuurder behandeld en ongegrond verklaard. In vier gevallen betrof dit een schorsing, in één geval bevordering. Ook zijn er twee klachten bij de bestuurder ingediend, die niet tot een uitspraak van de bestuurder geleid hebben. Conform de klachtroute zijn deze klachten verwezen naar de schoolleider, waarna een oplossing bereikt is. Verder is een derde klacht betreffende verwijdering ongegrond verklaard. Er zijn geen klachten geweest betreffende de eindexamens.





‘In 2018 is verder gesproken over het ontwikkelen van een Cedervisie’

GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAP

De Cedergroep hecht aan goed functioneren de 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. De GMR brengt ook adviezen uit, zoals bij de begroting en de kaderbrief.

In 2018 is verder gesproken over het ontwikkelen van een Cedervisie die uiteindelijk moet worden vastgelegd in een geactualiseerd, meerjarig strategisch plan. Aan de totstandkoming van de strategische beleidsagenda hebben de leden van de GMR actief deelgenomen. Op verschillende manieren is het Cederbrede kwaliteitsbeleid aan de orde gekomen. De gesprekkencyclus, het mobiliteitsplan, de algemene verordening gegevensbescherming, project informatiebeveiliging en gegevensbescherming en de opbouw van het Cederbureau.

De GMR is betrokken geweest bij de aanstelling van de nieuwe voorzitter van het CvB per 1 mei 2018: er is positief geadviseerd op het profiel voorzitter CvB, afgevaardigde van de GMR in de adviescommissie en er is positief geadviseerd op de uiteindelijke kandidaat.

Overige kernpunten in de functievervulling van de GMR:

- Op 11 maart 2018 vond de kennismaking plaats van de GMR met de nieuwe voorzitter CvB.
- Op 4 april 2018 heeft de GMR een overleg gehad met het CvB en het College van Rectoren waar de volgende onderwerpen aan de orde zijn gekomen: evaluatie Cederstudiedag, Ceder als merk en de samenwerking tussen Cederbureau en rectoren.
- Op 12 december 2018 heeft een kennismaking en gesprek plaatsgevonden met een delegatie van de Raad van Toezicht Cedergroep: de nieuwe voorzitter Ingrid Verheggen en Ad Poppelaars, lid op voordracht van de GMR. Het gesprek met de heer Poppelaars is een jaarlijks terugkerende afspraak tussen GMR en RvT.
- De GMR heeft dit jaar geen specifieke scholing gevolgd.

De GMR heeft in 2018 de volgende besluiten genomen:

- 07.02.2018** Instemming mobiliteitsbeleid
- 08.03.2018** Positief advies op de voorgedragen kandidaat voor de benoeming van voorzitter College van Bestuur
- 27.06.2018** Positief advies Informatiebeveiligings- en privacy beleid
- 27.06.2018** Vaststelling jaaragenda en vergaderschema
- 07.09.2018** Instemming met voorgenomen besluit investering nieuwbouw HWC.
- 10.10.2018** Instemming Informatiebeveiligings- en privacy beleid, met aandachtspunten
- 10.10.2018** Positief advies Kaderbrief begroting, met aandachtspunten
- 10.10.2018** Instemming gesprekkencyclus
- 10.10.2018** Vaststelling rooster van aftreden
- 21.12.2018** Positief advies begroting 2019, met aandachtspunten

De bezetting van de GMR ziet er als volgt uit:

Personeelsgeleding GMR

Simon Oosterbeek, voorzitter tot 1 augustus
 Maaïke Hoogesteijn, per 1 augustus voorzitter
 Patienta Assen
 Brian van Eijk, tot 1 augustus
 Julian van Batenburg, vanaf 1 augustus
 Steven Lameris, vanaf 1 augustus
 Wouter Essink
 Theo van den Berg, lid OOP

Oudergeleding GMR

Brenda de Kort, tot 1 augustus
 Susan Zandbergen, vanaf 1 augustus
 Patricia Overing
 Houssain Sahmi

Leerlinggeleding GMR

Thomas Rous, tot 1 augustus
 Alexander Bosker, vanaf 1 augustus
 Robin Rood, vanaf 1 april

LEERLINGEN

Het aantal leerlingen van de Cedergroep ligt al jaren rond de 6.000. De ontwikkeling van de leerlingenaantallen van met name de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert en het Hervormd Lyceum Zuid blijven een belangrijk aandachtspunt. 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 Cederscholen. In de tabel is het aantal leerlingen in 2014-2018 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.

Leerlingaantallen

Het aantal vavo-leerlingen bedraagt 34 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.

Aantal leerlingen (per 1 oktober)	2014	2015	2016	2017	2018
Hervormd Lyceum West	839	905	892	957	962
Hervormd Lyceum Zuid	939	940	927	913	888
Hermann Wesselink College	1.564	1.635	1.701	1.710	1.714
VeenLanden College	1.806	1.786	1.767	1.676	1.629
Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert	818	842	804	777	746
Subtotaal	5.924	6.108	6.091	6.033	5.939
VAVO	52	36	43	58	34
Totaal	5.976	6.144	6.134	6.091	5.973

Aantal VAVO leerlingen (per 1 oktober)	2014	2015	2016	2017	2018
Hervormd Lyceum West	–	1	1	–	2
Hervormd Lyceum Zuid	5	8	8	9	4
Hermann Wesselink College	25	18	25	33	21
VeenLanden College	17	7	5	12	6
Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert	5	2	4	4	1
Totaal	52	36	43	58	34

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 norm 'voldoende' volgens de Inspectie van het Onderwijs.

INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS

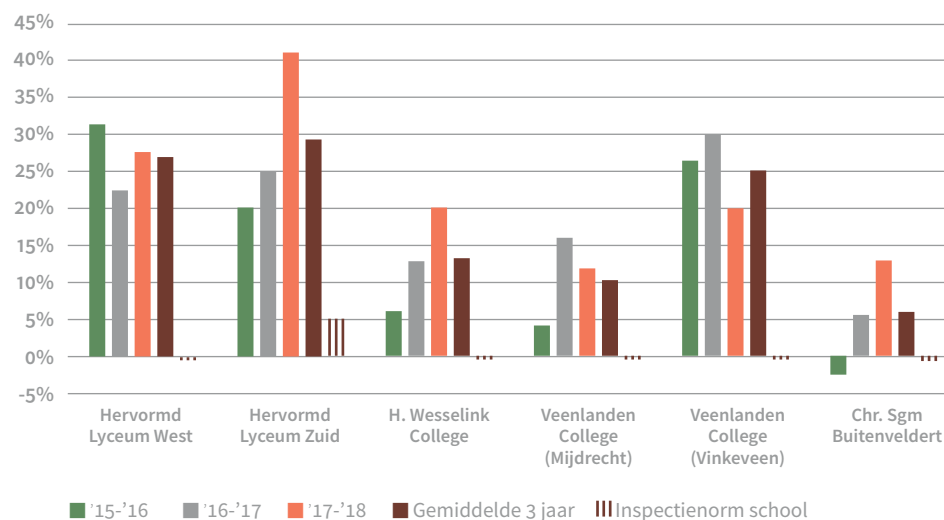
In het rapport Onderwijsresultaten 2019 voldoen alle afdelingen van de Cedergroep aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs. Dit betekent dat het driejaarsgemiddelde van de school hoger is dan de gecorrigeerde inspectienorm voor de school. Het berekend oordeel per schoolsoort is op alle Cederscholen: voldoende.

Een school wordt beoordeeld op vier indicatoren. Dit zijn voor de onderbouw de 'Onderwijspositie t.o.v. advies po' en 'Onderbouwsnelheid' en voor de bovenbouw het 'Bovenbouwsucces' en de 'Examencijfers'.

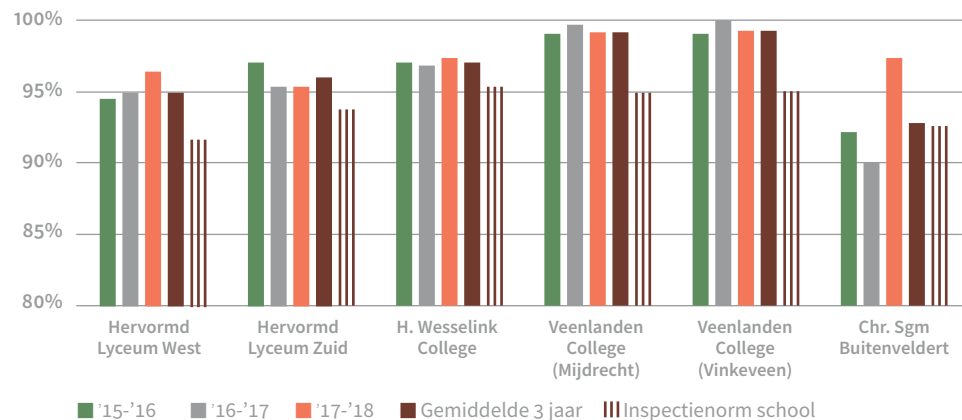
De indicator 'Onderwijspositie t.o.v. advies po' vergelijkt het advies van de basisschool met de onderwijspositie in leerjaar 3. Het driejaarsgemiddelde hiervan is op alle Cederscholen ruim boven de gecorrigeerde inspectienorm. De grafiek laat zien dat op alle scholen het percentage leerlingen dat zich op een hogere onderwijspositie bevindt dan het advies van basisschool, hoog is.



Onderwijspositie t.o.v. advies po



Onderbouwsnelheid

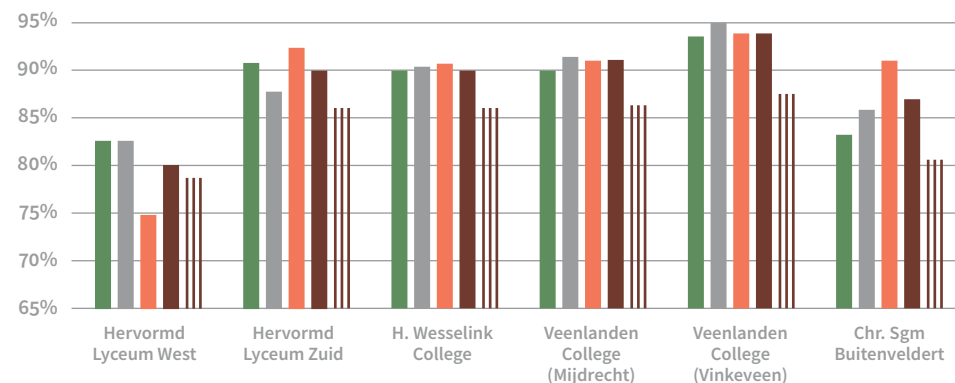


Het driejaarsgemiddelde van de **Onderbouwsnelheid** (doorstroom onderbouw) is op alle scholen boven de gecorrigeerde inspectienorm. De onderbouwsnelheid van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert was in 2015-2016 en 2016-2017 onder de gecorrigeerde inspectienorm. Een verbeterplan heeft geleid tot een grote verbetering van de resultaten in 2017-2018, die ruim boven de inspectienorm uitkomen. Ook het driejaarsgemiddelde is weer boven de inspectienorm.

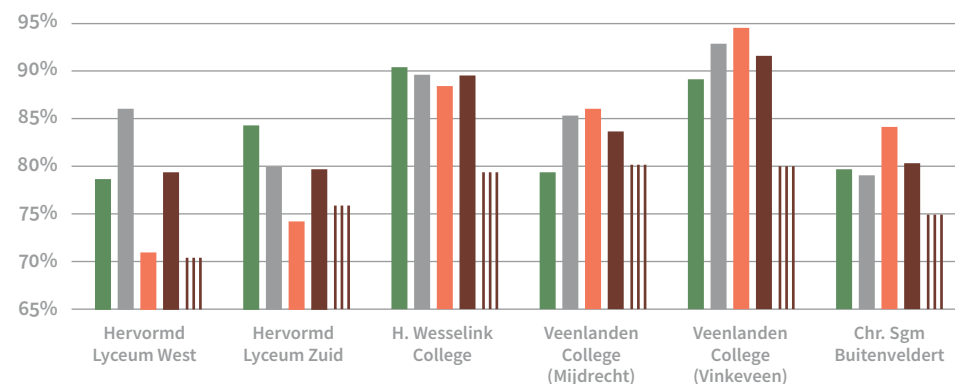
Voor de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert zijn in de grafiek het gemiddelde cijfer van 2017-2018, het driejaarsgemiddelde en de inspectienorm niet weergegeven omdat het leerlingenaantal (9) in 2017-2018 hiervoor te laag is. De inspectie berekent het bovenbouwsucces alleen als van minimaal 20 leerlingen de overgang kan worden bepaald, omdat bij heel kleine aantallen de informatie-waarde gering is. De komende vier jaar zijn er op de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert geen vwo-eindexamenkandidaten. In 2017-2018 is de school opnieuw gestart met een brugklas vwo.

De grafieken over het **Bovenbouwsucces** (doorstroom bovenbouw) van de afdelingen vmbo(g)t, havo en vwo, laten zien dat alle scholen met het driejaarsgemiddelde boven de gecorrigeerde inspectienorm voor de school scoren.

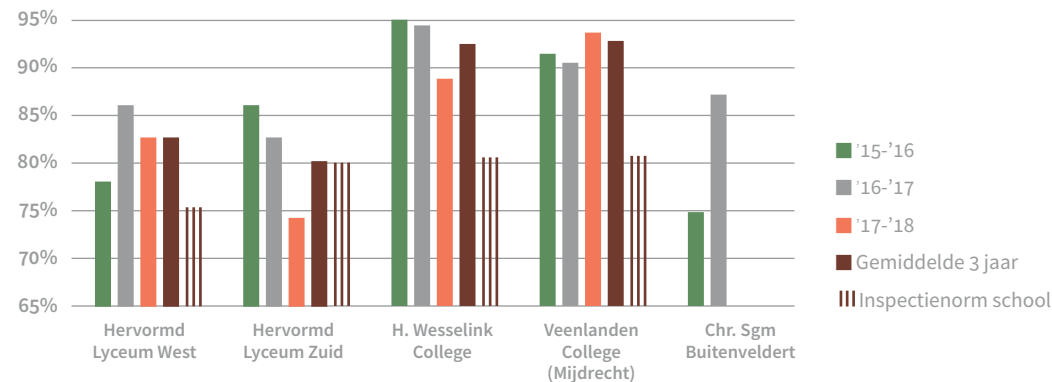
Bovenbouwsucces vmbo(g)t



Bovenbouwsucces havo



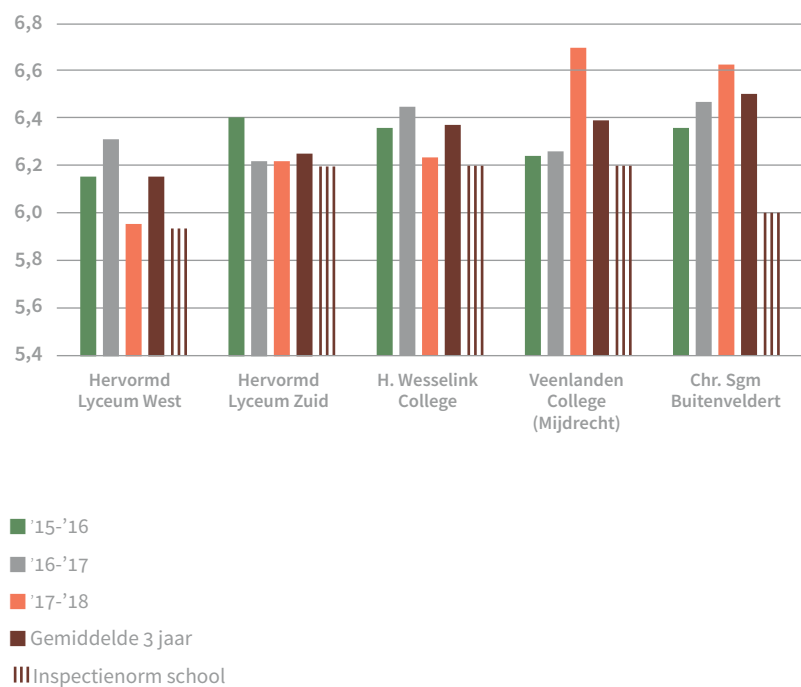
Bovenbouwsucces vwo



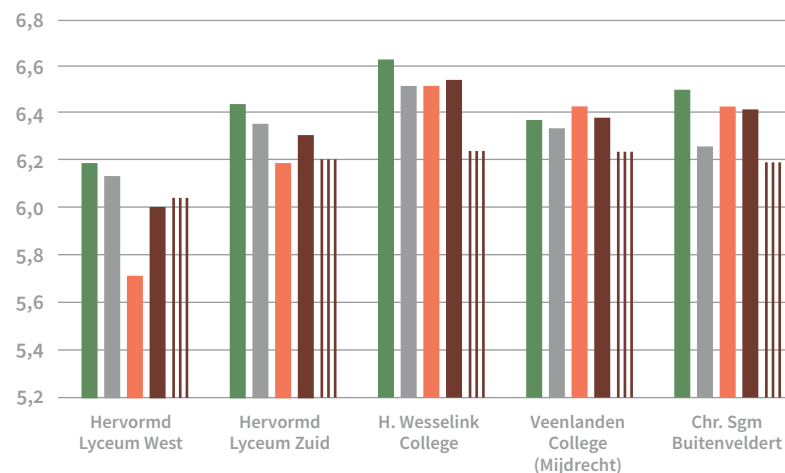
Het bovenbouwsucces havo en vwo van het Hervormd Lyceum Zuid is dalende en komt in het afgelopen jaar onder de inspectienorm, en verdient daarom extra aandacht. Uit een analyse blijkt dat er sprake is van een piek van leerlingen met havo-advies die op het vwo terecht zijn gekomen, met als gevolg dat zowel voor de bovenbouw havo als vwo er ook in de komende twee jaar rekening gehouden moet worden met tegenvallende resultaten. Dit effect kan ook doorwerken op de eindexamencijfers, hetgeen al zichtbaar is voor het havo.

De indicator **Examencijfers** in het inspectierapport 2019 laat voor de meeste afdelingen zien dat het driejaarsgemiddelde van 2015-2016 t/m 2017-2018 boven de inspectienorm ligt. Bij de examencijfers havo en vwo van het Hervormd Lyceum West is echter te zien dat het driejaarsgemiddelde onder de gecorrigeerde inspectienorm ligt. Het HLW heeft een verbeterplan geschreven om de examenresultaten te verbeteren.

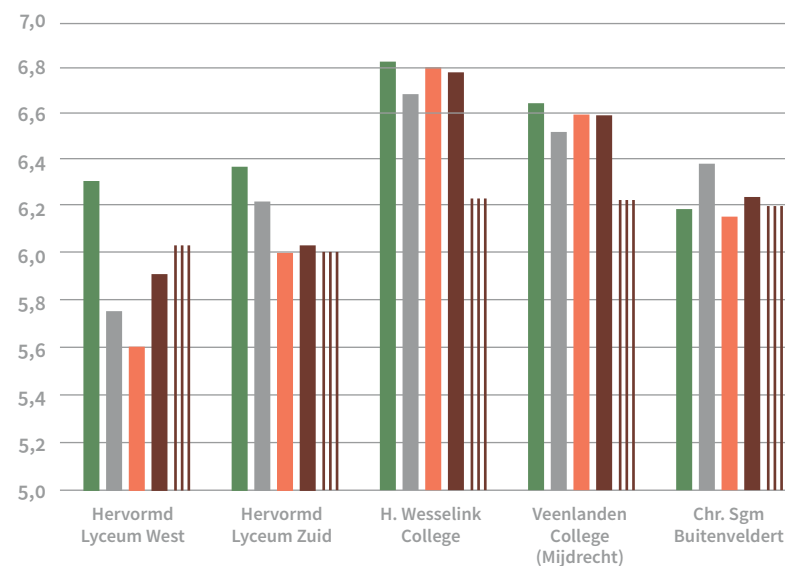
Examencijfers vmbo(g)t



Examencijfers havo



Examencijfers vwo



Slaagpercentages scholen Cedergroep 2017-2018

	HLW	HLZ	HWC	VLC-M	VLC-V	CSB	Landelijk
mavo	71	–	92	92	97	96	93
havo	70	75	91	94*	–	94*	88
vwo	72	88	97*	95*	–	89	92

*afdeling behoort to 25% best presterende scholen

Examenresultaten

De Cedergroep streeft naar goede examenresultaten. Naast de inspectienorm voor de examencijfers hanteren we voor het slaagpercentage het landelijke gemiddelde als norm en is een verschil SE-CE van +0,5 onze bovengrens.

Van de vijftien afdelingen van de Ceder-scholen scoren er zeven boven het landelijk gemiddelde en daarvan behoren twee havo-afdelingen en twee vwo-afdelingen tot de 25% best presterende scholen. Maar nog niet alle afdelingen voldoen aan de door Ceder gestelde norm. In de helft van de gevallen gaat het om een klein verschil waarbij de percentielscore tussen de 25% en 75% ligt. De afdelingen van het Hervormd Lyceum West en de havo-afdeling van het Hervormd Lyceum Zuid hebben een te laag slaagpercentage met een percentielscore lager dan 25%. Het verbeteren van de examenresultaten van deze afdelingen is een belangrijke doelstelling voor deze scholen.

Vershil SE-CE 2017-2018

De gemiddelde verschillen SE-CE van de Cedergroep liggen rond de landelijke gemiddelden. De norm voor deze indicator is +0,50 punt. De tabel laat zien dat, op één afdeling na, per school de resultaten binnen de inspectienorm liggen. Bij de vwo-afdeling van het Hervormd Lyceum West is het verschil net groter dan de norm. Er is een uitgebreide analyse gemaakt om de oorzaak van deze verschillen op te sporen en een verbeterplan geschreven om deze resultaten alsmede de slaagpercentages te verbeteren.

Vershil SE-CE 2017-2018

	vmbo-(g)t	havo	vwo
Hervormd Lyceum West	0,01	0,34	0,58
Hervormd Lyceum Zuid	—	-0,03	0,25
H. Wesselink College	0,32	-0,13	0,04
Veenlanden College (Mijdrecht)	0,22	0,07	0,14
Veenlanden College (Vinkeveen)	0,00	—	—
Chr. Sgm Buitenveldert	-0,03	-0,21	0,19
Cedergroep	0,12	-0,01	0,17
Landelijk	0,20	0,00	0,10

KWALITEITSZORG

In 2018 is het kwaliteitszorgsysteem op Cederniveau, van de scholen gezamenlijk, sterker ingericht. De kwaliteitszorg is vooral gericht op kwaliteitsverbetering en werkt langs twee lijnen:

- 1 De lijn van de kwaliteitsjaaragenda van elke school: deze bevat verschillende instrumenten op grond waarvan voortgang kan worden gemonitord en verbeteringen worden uitgezet. In een werkgroep Kwaliteit van de Cederscholen worden de ontwikkelingen gevolgd en *good practices* gedeeld.
- 2 De lijn van de managementrapportages: op schoolniveau rapporteren rectoren op alle beleidsdomeinen over de voortgang. In managementgesprekken worden drie keer per schooljaar op basis van de inhoud van de rapportages afspraken gemaakt over

vervolgstappen, actiepunten of verbeterplannen. De basis van het gezamenlijke kwaliteitszorgsysteem is verwoord in de notitie kwaliteitszorg. Vanuit het Cederbureau worden de ontwikkelingen op de scholen gevolgd en ondersteuning verleend door het team Onderwijs & Kwaliteit en Financiën.

- 3 Een van de instrumenten die in het kader van kwaliteitszorg binnen Ceder geïntroduceerd zijn, is de collegiale visitatie. Dit instrument maakt gebruik 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.

In het voorjaar van 2018 is het VeenLanden College collegiaal gevisiteerd. Gedurende de dag zijn verschillende lessen bezocht op de twee locaties en hebben er gesprekken met docenten, leerlingen en de schoolleiding plaatsgevonden. De visitatiecommissie was enthousiast over de wijze waarop het Gepersonaliseerd Onderwijs (GO) concept is ingevoerd in Vinkeveen en de mate waarin het geven van feedback en differentiëren tijdens de GO-lessen aan bod komt. Aandachtspunten hebben betrekking op de aantrekkingskracht van het Atheneumprofiel op de locatie Mijdrecht en de mate waarin leerlingen tijdens reguliere lessen worden uitgedaagd. De docenten en het MT hebben de visitatie als constructief en waardevol ervaren. Tijdens een studiedag zijn in een plenaire bijeenkomst de resultaten en aanbevelingen teruggekoppeld aan de teams. In de verschillende teams zijn vervolgens de doelstellingen voor 2018-2019 vastgesteld en in 2019-2020 wordt geanalyseerd of deze zijn bereikt.

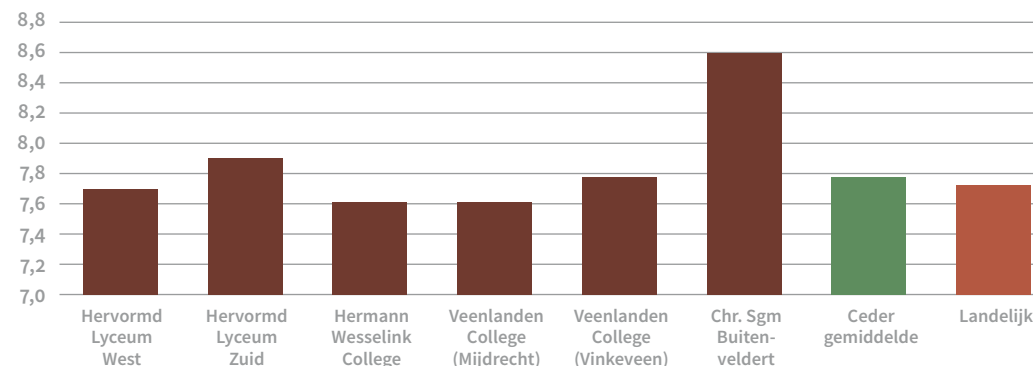
Een ander element in de kwaliteitscyclus is de tevredenheidsmeting onder leerlingen, ouders en medewerkers. De mening van onze leerlingen en de ouders over het onderwijs op onze scholen is zeer belangrijk. Daarom is er jaarlijks op alle scholen een leerlingen- en een ouder-tevredenheidsonderzoek waarvan we de uitkomsten publiceren op Vensters VO.

De resultaten van de tevredenheidsonderzoeken worden geanalyseerd en besproken in de MR, de teams, de schoolleiding, ouder-contactgroepen 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-cyclus te gaan inbedden.





Resultaten domein 'Schoolklimaat en veiligheid' uit 'Kwaliteitscholen'



In 2018-2019 is ingezet op standaardisatie van het afnemen van de leerling-enquêtes op de Cederscholen. Er zijn afspraken gemaakt over een basis vragenset en iedere school moet per schoolsoort de gewenste representativiteit behalen.

Een onderdeel van de leerling-enquête is het domein 'Schoolklimaat en veiligheid'. De grafiek laat de resultaten van 'Kwaliteitscholen' zien. De Cederscholen scoren rond de landelijke benchmark en het gemiddelde van alle Cederscholen samen ligt boven de landelijke benchmark.

Het resultaat van de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert is hoger dan dat van de andere scholen. De CSB heeft afgelopen jaar alleen de brugklassen bevraagd via 'Kwaliteitscholen'. Andere leerlingen zijn bevraagd via het LAKS. Ook het VeenLanden College heeft een gedeelte van de leerlingen bevraagd via de LAKS leerling enquête.

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. Hieronder de verschillende manieren waarop de vijf Cederscholen hier gestalte aan geven.

GO-VLC

Op het VeenLanden College (Vinkeveen) wordt enthousiast gewerkt aan de ontwikkeling en uitvoering van gepersonaliseerd onderwijs in de proeftuin 'GO-VLC'. Met gepersonaliseerd leren wordt tegemoet gekomen aan de individuele leerwensen van de leerling, waarbij samenwerking 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 een eigen coach zijn resultaten, doelen en planning. Reflectie en evaluatie zijn belangrijk in het leerproces en ook ouders spelen hierin een belangrijke rol.

Millennium Skills

De Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert is sinds 2017 gestart met ontwikkelingsgericht projectonderwijs. Van het uiteindelijk driejarige programma wordt momenteel ook het tweede jaar gerealiseerd. Naast een opleiding op vmbo-t-, havo- of vwo-niveau, leren leerlingen zich ontwikkelen in een mens- en vaardigheidgecentreerd programma. Dit formatieve onderwijs vindt

een dag in de week plaats, naast het reguliere programma op de vier andere dagen. Het programma wordt aangeboden op basis van drie richtingen: Grafisch Design, Junior Business School en Technologisch Design.

Hallo Wereld en tweetalig onderwijs

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

De havo- en vwo opleiding hebben in de onderbouw een tweetalige variant. Internationale accenten binnen de lessen, een internationaliseringsprogramma, studiereizen en mogelijk ook uitwisselingen kenmerken de TTO opleiding van het Hervormd Lyceum West. Meer dan 50% van de lessen is in het Engels.

Universalis

Op het Hervormd Lyceum Zuid is het Universalis-programma haar vierde jaar ingegaan. In dit programma, bedoeld voor ambitieuze vwo+ leerlingen, spelen vrijheid, zelfverantwoordelijkheid en samenwerken een hoofdrol. We kunnen na drie jaar vaststellen dat het concept zichzelf bewijst. Universalis zal in de komende periode, na een pioniersfase, geborgd worden in de organisatie. In de reguliere eerste klassen is in 2018 gestart met Future Media, als antwoord op de vraag

van de maatschappij naar *21st century skills*. In dit vak leren de leerlingen nieuwe technologieën toepassen, waarbij ze onderling en met behulp van die technologie leren communiceren. Daarnaast verbindt dit vak andere activiteiten en thema's binnen de school en zo werken we vakoverstijgend. Het Hervormd Lyceum Zuid wil dit programma in de eerste drie leerjaren aanbieden.

Tweetalige havo en ruimte voor differentiatie

Op het Hermann Wesselink College is in 2018 de tweetalige havo-opleiding van start gegaan. Bij toekomstige brugklassers was daar veel belangstelling voor. Het aantal aanmeldingen overtrof alle verwachtingen. Uiteindelijk moesten er, vanwege plaatsgebrek en gemeenschappelijke afspraken met de andere Amstelveense scholen, ongeveer 80 leerlingen worden uitgeloot.

In de voorbereiding op de nieuwbouw van het HWC, werden onder andere randvoorwaarden voor de ideale les onderzocht. Dit heeft onder meer geleid tot een keuze voor grotere lokalen: van gemiddeld 53 m² naar 64 m². Hierin zal, naast de gebruikelijke stoelen en tafels, ruimte zijn voor individuele werkplekken aan de rand van het lokaal en een samenwerkingstafel. Dit biedt gelegenheid voor meer differentiatie in de les. Op een aantal plekken in school wordt hier nu al mee geoefend.

Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs

De Cedergroep participeert actief in de drie samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarvan de Cederscholen deel uitmaken. De drie samenwerkingsverbanden kennen elk een ander bestuurlijk model. Deze modellen zijn onderwerp van overleg in verband met de landelijke discussie over de governance van het passend onderwijs en daarbij de vraag of de samenwerkingsverbanden onafhankelijk genoeg kunnen functioneren in verhouding tot het bestuur van de aangesloten scholen.

Het Samenwerkingsverband Amsterdam heeft ter voorbereiding van een nieuw ondersteuningsplan het vigerende plan geëvalueerd. De twee andere samenwerkingsverbanden werken vanaf voorjaar 2018 met nieuwe ondersteuningsplannen voor een periode van vier jaar. De kern van het beoogde beleid is dat prioriteit wordt gegeven aan de ondersteuning van leerlingen en docenten in de klas.

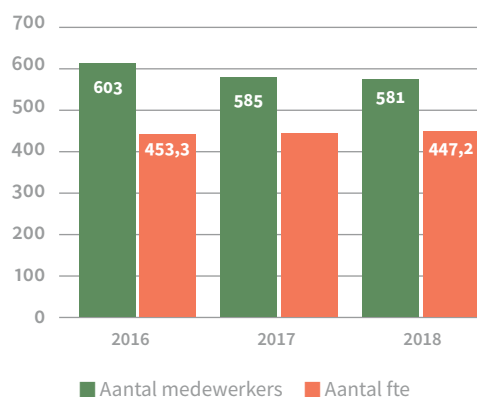
4 PERSONEEL

KERNCIJFERS

In deze paragraaf zijn de kerncijfers op het gebied van personeel opgenomen uit het personeelsinformatiesysteem (Youforce).

Aantal medewerkers en fte

De formatie in medewerkers en fte's is in 2018 ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2017.

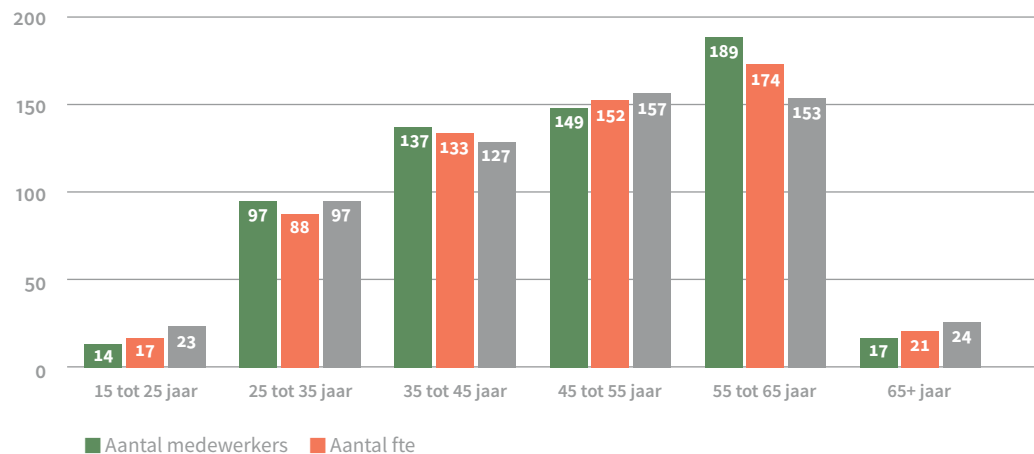


Leeftijdverdeling

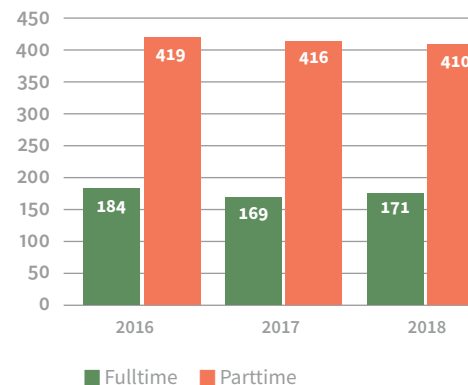
Uit onderstaande tabellen blijkt een stijging van 26% in de leeftijdscategorie 15 tot 25 jaar, deze leeftijdscategorie beslaat 4% van het personeelsbestand. De leeftijdscategorie 25 tot 35 jaar laat een lichte stijging zien ten opzichte van 2017 en vormt 17% van het personeelsbestand. Het aantal medewerkers in de groep 35 tot 45 jaar is ten opzichte van 2017 iets afgenomen en maakt 22% van het totale aantal medewerkers van de Cedergroep uit. Het aantal medewerkers in de groep 45 tot 55 jaar laat een geringe stijging zien ten opzichte van 2017 en maakt 27% uit van het personeelsbestand. De grootste groep (26%) is ouder dan 55 jaar. Deze groep is in 2018 kleiner geworden ten opzichte van 2017 in een lijn die vanaf 2016 ingezet is (1% daling). De gemiddelde leeftijd van de docenten is met 46,6 jaar iets gestegen ten opzichte van het verslagjaar 2016 (46,3 jaar) en 2017 (46,1 jaar).



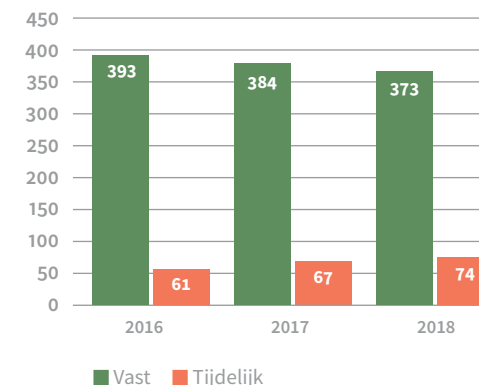
Verdeling leeftijden personeel



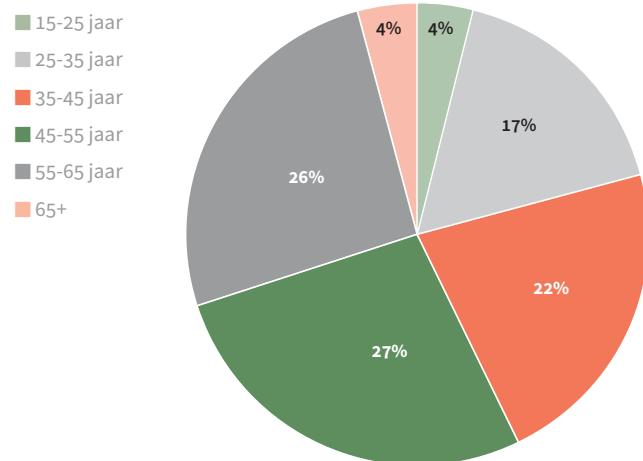
Verdeling parttimers - fulltimers 1 oktober



Verdeling vaste-tijdelijke medewerkers 1 oktober



Verdeling leeftijden 1 oktober 2018



Fulltime en parttime medewerkers

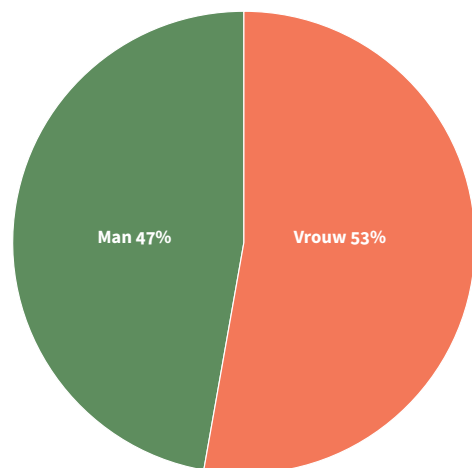
Het percentage fulltime medewerkers neemt in 2018 iets af ten opzichte van 2017. In 2018 werken er 29,4% fulltime en 70,5% medewerkers parttime.

Medewerkers met een vast of tijdelijk contract

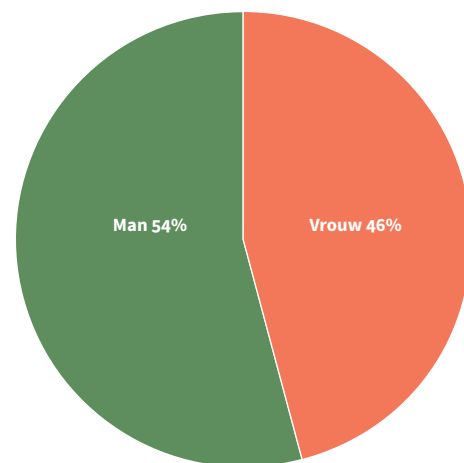
De flexibele schil van medewerkers met een tijdelijk contract blijft groeien. In 2018 is de flexibele schil ten opzichte van 2017 wederom groter geworden en is nu 16,6%. De flexibele schil is boven de Cedernorm van minimaal 10%. De flexibele schil is van belang om de te verwachten tijdelijke formatiefunctie te kunnen opvangen.

Landelijk gezien heeft 18% van de leraren in het voortgezet onderwijs een tijdelijk dienstverband. Dit aandeel ligt hoger dan het aandeel directieleden en het aandeel ondersteuners met een tijdelijk dienstverband. Van het directiepersoneel heeft bijna 9% een tijdelijk dienstverband, van het onderwijsondersteunend personeel ruim 12%.

Verdeling man/vrouw 1 oktober 2018



Verdeling medewerkers in leidinggevende functies 1 oktober 2018



Verdeling van medewerkers naar geslacht

De verdeling van het percentage vrouwen en mannen is in 2018 niet gewijzigd ten opzichte van 2017.

Medewerkers in leidinggevende functies

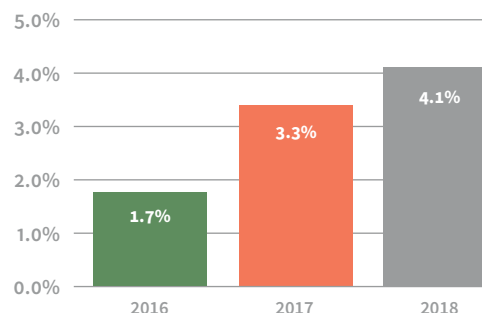
Circa 7% van het totale aantal medewerkers op 31 december 2018 heeft een leidinggevende functie binnen de Cedergroep. Met leidinggevend wordt bedoeld op de rectoren, conrectoren en teamleiders (leden van de managementteams op de scholen) en de voorzitter van het College van Bestuur. De meeste teamleiders hebben ook onderwijsgevende taken. Van de leidinggevend is 54% man en 46% vrouw. De Cedergroep heeft geconstateerd dat diversiteitsbeleid nadrukkelijker onderdeel moet blijven 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 stijgt en is rond de 4% (2014: 3,1%; 2015: 2,9%; 2016: 2,8%, 2017: 3,3%). Deze ontwikkeling is te verklaren met het feit dat het moeilijk is om bevoegd personeel te werven. Met de onbevoegde docenten worden over het behalen van hun bevoegdheid afspraken gemaakt die 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 over de gewenste competenties om les te geven.

Percentage onbevoegde docenten



Arbeidsmarkt leraren (Amsterdam en Utrecht)

In vele regio's waaronder die van de Cederscholen, is de krapte op de arbeidsmarkt van docenten merkbaar. Het tekort ontstaat onder andere door de uitstroom van (oudere) leraren en een beperkte instroom in de sector. De regio Amsterdam kent, uitgedrukt in fte, het grootste tekort (62 fte in 2024). De grootste tekorten in absolute zin worden verwacht voor de vakken wiskunde, natuurkunde, Frans en Duits. Zo wordt voor wiskunde in 2024 een tekort van 39 fte voorspeld. Ook in de regio Utrecht zal het tekort de komende jaren naar verwachting toenemen, tot 97 fte in 2024. De grootste tekorten in absolute zin worden verwacht voor de vakken wiskunde, natuurkunde en Duits. Zo wordt voor wiskunde in 2024 een tekort van 20 fte voorspeld.

ARBEIDSVoorwaardeLIJKE 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, met een salaris tot en met schaal 8, ervoor kiezen om het te laten uitbetalen ten behoeve van kinderopvang, extra pensioen of extra salaris. In 2018 zijn er 47 medewerkers geweest die van deze mogelijkheid gebruik hebben gemaakt. In 2017 was dat een vergelijkbaar aantal (48).

Het aantal medewerkers dat ouderschapsverlof opneemt is in 2018 nagenoeg gelijk gebleven (28) ten opzichte van 2017 (26). De inzet van het individueel keuzebudget in combinatie met ouderschapsverlof wordt gezien als een aantrekkelijke optie.

Generatiepact

In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft de Cedergroep in 2018 de generatiepactregeling ingesteld. Medewerkers die in 1954 of eerder zijn geboren, kunnen hier gebruik van maken. De regeling houdt in dat de medewerker 80% van de huidige werktijdfactor uitbetaald krijgt en 60% effectief werkt, terwijl de pensioenopbouw 100% doorloopt. In het verslagjaar hebben 10 medewerkers gebruik gemaakt van deze regeling. In het schooljaar 2019/2020 komen hier nog twee bij, wat het totaal op 12 medewerkers brengt. Het generatiepact loopt tot 31 juli 2020. In 2019 wordt het generatiepact geëvalueerd en besloten of en op welke manier er een vervolg aan wordt gegeven.

ONTWIKKELINGEN

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. In het schooljaar 2017-2018 is opnieuw een grote groep collega's van de Amsterdamse scholen opgeleid tot werkplekbegeleider. Een mooi gegeven hierbij is dat de opleiding plaatsvond binnen de eigen Cederacademie (waarover hieronder meer). De werkplekbegeleiders hebben allen één-op-één begeleiding gegeven aan de ruim 80 stagiaires die stage liepen op de drie scholen. Naast intervisie is veel energie gestoken in het organiseren van themabijeenkomsten over relevante onderwerpen. In 2018 is bewust geïnvesteerd in het vasthouden van goede (afgestudeerde) studenten. Bij kleine vacatures werd waar mogelijk een beroep gedaan op deze groep net afgestudeerden, een win-win situatie voor zowel de school als de nieuwe collega.

Binnen de Cedergroep is in het voorjaar van 2018 opnieuw intensief nagedacht over de wenselijkheid van een eigen Cederopleidingsschool. Na goede afweging is besloten om ook voor de drie Amsterdamse scholen aansluiting te zoeken bij ROSA, een goed lopende opleidingsschool waar het Hermann Wesselink College en het VeenLanden College al toe behoren. Voor de zomervakantie zijn intensieve kennismakingsgesprekken gevoerd met rectoren, schoolopleiders en de opleidingscoördinator van ROSA. In deze gesprekken werd duidelijk dat de eigen ontwikkeling die de scholen hebben doorgemaakt als Cederopleidingsschool meegenomen kan worden in het proces van aansluiting bij ROSA. Sinds 1 september 2018 zijn de drie Amsterdamse scholen als aspirant opleidingsschool getreden tot ROSA.

De Cederacademie

Sinds 2017 haalt de Cedergroep onder de vlag van de Cederacademie een aantal trainingen, cursussen en opleidingen in huis (met als locatie het Hermann Wesselink College), om deze aan alle medewerkers van de vijf scholen aan te bieden. In 2018 is zo een gevarieerd aanbod van cursussen via de Cederacademie gevolgd, op het gebied van persoonlijke tot ict-, management-, organisatorische, pedagogische en didactische vaardigheden. Op deze manier werd zowel aan persoonlijke als professionele ontwikkeling gewerkt, tevens bleken de cursusdagen een mooi ontmoetingsplatform voor medewerkers van de

verschillende scholen.

Om de activiteiten van de Cederacademie nog beter te laten aansluiten bij de wensen en behoeften vanuit scholen en medewerkers, wordt net als in voorgaande jaren in de startgesprekken tussen medewerker en teamleiders gesproken over te volgen opleidingen of trainingen. Insteek is om met een optimale persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers de onderwijskwaliteit voortdurend te verbeteren.

Leernetwerken

Leernetwerken zijn gericht op persoonlijke leervragen van de teamleider en dienen ook om een impuls te geven aan de organisatieontwikkeling als geheel. In 2018 leidde dit tot een scholingsaanbod voor alle teamleiders via NSO-CNA Leiderschapsacademie.

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 schooloverstijgend Management Development (MD) traject. Hiermee wordt de interne expertise geborgd en versterkt. Er is een teamleidersnetwerk, gebaseerd op intervisie van teamleiders van de verschillende scholen en geleid door 'Teach and Learn'. Nagenoeg alle teamleiders binnen de Cedergroep volgen een intervisietraject. Daarmee realiseerden we een gemeenschappelijke basis voor het delen van

expertise. Inmiddels is er een vervolgtraject gestart, waarbij is gekozen voor een gemeenschappelijk verdiepingstraject op maat. Dit versterkt het onderwijskundig leiderschap binnen de Cedergroep enerzijds en brengt de kracht van de individuele teamleiders anderzijds verder tot ontwikkeling.

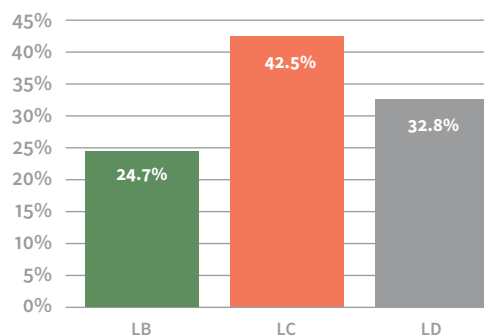
Professionalisering

Een lerende houding, van zowel individu als organisatie, is de basis voor het ontwikkelen en realiseren van een professionele leercultuur. Belangrijk is een open cultuur om van elkaar te kunnen en willen leren. De ontwikkeling naar een professionele leercultuur is te realiseren door onder andere een optimale afstemming tussen de individuele ontwikkelingsvraag, de ambities op team- of schoolniveau en de mate waarin de individuen zich eigenaar voelen van deze ambities. Dit vormt dan ook een belangrijke aspect van de gesprekscyclus. Op dit moment wordt het functioneringsgesprek op elke school toegepast. Dit geldt ook voor het geven van feedback. Dit alles is onderdeel van professioneel HRM-beleid, dat de komende jaren nog wordt doorontwikkeld.

Verdeling LB/LC/LD

We zetten de beschikbaarheid van de diverse docentschalen in ten behoeve van het carrièreperspectief van onze docenten en ter stimulering van onze onderwijsdoelen. 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.

Funciemix



Schaal	Dienstverbanden	WTF	% WTF
LB	120	79,1940	24,7%
LC	172	136,4718	42,5%
LD	131	105,3626	32,8%
Totaal	423	321,0284	100%

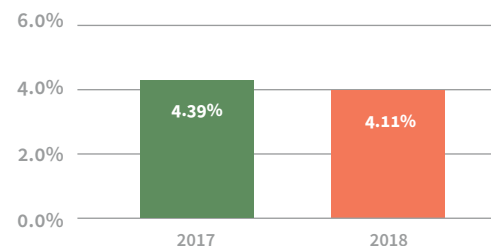
Ziekteverzuim

Voortschrijdend ziekteverzuim staat voor het gemiddelde ziekteverzuim over de laatste twaalf maanden. Het voortschrijdend ziekteverzuim bij de Cedergroep is 4%, dat is iets lager dan in 2017 (4,4%). Het gemiddelde verzuimpercentage in het VO beweegt zich de afgelopen tien jaar steeds rond de 5% voor het OP en 5,5% voor OOP.

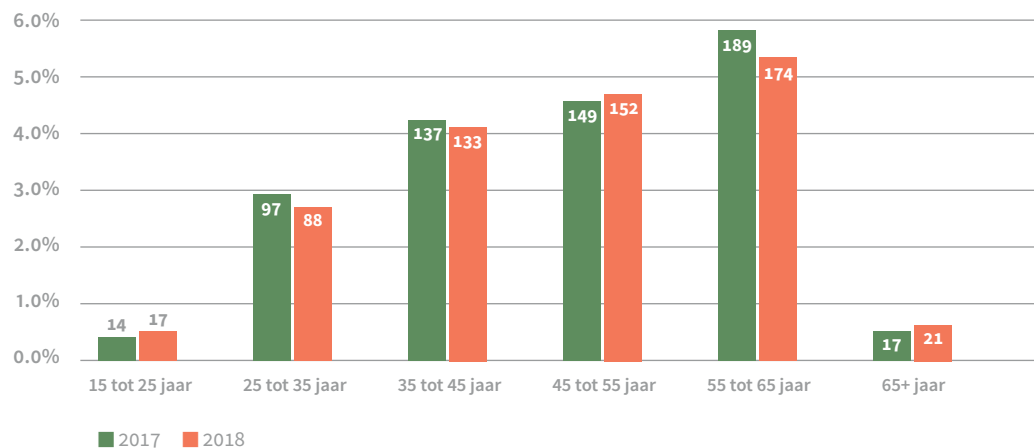
Kijkend naar de kenmerken van personen die verzuimen, valt op dat het verzuimpercentage toeneemt in leeftijdsgroep 35-45 jaar. Als oorzaak van het verzuim wordt vaak de ervaren werkdruk genoemd. Deze lijkt vooral toe te schrijven aan de mate van emotionele belasting in het werk. Om dit verzuim tegen te gaan en op te vangen is ingezet op onder meer preventieve maatregelen en proactieve interventies bij uitval. Een terugkerend aandachtspunt vormt verder het verzuim met psychische klachten, waarbij een functioneringscomponent een rol kan spelen.

De grafiek op pagina 24 toont het percentage nulverzuimers: werknemers die (bijna) nooit verzuimen.

Ziekteverzuim



Verzuimpercentage per jaar



UITSTROOM

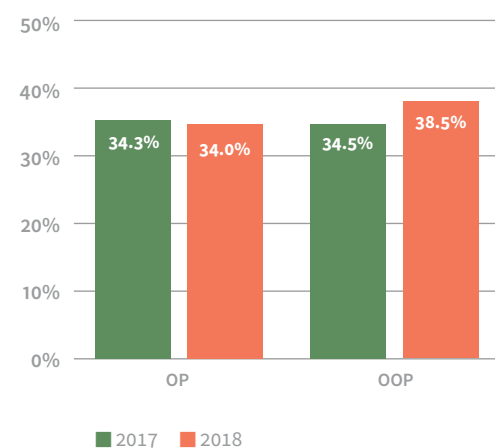
Binnen de Cedergroep is het uitgangspunt dat de juiste medewerker op de juiste plek moet kunnen werken. In de aansturing is aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker en worden gesprekken over loopbaanstappen binnen en buiten Ceder gevoerd. Wanneer er sprake is van een stap buiten Ceder, of ontslag, zal de medewerker zoveel mogelijk gefaciliteerd worden om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. De focus ligt op begeleiding van baan naar baan, wat veelal is uitgewerkt in een outplacementtraject op maat. Daarnaast ontvangt een medewerker soms een korte scholing. In de toelichting op het resultaat en de financiële positie is bij de samenvatting van de jaarcijfers te lezen dat de Cedergroep desondanks niet heeft kunnen voorkomen dat in enkele gevallen transitievergoedingen zijn uitgekeerd.

PERSONALIA

De heer Hans van Dokkum nam in het kader van zijn pensionering eind 2018 na drie jaar afscheid als rector van het Hervormd Lyceum West. Wij danken hem zeer voor zijn bezie-lende leiding en onvermoeibare inzet. Per 1 februari 2019 heeft mevrouw Cora Blom het stokje van de heer Van Dokkum overgenomen.

Sinds half februari 2018 is de heer Wilfred Vlakveld gestart als rector van het Hervormd Lyceum Zuid. Na een aantal jaren van wisselende (interim) rectoren, die onontkoombaar onrust met zich meebrachten, zet de heer Vlakveld in op een breed gedragen onderwijs- en schoolplan, samengesteld in overleg met docenten en medewerkers. Het Hervormd Lyceum Zuid nam aan het eind van schooljaar 2017-2018 afscheid van Martin Achterberg.

Nulverzuim per jaar



Na zelf als leerling de school te hebben doorlopen, kwam hij op 4 januari 1977 terug als docent Duits, was daarna afdelingsleider vwo en sloot zijn glanzende carrière af als bevoegen conrector a.i. Vanaf augustus 2018 mocht de heer Achterberg gaan genieten van een welverdiend pensioen.

Aan het einde van het schooljaar 2018 heeft mevrouw Anneke Velthuisen na een zeer lang dienstverband afscheid genomen van de school in haar functie als conrector van het Hermann Wesselink College. We zijn haar zeer dankbaar voor de bijdrage die ze geleverd heeft. Nieuw benoemd in deze functie is mevrouw Hilde van Stelten, die sinds het nieuwe schooljaar de taak van conrector op zich heeft genomen.

5 ORGANISATIE

AMBITIES ICT-ONDERWIJS

In samenwerking met adviesbureau Veltwerk is in 2018 een eindrapport gemaakt voor de ICT-ontwikkeling voor de komende jaren. De eerste stap om de infrastructuur naar een toekomstbestendige ict-omgeving om te bouwen is in volle gang. Het infrastructuurproject loopt tot oktober 2019, dan moeten alle vestigingen aangesloten zijn op de nieuwe omgeving. Na deze periode zal de gehele infrastructuur in eigen beheer zijn.

ICT & onderwijs

Steeds meer locaties introduceren digitaal onderwijs. Denk aan het werken met laptops/devices in de klas om het onderwijs te verrijken en inzetbaarheid hiervan bij gedifferentieerd lesgeven en toetsen. Voor het Cederbureau is een adviserende rol weggelegd in dit proces.

Team ICT

Sinds 1 januari 2019 is het ict-team op volle sterkte. Met twee nieuwe werkplekbeheerders is nu op elke vestiging gedurende de week ondersteuning aanwezig. Er is gestart met het gebruik van een registratiesysteem van vragen en klachten, waarmee duidelijker in kaart kan worden gebracht welke 'calls' er open staan en nog verholpen dienen te worden.

VOORTGANG NIEUWBOUW HERMANN WESSELINK COLLEGE

Het Hermann Wesselink College heeft samen met projectbureau BBN Adviseurs een Europese aanbesteding doorlopen voor een Design, Build & Maintain contract, voor realisatie en onderhoud van de nieuwe school. Uit die aanbesteding volgden twee conclusies:

- 1 Gebaseerd op het opgestelde PvE (later vraagspecificatie), is het aanbestedingsresultaat in euro's fors groter dan het beschikbaar gestelde budget.
- 2 Er blijkt slechts één aanbieder over te blijven die zijn aanbieding gestand doet: SMT Bouw.



De bestuursvoorzitter slaagde erin de wethouder van de gemeente Amstelveen te overtuigen van de noodzaak van een groter budget. Wel moest daaraan ook vanuit Cedergroep/HWC een bijdrage worden geleverd. Dat betekende een aanscherping en optimalisatie van de vraagspecificatie en een bijdrage uit eigen middelen voor met name verduurzamende maatregelen (denk aan zonnepanelen, verwarming met warmtepompen). Uiteindelijk is op 27 september 2018 de overeenkomst tussen Cedergroep en SMT Bouw ondertekend. Wat volgde was een intensief traject van ontwerpen, toetsen en accepteren met de SMT Bouw en zijn adviseurs aan de ene kant en Cedergroep/HWC aan de andere kant. Dit proces werd begeleid door BBN Adviseurs.

Naar aanleiding van de uitdrukkelijke wens van de gemeente om tijdelijke huisvestingskosten te voorkomen, is besloten het nieuwe HWC om de huidige school heen te bouwen. Hiervoor was een bestemmingsplanwijziging van de gemeente nodig, die op 18 december 2018 in het College van B&W is besproken en tot 7 februari 2019 ter inzage is gelegd. Intussen gaat het voorbereiden en ontwerpen volgens plan verder en kan de nieuwe school naar verwachting met ingang van januari 2021 haar deuren openen.

SCHOONMAAK

In december 2016 is 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.

Met ingang van schooljaar 2017-2018 startte de geselecteerde contractant. Helaas bleek binnen enkele maanden dat de schoonmaak-kwaliteit ver beneden peil was. Ondanks opgelegde financiële sancties moest de Cedergroep in januari 2018 concluderen er met de gecontracteerde partij niet uit te komen, waarna een nieuwe aanbesteding werd doorlopen.

Op 10 april 2018 is de Europese aanbesteding gepubliceerd via de openbare procedure, gesplitst in twee percelen: de scholen binnen Amsterdam en de scholen buiten Amsterdam. Besloten werd om per perceel ook aan een andere aanbieder te gunnen, die gedurende één kalenderjaar twee 'in de wacht staat'. Mocht de gegunde partij blijken niet te voldoen, dan zou de nummer twee zonder verdere (Europese) procedure het contract kunnen overnemen. Op basis van de doorgelopen aanbesteding heeft de firma van Alem de definitieve gunning voor het Amsterdamse perceel verworven en Gewoon Netjes voor het perceel buiten Amsterdam. Na de zomervakantie van 2018 zijn zij gestart. De kwaliteit

‘Dankzij heronderhandeling met gemeente Amstelveen, is het gelukt voldoende budget te verwerven voor de start van de nieuwbouw van het HWC.’

van de schoonmaak is vanaf dat moment, ook na de eerste kwaliteitsmetingen, naar tevredenheid.

HUISVESTING

In 2018 is een van de eerste speerpunten op huisvestingsgebied het hernieuwen en samenbrengen van de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) van de verschillende Cederscholen. Dit komt onder andere voort uit de RI&E op financiële kaders die in januari/februari 2018 is gedaan. Later in het jaar is het nieuwe MJOP de basis geweest voor het opstellen van de onderhoudsbegroting 2019.

Binnen de gemeente Amsterdam wordt in overleg met andere schoolbesturen op verzoek van de gemeente gekeken naar de lange termijn huisvesting, het zogenaamde Integraal

Huisvestingsplan (IHP). Met het OSVO wordt gewerkt aan een rangorde van schoolgebouwen die in aanmerking komen voor vervangende nieuwbouw of renovatie.

Op een ander front is de gemeente ook actief met huisvesting van het leerplichtige deel van de Amsterdamse samenleving. In het jaarverslag 2017 konden wij al vertellen over het project Frisse Scholen in de CSB. Dit jaar is een vergelijkbaar project uitgevoerd in het Hervormd Lyceum West en wordt nagedacht over een mogelijke aanpak van het Hervormd Lyceum Zuid. De Cedergroep is op dit punt doorlopend in gesprek met de gemeente en verkent mogelijkheden en kansen die zich in de stad of demografisch voor de Cedergroep voordoen.

BEDRIJFSVOERING

Planning en control

In 2018 zijn vier formele en één extra financiële rapportages opgesteld als onderdeel van de integrale managementrapportages. De rapportages zijn besproken met de rectoren en met de auditcommissie van de Raad van Toezicht. De rapportages bevatten exploitatieoverzicht, balans en vooruitblik met kansen (baten) en risico's (kosten), waar mogelijk in geld uitgedrukt. In 2018 is het formatieplan formeel vastgesteld door de bestuurder. Formatieplan 17/18 was door alle scholen opgesteld in Foleta, vanaf 18/19 is één school overgestapt op Zermelo in verband met de koppeling met het roosterprogramma. In 2019 zullen drie van de vijf scholen de overstap naar Zermelo maken.

De meerjarenbegroting voor 2019 en verder is opgesteld in de begrotings- en rapportage-tool Capisci. Vanaf 2019 wordt deze tool ook gebruikt voor de financiële rapportages en analyses van de formatie inzet.

TREASURY

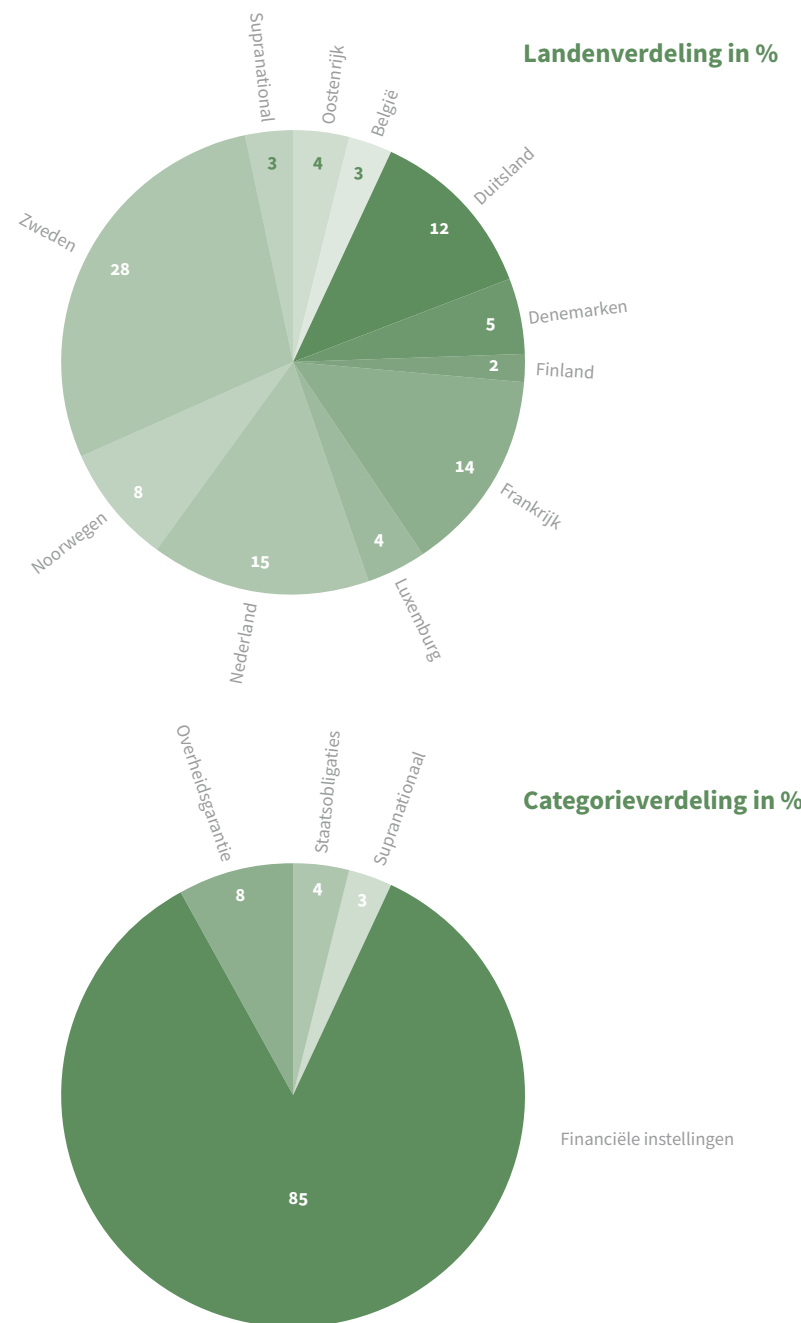
Treasurybeleid en -uitvoering

De Cedergroep heeft een treasurystatuut dat voldoet aan de kaders van de wettelijke regeling. 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

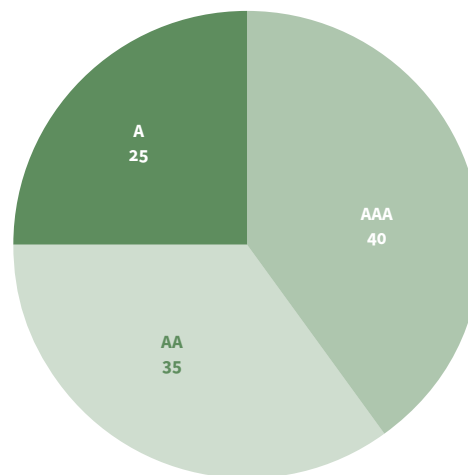
De beleggingen bestaan uit vastrentende waarden die voldoen aan de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van OCW. In verband met de lage rente is de tijdspanne van de portefeuille laag gehouden, hierdoor hebben rentestijgingen geen grote negatieve impact op het totale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

In 2018 is het aandeel in obligaties met een A-rating verder gestegen, dit aandeel is nu 25% (17,4% eind 2017). Hierdoor kan het rendement relatief toenemen. In 2018 zijn drie obligaties gelost en twee obligaties verkocht, deze zijn weer herbelegd.





Ratingverdeling in %



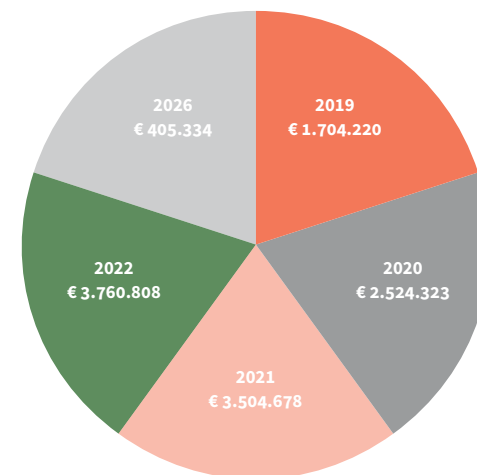
De beleggingsportefeuille heeft een brede spreiding over de diverse lidstaten binnen Europa. De beleggingen zijn verdeeld over looptijden van 2019 tot en met 2026. De spreiding van de portefeuille over landen, categorie, rating en looptijd is in de diagrammen weergegeven.

In de bijlage is een gedetailleerd overzicht opgenomen van de beleggingen, de nominale waarde en lossingsdatum.

Rendement

Over 2018 is een resultaat behaald van -0.1% (0,8% in 2017) over het totaal van de financiële vaste activa en de liquide middelen. Als gevolg van de langdurig lage rentestand is het rendement net onder nul.

Looptijden



TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

Algemeen

Deze continuïteitsparagraaf behandelt de voorziene toekomstige financiële situatie. De begroting 2019 en het meerjarenperspectief zijn in het najaar van 2018 opgesteld. De meerjarenbegroting in deze paragraaf is op 13 december 2018 goedgekeurd door de RvT.

Leerlingenprognose

Het leerlingenaantal zal de komende jaren licht dalen. De Cederscholen bevinden zich in drie verschillende regio's, elk met een eigen ontwikkeling. Het HLZ en de CSB hebben per 1 oktober 2018 een lager leerlingaantal dan verwacht, omdat de instroom van het aantal brugklassers (CSB) en/of het aantal zij-instromers (HLZ) lager is dan verwacht.

De CSB rekent in de meerjarenbegroting met een gematigd scenario, maar heeft de ambitie om te groeien en een succesvolle vwo-afdeling te herinrichten. Het HLW heeft de ambitie om de instroom van havo/vwo te vergroten en het HLZ wil het aantal vwo-ers laten toenemen. De Amsterdamse scholen moeten licht groeien om hun marktpositie te behouden en de exploitatie goed rond te kunnen krijgen.

Het HWC zal de komende jaren op een aantal van 1710 stabiliseren. Voor het VLC zal afgevoerd moeten worden of tegen de trend van de krimp van de basisgeneratie in de gemeente De Ronde Venen (tot het jaar 2020 met 23%) het leerlingenaantal redelijk op peil kan blijven. In de meerjarenbegroting is gerekend met een gestage daling.

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

De formatieve inzet blijft de komende jaren min of meer gelijk, in overeenstemming met de ontwikkeling van het leerlingenaantal. In het komend jaar zullen we nader ingaan op de formatieve ontwikkeling, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Kengetallen * Personele bezetting in fte	2017	2018	2019	2020	2021
Schoolleiding	38	30	33	33	32
OP	322	334	325	327	320
OOP	85	86	90	91	90
Totaal	445	449	449	451	443
mutaties in % tov jaar ervoor		0,9%	-0,1%	0,5%	-1,8%

Leerlingaantal	6033	5939	5941	5872	5844
mutatie in % tov jaar ervoor		-1,6%	0,0%	-1,2%	-0,5%

* peildatum 1 oktober, exclusief VAVO leerlingen

MEERJARENBALANS

Balans per 31-12 (bedragen x € 1.000)	werkelijk		begroting		
Activa	2017	2018	2019	2020	2021
Materiële vaste activa	4.846	4.541	4.645	4.100	8.223
Financiële vaste activa	10.606	10.195	10.195	10.195	8.695
Totaal vaste activa	15.452	14.736	14.840	14.295	16.918
Vorderingen	1.880	1.793	1.793	1.793	1.793
Liquide middelen	7.202	8.196	7.420	8.248	5.506
Totaal Activa	24.533	24.725	24.054	24.337	24.218
Passiva					
Algemene reserve	10.520	8.635	8.738	8.571	8.017
Bestemmingsreserve publiek	2.592	5.285	5.195	5.165	5.135
Voorzieningen	3.004	3.344	3.144	2.624	4.090
Langlopende schulden	—	—	—	—	—
Kortlopende schulden	8.416	7.461	6.976	6.976	6.976
Totaal Passiva	24.533	24.725	24.054	24.337	24.218

Uitgangspunten meerjarenbalans

De materiële vaste activa nemen in 2021 toe door de nieuwbouw van het Hermann Wesselink College. We houden rekening met een totale investering van circa 5 miljoen euro, te financieren uit de financiële vaste activa. De liquide middelen dalen in 2021 door de omvangrijke investeringen.

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. In 2018 is dit nog niet gerealiseerd; het investeringsniveau is achtergebleven en er is een positief in plaats van negatief resultaat gerealiseerd. Ook in deze meerjarenbegroting is het ambitieniveau nog relatief laag. Hierdoor blijft het eigen vermogen de komende jaren tamelijk stabiel, de

financieringsstructuur zal niet wezenlijk veranderen en ook is het aantrekken van vreemd vermogen niet nodig. De bestemmingsreserves zijn in 2018 herzien. De bestemmingsreserves nemen af door het benutten van de reserve gebouw voor het Hervormd Lyceum Zuid en de Christelijke Scholengemeenschap Buitenveldert. Met de uitvoering van de binnenkort vast te stellen strategische beleidsagenda, zullen in de komende jaren naar verwachting het ambitieniveau en daarmee samenhangende investeringen toenemen.

De voorzieningen betreffen groot onderhoud, jubileumuitkeringen, spaarverlof en levensfasebewust budget en WW-WOVO uitkeringen. De onttrekkingen aan de voorziening groot onderhoud zijn berekend op basis van de meerjarenonderhoudsplannen. In 2019 zullen de onttrekkingen groter zijn dan de dotatie. Daarna zijn de onttrekkingen ongeveer even groot als de dotaties. De Cedergroep overweegt om de voorziening groot onderhoud op te heffen en de activeringsmethodiek toe te passen vanaf 2019. In de begroting is echter

de oude systematiek gehandhaafd om ervoor te zorgen dat voldoende middelen worden gereserveerd voor het groot onderhoud.

De kortlopende schulden bevatten het bouwkrediet ten behoeve van de nieuwbouw Hermann Wesselink College. In 2019 is de resterende € 484 K van het eerste voorschot besteed. De nieuwe voorschotten lopen in de pas met de betalingen aan de aannemer tot aan eind 2020, waarna de Cedergroep de resterende kosten voor eigen rekening neemt.

‘De Cedergroep heeft een sterk eigen vermogen’



Meerjarenbegroting 2019 – 2021

Op verzoek van de Raad van Toezicht is voor 2019 een sluitende begroting gepresenteerd van € 13 K positief. Vanaf 2020 worden, in verhouding tot de omzet van de Cedergroep, beperkte tekorten begroot. De vereenvoudigde bekostiging zal in de toekomst tot een positief effect leiden. De voorlopige berekeningen tonen € 1,5 M extra bekostiging ná de overgangsfase.

Voor de meerjarenbegroting 2020 – 2021 is een negatieve begroting ingediend met als doelstelling het gecontroleerd inzetten van vermogen. Er zijn drie ambities:

- 1 Onderwijsontwikkeling: investeren in kwalitatief goed en eigentijds onderwijs, met meer differentiatie, maatwerk en persoonlijke begeleiding.
- 2 Professionalisering van de docenten en andere medewerkers.
- 3 Versterking van identiteit en profilering.

Daarnaast vragen ook de verbetering van huisvesting en ICT om extra investeringen alsmede de verdere versterking van het Cederbureau. 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 de komende jaren daadwerkelijk in te zetten en geen exploitatieoverschot te creëren. Hiervoor is het noodzakelijk dat begrotingsuitgangspunten worden herijkt.

Toelichting meerjarenbegroting

Baten: de rijksbijdragen zijn berekend met het bekostigingsniveau en prijspeil per januari 2019. De daling van de rijksbijdrage komt door de lichte afname van de leerlingenaantallen. Extra bijdragen en subsidies zijn begroot voor zover bekend.

Personeelskosten: voor de lonen en salarissen is rekening gehouden met de lopende cao afspraken van 2018/2019. Voor ziektevervanging voor langdurig verzuim houden we rekening met 1,5% kosten.

De afschrijvingslasten zijn in 2020 lager door het aflopen van afschrijvingen van de nieuwbouwvleugel bij de CSB en door de veranderingen op ICT-gebied. De centralisatie moet leiden tot lagere kosten. In 2021 stijgen de afschrijvingslasten door de nieuwbouw van het HWC.

De huisvestingslasten zijn ruimer begroot dan realisatie 2018 in verband met de stijging van energiekosten en meer ruimte voor dagelijks onderhoud.

Exploitatie (bedragen x € 1.000)			begroting		
Baten	2017	2018	2019	2020	2021
Rijksbijdrage	45.472	46.276	45.351	44.725	44.494
Overige overheidsbijdragen	271	232	216	180	180
Overige baten	2.555	2.460	2.223	2.158	2.142
Totaal Baten	48.298	48.967	47.790	47.063	46.816
Lasten					
Personeelslasten	38.241	38.532	38.192	38.177	38.156
Afschrijvingen	1.522	1.244	1.039	880	1.100
Huisvestingslasten	2.705	2.508	2.675	2.675	2.675
Overige lasten	6.282	5.869	5.887	5.519	5.460
Totaal Lasten	48.750	48.153	47.793	47.251	47.391
Bedrijfsresultaat	-451	815	-3	-188	-576
Saldo financiële bedrijfsvoering	142	-7	16	-9	-9
Resultaat	-309	808	13	-197	-585

Voor 2019 zijn in de overige lasten extra budgetten opgenomen voor de implementatie van de centrale ICT, materialen voor onderwijsvernieuwing en PR en marketing. De jaren erna dalen de kosten o.a. door het beëindigen van de outsourcing ICT voor de CSB en in relatie met de daling van de leerlingenaantallen.

Voor de financiële bedrijfsvoering is gerekend met een nihil rendement over de beleggingsportefeuille en liquide middelen, de bankkosten (o.a. voor inning van ouderbijdragen) leiden tot een negatief financieel resultaat.

KENGETALLEN

Kengetallen	werkelijk		begroting		
	2017	2018	2019	2020	2021
Eigen vermogen (A)	13.113	13.920	13.933	13.736	13.152
Balanstotaal (B)	24.533	24.725	24.054	24.337	24.218
Solvabiliteit 1 (A/B)	53%	56%	58%	56%	54%
Solvabiliteit 2 (A+voorzieningen/B)	66%	70%	71%	71%	71%
Liquiditeit	1,1	1,3	1,3	1,4	1,0
Liquiditeit incl financiële vaste activa	2,3	2,7	2,8	2,9	2,3
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	-0,6%	1,6%	0,0%	-0,4%	-1,2%

Solvabiliteit

Het eigen vermogen neemt nominaal weliswaar de komende jaren af, maar de solvabiliteit (EV /TV) blijft ruim boven de 50%, 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. Vanwege het lage rendement op de beleggingsportefeuille worden meer middelen kortlopend op bank- en spaartegoeden aangehouden. De liquiditeitsratio is ruim 1.

In 2021 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. In 2018 is een positieve rentabiliteit gerealiseerd. Naast investeringen en onderhoud wordt het vermogen gematigd ingezet voor het primaire proces. Dit leidt tot een negatieve rentabiliteit de komende jaren.

ONTWIKKELING RISICOMANAGEMENT

In 2018 was de (meerjaren)begroting het belangrijkste financiële beheersingsinstrument met daarbij de vaststelling van het formatieplan voor 18/19. In 2018 is de formatie binnen de vastgestelde plannen gebleven.

In 2018 is aan de hand van een nieuwe integrale rapportage door de scholen gerapporteerd 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. De gesprekken dragen bij aan het realiseren van de basis op orde. In september 2018 zijn met elke rector management afspraken gemaakt voor het schooljaar 2018/2019. Drie maal per jaar rapporteert de rector over deze afspraken.

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 Cederbureau.

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. Het benodigde buffervermogen is berekend op € 2,5 Miljoen, deze middelen worden liquide aangehouden in de beleggingsportefeuille. 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 2019 zijn deze risico's onderkend en in een risicoparagraaf beschreven.

BELANGRIJKE FINANCIËLE RISICO'S

Aantal leerlingen

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 scherpere concurrentie en bijbehorende imago- en profileringsvraagstukken. Daling van het aantal leerlingen heeft direct effect op de formatie van de scholen. Beheersingsmaatregelen zijn het steeds nauwkeuriger maken van een leerlingprognose. In de formatiebegroting rekening houden met de schommelingen van het leerlingaantal en het hebben van een flexibele schil. De flexibele schil van ruim 16% is op dit moment voldoende.

De ontwikkelingen van de cao-afspraken, de pensioenpremie en de wettelijke kaders van het arbeidsrecht, zijn onzekere factoren in het sturingsproces. Beheersingsmaatregelen zijn gericht op het nauwgezet volgen van de ontwikkelingen en het voorzichtig begroten van zowel de baten als de lasten.

Bekostiging Rijksoverheid

Als risico geldt ook de instabiliteit in de bekostiging door de Rijksoverheid en het mogelijk wegvallen van incidentele gelden

zoals de Leerplusgeldten. 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 zijn op dit moment redelijk helder en consistent. Tijdigheid van informatie blijft echter een belemmering vormen. Ook leidt het vereenvoudigd bekostigingsstelsel opnieuw tot onzekerheid, hoewel dit voor de Cedergroep extra baten betekent. Een beheersingsmaatregel is het volgen van de informatie hierover en het voorzichtig begroten van de baten.

Subsidies

Door de scholen worden steeds vaker (Europese) subsidies aangevraagd en verkregen. Vaak wordt verzuimd een adequate projectadministratie op te zetten. Het is een risico dat de middelen hierdoor niet tijdig of onvolledig worden verantwoord. Beheersingsmaatregelen zijn genomen door de subsidies eerst op de balans te boeken en daarnaast vanuit het stafbureau meer regie te voeren.

Nieuwbouw

De uitvoeringsfase van de nieuwbouw van het Hermann Wesselink College is gestart. Er is sprake van een scherp geformuleerd design en build constructie waarbij de financiële risico's grotendeels bij de aannemer liggen. Meerwerk en onvoorziene kosten vormen een risico. Er zijn beheersingsmaatregelen getroffen in de opzet van het projectteam en

afspraken over de besluitvormingsprocessen. Een medewerker van het Cederbureau monitort de rol van de externe bouwbegeleiding op zowel technisch gebied als wel de bouwkosten. In financieel opzicht is een bestemmingsreserve gevormd voor de eigen bijdrage aan het gebouw en zijn doorrekeningen gemaakt van de toekomstige exploitatiekosten.

Onderhoud

De gebouwen van de Amsterdamse scholen worden ouder, grootschalige renovaties of vernieuwbouw zijn noodzakelijk om de levensduur te verlengen. Het is nodig dat de gemeente verreweg het grootste deel van de kosten hiervoor zal dragen. Een extra risico vormt de nationale monumentenstatus van de Christelijk Scholengemeenschap Buitenveldert vanwege de geldende beperkingen met betrekking tot renovatie, verbouwing en inrichting. Beheersingsmaatregelen zijn gericht op het versterken van de relatie met de gemeentelijke overheden en planmatiger werken. Daarmee voorkomen we dat onderhoud onverwacht moet gebeuren en de kosten hoger uitvallen dan in de plannen is opgenomen.

Veiligheid is gedefinieerd als een exogeen risico. In de berekeningen van het buffervermogen is hiermee rekening gehouden.

ICT

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. Door het aanstellen van een teamleider ICT, het centraliseren van de infrastructuur en het aanstellen van een functionaris gegevensbescherming zijn risico's gemitigeerd.

Voor het afdekken van risico's worden beleggingen aangehouden van € 2,5 Miljoen conform de eerder genoemde berekening van het buffervermogen in de risicoanalyse. Veiligheidshalve houdt de Cedergroep een minimaal vermogen aan van € 4 Miljoen. Per balansdatum bedraagt de beleggingsportefeuille € 12 Miljoen euro. In de meerjarenbegroting heeft de beleggingsportefeuille na de investeringen in de nieuwbouw van het HWC een omvang van € 8,6 Miljoen.

6 FINANCIËLE VERANTWOORDING PASSEND ONDERWIJS

Het schoolbestuur is aangesloten bij drie samenwerkingsverbanden.

De Amsterdamse scholen zijn aangesloten bij het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Diemen. Dit is een vereniging waarin de 26 schoolbesturen met ruim 80 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in Amsterdam en Diemen samenwerken aan de uitvoering van de Wet passend onderwijs. Het bestuur van het Samenwerkingsverband bestaat uit zes leden. Deze leden zijn afkomstig uit het bestuur van de samenwerkende scholen en de directeur-bestuurder van het Samenwerkingsverband. De bestuurder van de Ceder-groep neemt deel aan de algemene ledenvergadering.

Om de interne zorgstructuur te versterken ontvangen de Amsterdamse scholen ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband VO Amsterdam-Diemen. Met deze middelen bieden de scholen ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan het Samenwerkingsverband. In 2018 zijn de middelen als volgt besteed:

Samenwerkingsverband Amsterdam-Diemen	HLW	HLZ	CSB
Ondersteuning voor (individuele) leerling(en)	6.800	25.610	38.000
Investerings in interne zorgstructuur en scholing	16.000	25.550	26.825
Interne en externe kwaliteitsverbetering	26.000	42.301	22.500
Anders	138.156		
Totaal	186.956	93.461	87.325

Samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden	HWC
Ondersteuningsbekostiging	235.605
Professionaliseringsmiddelen	11.535
Schoolmaatschappelijk werk	45.000
Totaal	292.140

Het Hermann Wesselink College is aangesloten bij Samenwerkingsverband Amstelland en Meerlanden. Dit is een vereniging waarin 17 scholen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in Amstelland en de Haarlemmermeer samenwerken aan de uitvoering van de Wet passend onderwijs. De Raad van Toezicht van het Samenwerkingsverband bestaat uit elf leden. In de Raad van Toezicht zijn de aangesloten schoolbesturen vertegenwoordigd. De bestuurder van de Cedergroep maakt deel uit van de Raad van Toezicht en is lid van de Commissie Kwaliteit. Om de interne zorgstructuur te versterken ontvangt het Hermann Wesselink College middelen. Met deze middelen biedt de school ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan het Samenwerkingsverband.

In bovenstaande tabel is te zien hoe de middelen in 2018 zijn besteed.

Samenwerkingsverband Utrecht	VLC
Ondersteuningsbekostiging	115.895
Professionaliseringsmiddelen	86.092
Schoolmaatschappelijk werk	20.000
Totaal	221.987

Het VeenLanden College is aangesloten bij Samenwerkingsverband Regio Utrecht West. Dit is een stichting waarin vijf schoolbesturen voor voortgezet onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs in de regio Utrecht en Woerden samenwerken aan de uitvoering van de Wet passend onderwijs. Het bestuur van het Samenwerkingsverband bestaat uit vijf leden. Deze leden zijn afkomstig uit het bestuur van de samenwerkende scholen.

Om de interne zorgstructuur te versterken ontvangt het VeenLanden College het midden. Met deze middelen biedt de school ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan het Samenwerkingsverband.

In onderstaande tabel is te zien hoe de middelen in 2018 zijn besteed.

PRESTATIEBOX GELDEN – PROFILERING ONDERWIJS

De Cedergroep wil uitdagend onderwijs bieden, met meer aandacht voor toptalenten en brede vorming voor alle leerlingen. Het is ook één van de ambities uit het sectorakkoord VO. Ten behoeve van de realisatie van de ambities uit het sectorakkoord ontvangen de scholen ‘niet-geoordeelde’ middelen uit de prestatiebox in de lumpsum. In totaal heeft de Cedergroep in 2018 een bedrag ontvangen van € 1,8 M euro. Binnen de Cedergroep is besloten om de realisaties van de ambities van het sectorakkoord te verbinden met Cederbrede en schooldoelstellingen. Hiervoor zijn de volgende speerpunten gekozen:

1 – Uitdagend onderwijs

Binnen dit speerpunt heeft de CSB ingezet op een verdere uitbouw naar jaar twee van het concept Millennium Skills, op het VLC vond een verder uitbouw van gepersonaliseerd onderwijs (GO) plaats; het HLW heeft stevig ingezet op examentrainingen, het HWC heeft een extra impuls gegeven aan het tweetalig onderwijs en bij het HLZ is geïnvesteerd in een verbreding van het vakkenaanbod (zoals het vak Future Media).

2 – De lerende organisatie

Voor de gehele Cedergroep is een kwaliteitssysteem langs twee lijnen ontwikkeld: managementafspraken (en daaropvolgend managementrapportages) en een kwaliteitsagenda voor elke school. Deze twee lijnen vormen de basis van de notitie kwaliteitszorg die in oktober 2018 voor de gehele Cedergroep is geformuleerd.

3 – Professionalisering

Uitdagend onderwijs kunnen (blijven) bieden gaat hand in hand met het (blijven) professionaliseren van alle medewerkers. De Cederacademie voorziet in een breed aanbod van cursussen en bijscholing voor alle medewerkers. Voor de schoolleiding van de vijf Cederscholen wordt daarbij ook nog een separaat professionaliseringstraject verzorgd. De NSO heeft in opdracht van de Cedergroep dit traject ontwikkeld voor alle teamleiders. De rectoren zijn in 2018 gestart met een intensief teambuilding-traject en ook de nieuw gestarte teamleiders van het Cederbureau worden via een gemeenschappelijk coaching traject begeleid in hun leidinggevende en adviserende rol.



7 TOELICHTING OP RESULTAAT EN FINANCIËLE POSITIE

SAMENVATTING JAARCIJFERS

Het jaarresultaat bedraagt € 807.602 positief waar een bedrag van € 446.686 negatief was begroot. De baten waren hoger dan begroot, terwijl de kosten in lijn met de begroting waren.

TOELICHTING RESULTAAT

In 2018 zijn veel extra baten ontvangen ten opzichte van de begroting. Dit heeft te maken met voorzichtige begrotingssystematiek en

het ontbreken van tijdige informatie, zoals extra subsidies en middelen vanuit het samenwerkingsverband. In totaal zijn de baten € 1,9 miljoen euro hoger dan begroot. Hiervan heeft € 900 K betrekking op prijsbijstelling. Circa € 1 M extra baten zijn gegeneerd ten opzichte van de begroting. In jaarverslag 2017 vermelden wij een bedrag van € 1,5 extra baten en in 2016 € 1,3 M. De Cedergroep begroot blijkbaar structureel te weinig baten.

Verklaring verschillen in de baten

Rijksbijdragen	Prijsstijging Personele lumpsum (900K), Prijsstijging Materiële lumpsum (145K) en VAVO leerlingen	1.285
Overige subsidies OCW	Opleidingsschool	86
Overige subsidies OCW	Prestatie subsidie convenanten	116
Overige subsidies OCW	Diverse overige subsidies	95
SWV	Hogere bijdrage samenwerkingsverband	123
Overheidsbijdragen	Nog niet afgewikkelde Europese subsidies	-28
Overige baten	Meer personeel met externe opdrachten of promotiebeurzen	47
Overige baten	Diverse extra baten	195

Stijging van opbrengsten

1.919

Verklaring verschillen personele lasten

Personeelslasten	Hogere loonkosten door cao afspraken	880
Personeelslasten	Lagere formatieve inzet	-387
Personeelslasten	Ontvangen uitkeringen WAZO	-119
Personeelslasten	Niet begroot deel VAVO leerlingen	229
Personeelslasten	Transitievergoedingen	158
Personeelslasten	Vorming voorziening WW-WOWO uitkeringen	156
Personeelslasten	Niet bestede reservering langdurig ziekteverzuim	-225

Stijging van de personele lasten

690

De personele lasten zijn € 690 K hoger dan begroot. Uit hoofde van het bijgestelde bekostigingsprijsspeil had de stijging circa € 900 K mogen zijn. 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 voor vervanging bij de rubriek Personeel niet in loondienst kunnen staan. De integrale analyse van de verschillen is als volgt:

De conclusie is dat de personeelslasten lager zijn dan begroot. Deels komt dit doordat het leerlingaantal van schooljaar 18/19 achterbleef op de begroting, de formatie is op de werkelijke leerlingaantallen afgestemd. De formatie is binnen de grenzen van het formatieplan gebleven. Ten opzichte van voorgaande jaren duidt dit op een betere beheersing van de formatie. In 2018 zijn de uitgaven voor vervanging van langdurig zieken lager geweest

dan het daarvoor gereserveerde bedrag. Dit bedrag wordt toegevoegd aan de reserve Ziekteverzuim.

De afschrijvingslasten zijn lager dan begroot wegens uitstel of het niet uitvoeren van begrote investeringen. Het uitstel betrof met name ICT-investeringen door de implementatie van de centrale infrastructuur. Verder is een bedrag van € 64 K toe te wijzen aan een desinvestering in verband met de diefstal van laptops bij het VLC. In 2017 waren de afschrijvingslasten hoger (€ 336 K) door foutenherstel van de verbouwing van de 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 (€ 191 K) door lagere schoonmaakkosten (€ 68 K) als resultaat van de aanbesteding. Daarnaast is voor het HWC wel een dotatie groot onderhoud begroot maar vanwege de



nieuwbouw heeft geen toevoeging aan de voorziening plaatsgevonden (€ 100 K). De stand van de voorziening wordt toereikend geacht. Verder zijn de energiekosten lager mede door geplaatste zonnepanelen (€ 38 K).

De overschrijding van de overige lasten bedraagt € 127 K. Er zijn meer uitgaven gedaan voor ICT (€ 75 K) en bestuurs- en managementondersteuning (€ 52 K), onder andere voor begeleiding bij schoolplannen, opstellen risico analyse en communicatie scan. De kosten van telefoon en porto zijn in 2018 hoger door de aanleg van het BOA netwerk. Ten opzichte van 2017 zijn de kosten € 413 K lager, in 2017 waren met name de kosten van inhuur van bestuurs- en managementondersteuning (€ 220 K) hoger, juridische ondersteuning (€ 50 K) en hogere PR en marketing kosten (€ 30 K).

TOELICHTING BALANS EN FINANCIËLE POSITIE

Het positieve resultaat is zoals vermeld voornamelijk toe te schrijven aan hogere baten. Doordat de formatie en materiële kosten binnen de begroting zijn gebleven, is het verschil met de begroting groot. Het eigen vermogen is opnieuw gestegen evenals de liquiditeitspositie.

Doordat de investeringen in materiële vaste activa lager waren dan de afschrijvingen, is de waarde van de materiële vaste activa gedaald. De financiële vaste activa zijn iets gedaald ten gunste van de kortlopende effecten. De totale omvang van de beleggingsportefeuille is onveranderd.

De voorzieningen zijn toegenomen door het oplopen van de voorziening voor de persoonlijk budget uren en door het vormen van een voorziening voor de WW-WOVO uitkeringen. De kortlopende schulden zijn met bijna € 1 M afgenomen, wegens het besteden van het voorschot voor de nieuwbouw van het HWC. Van het initiële voorschot resteert € 484 K, dit is begin 2019 besteed.

Door het positieve resultaat is de vermogenspositie onveranderd stabiel met een solvabiliteit van 70%, waar de onderwijsinspectie een minimum van 30% hanteert. De liquiditeitsratio bedraagt 1.3, inclusief de beleggingsportefeuille is dat 2.7, dit is zeer sterk.

8 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

De RvT bestaat uit vijf volledig onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van onderwijs, financiën, vastgoed, bestuurlijke en politieke kennis en ervaring.

In 2018 waren er in de samenstelling van de RvT een aantal wijzigingen.

	Functie	Commissie	Hoofd- en nevenfuncties	Benoeming	Herbenoembaar
Drs. I.W. Verheggen	Voorzitter	Lid remuneratie-commissie	Eigenaar Ingrid Verheggen Advies Voorzitter Raad van Toezicht Stichting School en Veiligheid Voorzitter Bestuur Jeugdtheatergezelschap Bonte Hond Voorzitter Bestuur Jeugdtheatergezelschap Subsub Lid RvC SIVON	2018-2022 1e termijn	Ja
Drs. H. Bettani RA	Vicevoorzitter	Voorzitter remuneratie-commissie, voorzitter audit-commissie	Director Deloitte Risk Advisory Voorzitter Bestuur van Stichting Argan	2018-2022 2e termijn	Nee
Drs. M.M. Meulman, MBA	Lid	Lid Audit-commissie	Lid Raad van Toezicht Amstelwijs Amstelveen; Lid Raad van Commissarissen Habeko Wonen	2018-2022 1e termijn	Ja
D. Lodewijk, MBA	Lid	Voorzitter Commissie Kwaliteit. Lid Remuneratie-commissie	Partner bij Claassen, Moolenbeek & Partners Voorzitter RvT Vrijescholen Ithaka Lid RvT Almeerse Scholen Groep Lid RvT Koraal lid RvC Huisartsenorganisatie Noord-Kennemerland Lid RvT Cato Wonen, Welzijn en Zorg Lid RvT Gezond op Zuid	2016-2019 2e termijn	Nee
Drs. A.A.R.G. Poppelaars	Lid	Lid commissie kwaliteit	Restauranthouder, coach voorzitter RvT Amstelwijs	2017-2021 2e termijn	Nee

► Mevrouw Roeleke Vunderink heeft in mei 2018 aangekondigd per 1 oktober te stoppen als voorzitter van de RvT. Mevrouw Ingrid Verheggen is per 1 oktober gestart als voorzitter.

► Mevrouw Diny Roodvoets heeft besloten zich na haar eerste termijn niet herbenoembaar te stellen voor een tweede termijn. Zij is daarom per 1 oktober 2018 als lid RvT vervangen door mevrouw Mariëtte Meulman.

► Op 1 juli 2018 liep de zittingstermijn van de heer Hassan Bettani als lid RvT af. In de RvT-vergadering van 7 juni 2018 is de heer Hassan Bettani voor een tweede termijn als lid RvT benoemd.

Wij danken mevrouw Vunderink en mevrouw Roodvoets voor hun belangrijke bijdrage aan de Cedergroep.

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. De evaluatie van 2018 is in verband met de wisselingen binnen de samenstelling RvT verplaatst naar 2019. Dit zal dan ook een extern begeleide evaluatie zijn.

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 2018 heeft er door de wisseling in het voorzitterschap van het CvB geen gezamenlijke scholing met de RvT plaatsgevonden. Voor 2019 staat een dergelijke bijeenkomst weer op de agenda.

De honorering van de Raad van Toezicht past binnen de richtlijnen van de VTOI en WNT.

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.

Stakeholders	Frequentie
GMR	1 keer per jaar met de voltallige RvT 1 keer per jaar met een delegatie van de RvT
Rectoren	1 keer per jaar met de voltallige RvT
Scholenbezoek	1 x per jaar bezoeken wisselende delegaties van de RvT de scholen. Vanwege prioriteit van andere thema's zijn in 2018 niet alle scholen bezocht.
Externe accountant	1 keer per jaar met de Auditcommissie 1 keer per jaar met de RvT
Inspectie	Periodiek met de Commissie Kwaliteit. Daarnaast is de inspectie in 2018 te gast geweest bij een van de RvT-vergaderingen om hun methode/aanpak toe te lichten.

Onderwerpen die in 2018 aan de orde zijn gekomen zijn de interne samenwerking en de samenwerking met de bestuurder, werving nieuwe bestuurder, nieuwbouw HWC, externe ontwikkelingen en de strategische koers van de Cedergroep. De bestuurder krijgt na afloop van de bijeenkomsten een terugkoppeling van de inhoud van de gesprekken.

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 heer Marcel van der Knaap heeft vanaf 1 juli 2017 tot 1 mei 2018 als interim bestuurder de rol van voorzitter CvB vervuld. Per 1 mei 2018 heeft de RvT de heer Duco Adema benoemd als de nieuwe voorzitter van het CvB. De 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.

In het kader van het beoordelingsproces zijn op 26 juni 2018 met de voorzitter CvB prestatie-afspraken gemaakt die zijn vastgelegd in een bestuursopdracht. Hierbij waren 'de eerste 100 dagen' van de nieuwe bestuurder insteek voor het gesprek.

Op 4 februari 2019 heeft een eerste (tussentijds) evaluatiegesprek plaatsgevonden met de Remuneratiecommissie van de RvT. In juli 2019 zal een beoordelingsgesprek met de bestuurder plaatsvinden. Het Toezichtkader 2018, gebaseerd op de bestuursopdracht van de voorzitter CvB, is hierbij leidend.

INHOUDELIJK TOEZICHT

Vergaderingen

De RvT hanteert een jaarplanning en een toezichtsplan, op basis waarvan het toezicht wordt gehouden en onderwerpen worden geagendeerd. De agenda voor elke vergadering wordt opgesteld in een overleg tussen de voorzitter RvT en de voorzitter CvB. Ook in 2018 is ervoor gekozen om de vergaderingen zo veel mogelijk plaats te laten vinden op de scholen die deel uitmaken van de Ceder-groep. 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 school.

Naast de reguliere vergaderingen is de RvT in eigen kring twee keer bijeen gekomen en heeft de RvT een telefonische vergadering gehouden op 18 juni 2018, in het kader van de nieuwbouw van het Hermann Wesselink College.

De RvT heeft in het jaar 2018 goedkeuring verleend aan het jaarverslag en de jaarrekening 2017, de Begroting 2019 en de benoeming van de nieuwe rector van het Hervormd Lyceum West.

De volgende besluiten zijn genomen in 2018:

- ▶ Herbenoeming van de heer Hassan Bettani als lid RvT voor de tweede termijn
- ▶ Benoeming van mevrouw Ingrid Verheggen tot voorzitter RvT
- ▶ Benoeming van mevrouw Mariëtte Meulman tot lid RvT
- ▶ Benoeming van de heer Duco Adema tot voorzitter CvB
- ▶ Investeringsplan in nieuwbouw HWC
- ▶ Verlenging huidige Koersplan 2013-2017 met een jaar
- ▶ Vaststellen van het Treasuryplan
- ▶ Vaststellen van het Informatiestatuut

De belangrijke thema's die in 2018 aan de orde kwamen, zijn: werving en opdracht nieuwe bestuurder, profilering van de Ceder-groep, onderwijskwaliteit, onderwijsinnovatie, nieuwbouw Hermann Wesselink College, Meerjaren Onderhoud Cederscholen, Management Rapportage cyclus, Integriteit, vorming versterkt Cederbureau en visie op de ondersteuning, werving nieuwe rector Hervormd Lyceum West.

De RvT werd ook gedurende dit verslagjaar ondersteund door een bestuurssecretaris. De bestuurssecretaris is in dit kader belast met advisering over governance, beleidsondersteuning, informatievoorziening, organiseren van de vergaderingen (o.a. het bewaken van het operationeel toezichtkader) en het ambtelijk secretariaat van de RvT.

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 nam gericht op het versterken van het Cederbureau, met onder andere als doel de besturingskracht van het bestuur te verhogen.

De Remuneratiecommissie heeft bij het aantrekken van de nieuwe bestuurder de contractuele afspraken begeleid en daarnaast in juni 2018 en februari 2019 een gesprek met de bestuurder gehad in het kader van de beoordelingscyclus.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is bij de werving van de nieuwe leden, zomer 2018, ondersteund door een extern bureau.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft vijf vergaderingen gehouden. Naast de reguliere financiële onderwerpen zoals de jaarrekening, de management letter van de externe accountant, het accountantsverslag, het Treasuryplan en Treasuryverslag, begroting 2019, meerjarenonderhoud en de managementrapportagecyclus 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. Daarnaast heeft een apart evaluatiegesprek plaatsgevonden met de externe accountant.

Commissie Kwaliteit

De Commissie Kwaliteit bestond in 2018 uit mevrouw Diny Roodvoets (voorzitter tot september 2018), de heer Douwe Lodewijk (voorzitter vanaf september 2018) en de heer Ad Poppelaars. Deze commissie heeft vier maal overlegd met respectievelijk de interim bestuurder Marcel van der Knaap en de bestuurder Duco Adema.

Belangrijkste punten van toezicht en vragenstellingen waren:

- ▶ Het nieuw ontwikkelde kwaliteitsmanagementsysteem en de bijbehorende managementrapportages die de bestuurder en de rectoren hanteren;
- ▶ De ontwikkeling van Cederbreed kwaliteitsbeleid en de rol van het Cederbureau daarin;
- ▶ De instroom- en slagingscijfers op de scholen;
- ▶ De uitkomsten van de tevredenheidsvragen onder de leerlingen en de gewenste aanpassingen in de gebruikte systematiek.

De Commissie Kwaliteit rapporteerde haar bevindingen aan de gehele RvT.

VOORUITBLIK

Aandachtspunten voor de RvT voor de komende termijn van vier jaar zijn: het verkennen en versterken van de 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

Vormgeving John Stelck (Biskaje ontwerpt)



BIJLAGE

LOOPTIJDEN

BELEGGINGS-

PORTEFEUILLE

Naam	Percentage	Looptijd	Aflosdatum	Nominale waarde
ABN Amro Bank NV	3.5%	2010-2022	21-09-2022	200.000
Lansforsakringar	1.125%	2013-2020	07-05-2020	400.000
KBC Bank NV	1.25%	2013-2020	28-05-2020	400.000
Swedbank Hypothek AB	1.125%	2014-2021	21-05-2021	400.000
FMS Wertmanagement	EURIBOR3M+0.05%	2014-2019	27-07-2019	400.000
Republic of Austria	EURIBOR6M-0.04%	2014-2020	04-06-2020	475.000
Nederlandse Waterschapsbank	0.625%	2014-2019	03-07-2019	100.000
Cie Financement Foncier	0.125%	2015-2020	18-02-2020	400.000
DNB Boligkreditt as	0.375%	2016-2021	14-01-2021	400.000
Credit Agricole Home Loan	0.125%	2016-2020	28-08-2020	400.000
Kommunalbanken	0.875%	2014-2019	08-04-2019	500.000
Deutsche Bahn Finance	EURIBOR3M+0.3%	2014-2020	23-07-2020	450.000
Danske Bank	0.375%	2014-2019	26-08-2019	450.000
Op Mortgage Bank	0.75%	2015-2019	11-06-2019	250.000
Deutsche Bahn Finance BV	0%	2016-2021	19-07-2021	200.000
European Financial Stability Facility	0.4%	2016-2026	31-05-2026	400.000
Skandinaviska Enskilda Banken AB	0.75%	2016-2021	24-08-2021	490.000
NORD/LB Luxembourg S.A.	0.25%	2017-2021	23-08-2021	500.000
Caisse Cent Credit Immob	0.125%	2017-2021	01-03-2021	400.000
Dexia Credit Local	0.25%	2017-2022	02-06-2022	450.000
Landesbank Baden-Wuerttemberg	0.5%	2017-2022	07-06-2022	400.000
Nordea Bank AB	0.3%	2017-2022	30-06-2022	400.000
KommuneKredit	0%	2017-2022	08-09-2022	200.000
SBAB Bank AB	0.25%	2017-2022	07-09-2022	500.000
Lansforsakringar Bank	0.5%	2017-2022	19-09-2022	500.000
Swedbank AB	0.25%	2017-2022	07-11-2022	200.000
Svenska Handelsbanken AB	0.25%	2017-2022	28-02-2022	500.000
Coöperatieve Rabobank UA	0.125%	2016-2021	11-10-2021	310.000
F. van Lanschot Bankiers NV	0.275%	2015-2022	28-04-2022	400.000
ING Bank NV	0.375%	2018-2021	26-11-2021	400.000
ABN AMRO	0.25%	2018-2021	03-12-2021	400.000
TOTAAL				11.875.000