**Managementrapportage**

***[Kwartaal]***

***[Naam Onderwijsinstelling]***

***Datum, Jaar***

**Managementrapportage**

In deze managementrapportage staat de stand van zaken op het gebied van risicomanagement uit [maand] van [jaar] weergegeven. De rapportage informeert zowel over de inhoud als over de voortgang van het proces.

**1. Overzicht Top 10 Financiële risico’s**

Onderstaand een overzicht van de top 10 belangrijkste financiële risico’s die de realisatie van de doelstellingen van de onderwijsinstelling bedreigen en daarmee aandacht vereisen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de verschillende gevolgcategorieën (o.a. financieel, imago, kwaliteit) waarop de onderwijsinstelling integraal stuurt. Een adequate en tijdige bijsturing op de risico’s vereist achtergrondinformatie per risico. Verderop wordt ieder risico individueel toegelicht, waarbij aandacht is voor de oorzaken, gevolgen en de ontwikkeling van het risico (in combinatie met de beheersing) in de tijd.

|  |  |
| --- | --- |
| Omschrijving Financiële Risico’s | Stijger/Daler |
|  |  |
| 1. Risicogebeurtenis A |  |
| 2. Risicogebeurtenis B |  |
| 3. Risicogebeurtenis C |  |
| 4. Risicogebeurtenis D |  |
| 5. Risicogebeurtenis E |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. [Risicogebeurtenis A] | | | | |
|  | | | | |
| *[Toelichting/opmerking]:* | | | | |
|  |  | *Risicoscore (t) kans \* gevolg* | *Risicoscore (t-1)*  *Kans \* gevolg* | *Stijger/Daler* |
|  | | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| *Oorzaken* |  | *Beheersmaatregelen* | *Effectiviteit (t)* | *Effectiviteit (t-1)* |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| *Gevolgen* | | *Beheersmaatregelen Effectiviteit (t) Effectiviteit (t-1)* | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. [Risicogebeurtenis B] | | | | |
|  | | | | |
| *[Toelichting/opmerking]:* | | | | |
|  |  | *Risicoscore (t) kans \* gevolg* | *Risicoscore (t-1)*  *Kans \* gevolg* | *Stijger/Daler* |
|  | | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| *Oorzaken* |  | *Beheersmaatregelen* | *Effectiviteit (t)* | *Effectiviteit (t-1)* |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| *Gevolgen* | | *Beheersmaatregelen Effectiviteit (t) Effectiviteit (t-1)* | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. [Risicogebeurtenis C] | | | | |
|  | | | | |
| *[Toelichting/opmerking]:* | | | | |
|  |  | *Risicoscore (t) kans \* gevolg* | *Risicoscore (t-1)*  *Kans \* gevolg* | *Stijger/Daler* |
|  | | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| *Oorzaken* |  | *Beheersmaatregelen* | *Effectiviteit (t)* | *Effectiviteit (t-1)* |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| *Gevolgen* | | *Beheersmaatregelen Effectiviteit (t) Effectiviteit (t-1)* | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 4. [Risicogebeurtenis D] | | | | |
|  | | | | |
| *[Toelichting/opmerking]:* | | | | |
|  |  | *Risicoscore (t) kans \* gevolg* | *Risicoscore (t-1)*  *Kans \* gevolg* | *Stijger/Daler* |
|  | | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| *Oorzaken* |  | *Beheersmaatregelen* | *Effectiviteit (t)* | *Effectiviteit (t-1)* |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| *Gevolgen* | | *Beheersmaatregelen Effectiviteit (t) Effectiviteit (t-1)* | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. [Risicogebeurtenis E] | | | | |
|  | | | | |
| *[Toelichting/opmerking]:* | | | | |
|  |  | *Risicoscore (t) kans \* gevolg* | *Risicoscore (t-1)*  *Kans \* gevolg* | *Stijger/Daler* |
|  | | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| *Oorzaken* |  | *Beheersmaatregelen* | *Effectiviteit (t)* | *Effectiviteit (t-1)* |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Oorzaak [categorie]: Oorzaak 1, Oorzaak 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| *Gevolgen* | | *Beheersmaatregelen Effectiviteit (t) Effectiviteit (t-1)* | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |
| Gevolgen [categorie]: Gevolg 1, Gevolg 2 | | Maatregel 1, Maatregel 2 | | |

**2. Beheersing belangrijkste risico’s**

In aanvulling op het inzicht in de belangrijkste risico’s en de getroffen beheersing onderstaand een algemene toelichting die ingaat op de beheersing. Het management is het beste in staat aan te geven waar sprake is van voldoende beheersing en voor welke risico’s aanvullende beheersing noodzakelijk is. De aanvullende informatie geeft het bestuur/management een compleet beeld over de status van de beheersing.

|  |
| --- |
| **Toelichting op beheersing** |

**3. Top 5 stijgers/dalers**

Onderstaande overzichten geven inzicht in de belangrijkste stijgende en dalende risico’s van de onderwijsinstelling. De belangrijkste stijgers hebben de potentie uit te groeien naar de toekomstige strategische risico’s en vereisen daarmee continue monitoring. Voor de belangrijkste dalers geldt dat deze adequaat beheerst worden of niet meer relevant zijn, waarmee de aandacht wellicht beter kan uitgaan naar andere risico’s. Het inzicht in de stijgers en dalers maakt het mogelijk de ontwikkeling van deze risico’s te volgen, zodat in een vroeg stadium bij te sturen is op de risico’s.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Omschrijving Risico’s | Risicoscore (t) kans \* gevolg | Risicoscore (t-1) kans \* gevolg | Stijgers |
|  |  |  |  |
| Risicogebeurtenis A | 25 (5\*5) | - |  |
| Risicogebeurtenis B | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| Risicogebeurtenis C | 20 (4\*5) | 20 (4\*5) |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Omschrijving Risico’s | Risicoscore (t) kans \* gevolg | Risicoscore (t-1) kans \* gevolg | Stijgers |
|  |  |  |  |
| Risicogebeurtenis A | 25 (5\*5) | - |  |
| Risicogebeurtenis B | 20 (4\*5) | 16 (4\*4) |  |
| Risicogebeurtenis C | 20 (4\*5) | 20 (4\*5) |  |

**4. Nieuwe risico’s**

In het onderstaande overzicht staan de recent toegevoegde risico’s aan het risicoprofiel van de onderwijsinstelling ten opzichte van [datum]. Het inzicht in de recent toegevoegde risico’s laat de mate van de ontwikkeling van het risicoprofiel van de instelling zien.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Omschrijving Risico’s** | **Risicoscore** | **Datum** |
|  |  |  |
| Risicogebeurtenis A | 25 (5 \* 5) | 1-1-2013 |
| Risicogebeurtenis B | 20 (5 \* 4) | 1-1-2013 |
| Risicogebeurtenis C | 16 (4 \* 4) | 1-1-2013 |

**5. Opgetreden risico’s X kwartaal**

Hieronder volgt een overzicht met de risico’s die in het afgelopen periode zijn opgetreden. De opgetreden risico’s zijn van negatieve invloed op het financiële resultaat van de onderwijsinstelling. Het inzicht in de oorzaken en gevolgen van de opgetreden schade biedt aanknopingspunten voor het treffen van gepaste beheersing, zodat de kans op herhaling en de schade in de toekomst wordt beperkt.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Omschrijving opgetreden risico (schade/incident) | Oorzaken | Gevolgen | Schadebedrag |
|  |  |  |  |
| Risicogebeurtenis A | Oorzaken | Gevolgen | € 1.000.000,- |
| Risicogebeurtenis A | Oorzaken | Gevolgen | € 500.000,- |
| Risicogebeurtenis A | Oorzaken | Gevolgen | € 1.000,- |
|  |  |  |  |
| *Totale schade X kwartaal* |  |  | ***€ 1.501.000,-*** |

**6. Risicomatrix**

De onderstaande risicomatrix biedt inzicht in de volledigheid van het risicoprofiel van de onderwijsinstelling en bevordert daarmee het integrale denken in risico’s. De risicomatrix vormt het kader om als MT het gesprek aan te gaan over de samenstelling en volledigheid van het risicoprofiel. Een oordeel over de volledigheid, integraliteit en samenstelling van het risicoprofiel vereist de juiste, kritische vragen die ingaan op de opvallende resultaten uit de risicomatrix (o.a. risicogebieden\* en risicocategorieën\* waarvoor geen enkel risico is benoemd).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Categorie 1 | Categorie 2 | Categorie 3 | Categorie 4 | Categorie 5 | Totaal |
| Risicogebied 1 | - | 2 | - | 5 | 1 | 8 |
| Risicogebied 2 | 1 | - | - | 3 | - | 4 |
| Risicogebied 3 | - | 2 | - | 2 | - | 4 |
| Risicogebied 4 | - | 1 | - | 3 | 2 | 6 |
| Totaal | 1 | 5 | 0 | 10 | 3 | 18 |

*\* Met de risicocategorieën bedoelen we de soorten risico’s, zoals bedrijfsproces, financieel, imago, juridisch, e.d. Onder een risicogebied verstaan we de activiteiten van de onderwijsinstelling waarbij gedacht kan worden aan Bestuur- en schoolmanagement, Onderwijs en Kwaliteit, Leerlingenaantallen, Veiligheid, Strategie en Beleid.*

**7. Samenhang risico’s**

Effectieve beheersing van de risico’s vereist een integrale blik op het totale risicoprofiel van de onderwijsinstelling. Dit betekent dat aandacht dient te zijn voor de samenhang in risico’s over de verschillende activiteiten van de onderwijsinstelling (horizontale risicoblik). Tegelijkertijd vraagt dit aandacht voor de samenhang in risico’s van de afzonderlijke activiteiten over de lagen in de onderwijsinstelling (verticale risicoblik). Onderstaand is ruimte voor een toelichting op de samenhang van de risico’s binnen de instelling.

|  |
| --- |
| **Toelichting op samenhang risico’s** |

**8. Sturen op doelstellingen**

Een gerichte (bij)sturing op de doelstellingen van de onderwijsinstelling vraagt om inzicht in de risico’s die van invloed zijn op de realisatie en het monitoren van de getroffen beheersing. Deze informatie stelt het management in staat passende actie te ondernemen. Onderstaand is ruimte opgenomen voor een toelichting op de realisatie van de doelstellingen en welke aanvullende beheersacties noodzakelijk zijn.

|  |
| --- |
| **Toelichting (bij)sturing doelstellingen** |

**9. Werking van het risicomanagementproces**

In het onderstaande kader staat een toelichting op de werking van het risicomanagementproces weergegeven. De toelichting geeft aanknopingspunten voor de onderlinge discussie ter verbetering van de werking van het risicomanagementproces.

|  |
| --- |
| **Toelichting op werking van het risicomanagementproces**  Een adequate inrichting en werking van het risicomanagementproces bepaalt de kwaliteit van de risico informatie en de analyses die daaruit voortkomen. Daarmee is een periodieke rapportering over de inrichting en werking van het risicomanagementproces noodzakelijk. Uit ervaring en vanuit onze expertise heeft NAR een aantal vragen opgesteld die als leidraad kunnen dienen om verantwoording af te leggen in de managementrapportage over de werking van het risicomanagementproces. Het gaat daarbij om de volgende vragen:   * *Zijn de juiste expertises betrokken geweest bij het opstellen van de profielen?* * *Heeft iedereen kunnen meedenken?* * *Heeft het management de medewerkers voldoende gemotiveerd om alle risico’s te benoemen?* * *Is het management volledig in het denken?* * *Is de prioritering juist gesteld?* * *Hoe sluit het profiel aan bij de doelstellingen?* * *Heeft het management nagedacht over de relatie met andere afdelingen?* * *Is de context juist?* * *Zijn alle stakeholders benoemd?* * *Vraagt het management voldoende regelmatig naar de risico’s en de mate van beheersing?* * *Is de cultuur voldoende open om er over te praten?* * *Worden risico’s niet gebagatelliseerd?* * *Hoe worden de acties teruggekoppeld?* * *Hoe zorgt het management ervoor dat de beheersing een continue proces blijft?* * *Hoe komt risicomanagement terug in de afdelingsplannen en de managementrapportages?* |

**10. Actie**

Op basis van informatie uit deze rapportage en afspraken binnen het MT is besloten om de onderstaande acties uit te zetten.

1. ……………………………………………………………………….....................................................................................

Verantwoordelijke:……………………………………………………………………………………………………………………………….

2. ……………………………………………………………………….....................................................................................

Verantwoordelijke:……………………………………………………………………………………………………………………………….

3. ……………………………………………………………………….....................................................................................

Verantwoordelijke:……………………………………………………………………………………………………………………………….

4. ……………………………………………………………………….....................................................................................

Verantwoordelijke:……………………………………………………………………………………………………………………………….

5. ……………………………………………………………………….....................................................................................

Verantwoordelijke:……………………………………………………………………………………………………………………………….