



Risicoanalyse 2020

	CvB	Directieoverleg	GMR	RvT
Versie	0.1	0.1	0.1	0.1
Vergaderdatum	December 2020	8 januari 2021		16 december 2020
Besluitvorming *)	VS	k	k	k

* K = ter kennisname / MV = meningsvormend / A = advies / GK = goedkeuren / VS = vaststellen

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Risicomanagement	3
Aanpak risico-inventarisatie	4
Stappenplan uitvoering risicoanalyse	5
Uitkomst risicoanalyse	6
Inventarisatie risico's, beheeringsmaatregelen, kans, impact en kwantificering	7

Inleiding

Risicomanagement is een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt bij non-profitorganisaties, waaronder onderwijsinstellingen, gemeenten en provincies. Goed risicomanagement vereist een gedegen plan van aanpak. In de praktijk blijkt dit voor onderwijsinstellingen lastig en veelal een verhoogde druk te leggen op de reguliere werkzaamheden. Nut en noodzaak voor risicomanagement is gelegen in een tweetal basisprincipes, die het bestaansrecht van elke organisatie bepalen: het 'conformance'- en 'performance'-motief. Enerzijds om zich te conformeren aan wet- en regelgeving, anderzijds om waarde toe te voegen. Het eerste motief (**conformancemotief**) voor risicomanagement is in dit kader een nuttig hulpmiddel. Risicomanagement kent hierbij wel een sterk defensief karakter, 'het moet', het heeft mogelijk een 'check the box-mentaliteit' tot gevolg. In de publieke sector zal het performancemotief betrekking hebben op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Hierbij kent risicomanagement een offensief karakter. Het is gericht op bedreigingen die het bereiken van deze doelstellingen in de weg kunnen staan. Het **performancemotief** is dan ook gericht op het waarborgen van het bestaansrecht van de organisatie, ofwel een 'licence to survive'.

Het bestuur van stichting Monton is zich terdege bewust van het nut van risicomanagement en zien graag beide motieven terug bij de geïntegreerde uitvoering in de planning & control cyclus. Hiermee is de opdracht ontstaan om een risico-inventarisatie te doen. Hiervoor is geen vastgesteld model gehanteerd, maar zijn uit interviews met sleutelfunctionarissen de meest voorkomende risico's m.b.t. Monton bepaald. De uitkomsten van dit onderzoek zijn zeer waardevol om een start te maken met het 'nieuwe' risicomanagement, als onderdeel van de P&C-cyclus en daarmee permanente actualisering.

Risicomanagement

Risicomanagement is gericht op het optimaal beheersen van de risico's. Optimaal, omdat het maximaal beheersen van risico's een (te) kostbare zaak is. Hierbij geldt het pareto-optimum: 80% van het risico kan vaak gereduceerd worden met 20% van de kosten. De noodzaak van goed risicomanagement is tevens beschreven in de 'Code Goed Bestuur' van het primair onderwijs. Het bestuur dient beleid te voeren inzake risicomanagement, geldbeheer, financiering en belegging. Het bestuur verantwoordt de uitvoering hiervan in het jaarverslag. Bij risicomanagement gaat het om het beheersen van risico's, niet om het vermijden ervan. Alleen een school zonder leerlingen en personeel heeft geen risico's. Risico's nemen hoort bij een school. Lesgeven en bijbehorende bedrijfsvoering brengen daarmee onvermijdelijk risico's met zich mee.

Goed risicomanagement betekent in eerste instantie het zo volledig mogelijk inventariseren en waarderen van bestaande risico's. Op basis daarvan kan het CvB bewuste keuzes maken, hoe om te gaan met deze risico's: accepteren (en daarvoor een reservevermogen aanhouden), of beheersen via beheersmaatregelen (het uitvoeren van beheersmaatregelen brengt kosten met zich mee). Bij de keuze van het uitvoeren van beheersmaatregelen zal periodiek de effectiviteit van genoemde maatregelen moeten worden getoetst. Hiermee wordt risicomanagement integraal onderdeel van de P&C-cyclus.

Een voorbeeld is het risico op ziekteverzuim. Het is onmogelijk om ziekteverzuim volledig te voorkomen. Wel kan de stichting beheersmaatregelen nemen om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden (verzuimbeleid opstellen, leidinggevenden trainen in het voeren van verzuimgesprekken, zorgen voor een gezond werkklimaat op de scholen, etc.). Ook kan ze het risico accepteren en zich (weer) aansluiten bij het vervangingsfonds om de kosten van het ziekteverzuim in de hand te houden. De malus kosten kunnen wel hoog oplopen.

Een onderzoek naar de actualisatie van risico's is hiermee per definitie negatief ingestoken. Door middel van analyse van bestaande Monton-documenten, het raadplegen van beschikbare externe documentatie over risicomanagement en het houden van interviews wordt op zoek gegaan naar risico's die voor kunnen komen binnen de scholen en het stafbureau. Het doel van dit onderzoek is echter niet de risico's op zichzelf, maar hoe een bewuste keuze wordt gemaakt om risico's al dan niet te beheersen met effectieve beheersmaatregelen of om het restrisico te accepteren. Dit hangt af van de risicohouding van het bestuur en van de beschikbare (vrije) reserve, ook wel weerstandsvermogen genoemd.

Een hogere risicoscore is dus niet per definitie slecht voor stichting Monton. Een volledige inventarisatie geeft de basis voor betere besluitvorming en beheersing. (Twee)jaarlijkse herijking van risico's i.c.m. het continue verbeteren van beheersmaatregelen moet leiden tot een stabiele(re) 'in control' positie.

Aanpak risico-inventarisatie

Stichting Monton wil komen tot integraal risicomanagement binnen de P&C-cyclus. Hierbij zijn de risico's ingedeeld in de volgende categorieën cq risicogebieden.

	Risico's m.b.t.
1	Leerlingen
2	Onderwijs
3	Personeel
4	Organisatie
5	Gebouwen
6	Inventaris, ICT en OLP
7	Externe factoren

Stappenplan uitvoering risicoanalyse

Bij het uitvoeren van de actualisatie is het onderstaand stappenplan gevolgd:

Stappenplan actualisering risicomanagement Monton

1. Voorbereiding actualiseren risicomanagement.
2. Inventarisatie risico's met behulp van:
 - a. Ophalen inzichten van directeuren en bespreken van de inzichten in het DO
 - b. Beoordelen en samenvoegen inzichten directeuren
 - c. Afstemming tussen CvB en controller
3. Beoordelen/analyseren geïnventariseerde initiële risico's.
4. Risico's beheersen door opstellen en vaststellen beheersingsmaatregelen.
5. Rapportages opstellen
6. Bespreken rapportage met CvB.
7. Definitieve rapportage opstellen.

Beschrijven van risico's en impact.

In de inventarisatie zijn per risicogebied meerdere risico's beschreven. Hierbij is per risico zowel de kans als de impact ingeschat, waarbij de kans is uitgedrukt in een risicopercentage en de impact in een bedrag. De vermelde bedragen zijn een **worden bedragen op basis van inzichten van management van Monton** en kunnen per risico en situatie worden bijgesteld. Het college van bestuur is van mening dat deze bedragen rechtdoen aan de omvang van de organisatie.

	Kans	Risico
1	Nihil tot onwaarschijnlijk	0 – 10%
2	Zeer gering	10 – 20%
3	Mogelijk	20 – 40%
4	Waarschijnlijk	40 – 60%
5	Groot	60 – 80%
6	Nagenoeg zeker	80 – 100%

	Impact	Risico
1	Zeer gering	€ 0 - € 8.000
2	Laag	€ 8.000 - € 30.000
3	Matig	€ 30.000 - € 70.000
4	Gemiddeld	€ 70.000 - € 110.000
5	Groot	€ 110.000 - € 150.000
6	Zeer groot	> € 150.000

Indien zowel het risico als de impact groot zijn, is het voor de organisatie het beste deze risico's te vermijden. Wanneer de impact groot is, wordt door beheersingsmaatregelen bewerkstelligd dat het risico zo beperkt als mogelijk blijft. Bij een geringe impact, hoeven de beheersingsmaatregelen niet zeer uitgebreid te zijn. Beheersingsmaatregelen moeten vooral ingezet worden in onderstaande oranje en rode gebieden.

Impact	> € 150.000			Over-	dragen		Vermijden
	€ 130.000						
	€ 90.000						Beper-
	€ 50.000						Ken
	€ 19.000						
	€ 4.000	Accepteren					
		5%	15%	30%	50%	70%	90%
	Kans						

Uitkomst risicoanalyse

Nadat we de risico's hebben bepaald en de kans en de impact hebben ingeschat is onderstaande overzicht ontstaan. Uit dit overzicht komt uit een benodigde buffer tussen de € 950.000 en € 1.000.000. Het huidige vermogen zakt naar verwachting in 2020 net onder de € 1.000.000 en daarmee is het bestaande vermogen voldoende om als financiële buffer om de risico's te vangen.

Inventarisatie risico's, beheeringsmaatregelen, kans, impact en kwantificering

	Risicogebieden/risico's	Beheersings maatregel	Kans	Impact	Benodigde financiële buffer (afgerond)	
	Verandering Leerlingenaantallen					
1	Niet tijdig anticiperen op leerlingen daling en stijging	Instroom, uitstroom en doorstroom worden periodiek gemonitord en vergeleken met BRON. Bij afwijkingen wordt actie ondernomen. Meerjarig begroten en mogelijkheid tot simuleren.	Mogelijk 20%-40%	Groot € 130.000	30% x € 130.000	€ 39.000
2	Reputatieschade / concurrentiepositie	Personeel wendbaarder maken, waarmee het personeel beter kan inspelen op onverwachte situaties en onverwachte reacties van o.a. ouders.	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
3	PR en Marketingstrategie is niet op orde	Het periodiek doen van PR activiteiten, open dagen, (toekomstige) ouders meer betrekken. Opstellen van communicatiebeleid. Website actueel houden	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
4	Ineffectieve cohorten	Combineren van groepen op effectieve wijze.	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
	Kwaliteit					
1	Beoordeling Inspectie is onvoldoende	Stafmedewerker onderwijskwaliteit aangesteld. Schoolleiders voldoende informeren over onderwijskundige doelstellingen. Planmatig werken conform Toezichtsplan Inspectie.	Groot 60-80%	Groot € 130.000	70% X € 130.000	€ 91.000
2	Uitkomst Audit Nederlandse Montessorivereniging op een aantal scholen onvoldoende.	Stafmedewerker onderwijskwaliteit aangesteld.	Mogelijk 20%-40%	Gemiddeld € 90.000	30% x € 90.000	€ 27.000

	Risicogebieden/risico's	Beheersings maatregel	Kans	Impact	Benodigde financiële buffer (afgerond)	
3	Kwaliteit Onderwijskundig beleid is onder de maat	Er worden schoolanalyses en stichtingsanalyses gemaakt. Met behulp van duidingsvragen worden mogelijke verklaringen gezocht om op te anticiperen en bij te sturen. Opstellen van het schoolplan/jaarplan waarin stichtingsafspraken terugkomen en tevens de identiteit van de scholen staat. Via kijkwijzers en groepsbezoeken het leerkrachthandele analyseren en waar nodig verbeterplan opstellen. Herschrijven kwaliteitsbeleid. Investeren in vernieuwingen	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
4	Anticiperen op curriculum ontwikkelingen	Een ontwikkelteam techniek en milieu	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
	Personeel					
1	Onvolledige compensatie van salarisindexaties / CAO stijgingen / sectorspecifieke premies	Jaarlijks wordt een (meerjaren) personele begroting opgesteld, waarmee de effecten zichtbaar worden. Periodiek wordt de realisatie (fte en loonkosten) gemonitord en besproken met het college van bestuur.	Zeer gering 10-20%	Matig € 50.000	15% x € 50.000	€7.500
2	Onevenwichtige leeftijdsopbouw in personeelbestand	Monitoren van leeftijdsopbouw (onderdeel van jaarverslag). Schoolleiders meenemen in dit inzicht. Tijdig anticiperen op onevenwichtige opbouw.	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
3	De lasten van vervangingen overstijgen de gemaakte reserveringen voor de vervanging	Periodiek zicht krijgen op deze lasten. Acties zetten op ziektevervanging (zie onderdeel "Ziekteverzuim is/wordt hoog"	Mogelijk 20%-40%	Gemiddeld € 90.000	30% x € 90.000	€ 27.000
4	Onvoldoende zicht op aantal en effect ontslagvergoedingen (niet zijnde transitievergoeding)	Vanuit personeelsdossiers en gesprekken met directeuren periodiek monitoren, inschatten kans en berekenen mogelijke effecten. Dossier tijdig op orde maken/krijgen van mogelijke medewerkers.	Zeer gering 10-20%	Matig € 50.000	15% x € 50.000	€ 7.500

	Risicogebieden/risico's	Beheersings maatregel	Kans	Impact	Benodigde financiële buffer (afgerond)	
5	Onvoldoende zicht op aantal en effect transitievergoedingen	Vanuit personeelsdossiers en gesprekken met directeuren periodiek monitoren, inschatten kans en berekenen mogelijke effecten. Vormen van verplichte dossiervorming om voor vergoeding UWV in aanmerking te komen. Dossier tijdig op orde maken/krijgen van mogelijke medewerkers.	Zeer gering 10-20%	Matig € 50.000	15% x € 50.000	€ 7.500
6	Uitkeringskosten vertrokken personeel komen voor rekening van Monton (risico van niet doorkomen introomtoets Participatiefonds)	Dossier vormen. Formatiebeheer en -bewaking. Benoemen en aanschrijven van wachtgelders bij vacatureruimte.	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
7	Kwaliteit Personeel is laag, wat leidt tot extra kosten scholing	Bekwaamheidsdossiers in AFAS. Monton academie. Er is een beschreven integraal personeelsbeleid (IPB) waarin onder andere een jaarlijkse cyclus van functioneringsgesprekken en, indien nodig, verbetertrajecten zijn opgenomen. Alle leerkrachten werken met een POP om professionaliteit te verbeteren.	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
8	Onvoldoende personeel beschikbaar	Deelname aan bovenbestuurlijke vervangingspool (deel van de scholen). Strategische personeelsplanning als de motor van goed HRM-beleid implementeren. Onderwijs anders organiseren/hybride onderwijs	Groot 60-80%	Groot € 90.000	70% x € 90.000	€ 63.000
9	Hoog personeelsverloop	Integraal personeelsbeleid. (binden en boeien)	Waarschijnlijk 40-60%	Groot € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000

	Risicogebieden/risico's	Beheersings maatregel	Kans	Impact	Benodigde financiële buffer (afgerond)	
	Organisatie					
1	Kwaliteit management (schoolleiding en CvB) is onvoldoende (ook financieel)	Helder management statuut implementeren waarin taken en verantwoordelijkheden staan beschreven. Strategische kaders helder beschrijven en implementeren. Opleiding integrale bedrijfsvoering en leiderschap geven. Meer op leiderschap selecteren. Onderlinge consultatie, intervisie en feedback geven structureel inzetten. Verbeteren afstemming en communicatie binnen bestuursbureau, directeuren en CvB. Elkaar kunnen en durven aanspreken.	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
2	Consistentie governance en beslisvaardigheid tussen RVT en CvB	Onvoldoende afstemming .	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
3	Kwaliteit P&C Processen is onvoldoende	Een beleidsrijk jaarplan en bijbehorende managementrapportage implementeren. Op basis van de geactualiseerde risicoanalyse, de geïntegreerde P&C-cyclus verder implementeren. Effectiviteit beheersmaatregelen monitoren. Binnen het gehanteerde automatiseringssysteem (AFAS) zijn diverse beheersingsmaatregelen doorgevoerd, zoals minimale functiescheiding.	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000

	Risicogebieden/risico's	Beheersings maatregel	Kans	Impact	Benodigde financiële buffer (afgerond)	
4	Door te veel verwijzingen naar S(B)O van zorgleerlingen moet er afdrachten verrekend worden.	Overzicht bijhouden van verwijzingen naar S(B)O. Kritisch kijken naar bao-bao verwijzingen	Waarschijnlijk 40-60%	Matig € 50.000	50% x € 50.000	€ 25.000
5	Door bestuurlijke spreiding is er te weinig zicht op kansen en risico's in de gemeente en SWV	Meer zichtbaar in gemeente en SVW	Waarschijnlijk 40-60%	Matig € 50.000	50% x € 50.000	€ 25.000
6	Dislocaties en nevenvestigingen zijn niet kostendekkend	Voor elke locatie wordt een meerjaren begroting opgesteld waarin de financiële effecten zichtbaar worden.	Waarschijnlijk 40-60%	Gemiddeld € 90.000	50% x € 90.000	€ 45.000
	Gebouwen					
1	Er is sprake van achterstallig groot onderhoud / te weinig zicht op onderhoudspositie	Leren van knelpunten uit het verleden. Er is een ingehuurde beleidsmedewerker huisvesting. Het meerjaren onderhoudsplan wordt geactualiseerd. Eigen IHP	Mogelijk 20%-40%	Groot € 130.000	30% x € 130.000	€ 39.000
2	Bezettingsgraad gebouwen is laag	Alternatieve toepassingen inventariseren. Leegstand door krimp compenseren met huuropbrengsten.	Mogelijk 20%-40%	Gemiddeld € 90.000	30% x € 90.000	€ 27.000

	Risicogebieden/risico's	Beheersings maatregel	Kans	Impact	Benodigde financiële buffer (afgerond)	
3	Toenemende exploitatielast door verouderde gebouwen.	Eigen IHP opstellen en tijdig met agenderen Duidelijke afspraken met gemeente over mogelijke bouwkostenstijging nieuwbouw.	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
4	Financiële gevolgen duurzaamheid eigen investeringe bij nieuwbouw.	Goede meerjarige analyses maken. Deelnemen in kenniscgroepen. Meerjarenliquiditeitsbegroting	Mogelijk 20%-40%	Groot € 130.000	30% x € 130.000	€ 39.000
Inventaris, ICT en OLP						
1	Gemiddelde ouderdom van activa is hoog Zicht op inventaris	Activa en investeringscyclus in kaart brengen. Meerjaren investeringsplan (mip) gebruiken. Jaarlijkse besprekingen met budgethouders over mip.	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
2	Databeveiliging/AVG niet op orde / boete vanuit AP (autoriteit persoonsgegevens)	Tekenen Bewerkingsovereenkomsten ledere medewerker heeft Monton email adres. Belang databeveiliging communiceren en bewustzijn creëren en consequenties van datalekken inzichtelijk maken. Aanstellen Privacy Officer voor Monton of in samenwerking met andere Stichtingen.	Zeer gering 10-20%	Groot € 130.000	15% x € 130.000	€ 19.500
Externe invloeden						
	Pandemie/corona waardoor mogelijk tijdelijke schoolsluiting	Flexibiliteit en hybride onderwijs	Mogelijk 20%-40%	Matig € 50.000	30% x € 50.000	€ 15.000
	Weg bewegen van lumpsum, naar aparte subsidietrajecten met verantwoording systematiek	Procedure subsidie aanvragen opstellen.	Waarschijnlijk 40-60%	Matig € 50.000	50% x € 50.000	€ 25.000
	Subtotaal					€ 949.000
	Niet-beheersbare risico's			5 % van buffer		47.450
	Totale financiële buffer					€ 996.450

Een eigen vermogen tussen de € 950.000 en € 1.000.000 is voldoende om de bovenstaande risico's op te vangen.