**Risicomanagementbeleid**

****

Aangepaste versie juni 2023

**Inhoudsopgave**

1 Inleiding 4

2 Risicomanagement methodiek 6

***2.1 Definitie risico*** 6

***2.2 Definitie risicomanagement*** 6

***2.3*** ***Risicomanagementproces*** 7

***2.3.1*** ***Context*** 8

***2.3.2*** ***Identificatie*** 8

***2.3.3*** ***Analyse en beoordeling*** 9

***2.3.4*** ***Afwegen alternatieven*** 11

***2.3.5*** ***Uitvoeren beheersingsstrategie*** 11

***2.3.6*** ***Evaluatie*** 11

***2.3.7*** ***Communicatie*** 11

3 Doelstellingen, kwaliteit en ambitieniveau risicomanagement 12

***3.1 Doelstellingen*** 12

***3.2 Kwaliteit en ambitieniveau risicomanagement*** 13

4 Betrokkenen risicomanagement 14

***4.1 Actoren*** 14

***4.2*** ***Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling*** 14

***4.3*** ***Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden*** 15

*4.3.1* *Directeuren* 15

*4.3.2* *Stafbureau* 16

*4.3.3* *Het College van Bestuur* 16

*4.3.4* *Raad van Toezicht* 17

*4.3.5* *Risicomanagementcoördinator* 17

*4.3.6* *Medewerkers* 18

5 Beleidsmatige keuzes 18

***5.1*** ***Koppeling aan de P&C-Cyclus*** 18

***5.2*** ***Geheimhouding*** 19

***5.3*** ***Spelregels nieuwe investeringen*** 19

***5.4*** ***Spelregels ten aanzien van het weerstandsvermogen*** 19

6 Weerstandsvermogen 20

***6.1*** ***Beschikbare weerstandscapaciteit*** 20

***6.2*** ***Benodigde weerstandscapaciteit*** 20

***6.3*** ***Weerstandsvermogen*** 21

Bijlage 1 De beschikbare weerstandscapaciteit 22

Bijlage 2 Definitie financieel weerstandsvermogen 23

Bijlage 3 Toelichting op omschrijving van risico’s 24

1. **Inleiding**

Het is belangrijk dat besturen in het voortgezet onderwijs doen aan risicomanagement. Daarom stimuleert de VO-raad hun leden daarbij, onder meer met het hiervoor liggende document. Het gaat om een algemene inleiding in risicomanagement: wat betekent dit en hoe kun je het vormgeven?

De VO-raad ziet de sector geconfronteerd met risico’s die in toenemende mate worden veroorzaakt door politieke besluitvorming. Risicomanagement kan beslissingsondersteunende informatie leveren die helpt om keuzes te maken hoe met dit soort risico’s om te gaan. De implementatie van risicomanagement stelt onderwijsinstellingen in staat om op basis van een gestructureerde aanpak risico’s vooraf proactief te beheersen in plaats van ad-hoc achteraf.

In de tekst wordt bijvoorbeeld gesproken over Directeurenoverleg en hoofd van het Stafbureau. Dat gebeurt om processen toe te lichten, uiteraard in het besef dat heel veel onderwijsinstellingen hun organisatie anders hebben ingericht.

Voor dit document is de basis al gelegd in 2013 met medewerking van het toenmalig Nederlands Adviesbureau Risicomanagement. Het huidig document is (licht) geactualiseerd en een extra paragraaf opgenomen over de relatie met het (mogelijk) bovenmatig vermogen.

Er is een aantal redenen voor onderwijsinstellingen om risicomanagement op een kwalitatief goede manier toe te passen:

* ***Governance (‘goed bestuur’):*** vanuit het oogpunt van governance wordt verwacht dat onderwijsinstellingen risico’s expliciet inzichtelijk maken. Zij dienen te beschikken over een effectief werkend risicomanagementsysteem. Uiteindelijke dient het CvB in staat te zijn een ‘in control statement’ af te geven.
* ***Voldoen aan wet- en regelgeving (o.a. Inspectie van het Onderwijs, OCW):***Wettelijke bepalingen en gedragscodes. Daarnaast is er vanuit de richtlijnen voor het jaarverslag de verplichting voor onderwijsinstellingen om in de jaarrekening aan te geven op welke wijze zij omgaan met risicomanagement en een onderbouwing te geven van de benodigde weerstandscapaciteit (reserves). Dit gebeurt veelal in een -meerjarige- risicoparagraaf.
* ***Waarborgen onderwijskwaliteit (kwaliteitszorg)***
* ***Aansluiten bij de denkwereld van de omgeving*** Risicomanagement is in de gehele maatschappelijke context van belang. Activiteiten staan vooral in het publieke domein veel meer in de belangstelling.
* ***Adequatere voorspellingen.*** Beter in staat om voorspellingen te doen (‘forecasting’) op zowel strategisch als operationeel niveau. Alle managementlagen dienen zich bewust te zijn van de rol om met de juiste gegevens voorspellend bezig te zijn (met de juiste cijfers). Risicosignalering en risicobewustzijn is op alle niveaus belangrijk.

Dit beleidsdocument ondersteunt de organisatiebrede implementatie van risicomanagement.

Naast begripsbepalingen (Hoofdstuk 2) worden met dit beleid kaders gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen onderwijsinstellingen. Alvorens het risicomanagement gestalte krijgt, dienen de doelstellingen en gewenste resultaten duidelijk te zijn (Hoofdstuk 3). Daarna wordt in het beleid de aanpak en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden aangegeven (Hoofdstuk 4). Verderop in deze notitie wordt een aantal beleidsmatige keuzes voorgelegd (Hoofdstuk 5) en wordt uiteengezet hoe onderwijsinstellingen om kunnen gaan met het weerstandsvermogen (Hoofdstuk 6).

Het risicomanagementbeleid hoeft niet ieder jaar aangepast te worden, maar een bestuur dient wel te besluiten hoe en hoe vaak het wordt geactualiseerd.

1. **Risicomanagement methodiek**

Iedere organisatie heeft te maken met risico’s. Omdat risico’s de mogelijkheden van een organisatie beïnvloeden is het belangrijk dat een organisatie inzicht heeft in haar risico’s. Het woord risico kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Om verwarring van het begrip te voorkomen dient er eenheid in gebracht te worden. Hetzelfde geldt ook voor het begrip risicomanagement. In dit hoofdstuk wordt een definitie toegekend aan beide begrippen.

* 1. ***Definitie risico***

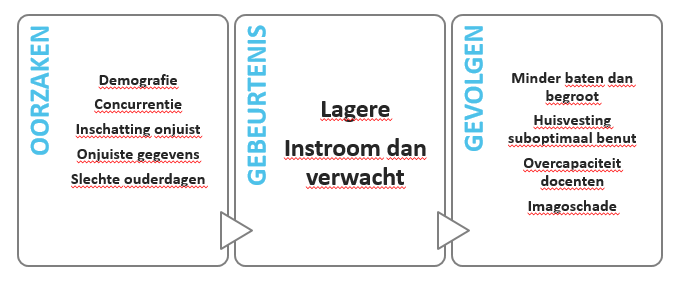
Hieronder volgt een werkdefinitie wat in het kader van deze nota en andere documenten van en voor onderwijsinstellingen onder ‘risico’ wordt verstaan. Risico kan worden ervaren als een fenomeen dat latent aanwezig is en dat met een bepaalde kans tot (negatieve) gevolgen voor het dagelijks functioneren kan leiden en de continuïteit van de organisatie in gevaar kan brengen. De werkdefinitie van risico is als volgt:

**Risico:** de kans op een gebeurtenis met een effect op het behalen van je (strategische) doelstellingen.

Bij een risico gaat het om de kans van het optreden van een gebeurtenis. Het woord kans zorgt ervoor dat het gaat over een mogelijke gebeurtenis. Als het zeker is dat een gebeurtenis zich voordoet is het geen risico meer. De mogelijke gebeurtenis heeft negatieve maar kan ook positieve gevolgen hebben op het behalen van de doelstellingen. Deze gevolgen kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. De grootte van een kans en de omvang van de gevolgen zijn belangrijke aspecten van een risico. Deze komen in paragraaf 2.3.3 uitgebreider aan de orde.

Een risico kan opgesplitst worden in een gebeurtenis, verschillende oorzaken en gevolgen.

Hieronder is hiervan een schematische weergave opgenomen. In bijlage 3 wordt deze iets verder uitgewerkt.



*Figuur 1:* Schematische weergave voorbeeldrisico

* 1. ***Definitie risicomanagement***

Het is belangrijk dat iedereen dezelfde definitie van het begrip risicomanagement hanteert. Het doel van risicomanagement is het voorkomen, vermijden of verkleinen van risico’s. De doelstellingen daarbij zijn erop gericht dat de organisatie bij de realisatie van haar doelstellingen niet door risico’s en de gevolgen daarvan gestoord wordt.

**Risicomanagement:** het continu en systematisch doorlopen van de organisatie en zijn activiteiten op risico’s om op basis hiervan bewust risico’s te nemen, de kans op risico’s te verkleinen of te vermijden, of de gevolgen ervan te beperken.

Alvorens risicomanagement in een organisatie gestalte krijgt, zullen de doelstellingen en gewenste resultaten duidelijk moeten zijn. Verder dient in het beleid ook de verdere aanpak en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden te worden aangegeven. Het risicomanagementbeleid hoeft niet ieder jaar aangepast te worden. Het risicomanagementbeleid is de basis voor het verankeren van risicomanagement op alle niveaus in de organisatie en vormt het kader waarbinnen risicomanagement wordt uitgevoerd. Het beleid is gestoeld op de uitgangspunten van risicomanagement en wordt periodiek vastgesteld door het College van Bestuur.

* 1. ***Risicomanagementproces***

*Stappen bij het uitvoeren van risicomanagement*

Risicomanagement is een cyclisch proces. De cyclus moet in ieder geval een keer per jaar worden doorlopen. Het risicomanagementproces is het continue proces van risico’s in beeld krijgen, kwantificeren en afwegen of en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden. Het doorlopen van het risicomanagementproces is dus het uitvoeren van een risicoanalyse. Het risicomanagementproces kan per organisatieonderdeel of project worden doorlopen en het kan zo vaak worden doorlopen als men wenst.

Het risicomanagementproces bestaat uit de volgende stappen:

1) Contextanalyse

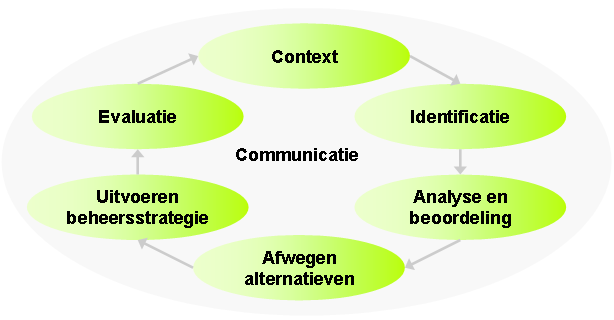
2) Identificatie van risico’s;

3) Analyse en beoordeling van risico’s;

4) Afwegen alternatieven;

5) Uitvoeren beheersingsstrategie;

6) Evaluatie.



*Figuur 2:* Het risicomanagementproces

In onderstaand overzicht worden de stappen verder beschreven.

* + 1. ***Context***

De eerste stap bij het uitvoeren van een risicoanalyse is het bepalen van de context. In deze stap wordt gekeken naar interne en externe factoren die van belang zijn voor de risicoanalyse. Tegelijkertijd wordt in deze stap ook de context gezet voor de uitvoering van het risicoanalyseproces. Bepaald wordt bijvoorbeeld wat het object is en met welke mate van diepgang de risicoanalyse uitgevoerd gaat worden.

Met de informatie uit deze stap kan de doelstelling van de risicoanalyse worden vastgesteld en kunnen de juiste keuzes worden gemaakt met betrekking tot de inrichting van de volgende stappen in het risicomanagementproces.

* + 1. ***Identificatie***

In deze fase worden alle potentiële risico’s geïdentificeerd. Bij het vaststellen van de context (2.3.1) wordt ook al enigszins duidelijk waar risico’s kunnen worden verwacht.

Het doel is om inzichtelijk te maken welke risico’s het te analyseren object loopt.

De risico’s worden systematisch in kaart gebracht met behulp van een risicomatrix. De risicomatrix is een instrument waarbij 11 (functionele) risicogebieden (clusters van samenhangende activiteiten) tegen 10 risicocategorieën (typen risico’s) worden afgezet. De onderstaande risicogebieden en risicocategorieën worden daarbij onderscheiden.

*Risicogebieden: Risicocategorieën:*

● Communicatie ● Bedrijfsproces

● Leerlingen ● Financieel

● Facilitaire zaken ● Imago/politiek

● Financiële zaken ● Informatie/strategie

● ICT ● Juridisch/aansprakelijkheid

● Juridische zaken ● Letsel/veiligheid

● Onderwijs en kwaliteitszorg ● Materieel

● Personeel en organisatie ● Milieu

● Projecten ● Personeel/arbo

● Samenwerking en partners ● Product

● Strategie en beleid

Hieronder is per risicocategorie een aantal voorbeeldrisico’s opgenomen.

**1. Bedrijfsproces:** geen / ontbreken uniforme procedures, onvoldoende registratie, gebrek aan communicatie

**2. Financieel:** renterisico’s, debiteurenrisico’s, subsidies/incidentele bekostiging, daling rijksvergoeding, wachtgeldregelingen

**3. Imago / politiek:** onjuiste berichtgeving, onvoldoende afstemming besluiten, veranderende wet- en regelgeving, crisisbeheer

**4. Informatie / strategie:** gebrekkige of verkeerde informatie, verkeerde strategische keuzes, verlies belangrijke (vertrouwelijke) gegevens, onvoldoende (fysieke en digitale) beveiliging van gegevens

**5. Juridisch / aansprakelijkheid:** aansprakelijkheidsclaims, taken en verantwoordelijkheden, aanbestedingen, niet voldoen aan wettelijke eisen

**6. Letsel / veiligheid:** bedrijfsongevallen, agressie tegen personeel, (gewelds)incidenten tussen leerlingen onderling, onvoldoende beveiliging

**7. Materieel:** diefstal, vandalisme, brand, explosie, waterschade

**8. Milieu:** extreme weersomstandigheden, gebruik van gevaarlijke stoffen, ongezond binnenklimaat

**9. Personeel / arbo:** fraude, lerarentekort, onvoldoende kennis, ziekteverzuim, arbo

**10. Product:** kwaliteit van producten is slecht, ze werken niet goed, technologie

* + 1. ***Analyse en beoordeling***

Na het in kaart brengen van de risico’s kunnen deze geanalyseerd worden. De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, waarbij tevens wordt aangegeven wat de gevolgen van het optreden van het risico kunnen zijn. In de processtap analyse en beoordeling worden de risico’s dus gekwantificeerd.

Bij beoordeling wordt gekeken naar de kwaliteit, uniformiteit en volledigheid van het risicoprofiel.

**Kans**

Voor de beoordeling van de kans van optreden van het risico worden 5 klassen gebruikt. Het referentiebeeld dat erbij genoemd staat kan worden gebruikt als hulpmiddel bij het bepalen van de kans. Aan deze referentiebeelden zijn kanspercentages gekoppeld. Bijvoorbeeld als een risico zich eenmaal in de tien jaar voordoet is de kans op optreden 10%. Hetzelfde geldt als een risico zich eenmaal per jaar kan voordoen wordt dit vastgesteld op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer). Op basis van deze kansverdeling wordt in een risicosimulatie gerekend. Ten behoeve van de risicosimulatie (zie berekening weerstandsvermogen) kunnen de kans percentages ook handmatig worden verfijnd tot getallen variërend tussen 0,1% en 99,9%.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Klasse** | **Referentiebeeld** | **Percentage** |
| 1 | < of 1x per 10 jaar | 10% |
| 2 | 1x per 5 – 10 jaar | 30% |
| 3 | 1x per 2 – 5 jaar | 50% |
| 4 | 1x per 1 – 2 jaar | 70% |
| 5 | 1x per jaar of > | 90% |

**Gevolgen**

Voor de beoordeling van de financiële gevolgen van een risico worden de volgende klassen met bijbehorende bandbreedtes gehanteerd. De bandbreedte wordt aangepast aan de specifieke omvang van de betreffende instelling, waarbij voor klassen 5 als vuistregel 10% van de baten gehanteerd kan worden. De bedragen in de klassen 1 tot en met 4 kunnen navenant aangepast worden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Klasse** | **Financieel gevolg** |
| 1 | X < € 25.000 |
| 2 | € 25.000 < X < € 100.000 |
| 3 | € 100.000 < X < € 250.000 |
| 4 | € 250.000 < X < € 500.000 |
| 5 | € 500.000 < X |

Indien het risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 500.000), dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro’s te worden weergegeven. In het geval het maximale gevolg weergegeven wordt is het raadzaam ook te werken met een te verwachten gevolg, om statistische extremiteiten in benodigd weerstandsvermogen te voorkomen. Wanneer dit bekend is, wordt ook het verwachte gevolg van een risico aangegeven.

Een voorbeeld: de gevolgen van een risicogebeurtenis zijn in te schatten in klasse 5. Dat betekent dat in ieder geval de maximale gevolgen in geld opgenomen moeten worden (het maximale gevolg is € 1.500.000 als worst-case, het redelijkerwijs te verwachten gevolg is € 800.000).

*NB. Er wordt onderscheid gemaakt tussen risico’s met een incidenteel en een structureel karakter. Een structureel risico heeft een meerjarig effect op de organisatie. Als gevolg hiervan kan een structureel risico niet volledig in de begroting tot uitdrukking worden gebracht. Om dit structurele effect incidenteel te maken, dient het financiële gevolg met een factor 2,5 te worden vermenigvuldigd. De factor 2,5 wordt gehanteerd, er van uitgaande dat de structurele gevolgen pas na 2,5 jaar volledig in de begroting zijn opgenomen.*

Een risico kan ook gevolgen hebben voor het imago van de organisatie. Deze gevolgen worden weergegeven door de ernst er van in te schatten in één van onderstaande klassen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Klasse** | **Referentiebeeld** | **Imagogevolg** |
| 1 | Individueel | Zeer klein |
| 2 | Persoonlijke kring | Klein |
| 3 | Plaatselijke pers | Midden |
| 4 | Regionale pers | Groot |
| 5 | Landelijke pers | Zeer groot |

**Risicoscore**

Met behulp van de risicoscore kunnen risico’s worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico’s de grootste invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen. De risicoscore wordt bepaald door de klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule.

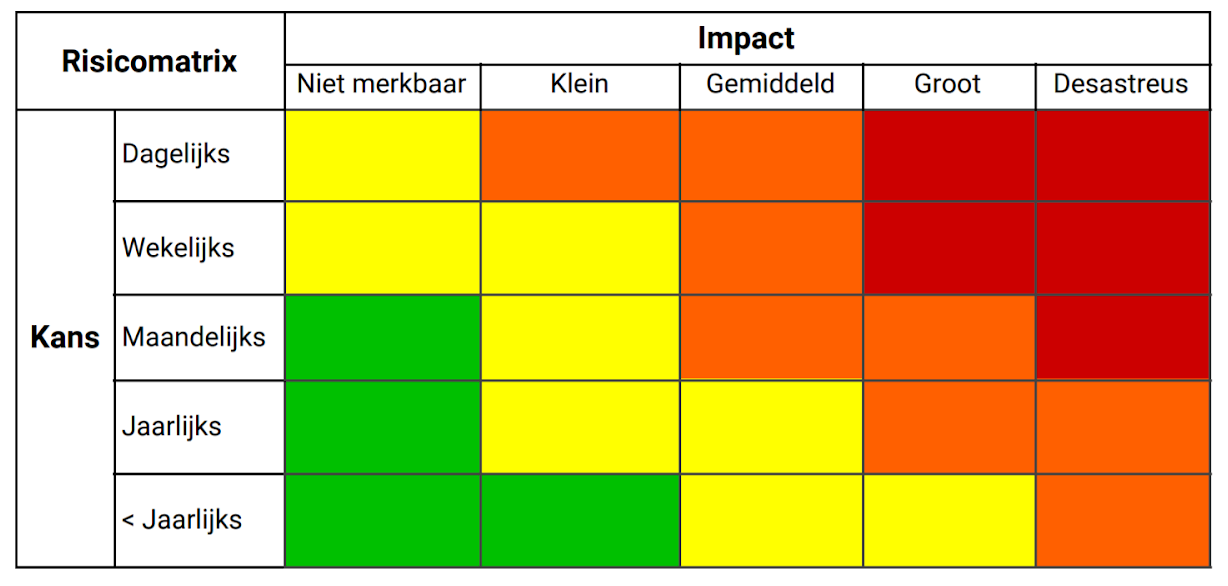
Risicoscore = kans x gevolg

Wanneer u deze stappen heeft genomen, komt u doorgaans uit op iets dat lijkt op onderstaande risicomatrix.

Ook bekijkt u in welke gevallen risico’s acceptabel zijn (in de matrix groen) of maatregelen vereisen (geel) dan wel directe aandacht behoeven (oranje / rood).

Wat vaak aan de orde is, is dat kans en impact voor incidenten uiteen kunnen lopen. Er kan bijvoorbeeld een vrij hoge kans op kleinschalige incidenten zijn en af en toe is er een grootschalig incident als gevolg van dezelfde dreiging.

Het is in zo’n geval beter de risico’s op te splitsen. Liggen kans en impact dichter bij elkaar, dan zou u deze kunnen *middelen*(kies de gemiddelde kans en impact, het realistisch scenario) of *maximeren (*kies de hoogste kans en impact, het worst case scenario).



* + 1. ***Afwegen alternatieven***

Een belangrijke stap in het risicomanagementproces is het nadenken over beheersmaatregelen. Een beheersmaatregel is namelijk een maatregel die de kans van het optreden van een risico vermindert en/of de gevolgen van het optreden ervan vermindert. In de stap van alternatieven afwegen wordt gekeken welke beheersmaatregelen mogelijk zijn en welke het meest geschikt zijn.

Onderwijsinstellingen wordt geadviseerd om bij de stap ‘afwegen alternatieven’ allereerst te bepalen of het risico gelopen kan worden en of er wel beheersmaatregelen genomen moeten worden.

Er zijn vier hoofdstrategieën te onderkennen op de geïdentificeerde risico’s:

1. Accepteren: accepteren van het risico en de gevolgen hiervan, met andere woorden geen beheersingsmaatregelen treffen op het risico
2. Overdragen: het overdragen van het risico, een concreet voorbeeld hiervan is om deze via een contractuele overeenkomst over te dragen aan een andere partij/instelling. Een andere mogelijkheid is om deze risico’s te verzekeren
3. Vermijden: het niet aangaan van het risico, dit is bijvoorbeeld mogelijk bij investeringsbeslissingen, het besluit kan genomen worden om het risico bijvoorbeeld niet aan te gaan
4. Beperken: het zetten van één of meerdere beheersingsmaatregel(en) op het risico

Als er beheersmaatregelen genomen dienen te worden, is het van belang dat deze effectief zijn. Dit wil zeggen dat de beheersmaatregelen de kans op het optreden van het risico of de gevolgen van het optreden van het risico verkleinen.

Ook is hierbij van belang dat de maatregelen proportioneel zijn. Dit houdt in dat de kosten van de maatregel in verhouding staan tot de vermindering van de kans of de gevolgen en dat er niet onnodig veel maatregelen voor één risico genomen worden.

* + 1. ***Uitvoeren beheersingsstrategie***

De in de vorige stap gekozen beheersingsstrategie dient praktisch te worden geïmplementeerd in de organisatie en er dienen afspraken te worden gemaakt over de controle op de uitvoering van de beheersingsstrategie. Voor risico’s die niet, of niet volledig worden beheerst kan een financiële buffer (weerstandsvermogen) worden aangelegd. Na deze stap wordt het onderscheid tussen bruto en netto risico’s van belang. Een bruto risico is een risico zonder beheersmaatregelen, een netto risico is een risico met beheersmaatregelen.

* + 1. ***Evaluatie***

Aan het einde van het proces worden het proces en de uitkomsten ervan geëvalueerd.

* + 1. ***Communicatie***

Communicatie over risico’s en over het verloop van het proces dient gedurende het gehele proces te gebeuren. Door middel van communicatie worden mensen betrokken en blijft risicomanagement leven.

1. **Doelstellingen, kwaliteit en ambitieniveau risicomanagement**

Voor de implementatie van risicomanagement wordt aan onderwijsinstellingen geadviseerd om hoofddoelstellingen te formuleren en vast te stellen welke resultaten er met risicomanagement gerealiseerd dienen te worden. De kwaliteit van de te bereiken resultaten hangt samen met het ambitieniveau dat besturen uit het VO nastreven en de beschikbare capaciteit en middelen waarover ze beschikken. In de komende twee paragrafen komen voorbeelden van doelstellingen en een ambitieniveau aan bod.

***3.1 Doelstellingen***

Op basis van de geformuleerde doelstellingen van risicomanagement kan het succes of het falen van het risicomanagement gemeten worden. Daarnaast kunnen de doelstellingen ook gebruikt worden als een basis, een filosofie, om de activiteiten die met risicomanagement gepaard gaan te ondersteunen. Voorbeelden van hoofddoelen die onderwijsinstellingen met risicomanagement na kunnen streven, zijn:

***1. Het bevorderen van vertrouwen in de organisatie***

Door actief aan risicomanagement te doen kunnen schoolbesturen een betrouwbare risicoparagraaf opstellen. Het eigen management/personeel, deelnemers en andere organisaties hebben hierdoor inzicht in de risico’s die ze lopen en op welke manier deze opgevangen en beheerst worden. Onderwijsinstellingen kunnen waarde hechten aan factoren die zowel de *interne* als *externe* beeldvorming van het College van Bestuur bepalen (aansluiten bij denkwereld van de omgeving, voorkomen c.q. beperken van imagoschade). Hierdoor kan het vertrouwen in en het begrip voor de organisatie toenemen, hetgeen positief bijdraagt aan het imago.

***2. Het waarborgen van de continuïteit van onderwijsinstellingen***

Dit doel is erop gericht dat de continuïteit van onderwijsinstellingen niet verstoord mag worden. Het gaat hierbij zowel om continuïteit op de korte termijn (het kunnen blijven uitvoeren van het bestaande beleid en de voorzieningen) en de lange termijn (het kunnen uitvoeren van toekomstige plannen). Door het optreden van risico’s moet er veelal gesneden worden in het niveau van voorzieningen en dienstverlening. Met adequaat risicomanagement tracht men dit te voorkomen. Door ook de processen in de organisatie aan risicomanagement te onderwerpen, krijgt men meer zicht op de interne organisatie. Door deze te analyseren, kan men desgewenst maatregelen nemen om de processen aan te scherpen zodat de organisatie gezond gehouden wordt, hetgeen weer bijdraagt aan de continuïteit van het onderwijs.

Door de risico’s in kaart te brengen wordt niet alleen duidelijk welk bedrag gereserveerd moet worden voor het afdekken van deze risico’s als deze optreden maar juist ook hoeveel ruimte er is om te investeren in nieuwe (onderwijs)ontwikkelingen.

Een afgeleide doelstelling kan daarom een nadere analyse van de risico’s en de weerstandscapaciteit zijn om inzicht te krijgen in het weerstandsvermogen. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel, waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

***3. Integraal inzicht in de risico’s van onderwijsinstellingen*** ***(‘aandacht voor en zicht op risico’s’)***

Dit doel is erop gericht de risico’s die de organisatie loopt in beeld te brengen. Hierbij is er sprake van een integrale aanpak. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld niet alleen financiële risico’s, maar ook milieu, letsel/veiligheid, imago en juridische risico’s van toepassing kunnen zijn. Het inzichtelijk maken van alle risico’s die de organisatie loopt, vormt de basis voor het beheersen van de risico’s. Inzicht in de risico’s begint overigens bij het risicobewustzijn van de medewerkers in de organisatie. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het inzicht in de risico’s toenemen en kan proactief ingespeeld worden op de risico’s, zodat deze vroegtijdig beheersbaar gemaakt kunnen worden.

Door van de risico’s de kans op optreden en de te verwachten gevolgen in te schatten, kunnen ook de te verwachten risicokosten berekend worden. Door deze kosten te analyseren, kan een optimale verdeling tussen verzekeren, zelf dragen en andere beheersmaatregelen bepaald worden.

***4. Het objectiveren en bepalen van het weerstandsvermogen***

Dit doel richt zich op het weerstandsvermogen van onderwijsinstellingen. Om inzicht te krijgen in het weerstandsvermogen is het noodzakelijk dat de weerstandscapaciteit geanalyseerd wordt. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel, waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

***3.2 Kwaliteit en ambitieniveau risicomanagement***

Risicomanagement draagt bij aan het streven naar continuïteit. Voor besturen in het VO betekent dit vooral dat zij toekomstige investeringen kunnen blijven doen, zonder dat de bestaande dienstverlening (lees: de kwaliteit van het onderwijs) nadelig wordt beïnvloed. Daarnaast kunnen instellingen met proactief risicomanagement voorkomen dat zij voor verrassingen komen te staan die de bedrijfsvoering nadelig beïnvloeden. Het daadwerkelijk realiseren van de doelstellingen heeft tijd nodig om de gewenste effecten te bereiken. Door periodiek het risicoprofiel te actualiseren en het risicobewustzijn in de organisatie te versterken, zal de volledigheid en betrouwbaarheid van het risicoprofiel toenemen. Hiermee kan een steeds betrouwbaarder oordeel over het weerstandsvermogen gegeven worden. Dit zal er uiteindelijk toe moeten leiden dat onderwijsinstellingen er voor zorg kunnen dragen dat risico’s zo weinig mogelijk effect hebben op de uitvoering van het lopende beleid en voorzieningen.

De implementatie van risicomanagement in de organisatie is weer te geven als een groeimodel. De kwaliteit van zowel het risicoprofiel als de risicomanagementprocessen en de activiteiten die gepaard gaan met risicomanagement, zal in de tijd verbeteren (zie onderstaande figuur).

**Toegevoegde waarde**

**t t+1 t+2**

**Tijd**

**t t+1 t+2**

Geadviseerd wordt een keuze te maken op welk moment welke resultaten bereikt dienen te worden en met welke kwaliteit. Dit hangt samen met de acties die ondernomen moeten worden om de resultaten te bereiken. Aan deze taken dienen bovendien verantwoordelijken te worden gekoppeld, zodat de voortgang in het proces zoveel mogelijk gewaarborgd zal worden.

De ijkpunten in de figuur kunnen als volgt worden geïnterpreteerd:

* t = nulmeting; opstellen eerste risicoprofiel voor onderwijsinstellingen.
* t+ 1 = Aanstelling risicomanagementcoördinator; ontwerpen en implementeren van beheersmaatregelen. Hier is een actieve rol weggelegd voor de risicomanagementcoördinator wat betreft het kritisch beoordelen van de voorstellen voor beheersmaatregelen.
* t+ 2 = Actualisatie risicoprofiel en evaluatie (monitoren effectiviteit) van de geïmplementeerde beheersmaatregelen.
* t+ 3= Logisch verband maken tussen de strategische P&C-cyclus en risicomanagement. Strategisch Beleidsplan cyclus van 4 jaar, vertalen naar risicomanagement. Vervolgens, nieuw Strategisch Beleidsplan. Koppelen aan beleidscyclus, begroting en verantwoording.

1. **Betrokkenen risicomanagement**

Om de gewenste resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie structureel te verankeren, is het van belang dat afspraken gemaakt worden welke acties er ondernomen moeten worden en wie daarvoor verantwoordelijk is.

* 1. ***Actoren***

Binnen de organisatie kunnen de volgende actoren worden onderscheiden, die betrokken zijn bij de verschillende onderdelen van het risicomanagement proces:

* De Raad van Toezicht;
* Het College van Bestuur;
* De directeuren van de onderliggende scholen;
* Stafbureau;
* De risicomanagementcoördinator;
* Medewerkers
  1. ***Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling***

Net als de bedrijfsvoering valt ook risicomanagement onder de integrale verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Het College van Bestuur is uiteindelijk verantwoordelijk voor alle risico’s en de acties die worden ondernomen om deze te beheersen.

Daarnaast zijn ook directeuren en adjunct directeuren en het hoofd van het Stafbureau (hier: tevens risicomanagementcoördinator) medeverantwoordelijk voor die risico’s die binnen de organisatie worden gelopen. Dit is een logische benadering gezien het feit dat de risico’s zich veelal functioneel, taakafhankelijk op sectorniveau uiten. Op dit niveau zijn de risico’s dan vaak ook eerder inzichtelijk te maken en is men in staat om eventueel maatregelen te implementeren.

De bevoegdheid om risico’s af te handelen en om maatregelen te implementeren is voorbehouden aan het College van Bestuur, directeuren en het hoofd van het Stafbureau.

*Het hoofd van het Stafbureau is verantwoordelijk voor risico’s tot en met een risicoscore 16****.*** *Directeuren zijn verantwoordelijk voor risico’s* *tot en met 16. Risico’s met een risicoscore van 17**en hoger worden direct gemeld aan het College van Bestuur. Zij is uiteindelijk verantwoordelijk voor alle risico’s die de onderwijsinstelling loopt. Op welke manier een risicoscore tot stand komt wat de score betekent wordt verder in deze handreiking uitgelegd.*

16

17

**0**

**Risicoscore**

**CvB**

**Directeuren hoofd SB**

* 1. ***Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden***

De taken die met risicomanagement verbonden zijn hangen samen met de doelstellingen en gewenste resultaten zoals in het vorige hoofdstuk beschreven. Grofweg zijn dat de volgende taken: het opstellen van een risicoprofiel, het ontwerpen en implementeren van maatregelen, het bepalen van het weerstandsvermogen van de onderwijsinstelling en het inbedden van risicomanagement in de bestaande organisatiestructuren. In deze paragraaf zullen per betrokken actor de activiteiten en de bevoegdheden om risico’s af te handelen, worden besproken. De actoren kunnen worden onderverdeeld in een groep die verantwoordelijk is voor de risico’s en de inhoud van het risicomanagement (de lijn) en de risicomanagementcoördinator, die verantwoordelijk is voor de coördinatie en het proces.

Er moet worden gewaakt voor het fenomeen dat het management van de verschillende organisatieonderdelen de verantwoordelijkheid voor het signaleren, inventariseren en beheersen van risico’s bij de coördinator van het proces (faciliterend) legt. De lijn is verantwoordelijk voor de inhoud, de coördinator voor het proces.

* + 1. ***Directeuren***

De directeuren wordt geadviseerd om twee keer per jaar de risicoprofielen van de sectoren te actualiseren. In overleg met het College van Bestuur kan worden besloten dat niet-risicovolle (onderdelen van deze) sectoren minder vaak hun profiel hoeven te actualiseren. De directeuren beoordelen deze profielen samen met de risicomanagementcoördinator. Daarnaast stellen de directeuren een onderwijsinstelling breed risicoprofiel op. Het gaat hierbij om risico’s die niet onder een specifieke sector vallen, maar zich wel binnen het VO kunnen manifesteren. De top 10 risico’s van een sector wordt gerapporteerd aan het College van Bestuur, evenals alle risico’s met een score vanaf 17. In het directeurenoverleg kunnen maatregelen worden ontworpen om de risico’s te beheersen. Voor risico’s tot en met een score van 16 is de directeur zelf bevoegd om passende maatregelen te (laten) treffen. In het directeurenoverleg kan ook het organisatiebrede risicoprofiel worden vastgesteld. Hiervoor heeft men de beschikking over de risicoprofielen van alle sectoren die men aan kan vullen met organisatiebrede risico’s. Het overleg bespreekt in ieder geval twee keer per jaar op basis van de managementrapportages het organisatiebrede risicoprofiel en de top 10 risico’s daarvan in het bijzonder. Hier worden ook de risico’s meegenomen met een score van 17 of hoger. De directeuren bespreken ook die risico’s die wellicht geen top 10 risico’s zijn, maar die wel consequenties voor het imago hebben. Dit geldt ook voor risico’s met een score van 17 of hoger. Het College van Bestuur bepaalt hoe vaak de sectoren moeten rapporteren. Voor risico’s met een geldgevolg in klasse 5 (ongeacht de risicoscore) geldt een meldplicht aan het College van Bestuur, aangezien dergelijke risico’s ernstige gevolgen voor de bedrijfsvoering kunnen hebben.

Geadviseerde activiteiten:

* monitoren risicoprofielen/risico’s van de sectoren
* opstellen risicoprofiel sector
* treffen van beheersmaatregelen
* rapportage aan het College van Bestuur over top 10 en risico’s groter dan 16
* melden van risico’s met een geldgevolg in klasse 5 (ongeacht de risicoscore) aan het College van Bestuur

Bevoegdheden:

Risico’s tot en met een score van 16 vallen onder de bevoegdheid van de directeuren. Voor risico’s vanaf een score van 17 geldt een meldplicht aan het College van Bestuur, evenals voor de top 10 uit het risicoprofiel van de betreffende sector. In overleg met het College van Bestuur kan de directeur ook de bevoegdheid krijgen om de risico’s met een score hoger dan 16 af te handelen.

* + 1. ***Stafbureau***

Het hoofd van het Stafbureau wordt geadviseerd om de risico’s van het Stafbureau van het lopende en komende begrotingsjaar in beeld te brengen. Het risicoprofiel wordt geactualiseerd, actuele risico’s worden geïnventariseerd en gekwantificeerd. Daarnaast kunnen tevens beheersmaatregelen worden geformuleerd.Het hoofd van het Stafbureau is bevoegd om risico’s tot en met een score 16 zelfstandig af te handelen en hiervoor beheersmaatregelen te treffen. Voor risico’s vanaf een score 17 geldt dat deze, gerapporteerd moeten worden aan het College van Bestuur.

* + 1. ***Het College van Bestuur***

Het College van Bestuur is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de onderwijsinstelling en daarmee voor al het beleid en bijkomende risico’s. Het College van Bestuur stelt het risicomanagementbeleid vast voor een periode van bijvoorbeeld vier jaar. Jaarlijks wordt de risicoparagraaf in de beleidsbegroting opgesteld op basis van de systematiek beschreven in deze notitie. Daarnaast dient het College van Bestuur ervoor te zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt.

Het College van Bestuur dient bij beleidsmatige beslissingen na te gaan wat de belangrijkste risico’s hiervan zijn en te rapporteren aan de Raad van Toezicht, zodat zij op de hoogte is van de risico’s die de doelbereiking van het beleid in de weg staan. Het College van Bestuur heeft op basis van zijn actieve informatieplicht de verantwoordelijkheid de Raad van Toezicht hierover te informeren.

* + 1. ***Raad van Toezicht***

Het toezicht heeft op het gebied van risicomanagement een controlerende functie. De controlerende functie bestaat uit het monitoren van de voortgang van het risicomanagementproces, waarbij zij zich niet mag bemoeien met de inhoud van risicomanagement. Een toezicht dat zich bemoeit met de inhoud kan immers aangemerkt worden als medebestuurder waardoor de onafhankelijke status van de toezichthouder verdwijnt. Om als toezichthouder een oordeel te kunnen vellen over het risicomanagementproces dient zij vragen te stellen die een beeld opleveren van hoe het risicomanagementproces in elkaar zit en hoe het functioneert. Ook keurt zij de beleidsbegroting met de risicoparagraaf goed.

* + 1. ***Risicomanagementcoördinator***

Risicomanagement is vanuit de gedachte van integraal management een zaak van het management van de verschillende onderdelen van de organisatie. Maar om risicomanagement effectief te implementeren, is binnen de organisatie iemand benoemd die toeziet op de gemaakte afspraken en die de verschillende medewerkers kan ondersteunen bij hun taken op een voor hen vaak nieuw vakgebied. De risicomanagementcoördinator kan bovendien inhoudelijk een oordeel geven over het risicoprofiel en adviseren waar het profiel aangescherpt kan worden. De functie van risicomanagementcoördinator kan binnen onderwijsinstellingen bij het Stafbureau worden ondergebracht.

De belangrijkste taken die de risicomanagementcoördinator zal vervullen zijn:

1. **Kwaliteitsbewaking** als het gaat om het definiëren en beoordelen van risico’s. Overzicht houden over het totale risicoprofiel van de instelling en het College van Bestuur hierover adviseren.
2. **Bewaken van de onderlinge samenhang van risico’s en beheersmaatregelen** en daarop bijsturen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden.

Op basis van een eerste ruwe inventarisatie wordt bezien in welke mate de gevonden risico’s kunnen worden gemanaged. De risicomanagementcoördinator geeft advies aan het lijnmanagement over welke maatregelen genomen kunnen worden om risico’s te voorkomen. Dat kunnen beheersmaatregelen zijn, veiligheidsmaatregelen of bijvoorbeeld het creëren van reserves.

Risicobeheersing is op deze wijze opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering en wordt in de regel ervaren als een onderdeel van de taken van het management.

1. **Faciliteren van de organisatie** om op een uniforme wijze risico’s te identificeren en te beoordelen. De risicomanagementcoördinator voegt periodiek de risicoprofielen van de verschillende organisatieonderdelen samen en toetst de risico-inventarisatie op basis van de ter beschikking staande middelen op volledigheid, juistheid en realistisch gehalte.
2. Naast het **rapporteren** over de belangrijkste risico’s dient de risicomanagementcoördinator ook de risico’s inzichtelijk te maken die voor de bedrijfsvoering van belang kunnen zijn (imagorisico’s, bedrijfsrisico’s)
3. De risicomanagementcoördinator is verantwoordelijk voor het **ontwikkelen van kennis** over de mogelijk te treffen maatregelen en voor het ontwikkelen en onderhouden van methoden, hulpmiddelen en technieken.
4. De risicomanagementcoördinator is tevens verantwoordelijk voor het **verzorgen van opleidingen en trainingen**.
5. Tenslotte is de risicomanagementcoördinator het centrale **aanspreekpunt** in de organisatie op het gebied van risicomanagement en fungeert als een informatiebron op het gebied van risicomanagement.
   * 1. ***Medewerkers***

De medewerkers hebben op het gebied van risicomanagement een signalerende rol. Een signalerende rol wil zeggen dat van de medewerkers wordt verwacht dat zij in staat zijn risico’s (tijdig) te onderkennen en te benoemen op basis van actuele ontwikkelingen die op de organisatie afkomen of nieuwe activiteiten die de organisatie gaat ontplooien. Dit risicobewustzijn is afhankelijk van de cultuur en de manier waarop met risicomanagement wordt omgegaan binnen de organisatie (o.a. voorbeeldgedrag, bestuur/management).

**5 Beleidsmatige keuzes**

Met betrekking tot het risicomanagementbeleid dienen verschillende keuzes gemaakt te worden die vastgelegd dienen te worden. Dit waarborgt een consequente aanpak voor de gehele organisatie door de jaren heen. Een aantal belangrijke keuzes zal in de hiernavolgende paragrafen nader worden toegelicht. Bijvoorbeeld dat eens in de vier jaar moeten deze keuzes tegen het licht gehouden worden om te kijken of ze nog voldoen of eventueel aangescherpt moeten worden of dat er andere keuzes noodzakelijk zijn.

In 2020 is door de Inspectie van het Onderwijs (hierna: Inspectie) de signaleringswaarde geïntroduceerd. Dit is een kengetal dat de maximale hoogte zou moeten aangeven van het eigen vermogen. Zit je als onderwijsinstelling boven deze signaleringswaarde dan er is sprake van een ‘mogelijk bovenmatig vermogen’. Zo’n mogelijk bovenmatig eigen vermogen zou de start moeten zijn voor ‘het goede gesprek’ tussen onderwijsinstelling en de Inspectie met het doel inzicht te verkrijgen waarom in dat specifieke geval het eigen vermogen boven de signaleringswaarde ligt en op welke termijn dit wordt teruggebracht.

Er is dus een goede onderbouwing nodig vanuit de onderwijsinstelling waarom dit eigen vermogen (tijdelijk) boven de signaleringswaarde ligt. Als er geen goede redenen zijn voor dit bovenmatige vermogen raden we (nu al) aan om dit eigen vermogen terug te brengen naar maximaal de signaleringswaarde.

* 1. ***Koppeling aan de P&C-Cyclus***

Een risicoprofiel is dynamisch. Er komen nieuwe risico’s bij en verdwijnen er weer risico’s. Om een goed en actueel inzicht in het risicoprofiel te hebben en te houden, is een koppeling met de Planning- & Control cyclus (P&C-cyclus)gewenst om deze activiteit te verankeren in een bestaande cyclus. Deze koppeling kan eenvoudig tot stand worden gebracht door aan de periodieke beleidsrapportages een risicoparagraaf toe te voegen. Deze risicoparagraaf wordt verkregen door voor elk onderdeel het risicoprofiel te evalueren en de mutaties te verwerken in een risicoparagraaf. Vanaf een bepaalde risicoscore worden risico’s opgenomen in de managementrapportage en kan de toe- of afname van het risicoprofiel worden gemonitord en waar nodig worden bijgestuurd.

In de jaarrekening wordt daarnaast verslag gedaan over de risico’s die zijn opgetreden en welke onttrekkingen aan de beschikbare weerstandscapaciteit (reserves) gedaan zijn.

Naast de reguliere koppeling aan de P&C-cyclus dient ook een rapportagemogelijkheid te zijn voor grote risico’s die zich snel dreigen te manifesteren. Een dergelijke afwijkende rapportage (alarmkanaal) ontstaat zodra een risico wordt geïdentificeerd. In dat geval dient direct gerapporteerd te worden.

* 1. ***Geheimhouding***

In een aantal gevallen is het niet aan te raden om alle geselecteerde risico’s zonder meer in de risicoparagraaf op te nemen. Het inschatten van een toe te kennen bedrag aan een schadeclaim kan worden opgevat als toegeven aan de aansprakelijkheid of kan leiden tot een hogere schadeclaim dan oorspronkelijk zou worden ingediend. Uit strategische overwegingen is het daarom aan te bevelen dat dit soort risico’s niet worden voorzien van een kwantitatieve beoordeling (in de paragraaf) of in zijn geheel niet worden opgenomen in de stukken ten behoeve van de externe verslaglegging. Wel is natuurlijk van belang dat de Raad van Toezicht inzicht in deze risico’s heeft.

* 1. ***Spelregels nieuwe investeringen***

Indien besluitvorming omtrent nieuwe investeringen met daaraan verbonden risico’s plaatsvindt, zal dit besluit ook moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen. Hierbij dient te worden vastgesteld of door het nemen van het besluit het weerstandsvermogen niet zodanig verslechtert, dat het onvoldoende wordt. Hiertoe zal in het investeringsplan moeten worden vastgesteld welke risico’s deze investeringen met zich meebrengen en zal dan ook een berekening van het weerstandsvermogen worden toegevoegd waaruit blijkt wat de benodigde weerstandscapaciteit is, inclusief de risico’s van het te nemen besluit. Indien door het investeringsbesluit het weerstandsvermogen (ruim) onvoldoende wordt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen minimaal als voldoende gewaardeerd kan worden.

* 1. ***Spelregels ten aanzien van het weerstandsvermogen***

Het College van Bestuur beslist welke maatregelen genomen dienen te worden om het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te houden. Het College van Bestuur geeft aan op welke wijze de risicobuffer wordt gevuld en welke maatregelen wenselijk zijn om de beschikbare weerstandscapaciteit te kunnen stabiliseren dan wel te verhogen.

Dit kunnen enerzijds maatregelen zijn die de risico’s reduceren met relatief weinig financiële middelen en anderzijds bezuinigingsmaatregelen. Op deze manier moet worden bewerkstelligd dat de ratio weerstandsvermogen van minimaal een C (zie paragraaf 6.3 voor een toelichting) kan worden gehandhaafd.

1. **Weerstandsvermogen**

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het weerstandsvermogen wordt bepaald op basis van het risicomanagementbeleid. Jaarlijks wordt in de weerstandsparagraaf uitvoering gegeven aan dit beleid en wordt het daadwerkelijke weerstandsvermogen bepaald op basis van dit beleid. De weerstandsparagraaf is daarmee een separaat document dat op basis van dit beleid wordt opgesteld.

Doelstelling voor het hebben/aanhouden van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te vangen zodra risico’s werkelijkheid worden. Een algemeen aanvaarde normstelling voor de hoogte van het weerstandsvermogen is er niet. Het oordeel over de toereikendheid van de weerstandscapaciteit is afhankelijk van de financiële risico’s die de onderwijsinstelling loopt. Het College van Bestuur moet zelf aangeven wat zijn beleid is betreffende het aanhouden van het weerstandsvermogen.

* 1. ***Beschikbare weerstandscapaciteit***

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit het geheel aan middelen dat de organisatie ter beschikking heeft om de risico’s in financiële zin af te dekken. De volgende onderdelen van het eigen vermogen worden meegenomen in de bepaling van de beschikbare weerstandscapaciteit:

* Algemene reserve;
* Huisvestingsreserve;
* Herwaarderingsreserve.

Het is van belang om periodiek te monitoren in hoeverre deze reserves toereikend zijn ter financiering van de risico’s. Daarnaast is het mogelijk door middel van sober beleid de omvang van de begroting onder het huidige niveau te brengen. Doorvoeren van bezuinigingen betekent wel dat een aantal van de huidige onderwijsvoorzieningen wordt versoberd of afgebouwd. Meestal is een aantal jaren nodig om onderwijsvoorzieningen af te bouwen.

Zie bijlage 1 *‘De beschikbare weerstandscapaciteit’* voor een nadere beschouwing van de weerstandscapaciteit.

* 1. ***Benodigde weerstandscapaciteit***

Op basis van het vastgestelde risicoprofiel wordt met behulp van een risicosimulatie (Monte Carlo methode) de benodigde weerstandscapaciteit bepaald. Uitgangspunt hierbij is een statistische benadering die ervan uit gaat dat nooit alle risico’s zich én tegelijk én in hun maximale omvang voordoen. Door deze benadering kan op een verantwoorde manier minder weerstandscapaciteit aan worden gehouden.

Het resultaat van de risicosimulatie is een kansdichtheidsfunctie die aangeeft hoeveel geld benodigd is om alle risico’s af te dekken gekoppeld aan een bepaald zekerheidspercentage. Hoe meer zekerheid men wenst om risico’s af te dekken hoe hoger de prijs die daaraan gekoppeld is. De vorm van de kansdichtheidscurve is bepalend voor de keuze van het zekerheidspercentage. De benodigde weerstandscapaciteit is het bedrag benodigd om de geïdentificeerde risico’s in financiële zin af te dekken, waarbij uitgegaan wordt van een zekerheidspercentage van 90%. De risicosimulatie kan (tegen betaling) worden uitgevoerd middels de softwareapplicatie NARIS**®**.[[1]](#footnote-1) De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de risicoparagraaf, die bijvoorbeeld viermaal per jaar wordt geactualiseerd.

Uit de risicosimulatie volgt tevens een gevoeligheidsanalyse waaruit blijkt welke risico’s de meeste impact hebben op de uitkomst van de risicosimulatie. Dit wordt weergegeven in een lijst waar de risico’s op basis van prioriteit zijn gerangschikt. Deze lijst geeft op basis van percentages aan welk risico het meeste financiële invloed heeft op het benodigde weerstandsvermogen. Door deze risico’s te managen kan het benodigde bedrag aan weerstandscapaciteit worden verlaagd.

* 1. ***Weerstandsvermogen***

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de financieel gekwantificeerde risico’s (benodigde weerstandscapaciteit) en het totaal aan middelen dat de organisatie beschikbaar heeft om de risico’s af te dekken (beschikbare weerstandscapaciteit).

Het is van belang te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen. Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen, wordt gebruik gemaakt van onderstaande formule en waarderingstabel.

Formule:

***Beschikbare weerstandscapaciteit***

***Ratio weerstandsvermogen =***

***Benodigde weerstandscapaciteit***

Waarderingstabel:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Waarderingscijfer** | **Ratio weerstandsvermogen** | **Betekenis** |
| A | > 2,0 | Uitstekend |
| B | 1,4 < x < 2,0 | Ruim voldoende |
| C | 1,0 < x < 1,4 | Voldoende |
| D | 0,8 < x < 1,0 | Matig |
| E | 0,6 < x < 0,8 | Onvoldoende |
| F | < 0,6 | Ruim onvoldoende |

De onderwijsinstellingen wordt geadviseerd om zo min mogelijk risico te lopen en, mits financieel verantwoord, zoveel mogelijk risico’s af te dekken. Zedienen te streven naar een weerstandsvermogen dat tenminste voldoende is. Dat betekent een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4 met als waarderingscijfer C.

Voor de grote projecten of risicovolle organisatieonderdelen kan, indien het College van Bestuur dit verlangt, aanvullend per kwartaal/half jaar een risicosimulatie worden uitgevoerd om de ontwikkelingen in het weerstandsvermogen en de vermogenspositie naast de managementrapportages extra te monitoren.

**Bijlage 1 De beschikbare weerstandscapaciteit**

De beschikbare weerstandscapaciteit kan bestaan uit de volgende componenten:

A) Reserves

B) Bezuinigingsmogelijkheden

***Ad. A Reserves***

De reserves zijn in drie typen onder te verdelen: de algemene reserve, de bestemmingsreserves en de stille reserves.

*Algemene reserve*

Van de reserves vormt de algemene reserve normaal gesproken het direct vrij besteedbare deel dat kan worden aangewend ter financiering van opgetreden risico’s.

*Bestemmingsreserves*

De bestemmingsreserves kunnen worden opgesplitst in reserves die ingezet worden om toekomstige lasten te financieren en andere reserves. De vastgelegde reserves kunnen verder worden onderverdeeld in reserves die vastliggen in verband met contractuele verplichtingen en voorgenomen bestedingen bestuurlijke besluitvorming.

*Stille reserves en voorzieningen*

In werkelijkheid kan de beschikbare weerstandscapaciteit van de onderwijsinstelling hoger zijn. Onder andere door het aanwezig zijn van stille reserves. Stille reserves (tafelzilver genoemd) zijn de meerwaarde van activa die lager dan de marktwaarde zijn gewaardeerd. Meestal moet eerst de bestemming worden gewijzigd om de meerwaarde te kunnen realiseren.

Omdat de omvang van de stille reserves sterk wordt bepaald door marktontwikkeling worden deze niet structureel aan de overige reserves toegevoegd. Voorzieningen zijn niet bedoeld ter financiering van risico’s, maar vormen een spaarpot voor uitgaven waarvan zeker is dat deze zich zullen voordoen. Ze hebben in de praktijk raakvlak met spaarreserves voor planmatig onderhoud (die wellicht beter ook als voorzieningen kunnen worden geboekt). Voorzieningen maken derhalve geen deel uit van de beschikbare weerstandscapaciteit.

***Ad. B Bezuinigings-/ombuigingsmogelijkheden***

Door middel van een zeer sober beleid is het mogelijk de omvang van de begroting onder het huidige niveau te brengen. Doorvoeren van bezuinigingen betekent wel dat een aantal van de huidige voorzieningen wordt versoberd of afgebouwd. Meestal is een aantal jaren nodig om onderwijsvoorzieningen af te bouwen. Wanneer er reeds een aantal bezuinigingsrondes is doorgevoerd wordt geadviseerd de verdere bezuinigingsmogelijkheden op voorhand niet als beschikbare weerstandscapaciteit mee te nemen.

**Bijlage 2 Definitie financieel weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico’s waarvoor geen maatregelen zijn getroffen of waar na het treffen van maatregelen nog restrisico’s overblijven (zie figuur hieronder). Hierbij is het gebruikelijk dat de kleinere risico’s wel in ogenschouw moeten worden genomen, maar dat ze qua risicofinanciering uit de lopende exploitatie (eventueel door bezuinigingen) worden gefinancierd. De relatie tussen risico’s en het weerstandscapaciteit wordt in onderstaand figuur weergegeven.

**Risico’s**

* Financieel
* Juridisch
* Veiligheid
* Etc.

**Weerstandscapaciteit**

* Reserves
* Bezuinigingen

**Weerstandsvermogen**

*Figuur 1:* Relatie tussen risico’s en weerstandscapaciteit

**Incidentele en structurele weerstandscapaciteit**

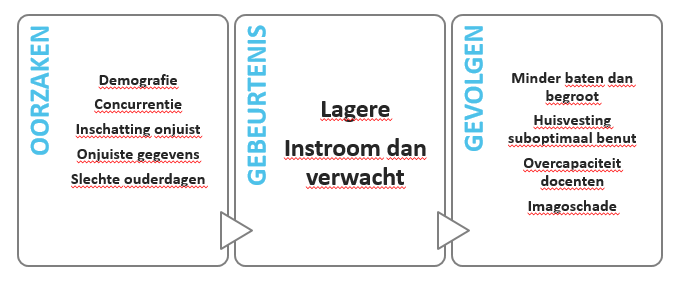
Er wordt onderscheid gemaakt in éénjarig en meerjarig weerstandsvermogen en incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Met incidentele weerstandscapaciteit wordt bedoeld het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat deze invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldend niveau. Met de structurele weerstandscapaciteit worden de middelen bedoeld die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de begroting op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande taken.

Het weerstandsvermogen kan betrekking hebben op het begrotingsjaar zelf (statisch weerstandsvermogen), maar het kan ook betrekking hebben op de consequenties voor meerdere begrotingsjaren (dynamisch weerstandsvermogen), ingeval van een financiële tegenvaller.

Omdat risico’s met een structureel karakter niet bestaan (een structurele kostenverhoging leidt altijd tot begrotingsaanpassingen) en daarom incidenteel worden gemaakt, geldt voor een goede vergelijking dat ook de structurele weerstandscapaciteit naar incidenteel niveau moet worden omgerekend. Als vuistregel voor het risicoprofiel wordt daarvoor een factor 10 gebruikt. (Als de onbenutte belastingcapaciteit € 500.000 per jaar bedraagt, wordt met een incidenteel bedrag van € 5 miljoen gerekend).

**Bijlage 3 Toelichting op omschrijving van risico’s**

Het is belangrijk om te werken aan een uniforme definitie van risico’s. Het is onze ervaring dat de volgende definitie van risico’s verstandig is om te hanteren.



Bij het omschrijven van een risico wordt gestart met het omschrijven van de ‘risicogebeurtenis’. De risicogebeurtenis is de omstandigheid die je wenst dat niet gaat ontstaan (negatief gevolg) of dat ‘ie wel gaat ontstaan (positief gevolg). In het bovenstaande voorbeeld is er sprake van een risicogebeurtenis die je niet wenst. Het is belangrijk dat de risicogebeurtenis een toekomstige gebeurtenis is, met andere woorden er moet sprake zijn van een kans dat deze gebeurtenis zich voor gaat doen.

Als er sprake is van een 100% kans op deze gebeurtenis, is er sprake van een feit en dus geen risico.

Na de definitie van de risicogebeurtenis worden de gevolgen in kaart gebracht. Deze gevolgen kunnen financiële gevolgen zijn (zoals hier genoemd minder baten dan begroot), maar er is ook sprake van gevolgen voor het personeel (hier genoemd overcapaciteit docenten).

Hierna worden de oorzaken in kaart gebracht van de risicogebeurtenis. Het is belangrijk om na te denken over de oorzaken van de risicogebeurtenis vanwege twee redenen. Ten eerste is het belangrijk om de gevolgen in kaart te brengen want als je alle gevolgen weg zou kunnen nemen zal de risicogebeurtenis niet kunnen gaan ontstaan. Dit is een krachtige uiting van effectief risicomanagement.

Een andere belangrijke reden is dat zodoende in kaart gebracht kan worden welke activiteiten het bestuur kan ondernemen ten aanzien van het risico. In het eerder genoemde voorbeeld is het duidelijk dat niet op alle oorzaken effectief maatregelen kunnen worden gezet. Met andere woorden niet alle oorzaken liggen binnen de cirkel van invloed van het bestuur.

Het is belangrijk om goed na te denken over het treffen van de juiste maatregelen, gericht op het bereiken van de hoogst mogelijke effectiviteit.

1. NARIS komt voort uit de oorspronkelijk mede opsteller van deze handreiking. Er zijn ook andere marktpartijen die kunnen helpen bij dit vraagstuk. [↑](#footnote-ref-1)