



Rapportage Risicomanagement

Groeisaam Primair Onderwijs, Druten, Risicomanagement 2013



Inhoud

Profielkenmerken	2
Het risicoprofiel van uw organisatie per domein weergegeven	5
Heatmap Bestuur en Organisatie	5
Heatmap Onderwijs en identiteit	6
Heatmap Financiën	7
Heatmap Personeel	8
Heatmap Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	9
Risicoprofiel en risicomanagement	10
Risicoprofiel in relatie tot vermogenspositie	11
Advies over de omvang van de bufferliquiditeit	12
Overzicht van alle risico's	13
Overzicht van alle middelgrote en urgente risico's, die weergegeven zijn als 'adequaat afgedekt' zonder beheersmaatregel.	43
Overzicht van risico's die NIET adequaat zijn afgedekt	44

Profielkenmerken

Naam onderwijsinstelling: Groeisaam Primair Onderwijs

Bestuursnummer: 41340

Naam bestuurder: C.D.M. van Meegen en G.H.H. van der Burgt

Adres: van Heemstraweg 53

Postcode en plaats: 6651 KH Druten

Omvang instelling

- groot
- middelgroot
- klein

klein = totale baten tot EUR 2.000.000,

middelgroot = totale baten tussen EUR 2.000.000 en EUR 4.000.000,

groot = totale baten meer dan EUR 4.000.000

Type onderwijsinstelling (combinatie mogelijk)

- BAO
- SO
- SBO
- VO
- VSO

De door u geselecteerde bouwstenen zijn aangegeven door [v]...

Bestuur en Organisatie

[v] Compliance

[v] Kwaliteit

Onderwijs en identiteit

[v] Onderwijs

[v] Identiteit

[v] Zorg

[v] Onderwijsadministratie

Financiën

[v] Planning & Control

[v] Financieel beheer

Personeel

[v] Personeelsbeleid

[v] Personeelsbeheer

Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT

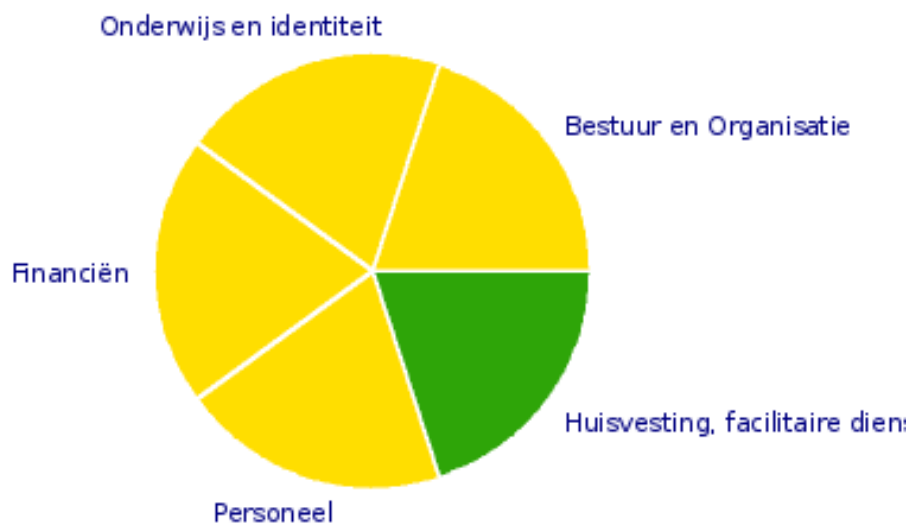
[v] Huisvestingsbeleid

[v] Huisvestingsbeheer

[v] Facilitaire dienstverlening

[v] ICT

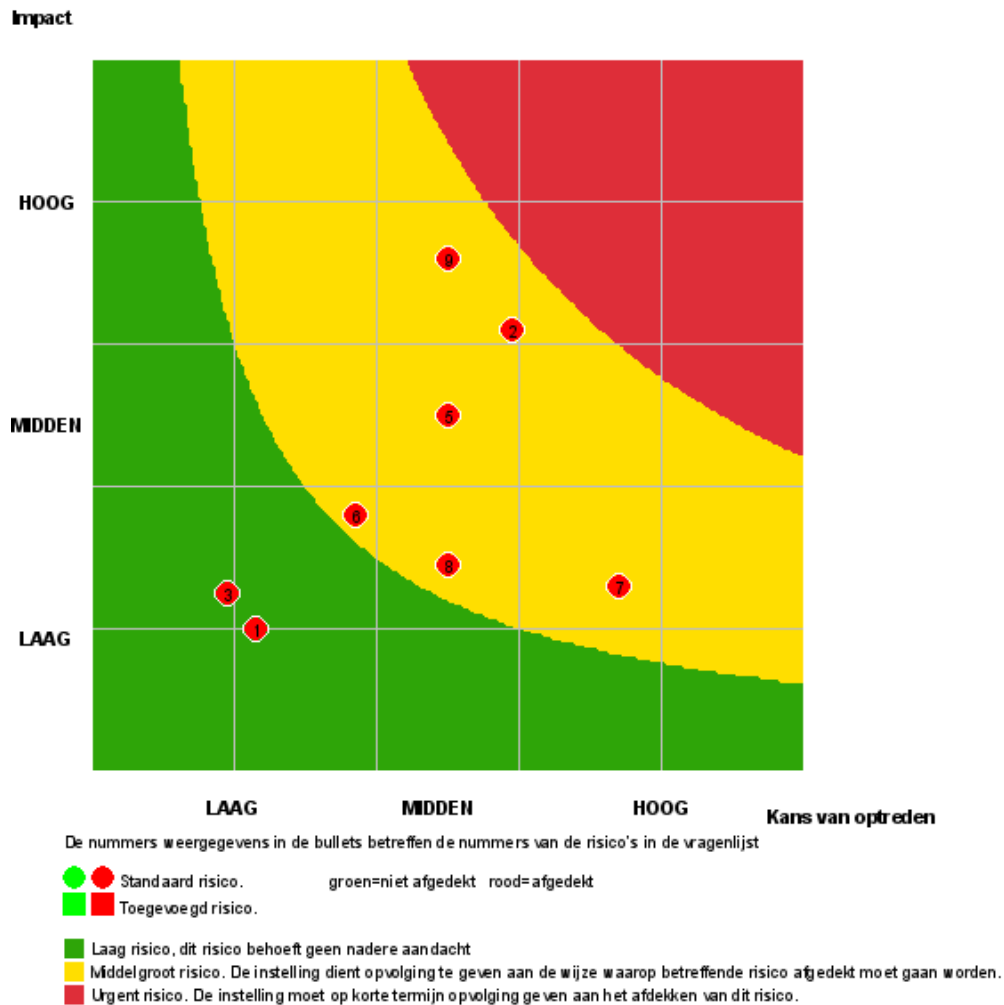
U heeft voor de 5 domeinen van een onderwijsinstelling invulling gegeven aan de verwachtingswaarde van risico's specifiek voor uw organisatie. Deze verwachtingswaarde is resultante van de impact van het risico en de kans dat het risico zich voor doet. Onderstaand taartdiagram geeft aan binnen welke domeinen naar uw mening de grootste risico's liggen en om die reden om aandacht en nadere beheersing vragen.



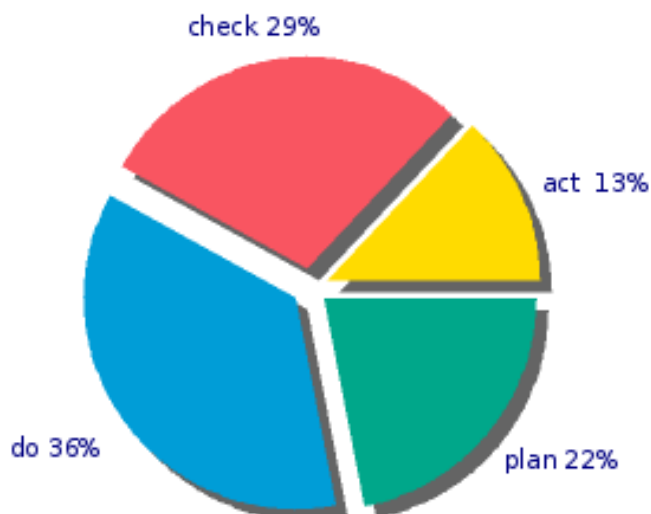
- Laag risico. Dit risico heeft geen nadere aandacht
- Middelgroot risico. De instelling dient opvolging te geven aan de wijze waarop betreffende risico afgedekt moet gaan worden.
- Urgent risico. De instelling moet op korte termijn opvolging geven aan het afdekken van dit risico.

Onderstaand is visueel het risicoprofiel van uw organisatie per domein weergegeven

Heatmap Bestuur en Organisatie

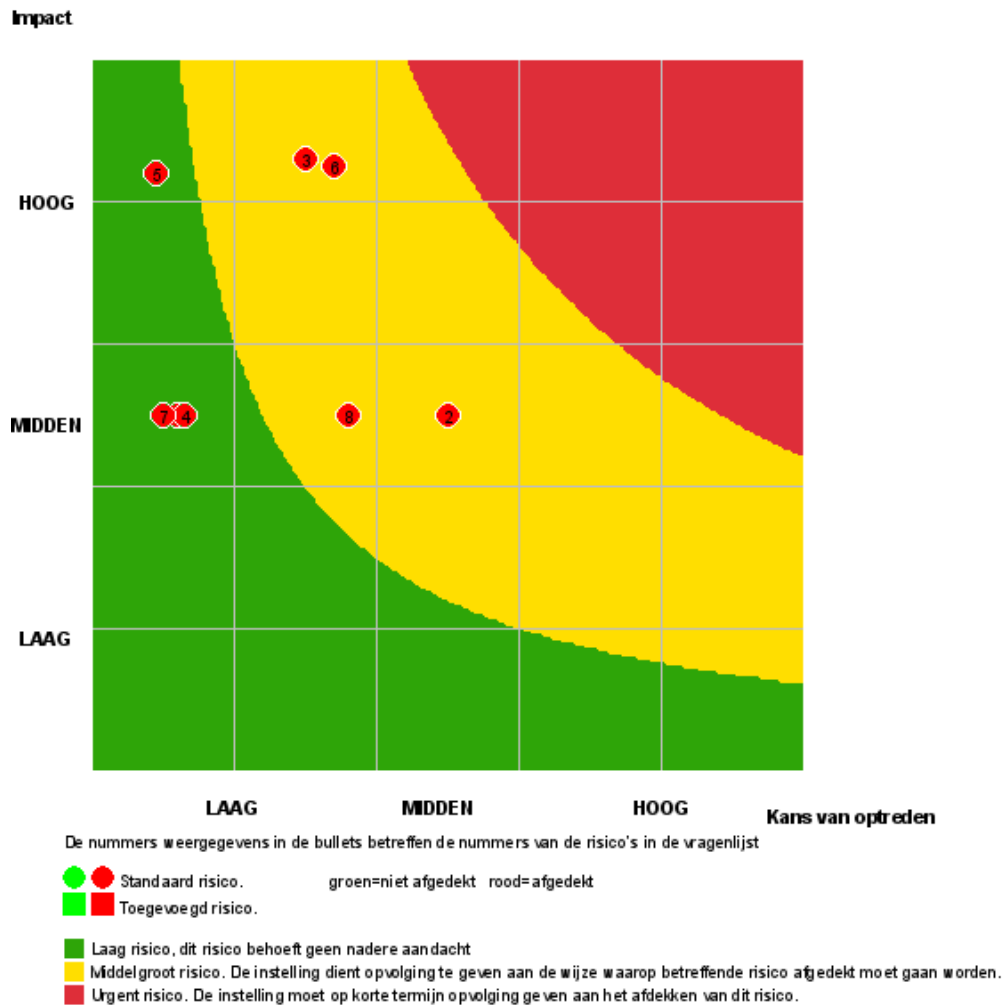


Onderstaand taartdiagram geeft aan hoe de verzameling van de door u getroffen beheersmaatregelen zijn samengesteld. Van een goede beheersing is sprake wanneer de maatregelen op een evenwichtige wijze bijdragen aan PLAN, DO, CHECK en ACT. U ziet in één oogopslag of sommige onderdelen wellicht te weinig aandacht krijgen en de beheersing wat evenwichtiger moet worden verdeeld over deze onderdelen.

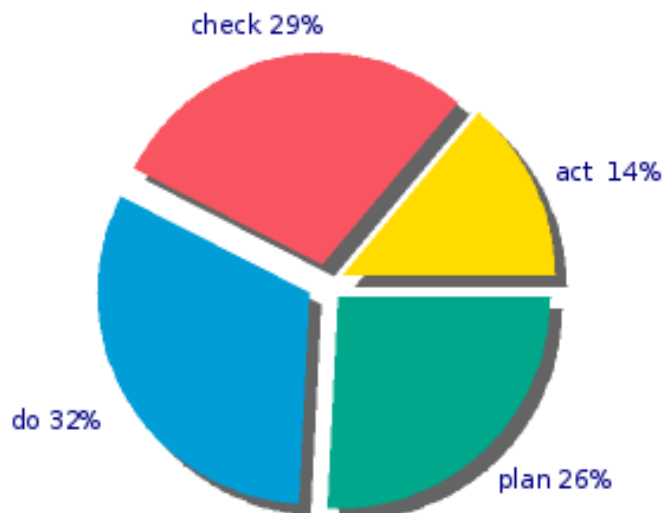


Onderstaand is visueel het risicoprofiel van uw organisatie per domein weergegeven

Heatmap Onderwijs en identiteit

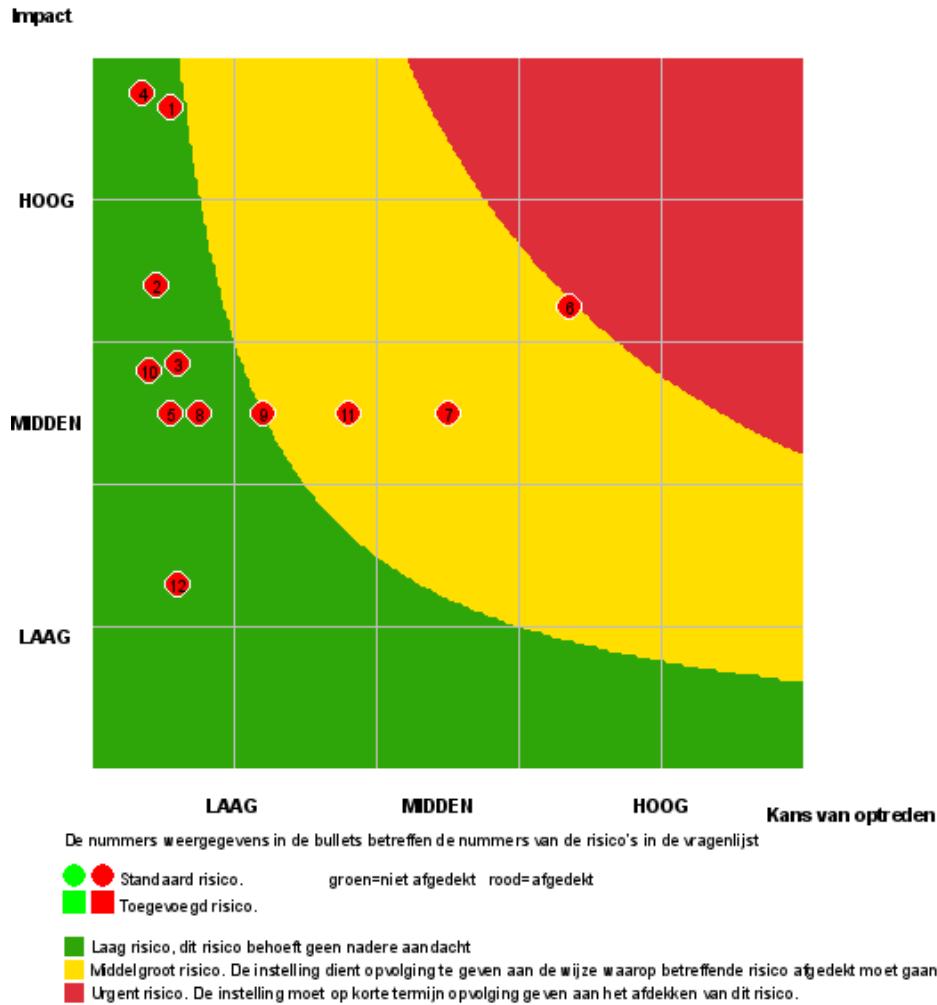


Onderstaand taartdiagram geeft aan hoe de verzameling van de door u getroffen beheersmaatregelen zijn samengesteld. Van een goede beheersing is sprake wanneer de maatregelen op een evenwichtige wijze bijdragen aan PLAN, DO, CHECK en ACT. U ziet in één oogopslag of sommige onderdelen wellicht te weinig aandacht krijgen en de beheersing wat evenwichtiger moet worden verdeeld over deze onderdelen.

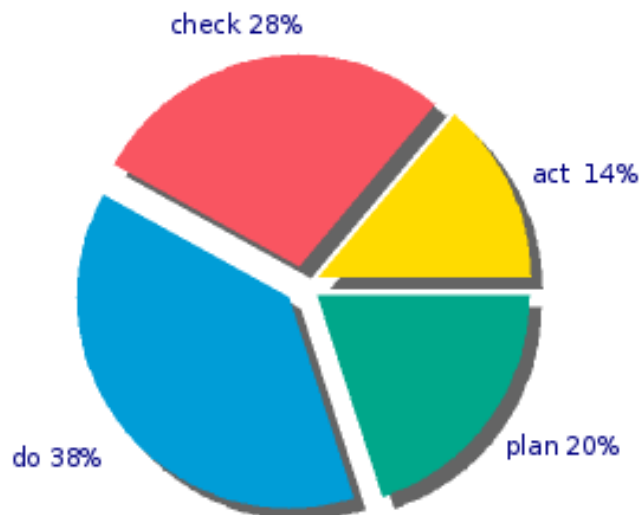


Onderstaand is visueel het risicoprofiel van uw organisatie per domein weergegeven

Heatmap Financiën

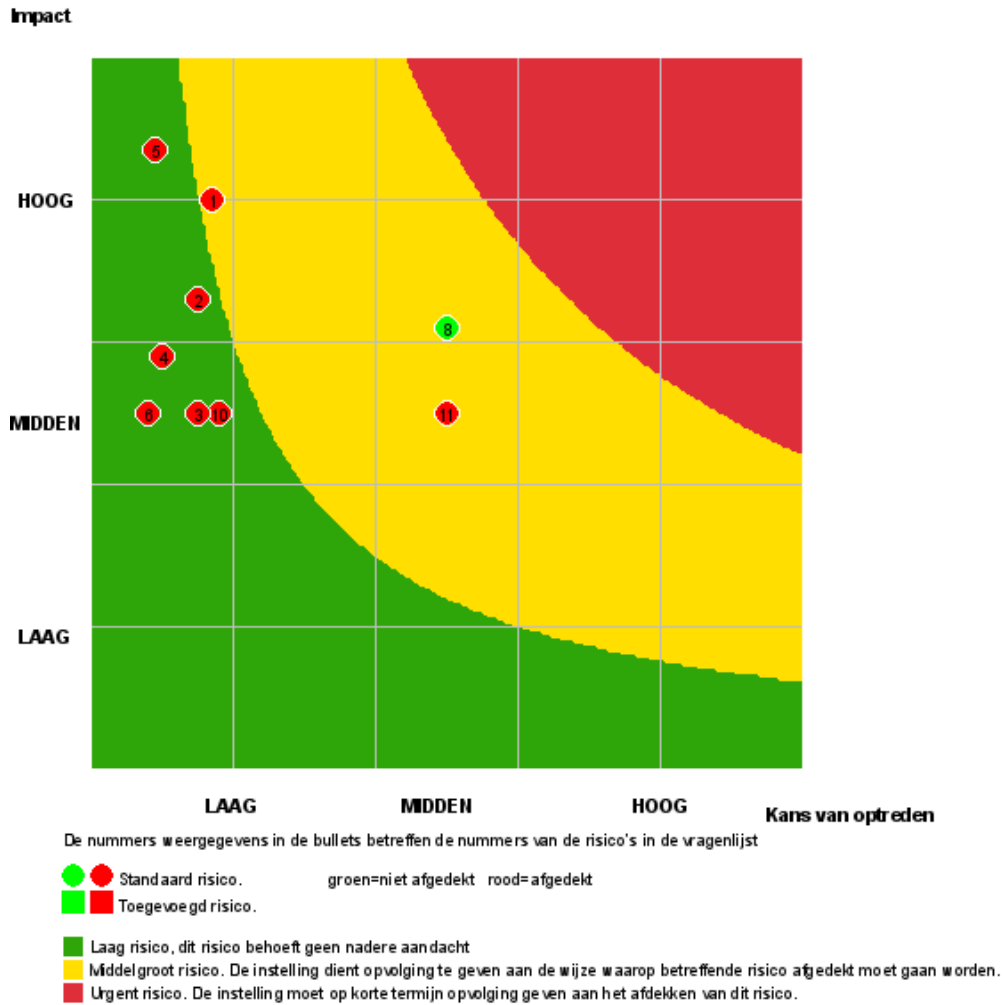


Onderstaand taartdiagram geeft aan hoe de verzameling van de door u getroffen beheersmaatregelen zijn samengesteld. Van een goede beheersing is sprake wanneer de maatregelen op een evenwichtige wijze bijdragen aan PLAN, DO, CHECK en ACT. U ziet in één oogopslag of sommige onderdelen wellicht te weinig aandacht krijgen en de beheersing wat evenwichtiger moet worden verdeeld over deze onderdelen.

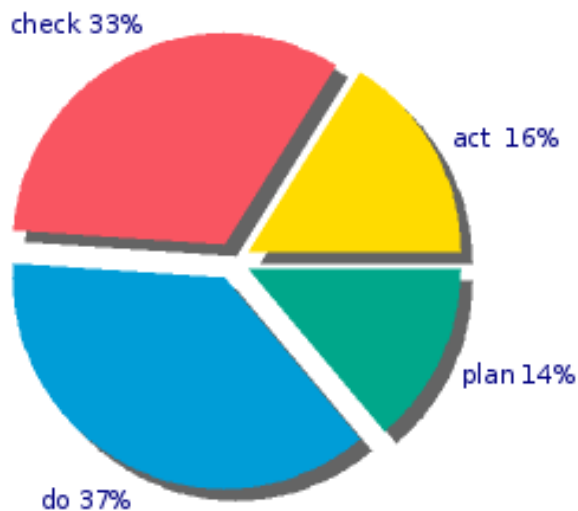


Onderstaand is visueel het risicoprofiel van uw organisatie per domein weergegeven

Heatmap Personeel

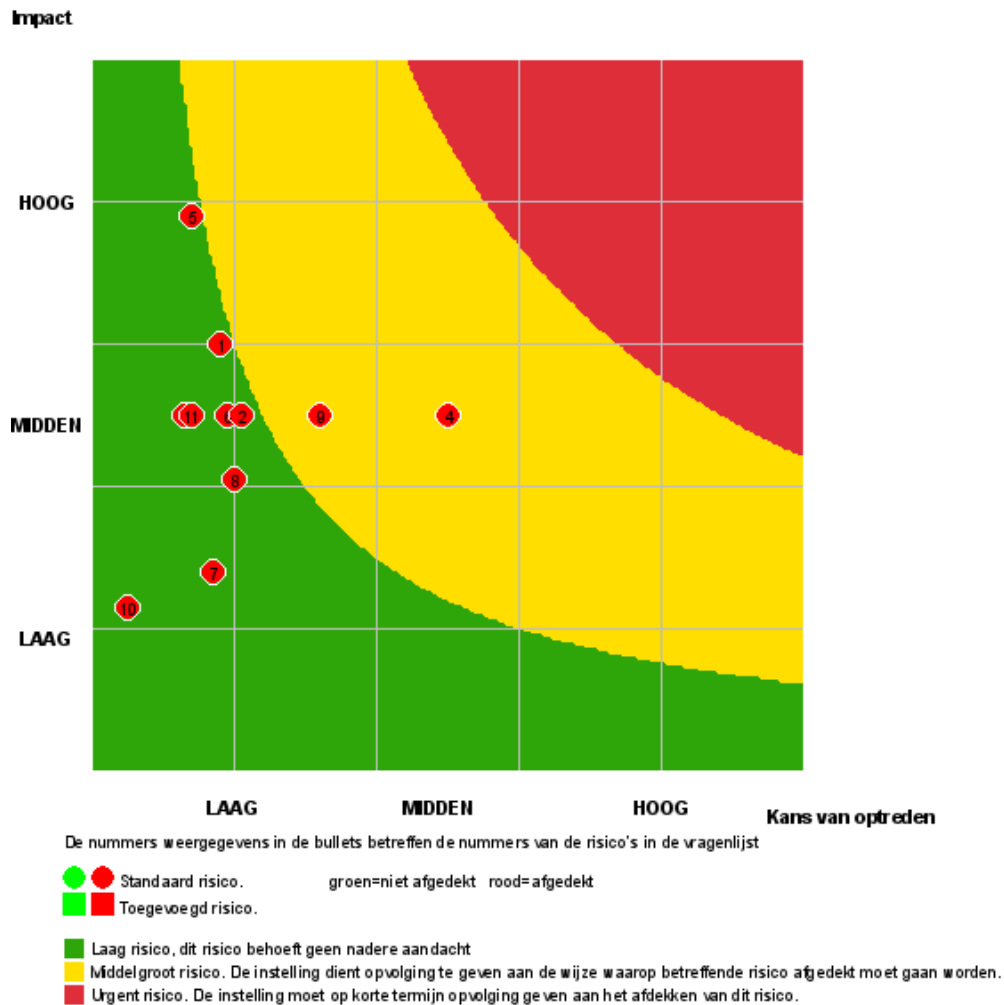


Onderstaand taartdiagram geeft aan hoe de verzameling van de door u getroffen beheersmaatregelen zijn samengesteld. Van een goede beheersing is sprake wanneer de maatregelen op een evenwichtige wijze bijdragen aan PLAN, DO, CHECK en ACT. U ziet in één oogopslag of sommige onderdelen wellicht te weinig aandacht krijgen en de beheersing wat evenwichtiger moet worden verdeeld over deze onderdelen.

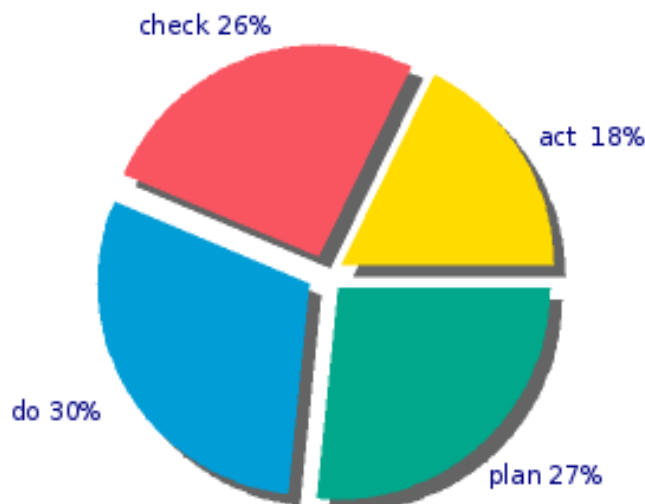


Onderstaand is visueel het risicoprofiel van uw organisatie per domein weergegeven

Heatmap Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT



Onderstaand taartdiagram geeft aan hoe de verzameling van de door u getroffen beheersmaatregelen zijn samengesteld. Van een goede beheersing is sprake wanneer de maatregelen op een evenwichtige wijze bijdragen aan PLAN, DO, CHECK en ACT. U ziet in één oogopslag of sommige onderdelen wellicht te weinig aandacht krijgen en de beheersing wat evenwichtiger moet worden verdeeld over deze onderdelen.



Risicoprofiel en risicomanagement

Het risicomanagementmodel van de PO-Raad geeft inzicht in het integraal risicoprofiel van uw onderwijsinstelling. Er wordt hierbij vooral gekeken naar factoren die de doelstellingen van uw organisatie bedreigen, en dus niet op de eerste plaats naar financiële risico's die rechtstreeks tegenvallers in de exploitatie kunnen veroorzaken.

Aantal risico's per domein

Domein	Totaal aantal weergegeven risico's	laag risico	middelgroot risico	urgent risico
Bestuur en Organisatie	9	2	7	0
Onderwijs en identiteit	8	4	4	0
Financiën	12	8	4	0
Personeel	11	7	4	0
Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	11	9	2	0
Totaal	51	30	21	0

Aantal risico's per domein, adequaat afgedekt

Domein	Totaal aantal adequaat afgedekte risico's	laag risico	middelgroot risico	urgent risico
Bestuur en Organisatie	9	2	7	0
Onderwijs en identiteit	8	4	4	0
Financiën	12	8	4	0
Personeel	10	7	3	0
Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	11	9	2	0
Totaal	50	30	20	0

Van de belangrijkste 51 risico's die de (onderwijskundige)doelstellingen van uw instelling kunnen bedreigen, zijn op basis van uw inschatting, 0 risico bestempeld als urgent en 21 risico's bestempeld als middelgroot. Globaal genomen betekent dit dat 41% (zijnde 41% plus 0%) van de belangrijkste risico's op korte en middellange termijn aandacht behoeven.

Uitgangspunt is dat een instelling die 60% of meer van haar urgente en middelgrote risico's adequaat heeft afgedekt, een "voldoende" scoort voor het managen van risico's.

Op basis van de verwachtingswaarde van de risico's die u specifiek voor uw instelling heeft weergegeven en uw beoordeling in hoeverre deze risico's adequaat zijn afgedekt, is 95% van de urgente en middelgrote risico's adequaat afgedekt.

Risicoprofiel in relatie tot vermogenspositie

Met het "Toetsingskader verantwoording van financiën" van de PO-Raad (toetsingskader), kan de financiële positie van een instelling in het primair onderwijs worden beoordeeld. Dit toetsingskader is te downloaden vanuit de toolbox op de website van de PO-Raad.



Analyse financieel beleid schoolbesturen Primair Onderwijs

Het risicomanagementmodel van de PO-Raad geeft een advies of de in het toetsingskader gehanteerde aannames ten aanzien van de benodigde bufferliquiditeit ook van toepassing kunnen worden verklaard voor uw instelling. Dit advies is gebaseerd op uw oordeel in hoeverre de impact van een risico al dan niet op korte termijn (< 1 jaar) tevens van financiële aard is.

Aantal risico's met financiële consequenties op korte termijn per domein

Domein	Totaal aantal risico's met financiële consequenties	laag risico	middelgroot risico	urgent risico
Bestuur en Organisatie	2	1	1	0
Onderwijs en identiteit	0	0	0	0
Financiën	1	0	1	0
Personeel	0	0	0	0
Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	0	0	0	0
Totaal	3	1	2	0

Aantal risico's met financiële consequenties op korte termijn per domein, adequaat afgedekt

Domein	Totaal aantal adequaat afgedekte risico's met financiële consequenties	laag risico	middelgroot risico	urgent risico
Bestuur en Organisatie	2	1	1	0
Onderwijs en identiteit	0	0	0	0
Financiën	1	0	1	0
Personeel	0	0	0	0
Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	0	0	0	0
Totaal	3	1	2	0

Uitgangspunt is dat een instelling die 60% of meer van haar urgente en middelgrote risico's met een financiële impact op korte termijn (<1 jaar) adequaat heeft afgedekt, een "voldoende" scoort voor het managen van risico's met financiële consequenties.

Op basis van de verwachtingswaarde van de risico's met financiële consequenties die u specifiek voor uw instelling heeft weergegeven en uw beoordeling in hoeverre deze risico's adequaat zijn afgedekt, is 100% van de urgente en middelgrote risico's met een financiële impact op korte termijn (<1 jaar) adequaat afgedekt.

Advies over de omvang van de bufferliquiditeit

Uw instelling beheerst 60% of meer van de relevante middelgrote en urgente risico's die op korte termijn (< 1 jaar) zouden kunnen leiden tot tegenvallers in de exploitatie. Voor het bepalen van de omvang van de bufferliquiditeit kunt u voor uw instelling uitgaan van de omvang van de bufferliquiditeit die in het "Toetsingskader verantwoording van financiën" (automatisch) wordt berekend. De in dit toetsingskader gehanteerde berekening van de benodigde omvang van de bufferliquiditeit, is gebaseerd op een situatie waarin een instelling over een redelijk stelsel van operationele beheersingsmaatregelen beschikt c.q. redelijk risicomanagement voert.

Overzicht van alle risico's

Bestuur en Organisatie

Compliance

1. Niet voldoen aan wet- en regelgeving

Te herkennen aan:

Als functionarissen zich niet houden aan wet- en regelgeving kan de goede naam en faam (integriteit) van de instelling, of van de bestuurders en de toezichthouders in het geding komen. Ook kan de overheid sancties opleggen, variërend van verscherpt toezicht tot geldelijke sancties.

Mogelijke gevolgen:

De imago schade maakt dat minder leerlingen zich aanmelden. Minder leerlingen en geldelijke sanctie bedreigen de (financiële) continuïteit van de instelling.

Kans van optreden 23%

Impact 20%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? ja

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur en toezicht onderschrijven een Code voor Goed bestuur

Het bestuur heeft een klokkenluidersregeling vastgesteld

Het bestuur heeft integriteitsbeleid vastgesteld uitgaande van het principe 'niets ondernemen dat in strijd is met enige wet- of regelgeving'

Het bestuur geeft het goede voorbeeld, treedt integer op en vermijdt dubieuze fiscale of juridische 'constructies'

Het bestuur kent de regels voor Europese aanbesteding en zorgt dat deze worden toegepast

Binnen het bestuur beschikt men over voldoende kennis van fiscale en juridische regelgeving en/of bestuur en toezichthouders betrekken tijdig extern advies in deze aangelegenheden

Het bestuur maakt gebruik van een controller met kennis van regelgeving, beleid en systemen die onrechtmatigheden rechtstreeks rapporteert aan bestuur en raad van toezicht

Het bestuur contracteert om de vijf tot zeven jaar een ander accountantskantoor en vraagt dan om een uitgebreide managementletter

Toezichthouders bevragen de bestuurders expliciet op het naleven van wet- en regelgeving

De accountant controleert en rapporteert of aan wet- en regelgeving is voldaan en het bestuur voert eventuele aanbevelingen zo snel mogelijk uit

Aanwijzingen van overheidsinstanties (onderwijsinspectie, OCW/DUO, fiscus) worden in principe zo spoedig mogelijk opgevolgd

Adequaat afgedekt: ja

Compliance

2. Aansprakelijkheid onvoldoende afgedekt

Bij claims van ouders, personeelsleden of externe partijen is de aansprakelijkheid niet voldoende verzekerd.

De bestuurders en toezichthouders lopen het risico om hoofdelijk aansprakelijk gesteld te worden.

Mogelijke gevolgen:

De onderwijsinstelling lijdt financiële schade en imago verlies.

Kans van optreden 59%

Impact 62%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt dat statuten en reglementen van bestuur en toezichthoudend orgaan op elkaar aansluiten wat betreft besluitvorming en aansprakelijkheid voor de gevolgen van een besluit of actie

Het bestuur zorgt voor een interne klachtenprocedure en een extern vertrouwenspersoon

Het bestuur voert een actief onderhoudsbeleid om gevaarlijke situaties te voorkomen

Het bestuur informeert belanghebbenden over het bestaan van de klachtenprocedure, vertrouwenspersoon en klokkenluidersregeling

Het bestuur zorgt voor een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering met voldoende dekking

Het bestuur zorgt voor bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering voor de werknemers, stagiair(e)s en ouders (vrijwilligers) die in opdracht van de school activiteiten verrichten

Het bestuur schakelt mediation in bij een dreigend conflict

Het bestuur bespreekt direct of achteraf de eigen handelwijze rond incidenten met de schoolleiding, toezichthouders en (G)MR

Het bestuur houdt periodiek de verzekeringsportefeuille tegen het licht

Het bestuur stelt procedures zo nodig bij

Adequaat afgedekt: ja

Compliance

3. Bestuur en toezicht zijn onvoldoende gescheiden

Te herkennen aan:

De scheiding tussen besturen en toezien is niet formeel vastgelegd. Of de betrokkenen handelen er niet echt naar. De instelling voldoet zo niet aan de Code Goed Bestuur (art. 5 lid 2).

Mogelijke gevolgen:

Er is onduidelijkheid, spanning of conflict tussen bestuurders en toezichthouders over de uitoefening van hun taken en bevoegdheden. Dit belemmert de besluitvorming op lastige dossiers. De communicatie naar betrokkenen binnen en buiten de organisatie is niet eenduidig en roept vragen op.

Kans van optreden 19%

Impact 25%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): In de statuten is uitdrukkelijk vastgelegd hoe onderscheid wordt gemaakt tussen de taken en bevoegdheden van bestuur en interne toezichthouder

De toezichthouders werken op basis van een vastgesteld reglement en toezichtkader op het functioneren van de instelling en het bestuur

Het bestuur werkt met een bestuurs- en directiereglement, waarin staat hoe het bestuurt, wat zijn bevoegdheden zijn en wat de verantwoordelijkheden zijn van de toezichthouders

De toezichthouders vergaderen tenminste eens per jaar zonder de bestuurder(s)

Bestuur en toezicht evalueren tenminste eens per jaar hun eigen functioneren en de verhouding ten opzichte van elkaar

Bestuur en toezicht bespreken jaarlijks - eventueel met een externe partij - of zij in hun optreden nog steeds voldoen aan de code goed bestuur die zij hanteren

Bestuur en toezicht stellen zo nodig hun onderlinge verhouding bij. Dat kan formeel op papier of met afspraken over informatievoorziening, agendering en/of rolopvatting

Adequaat afgedekt: ja

Compliance

4. Informatievoorziening aan bestuur en toezichthouders schiet te kort

Te herkennen aan:

Bestuur en intern toezichthouder hebben de informatiebehoefte onvoldoende expliciet gemaakt.

Het bestuur beschikt niet op tijd over de juiste sturingsinformatie. De toezichthouder krijgt te weinig bruikbare informatie om doelstellingen en prestaties van het bestuur te kunnen meten en het bestuurlijk functioneren te beoordelen.

Mogelijke gevolgen:

Bestuur en toezichthouders hebben onvoldoende grip om bij te sturen als de strategische doelstellingen van de onderwijsinstelling in het geding komen.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt in het verlengde van de strategische doeleinden een informatiebeleid vast, waarin concrete informatiebehoefte zijn geformuleerd en ook hoe de gegevens vergaard worden

Het bestuur waarborgt tijdige levering van relevante, actuele data (kengetallen of kritische proces indicatoren) aan de toezichthouder

Het bestuur zorgt dat de informatievoorziening aan de interne en externe toezichthouders (OCW, Inspectie) in elkaars verlengde liggen

De toezichthouder houdt het bestuur op de hoogte welke andere informatiebronnen buiten het bestuur om worden geraadpleegd

De toezichthouder zorgt voor een open relatie met de verschillende maatschappelijk belanghebbenden. De rol van de stakeholders is helder

De toezichthouder laat zich ?V eventueel via een auditcommissie ?V rechtstreeks door de accountant informeren over de jaarcijfers en de kwaliteit van de administratieve organisatie

Het bestuur zorgt voor een halfjaarlijkse benchmark van de belangrijkste kengetallen

De toezichthouder kan zich voor aanvullende informatie ook rechtstreeks wenden tot de controller

De interne toezichthouder beoordeelt de prestaties van het bestuur en management op basis van de beschikbare rapportages

Bestuur en toezichthouder evalueren jaarlijks de informatiebehoefte en de wijze waarop daarin wordt voorzien

Het bestuur past zo nodig de lijst met kengetallen / kritische prestatie-indicatoren (KPI's) aan

Het bestuur zorgt zo nodig voor verbetering van de informatiestroom aan de toezichthouder

Adequaat afgedekt: ja

Kwaliteit

5. Kwaliteit en intensiteit toezicht schiet tekort

Te herkennen aan:

De interne toezichthouder stelt zich onvoldoende onafhankelijk op. De toezichthouders lopen aan de leiband van de bestuurders. Het toezicht wordt niet op alle van belang zijnde gebieden (optimaal) uitgevoerd. Toezichthouders besteden te weinig tijd aan hun taak. Of toezichthouders weten of durven niet de goede vragen te stellen aan de eindverantwoordelijken.

Mogelijke gevolgen:

Dit leidt tot onverantwoordelijk bestuur en draagt bij aan het ontstaan van onrechtmatigheden, inefficiënte bedrijfsvoering of onvoldoende opbrengsten van het onderwijs.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Toezichthouders zorgen dat hun onafhankelijkheid formeel is verankerd in statuten en reglementen

De toezichthouders stellen een competentieprofiel op voor (potentiële) toezichthouders inclusief een realistische beschikbaarheid

Tenminste een toezichthouder heeft verstand van onderwijs en/of kwaliteitszorg

Werving van toezichthouders vindt plaats in openbaarheid, bijvoorbeeld via landelijke media

De toezichthouders nemen deel aan deskundigheidsbevordering voor toezichthouders

De toezichthouders overleggen (ook) zonder het bestuur en spreken niet individueel met bestuurders

De toezichthouders informeren zich niet alleen met informatie vanuit het bestuur

De toezichthouders evalueren jaarlijks het functioneren van de leden en van het orgaan als geheel

De toezichthouders stellen hun inzet, werkwijze en communicatie zo nodig bij

Adequaat afgedekt: ja

Kwaliteit

6. Kwaliteit van bestuur schiet te kort

Te herkennen aan:

Bestuurders zijn niet competent genoeg op het gebied van onderwijskundig beleid, kwaliteitszorg of financiële bedrijfsvoering. Zij verstaan onvoldoende het bestuurlijk spel met schoolleiders, toezichthouders en medezeggenschap. Zij organiseren te weinig tegenspraak en raken verwijderd van realiteit van de werkvloer. Zij stellen zich meer op als ondernemer dan als dienaar van de publieke zaak en nemen te grote risico's op gebieden buiten het primaire proces.

Mogelijke gevolgen:

De instelling loopt financieel gevaar en er kan grote imagoschade ontstaan.

Kans van optreden 37%

Impact 36%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Bestuurders worden geworven op een algemeen (bestuurlijk) en specifiek (missiegericht) competentieprofiel dat is goedgekeurd door het intern toezicht en met instemming van de GMR. Bestuurders hebben een schoolleidersopleiding gevolgd dan wel een andere kwalificatie behaald op het gebied van bestuur en management van non-profit organisaties

Werving van bestuurders geschiedt in ieder geval ook extern

De toezichthouder houdt jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken met het bestuur

De bestuurder laat zich op belangrijke momenten zien op de scholen

Bij het gesprek met de inspectie is ook een toezichthouder aanwezig

De klokkenluidersregeling voorziet in een rol van de toezichthouder bij de afhandeling van klachten over het functioneren van de bestuurder

De toezichthouder bevordert collegiale consultatie en visitatie tussen bestuurders van verschillende instellingen

Een negatieve beoordeling van de bestuurder leidt tot passende maatregelen en /of afspraken

Adequaat afgedekt: ja

Bestuur en Organisatie (vervolg)

Kwaliteit

7. De ondersteuning draagt onvoldoende bij aan de kwaliteit van bestuur en management

Te herkennen aan:

De centrale ondersteuning is niet goed georganiseerd. De taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers zijn niet goed afgebakend ten opzichte van decentrale staftaken.

De kwaliteit van medewerkers verschilt behoorlijk. Er worden te veel fouten gemaakt.

Het bestuur stuurt onvoldoende op de prestaties en klantvriendelijkheid van het stafbureau of externe partners in bedrijfsvoering. De communicatie- en informatiestromen kunnen efficiënter.

De overheadkosten zijn hoog in vergelijking met de geleverde diensten.

Afnemers van het bestuursbureau zijn ontevreden en zoeken alternatieven buiten de organisatie.

Mogelijke gevolgen:

Menskracht en middelen worden verspild, en de kwaliteit van bestuurs- en managementprocessen wordt belemmerd.

Kans van optreden 74%

Impact 26%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? ja

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt een sturingsfilosofie vast die richting geeft aan de opzet en inrichting van de staforganisatie

Het bestuur zorgt voor heldere afbakening op papier van taken en verantwoordelijkheden tussen centraal en decentraal niveau van ondersteuning

Het bestuur zorgt dat werving en selectie bijdraagt aan de juiste persoon op de juiste plek in het stafbureau.

Disfunctionerende werknemers worden alleen ingezet op OOP-functies als zij hier geschikt voor zijn

Het bestuur zorgt voor een handboek administratieve organisatie waarin de interne procedures voor de belangrijkste bedrijfsprocessen en de betrokken functionarissen beschreven zijn

Bestuur stemt de taken, verantwoordelijkheden, procedures etc. van het stafbureau af met accountant en (indien hiervan gebruik gemaakt wordt) AK

Het bestuur zorgt voor duidelijke aansturing van het stafbureau en een jaarlijkse gesprekkencyclus van functioneren en beoordelen

Het bestuur besteedt voldoende tijd en geld aan deskundigheidsbevordering van stafmedewerkers

Het bestuur organiseert een periodiek gebruikersoverleg van schooldirecteuren en andere afnemers

Staforganisatie wordt vergeleken met benchmarkgegevens

Het bestuur neemt passende maatregelen in organisatorische dan wel personele zin indien nodig

Adequaat afgedekt: ja

Kwaliteit

8. De kwaliteit van de schoolleiders schiet tekort

Te herkennen aan:

Schooldirecteuren functioneren niet naar behoren. Zij geven onvoldoende onderwijskundig leiding aan het team. Zij missen kennis of vaardigheid om de professionele ontwikkeling van de leerkrachten te bevorderen. Zij besteden (te) veel tijd aan operationele zaken en minder aan beleid en organisatieontwikkeling. Zij missen communicatieve vaardigheden (spreken, schrijven). Hun zelfsturend en reflectief vermogen is beperkt. Voor financiële zaken zijn zij sterk afhankelijk van andere functionarissen in de organisatie. Ouders klagen over de communicatie en bereikbaarheid van de directeur.

Mogelijke gevolgen:

De school ontwikkelt een slechte naam vanwege de directeur. Werknemers ervaren werkdruk doordat zaken op de school organisatorisch niet goed zijn geregeld. De professionele ontwikkeling van werknemers stagneert. De financiële zaken zijn op schoolniveau niet op orde.

Kans van optreden 50%

Impact 29%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur heeft een visie geformuleerd op het schoolleiderschap met toetsbare doelstellingen

Het bestuur werkt met prestatieafspraken en/of managementcontracten

Het bestuur volgt een jaarlijkse cyclus van functioneren en beoordelen van alle directeuren

Het bestuur bevordert interne en externe mobiliteit van schoolleiders

Het bestuur voorziet in voldoende middelen en mogelijkheden voor coaching en andere vormen van deskundigheidsbevordering

Schoolleiders worden geworven op een duidelijk competentieprofiel
Het bestuur zorgt voor adequate administratieve ondersteuning van de schooldirecteuren
Het bestuur hanteert verschillende methoden bij de beoordeling van schooldirecteuren (enqu?tes, 360 graden feedback)
Bij structureel disfunctioneren, neemt het bestuur passende maatregelen

Adequaat afgedekt: ja

Kwaliteit

9. Maatschappelijk belanghebbenden tonen zich ontevreden of haken af

Te herkennen aan:

De onderwijsinstelling voldoet niet aan de verwachtingen van de belanghebbenden. Ouders halen steeds vaker hun kind tussentijds van school. VO-scholen spreken negatief over de kwaliteit van instroom.

De gemeente stopt met projectsubsidie en bedrijven stoppen met sponsoring. Welzijnsorganisaties zoeken andere samenwerkingspartners voor tussenschoolse of naschoolse opvang en voorschoolse educatie.

Mogelijke gevolgen:

Dit doorkruist de strategische doelen van de onderwijsinstelling, bezorgt scholen een slechte naam en kan leiden tot imagoschade en leerlingdaling.

Kans van optreden 50%

Impact 72%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur betreft nadrukkelijk de belangrijkste belanghebbenden bij de strategische beleidsformulering

Het bestuur inventariseert de verwachtingen van de belanghebbenden en communiceert wat zij wel en niet kunnen verwachten

Bestuur en toezichthouders maken afspraken over het onderhouden van de relatie met belangrijkste stakeholders in goede en slechte tijden

Het bestuur voorziet de belanghebbenden van relevante leesbare informatie (publieksverslag van de jaarrekening)

Bestuur treedt bij de vervulling van vacatures met de toezichthouder in overleg om het belang van brede maatschappelijke vertegenwoordiging te benadrukken

Het bestuur zorgt voor een periodieke afname van een tevredenheidsenqu?te onder ouders

Bestuur bevraagt periodiek de belangrijkste stakeholders naar hun tevredenheid over de strategische beleidsagenda en de uitvoering daarvan

Bestuur legt verantwoording af over financi?le bijdragen van belanghebbenden

Bestuur stelt zo nodig het beleid en/of de verwachtingen bij

Adequaat afgedekt: ja

Onderwijs en identiteit

Onderwijs

1. Ontbreken van vastgesteld strategisch beleid

Te herkennen aan:

Er ligt geen strategisch beleidsplan waarin het bestuur de organisatie de missie en visie op onderwijs en identiteit beschrijft en de doelen vaststelt die de organisatie wil bereiken op middellange termijn.

Zo is niet duidelijk voor de schooldirecteuren en teams waar ze hun aandacht en inzet op moeten richten en wat de gemeenschappelijke waarden zijn van waaruit zij werken.

Mogelijke gevolgen:

Dit leidt tot stuurloosheid en onenigheid over de koers, achterblijven van resultaten en kwaliteit en daling van leerlingaantal. Ook kan gebrek aan beleid bijdragen aan verspilling van menskracht en middelen.

Kans van optreden 12%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur formuleert strategische doelen en stelt het strategisch beleidsplan voor vier jaar vast

Het bestuur zorgt met de schoolleiding voor de vertaling van het beleid op hoofdlijnen naar het onderwijskundig en identiteitsbeleid op schoolniveau, bijvoorbeeld via schoolplannen

De schoolleiding zet het onderwijs- en identiteitsbeleid om in activiteitenplannen per jaar en legt dit vast in de schoolgids

De schoolleiding zorgt dat het team de geplande activiteiten realiseert en rapporteert periodiek de resultaten aan het bestuur

Het bestuur evalueert jaarlijks met de schooldirecties de voortgang en resultaten van het onderwijs- en identiteitsbeleid op schoolniveau en bestuursniveau. Hierbij kan het bestuur gebruik maken van instrumenten als oudertevredenheid, personeelstevredenheid, imago-onderzoek e.d.

Het bestuur monitort jaarlijks of de door ouders en samenwerkingspartners (zoals andere scholen) ervaren identiteit van de school overeenkomt met de nagestreefde identiteit van de school

Het bestuur en de schooldirecteuren spreken verbeteracties af en leggen deze vast. Ze vormen agendapunt in de managementgesprekken die het bestuur houdt met de schooldirecteuren

Naar aanleiding van de evaluatie stelt het bestuur het onderwijskundig of identiteitsbeleid bij in termen van doelen, prioriteiten of tijdpad

Adequaat afgedekt: ja

Onderwijs

2. Gebrekkige ICT toepassing in onderwijs.

Te herkennen aan:

De inzet van ICT-middelen in de leersituatie is niet gekoppeld aan de onderwijskundige doelstellingen. De ICT-middelen zijn te veel 'speeltjes' in plaats van leermiddel.

Leerkrachten hebben niet de kennis of kunde om ICT-middelen in te zetten om het leren van kinderen te ondersteunen en te bevorderen. Het gebruik van ICT in de lessituatie kost de leerkracht te veel tijd en stress.

Mogelijke gevolgen:

De bestaande middelen worden onvoldoende benut, omdat ze niet aansluiten bij de pedagogisch-didactische benadering. De aangekochte ICT-producten worden niet optimaal ingezet. De toepassing van ICT-middelen in de lessituatie wordt na enkele pogingen gestaakt. De leerkracht ervaart geen gemak maar hogere werkdruk van de ICT-middelen in het werk. De uitgaven aan ICT-middelen dragen niet bij aan betere onderwijsresultaten of meer differentiatie binnen klassenverband.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Bestuur zorgt voor een ICT-paragraaf in het schoolplan, die aansluit bij de onderwijskundige doelstellingen

Het ICT-investeringsplan wordt niet (alleen) opgesteld door een ICT-coördinator maar ook door iemand met verstand van onderwijs

De bestuurder besluit enkel positief over een ICT-plan, als er in de aanvraag en financiële dekking aandacht is voor onderhoud, helpdesk, digitale vaardigheden van de leerkrachten en voldoende nascholingsmogelijkheden. Er is een klankbordgroep van gebruikers (waaronder leerkrachten en leerlingen) van ICT-middelen die de bestuurder adviseert over de aanschaf, de onderwijskundige toepassing en de randvoorwaarden voor gebruik van ICT in het onderwijs

De planmatige inzet van ICT-middelen in de klas vormt onderdeel van het functioneringsgesprek tussen leerkracht en leidinggevende

Adequaat afgedekt: ja

Onderwijs

3. Ontbreken van een (toereikend) systeem voor kwaliteitszorg

Te herkennen aan:

Het bestuur voorziet niet in een geformaliseerd systeem van kwaliteitszorg voor alle scholen.

Mogelijk is het aanwezige systeem niet op orde. Schoolleiding en bestuur kunnen niet of onvoldoende verantwoording afleggen over de kwaliteit van het onderwijs op een school.

Mogelijke gevolgen:

De inspectie beoordeelt het onderwijs op de school als (zeer) zwak. Imago schade leidt tot dalende instroom van leerlingen. Dit heeft ook personele en financiële consequenties.

Kans van optreden 30%

Impact 86%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur heeft onderwijskundig beleid met minimum-kwaliteitseisen vastgesteld. Deze voldoen aan de overheidsvoorschriften en zijn aan alle schoolleiders bekend

De schooldirecteuren hebben de kwaliteitsafspraken vertaald naar de dagelijkse werkzaamheden in de school

De schoolleiding beoordeelt periodiek het effect van deze afspraken en rapporteert aan het bestuur

Het bestuur laat een externe expert een audit uitvoeren over de kwaliteit van het onderwijs op de scholen in relatie tot de gestelde kwaliteitseisen in het onderwijsbeleid

De periodieke evaluaties kunnen het bestuur aanleiding geven de beleidsdoelstellingen te herzien of bij te stellen

Het bestuur stelt de afspraken met de schooldirecteuren bij over het aansturen van het team op dit terrein en plant vervolgcacties

Adequaat afgedekt: ja

Identiteit

4. Onduidelijkheid over identiteit

Te herkennen aan:

De onderwijskundige of levensbeschouwelijke identiteit staat niet helder verwoord in de belangrijkste beleidsdocumenten (strategisch plan, schoolplan, schoolgids). Er is onder directeuren en teams geen overeenstemming over de belangrijkste waarden en kenmerken van de scholen onder hetzelfde bestuur. Er vindt onvoldoende uitwisseling plaats van drijfveren en overtuigingen onder het personeel. Ouders zijn niet op de hoogte van de identiteit. Personeel en ouders ervaren een groot verschil tussen wat geschreven staat en de dagelijkse schoolpraktijk. Het gesprek over de identiteit is (te) zwaar beladen met conflicten uit het verleden. Het gesprek wordt vermeden en de identiteit verbleekt.

Mogelijke gevolgen:

De instelling verliest haar bestaansrecht in de ogen van de ouders en belanghebbenden.

Kans van optreden 13%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur formuleert een breed gedragen onderwijskundige en/of levensbeschouwelijke identiteit

Het bestuur stelt voor personeel en leerlingen een transparant toelatingsbeleid op dat voortvloeit uit de identiteit en kernwaarden

Het bestuur en de schooldirecteuren dragen intern en extern de kernwaarden uit in woord en daad

De schoolleiding bevordert bij het team het werken vanuit de kernwaarden en drijfveren en gaat daar het gesprek over aan

Identiteit in de schoolpraktijk vormt een vast agendapunt in de gesprekkencyclus

De schoolleiding faciliteert de inbreng van ouders en andere betrokkenen bij het gesprek over de identiteit

Het bestuur bespreekt de identiteit periodiek met de raad van toezicht

Het bestuur verzamelt informatie over het vormgeven van de identiteit in de praktijk via personeels- en ouderentoes

Het bestuur stelt de identiteit of de uitingen daarvan zo nodig bij

Adequaat afgedekt: ja

Onderwijs en identiteit (vervolg)

Zorg

5. Geformaliseerd beleid voor leerlingenzorg ontbreekt

Te herkennen aan:

Door het ontbreken van vastgesteld zorgbeleid zijn er lacunes in de leerlingenzorg.

Specifieke ondersteuningsbehoeften van leerlingen worden niet voldoende of niet tijdig gesignaleerd.

Leerlingen vallen tussen wal en schip en ouders klagen.

Een school kan niet voldoen aan het door het samenwerkingsverband (SWV) vastgestelde (minimale) niveau van basisondersteuning en moet extra kosten maken om op niveau te komen.

Door beleid van het SWV en verleggen van geldstromen kan een school de bestaande expertise niet behouden en dus het schoolondersteuningsprofiel niet langer waarmaken.

Mogelijke gevolgen:

Dit leidt tot fricties, verlies aan leerlingen en verdere daling van inkomsten.

Kans van optreden 9%

Impact 84%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur van het samenwerkingsverband stelt een ondersteuningsplan met toetsbare doelstellingen vast voor de leerlingenzorg

Het bestuur van het samenwerkingsverband bepaalt met dit ondersteuningsplan de inzet van mensen en middelen op het gebied van speciale behoeften van leerlingen

Het schoolbestuur zorgt met de schooldirecteuren voor de vertaling van het zorgbeleid in ondersteuningsprofielen en zorg-arrangementen op schoolniveau

Het bestuur zorgt dat voor de schooldirecteur en de teamleden op elke school duidelijk is wat de zorgbreedte is en waar de grenzen liggen van de zorg aan leerlingen

De schoolleiding zorgt dat voor ouders het schoolondersteuningsprofiel bekend is en duidelijk waar de grenzen liggen van de zorg aan leerlingen

Het bestuur zorgt voor een genormeerd, samenhangend leerlingvolgsysteem waarin prestaties, achterstanden en zorgmaatregelen eenduidig worden bijgehouden

Het bestuur zorgt voor bundeling en uitwisseling van kennis en kunde rond leerlingzorg binnen de eigen onderwijsorganisatie, bijvoorbeeld door een netwerk van intern begeleiders (IB-ers) te faciliteren

De schoolleiding bespreekt tenminste jaarlijks met het team in hoeverre de gerealiseerde leerlingenzorg op de school aansluit op het zorgbeleid van de organisatie

Het bestuur evalueert met de schoolleiders en de ouders in de (G)MR periodiek de kwaliteit van het zorgbeleid

Het bestuur evalueert binnen het samenwerkingsverband het ondersteuningsplan en stelt het zo nodig bij

Adequaat afgedekt: ja

Zorg

6. Te weinig aandacht voor sociale veiligheid

Te herkennen aan:

Er is sprake van discriminatie, seksuele intimidatie, agressie, geweld of pesten onder leerlingen of personeel.

Artikelen uit de Kwaliteitswet, de Arbowet en de Cao worden daarmee niet nageleefd. Personeel of leerlingen tonen geen actief burgerschap of respectvolle houding naar anderen. Zij tonen geen reflectie op eigen gedrag, of zorg op leefomgeving.

Mogelijke gevolgen:

De arbeidsinspectie, onderwijsinspectie en GMR wijzen bestuur en schoolleiding op tekortkomingen en eisen verbetering. Ouders dienen klachten in. Het bestuur wordt geconfronteerd met juridische claims van personeel of ouders. Daarnaast kunnen berichten over onveiligheid, discriminatie etc. het imago van de school ernstig aantasten en leiden tot verlies van leerlingen.

Kans van optreden 34%

Impact 85%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur formuleert een breed gedragen veiligheidsbeleid voor alle scholen onder het bevoegd gezag

Het bestuur formuleert een krachtig beleid inzake het misbruik van sociale media (cyberpesten)

Het bestuur stelt interne procedures, protocollen en regelingen vast m.b.t. fysieke en sociale veiligheid. Bij voorkeur: een draaiboek bij calamiteiten, een (cyber-)pestprotocol, protocol schorsing en verwijdering, een klachtenregeling en een klokkenluidersregeling

Het bestuur sluit met gemeente(n), politie, bureau Halt, en andere betrokkenen een convenant schoolveiligheid

Het bestuur zorgt met de schooldirecteuren voor concrete maatregelen die actief burgerschap, sociale veiligheid en een prettig schoolklimaat helpen bevorderen, zoals bezinningsdagen, lespakketten, leerlingmediation

Bestuur en schoolleiding communiceren en publiceren naar personeel, leerlingen en ouders periodiek de centrale normen en waarden en de naleving daarvan in de schoolpraktijk,

Bestuur en schoolleiding geven op 'momenten van de waarheid' zelf het goede voorbeeld

Het bestuur zorgt voor een centrale registratie van (gewelds) incidenten

Het bestuur laat om de twee jaar een externe veiligheidsscan uitvoeren

In de functioneringsgesprekken brengen bestuur en schoolleiding een veilige werkomgeving en respectvolle bejegening steeds ter sprake; klachten en verbeterpunten gaan naar het bestuur

Het bestuur neemt maatregelen om herhaling van incidenten te voorkomen

Adequaat afgedekt: ja

Onderwijsadministratie

7. Ontoereikende leerlingenadministratie

Te herkennen aan:

De leerlingenadministratie voldoet niet aan de eisen van het ministerie van OCW ten aanzien van juistheid, tijdigheid en volledigheid. Wet- en regelgeving omtrent leerlingenadministratie worden niet toegepast.

Mogelijke gevolgen:

Als het bestuur de telgegevens, burgerservicenummers en leerlingendossiers niet op orde heeft, kan dit tot opmerkingen van de accountant leiden en grote gevolgen hebben voor de hoogte van de bekostiging. Herstel van fouten in de datacommunicatie met DUO/BRON kost ook veel tijd.

Kans van optreden 10%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt een uniforme werkwijze vast voor het in- en uitschrijven van leerlingen

Het bestuur stelt een jaarplanning op voor het registreren en controleren van de telgegevens en maakt deze bekend aan alle betrokkenen

Het bestuur zorgt voor een goed werkend, uniform geautomatiseerd leerlingenadministratiesysteem voor alle scholen

Het bestuur voorziet de medewerkers van de leerlingenadministratie op de scholen van duidelijke, schriftelijke instructies voor het verrichten van handelingen in de leerlingenadministratie

De leerlingenadministratie zorgt voor een adequaat systeem voor het signaleren en implementeren van wetswijzigingen

Het bestuur faciliteert de deskundigheid van de medewerkers van de leerlingenadministratie en stelt voldoende tijd en geld beschikbaar voor bijscholing

Het bestuur vraagt de accountant jaarlijks steekproefsgewijs de betrouwbaarheid van de leerlingenadministratie te controleren en gebreken te rapporteren

Als de bevindingen in de rapportage daar aanleiding toe geven stelt het bestuur de instructies of procedures bij

Adequaat afgedekt: ja

Onderwijsadministratie

8. Onzorgvuldig omgaan met persoonsgegevens

Te herkennen aan:

Het bestuur voelt zich niet verantwoordelijk voor het zorgvuldig omgaan met persoonlijke gegevens van leerlingen en medewerkers, of dit nu digitale of papieren informatie betreft. Niet-geautoriseerde functionarissen kunnen deze data inzien en zelfs wijzigen en daarmee wordt de privacy geschaad.

Mogelijke gevolgen:

Dit leidt tot klachten en claims en imagoschade. Het herstellen van de privacy en van het vertrouwen kan veel tijd en geld kosten.

Kans van optreden 36%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt een privacyreglement vast

Het bestuur zorgt voor een protocol waarin de autorisatie is geregeld voor medewerkers die persoonsgegevens van personeel of leerlingen mogen inzien dan wel wijzigen

Het bestuur ziet toe dat deze autorisatie in de ICT-systemen zijn opgenomen en er controle op de uitvoering plaatsvindt

Het bestuur en de schoolleiding zijn terughoudend met het publiceren van NAW-gegevens van leerlingen en

medewerkers bijv. in de schoolgids of op de website

Persoonlijke gegevens en dossiers worden na een afgesproken periode vernietigd (papierversnipperaars)

De directie van de school ziet erop toe dat in de dagelijkse werkzaamheden het privacyreglement en het protocol worden nageleefd

Klachten of incidenten rapporteert de schoolleiding aan het bestuur

Bestuur en schoolleiding agenderen privacy in het periodiek overleg met de (G)MR

Het bestuur stelt het privacybeleid zo nodig bij als de evaluatie daar aanleiding toe geeft

Adequaats afgedekt: ja

Financi?n

Planning & Control

1. Financieel beleidsplan ontbreekt

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft geen financi?le beleidslijnen geformuleerd en vastgesteld. Daardoor ontbreken de financi?le doelstellingen (streefgetallen voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit) en de richtlijnen voor de allocatie van middelen. Het reserve- en voorzieningenbeleid is ad hoc. De planning- en controlcyclus kent geen duidelijke kaderstelling.

Mogelijke gevolgen:

Het bestuur kan voor financi?le verrassingen komen te staan of juist te weinig investeren in goed onderwijs. De interne en externe belanghebbenden (MR, toezichthouder, OCW en de inspectie) zullen meer informatie en verantwoording vragen over het financi?le beleid, zeker als de onderwijsresultaten tekort schieten. Mogelijk krijgt het bestuur te maken met een vorm van financieel toezicht door OCW of de inspectie.

Kans van optreden 11%

Impact 93%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt een financieel beleidsplan vast waarin de hoofdlijnen van het financieel beleid staan beschreven

Het bestuur stelt - met hulp van de controller - jaarlijks een kaderbrief op en brengt die kaders als startpunt van de planning en control cyclus onder de aandacht van de schoolleiders

Schoolleiders zijn op de hoogte van de criteria die het bestuur hanteert bij de toewijzing van middelen en het afdrachtpercentage voor bovenschoolse taken

Het bestuur verwerft draagvlak bij de (G)MR en toezichthouders over de hoofdlijnen van het financieel meerjarenbeleid, inclusief het reservebeleid

Het bestuur zorgt voor tenminste drie financi?le rapportages per jaar, waaruit de beleidsbeslissers kunnen opmaken of de streefwaarden voor de financi?le doelstellingen gehaald gaan worden

Het bestuur informeert tenminste driemaal per jaar de financi?le commissie van de (G)MR over de resultaten van het financi?le beleid

De toezichthouder laat zich jaarlijks via de managementletter van de accountant informeren over de kwaliteit van het financieel beleid

De toezichthouder bevraagt de bestuurder actief en periodiek (vastgelegd in jaarkalender) op de (realisatie van de) financi?le doelstellingen

Het bestuur evalueert het financi?le beleid intern met de schoolleiders, financi?le staf en Raad van toezicht en stelt het zo nodig bij

Adequaat afgedekt: ja

Planning & Control

2. Onvoldoende sturing op resultaten

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft geen harde afspraken gemaakt met de schoolleiders over de resultaten op het gebied van onderwijs, personeel en financi?n. Of het bestuur geeft geen opvolging aan de gemaakte afspraken: schoolleiders die niet goed presteren ervaren geen gevolgen. Het verband tussen doelen formuleren, middelen aanwenden en resultaat verantwoorden ontbreekt in de praktijk.

Mogelijke gevolgen:

Gebrek aan beleidsmatig en bedrijfsmatig werken kan leiden tot vrijblijvendheid, tegenvallende opbrengsten en verspilling. De goede naam van de school of de gehele onderwijsinstelling komt in gevaar.

Kans van optreden 9%

Impact 68%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur legt de verwachtingen en doelstellingen voor de schooldirecteuren vast in een prestatie- of managementcontract

Het bestuur zorgt voor een betrouwbare meting van de prestaties, bijv. door het formuleren en meten van KPI's (kritische prestatie-indicatoren)

De schooldirecteuren verantwoorden zich als hun prestaties naar boven of beneden afwijken van de verwachte resultaten

De schooldirecteuren zorgen dat uit de toelichting op hun begroting het verband blijkt tussen plannen en begroten

Het bestuur ziet erop toe dat schooldirecteuren hun plannen inpassen in de strategische plannen van de

gehele onderwijsorganisatie

Het bestuur agendeert halfjaarlijks de voortgang op de prestatie-indicatoren in de gesprekkencyclus met de schooldirecteuren

Het bestuur neemt passende maatregelen als schooldirecteuren zonder reden lagere resultaten behalen dan was afgesproken

Adequaat afgedekt: ja

Planning & Control

3. Een beleidsrijke meerjarenbegroting ontbreekt

Te herkennen aan:

De onderwijsinstelling kent geen meerjarenbegroting die is opgebouwd uit verschillende beleidsscenario's over de toe/afname van leerlingstromen, subsidiestromen, de formatieplanning en de ontwikkeling van (loon)kosten. De investerings- en liquiditeitsbegroting blijft beperkt tot ??n jaar.

Ook ontbreekt het aan een actuele risicoanalyse (op de domeinen onderwijs, personeel en huisvesting).

Het bestuur past de meerjarenbegroting zo vaak aan, dat deze aan zeggingskracht verliest.

Mogelijke gevolgen:

Er ontstaan forse financiële meevallers of tegenvallers, waardoor de onderwijskundige doelstellingen van de organisatie in gevaar komen.

Kans van optreden 12%

Impact 57%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt jaarlijks een beleidsrijke meerjarenbegroting vast met goedkeuring van de raad van toezicht

De meerjarenbegroting houdt rekening met diverse scenario's rond leerlingaantallen en ontwikkeling van de belangrijkste kostenposten

Het bestuur zorgt voor een toelichting bij de meerjarenbegroting waarin beleid smart wordt beschreven en vertaald in activiteiten en geld

Het bestuur zorgt dat er een meerjarig investeringsplan is opgesteld met inbreng van de directeuren en afgestemd op de beleidsprioriteiten van de gehele organisatie

Het bestuur zorgt dat de aannames en uitgangspunten periodiek getoetst worden aan de resultaten van de lopende exploitatiebegroting

De toezichthouder stelt in het beoordelingskader de beschikbaarheid van een meerjarenbegroting als voorwaarde voor goedkeuring van de begroting

Het bestuur bespreekt jaarlijks met de schooldirecteuren, de toezichthouder en de (G)MR welke veranderingen zij bespeuren in uitgangspunten, aannames en prioriteiten voor de meerjarenbegroting

Het bestuur past de meerjarenbegroting aan gewijzigde informatie of inzichten met betrekking tot de gehanteerde uitgangspunten, scenario's en prioriteiten, maar niet zo vaak dat het document zijn zeggingskracht verliest

Adequaat afgedekt: ja

Planning & Control

4. Onvoldoende regie op de planning-en controlcyclus

Te herkennen aan:

Het bestuur voert onvoldoende regie op de planning-en controlcyclus. De verantwoordelijkheid voor de opzet en realisatie van een geoliede planning- en control cyclus is niet duidelijk belegd in de lijn - of staforganisatie (controller). Het bestuur werkt niet met een jaarkalender noch met harde deadlines in het proces van begroten, rapporteren en verantwoorden. De financiële administratie en /of het administratiekantoor levert niet op tijd de benodigde basisinformatie. De begroting, jaarrekening, tussenrapportages en het formatieplan komen onder zeer hoge tijdsdruk tot stand. De kans op fouten is groot. Ze zijn vooral een product van de stafafdeling. Het zijn geen beleidsinstrumenten van het bestuur.

De toelichting in woorden is beperkt en niet voor iedereen begrijpelijk. Het bestuur is niet in control.

Mogelijke gevolgen:

Financiële verrassingen zijn eerder regel dan uitzondering. Daardoor kan de organisatie in financiële problemen raken, of staan onderwijskundige doelstellingen op de tocht.

Kans van optreden 7%

Impact 95%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Binnen het bestuur of de staf is ??n functionaris eindverantwoordelijk als regisseur voor een gedegen planning- en controlcyclus.

Belangrijke oplevermomenten in de Planning & Control cyclus zijn vastgelegd in de bestuurlijke jaarkalender en

bekend bij alle betrokkenen (bestuur, schoolleiders, toezichthouders, staf en GMR)
De P&C regisseur zorgt ervoor dat de financiële administratie tijdens de basisinformatie voor de begroting aanlevert aan de gebruikers (controller, schoolleiders)
De P&C regisseur ziet er op toe dat de schoolleiders op tijd de boekingsstukken aanleveren voor de tussenrapportages
De P&C regisseur coördineert de bijdragen voor het bestuursverslag bij de jaarrekening
De P&C regisseur maakt afspraken met de (interne of externe) administratie en de accountant over het opleveren van de jaarrekening
Op het niet halen van de afgesproken oplevermomenten volgt een sanctionerend gesprek
De interne toezichthouder of de auditcommissie bevraagt het bestuur op de producten en kwaliteit van de planning - en controlcyclus
Jaarlijks wordt de planning- en controlcyclus geëvalueerd. Op basis hiervan vinden bijstellingen plaats in werkzaamheden en verantwoordelijkheden

Adequaat afgedekt: ja

Planning & Control

5. De tussenrapportages fungeren niet als sturingsinstrument

Te herkennen aan:

Het bestuur beschikt niet over tijdige, volledige en begrijpelijke managementrapportages. De eigen of externe financiële afdeling levert wel financiële data, maar onvoldoende informatie om de noodzaak van bijsturen te onderbouwen. De voorspelling over het behalen van de begroting en beleidsdoelen is gebrekkig onderbouwd of afwezig. De rapportage focust op efficiency (over/onderbesteding) en nauwelijks op de mate waarin beleidsdoelen worden gerealiseerd. Het bestuur werkt niet met een integrale managementrapportage op de domeinen onderwijs, personeel en financiële.

Mogelijke gevolgen:

Onderlinge verbanden blijven onderbelicht, bijvoorbeeld tussen de inzet van extra onderwijsondersteuners, de kosten van de formatie en de overschrijding van loonkosten in de begroting. Beslissingen over stoppen of doorgaan met bepaalde activiteiten vinden niet voldoende onderbouwd plaats. Door stop & go beleid wordt veel tijd en geld en motivatie van medewerkers verspild.

Kans van optreden 11%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur heeft het aantal, de vorm en oplevermomenten van de managementrapportages vastgelegd en met alle betrokkenen gecommuniceerd

Het bestuur zorgt ervoor dat de inrichting van de financiële administratie (o.a. kostenplaatsen, grootboekrekeningen) is afgestemd op de informatiebehoeften van het management

Het bestuur gebruikt een vast format voor de rapportages waarin de relatie met de strategische beleidsagenda en de jaarbegrotingen is gelegd

Het bestuur hanteert een set van ken- en streefgetallen op de domeinen onderwijs, personeel en financiële, als kern van de managementrapportage

Het bestuur zorgt dat de cijferrapportage vergezeld gaat van een heldere toelichting in woorden

Het bestuur hanteert criteria bij het beoordelen van de voortgang en de kosten van geplande activiteiten om bij tegenvallende resultaten bij te sturen

Het bestuur voert verantwoordingsgesprekken met budgethouders die (structureel) hun budget overschrijden

Het bestuur deelt de managementrapportage met de schoolleiders en de toezichthouders en gaat met hen het gesprek aan over bijsturen van activiteiten of bijstellen van beleid

De controller toetst periodiek de tijdigheid en betrouwbaarheid van de rapportages

Het bestuur evalueert jaarlijks de kwaliteit van de managementrapportages bij de gebruikers

Het bestuur stelt op basis van de feedback de planning, frequentie of inhoud van de rapportages bij

Adequaat afgedekt: ja

Financiën (vervolg)

Planning & Control

6. Onverwachts verminderen (tijdelijke) subsidies

Te herkennen aan:

De bekostiging van het onderwijs is mede afhankelijk van politieke besluitvorming op landelijk of gemeentelijk niveau. Door bezuinigingen of een stelselwijziging (bijv. passend onderwijs, schrappen kleine scholen toeslag) kan de structurele bekostiging afnemen. Ook profiteren schoolbesturen soms van omvangrijke tijdelijke subsidies om projecten of experimenten uit te voeren. Veel gemeenten verstrekken ook incidentele of projectsubsidies, bijvoorbeeld in het kader van onderwijsachterstanden of kwaliteit. Vaak is het schoolbestuur langjarige verplichtingen aangegaan en is de personeelsformatie uitgebreid.

Mogelijke gevolgen:

Door het onvoorzien wegvallen van subsidies ontstaan er gaten in de exploitatie. Ten slotte kan er ook een terugbetalingsverplichting ontstaan als de besteding en verantwoording van de subsidie niet correct of niet tijdig plaatsvindt.

Kans van optreden 67%

Impact 65%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? ja

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur formuleert beleid over de aard en omvang van projecten die de onderwijsinstelling aan wil gaan met het oog op de financierings- en verantwoordingslast

Het bestuur brengt periodiek in kaart welk deel van de baten minder zeker zijn in de toekomst (risicoanalyse)

Het bestuur formuleert in de (meerjaren)begroting aannames over het al dan niet structurele deel van de bekostiging en subsidies

Het bestuur onderhoudt contact met belangrijke lokale subsidiegevers

Het bestuur houdt een register bij van fatale termijnen bij de aanvraag of verantwoording van niet reguliere geldstromen

Het bestuur overlegt periodiek met de subsidiegevers over tussenresultaten en eisen aan de verantwoording van de subsidies

Het bestuur informeert zich via de PO-raad en de berichtgeving van DUO/CFI over op handen zijnde wijzigingen van de bekostiging

Het bestuur neemt direct maatregelen in het formatieplan en het sociaal statuut als de omvang van de bezuinigingen de flexibele schil dreigen te overstijgen

Het bestuur zorgt voor correcte administratie van subsidies zodat verantwoording van projectgelden voldoet aan de eisen

Adequaat afgedekt: ja

Financieel beheer

7. De verzekering dekt de schade niet

Te herkennen aan:

De meeste schoolbesturen sluiten een verzekeringspakket af waarin wettelijke aansprakelijkheid van werknemers en bestuurders, alsmede ongevallen en schade aan persoonlijke eigendommen van medewerkers is afgedekt. Ook voor opstal, brand en inbraak worden verzekeringen afgesloten (door de gemeente).

Bovendien zijn de schoolbesturen nog verplicht verzekerd bij het participatiefonds tegen kosten van wachtgeld.

Sommige besturen zijn (gedeeltelijk) eigen risicodragers, bijvoorbeeld in de WIA, WGA en het

Vervangingsfonds. Er zijn situaties of calamiteiten voorstelbaar die niet leiden tot uitkering van de schade door de verzekeraar. Het kan bijvoorbeeld gaan om uitzonderingen in de polisvoorwaarden (kleine lettertjes), achterstallige premies of eigen schuld. Het participatiefonds kan negatief beslissen over de instroomtoets van een ontslagen werknemer.

Mogelijke gevolgen:

Dit alles kan tot liquiditeitstekorten leiden.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur heeft vastgelegd - bijvoorbeeld in het financieel beleidsplan of risicoanalyse - voor welke gebeurtenissen men verzekerd wil zijn en wat eigen risicodragerschap aan financiële buffer vereist

Het bestuur heeft voor alle scholen de verzekeringsportefeuille centraal geregistreerd

Het bestuur zorgt voor een contactpersoon tussen scholen, bestuur en verzekeringsagent

Deze contactpersoon wordt van elke schade of calamiteit verwittigd en zet een procedure in werking richting

verzekeraar

Het bestuur zorgt dat de verzekeringsportefeuille actueel is en dat premies op tijd worden betaald

Het bestuur zorgt voor actuele (externe) kennis van zaken op het gebied van de instroomtoets Participatiefonds en voor adequate ondersteuning bij een aanvraag

Bij een geschil over een schade-uitkering met de verzekeraar laat het bestuur zich juridisch bijstaan

Eigen risicodragers voor vervangingen is niet verzekerd, hiervoor is buffer van eigen vermogen noodzakelijk

Adequaats afgedekt: ja

Financieel beheer

8. De administratieve organisatie en interne control (AO/IC) is niet op orde

Te herkennen aan:

Een goed beschreven AO/IC levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van administratieve processen en aan het inventariseren, beheersen en evalueren van risico's.

Een onderwijsinstelling waar deze processen niet goed zijn ingericht en vastgelegd, loopt de kans dat handelingen niet efficiënt en niet effectief verlopen. Er is gebrek aan informatie en er kan onduidelijkheid ontstaan over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit belemmert ook het bestuurlijk proces en de grip op de bedrijfsvoering.

Mogelijke gevolgen:

Een AO/IC die niet op orde is kan zorgen voor irritatie, fouten en onregelmatigheden. Verspilling van tijd en geld liggen op de loer.

Kans van optreden 15%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt een handboek AO/IC vast met procedures voor tijdige en correcte verwerking van de administratie die helder en eenvoudig geformuleerd zijn en aansluiten aan bij de gangbare werkwijzen

Het bestuur zorgt dat het handboek bekend is bij de financiële staf en andere betrokkenen bij het financieel proces

De controller gaat na of de betrokkenen de procedures in de praktijk ook correct toepassen en rapporteert nalatigheid of bureaucratische uitwassen aan het bestuur

Het bestuur vraagt de externe accountant om jaarlijks expliciet de procedures van de financiële administratie te beoordelen in de praktijk

Het bestuur zorgt voor voldoende (interne of externe) scholing van nieuwe medewerkers zodat zij de procedures ook correct toepassen

Het bestuur stelt naar aanleiding van de terugkoppelingen uit de praktijk de procedures zo nodig bij

Het bestuur bepaalt zo spoedig mogelijk of het instemt met de aanbevelingen van de externe accountant over de AO/IC en in hoeverre het deze aanbevelingen opvolgt

Adequaats afgedekt: ja

Financieel beheer

9. Kwaliteit externe (financiële) dienstverleners schiet tekort

Te herkennen aan:

Het bestuur maakt jaren achtereen gebruik van dezelfde dienstverleners. Daardoor kan het gebeuren dat de prijs/kwaliteit verhouding scheef groeit. De onderwijsinstelling betaalt te veel en/ of krijgt te weinig goede dienstverlening geleverd. Concurrenten blijven buiten beeld omdat er niet zakelijk naar contacten en contracten wordt gekeken.

Mogelijke gevolgen:

De onderwijsinstelling koopt dienstverlening in van lage kwaliteit, waardoor onderwijskundige doelstellingen niet behaald worden en tijd en geld verspild wordt.

Kans van optreden 24%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur legt in de AO/IC of elders vast dat contractrelaties tenminste eens in de vier jaar worden herzien

Het bestuur zorgt dat de dienstverlening met de belangrijkste dienstverleners in een service level agreement zijn beschreven

De toezichthouder legt in het toetsingskader vast dat na maximaal 5 jaar van accountantsbureau wordt gewisseld

Het bestuur zorgt voor een centraal contractenregister

Jaarlijks beoordeelt het bestuur de feitelijke dienstverlening door het administratiekantoor

Op basis van de jaarlijkse evaluatie wordt de Service Level Agreement (SLA) aangepast en vastgesteld. De toezichthouder start om de vijf jaar de procedure voor het aanwijzen van een nieuwe accountant en benoemt deze

Adequaat afgedekt: ja

Financieel beheer

10. Onrechtmatige bestedingen door ontbreken functiescheiding

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft niet gezorgd voor het scheiden van bevoegdheden als het om beslissen, bestellen, betalen en bewaren gaat. Betrokkenen bij het inkoopproces kunnen in de verleiding komen om niet de juiste procedures te volgen en zichzelf of anderen te bevoordelen ten koste van de onderwijsinstelling.

Mogelijke gevolgen:

Door vermenging van zakelijke en privébelangen kunnen financieel verantwoordelijken ondoelmatige investeringen doen of onrechtmatige transacties afsluiten. Deze handelwijze is inefficiënt en schaadt de goede naam en faam van de onderwijsinstelling.

Kans van optreden 8%

Impact 56%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur legt de inkoopprocessen op basis van 4 oogen principe vast in een handboek AO

Het bestuur richt de financiële organisatie zodanig in dat functiescheiding in de praktijk wordt gerealiseerd

Het bestuur stelt een controller aan die toeziet op het nakomen van de afspraken uit het handboek AO

Daar waar geen functiescheiding mogelijk is, controleert het bestuur zelf steekproefsgewijs of de procedures worden gevolgd en er zich geen onregelmatigheden voordoen

Accountant of interne controller draagt zorg voor de jaarlijkse uitvoering van een steekproefsgewijze controle gericht op de werking van functiescheiding

Op basis van de controles en andere signalen uit de organisatie stelt het bestuur het handboek en de werkwijze bij

Adequaat afgedekt: ja

Financieel beheer

11. Wildgroei aan projecten

Te herkennen aan:

Vanuit een hoog ambitieniveau laten het bestuur en/of de schoolleiders zich verleiden tot het starten van veel verschillende projecten binnen de onderwijsinstelling. Er is een gebrek aan eisen aan de financiële administratie, rapportage en verantwoording aan de subsidie. Interne afstemming ontbreekt waardoor er weinig meerwaarde wordt gerealiseerd in termen van proces en resultaat. Het zicht ontbreekt op de (structurele) kosten en baten van de projecten. Er is vast personeel aangesteld op basis van incidentele subsidie.

Mogelijke gevolgen:

Er ontstaan financiële tegenvallers. Er is een overschot aan personeel.

Kans van optreden 36%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur benoemt vanuit de strategische agenda een beperkt aantal terreinen waarop een beperkt aantal projecten gestart kunnen worden

Het bestuur beslist over projectaanvragen die de schoolleiders willen doen en betrekken bij de besluitvorming de beoogde meerwaarde en de begrote baten en lasten van het project

Het bestuur zorgt in ieder projectplan voor een of meerdere beslismomenten (go/no-go) waar het bestuur bij betrokken is

Het bestuur stelt per project een projectleider aan die verantwoordelijk is voor het bereiken van de projectdoelen binnen de begroting

Bij unieke of gecompliceerde projecten stelt het bestuur een ervaren externe projectleider aan

Het bestuur waakt voor het aanstellen van personeel in vaste dienst op projectgelden

Het bestuur ziet erop toe dat in de financiële projectadministratie geen oneigenlijke doorbelasting van kosten en uren plaatsvindt

Het bestuur wijst een projectleider aan die per kwartaal rapporteert over voortgang en kostenontwikkeling van het project

Het bestuur vraagt de eigen accountant in de controle speciale aandacht te geven aan de projectenadministratie

Als de rapportage van de projectleider of accountantscontrole daar aanleiding toegeeft, neemt het bestuur een besluit over stoppen of (anders) doorgaan met het project

Adequaat afgedekt: ja

Financieel beheer

12. Ongepland tekort (of overschot) aan liquiditeiten

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft geen zicht op de inkomende en uitgaande kasstromen.

Het beheren van liquiditeiten is veelal belegd bij een staffunctionaris of het administratiekantoor. Daarmee kan het begroten en monitoren van de inkomende en uitgaande kasstromen aan de aandacht van het bestuur ontsnappen.

Mogelijke gevolgen:

Een liquiditeitstekort kan de continuïteit van de onderwijsinstelling ernstig in gevaar brengen of tot hoge kosten van leningen leiden. Een liquiditeitsoverschot impliceert dat de onderwijsinstelling rentebaten misloopt. Het beleidsmatig omgaan met overtollige middelen (treasurybeleid) is ook een verantwoordelijkheid van het bestuur en kan, mits goed gepland, juist extra rentebaten opleveren.

Kans van optreden 12%

Impact 26%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur legt het liquiditeitenbeleid inclusief een treasurystatuut formeel vast, bijvoorbeeld in het financieel beleidsplan

Het bestuur laat jaarlijks een liquiditeitenbegroting van verwachte inkomsten en uitgaven opstellen, waarbij rekening wordt gehouden met het betalingsritme van OCW, het verwachte exploitatieresultaat en de belangrijke investeringen en uitgaven aan groot onderhoud

Het bestuur zet beleidsmatig in op een kapitalisatiefactor onder de maximale signaleringsgrens

Het bestuur ziet toe dat de belangrijkste betalingen centraal plaatsvinden

Het bestuur ziet toe dat het aantal betaalrekeningen van de scholen beperkt is

Het bestuur zorgt voor een passende kredietfaciliteit bij de eigen bank

Het bestuur zorgt dat voor het beheer van overtollige liquiditeiten (treasury) voldoende kennis aanwezig is en het treasurystatuut wordt toegepast

Het beheer van de bankrekeningen gebeurt vanuit het 'vier-ogen principe'

Het bestuur laat zich periodiek (managementrapportage) informeren over de stand van de bankrekeningen en deposito's

Het bestuur vraagt de eigen accountant in de jaarlijkse controle speciale aandacht te geven aan het liquiditeitenbeheer en het naleven van het treasurystatuut

Het bestuur bespreekt in de financiële of auditcommissie jaarlijks het liquiditeitenbeleid

Als de evaluatie of accountantscontrole daar aanleiding toegeeft, stelt het bestuur het treasurybeleid bij

Adequaat afgedekt: ja

Personeel

Personeelsbeleid

1. Geen personeelsbeleid geformaliseerd

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft geen integraal personeelsbeleid beschreven en vastgesteld. Horizontale afstemming tussen beleidsonderdelen ontbreekt. Er is geen verticale afstemming met strategisch beleid en personeelsbeleid. Daardoor ontbreekt de samenhang met andere strategische beleidsdoelen.

Mogelijke gevolgen:

De professionele ontwikkeling van de werknemers blijft achter. De prestaties van de onderwijsorganisatie zijn niet optimaal.

Kans van optreden 17%

Impact 80%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur heeft een strategisch personeelsplan opgesteld, waarin de doelen en prioriteiten duidelijk zijn en dat afgestemd is met andere strategische keuzen voor de organisatie. Het formatieplan (de begroting) bevat een overzicht van activiteiten, kosten en verwachte opbrengsten op het gebied van personeelsmanagement en professionalisering.

Vorderingen en belemmeringen op het gebied van personeelsmanagement worden systematisch besproken tussen bestuur en schoolleiders.

Het bestuur evalueert met de (P)GMR jaarlijks het personeelsbeleid.

Het bestuur zorgt voor een sociaal jaarverslag of paragraaf in het bestuursverslag waarin het personeelsbeleid wordt verantwoord.

Het bestuur stelt zo nodig de beleidsprioriteiten bij.

Adequaat afgedekt: ja

Personeelsbeleid

2. Geen vastgesteld beleid over het gewenste functiebouwwerk

Te herkennen aan:

Er bestaat geen duidelijkheid over de aard en omvang van de verschillende functies binnen de personeelsformatie op school- en instellingsniveau.

Werknemers weten niet waar zij aan toe zijn waar het om meer functiedifferentiatie gaat. De criteria voor bevordering zijn niet bekend.

Mogelijke gevolgen:

Er heerst onvrede en teleurstelling onder werknemers en er is sprake van ongewenste mobiliteit.

Kans van optreden 15%

Impact 66%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor een vastgesteld beleid inzake het gewenste functiebouwwerk op school- en instellingsniveau, afgeleid van het strategisch beleidsplan en de inrichting van het onderwijs.

In het bestuursformatieplan staat het huidige en geplande functiebouwwerk beschreven, alsmede per jaar de voornemens en middelen om dit functiebouwwerk te realiseren.

Het functiebouwwerk is met instemming van de GMR en de MR vastgesteld.

Het bestuur communiceert het vastgestelde beleid inzake het gewenste functiebouwwerk op school- en instellingsniveau, afgeleid van het strategisch beleidsplan en de inrichting van het onderwijs.

Het bestuur waarborgt heldere en tijdige communicatie over opwaartse mobiliteit en het beoordelen en bevorderen van medewerkers.

De lijnmanagers die verantwoordelijkheid dragen voor de beoordelingsgesprekken stemmen in met de regels en de instrumenten.

In de reguliere overleggen met GMR en MR agenderen bestuur en schoolleiding dit onderwerp en worden draagvlak en knelpunten geïdentificeerd.

Het bestuur en de schoolleiding evalueren jaarlijks het functie- en formatiebeleid op het behalen van de gestelde doelen.

Uitkomsten van deze periodieke evaluatie leiden waar nodig tot aanpassing van het beleid.

Adequaat afgedekt: ja

Personeel (vervolg)

Personeelsbeleid

3. Onvoldoende of onvoldoende bekwaam personeel

Te herkennen aan:

Het ontbreekt de onderwijsinstelling aan een goede personeelsplanning. De kennis van de interne en regionale arbeidsmarkt is bijvoorbeeld niet actueel. Natuurlijk verloop is niet goed in kaart gebracht, vacatures zijn pas laat bekend. De interne mobiliteit is beperkt. De werving en selectie van interne en externe kandidaten is ad hoc. Dit leidt tot gebrek aan voldoende en voldoende deskundig personeel.

Mogelijke gevolgen:

De kwaliteit van het onderwijs, de zorg en de bedrijfsvoering is in het geding door gebrek aan (kundig) personeel.

Kans van optreden 15%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur formuleert beleid over de omvang en kwaliteit van de personeelsformatie

Het bestuur formuleert en realiseert de randvoorwaarden om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, op basis van grondig onderzoek

Het bestuur voorziet zichzelf planmatig van informatie (statistieken, onderzoeken) over de geschatte in- en uitstroom van personeel in relatie tot de benodigde formatie

Bestuur en schoolleiding zetten doelbewust instrumenten in om de juiste personen op de juiste plaats te krijgen (mobiliteit)

Het bestuur organiseert in het voorjaar belangstellingsinventarisatie waarin mobiliteitsvragen worden meegenomen naast verlof etc.

Het bestuur hanteert een sollicitatiecode en werft competentiegericht

Bestuur en schoolleiding brengen het mobiliteitsbeleid en het scholingsbeleid ter sprake in de personeelsgesprekken

Bestuur en schoolleiding brengen de resultaten van het mobiliteitsbeleid en het scholingsbeleid ter sprake in het overleg met de (P)GMR

Het bestuur zorgt dat periodiek (extern) wordt getoetst of het personeelsbeleid op het punt van kwaliteit nog in lijn is met de ontwikkelingsdoelen van de organisatie

Het bestuur stelt het beleid zo nodig bij

Adequaat afgedekt: ja

Personeelsbeleid

4. Ondoelmatige inzet personeelsinstrumenten

Te herkennen aan:

Personeelsinstrumenten als de gesprekkencyclus, persoonlijke ontwikkelplannen (POP's), verzuimprocedures, competentiegericht werven en opleiden worden niet structureel, in samenhang, eenduidig en doelgericht ingezet op de schoollocatie(s).

Dat vergroot de willekeur voor de medewerkers en belemmert de professionele ontwikkeling van de teams en individuen.

Mogelijke gevolgen:

De kwaliteit van het onderwijs, de zorg en de bedrijfsvoering lijdt eronder.

Kans van optreden 10%

Impact 58%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): In het personeelsbeleid van de instelling is concreet verwoord hoe de inzet van personeelsinstrumenten plaatsvindt en bijdraagt aan de verwezenlijking van organisatiedoelen

Het bestuur zorgt voor voldoende deskundigheid op personeelsgebied

Het bestuur faciliteert overleg tussen de leidinggevenden en de staf over de inzet en verwachte resultaten van het personeelsinstrumentarium

De schoolleiding wordt periodiek geschoold in de juiste toepassing van de personeelsinstrumenten

Het bestuur hanteert een sollicitatiecode en werft competentiegericht

Het bestuur hanteert een sollicitatiecode en werft competentiegericht

De ervaring van het personeel met de personeelsinstrumenten maakt deel uit van het periodiek tevredenheidsonderzoek of van de risico-inventarisatie en evaluatie (RIE)

Het bestuur waarborgt dat schoolleiders en staf de inzet en effectiviteit van de personeelsinstrumenten

periodiek evalueren
Het bestuur zorgt ervoor dat indien nodig bijsturing en verbetering plaatsvinden
Het bestuur maakt geen ad hoc besluiten, maar altijd in relatie tot de organisatiedoelen

Adequaat afgedekt: ja

Personeelsbeheer

5. Opbouw en beheer van personeelsdossiers schiet tekort

Te herkennen aan:

Bij controle constateert de accountant dat verplichte documenten ontbreken in de personeelsdossiers, bijv. de verklaring omtrent het gedrag, en dat ze niet op ??n plek bewaard worden.

Ook lijkt de privacy van de medewerker niet volledig gegarandeerd te zijn.

De bestuurder merkt bij arbeidsrechtelijke kwesties met medewerkers dat de leidinggevende (of personeelsfunctionaris) niet heeft gezorgd voor voldoende dossiervorming bijv. over disfunctioneren.

Mogelijke gevolgen:

Door deze tekortkomingen wordt optimale uitvoering van het personeelsbeleid belemmerd. Ook loopt de organisatie kans op boetes dan wel dure afkoopregelingen bij arbeidsgeschillen. Voorbeelden daarvan zijn: het vergoedingsverzoek ontslag dat ingediend wordt bij het participatiefonds wordt niet ingewilligd. Er ontstaan problemen met de verantwoording vervanging bij het vervangingsfonds. Er ontstaan problemen in verband met herbenoemingsverplichtingen. Het UWV legt sancties op.

Kans van optreden 9%

Impact 87%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor een juridisch verantwoord privacybeleid en verwerft daarvoor draagvlak bij de (G)MR

Het bestuur zorgt dat de interne regelgeving omtrent het (de)centraal aanhouden van personeelsdossiers bij alle betrokkenen bekend is

In de deskundigheidsbevordering van schoolleiders en staf komt de correcte dossiervorming bij dreigend disfunctioneren van medewerkers aan de orde

Het bestuur ziet er op toe dat stafleden en schoolleiders zich houden aan de afspraken over het beheer van personeelsdossier, inclusief die over privacy

Het bestuur vraagt de accountant naar de bevindingen rond het aanhouden van personeelsdossiers (digitaal of op papier)

Het bestuur bespreekt jaarlijks de klachten rond privacy en stelt de interne regels zondig bij

Met schoolleiders en staf evalueert het bestuur elke arbeidsrechtelijke procedure rond de vraag: of en hoe de schade had kunnen worden voorkomen

Op grond van de evaluaties neemt het bestuur passende maatregelen ter verbetering

Adequaat afgedekt: ja

Personeelsbeheer

6. Personeelsformatie groeit harder dan gepland

Te herkennen aan:

Het bestuur maakt de formatieve kaders onvoldoende duidelijk. Schoolleiders overschrijden de geplande formatie zonder overleg met de eindverantwoordelijke bestuurder. Het bestuur hanteert onvoldoende sancties op overtreden van interne procedure voor het aanstellen van extra personeel.

De procedures voor (tijdelijke) uitbreiding van de formatie zijn niet eenduidig of worden niet nageleefd.

Het personeelsinformatiesysteem biedt onvoldoende controle-informatie.

Mogelijke gevolgen:

Tijdelijke aanstellingen worden door onachtzaamheid van de werkgever omgezet in een vaste aanstelling. De formatie kost (veel) meer dan begroot.

Kans van optreden 8%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur formuleert jaarlijks een bestuursformatieplan dat heldere kaders biedt voor de formatieplannen op schoolniveau

Het bestuur zorgt voor een heldere procedure rond het goedkeuren van nieuwe aanstellingen of uitbreiding van bestaande functies door de schoolleider vanuit het 'vier-ogen-principe'

Het bestuurder stelt regels vast met betrekking tot elke formatieve uitbreiding die geen ziektevervanging betreft Bestuur en schoolleiding hebben via het personeelsinformatie en registratiesysteem (hetzelfde) zicht op de geplande en werkelijke omvang van de formatie

Het personeelsinformatiesysteem waarschuwt bestuur en schoolleiding voor fatale termijnen bij het verlengen

van tijdelijke aanstellingen

De ontwikkeling van de personeelsformatie vormt een vast agendapunt in het managementgesprek tussen bestuurder en schoolleider

De omvang en kosten van de formatie worden per kwartaal gerapporteerd aan bestuur en schoolleiding, die bij (dreigende) overschrijding passende maatregelen nemen

Adequaat afgedekt: ja

Personeelsbeheer

7. Een functionaris op een sleutelpositie valt plotseling weg

Te herkennen aan:

Door (onverwachte) mobiliteit, ziekte, overlijden of een andere niet voorziene gebeurtenis, ontstaat een open plek op een sleutelpositie in de organisatie. Dit leidt op korte termijn tot gebrek aan kennis en ervaring en belemmeringen in de dagelijkse voortgang, de beleidsontwikkeling of de essentiële besluitvorming.

Mogelijke gevolgen:

De achterblijvende medewerkers krijgen te maken met persoonlijk verlies, rouw, gebrek aan houvast, maar ook met extra werk. Dit kan grote spanningen met zich meebrengen en (meer) uitval.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Bestuur en staf regelen dat voor essentiële processen werkwijzen zijn beschreven en een digitaal archief bestaat, dat toegankelijk is

Bestuur en schoolleiding kunnen terugvallen op protocollen over het omgaan met menselijk leed in de schoolorganisatie met name rond overlijden

Het bestuur houdt in de begroting rekening met kosten die voortkomen uit personele calamiteiten

Het bestuur ziet er op toe dat in een crisis de draaiboeken en afgesproken procedures in gang worden gezet en de vervangers goed geïnstrueerd zijn

Na elke calamiteit zorgt het bestuur voor een evaluatie bij de meest betrokkenen

Het bestuur neemt zo nodig passende maatregelen op papier of in de praktijk van de organisatie

Adequaat afgedekt: ja

Personeelsbeleid

8. Het ziekteverzuim ligt structureel boven het landelijk gemiddelde

Te herkennen aan:

De drempel om te verzuimen ligt laag en de verzuimfrequentie is hoog.

Medewerkers merken weinig gevolgen op (kortdurend) verzuim. Een doordacht verzuimbeleid ontbreekt. De leiding hanteert geen strak verzuimprotocol. Herhaald verzuim zonder duidelijke reden wordt niet gesanctioneerd. De medewerkers merken zelf weinig van de hoge kosten van verzuim en vervanging.

Mogelijke gevolgen:

Er is te weinig inzetbaar personeel. De ziekteverzuimkosten stijgen (malus van het vervangingsfonds/het dragen van eigen risico). De vervanging die wegens ziekte ingezet moet worden, heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs.

Kans van optreden 50%

Impact 62%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt na overleg met de schoolleiding en MR een concreet verzuimbeleid vast, inclusief een verzuimprotocol

Het bestuur stelt een verzuimmedewerker aan om het verzuim te analyseren en te reduceren (meetbare doelstelling)

Schoolleiders zijn getraind in het werken met een verzuimprotocol en investeren tijd in verzuimgesprekken met medewerkers

In de gesprekkencyclus en bij (in)formele overleggen besteedt de schoolleiding aandacht aan successen en opbrengsten van het beleid, maar ook aan kosten en schade van verzuim

In de managementrapportage wordt per kwartaal de belangrijkste verzuimcijfers vermeld en geanalyseerd De vereisten van de Wet verbetering poortwachter en de eigen afspraken worden bijgehouden en fatale termijnen worden gemeld.

De schoolleiding betreft het personeel bij het bedenken van maatregelen om het verzuim terug te dringen

Bestuur en schoolleiding bespreken periodiek de effectiviteit van het verzuimbeleid met de (P)(G)MR

Bestuur en schoolleiding passen het beleid en de werkwijze aan conform aanbevelingen

Organisatie is ERD voor ziektevervangingen en loopt hierbij dus een risico

Adequaaf afgedekt: nee

Personeelsbeheer

9. Fouten in de administratie van lonen, premies en heffingen

Te herkennen aan:

Fiscale of arbeidsrechtelijke (cao) regels zijn bewust of onbewust stelselmatig niet correct toegepast.

Mogelijke gevolgen:

Het nabetalen of terughalen van teveel betaald salaris ondermijnt het vertrouwen in de eigen stafafdeling of in het administratiekantoor. Het bestuur wordt aangesproken op herstel van goed werkgeverschap.

Bovendien kunnen de opgelegde naheffing en boetes door de fiscus fors oplopen en de liquiditeit aantasten.

Het salaris en de WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen), of andere uitkering, gaan samen doordat dit proces niet is geborgd.

Kans van optreden 15%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): De werkgever heeft beleid vastgesteld met betrekking tot btw en loonheffing bij inhuren van belaste activiteiten

Het beleid van het bestuur is om (ver) binnen de lijnen van wet - en regelgeving te blijven; fiscale of juridische 'constructies' worden vermeden

Het bestuur waarborgt dat iedere eindverantwoordelijke naar dat beleid handelt

Het bestuur zorgt voor voldoende kennis van fiscale regelgeving hoog in de organisatie

Indien er fouten gemaakt blijven worden, neemt het bestuur een besluit tot reorganisatie van de salarisadministratie : meer zelf doen of juist uitbesteden

Bij salarisadministratie in eigen beheer: Medewerk(st)ers van de financiële- en salarisadministratie worden periodiek beoordeeld op hun integriteit, loyaliteit en competentie

Het bestuur staat open voor intern en extern advies

Salarismutaties vinden plaats volgens het 'vier-ogen-principe'

De accountant krijgt periodiek opdracht de administratieve organisatie en interne beheersingsprocessen te beoordelen en daarover te rapporteren aan het bestuur

Het bestuur voert eventuele aanbevelingen zo snel mogelijk uit

Bij uitbesteding van de salarisadministratie: het bestuur vraagt de managementletter op bij het administratiekantoor en herzielt zo nodig de contractrelatie

Adequaaf afgedekt: ja

Personeelsbeheer

10. Onvoldoende naleven regelgeving

Te herkennen aan:

Binnen de onderwijsinstelling worden bepalingen uit de cao of andere arbeidsrechtelijke regels niet of onvolledig nagevolgd.

Mogelijke gevolgen:

Het bestuur krijgt te maken met externe sancties, bijvoorbeeld als OCW de bekostiging (gedeeltelijk) inhoudt.

Ook kunnen er interpretatieverschillen bestaan tussen werkgever en werknemer. Dit kan leiden tot conflicten met werknemer(s) en MR en tot gerechtelijke procedures.

Kans van optreden 18%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur hanteert principes van goed werkgeverschap, waaronder volledige en onvoorwaardelijke toepassing van de vigerende cao

Het bestuur zorgt voor transparante formatie en taakbeleid

Het bestuur kent de cao en is op de hoogte van interpretatieverschillen tussen werkgevers en werknemersorganisaties

Het bestuur zorgt voor de borging van voldoende juridische kennis hoog in de organisatie

Het bestuur stelt een controller aan met kennis van regelgeving, beleid en systemen

Het bestuur investeert in een goede verhouding met de (P)(G)MR

Het bestuur laat zich in geval van twijfel juridisch adviseren over lastige arbeidsrechtelijke kwesties en legt de uitkomst vast

Het bestuur bespreekt met de GMR periodiek het arbeidsrechtelijk beleid en de uitwerking in de praktijk

Het bestuur stelt in voorkomende gevallen het formatie en cao-beleid bij

Adequaaf afgedekt: ja

Personeelsbeleid

11. Overheersende cultuur belemmert ontwikkeling van de organisatie

Te herkennen aan:

Ongeschreven regels bepalen wat personeelsleden met elkaar waarderen en afwijzen aan beleid en gedrag vanuit 'de leiding'. Informele leiders hebben sterke positie en kunnen belangrijke ontwikkelingen tegenhouden. Over wat goed werkgeverschap is, bestaan verschillende beelden bij de werknemers en de leiding. Er blijkt een groot verschil tussen de drijfveren van het personeel en de waarden van de organisatie. De visie van het bestuur wordt niet door het personeel gedragen.

Mogelijke gevolgen:

Dit belemmert de interne communicatie, het zorgt voor (slepende) conflicten en belemmert de organisatieontwikkeling.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur heeft een heldere visie

Het bestuur communiceert zijn visie en stemt deze af met de schoolleiders en de teams op scholen

In communicatiemiddelen als de website, maar ook bij bijvoorbeeld teamdagen, wordt regelmatig aan de visie gerefereerd

Het bestuur staat open voor feedback van schoolleiders en de teams op scholen

Het bestuur haalt ideeën uit de organisatie voor het beleid van de instelling

Het bestuur handelt naar de feedback die het vanuit de organisatie krijgt

Het bestuur herhaalt bovenstaand proces regelmatig

Adequaaf afgedekt: ja

Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT

Huisvestingsbeleid

1. Gebrek aan expertise en informatie ten aanzien van onderwijshuisvesting

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft een gebrek aan kennis op ??n of meer aspecten van onderwijshuisvesting, zoals vastgoed en exploitatie, onderhoud, renovatie en nieuwbouw. Het bestuur heeft geen inzicht in het gebouwenbestand. Het is niet duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden het bestuur heeft ten aanzien van onderwijshuisvesting. In de organisatie is geen kennis over gemeentelijke procedures of de geldende gemeentelijke verordening.

Mogelijke gevolgen:

Het bestuur loopt belangrijke geldstromen mis of mist fatale termijnen in aanvragen. Het bestuur maakt afspraken met de verkeerde functionarissen bij de gemeente. Er worden keuzes gemaakt over het schoolgebouw die de onderwijskundige doelstellingen niet ten goede komen, of zelfs in de weg staan. Er gebeurt te weinig aan onderhoud, renovatie, of nieuwbouw. De gemeente neemt taken op zich die bij het schoolbestuur horen of schuift taken af die bij haar horen te liggen.

Kans van optreden 18%

Impact 60%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur professionaliseert zich op onderwijshuisvesting, neemt een beleidsmatig en uitvoerend expert in dienst of koopt expertise in

Het is duidelijk wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor onderwijshuisvesting en welke taken daarbij horen

Het bestuur heeft een actuele en correcte meting van het gebouwenbestand tot zijn beschikking

Het bestuur laat periodiek een schouw van het gebouwenbestand verrichten om een actueel beeld te hebben van de staat van en behoefte aan onderhoud

Het bestuur laat onderhoud aan de gebouwen uitvoeren, aansluitend op de onderhoudsbehoefte

Het bestuur investeert in de relatie met de gemeente(n) en met de gemeentelijke afdeling

onderwijs(huisvesting) (als die bestaat)

Het bestuur weet hoe de gemeentelijke procedures werken en kent de deadlines

Adequaat afgedekt: ja

Huisvestingsbeleid

2. Meerjarenvisie op huisvesting ontbreekt of schiet tekort

Te herkennen aan:

Het ontbreekt aan een actueel integraal huisvestingsplan - strategische keuzen over de omvang, aard en locatie van schoolgebouwen - passend bij de onderwijskundige doelstellingen van de organisatie en leerlingenprognoses.

Het bestuur neemt de huisvestingssituatie als een (beperkend) gegeven. De huisvestingsplanning is te zeer ad hoc.

Mogelijke gevolgen:

Termijnen voor aanvragen voor (ver)nieuwbouw worden niet gehaald. Het gebouwenaanbod wordt niet optimaal ingezet. Er is leegstand of juist overcapaciteit. De exploitatiekosten worden onbeheersbaar. De leerlingen of leerkrachten moeten pendelen tussen gebouwen.

Kans van optreden 21%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur ontwikkelt een strategisch huisvestingsplan dat relatie heeft met de onderwijsvisie, leerlingprognose, geografische ontwikkelingen en begroting

Het bestuur zorgt voor een actueel meerjarenonderhoudsplan (MOP) voor de komende tien jaar, opgesteld door een deskundige

Het bestuur draagt de visie op het aantal en soort onderwijsvoorzieningen uit binnen en buiten de onderwijsinstelling

Het bestuur verwerft intern en extern draagvlak voor zijn visie op huisvesting

Het bestuur zorgt voor voldoende relevante ondersteuning om het huisvestingsplan te implementeren en monitort de vorderingen

Het bestuur evalueert het huisvestingsbeleid intern en extern en stelt het zo nodig bij

Er is altijd wel afhankelijkheid van de medewerking van de gemeente

Adequaat afgedekt: ja

Huisvestingsbeleid

3. Onvoldoende investeringen en onderhoud

Te herkennen aan:

Het bestuur investeert te weinig in de huisvesting, het binnenklimaat en het gebouwonderhoud. De inrichting van de gebouwen is armoedig. Leermiddelen zijn verouderd.

Schoolleiders en leerkrachten klagen over hun werkomgeving, verouderde lesmethoden of oude inrichting.

Ouders klagen over de geringe aantrekkelijkheid van gebouw en terrein voor het verblijf van hun kinderen. Het personeel vindt de school geen prettige omgeving om in te werken.

Mogelijke gevolgen:

Ontevreden personeel dat daarom vertrekt naar een andere school/werkgever. Ouders halen hun kinderen van school of kiezen bij aanvang voor een andere school. De school krimpt en ontvangt minder budget, waardoor er nog minder te besteden valt en de ontevredenheid toeneemt, etc.

Door de verouderde lesmethoden komen de onderwijsresultaten onder druk te staan.

Kans van optreden 13%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor een actueel meerjarenonderhoudsplan (MOP), opgesteld door een deskundige

Het bestuur zorgt ervoor dat keuzes gemaakt worden op basis van het actuele MOP, of dat het MOP uitgevoerd wordt

Het bestuur laat iedere twee jaar de staat van de gebouwen schouwen

schouwen en stelt dan de onderhoudsprioriteiten bij

Het bestuur laat eens in de drie jaar het MOP actualiseren, met bijbehorende jaarplannen

Het bestuur zorgt voor een meerjareninvesteringsplan (MIP) met degelijke onderbouwing van

investeringskeuzen in meubilair, ICT, apparatuur en lesmethoden

Het bestuur verbindt investeringswensen van schoolleiding, team en ouders met de speerpunten in de eigen strategische agenda op het gebied van onderwijs, personeel en faciliteiten

Het bestuur kent de overheidsregels voor een gezond binnenklimaat en een veilige schoolomgeving (als brandveiligheid, veiligheid van speeltoestellen, etc.) en past deze regels toe

Het bestuur waarborgt voldoende financiële dekking voor de onderhouds- en investeringsplannen in een meerjarenbegroting

Het bestuur gaat regelmatig na via tevredenheidsonderzoeken onder werknemers en ouders wat nodig is om de schoolgebouwen aantrekkelijk te houden

Het bestuur bevraagt de schoolleiders periodiek op het effect van de investeringen op het leer- en leefklimaat

Het bestuur stelt zo nodig het onderhouds- en investeringsbeleid bij

Adequaats afgedekt: ja

Huisvestingsbeheer

4. Schoolgebouwen vormen geen aantrekkelijk verblijf

Te herkennen aan:

Het ruikt niet fris in de school en de school ziet er rommelig uit. De schoonmaak gebeurt onvoldoende of niet frequent genoeg. Kleine reparaties blijven lang liggen.

Mogelijke gevolgen:

Dit levert reputatieschade op en klachten van leerkrachten over de werkomgeving. Het schrikt ouders af en leidt tot daling van leerlingtal en dus minder baten.

Kans van optreden 50%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur werkt met heldere, toetsbare afspraken in het contract (Service Level Agreement) met het schoonmaakbedrijf

Het bestuur zorgt voor een passend budget voor schoonmaak en voor klein onderhoud

Het bestuur zorgt voor voldoende capaciteit om kleine reparaties binnen 5 werkdagen te laten verrichten

Het bestuur spreekt de contractpartijen aan op het nakomen van de afspraken aan de hand van de MOP en daaruit voortvloeiend jaarplan

Het bestuur zorgt voor deskundige toetsing van de gemaakte contractafspraken (SLA) in de praktijk

Het bestuur zorgt voor een intern/extern meldingssysteem van gebouwkklachten en kleine reparaties

Het bestuur herzielt zo nodig de contractrelatie met de dienstverlener

Het bestuur maakt betere afspraken met de dienstverlener(s)

Het bestuur besluit om (meer) werkzaamheden in eigen beheer te gaan uitvoeren of juist uit te besteden

Adequaat afgedekt: ja

Huisvestingsbeheer

5. Bestaan van onveilige situaties.

Te herkennen aan:

Na een ongeluk, calamiteit of controle van de brandweer, GGD of de arbeidsinspectie blijken er onveilige situaties te bestaan of gebreken niet op tijd hersteld zijn. Leerlingen en personeel zijn blootgesteld aan een gevaarlijke situatie.

Mogelijke gevolgen:

Het bestuur krijgt een berisping van de onderwijs- of arbeidsinspectie. Het raakt in conflict met de MR. De rol van goede werkgever staat ter discussie.

Het bestuur riskeert een boete, proces of financiële claim. Ouders kiezen voor een andere school voor hun kind.

Kans van optreden 14%

Impact 78%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor calamiteitenplannen inzake brand, geweld en ongevallen onder schooltijd

Het bestuur zorgt voor voldoende getrainde en toegeruste BHV medewerkers op de scholen

Het bestuur zorgt voor geldige gebruiksvergunningen of omgevingsvergunning

Het bestuur ziet er op toe dat er jaarlijks een ontruimingsoefening plaatsvindt op alle scholen

Het bestuur laat periodiek een RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie) uitvoeren

en zorgt dat de hoogste prioriteiten worden aangepakt

In de oudertevredenheidsonderzoeken vraagt de schoolleider ook naar de veiligheid

In de personeelsenquêtes en personeelsgesprekken komt de veiligheid op de werkplek aan de orde

Gebouwgebonden installaties worden jaarlijks gekeurd/onderhouden

Aandachtspunten uit de onderzoeken worden periodiek besproken met bestuur en (P)(G)MR en leiden tot het uitvoeren van verbetermaatregelen

Adequaat afgedekt: ja

Huisvestingsbeheer

6. Huisvestingsprojecten leiden (structureel) tot overschrijdingen

Te herkennen aan:

Bij een nieuwbouwproject geeft het bestuur geen kaders vanuit een onderwijskundige visie. Het bestuur heeft een gebrek aan kennis over het budgetteren en uitvoeren van nieuwbouwprojecten. Vaak betreft het dure en unieke projecten binnen een smal budget. Externe bouwbegeleiding wordt niet ingekocht omdat het extra geld kost. Bovendien bestaat er een spanning tussen de wensen van de gebruikers en de beperkte middelen. Er is geen duidelijk Programma van Eisen (PvE) opgesteld.

Mogelijke gevolgen:

Het bestuur weet niet welke vragen belangrijk zijn om te stellen aan de bij nieuwbouw betrokken partijen.

Het bestuur maakt geen sluitende afspraken met de betrokken partijen (als de gemeente, architecten en aannemers). Er wordt een gebouw opgeleverd dat niet past bij de onderwijskundige doelstellingen van de organisatie. Het gebouw wordt later opgeleverd dan gepland. Meerwerk leidt tot overschrijding van het bouwbudget.

Kans van optreden 19%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor een realistische begroting met een post onvoorzien. Het bestuur maakt voordat het project start, harde afspraken met architect, aannemer en gemeente over meer- en minderwerk.

Het bestuur laat zich op het gebied van (ver)nieuwbouw door deskundigen adviseren en begeleiden en heeft zelf genoeg kennis in huis om deze deskundigen op hun deskundigheid te beoordelen.

Het bestuur stelt een ervaren projectleider aan om de bouw te begeleiden.

De projectleider informeert het bestuur wekelijks over de voortgang van het project, meer en minderwerk en uitputting van het budget.

In verschillende fasen van het project zijn 'go/no-go momenten' ingebouwd zonder (grote) financiële gevolgen voor de opdrachtgever.

Bij sloop en vernieuwbouw is het bestuur op de hoogte van de uitkomst van een voorafgaande asbestinventarisatie.

Het bestuur stelt zo nodig de uitvoering van het project bij om overschrijdingen te voorkomen.

Het bestuur verzekert zich tegen de gevolgen van tussentijds faillissement van de aannemer.

Adequaat afgedekt: ja

Facilitaire dienstverlening

7. Te weinig zicht op beheren en bewaren gebruiksgoederen

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft onvoldoende inzicht in de samenstelling en actuele waarde van de aanwezige gebruiksgoederen (apparatuur, inventaris, meubilair, ICT en andere leermiddelen). Personeel op de schoollocaties werkt onvoldoende mee aan het registreren van aangeschafte gebruiksgoederen. Het bestellen, betalen en beschikken over de goederen is veelal bij dezelfde functionaris belegd. Er zijn geen vaste regels voor het registreren van aangeschafte goederen door de financiële administratie. De centrale registratie is niet volledig en/of niet actueel: de waarde van de bezittingen en de hoogte van de afschrijvingen is niet nauwkeurig vast te stellen. Op de scholen vindt niet stelselmatig controle plaats op de aanwezige goederen. Telefoons en laptops zijn niet op de persoon geregistreerd.

Mogelijke gevolgen:

Er kunnen ongemerkt gebruiksgoederen verdwijnen. De afschrijvingen lopen niet in de pas met de vervangingsbehoefte. Desinvesteringen vinden niet plaats, de waarde van materiële vaste activa op de balans is niet correct.

Kans van optreden 17%

Impact 28%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor een heldere eenvoudige procedure voor het centraal bestellen en betalen van gebruiksgoederen

Het bestuur formuleert beleid over het al of niet verzekeren van gebruiksgoederen in het geval van diefstal, beschadiging of verlies; daarbij is ook het eigen risico voor de gebruiker cq. veroorzaker bekend

Het bestuur stelt jaarlijks het meerjareninvesteringsplan bij op basis van wensen uit de school en de vervangingstermijnen uit de administratie

Het bestuur zorgt voor centrale registratie van de materiële vaste activa, van de aankoop- en garantiebescheiden en van de contracten met vervaldatum

Het bestuur bepaalt en waarborgt vaste afschrijvingstermijnen, zodat de vervangingsinvesteringen bekend zijn Goederen als telefoons en laptops die het personeel ook buiten de school gebruiken, worden op naam geregistreerd

In het proces van bestellen, betalen en beschikken is sprake van functiescheiding volgens het 'vier-ogen-principe'

Het bestuur waarborgt dat er tweejaarlijks een (globale) telling plaatsvindt van de gebruiksgoederen op de scholen in vergelijking met de inventarislijsten uit de administratie

Het bestuur evalueert en controleert - via de accountant - de procedures voor bestellen, betalen en bewaren van gebruiksgoederen op een betrouwbaar functioneren in de praktijk

Het bestuur stelt zo nodig het beleid en de procedures bij

Adequaat afgedekt: ja

Facilitaire dienstverlening

8. Geen (efficiënt) inkoopbeleid

Te herkennen aan:

Het ontbreekt binnen de instelling aan visie op gemeenschappelijk inkoopbeleid. Schooldirecteuren en personeel bestellen bij eigen leveranciers inventaris, apparatuur en/of verbruiksmiddelen. Ook contracteren ze zelf diensten zoals schoonmaak en kopieerwerk.

Mogelijke gevolgen:

De inkoop van diensten en middelen is inefficiënt en levert veel extra werk op voor de financiële administratie. Bovendien loopt de organisatie (hoge) korting mis. Er wordt niet aan de regelgeving voor Europese aanbesteding voldaan. Dit kost de organisatie onnodig veel tijd en geld.

Kans van optreden 20%

Impact 41%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur ontwikkelt een gemeenschappelijk inkoopbeleid voor alle onderwijsvestigingen

Het bestuur organiseert een centrale inkoopfaciliteit binnen de organisatie

Het bestuur draagt de visie op het gemeenschappelijk inkopen, aanbesteden en afhandelen van leverancierscontracten uit en zorgt voor draagvlak bij de schoolleiders op de vestigingen

Het bestuur past de administratieve organisatie aan voor het centraal bestellen, factureren en betalen van goederen en diensten

Het bestuur onderzoekt of het gebundeld aanbesteden van onderhoud resulteert in besparing
Het bestuur zorgt voor een periodieke scan op besparingsmogelijkheden
In de begrotingsgesprekken met de schoolleiding brengt het bestuur het inkoopbeleid ter sprake
Het bestuur past indien interne en externe signalen daar aanleiding toe geven, het inkoopbeleid aan

Adequaat afgedekt: ja

ICT

9. ICT-beleid ontbreekt of heeft onvoldoende draagvlak

Te herkennen aan:

Het bestuur heeft geen concreet beleid vastgesteld over de aanschaf, inzet en opbrengst van ICT-toepassingen in de bedrijfsorganisatie. Investerings in systemen zijn te zeer ad hoc en worden geïnitieerd door ??n of enkele experts in de organisatie; een breed gedragen visie ontbreekt. De functionaliteit is te weinig afgestemd op de wensen van de gebruikers.

Mogelijke gevolgen:

De investering in ICT levert (te) weinig meerwaarde. Gebruikers raken gefrustreerd of haken af.

Kans van optreden 32%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur ontwikkelt met de schoolleiders een visie op de rol van ICT in het onderwijs

Het bestuur verbindt beleidsmatig de doelstellingen voor het onderwijs, de zorg en de bedrijfsvoering aan het beleid rond aanschaf en gebruik van ICT en vertaalt dit in meerjaren(investerings)begrotingen

Het bestuur zorgt voor een breed gedragen programma van eisen voor de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering

Het bestuur beslist op grond van een kosten-baten-analyse over zelf doen of uitbesteden van (delen van) de bedrijfsvoering en sluit beslissingen rond investeringen in automatisering van bedrijfsvoering daarop aan

De schoolleiders zorgen dat investeringsaanvragen op het gebied van ICT zijn onderbouwd vanuit de visie op de rol van ICT in het onderwijs

Jaarlijks wordt het beleid met betrekking tot de inzet van ICT in het onderwijs door bestuur en schoolleiders gezamenlijk gevalueerd

Aanbevelingen uit de jaarlijkse evaluatie leiden zo nodig tot bijstelling van het beleid en aanpassing van het meerjaren ICT investeringsplan

Adequaat afgedekt: ja

ICT

10. ICT-gebruik wordt onvoldoende ondersteund

Te herkennen aan:

Tussen afnemers en (intern en/of externe) leveranciers van ICT-diensten bestaan geen heldere afspraken over melden en verhelpen van storingen. Er is willekeur in de serviceverlening. Het is niet duidelijk welke storingen de gebruiker zelf (met telefonische hulp) dient op te lossen en waarvoor een functionaris ter plekke komt helpen. De deskundigheid van afnemers wordt onvoldoende bevorderd. Hun zelfredzaamheid is gering.

Mogelijke gevolgen:

Dit leidt tot frustratie en irritatie. Het belemmert het gebruik van moderne ICT toepassing in het onderwijs en de bedrijfsvoering.

Kans van optreden 5%

Impact 23%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur waarborgt dat er (intern) een helpdeskfunctie is ingericht voor gebruikers die multimedial (in ieder geval met een zelfhulpfunctie, per email en telefonisch) bereikbaar is in ieder geval gedurende de gebruikelijke uren dat mensen in de scholen werkzaam zijn

Het bestuur heeft vastgelegd wat de afnemers van ICT-diensten van de helpdeskfunctie mogen verwachten en communiceert dit met alle betrokkenen

Het bestuur maakt afspraken met de afdeling ICT/de ICT-helpdesk over het monitoren van de klanttevredenheid van de afnemers en hoe de uitkomsten gebruikt worden voor verbetering van de helpdeskfunctie

Het bestuur zorgt dat de helpdeskmedewerkers kennis hebben van de systemen, affiniteit hebben met het onderwijs en dat ze vaardigheden hebben om klantgericht te werken

Het bestuur legt voor de helpdeskfunctie prestatie-indicatoren vast over bereikbaarheid, responstijd en percentage opgeloste vragen binnen een bepaalde periode

De helpdeskfunctie draagt zorg voor de voortdurende opbouw van een laagdrempelig te benaderen FAQ-

module, waarin vraag-en-antwoord staan van de meest voorkomende storingen en hulpvragen
De leidinggevende van de helpdeskfunctie rapporteert periodiek aan het bestuur de resultaten van opgeloste storingen en ontvangen en verholpen hulpvragen
De leidinggevende van de helpdeskfunctie adviseert het bestuur welke verbeteringen aangebracht kunnen worden in handleidingen, applicaties, hardware en functionele inrichting om storingen of hulpvragen in de toekomst te voorkomen
Het bestuur zorgt dat de verantwoordelijken voor systeem-, applicatie- en functioneel beheer deze adviezen ontvangen en onderbouwen waarom wel of niet tot opvolgen en implementeren wordt overgegaan
De helpdeskfunctie initieert vanuit de feedback op de gemeten klanttevredenheid voortdurend verbeteringen in het functioneren van de helpdeskfunctie

Adequaat afgedekt: ja

ICT

11. Ontwerp en beheer van ICT-infrastructuur schiet tekort

Te herkennen aan:

Aan de ICT-infrastructuur ligt geen masterplan ten grondslag; het is in de praktijk ontstaan en uitgebreid. Er zijn te weinig functionarissen die weten 'hoe het zit'. Er is (te) weinig regie op de automatiseringsprocessen en (te) weinig beschreven. Het systeem- en applicatiebeheer is afhankelijk van enkele personen; externe back-up ontbreekt.

Mogelijke gevolgen:

Er is een slechte aanlevering van gegevens, de ICT is niet gebruiksvriendelijk en de geleverde informatie is onbetrouwbaar.

Kans van optreden 14%

Impact 50%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur zorgt voor een inventarisatie en beschrijving van de informatiebehoefte en van de werkprocessen, die door geautomatiseerde systemen ondersteund moeten worden

Het bestuur zorgt dat de inrichting van de automatisering is gebaseerd op de informatiebehoefte en de werkprocesbeschrijvingen in de organisatie.

Het bestuur legt de procedures voor aanpassing van de inrichting van de systemen vast, evenals de autorisaties voor de verschillende onderdelen en niveaus van de systemen

Het bestuur ziet toe dat de feitelijke inrichting van de geautomatiseerde systemen conform de beschreven architectuur plaatsvindt

Het bestuur waarborgt maximale aansluiting van de verschillende geautomatiseerde systemen op elkaar, gelet op de inrichting en informatieverschaffing

Het bestuur zorgt dat de functies van het systeem- en applicatiebeheer zijn belegd bij competente ICT-medewerkers binnen of buiten de organisatie en waarborgt een personele achtervang

Het bestuur zorgt dat het functioneel beheer van de automatiseringssystemen is belegd bij competente medewerkers binnen of buiten de organisatie

Het bestuur ziet er op toe dat uitsluitend de functioneel beheerders geautoriseerd zijn aanpassingen in de inrichting te verrichten

Het bestuur zorgt dat ongeveer eens in de vijf jaar de informatiebehoefte opnieuw in kaart wordt gebracht en de werkprocessen onder de loep genomen

Op basis van de evaluatie van effectiviteit en efficiency van de werkprocessen besluit het bestuur tot (gedeeltelijk) herontwerp

Adequaat afgedekt: ja

Overzicht van alle middelgrote en urgente risico's,
die weergegeven zijn als 'adequaaf afgedekt',
zonder beheersmaatregel.

Overzicht van risico's die NIET adequaat zijn afgedekt

Personeel

Personeelsbeleid

8. Het ziekteverzuim ligt structureel boven het landelijk gemiddelde

Te herkennen aan:

De drempel om te verzuimen ligt laag en de verzuimfrequentie is hoog.

Medewerkers merken weinig gevolgen op (kortdurend) verzuim. Een doordacht verzuimbeleid ontbreekt. De leiding hanteert geen strak verzuimprotocol. Herhaald verzuim zonder duidelijke reden wordt niet gesanctioneerd. De medewerkers merken zelf weinig van de hoge kosten van verzuim en vervanging.

Mogelijke gevolgen:

Er is te weinig inzetbaar personeel. De ziekteverzuimkosten stijgen (malus van het vervangingsfonds/het dragen van eigen risico). De vervanging die wegens ziekte ingezet moet worden, heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs.

Kans van optreden 50%

Impact 62%

Is de impact, voornamelijk financieel op korte termijn (< 1 jaar) van aard? nee

Genomen beheersmaatregel(en): Het bestuur stelt na overleg met de schoolleiding en MR een concreet verzuimbeleid vast, inclusief een verzuimprotocol

Het bestuur stelt een verzuimmedewerker aan om het verzuim te analyseren en te reduceren (meetbare doelstelling)

Schoolleiders zijn getraind in het werken met een verzuimprotocol en investeren tijd in verzuimgesprekken met medewerkers

In de gesprekkencyclus en bij (in)formele overleggen besteedt de schoolleiding aandacht aan successen en opbrengsten van het beleid, maar ook aan kosten en schade van verzuim

In de managementrapportage wordt per kwartaal de belangrijkste verzuimcijfers vermeld en geanalyseerd

De vereisten van de Wet verbetering poortwachter en de eigen afspraken worden bijgehouden en fatale termijnen worden gemeld.

De schoolleiding betreft het personeel bij het bedenken van maatregelen om het verzuim terug te dringen

Bestuur en schoolleiding bespreken periodiek de effectiviteit van het verzuimbeleid met de (P)(G)MR

Bestuur en schoolleiding passen het beleid en de werkwijze aan conform aanbevelingen

Organisatie is ERD voor ziektevervangingen en loopt hierbij dus een risico

Adequaat afgedekt: nee