

## Handreiking bestuursverslag

---

### 1. Inleiding

#### 1.1. Pilot bestuursverslag

Ieder jaar verantwoorden de Nederlandse onderwijsinstellingen zich door middel van een jaarverslag, bestaande uit de jaarrekening, het bestuursverslag en de overige gegevens, waarin zij toelichting geven op de besteding van hun middelen en de daarmee behaalde resultaten. De aanlevering van de jaarrekening bij DUO is inmiddels volledig gedigitaliseerd en ondergebracht in SBR/XBRL, waarbij alle onderdelen zijn gedefinieerd in de OCW Taxonomie. Het bestuursverslag is dat nog niet, maar dat is op (korte) termijn wel het doel. Onderwijsinstellingen maken daarom jaarlijks nog steeds een papieren document. Geconstateerd wordt dat de verslagen niet alleen steeds omvangrijker worden maar ook dat ze ook steeds minder worden gelezen. Daarmee komt de functie van het bestuursverslag in gevaar. Om te komen tot een bestuursverslag dat beter tegemoet komt aan de behoeften van nu is OCW met DUO een pilot gestart. Het doel van de pilot was om besturen te helpen een compacter, meer gefocust bestuursverslag op basis van need-to-know informatie te realiseren zodat de stakeholders daar echt gebruik van maken en te komen tot een handreiking.

#### 1.2. Doel van deze handreiking

De nu voorliggende handreiking is bedoeld om besturen op weg te helpen een bestuursverslag op stellen dat stakeholders aanspreekt en hen van de relevante need-to-know informatie voorziet. Het bestuursverslag informeert daarmee niet alleen maar inspireert ook en vervult daarmee een functie bij het goede gesprek tussen bestuur en stakeholders.

Belangrijk is dat deze handreiking nadrukkelijk géén vervanging is van de geldende wet- en regelgeving, zoals RJO, Titel 9 Boek 2 BW of de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. In de handreiking wordt op een aantal plaatsen gerefereerd aan de formele regelgeving, maar de handreiking treedt daar nooit voor in de plaats.

Het gebruik van de handreiking is daarom niet voorgeschreven; u kunt er echter wel uw voordeel mee doen bij het opstellen van uw bestuursverslag. De handreiking kan bijdragen aan een goede basis voor focus in het bestuursverslag en daarmee aan uw horizontale verantwoording.

### 1.3. Totstandkoming van deze handreiking

Op 15 september 2017 vond de kick-offbijeenkomst van de pilot modernisering bestuursverslag plaats. In deze bijeenkomst heeft een grote groep vertegenwoordigers vanuit alle onderwijssectoren, sectorraden, DUO, FEZ, accountancy en toezicht, inzichten bijeengebracht om uiteindelijk te komen tot een compact, functioneel en efficiënt bestuursverslag dat voldoet aan de formele voorwaarden en voldoende inzicht verschaft.

We hebben daarbij uitgebreid gesproken over de volgende stappen: (1) het bepalen van de need-to-know thema's, (2) het opstellen van een bestuursverslag, (3) het valideren en beoordelen van het bestuursverslag door stakeholders, (4) het nemen van een besluit over het bestuursverslag en (5) het evalueren van huidige regelgeving.

Een kerngroep die uit de deelnemers aan de pilot is geformeerd, heeft na de pilotbijeenkomsten in meerdere sessies op basis van de – bij de pilot verkregen – inzichten concrete voorstellen uitgewerkt. Deze kerngroep bestond uit vertegenwoordigers van de onderwijsinstellingen uit alle sectoren, vertegenwoordiging vanuit de sectorraden, de Raad voor de Jaarverslaggeving/accountancy, de Inspectie van het onderwijs, DUO en OCW. Deze handreiking is de uitwerking van deze concrete voorstellen.

Bij het opstellen van de handreiking is natuurlijk ook gebruik gemaakt van de van toepassing zijnde wetgeving en richtlijnen voor de jaarverslaggeving en dan vooral het deel dat gaat over het bestuursverslag, maar vervangt deze vanzelfsprekend niet :

- BW2, titel 9, afdeling 7. Bestuursverslag.
- RJ 400 Bestuursverslag.
- Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO).
- Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (middelgrote en grote rechtspersonen) – RJ640 Organisaties-zonder-winststreven en dan in het bijzonder, 640.5 Bijzondere onderwerpen 640.512 en volgende over het Bestuursverslag.
- Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (middelgrote en grote rechtspersonen) – RJ650 Fondsenwervende organisaties en dan in het bijzonder 650.4 Bijzondere onderwerpen 650.403 en volgende over het Bestuursverslag.
- Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (middelgrote en grote rechtspersonen) – RJ660 Onderwijsinstellingen en dan in het bijzonder 660.5 Bijzondere onderwerpen 660.111 en volgende over het Bestuursverslag.
- Notities Helderheid (Helderheid in bekostiging BVE 2004, Helderheid in bekostiging HO 2003 en Helderheid in bekostiging HO 2004 (aanvulling)), Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen (d.d. 25 maart 2011, kenmerk 285339 sector bve en kenmerk 282532 sector ho).
- Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.
- WPO artikel 17c, lid 1 onder e en artikel 171, lid 1 onder a.
- WEC artikel 28i, lid 1 onder e en artikel 157, lid 1 onder a.
- WVO artikel 24 e1, lid 1 onder e en artikel 103, lid 1 onder a.
- WEB artikel 2.5.4, artikel 6.1.2a lid 2 en artikel 7.2.7 lid 3 en 4.
- WHW artikel 9.8, lid 1, 9.51, lid 2, 10.3d en 11.6, Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs artikel 17, lid 3 en artikel 32, lid 1, Besluit experiment vraagfinanciering hoger onderwijs artikel 9, lid 5.

Begin januari 2018 is de conceptversie (versie 0.5) van de handleiding verspreid onder alle deelnemers aan de kick-offbijeenkomst. In de slotbijeenkomst op 15 mei 2018 zijn

de bevindingen besproken ten aanzien van de conceptversie besproken met een grote groep vertegenwoordigers vanuit alle onderwijssectoren, sectorraden, DUO, FEZ, accountancy en toezicht. Die vervolgens verwerkt zijn in de (voorlopig) definitieve versie van de handleiding (versie 0.92). Deze versie is voorgelegd aan de advieswerkgroep Onderwijsinstellingen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Naar aanleiding van input vanuit deze advieswerkgroep van de Raad is de thans voorliggende versie opgesteld.

#### **1.4. Gebruikte documenten**

Bij het opstellen van deze handreiking is verder nog gebruikt gemaakt van de volgende documenten:

- Rapport Taskforce publieke Verantwoording (inzake de aanbeveling voor actualisatie van het bestuursverslag en standaardisatie op hoofdlijnen: Rapport+Taskforce+definitief.pdf <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/02/24/rapport-taskforce-publieke-verantwoording>).
- Notitie Naar een bestuursverslag Nieuwe Stijl - conceptversie 1.0.

#### **1.5. Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 gaat in de eerste paragraaf kort in op de algemene richtlijnen die u kunt aanwenden voor het opstellen van uw bestuursverslag.

De daarop volgende paragrafen behandelen verschillende onderwerpen met telkens een korte uitleg van wat onder het onderwerp wordt verstaan en een opsomming van punten die bij dit onderwerp voor de onderwijsinstelling aan de orde zouden kunnen c.q. moeten komen. Ter inspiratie is gekeken naar de RJ650 voor Fondsenwervende organisaties waarin de inhoud van het bestuursverslag uitgebreid is beschreven.

In het paragraaf 2.3 staat een korte uitleg over hoe omgegaan kan worden met de jaarlijks door de minister(s) van OCW vast te stellen thema's.

## Inhoud

1. Inleiding.....	1
1.1. Pilot bestuursverslag.....	1
1.2. Doel van deze handreiking.....	1
1.3. Totstandkoming van deze handreiking.....	2
1.4. Gebruikte documenten.....	3
1.5. Leeswijzer.....	3
2. Bestuursverslag.....	6
2.1. Algemeen.....	6
2.2. Voorwoord.....	8
2.3. Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving.....	9
2.3.1. Inleiding.....	9
2.3.2. Voor alle sectoren.....	9
2.3.3. Sector HO (HBO / WO).....	9
2.3.4. Sector MBO.....	9
2.3.5. Sectoren PO en VO.....	10
2.4. Visie en besturing.....	11
2.4.1. Inleiding.....	11
2.4.2. Visie.....	11
2.4.3. Besturing.....	11
2.4.4. Naleving branchecode.....	11
2.4.5. Verslag toezichthoudend orgaan.....	11
2.4.6. Omgeving (Internationale/nationale/regionale/lokale invloeden).....	11
2.5. Risicomanagement.....	12
2.5.1. Inleiding.....	12
2.5.2. Risicoprofiel.....	13
2.6. Bedrijfsvoering.....	15
2.6.1. Inleiding.....	15
2.6.2. Bedrijfsvoering.....	15
2.6.3. Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken.....	15
2.6.4. Duurzaamheid.....	15
2.7. Toekomstige ontwikkelingen.....	16
2.7.1. Inleiding.....	16
2.6.2. Regeling jaarverslaggeving onderwijs.....	17

2.7.3. Toelichting doelstellingen .....	18
2.7.4. Toelichting leerlingen/deelnemers/ studenten en personeel .....	18
2.7.5. Toelichting Balans .....	19
2.7.6. Toelichting Staat van baten en lasten.....	19

## 2. Bestuursverslag

### 2.1. Algemeen

In het - in 2017 door het ministerie van Financiën - uitgebrachte rapport van de Taskforce Publieke Verantwoording<sup>1</sup> zijn elementen benoemd waarover een bestuur in het bestuursverslag verantwoording aflegt: visie, besturingsmodel, bedrijfsvoering, financiële cijfers, belangrijkste (beleids-)prestaties, risicoprofiel inclusief continuïteit, naleving/rechtmatigheid, omgang met de omgeving en in-control-zijn. Het bestuursverslag moet bovendien voldoen aan de wettelijke kaders van BW2 Titel 9 en de RJO en de nadere uitwerking hiervan in Richtlijn 400 'Bestuursverslag' respectievelijk in Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen. Onderdeel hiervan is een meerjarig beeld dat voldoende context biedt om de trend te kunnen zien en te interpreteren. Binnen deze contouren is deze handreiking opgesteld.

Aan de hand van het rapport van de Taskforce én de opbrengsten vanuit de pilot, heeft de kerngroep een basislijst van onderwerpen uitgewerkt waarover besturen in het bestuursverslag verantwoording kunnen afleggen.

Deze onderwerpen komen vrijwel overeen met de elementen zoals genoemd in het rapport van de Taskforce Publieke Verantwoording. De kerngroep heeft echter de elementen in samenhang geplaatst en op onderdelen samengevoegd. Daarnaast heeft de kerngroep in de handreiking gekozen voor een volgorde waarin tot uitdrukking komt dat een organisatie - handelend vanuit een bepaalde visie - streeft naar realisatie van de hiermee samenhangende doelstellingen, naar continuïteit voor de lange termijn en vandaaruit gericht is op continu leren en verbeteren en op risicobeheersing. De kerngroep preludeert daarmee op een tendens dat vanuit onderwijsinspectie en politiek de focus zich meer en meer zal richten op een kwantitatief en kwalitatief degelijke 'continuïteitsparagraaf', die vervolgens ook nadrukkelijker tijdens de controle in de oordeelsvorming van de accountant betrokken zal worden.

Daarnaast is er een aantal thema's dat jaarlijks door de minister(s) van OCW wordt vastgesteld. In de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) staat hierover: *'De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap publiceert jaarlijks zo veel als mogelijk voor de aanvang van het betreffende verslagjaar een overzicht van de voor het betreffende verslagjaar relevante politieke of maatschappelijke thema's waarover het bevoegd gezag in het bestuursverslag rapporteert met betrekking tot de wijze waarop middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald.'*

Uiteindelijk heeft de kerngroep geconcludeerd dat in ieder geval de volgende onderwerpen in het bestuursverslag kunnen worden opgenomen en uitgewerkt:

- Voorwoord (incl. kerngegevens)
- Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving
- Visie en besturing (inclusief naleving en rechtmatigheid)
- Risicomanagement
- Bedrijfsvoering
- Toekomstige ontwikkelingen

Een bestuur is volledig vrij om naar eigen inzicht en behoefte (extra) onderwerpen in het bestuursverslag op te nemen, hoewel dit mogelijk afbreuk doet aan het streven om te komen tot een compact en need-to-know bestuursverslag. Zodra deze extra onderwerpen worden opgenomen in het bestuursverslag of als overige onderwerpen bij de jaarrekening worden gevoegd, kunnen deze onderwerpen vanzelfsprekend onderhevig zijn aan accountantsonderzoek.

---

<sup>1</sup> Rapport Taskforce Publieke Verantwoording, *ministerie van Financiën*, januari 2017

De rol van de accountant bij het bestuursverslag is, net als zijn rol bij de controle van de jaarrekening, wettelijk verankerd. Deze rol gaat bij het bestuursverslag overigens uitdrukkelijk minder ver dan zijn controlerende rol bij de jaarrekening. Het bestuursverslag is geen zelfstandig object van onderzoek, terwijl de jaarrekening dat wel is. De accountant geeft derhalve geen afzonderlijke controleverklaring bij het bestuursverslag af. De controleverklaring ziet alleen op de jaarrekening. Wel moet de accountant in de controleverklaring aangeven of het bestuursverslag alle in wet- en regelgeving opgenoemde elementen bevat en of de accountant in het bestuursverslag informatie heeft aangetroffen die strijdig is of materieel onjuist is vergeleken met de informatie die hij heeft verzameld in het kader van de controle van de jaarrekening. Vanwege deze veel beperktere rol van de accountant bij het bestuursverslag kan de gebruiker van het gecontroleerde jaarstukken minder zekerheid ontleen aan de informatie in het bestuursverslag dan aan de informatie in de jaarrekening<sup>2</sup>. Ditzelfde geldt overigens voor andere in de jaarstukken toegevoegde informatie, bijvoorbeeld informatie die in bijlagen na de jaarrekening is opgenomen.

Het is goed te markeren dat de handreiking niet in beton gegoten is. Hij heeft de status van een '*permanent bêta*'. Dit betekent dat mede op basis van de ervaringen in de toekomst met het oog op het vergroten van de relevantie van het bestuursverslag telkens nieuwe inzichten en verbeteringen kunnen worden voorgesteld. Dit kan gaan om vereenvoudigingen als over nieuwe aanvullingen.

Bij voorstellen voor nieuwe aanvullingen zullen de administratieve lasten voor onderwijsinstellingen, waaronder (indien relevant) de mogelijkheid voor onderwijsinstellingen om tijdig hun interne beheersing aan te kunnen passen aan de nieuwe inzichten, belangrijke toetsstenen zijn. In dit kader overweegt het ministerie van OCW het inrichten van een panel van interne en externe deskundigen gericht op het bijdragen aan een efficiënte en een effectieve verantwoording tegen voor onderwijsinstellingen aanvaardbare kosten.

In deze handreiking wordt op verschillende plaatsen gerefereerd aan termijnen, waarmee dan het volgende wordt bedoeld:

- Korte termijn: korter dan 1 jaar;
- Middellange termijn: langer dan 1 jaar maar maximaal 5 jaar;
- Lange termijn: langer dan 5 jaar.

---

<sup>2</sup> Om misverstanden te voorkomen: uiteraard kan informatie die op grond van wet- en regelgeving in de jaarrekening thuishoort geen andere plek binnen het jaarverslag krijgen, aangezien de jaarrekening dan niet meer aan de vereisten voldoet.

## 2.2. Voorwoord

In het voorwoord kan het bestuur van de onderwijsinstelling in maximaal 1½-2 A4-tjes een samenvatting geven van de belangrijkste punten zoals die in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder worden uitgewerkt.

Punten waaraan u kunt denken, zijn dan:

- Wat waren de belangrijkste bijdragen van de onderwijsinstelling aan de samenleving?
- Wat waren de belangrijkste doelstellingen van de onderwijsinstelling en hoe is het afgelopen jaar verlopen?
- Op welke wijze zijn de doelstellingen van de onderwijsinstelling gerealiseerd, zoals:
  - Hoe staat het met de onderwijskwaliteit (voor het hoger onderwijs ook voor onderzoek?
  - Hoe zijn de onderwijsprestaties?
- Heeft de onderwijsinstelling de regelgeving nageleefd bij het realiseren van haar doelstellingen?
- Hoe is het gesteld met de continuïteit van de onderwijsinstelling?
- Wat zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden?
- Wat zijn de verwachtingen voor de (nabije) toekomst (4 tot 5 jaar vooruit) en waar ziet de onderwijsinstelling kansen?
- Wat doet de onderwijsinstelling op het gebied van duurzaamheid?



## 2.3. Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving

### 2.3.1. Inleiding

In de RJ660.514 staan de onderwerpen van het bestuursverslag genoemd, aangevuld met het bepaalde in de artikelen 3 en 4 van de Rjo. Op grond van artikel 4, lid 6. RJO publiceert de minister van OCW jaarlijks een overzicht van de voor het betreffende verslagjaar relevante politieke of maatschappelijke thema's, waarover het bevoegd gezag in het bestuursverslag rapporteert met betrekking tot de wijze waarop middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald.

### 2.3.2. Voor alle sectoren

Van toepassing zijn de wettelijke vereisten van art 391.3 BW2 Titelt 9 en RJ 400.111 inzake Financiële instrumenten. In de regelgeving ligt vast dat het volgende thema op basis van de huidige regelgeving voor alle sectoren behandeld moet worden:

- Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016:
  - Het beleid en de uitvoering ten aanzien van beleggen en belenen.
  - De soorten en omvang van de beleggingen en beleningen.
  - De looptijden van de beleggingen en beleningen.

### 2.3.3. Sector HO (HBO / WO)

Specifiek voor de sector HO dienen de volgende thema's behandeld te worden:

- Helderheid in bekostiging HO 2003.
- Helderheid in bekostiging HO 2004 (aanvulling).
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen.
- Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs. Op grond van artikel 17, lid 3, artikel 17o lid 5 en artikel 32, lid 1 van het besluit experimenten flexibel hoger onderwijs dienen de gevraagde rapportages in het bestuursverslag aanwezig te zijn.
- Besluit experiment vraagfinanciering hoger onderwijs. Op grond van artikel 9, lid 5 dient de onderwijsinstelling te rapporteren over de voortgang van het experiment.
- Besluit promotieonderwijs artikel 12 lid 1 onder b.
- Profileringsfonds, opgave hoeveel studenten financiële ondersteuning hebben gekregen vanuit dit fonds.
- Overzicht van de vergoedingen aan en de declaraties van de individuele bestuurders HO.
- Samenwerking universiteit en academisch ziekenhuis WO.
- Segmentatie deelsectoren (te denken valt aan onderwijssectoren maar ook andere segmentatie kan van toepassing zijn).

### 2.3.4. Sector MBO

Specifiek voor de sector MBO dienen de volgende thema's behandeld te worden:

- Helderheid in bekostiging BVE 2004.
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen.
- Verantwoording keuzedelen (artikel 6.1.2a, lid 2) en/of verantwoording koppeling keuzedelen aan kwalificatie van de opleiding (artikel 7.2.7 lid 10).
- Verantwoording onderwijsprogramma met minder uren.
- Levenlang leren.
- Bedrijfsopleidingen.
- Verantwoording wijzigingen opleidingsaanbod met betrekking tot het arbeidsmarktperspectief en de doelmatige verzorging van een opleiding(web artikel 6.1.3, lid 4)
- Segmentatie deelsectoren (te denken valt aan onderwijssectoren maar ook andere segmentatie kan van toepassing zijn).

### 2.3.5. Sectoren PO en VO

Specifiek voor de sectoren PO en VO dienen de volgende thema's behandeld te worden:

- Prestatieboxgelden PO/VO.
- Huisvesting PO.
- Wachtgelden PO.
- Segmentatie deelsectoren (te denken valt aan onderwijssectoren maar ook andere segmentatie kan van toepassing zijn).

## 2.4. Visie en besturing

### 2.4.1. Inleiding

Als bekend dient het bestuur van de onderwijsinstelling in het bestuursverslag op een heldere en voor buitenstaanders ic. stakeholders inzichtelijke en evenwichtige wijze inzicht te geven in de visie van de organisatie en op welke wijze en in welke mate de regelgeving (compliance/rechtmatigheid) is nagekomen ("pas toe of leg uit").

### 2.4.2. Visie

Op de volgende punten kan het bestuur nader ingaan:

- De visie van de onderwijsinstelling, vertaald naar doelen op korte, middellange en lange termijn, mede in het licht van ontwikkelingen in het onderwijs en maatschappij.
- De organisatiecultuur.
- De kernactiviteiten van de onderwijsinstelling.

### 2.4.3. Besturing

Op de volgende punten kan nader worden ingegaan:

- De juridische structuur van de organisatie, met inbegrip van de groepsstructuur;
- Verbonden partijen.
- De naam en functie van bestuurders, directieleden en toezichthouders en hun eventuele (betaalde en onbetaalde) hoofd- en nevenfuncties.
- De governancestructuur, de wijze waarop het interne toezicht op de onderwijsinstelling is georganiseerd. Wie houdt toezicht op wie, bestuurders in relatie tot raad van toezicht (RvT) en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en hoe is de medezeggenschap geregeld?

### 2.4.4. Naleving branchecode

Het gaat hierbij om de code goed bestuur, gedragscodes en richtlijnen die de organisatie onderschrijft en naleeft. In het geval dat de geldende code goed bestuur, gedragscodes of richtlijnen niet worden onderschreven of nageleefd dan licht het bestuur toe waarom dit het geval is ("pas toe of leg uit").

### 2.4.5. Verslag toezichthoudend orgaan

De interne toezichthouder legt verantwoording af over de uitvoering van zijn taken (onder andere voor wat betreft de doelmatige besteding van rijksmiddelen) en van de resultaten die dat handelen heeft opgeleverd. Ook geeft het toezichthoudend orgaan aan hoe zij het bestuur ondersteunt en/of adviseert over beleidsvraagstukken en financiële problematiek en wat de belangrijkste vraagstukken zijn geweest - wanneer dit aan de orde is. Hierbij kan als guidance ook gekeken worden naar RJ 405 en RJ Uiting 2018-4.

Voor

### 2.4.6. Omgeving (Internationale/nationale/regionale/lokale invloeden)

De verantwoording naar alle belanghebbenden (de zogenaamde horizontale verantwoording) wordt als een belangrijk element beschouwd in het bestuursverslag van onderwijsinstellingen. In deze paragraaf wordt de wijze van omgang en communicatie van de onderwijsinstelling met bijvoorbeeld ouders, GMR, gemeente(n), klachtenbehandeling beschreven.

De ontwikkelingen en activiteiten worden beschreven op het niveau van de organisatorische eenheden die voor de gebruikers, waaronder leerlingen en studenten, herkenbaar zijn. Dat betekent dat de informatie naar gelang de behoefte van de belanghebbenden gesegmenteerd wordt naar geografisch gescheiden eenheden (vestigingen) en naar qua inhoud gescheiden eenheden (veelal opleidingen of groepen van verwante opleidingen). De mate van aandacht die er in het bestuursverslag aan

wordt besteed is afhankelijk van de ontwikkelingen en risico's die er in de gescheiden eenheden aanwezig zijn.

## 2.5. Risicomanagement

### 2.5.1. Inleiding

Bij de identificatie van de selectie van de voornaamste risico's en onzekerheden zijn in ieder geval de volgende vijf aandachtsgebieden van belang:

**1. Strategie** – Hieronder vallen risico's en onzekerheden, vaak met een externe oriëntatie/ontstaansgrond, die een belemmering vormen om de strategie en/of de plannen van de onderwijsinstelling te realiseren en invloed kunnen hebben op de lange termijn doelstellingen. Te denken valt aan bijvoorbeeld:

- \* (eventuele wijzigingen in) de strategie van de onderwijsinstelling;
- \* de governance van de rechtspersoon;
- \* de ontwikkeling van de potentiële studentenpopulatie;
- \* de ontwikkeling van het aanbod van voldoende en gekwalificeerd personeel;
- \* de ontwikkeling van de 'concurrentiepositie';
- \* technologische ontwikkelingen;
- \* maatschappelijke ontwikkelingen;
- \* duurzaamheidsaspecten.

**2. Operationele activiteiten** – Dit zijn risico's en onzekerheden die de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten van de onderwijsinstelling beïnvloeden en daarmee vooral betrekking hebben op processen binnen de onderwijsinstelling en van invloed kunnen zijn op de korte termijn doelstellingen. Deze omvatten onder meer risico's en onzekerheden gerelateerd aan:

- de interne organisatie en administratie;
- fraudegevoeligheid;
- corruptie;
- implementatie van nieuwe informatiesystemen;
- de kwaliteit van het personeel en de kwaliteit van de onderwijsprogramma's en de onderwijsprestaties;
- de beloningssystematiek binnen de onderwijsinstelling;
- de reputatie van de onderwijsinstelling of van haar studierichtingen.

**3. Financiële positie** – Dit betreft risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van de rechtspersoon, zoals liquiditeitsrisico's, renterisico's, onzekerheden in de mogelijkheden om financiering aan te trekken en valutarisico's.

**4. Financiële verslaggeving** – Hieronder vallen risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving. Dit betreft onder andere onzekerheden bij complexe toerekeningsproblemen, de mate van subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken en risico's ten aanzien van de inrichting van de financiële verslaggevingssystemen.

**5. Wet- en regelgeving** – Dit zijn risico's en onzekerheden die voortvloeien uit wetten en regels (zowel intern als extern) en een directe invloed hebben op de organisatie en/of de bedrijfsprocessen van de onderwijsinstelling. Dit omvat onder andere risico's en onzekerheden van het opereren in een omgeving met veel complexe regelgeving, risico's van het niet naleven van mededingingsregels en milieuwetgeving, risico's van (financieel) toezicht, onzekerheden met betrekking tot misbruik van voorwetenschap en risico's als gevolg van veranderende bekostigings- of belastingwetgeving.

Een organisatie is 'in control' (goed bestuur) als ze de interne en externe onzekerheden onderkent en maatregelen neemt zodat de organisatie voorspelbaar wordt en een balans tussen risico en beheersing wordt gevonden..

Punten die de mate van 'in control' beschrijven, zijn:

- het onderkennen en beschrijven van de voornaamste risico's gerelateerd aan de visie van de onderwijsinstelling;
- een globale beschrijving op hoofdlijnen van de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar;
- een beschrijving van eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd;
- welke wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke belangrijke verbeteringen van die systemen zijn gepland en dat één en ander met het intern toezichthoudend orgaan is besproken;
- planning en control-cyclus (begroting, rapportage, jaarrekening, gesprekken tussen bestuur en scholen);
- het vermogen van de organisatie om te leren en te veranderen.

### 2.5.2. Risicoprofiel

Het bestuur van de onderwijsinstelling kan in het bestuursverslag op een heldere en voor buitenstaanders inzichtelijke en evenwichtige wijze inzicht geven in de wijze waarop de belangrijkste risico's en onzekerheden in kaart zijn gebracht en wat de voornaamste risico's en onzekerheden zijn waarmee de onderwijsinstelling wordt geconfronteerd. Hierbij kan gedacht worden aan de context waarin de onderwijsinstelling zich bevindt en de mate waarin internationale / nationale / regionale dan wel lokale ontwikkelingen (turbulentie) invloed hebben op de onderwijsinstelling. Melding kan worden gemaakt van zaken met een politieke en/of maatschappelijke impact. De uitgebreidheid van de informatie wordt mede bepaald door de omvang en complexiteit van de onderwijsinstelling, haar activiteiten en de daaraan gerelateerde risico's en onzekerheden.

Het gaat niet om het geven van een uitputtende uiteenzetting van alle mogelijke risico's en onzekerheden, maar om een selectie en weergave van de belangrijkste risico's en onzekerheden waarvoor de onderwijsinstelling zich ziet geplaatst. Dit stelt de gebruiker van het bestuursverslag in staat zich een goed beeld te vormen van mogelijke gebeurtenissen of ontwikkelingen met belangrijke gevolgen voor resultaten, de financiële positie of de continuïteit van bepaalde of alle activiteiten van de onderwijsinstelling zelf of de groep indien de onderwijsinstelling aan het hoofd van een groep staat.

Onzekerheden ontstaan als gevolg van het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet.

Risico's zijn de effecten van onzekerheden op het behalen van doelstellingen.

Het bestuur van de onderwijsinstelling geeft een beschrijving op hoofdlijnen van de bereidheid risico's en onzekerheden al dan niet af te dekken (de zogenoemde risicobereidheid of 'risk appetite'). De mate van risicobereidheid is een leidraad voor het al dan niet nemen van maatregelen ter beheersing van risico's en onzekerheden.

Het bestuur van de onderwijsinstelling geeft aan op welke wijze het systeem van risicomanagement is verankerd in de organisatie en welke maatregelen de onderwijsinstelling heeft genomen ('soft controls') ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van haar werknemers.

Daarnaast dient het bestuur van de onderwijsinstelling de volgende informatie te verschaffen, waar mogelijk gekwantificeerd:

- Een beschrijving van de maatregelen die zijn getroffen ter beheersing van de voornaamste risico's en onzekerheden, voor zover mogelijk met een kwalitatieve

beschrijving van de verwachte effectiviteit van de genomen maatregelen. Indien voor één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden geen beheersingsmaatregelen zijn getroffen, dient dit feit te worden uiteengezet.

- Een beschrijving van de verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen, voor zover mogelijk gebaseerd op gevoeligheidsanalyses.
- Een beschrijving van de risico's en onzekerheden die in afgelopen boekjaar een belangrijke 'impact' op de onderwijsinstelling hebben gehad, en de gevolgen daarvan voor de organisatie. Zowel intern als extern.
- Of, en zo ja welke, verbeteringen in het systeem van risicomanagement van de onderwijsinstelling zijn of worden aangebracht.

## 2.6. Bedrijfsvoering

### 2.6.1. Inleiding

Als eerder gezegd geeft het bestuur van de onderwijsinstelling in het bestuursverslag op een heldere en voor buitenstaanders inzichtelijke en evenwichtige wijze inzicht in relevante /majeure gebeurtenissen, de belangrijkste behaalde financiële en niet-financiële doelstellingen en niet-behaalde doelstellingen in het boekjaar in het licht van het (meerjarig)beleid en de beoogde ontwikkeling van de onderwijsinstelling. Uitgangspunt is het strategisch plan en vervolgens het jaarplan. Wat waren de doelstellingen? Zijn deze gerealiseerd? Zo nee, waarom niet en wat gaat er veranderen? Wat ging goed en wat kan beter? Deze verantwoording is gekoppeld aan de financiële en niet-financiële doelstellingen zoals beschreven in paragraaf 2.6.1. Daarnaast geeft het bestuur inzicht in de wijze van monitoren en evalueren van het behalen van doelstellingen en het realiseren van de gewenste aanpassing. Tevens beschrijft het bestuur op welke wijze programma's en/of projecten zijn geselecteerd.

### 2.6.2. Bedrijfsvoering

U kunt hierbij denken aan de volgende zaken:

- De organisatie rond de bedrijfsvoering (bestuursbureau/functies).
- De inrichting van de ICT (functies/veiligheid/privacy gegevens).
- Het kwaliteitsbeheer / kwaliteitszorg (is er een kwaliteitsmedewerker/afdeling?/ koppeling eigen doelen/ambities versus ontwikkeling.).
- Het treasury beleid (treasurystatuut/in lijn met regeling OCW/gebruik derivaten).
- Het financieel beleid (functies/goedkeuring).
- Het personeelsbeleid (functies/doelen, activiteiten versus resultaten, zaken met behoorlijke personele betekenis en beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag).

### 2.6.3. Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken

U geeft een toelichting op de keuzes die gemaakt zijn op het gebied van onderwijskundige zaken en de onderwijsprestaties die daarvan het gevolg zijn.

### 2.6.4. Duurzaamheid

Dit betreft zaken als als beleid, doelstellingen, risico's en resultaten in relatie tot milieu, sociale en personele aangelegenheden, respect voor mensenrechten, anti-corruptie en omkoping en diversiteit in de Raad van Bestuur en het toezichthoudend orgaan.

Bij milieu gaat het om energiebewustzijn, duurzame inkoop, duurzaamheid gebouwen, et cetera.

## 2.7. Toekomstige ontwikkelingen

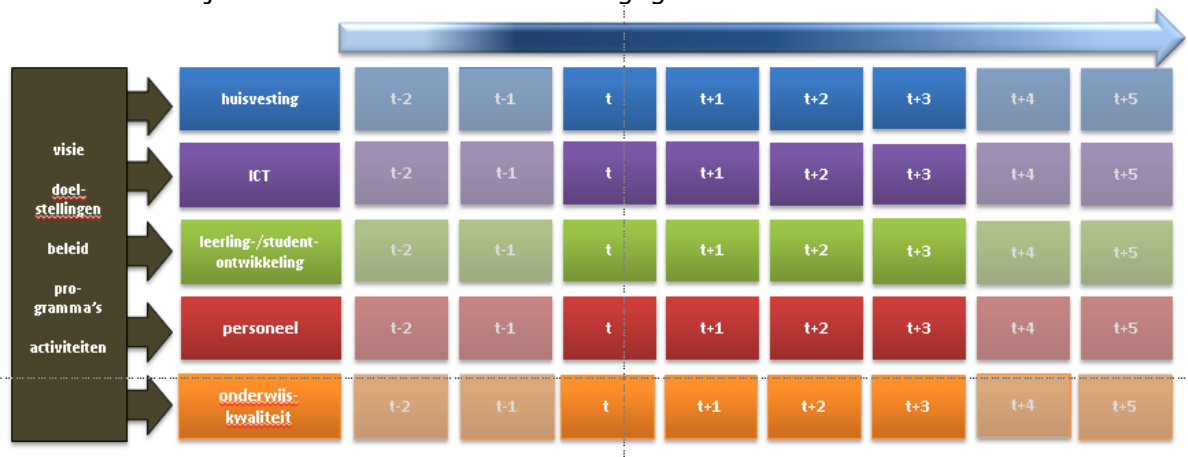
### 2.7.1. Inleiding

In het bestuursverslag geeft het bestuur van de onderwijsinstelling op een heldere en voor buitenstaanders inzichtelijke en evenwichtige wijze inzicht in de belangrijkste toekomstplannen voor de korte en middellange termijn. Hierbij dient specifiek ingegaan te worden op belangrijke wijzigingen in doelstellingen, beleid, programma's en activiteiten die voor een belanghebbende relevant zijn.

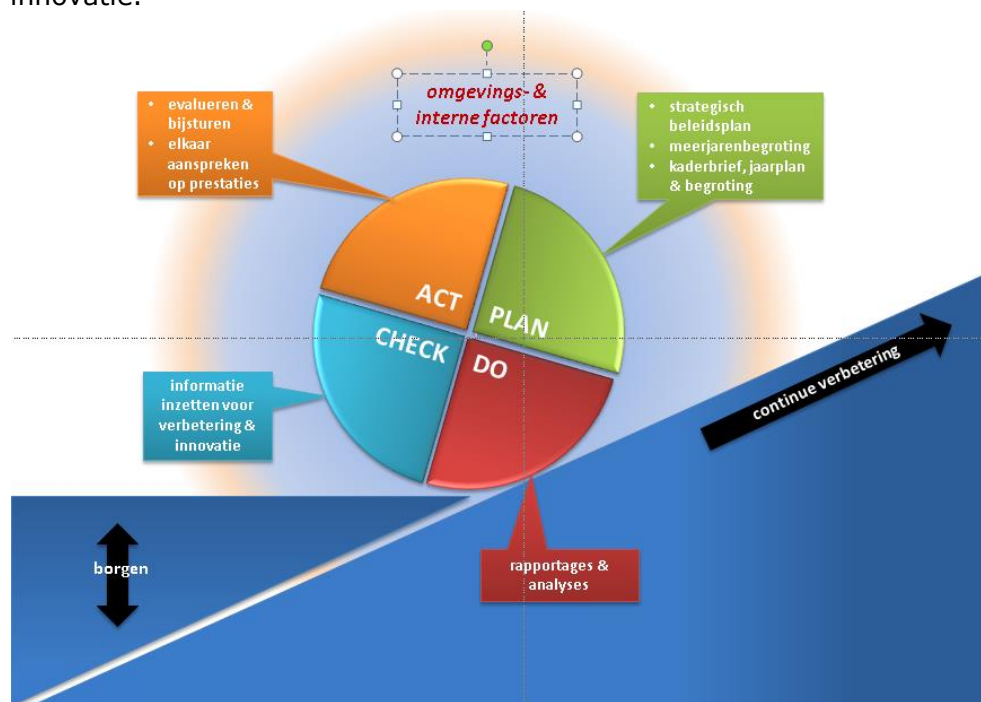
Jaarlijks kijkt een bestuur terug maar vooral ook vooruit op de volgende thema's:

- Financieel:
  - Huisvesting
  - ICT
- Niet-financieel:
  - Leerling/student
  - Personeel
  - Onderwijskwaliteit, onderzoek en valorisatie.

Deze thema's zijn hieronder schematisch weergegeven:



Bovenstaande thema's zijn dan onderdeel van een PDCA cyclus gericht op continue verbetering en het borgen van bereikte doelstellingen. De beschikbare informatie wordt in dit proces optimaal ingezet voor verbetering en innovatie.





In het bestuursverslag dient invulling gegeven te worden aan de continuïteitsparagraaf volgens de in de bijlage van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs voorgeschreven gegevensset.

Daarnaast dient in een financiële paragraaf in beschrijvende zin aandacht te worden besteed aan de toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit), de ontwikkeling van de kasstromen en financieringsbehoeften.

### **2.6.2. Regeling jaarverslaggeving onderwijs**

In een bijlage bij de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is de onderstaande gegevensset voor de continuïteitsparagraaf gedefinieerd.

#### Gegevensset

In het onderdeel Continuïteit(sparagraaf) van het bestuursverslag worden de navolgende kengetallen opgenomen over het verslagjaar en de vijf jaren volgend op het verslagjaar, aangeduid met t+1, t+2, t+3, t+4 en t+5. Het opnemen van de meerjarenbegroting in de jaren t+4 en t+5 is verplicht als sprake is van majeure investeringen. Dit geldt ook als sprake is van volledige doordecentralisatie van de huisvesting in de sectoren primair en voortgezet onderwijs. Onder majeure investering wordt verstaan elke investering die een aanzienlijke invloed heeft op de bedrijfsvoering dan wel de vermogenspositie van de betrokken onderwijsinstelling. Er is sprake van een majeure investering als het totaal van de investering gedeeld door de totale jaarlijkse baten van de onderwijsinstelling gelijk is of groter dan 15%. De kengetallen worden voorzien van een toelichting waarin het bestuur aangeeft welke belangrijke ontwikkelingen zij verwacht en hoe in dat perspectief het bestuur van de onderwijsinstelling de kengetallen beoordeelt.

#### Aantallen leerlingen/deelnemers/studenten

De opgave betreft de stand van het aantal leerlingen/deelnemers/studenten op de laatste teldatum. De prognoses voor de jaren volgend op het verslagjaar zijn in lijn met de opgave ultimo verslagjaar.

Deze kengetallen worden voorzien van een toelichting waarin het bestuur aangeeft welke belangrijke ontwikkelingen zij verwacht en hoe het bestuur dat beoordeelt in het perspectief van de continuïteit van de onderwijsinstelling voor de lange(re) termijn.

#### Personele bezetting in FTE

- Bestuur / management
- Personeel primair proces / docerend personeel
- Ondersteunend personeel / overige medewerkers

Voor deze opgave geldt dat wordt aangesloten bij de voor de betreffende sector gebruikelijke weergave van formatiegegevens. Een nadere uitsplitsing of onderverdeling in categorieën wordt niet verlangd. Het betreft personeel met een vast of tijdelijk dienstverband.

#### Meerjarenbegroting

In het onderdeel Continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag wordt een meerjarenbegroting opgenomen op het niveau dat overeenkomt met het niveau waarop de jaarrekening wordt opgesteld, met de navolgende posten. Deze meerjarenbegroting - is gebaseerd op de standaardindeling van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en omvat de cijfers van het verslagjaar en voorts de vijf jaren volgend op het verslagjaar, aangeduid met t+1, t+2, t+3, t+4 en t+5. Het opnemen van de meerjarenbegroting in de jaren t+4 en t+5 is verplicht als sprake is van majeure investeringen. Dit geldt ook als sprake is van volledige doordecentralisatie van de huisvesting in de sectoren primair en voortgezet onderwijs. Onder majeure investering wordt verstaan 'elke investering die een aanzienlijke invloed heeft op de bedrijfsvoering dan wel de vermogenspositie van de betrokken onderwijsinstelling.' Er is sprake van een majeure investering als het totaal van de investering gedeeld door de totale jaarlijkse baten van de onderwijsinstelling

gelijk is of groter dan 15%. Indien intern meerdere scenario's zijn uitgewerkt, is in elk geval het meest waarschijnlijke scenario in de continuïteitsparagraaf opgenomen.

### Balans

Met onderverdeling naar VASTE ACTIVA (uitgesplitst naar Immateriële VA, Materiële VA en Financiële VA), VLOTTENDE ACTIVA, (uitgesplitst naar Voorraden, Vorderingen, Kortlopende effecten en Liquide middelen), EIGEN VERMOGEN (uitgesplitst naar Algemene reserve, Bestemmingsreserves en Overige reserves en fondsen), VOORZIENINGEN, LANGLOPENDE SCHULDEN en KORTLOPENDE SCHULDEN.

### Staat / Raming van Baten en Lasten

De BATEN, uitgesplitst naar Rijksbijdrage, Overige overheidsbijdragen en subsidies, college-, cursus- en/of examengelden, Baten in opdracht van derden en Overige baten. De LASTEN, uitgesplitst naar Personeelslasten, Afschrijvingen, Huisvestingslasten en Overige lasten.

Het Saldo Baten en lasten uit de gewone bedrijfsvoering, Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering. Totaal resultaat

### Toelichting:

In een nadere toelichting bij de posten geeft het bestuur aan welke belangrijke ontwikkelingen zij verwacht. Het gaat daarbij met name om:

- Belangrijke ontwikkelingen in de baten en lasten, van de ontwikkeling van kengetallen en bekostigingsvariabelen.
- Het huisvestingsbeleid (eigendom en huur, doordecentralisatie, voorgenomen bouwprojecten en andere bouwkundige investeringen) en de financiering daarvan.
- De overige voorgenomen investeringen en projecten.
- De ontwikkelingen rond contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten.
- Verwachte mutaties in reserves (onderscheiden naar de algemene reserves, de bestemmingsreserves, en overige reserves en fondsen) en voorzieningen.

### 2.7.3. Toelichting doelstellingen

U somt hier de doelstellingen voor de in paragraaf 2.6.1. genoemde thema's op die uw onderwijsinstelling in de periode van de meerjarenbegroting nastreeft. U maakt een duidelijke verbinding zichtbaar met uw beleid en uw keuzes.

### 2.7.4. Toelichting leerlingen/deelnemers/ studenten en personeel

In de rapportage in XBRL heeft u het onderstaande model gevuld.

ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Continuïteit, kengetallen							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl	2016 Enkelvoudig Realisatie	2017 Enkelvoudig Realisatie	2018 Enkelvoudig Prognose	2019 Enkelvoudig Prognose	2020 Enkelvoudig Prognose	2021 Enkelvoudig Prognose	2022 Enkelvoudig Prognose
Aantal leerlingen, studenten en deelnemers per 1 oktober							
▼ <b>Personele bezetting per 31 december</b>							
Bestuur / management (fte)							
Personeel primair proces (fte)							
Ondersteunend personeel (fte)							
Totaal personele bezetting (fte)							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl	31-12-2016 Enkelvoudig Realisatie	31-12-2017 Enkelvoudig Realisatie	31-12-2018 Enkelvoudig Prognose	31-12-2019 Enkelvoudig Prognose	31-12-2020 Enkelvoudig Prognose	31-12-2021 Enkelvoudig Prognose	31-12-2022 Enkelvoudig Prognose
Aantal leerlingen / Totaal personeel							
Aantal leerlingen / Onderwijzend personeel							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl	Enkelvoudig						
Sprake van majeure investeringen of volledige doordecentralisatie van de huisvesting?	▼						
Toelichting op kengetallen							

Het aantal leerlingen/deelnemers/studenten en de personele omvang zijn opgenomen voor de jaren t+1, t+2 en t+3 en bevat een indeling in de gevraagde functiegroepen. Bij majeure investeringen of volledige doordecentralisatie (PO/VO) worden deze gegevens opgenomen t/m t+5.

In het bestuursverslag geeft u als toelichting bij deze kengetallen aan welke belangrijke ontwikkelingen u verwacht.

## 2.7.5. Toelichting Balans

In de rapportage in XBRL heeft u het onderstaande model gevuld.

ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Continuïteit, balans							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Bedragen: x 1 EUR	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
	Enkelvoudig   Realisatie	Enkelvoudig   Realisatie	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose
<b>Activa</b>							
<b>Vaste activa</b>							
Immateriële vaste activa							
Materiële vaste activa							
Financiële vaste activa							
Totaal van vaste activa							
<b>Vlottende activa</b>							
Voorraden							
Vorderingen							
Kortlopende effecten							
Liquide middelen							
Totaal van vlottende activa							
Totaal van activa							
<b>Passiva</b>							
Eigen vermogen							
Eigen vermogen, algemene reserve							
Eigen vermogen, bestemmingsreserves							
Eigen vermogen, overige reserves en fondsen							
Voorzieningen							
Langlopende schulden							
Kortlopende schulden							
Totaal van passiva							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Enkelvoudig							
Toelichting op de balans							

De balans is gebaseerd op de standaardindeling en bevat alle vereiste posten, het omvat het verslagjaar en t+1 t/m t+3. Bij majeure investeringen of volledige doordecentralisatie (PO/VO) wordt deze begroting opgenomen t/m t+5.

En verder geldt:

- De balans wordt op hetzelfde niveau ingevuld als de op de grond van de RJO opgestelde jaarrekening.
- Indien intern meerdere scenario's zijn uitgewerkt, is in elk geval het meest waarschijnlijke scenario hier opgenomen.

## 2.7.6. Toelichting Staat van baten en lasten

In de rapportage in XBRL heeft u het onderstaande model gevuld.

ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Continuïteit, raming/staat van baten en lasten							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Bedragen: x 1 EUR	01-01-2016 t/m 31-12-2016	01-01-2017 t/m 31-12-2017	01-01-2018 t/m 31-12-2018	01-01-2019 t/m 31-12-2019	01-01-2020 t/m 31-12-2020	01-01-2021 t/m 31-12-2021	01-01-2022 t/m 31-12-2022
	Enkelvoudig   Realisatie	Enkelvoudig   Realisatie	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose	Enkelvoudig   Prognose
Prognose basis, aantal leerlingen, deelnemers en studenten							
<b>Baten</b>							
Rijksbijdragen							
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden							
College-, cursus-, les- en examengelden							
Baten werk in opdracht van derden							
Overige baten							
Totaal baten							
<b>Lasten</b>							
Personeelslasten							
Afschrijvingen							
Huisvestingslasten							
Overige lasten							
Doorbetalingen aan schoolbesturen							
Totaal lasten							
Saldo baten en lasten							
Gerealiseerde herwaardering							
Financiële baten							
Financiële lasten							
Resultaat							
Belastingen							
Resultaat uit deelnemingen							
Resultaat na belastingen							
Resultaat aandeel van derden							
Totaal resultaat							
ocw-rpt-jaarrekening-po-vo-2017-20180221.b.xbrl							
Enkelvoudig							
Toelichting op de raming/staat van baten en lasten							

De raming van baten en lasten is gebaseerd op de standaardindeling en bevat alle vereiste posten, het omvat het verslagjaar en t+1 t/m t+3. Bij majeure investeringen of volledige doordecentralisatie (PO/VO) is deze begroting opgenomen t/m t+5.

En verder geldt:

- De raming van baten en lasten wordt op hetzelfde niveau opgesteld als de op de grond van de RJO opgestelde jaarrekening.
- Indien intern meerdere scenario's zijn uitgewerkt, is in elk geval het meest waarschijnlijke scenario hier opgenomen.