

# Risicomanagement in SWV PO en VO

Bé Keizer (expert passend onderwijs)  
Rick de Wit (Infinite Financieel)

# Aanleiding

- Kwaliteit Jaarverslagen 2014  
o.a. Risicoparagraaf
- Financiële resultaten 2014 en 2015
  - oppotten?
  - onzekerheid?
  - voorzichtigheid?
  - ondeskundigheid?

VO RAAD



Risicomanagement door samenwerkingsverbanden passend onderwijs PO en VO

- Stand van zaken  
bij deelnemers  
workshop?

# Definitie risico

Onzeker voorval, dat consequenties voor het **bereiken** van de **doelen** van de organisatie kan hebben.

Een risico is **een feit** dat of **een ontwikkeling** die, in meer of mindere mate het **bereiken van de doelen** van het samenwerkingsverband in de weg staat, dan wel de **continuïteit** van het samenwerkingsverband **bedreigt**.

**Tijd, plaats, aard en omvang** niet bekend.

# Voorbeelden risico's

- Welke risico's ervaren deelnemers?

Risico
<b>Risico's in de baten</b>
Een deel van de activiteiten van het samenwerkingsverband is gefinancierd met gemeentelijke <b>subsidies</b> . Deze worden beëindigd. Als gevolg hiervan is het samenwerkingsverband genoodzaakt op budgetten van andere activiteiten te bezuinigen, omdat anders geen dekkend aanbod meer beschikbaar is.
Voor een aantal leerlingen gelden bijdragen vanuit de Wet langdurige zorg en vanuit de zorgverzekeringen. Deze bijdragen kunnen veranderen.
<b>Risico's in de verplichte afdrachten</b>
Het aantal sbo, (v)so, lwoo, pro leerlingen op teldatum is hoger dan verwacht, en/of het aantal leerlingen op de peildatum (voor (v)so en sbo). Hierdoor stijgen de <b>verplichte uitgaven</b> . Omdat dit direct om grote bedragen kan gaan, kan er druk op de andere activiteiten van het samenwerkingsverband komen te staan. Bovendien kan bij een bepaald (hoog) niveau van deelname ook een directe korting op de lumpsum van de schoolbesturen aan de orde zijn (omdat het totale budget resp. lichte en zware ondersteuning is uitgeput door de verplichte afdrachten).
Het samenwerkingsverband wordt keer op keer verrast door verplichte afdrachten die voortkomen uit <b>residentieel geplaatste</b> leerlingen.

Risico
<b>Risico's in het onderwijskundig domein</b>
Diverse scholen zijn niet in staat het overeengekomen <b>niveau</b> van <b>basisondersteuning</b> in de praktijk te brengen.
<b>Risico's in het domein governance</b>
Bestuursleden behartigen <u>schoolbestuurlijke belangen</u> in plaats van de regionale, gezamenlijke belangen.
<b>Risico's in het domein bedrijfsvoering</b>
De administratieve organisatie en de interne beheersing ( <b>AO/IB</b> ) is niet beschreven. Als gevolg hiervan worden elementaire principes in de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld het vier-ogen principe) niet toegepast.
<b>Risico's in het domein financiën</b>
De tussentijdse financiële rapportages bevatten geen onderbouwde <u>eindejaarsprognose</u> . Hierdoor kijkt het samenwerkingsverband feitelijk alleen maar vooruit en is er geen grip op de nabije toekomst.
<b>Risico's in het domein personeel</b>
De begroting houdt onvoldoende rekening met <b>kosten</b> die incidenteel voortvloeien uit <b>werkgeverschap</b> (vervanging, interim-arbeid, conflicten e.d.)
<b>Detacheringsovereenkomsten</b> zijn kwalitatief onvoldoende. Ze bevatten bijvoorbeeld geen bepalingen over de componenten die in rekening gebracht worden (loonkosten, opslag voor overhead, reis- en scholingskosten, ....)
<b>Risico's in het domein communicatie</b>

# Risicomanagement

- Het inventariseren, analyseren en beheersen van risico's
- Beheersmaatregelen bepalen en implementeren
- Omvang weerstandsvermogen onderbouwen en zo beperkt mogelijk houden
- Financiële verrassingen voor aangeslotenen voorkomen
- Resultaat én proces

# Rubricering risico's

- langs de lijn van de begroting: baten, verplichte afdrachten en voorgenomen activiteiten
- onderverdeeld naar strategische, tactische en operationele risico's
- in lijn met te onderscheiden domeinen: onderwijs, governance, bedrijfsvoering, financiën, personeel, communicatie, facilitair en omgevingsfactoren
- naar risico's die voortvloeien uit
  - beleid swv
  - beleid van de (landelijke en gemeentelijke) overheid
  - bedrijfsvoering van het samenwerkingsverband

# Beheersmaatregelen

- Algemene beheersmaatregelen
- Specifieke beheersmaatregelen

# Algemene beheersmaatregelen

- De beleidsplannen (Ondersteuningsplan en jaarplannen) zijn concreet. De beoogde resultaten zijn volgbaar, te monitoren.
- De (meerjaren)begroting is van goede kwaliteit. Er zijn duidelijke, verifieerbare aannames toegepast en de koppeling met de inhoudelijke plannen is volgbaar.
- De meerjarenbegroting wordt periodiek bijgesteld, zodat aangesloten van het verband kunnen anticiperen op eventuele veranderingen. De continuïteit van het verband is sterk gelegen in de kwaliteit van de meerjarenbegroting, meer nog dan in het weerstandsvermogen.
- Periodieke tussentijdse rapportages geven goed inzicht in de (tussentijdse) realisatie van de inhoudelijke en de financiële doelstellingen.
- Er wordt gewerkt met vormen van monitoring en het genereren van ervaringscijfers.
- De werkprocessen zijn geborgd; er is een beschreven en geïmplementeerde administratieve organisatie/interne beheersing (AO/IB).
- De besluitvormingsprocessen zijn van kwalitatief goed niveau.
- Er zijn verzekeringen afgesloten.



# Specifieke beheersmaatregelen

- Maandelijks rapporteren over uitputting arrangementen
- Arrangementen evalueren
- Maandelijkse analyse Kijkglazen
- Gesprekkencyclus implementeren
- Scholen aanspreken op basisondersteuning
- Met residentiële instellingen afspraken maken over uitwisseling informatie
- Etc.

Risico	Beheersmaatregelen
<b>Risico's in de baten</b>	
Een deel van de activiteiten van het samenwerkingsverband is gefinancierd met gemeentelijke <b>subsidies</b> . Deze worden beëindigd. Als gevolg hiervan is het samenwerkingsverband genoodzaakt op budgetten van andere activiteiten te bezuinigen, omdat anders geen dekkend aanbod meer beschikbaar is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit gegeven kwantificeren in de risicoparagraaf van de <u>(meerjaren)</u>begroting. De totale som van deze additionele baten bepalen.</li> <li>- Alternatieve scenario's achter de hand hebben.</li> <li>- Het belang van de additionele financiering etaleren in rapportages.</li> <li>- Voeling houden met politieke ontwikkelingen.</li> </ul>
Voor een aantal leerlingen gelden bijdragen vanuit de Wet langdurige zorg en vanuit de zorgverzekeringen. Deze bijdragen kunnen veranderen.	Tijdig overleg voeren met zorgkantoor ( <u>Wlz</u> ) en met zorgverzekeringen en streven naar <u>meerjaarlijkse</u> afspraken omtrent de toekenning.
<b>Risico's in de verplichte afdrachten</b>	
Het aantal sbo, ( <u>v</u> ) <u>so</u> , <u>lwo</u> , <u>pro</u> leerlingen op teldatum is hoger dan verwacht, en/of het aantal leerlingen op de peildatum (voor ( <u>v</u> ) <u>so</u> en sbo). Hierdoor stijgen de <b>verplichte uitgaven</b> . Omdat dit direct om grote bedragen kan gaan, kan er druk op de andere activiteiten van het samenwerkingsverband komen te staan. Bovendien kan bij een bepaald (hoog) niveau van deelname ook een directe korting op de lumpsum van de schoolbesturen aan de orde zijn (omdat het totale budget resp. lichte en zware ondersteuning is uitgeput door de verplichte afdrachten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afgifte beschikkingen (aantal en prijscategorieën) monitoren, evenals verwijzende scholen e.d. Zo nodig sancties afspreken in relatie tot relatief hoge verwijzing door scholen.</li> <li>- Trends signaleren, analyseren en in MJB verwerken.</li> <li>- In de toelichting op de begroting aangeven hoeveel procent van het budget lichte c.q. zware ondersteuning aan de verplichte afdrachten wordt besteed (is de gevarenzone in beeld?).</li> </ul>
Het samenwerkingsverband wordt keer op keer verrast door verplichte afdrachten die voortkomen uit <b>residentieel geplaatste</b> leerlingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kijkglazen (DUO) beter benutten. En bij twijfel scholen aanspreken.</li> <li>- Met scholen die residentieële leerlingen plaatsen afspraken maken over levering van maandelijkse informatieve overzichten (incl. prognose).</li> </ul>

Risico	Beheersmaatregelen
<b>Risico's in het onderwijskundig domein</b>	
Diverse scholen zijn niet in staat het overeengekomen <b>niveau</b> van <b>basisondersteuning</b> in de praktijk te brengen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbetertraject met het betreffende schoolbesturen afspreken.</li> <li>- Korten op toegekende middelen voor basisondersteuning.</li> </ul>
<b>Risico's in het domein <u>governance</u></b>	
Bestuursleden behartigen <u>schoolbestuurlijke belangen</u> in plaats van de regionale, gezamenlijke belangen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Governance</u> qua opzet en werking evalueren en eventueel aanpassen.</li> </ul>
<b>Risico's in het domein bedrijfsvoering</b>	
De administratieve organisatie en de interne beheersing ( <b>AO/IB</b> ) is niet beschreven. Als gevolg hiervan worden elementaire principes in de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld het vier-ogen principe) niet toegepast.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administratieve organisatie (en IB) op schrift stellen, implementeren en periodiek auditen.</li> </ul>
<b>Risico's in het domein financiën</b>	
De tussentijdse financiële rapportages bevatten geen onderbouwde <u>eindejaarsprognose</u> . Hierdoor kijkt het samenwerkingsverband feitelijk alleen maar vooruit en is er geen grip op de nabije toekomst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met het administratiekantoor en/of de controller afspraken maken over toevoeging van deze prognose.</li> </ul>
<b>Risico's in het domein personeel</b>	
De begroting houdt onvoldoende rekening met <b>kosten</b> die incidenteel voortvloeien uit <b>werkgeverschap</b> (vervanging, interim-arbeid, conflicten e.d.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzekering</li> <li>- Weerstandsvermogen</li> <li>- Bedrag in begroting opnemen</li> </ul>
<b>Detacheringsovereenkomsten</b> zijn kwalitatief onvoldoende. Ze bevatten bijvoorbeeld geen bepalingen over de componenten die in rekening gebracht worden (loonkosten, opslag voor overhead, reis- en scholingskosten, ....)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beleid formuleren</li> <li>- Deugdelijke modelovereenkomst detachering opstellen</li> </ul>
<b>Risico's in het domein communicatie</b>	

# Weerstandsvermogen

- Doelen
  - Schokken in exploitatie opvangen
  - Continuïteit van het swv waarborgen
  
- Hoe hoog
  - Kengetallen schoolbesturen onbruikbaar
  - Voor SWV-en geen algemene norm te formuleren
  
- Twee methoden
  - wegen en kwantificeren
  - risicoprofiel bepalen

# Wegen en kwantificeren

Risico	Kans	Impact	Som	Kwantificering in weerstandsvermogen	Toelichting
Fluctuaties vso, lwoo en pro leerlingen (vso o.a. i.v.m. residentieel)	5	3	15	€ 200.000	Ervaringscijfers ontbreken nog
Personele risico's	3	4	12	€ 150.000	Interim, conflicten, uitkeringen
Beëindiging additionele gemeentelijke subsidies	3	5	15	€ 150.000	Zachte landing mogelijk maken
Overige risico's	3	2	6	€ 50.000	Optelsom van kleinere risico's
<b>Totaal</b>				<b>€ 550.000</b>	

# Risicoprofiel bepalen

Aspect		
Mate van 'in control' m.b.t. verplichte afdrachten sbo, en/of (v)so, lwoo en pro	3%	Aantallen fluctueren nog sterk
Kwaliteit bedrijfsvoering	0,5%	Deze is uitstekend op orde
Kwaliteit beheersmaatregelen	1%	Nog niet alle maatregelen zijn geïmplementeerd
Effect eigen beleidskeuzes en specifieke omstandigheden	0,5%	Bepaalde onzekere subsidies
<b>Totaal</b>	<b>5%</b>	

# Wanneer?

- Bij het opstellen van de (meerjaren)begroting (najaar)
  - risicoparagraaf
- Bij het opstellen van het jaarverslag (voorjaar)
  - continuïteitsparagraaf
- Bij tussentijdse rapportages (beknopt)

# Functies eigen vermogen

- Financieringsfunctie (nauwelijks aan de orde bij meeste swv)
- Transactiefunctie (aan de orde bij swv)
- Bufferfunctie (risico's opvangen, daar heeft de notitie betrekking op)



# Afsluiting

- Slotvragen
- Conclusies