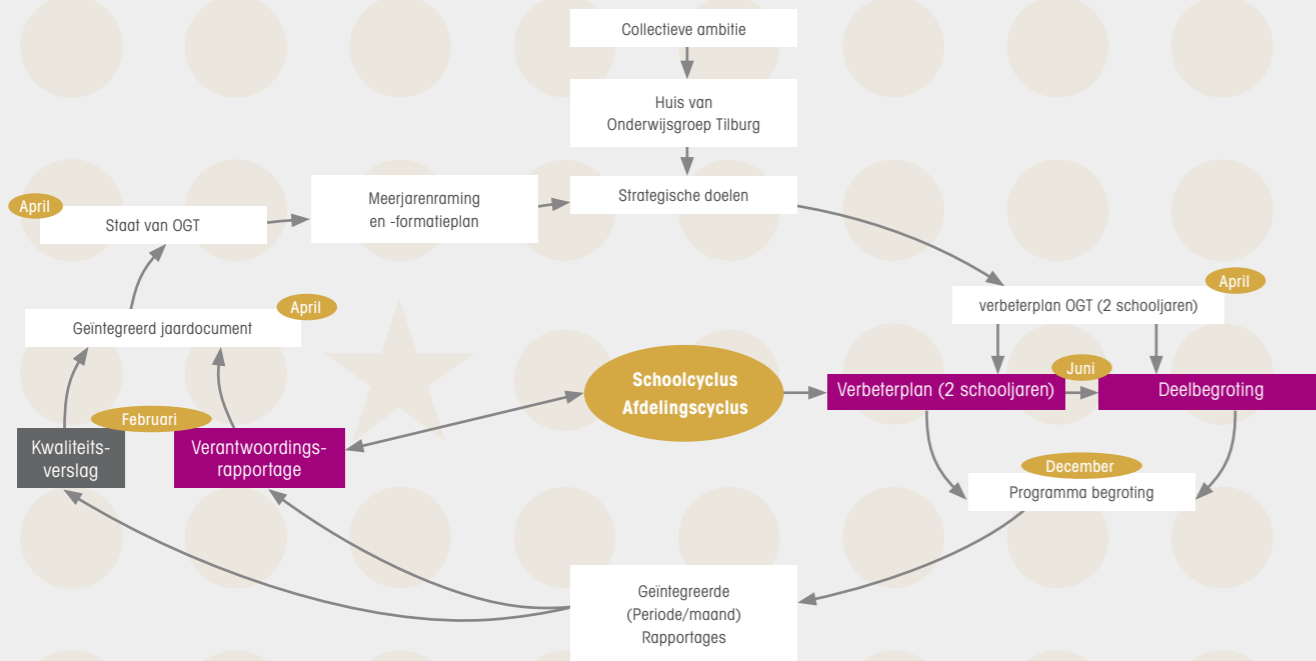


B. OVERIGE RAPPORTAGES

B1. RAPPORTAGE AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

DE PLANNING-, CONTROL- EN VERANTWOORDINGSCYCLUS



De belangrijkste taak van Onderwijsgroep Tilburg is het verzorgen van goed onderwijs. Om dat succesvol te doen maken wij elk jaar duidelijke keuzes en bepalen we concrete doelen. Daarop zetten wij onze koers uit en zo nodig sturen wij bij. In het jaarverslag leggen wij hierover verantwoording af. De start van de planning-, control- en verantwoordingscyclus ligt bij de jaarlijks uitgebrachte 'kaderbrief voor de programmabegroting', waarin staat wat we willen bereiken, hoe we dat gaan doen en wat het mag kosten.

Grip met passie

Onderwijsgroep Tilburg hanteert de planning-, control en verantwoordingscyclus niet rigide. Wij willen sturing en verantwoording zo inrichten, dat wij de vervreemding en bureaucrativering vermijden die dat in vergelijkbare

organisaties heeft opgeleverd. Planning en control steunen op het uitgangspunt dat mensen liever iets goed doen dan fout. Wij vertrouwen erop dat onze gepassioneerde onderwijsmensen hun vak naar behoren willen uitoefenen.

Programmabegroting

De programmabegroting van Onderwijsgroep Tilburg bestaat uit:

1. voortgezet onderwijs: de te behalen resultaten voor de scholen voor voortgezet onderwijs;
2. middelbaar beroepsonderwijs: de doelen van ROC Tilburg;
3. het funderend onderwijs: de activiteiten die bijdragen aan het repareren van achterstanden en uitval in het reguliere VO en aan het ontwikkelen van volwassenen;
4. innovatie: de activiteiten gericht op nieuwe onderwijsproducten en -diensten;
5. centrum voor bedrijfsgericht opleiden: het kennis- en innovatiecentrum ten behoeve van bedrijfsgerichte scholing;
6. de stafdiensten: ter ondersteuning van de scholen en het College van Bestuur;
7. de gemeenschappelijke kosten: noodzakelijk om het onderwijs op de scholen mogelijk te maken;
8. collectieve voorzieningen: de collectieve personele, huisvestings-, inventaris- en treasury-doelen;
9. algemeen: de bestuurlijke agenda, de doelstellingen voor het management en de collectieve afspraken alsmede de bijdrage die medezeggenschap levert.

Risicomanagement

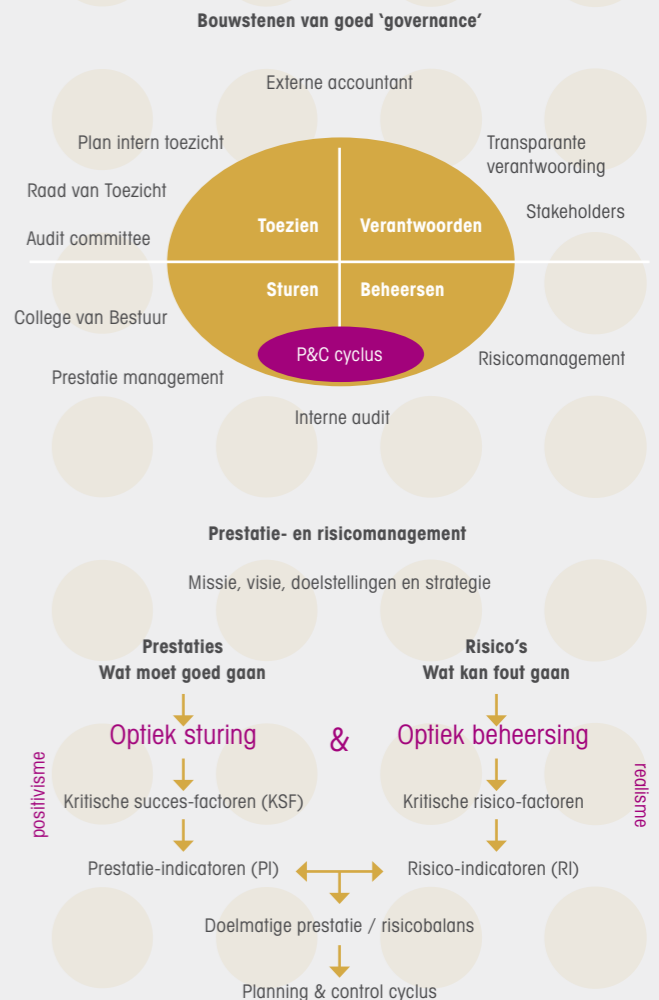
Onderwijsgroep Tilburg opereert in een dynamische en complexe omgeving en dit brengt risico's met zich mee. Het risicoprofiel stijgt door de vele veranderingen. Onderwijsgroep Tilburg hanteert als leidraad voor goed bestuur de Governance-code BVE. Risicomanagement vormt een belangrijke bouwsteen van goed bestuur zoals blijkt uit de figuur hiernaast.

Prestatiemanagement en integraal risicomanagement

Prestatie- en risicomanagement hangen met elkaar samen. Bij prestatiebesturing (wat moet goed gaan) formuleren wij concrete doelen, monitoren wij behaalde prestaties en sturen wij bij als dat nodig is. Bij risicomanagement (wat kan fout gaan) staan het gestructureerd beoordelen, beheersen en bewaken van risico's die het behalen van de doelen bedreigen, centraal. De uitdaging voor het management is om beide instrumenten te integreren in de planning- en controlcyclus (zie figuur hiernaast).

Wij hebben gekozen voor een duidelijke scheiding van de activiteiten die behoren tot het primair proces (de onderwijsactiviteiten en de innovatie) en de secundaire processen (diensten, management en voorzieningen). Zo blijven wij scherp op een gezonde verdeling van middelen tussen onderwijs en diensten. De programmabegroting komt voort uit beleidsdocumenten, wet- en regelgeving en in- en externe gesprekken: zo komen wij tot een goede mix van doelstellingen. Bij elk programma hoort een programma-eigenaar die de voortgang realiseert en zich hiervoor verantwoordt. De schooldirecteuren zijn hier ook nadrukkelijk bij betrokken.

De externe verantwoording wordt zo relatief eenvoudig. Immers, wat wij wilden bereiken in 2015, hoe wij dat wilden doen en wat het mocht kosten is vastgelegd. De leidraad is: hebben wij bereikt wat we wilden bereiken, hoe hebben wij dat gedaan en hoeveel heeft dat gekost. De beantwoording van deze vragen leidt uiteindelijk tot het oordeel van het College van Bestuur.



Risicobeheersing

Onderwijsgroep Tilburg onderscheidt naast financiële en strategische risico's, operationele risico's. Dit zijn risico's die voortkomen uit externe ontwikkelingen of uit de interne bedrijfsvoering. Echter, niet alle risico's zijn relevant. Het gaat alleen om die risico's die het behalen van de doelen bedreigen, oftewel: risico's die er toe doen. Wij willen de risico's vooraf managen en niet achteraf reageren.

Wij spreken dan ook van integraal risicomanagement, waarbij het managen van risico's wordt geïntegreerd met het realiseren van de organisatiedoelen. Integraal risicomanagement betekent dat de risico's worden beoordeeld, beheerst en bewaakt als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Dit is de verantwoordelijkheid van het management.

Plannen voor de toekomst

1. Wij versterken het signalerend- en zelfcorrigerend vermogen van onze individuele medewerkers door middel van het lean-gedachtegoed, in het kader van 'elke dag een beetje beter'.
2. Wij gaan een verschuiving realiseren van interne controle naar interne beheersing, zodat (onderwijs-)resultaten voorspelbaar worden.
3. Wij gaan onderzoeken hoe wij naast het borgen van de kwaliteitszorg de kwaliteitscontrol kunnen versterken. Het doel is om op basis van prestatie indicatoren de grip op de onderwijskwaliteit te vergroten.
4. Wij gaan het risicobeheersingssysteem op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau herzien (met verwijzing naar de navolgende risicoparagraaf).

DOEL

Wij hebben onze visie op interne (risico)beheersing opnieuw bekeken.

Het ontwikkelen van een 'in control framework' voor het onderwijs en bedrijfsvoering om bij te dragen aan continu verbeteren.

Wij willen het zelfsignalerend- en zelfcorrigerend vermogen van de individuele medewerkers versterken.

Wij willen een verschuiving realiseren van interne controle naar interne beheersing, zodat (onderwijs)resultaten voorspelbaar worden.

BEREIKT

In het kader van de collectieve ambitie van de Onderwijsgroep Tilburg hebben wij in 2015 gekeken op welke (vernieuwende) wijze interne beheersing ondersteunend kan zijn. In een visiedocument hebben wij de koppeling gelegd tussen de traditionele invalshoek van risicobeheersing en het bevorderen en benutten van kansen.

Het visiedocument is uitgewerkt in een excellentieraamwerk: een uitwerking van hoe wij dagelijks werken aan het beste onderwijs.

Op het merendeel van de organisatieonderdelen van de Onderwijsgroep Tilburg hebben in 2015 één of meerdere activiteiten plaatsgevonden afgeleid van het lean-gedachtegoed. Daarmee is het zelfsignalerend- en zelfcorrigerend vermogen van onze medewerkers gegroeid.

Het blijft een zoektocht om de toegevoegde waarde van interne beheersing goed onder het voetlicht te brengen.

AANVULLENDE MAATREGELEN

In het licht van onze collectieve ambitie is het noodzakelijk om het zelfsignalerend- en zelfcorrigerend vermogen van de individuele medewerkers te blijven versterken.

Wij blijven hierover in gesprek met scholen en de ondersteunende diensten.

B2: BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

RISICOPARAGRAAF

1. Nieuwe bekostigingsregime beroepsonderwijs

Het risicoprofiel van Onderwijsgroep Tilburg is in de afgelopen jaren (sterk) gestegen door veranderingen in de (onderwijs-)omgeving vooral als gevolg van het nieuwe bekostigingsregime voor het beroepsonderwijs. In de tweede helft van 2015 werd duidelijk dat ROC Tilburg de komende jaren geconfronteerd gaat worden met een structureel lagere bekostiging. In dezelfde periode staat de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur voor het mbo op de agenda. Deze combinatie van verhoogde (externe en interne) risicofactoren zorgt voor een forse opdracht.

Met als uitgangspunt 'het beste onderwijs van Nederland' is het voor de komende jaren noodzakelijk om strak te sturen op:

- Kwaliteitsverbetering;
- Het doelmatiger inzetten van de middelen;
- Het wegnemen van verspillingen middels procesgericht werken;
- Kostenefficiency;
- Het vergroten van de inkomsten c.q. het zorgen voor vervangende inkomsten.

Maatregelen

1. Het versterken van de kort cyclische sturing door maandelijks te anticiperen op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.
2. Het tweemaal per jaar herijken van het meerjarenbeleidsplan (inclusief de financiële meerjarenraming) zodat tijdig

kan worden bijgestuurd op de koersontwikkeling van de Onderwijsgroep Tilburg.

2. Formatie

De maatregelen met betrekking tot de formatie brengen zowel een operationeel als financieel risico met zich mee. Het risico dat de maatregelen niet het volledige resultaat behalen is hoog, de omvang is echter onvoldoende te duiden. Vooralsnog lijkt er sprake te zijn van een na-ijlend effect op het gewenste resultaat. Dit kan door snel schakelen, de juiste middelen en goede communicatie deels ondervangen worden. Een goed instrument voor het volgen van de formatieontwikkeling is hiervoor cruciaal. Operationeel bestaat het risico dat, ondanks gedegen beleid, er knelpunten in de uitvoering ontstaan. Dit is een risico wat door middel van communicatie, de inzet van middelen en tijdig schakelen grotendeels te ondervangen is.

3. Deelnemers

Ook de maatregelen waarmee ons aandeel van de rijksbijdrage toeneemt, het verhogen van het aantal deelnemers met jaarlijks 1% ten opzichte van het totaal van 2015, brengen zowel een operationeel als financieel risico met zich mee. Tevens is er sprake van samenhang met de maatregelen met betrekking tot de formatie die lastig te duiden is. Het financiële risico bevindt zich op het vlak van de

landelijke ontwikkelingen en de daadwerkelijke realisatie van de toename van het aantal deelnemers. Iedere fluctuatie in de hoogte van de totale landelijke rijksbijdrage, in het totaal aantal deelnemers landelijk en het aantal deelnemers OGT brengt een ander resultaat met zich mee. Het risico is gemiddeld, financieel is dit onvoldoende te duiden. Inzetten van goede marketing- en communicatiemiddelen kan zorgen voor het verlagen van dit risico. Bij het ontbreken van voldoende geschoold en kwalitatief goed personeel bestaat er een risico dat er met grotere groepen gewerkt moet worden dan wenselijk. Dit is een operationeel risico.

4. Uitgaven

De Begroting 2016 is verlaagd door de financiering van de projecten Innovatie primair proces, Taal & rekenen en Duurzaam Verbeteren (lean) te stoppen per 1 augustus 2016. Alleen het project Innovatie primair proces stopt daadwerkelijk per 1 augustus 2016. De projecten Taal & Rekenen en Duurzaam verbeteren maken onderdeel uit van het Kwaliteitsplan 2015 -2018 en lopen door. Het risico bestaat dat het budget voor projecten niet voldoende is om onze ambitie waar te maken. Dit brengt zowel een financieel als operationeel een gemiddeld risico met zich mee. Door strak op alle lopende en nieuwe projecten te sturen en informatie met betrekking tot deze projecten goed inzichtelijk te maken, kan het risico worden beperkt.

Daarnaast is er een verlaging van de begroting voor materieel in programma 7 doorgevoerd. Er heeft nog geen overleg plaatsgevonden met betrekking tot het daadwerkelijk verdelen van deze verlaging. Communicatie hierover is noodzakelijk om het risico zoveel mogelijk te beperken.

5. Huisvesting

Voor de nieuwbouw van het Vakcollege is de in 2013 opgestelde berekening gebruikt met een aanpassing van het investeringsbedrag. In 2016 wordt een nieuwe berekening opgesteld. Deze berekening kan zowel positief als negatief resultaat laten zien. Dit is een laag financieel risico.

De kosten voor onderhoud zijn hoger begroot door aanpassing van de dotatie en het uiteindelijk vervallen van de voorziening. Dit is gebaseerd op een zo zorgvuldig mogelijke berekening. De uitvoering kan anders uitpakken waardoor er zowel een voordeel als een nadeel kan ontstaan. Dit is een laag financieel risico.

Voor de investeringen groot onderhoud is een bedrag voor afschrijvingskosten meegenomen. Dit bedrag is gebaseerd op de gemiddelde investeringsbehoefte over de jaren 2016 – 2020 en een afschrijvingstermijn van 10 jaar. De investeringsbehoefte per jaar en de daadwerkelijke afschrijvingstermijn bepalen uiteindelijk het resultaat.

Dit kan zowel positief als negatief zijn. Dit is een laag financieel risico.

6. Loonkostenstijging inclusief pensioenpremie

Het uitgangspunt voor de berekening van de loonkostenstijging inclusief pensioenpremie is een stijging met 1,25%. De compensatie van de rijksbijdrage à 0,45% blijft hierbij achter. Hierop is het uitgangspunt gehanteerd dat de organisatie dit zelf moet ondervangen en is er vanaf 2018 gerekend met een loonkostenstijging van 0,6%. Het niet realiseren van dit verlaagde percentage is een financieel gemiddeld risico.

Financieel afdekken van risico's

Het verhoogd risicoprofiel betekent dat de in het verleden opgebouwde algemene en bestemmingsreserves steeds belangrijker worden voor het afdekken van risico's.

Naast de algemene reserves onderscheiden wij onderstaande bestemmingsreserves:

- Personeel ten behoeve van de personele risico's / fricties;
- Allocatiebuffer ten behoeve van het financieringsrisico: de voorfinanciering in het geval van (substantiële) leerlingengroei;
- Innovatie ten behoeve van de risico's met betrekking tot de (verantwoording van) innovatie-activiteiten alsmede om noodzakelijke innovatie-activiteiten veilig te stellen;

- Onderwijs en ICT vanwege het risico dat de investeringen in ICT-toepassingen in het onderwijs zich niet helemaal terugverdienen; dit in afwijking van het vastgesteld beleid.

Daarnaast is een voorziening in het leven geroepen om de mobiliteit van de medewerkers te stimuleren.

B3: RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Bestuur en Toezicht

Onderwijsgroep Tilburg heeft een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel de Raad van Toezicht als het College van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting en het bestuursreglement.

Raad van Toezicht

In de wet: 'Goed bestuur, goed onderwijs' zijn de kaders opgenomen voor de taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft drie belangrijke taken:

1. Toezichthouder;
2. Het met raad terzijde staan van het College van Bestuur;
3. De rol van werkgever van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2015 vijf reguliere vergaderingen belegd. Hierin zijn aan de orde gekomen: de ontwikkeling van de vmbo-scholen, de onderwijsontwikkelingen in het middelbaar beroepsonderwijs, de kwaliteitsonderzoeken, de examinering, de huisvestingsvraagstukken, het HR-beleid en de financiële resultaten.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring afgegeven voor het Jaarverslag, de Jaarrekening en het Accountantsverslag over 2014, het Bestuursreglement, de Programmabegroting 2016 en de nieuwbouw van het Vakcollege Tilburg en heeft het Toezichtskader 2015 vastgesteld.

Het Toezichtskader 2015, waarin het spanningsveld tussen de besluitvorming door het College van Bestuur en het toezicht daarop is vastgelegd, is conform de branchecode Goed Bestuur MBO en biedt handvatten om de drie taken van de Raad van Toezicht nader in te vullen. De informatieverzameling voor het toezicht bestond uit zowel schriftelijke als mondelinge informatie van het College van Bestuur, de concerncontroller en externe partijen zoals de accountant, onderwijsinspectie etc. Daarnaast heeft informatieverzameling plaatsgevonden in gesprekken met de medezeggenschapsraden en mensen binnen de organisatie. Met het afleggen van schoolbezoeken legt de Raad verbinding met de praktijk op de scholen. De Raad heeft zich specifiek op de hoogte gesteld van de impact van regeringsmaatregelen op Onderwijsgroep Tilburg. Om een beter beeld te krijgen van het oordeel van de Inspectie heeft de Raad afgelopen jaar wederom de

contact-inspecteur uitgenodigd om toelichting te geven op de haar gerapporteerde bevindingen. Om professionalisering van de Raad verder te bewerkstelligen en een dialoog met meerdere geledingen uit de organisatie te voeren is een tweetal expertmeetings belegd. Hierbij is onder leiding van twee externe partijen ingegaan op de thema's arbeidsmarktproblematiek (dr. M. van der Meer) en professionalisme (prof. dr. G. Smid). De rol van sparringpartner en werkgever is vormgegeven door middel van zowel individuele als collectieve gesprekken met het College van Bestuur binnen en buiten reguliere vergadermomenten gedurende het jaar. De Raad is positief over het functioneren van het College van Bestuur en de richting van de ontwikkelingen conform het Huis en de kanteling in de organisatie.