

# ***Toezichtskader***

***voor het intern toezicht op het College van Bestuur, ter uitvoering van het Reglement voor de Raad van Toezicht van de Stichting voor Protestants-Christelijk Voortgezet Onderwijs in de gemeente Barneveld en Omgeving***

# 1. Inleiding

## 1.1 Het kader voor ons toezichthouden

Voorliggend document beschrijft het kader van waarop de Raad van Toezicht (hierna te noemen 'Raad') toezicht houdt. Intern toezicht komt tot uiting in verschillende rollen: adviseur, werkgever, netwerker en toezichthouder. Dit kader richt zich met name op de invulling van de rollen 'toezichthouder' (delen 3, 4, 5 en 6) en 'werkgever' (deel 2).

### Begrippen

- in dit reglement wordt onder 'raad' verstaan: de Raad van Toezicht.
- in dit reglement wordt onder 'bestuur' verstaan: het College van Bestuur.
- in dit reglement wordt onder 'stichting' verstaan: de Stichting voor Protestants-Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de gemeente Barneveld en Omgeving

## 1.2 Balans tussen 'Trust me' en 'Prove me'

Toezicht houden en sturen in organisaties kan niet zonder vertrouwen. Het is onmogelijk zulke datafeedback te genereren dat de Raad garantie krijgt dat hij volledig 'in control' is. Naast het scheppen van heldere kaders en door monitoring op de resultaatafspraken moet er vertrouwen zijn in het College van Bestuur (hierna te noemen: College).

Het is derhalve zoeken naar een balans tussen 'Trust me' en 'Prove me'.

Vertrouwen is de verwachting dat de wederpartij zich houdt aan zijn woord en gewekte verwachtingen honoreert. Dit geldt niet alleen voor de verhouding Raad – College, maar ook voor de leden van de Raad onderling. Een goed voorbeeld hiervan is de wijze van opereren van het College; gebeurt dit op een ethisch verantwoorde en integere manier? Draagt het College als normrepresentant van de organisatie de kernwaarden op een juiste manier uit?

## 1.3 Onbalans door overcontrole

Wanneer de angst om niet in control te zijn doorslaat, wordt een organisatie gecreëerd waarbij de handelingsruimte van het College dermate klein wordt dat dit ten koste gaat van de creativiteit en de ondernemersgeest binnen de organisatie. Nu komt vertrouwen 'te voet' en gaat dit 'te paard'. Wanneer dit vertrouwen door incidenten snel afkalft, zal de roep om meer monitoring van processen sterker worden en het toezicht meer gedetailleerd plaatsvinden, ook al gaat dit ten koste van de bestuurlijke slagkracht binnen de organisatie.

## 1.4 Onbalans door te veel vertrouwen en te weinig toezicht

Wanneer de Raad niet duidelijk is in zijn verwachtingen en deze onvoldoende heeft geëxpliciteerd en in blind vertrouwen het College volgt, ontstaat er een onverantwoorde situatie, niet alleen voor de organisatie als geheel, maar ook voor de Raad en niet in de laatste plaats voor het College. Immers, wanneer de verwachtingen niet of onduidelijk zijn geformuleerd en gekaderd, valt ook een eerlijk

beoordelingskader over het functioneren van het College weg. Immers, het College kan op basis van impliciete verwachtingen en beelden worden beoordeeld, met alle gevolgen van dien.

### **1.5 Zoeken naar evenwicht in vertrouwen en controle**

De Raad en het College willen als partners met beide hun onderscheiden verantwoordelijkheden zoeken naar het juiste evenwicht tussen vertrouwen geven en controle uitoefenen. Dit kan om te beginnen door op een aantal domeinen van toezicht heldere uitspraken te doen en door prestatie-indicatoren overeen te komen met het College.

## 1.6 Beoordelingsdomeinen

In dit toetsingskader worden vijf domeinen beschreven voor de uitvoering van het intern toezicht op het College door de Raad van de stichting.

Deze domeinen zijn:

- Functioneren College van Bestuur
- Instandhouding JFC + strategische en operationele risico's
- Onderwijskwaliteit
- Personeel
- Financieel beheer en treasurybeleid

Daarnaast is een onderdeel opgenomen over 'Early warning signals'.

Dit toetsingskader biedt de Raad de mogelijkheid om aan het College de juiste vragen te stellen in het kader van zijn toezichthoudende taak.

In het onderdeel 'Functioneren College van Bestuur' wordt het functioneren van het College getoetst op basis van de formele documenten zoals die binnen de organisatie zijn vastgesteld (statuten, reglementen et cetera).

In het onderdeel 'Instandhouding JFC + strategische en operationele risico's' wordt beschreven langs welke lijnen de toetsing plaatsvindt met betrekking tot het financiële risico- en beheersingssysteem, de maatschappelijke prestaties en rechtmatigheid, de efficiency, de integriteit, de kwaliteit van onderwijs en dienstverlening, de samenhang van het beleid met overige (semi)publieke sectoren en de niet-publieke activiteiten.

In het onderdeel 'Onderwijskwaliteit' worden de indicatoren beschreven op welke manier de Raad zicht moet krijgen op de kwaliteit van het onderwijs en de wijze waarop dit binnen de organisatie wordt gewaarborgd. Het gaat daarbij om de kwaliteit van zowel het onderwijs zelf als de medewerkers die de prestaties moeten leveren.

In het onderdeel 'Personeel en organisatie' worden ....

In het onderdeel 'Financieel beheer en treasurybeleid' worden niet alleen de meetpunten beschreven met behulp waarvan wordt getoetst hoe het College omgaat met de autonomie die aan de school is gegeven, maar ook de bijbehorende risico's waardoor een bepaald weerstandsvermogen dient te worden aangehouden.

In het onderdeel 'Early warning signals' wordt beschreven naar aanleiding van welke mogelijke signalen de Raad zo nodig het toezichtregime tijdig kan aanpassen en kan omschakelen naar een steviger en strakker toezicht. Het behoeft daarbij niet meteen te gaan om signalen van concreet dreigend onheil. Het is van belang dat tekenen van mogelijke afwijkingen of veranderingen zo snel mogelijk kunnen worden omgezet in verder en dieper doorvragen en dat het College kan worden uitgenodigd tot nadere informatie en nader overleg.

## **2. Functioneren College van Bestuur**

- Handelt het College conform de grondslag en de doelstelling, zoals verwoord in de statuten van de stichting?
- Opereert het College op een ethisch verantwoorde en integere manier?
- Hanteert het College op correcte wijze de gedragsregels zoals deze zijn omschreven in het Reglement voor het College van Bestuur?
- Wordt er op de juiste wijze gebruikgemaakt van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die op grond van de statuten en het Reglement voor het College van Bestuur aan het College zijn toegekend?
- Geeft het College op de gewenste wijze uitvoering aan de opdracht zoals die is geformuleerd in het Reglement voor het College van Bestuur ?
- Verstreckt het College aan de Raad tijdig gevraagd en ongevraagd alle informatie omtrent alle onderwerpen die voor een goed functioneren van de Raad naar het oordeel van de Raad nodig of dienstig zijn?
- Worden er jaarlijks door de Raad met het College functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd?

### **3. Instandhouding en strategische en operationele risico's**

#### **3.1 Kader en proces**

- Hanteert het College een beleidskader voor risicomanagement? Zo ja, past dit bij de geformuleerde missie, visie en algemene doelstellingen van de stichting? Is een vorm van risicomanagement ingebed in de reguliere management- en planning-en-controlcyclus?
- Vindt periodiek een gestructureerd proces van organisatiebrede, integrale risicoanalyse plaats, in aanvulling op (verplicht) risicomanagement op deelgebieden, zoals leerlingveiligheid (onder andere brand- en verkeersveiligheid), onderwijskwaliteit en leerresultaten, eisen Inspectie van het Onderwijs, eisen rond specifieke wet-en-regelgeving, zoals de Arbo?
- Hoe wordt over het gewenste en werkelijke risicoprofiel gecommuniceerd tussen het College en de Raad (anders dan alleen met de extern accountant en breder dan alleen financieel)?
- Heeft het College in de organisatie voldoende beheersingsmaatregelen genomen (of daarbuiten, zoals risico's delen, verzekeren of samenwerken) die ertoe leiden dat de risico's tot een aanvaardbaar niveau zijn afgedekt, rekening houdend met impact en kans van optreden?
- Worden risicoanalyse en beheersingsmaatregelen in enige mate onafhankelijk beoordeeld (intern of extern)?
- Hoe worden de financiële risico's door een afvaardiging van de Raad (bijvoorbeeld auditcommissie) gemonitord?
- Is er binnen de organisatie een functionaris die specifiek toeziet op risicomanagement, respectievelijk dit coördineert?
- Zijn de bekende risico's geprioriteerd op basis van kans van optreden en impact van risico's?
- Is daarbij rekening gehouden met het compenserende effect van getroffen beheersingsmaatregelen?
- Worden het risicoprofiel, belangrijke risico's en de kwaliteit van de beheersingsmaatregelen gecommuniceerd in de organisatie?
- Wordt in het jaarverslag over het risicomanagement verantwoording afgelegd aan de stakeholders?
- Is het risicoprofiel vertaald in gewenste maatregelen (bestuurlijk en organisatorisch) en financieel langetermijnbeleid?

#### **3.2 Missie en ambitie (strategisch)**

- Wordt voldoende rekening gehouden met de externe oriëntatie (ontwikkeling leerlingenaantal, samenwerking bedrijfsleven, bezuinigingen, huisvesting, toegankelijkheid et cetera)?
- Is er sprake van een heldere missie, visie en algemene doelstellingen (primair en secundair)?
- Is er expliciet recht gedaan aan de missie en ambitie en de gevolgen voor de dagelijkse processen in termen van risico's?

- Is hierbij sprake van een duidelijke confrontatie van de doelstellingen met risico's en mogelijke gevolgen?
- Is er een SWOT-analyse beschikbaar en gebruikt voor de risicoanalyse?
- Is 'out of the box' gedacht aan nieuwe risico's vanuit de omgeving (politieke ontwikkelingen, concurrentie, maatschappelijke druk, wijzigende bekostiging, toenemend financieel risicoprofiel, toenemend belang en mondigheid van leerlingen, arbeidsmarkt, imago, afhankelijkheid van ICT et cetera)?
- Worden risico's in samenwerkingsrelaties beheerst, intern (medezeggenschap, personeel, management) en extern (stakeholders, lokale overheden, bedrijfsleven, samenwerkingspartners)?

### 3.3 Operationeel en financieel

- Is er een procesanalyse gemaakt waarbij is getoetst of alle relevante processen in de organisatie in de analyse zijn betrokken?
- Is duidelijk wie de 'eigenaar' is van relevante risico's en processen?
- Is gebruikgemaakt van analyses op onderdelen (financiële risicoanalyses, analyses van leveranciers, Arbo en externe toezichthouders, zoals de Inspectie van het Onderwijs)?
- Is het personeel betrokken bij de risicoanalyse en inventarisatie van aanwezige beheersingsmaatregelen?
- Is in ieder geval (naast strategische aspecten) recht gedaan aan de volgende dimensies:
  - leerlingen en ouders;
  - tevredenheid, kwaliteit, veiligheid;
  - financiën (resultaten; financiële langetermijnpositie; zekerheid en voorspelbaarheid van opbrengsten; kosten en financiering);
  - personeel (beschikbaarheid, kwaliteit en deskundigheid; tevredenheid);
  - bedrijfsvoering en besturing (bedrijfsvoeringsrisico's in primaire en ondersteunende (geautomatiseerde) processen, efficiency, effectiviteit, kwaliteit en samenwerking, passend bestuursmodel en interne organisatiestructuur, beheersingsinstrumentarium (informatie, communicatie en interne controle);
  - onderwijshuisvesting en leerlingenstromen (kwaliteit schoolgebouwen en leeromgeving, doordecentralisatie onderwijshuisvesting, vastgoedbeheer, regionaal arrangement, leerlingenstromen, beleid aanmelding en inschrijving van leerlingen);
  - wet-en-regelgeving (voorwaarden bekostiging, verantwoordingseisen; regels jaarverslaglegging, voldoen aan andere wet- en regelgeving (van Arbo tot zelfstandigeninhuur en Europese aanbesteding, fiscale wetgeving en scheiding publiek-privaat; beginselen goed bestuur en intern toezicht).

## 4. *Onderwijskwaliteit*

### 4.1 *Periodiek onderzoek, klachtenprocedure en vertrouwenspersoon*

- Onderzoekt het College periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van de doelen van de stichting in de weg kunnen staan?
- Zijn risico's die de continuïteit van het onderwijs in gevaar kunnen brengen voldoende afgedekt? Wordt, als deze risico's niet voldoende zijn afgedekt, actie ondernomen door het College?
- Is er een klachtenprocedure?
- Wordt conform de klachtenprocedure omgegaan met klachten?
- Wordt de Raad geïnformeerd over klachten ten aanzien van het College?
- Is er sprake van vertrouwenspersonen voor de leerlingen? Maken deze jaarlijks een rapport op?
- Is er sprake van vertrouwenspersonen voor de werknemers? Maken deze jaarlijks een rapport op?

### 4.2 *CollegeOnderwijskwaliteit*

#### 4.2.1 *Leerresultaten en onderwijsopbrengst*

- Worden de door de wetgever gestelde doelen van het onderwijs bij de leerlingen gerealiseerd?
- Wordt, wanneer deze wettelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd, actie ondernomen door het College?
- Worden de door de stichting zelf gestelde doelen van het onderwijs bij de leerlingen gerealiseerd?
- Wordt, wanneer deze eigen doelstellingen niet worden gerealiseerd, actie ondernomen door het College?
- Is voldoende duidelijk waarop de door de stichting gestelde doelen van het onderwijs zijn gebaseerd?
- Wordt, wanneer de eigen doelstellingen niet worden gerealiseerd, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.2 *Doorstroom van leerlingen*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van het inzichtelijk maken van de doorstroom van leerlingen?
- Is er sprake van een leerlingvolgsysteem, zodat inzichtelijk is welk percentage van de leerlingen zonder vertraging de scholen doorloopt?
- Wordt de ontwikkeling van leerlingen gevolgd in de periode nadat ze de school hebben verlaten?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?



#### 4.2.3 *Leerstofaanbod*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van het leerstofaanbod dat aansluit bij de doelen van de school en van de wetgever?
- Wordt in het leerstofaanbod voldoende rekening gehouden met de verscheidenheid tussen leerlingen?
- Is er sprake van een goede samenhang in de leerstof, zowel wat betreft inhoudelijke thematiek als wat betreft de didactische vormgeving?
- Sluit het leerstofaanbod voldoende aan op de (voor)kennis van de leerlingen?
- Wordt voldaan aan de wettelijke eisen met betrekking tot het leerstofaanbod?
- Wordt in het leerstofaanbod voldoende recht gedaan aan de maatschappelijke opvattingen van JFC?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.4 *Onderwijstijd*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van de onderwijstijd dat aansluit bij de doelen van de school en van de wetgever?
- Wordt voldaan aan de wettelijke eisen ten aanzien van de onderwijstijd?
- Zorgt de school er afdoende voor dat de leerlingen de beschikbare onderwijstijd ook daadwerkelijk besteden aan het zich eigen maken van het leerstofaanbod?
- Zet de school de beschikbare onderwijstijd efficiënt in en worden er maatregelen genomen ter voorkoming van lesuitval?
- Wordt verlies van onderwijstijd, bijvoorbeeld door organisatorische en administratieve zaken, voldoende tegengegaan?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.5 *Pedagogisch klimaat*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van het pedagogisch klimaat dat aansluit bij de doelen van de school en van de wetgever?
- Wordt er in de praktijk voldoende invulling gegeven aan de profilering en identiteit van de school, zoals die blijkt uit de schoolgids en het schoolplan?
- Worden de leerlingen voldoende gestimuleerd om steeds nieuwe ervaringen op te doen?
- Worden er maatregelen getroffen om te borgen dat de leerlingen vertoeven in een omgeving die hun vertrouwen biedt?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.6 *Schoolklimaat*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van het schoolklimaat dat aansluit bij de doelen van de school en van de wetgever?
- Zijn er procedures om de veiligheid van de leerlingen en de medewerkers te garanderen?
- Is er sprake van beleid om pestgedrag tegen te gaan?
- Is er sprake van duidelijke gedragsregels, die consistent worden nageleefd?
- Is er sprake van maatregelen om diefstal en vernieling van eigendommen te voorkomen?
- Wordt lesverzuim actief tegengegaan en blijkt dit uit beschikbare verzuimcijfers?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?
- Is er sprake van een inspirerende leeromgeving? Voldoet de kwaliteit van de onderwijshuisvesting aan het karakter en de ambitie van de stichting? Zijn hierover, al dan niet regionaal, afspraken gemaakt met lokale overheden en partners, bijvoorbeeld via doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting, het gezamenlijk vastgoedbeheer of een regionaal arrangement?

#### 4.2.7 *Didactisch handelen*

- Is er bij de school sprake van beleid om het didactisch handelen van leerkrachten optimaal te laten aansluiten op de onderwijsbehoeften van de leerlingen?
- Over welk didactisch gedragsrepertoire beschikken de leerkrachten?
- Op welke wijze worden de vorderingen in het leren van de leerlingen gecontroleerd?
- Hoe wordt omgegaan met verschillen tussen leerlingen?
- Hoe worden de visie en de aanpak die de school voorstaat tot uiting gebracht in de lessen?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.8 *Leerlingenzorg*

- Is er bij de school sprake van beleid van leerlingenzorg dat aansluit bij de eigen doelen en die van de wetgever?
- Op welke wijze maakt de school de procedures voor doorstroming en begeleiding van leerlingen transparant voor betrokkenen?
- Hoe adviseert de school de leerlingen en hun ouders bij de keuze voor vervolgonderwijs of bij de beroepskeuze?
- Op welke wijze wordt ervoor gezorgd dat iedere leerling individuele aandacht krijgt en dat leerlingen met problemen de extra begeleiding krijgen die zij nodig hebben?
- Op welke wijze waarborgt de school dat problemen bij leerlingen ook worden opgemerkt?

- Wordt er met handelingsplannen gewerkt en in hoeverre worden ouders daarbij betrokken?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.9 *Aansluiting arbeidsmarkt en bedrijfsleven*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van de aansluiting op arbeidsmarkt en bedrijfsleven dat aansluit bij de doelen van de school en van de wetgever?
- Maakt de school deel uit van een (regionaal) verband dat zich richt op verbetering van de aansluiting met arbeidsmarkt en bedrijfsleven?
- Op welke wijze maakt de school de procedures voor doorstroming en begeleiding van leerlingen transparant voor betrokkenen?
- Hoe adviseert de school de leerlingen en hun ouders bij de beroepskeuze?
- Is het voldoende duidelijk waarop het beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### 4.2.10 *Aansluiting vervolgonderwijs*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van de aansluiting op vervolgonderwijs dat aansluit bij de doelen van de school en van de wetgever?
- Hoe worden de contacten met het vervolgonderwijs onderhouden?
- Hoe wordt vorm gegeven aan samenwerking en afstemming met vervolgonderwijs?
- Hoe adviseert de school de leerlingen en hun ouders bij de keuze voor vervolgonderwijs?

*4.2.11 Leerling-, ouder- en medewerkerstevredenheidsonderzoek in relatie tot onderwijskwaliteit*

- Wordt vanuit zelfevaluatie-instrumenten en leerling-, ouder- en medewerkerstevredenheidsonderzoek gekeken naar de betrokkenheid bij en tevredenheid over de gang van zaken bij de school?
- Is het voldoende duidelijk welke conclusies uit de resultaten van tevredenheidsonderzoek en zelfevaluatie worden getrokken? Wordt waar nodig door het College actie ondernomen die tot aanpassing of verbetering kan leiden?

## **5. Personeel**

### **5.1 Kwaliteit van het personeel**

#### *5.1.1 Kwaliteit van het onderwijsgevend personeel*

- Wordt er voldaan aan de wettelijke eisen ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijsgevend personeel (met name de Wet BIO: bekwaamheidsdossiers)?
- Is er sprake van beleid ten aanzien van het op peil houden van vakkennis en vaardigheden van het onderwijsgevend personeel?
- Is voldoende duidelijk waarop dit beleid is gebaseerd?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

#### *5.1.2 Kwaliteit van het onderwijsondersteunend personeel*

- Is er sprake van beleid ten aanzien van het op peil houden van vakkennis en vaardigheden van het onderwijsondersteunend personeel?
- Wordt dit beleid uitgevoerd? Leidt het beleid tot de gewenste resultaten? Wordt er, als het beleid niet tot de gewenste resultaten leidt, actie ondernomen door het College?

### **5.2 Professionalisering**

### **5.3 Medewerkertevredenheid**

### **5.4 Duurzame inzetbaarheid**

### **5.5 Personeelsplanning (formatieplan)**

## **6. Financieel beheer en treasurybeleid**

### **6.1 Financieel beheer (beleggen en belenen)**

- Voldoet de stichting aan de wettelijke verplichtingen die volgen uit de regeling beleggen en belenen?
- Brengt de stichting jaarlijks verslag uit over het beleid en de uitvoering ten aanzien van beleggen en belenen, alsmede omvang, soorten en looptijden van beleggingen en beleningen?
- Belegt de stichting de publieke middelen (en overige middelen als deze niet zijn afgescheiden van publieke middelen) risicomijdend?
- Zijn de administratieve organisatie en interne controle vastgelegd die betrekking hebben op beleggen en belenen?
- Welke normen worden gehanteerd voor het aangaan van transacties met financiële instellingen? Wordt de keuze van de bankrelatie onderbouwd met een financieel-technische argumentatie?
- Wordt gewerkt met een huisbankier of wordt een spreiding toegepast? Is de huisbank voor het College een strategische partner die een actieve bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen? Levert de bank een actieve bijdrage aan het introduceren en verbeteren van rentemanagement?

### **5.1 Treasurybeleid**

- Heeft de stichting specifieke en meetbare doelstellingen voor alle treasuryactiviteiten (liquiditeitsbeheer, beleggen, financiering en renterisicomanagement) en de wijze waarop de hieraan verbonden risico's worden beheerst?
- Is voor iedere partij bekend welke instrumenten en/of producten, wederpartijen en limieten worden toegestaan?
- Is de treasuryfunctie belegd in de organisatie?
- Is de informatievoorziening rond treasury ingericht, is informatie beschikbaar over liquiditeitsontwikkeling, de leningenportefeuille, de ontwikkeling van renterisico's en de bewaking van limieten die op wederpartijen en financiële instrumenten gesteld kunnen worden?
- Zijn kennis, ervaring en ondersteunende middelen in voldoende mate beschikbaar om uitvoering te kunnen geven aan het treasurybeleid?

## 7. *Early warning signals*

### 7.1 Mogelijke signalen

- De exploitatie wijkt ver af van begroting en prognose.
- De cijfers zijn haast te mooi en te precies conform begroting.
- Benadrukken van externe oorzaken naar aanleiding van interne analyses.
- Potentiële problemen worden gebagatelliseerd, zelfs geridiculiseerd.
- De Raad wordt te laat of onjuist geïnformeerd.
- Het College reageert defensief of laat zich herhaaldelijk verrassen.
- Adviezen in de managementletter van de accountant en/of andere adviseurs worden niet (tijdig) opgevolgd.
- Uitstellen of afblazen van bilateraal overleg voorzitter Raad + voorzitter College.
- Voelbare spanningen tussen Raad en College (non-verbaal, lichaamstaal).
- Signalen vanuit de medezeggenschapsraad.
- Signalen vanuit vertegenwoordigingen van ouders en/of leerlingen; verzoek om contact.
- Signalen van critical friends.
- Hoog verloop in de organisatie.
- Geruchten in de pers, in netwerken of wandelgangen.
- Irrationele tijdsbesteding van het College.
- Disfunctioneel gedrag van het College (statussymbolen, hofhouding, populair publiek optreden, grillig humeur – snel geïrriteerd of quasi opgewekt – veranderend uitgavenpatroon).
- Overmoed, steeds driestere plannen (vlucht naar voren om de echte problemen te camoufleren?).
- Signalen vanuit overige stakeholders, zoals het Ministerie van OCW, de Inspectie voor het Onderwijs, de lokale overheid (gemeenten), DUO, accreditatieorganen, de auditdienst OCW (reviews instellingsaccountant), koepelorganisaties, vakbonden, ouder- en leerlingorganisaties, media).