

Integraal risicomanagement

Aanpak voor beheersen van risico's

Kerngroep Risicomanagement

9-10-2024



Aanleiding

Als grote organisatie is het noodzakelijk dat wij onze risico's in beeld hebben en hierop acteren. Daarvoor is een structurele en gedegen aanpak gewenst. Daarnaast willen wij sneller reageren op ontwikkelingen in de omgeving en daarbij de kansen en risico's te balanceren.

Externe ontwikkelingen

- Onzekerheid over baten Rijksoverheid
- Meer concurrentie en toegenomen dynamiek
- Meer mogelijkheden voor samenwerking in de regio, onderzoek

Interne ontwikkelingen

- Transitie naar flexibel onderwijs
- Transitie naar kennisinstelling met regionale functie
- Accountant heeft aangegeven dat risicomanagement verder ontwikkeld moet worden

Doelen van integraal risicomanagement

- Het goede gesprek over welke risico's we wel of niet willen nemen, met oog voor kwaliteit in onderwijs en onderzoek
- Het mitigeren van ongewenste risico's
- Het identificeren van kansen en risico's
- Het benutten van kansen die zich voordoen
- Het omzetten van strategische risico's in kansen

De afgelopen jaren zijn afzonderlijke stappen ondernomen ter versterking risicomanagement

1. Governance
 - Internal audit is omgevormd naar operational audit, met bredere scope en meer risicogerichte invulling van de audits.
2. Strategisch risicomanagement
 - Risicodialoogsessie o.l.v. bureau Naris
 - Internal audit heeft gesprekken gevoerd met directeuren over specifieke risico's
3. Risicomanagement op grote projecten
 - Meer aandacht voor proactieve monitoring risico's op bijvoorbeeld nieuw opleidingsaanbod en vastgoedprojecten
4. Integrale veiligheid
 - Beleidsplan en tweejaarlijkse scan integrale veiligheid
5. Crisismanagement
 - Visie, governance, taken, rollen en handelwijze zijn vastgelegd

Integraal risicomanagement beoogt onder meer om samenhang te creëren tussen de diverse initiatieven en ontwikkelingen.

Een risico is de kans op een gebeurtenis die *het realiseren van één of meerdere doelen van de organisatie belemmert*. Integraal risicomanagement is het beheersen van risico's door gestructureerd en systematisch mogelijke kansen en risico's te inventariseren, beheersmaatregelen uit te voeren *waar nodig* en in te spelen op kansen *waar mogelijk*.

Uitgangspunten

- Geen kans zonder risico. Risico's horen erbij, maar je moet ze wel (her)kennen om ze eventueel bewust te accepteren.
- Niet de rapportages of de maatregelen maken risicomanagement tot een succes, maar de *dialog* over de risico's op alle niveaus in de organisatie én hoe Inholland ermee omgaat.
- Elke resultaatverplichting kent risico's. Wie verantwoordelijk is voor het resultaat is ook verantwoordelijk voor de inschatting van de risico's en het opstellen en uitvoeren van de beheersmaatregelen
- We maken zoveel mogelijk gebruik van bestaande risico-inventarisaties, risicodocumentatie en processen; zie bijlage 2 voor een overzicht van reeds beschikbare documentatie

Praktisch model voor Inholland

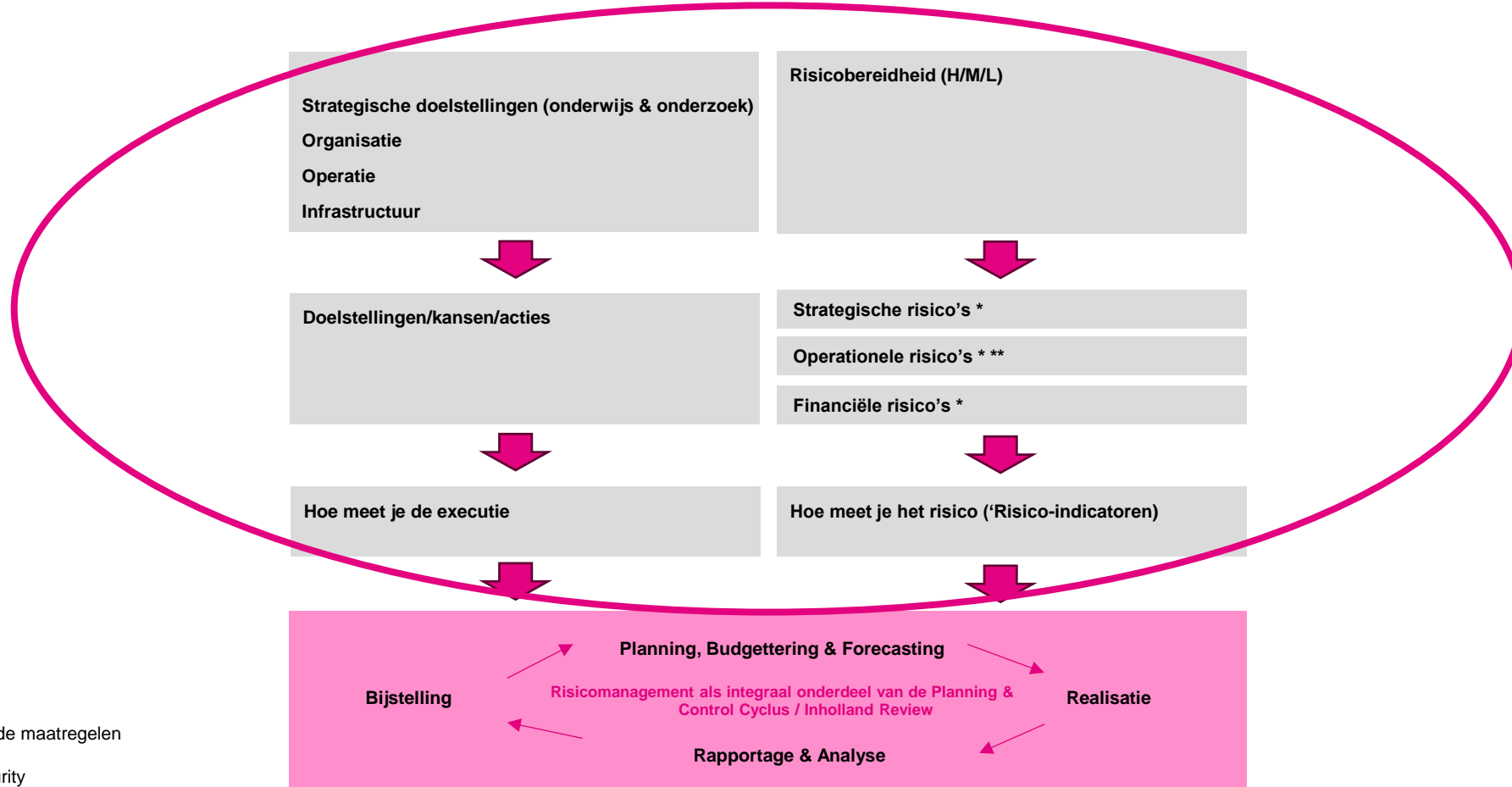
Binnen Inholland is er behoefte aan een handzaam model voor de koppeling van beheersen van risico's en benutten van kansen. In het model komen we in vier stappen naar het integraal managen van prestatie en risico:

1. Door risicomanagement integraal onderdeel van de Planning & Control Cyclus en de Inholland Review te maken zorgt Inholland ervoor dat er continu aandacht is voor risicomanagement: *hoe krijg je risicomanagement in relatie met de doelstellingen en kansen regelmatig op de agenda van het management*
2. Het CvB bepaalt in overleg met het DO wat de risicobereidheid op de strategische doelstellingen en daarbij de kansen voor onderwijs & onderzoek, de organisatie, de operatie en de infrastructuur: *wat doen we wel en wat doen we niet?*
3. Inholland identificeert de belangrijkste risico's die een belangrijke invloed hebben op het behalen van de doelstellingen en het benutten van kansen ervan: *waar moeten we voor uitkijken?*
4. Naast de definitie van KPI's definieert Inholland KRI's (Key Risk Indicatoren) waarmee we monitoren in hoeverre de maatregelen effectief zijn: *welke informatie hebben we nodig om te sturen te beheersen en te verantwoorden?*

Uitwerking model voor Inholland



Integraal beheersen van risico's en benutten van kansen



* inclusief kans/impact en mitigerende maatregelen

** bijvoorbeeld veiligheid, cybersecurity

Voorbeeld format risico-analyse

Strategie/operatie organisatie/infrastructuur	Risico-bereidheid	Risico's	Beschrijving	Maatregelen/kansen	K	I
Strategie						
Toekomstbestendige organisatie	Laag	Instroom blijvend verlaagd	Als de instroom studiejaar 2024-2025 blijft dalen, betekent dit een afname in de fin. bijdragen en daarmee inzet van docenten, dit heeft gevolgen voor de financiële situatie van IH.	We zetten in op een opleidingsgerichte aanpak ten aanzien van positionering & profilering en gerichte acties ten aanzien van marketing activiteiten. Ook zetten we in op uitbreiding van het onderwijsaanbod (bijv. vergroten aanbod AD opleidingen)	H	H
		Dalend bekostigings-percentage	De afgelopen tijd is het aantal langstudeerders toegenomen en het doorstroompercentage nog niet op het niveau van voor covid-19.	Begeleiding intensiever maken voor voltijdsstudenten en verder investeren in flex varianten en AD ontwikkeling om bekostigingspercentage op peil te houden.	H	H
....
....		
SCOPAFIJTH*		

* SCOPAFIJTH is acroniem voor de ondersteunende processen van de organisatie: security, communicatie, organisatie, personeel, administratieve organisatie, financiën, informatievoorziening, juridisch, technologie, huisvesting

Governance Integraal risicomanagement

We onderscheiden binnen Inholland de volgende actoren ten aanzien van integraal risicomanagement:

Raad van Toezicht: ziet toe op de interne risicobeheersing.

College van Bestuur: verantwoordelijk voor het vaststellen van het risicomanagementbeleid en risicoprofiel, alle risico's en de te nemen beheersmaatregelen, de dialoog met de organisatieonderdelen over de kansen en risico's.

Domein- en stafdirecteuren: verantwoordelijk voor alle risico's binnen hun organisatieonderdeel, de te nemen beheersmaatregelen en rapportages over de risico's conform instellingsbrede afspraken.

Projectleiders: verantwoordelijk voor alle risico's binnen het project, de te nemen beheersmaatregelen en rapportages over de risico's conform de instellingsbrede afspraken.

Business controllers: ondersteuning van de directeuren en projectleiders bij het uitvoeren van hun verantwoordelijkheden t.a.v. risicomanagement en het uitdragen van het belang van risicomanagement.

Interne audit dienst: controle op bestaan en werking van het risicomanagementsysteem van Inholland, het uitvoeren van aanvullende onderzoeken t.a.v. risico's en risicobeheersing.

Instellingscontrol: faciliteert uitvoering RM-beleid, stelt de instellingsbrede RM-producten op, coördineert de totstandkoming decentrale rapportages (uniformiteit), adviseert CvB en maakt deel uit van kerngroep.

Kerngroep risicomanagement: faciliteert de risico-dialoog met het DO en CvB; samenstelling kerngroep per juni 2024: zie bijlage 1

Vervolgstappen

Opstellen risicoprofiel

- De kerngroep risicomanagement doet een voorstel voor wat de belangrijkste kansen en risico's voor Inholland zijn, mede op basis van de strategische focuspunten
- Voor deze inventarisatie wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de reeds beschikbare informatie/documentatie.
- Dit voorstel vormt de basis voor de dialoog in het Directeurenoverleg.

Koppelen risico's aan strategische doelstellingen jaarplan

- In het Inholland Jaarplan worden deze risico's, incl. mate van acceptatie en maatregelen – waar mogelijk - gekoppeld aan de strategische doelstellingen
- In het DO wordt bij de bespreking van het Jaarplan expliciet stilgestaan bij de risicoparagraaf

Doorvertalen structuur risicoparagraaf naar organisatie-eenheden

- Resultaten uit de dialoog met het DO worden doorvertaald naar de jaarplannen van de afzonderlijke domeinen, vestigingen en staven
- Uit de risicoparagrafen van de domeinen, vestigingen en staven wordt input verkregen voor de Inholland-risicoparagraaf
- Alle Businesscases van projecten groter dan €250k zijn voorzien van een risicoparagraaf, alsmede bij aanvraag beleidsgelden

Rapportage risico's en beheersmaatregelen

- De risico-dialoog is een onderdeel van de Inholland Review
- De risicoparagraaf in het Jaarverslag weerspiegelt het door Inholland gevoerde beleid t.a.v. risicomanagement

* Zie bijlage 1

Bijlagen

Bijlage 1: Samenstelling kerngroep Risicomanagement

Naam	Organisatieonderdeel/rol
Christel Buis	Directeur FB&C
Gonneke Willemsen	Domeindirecteur GSW
Cees Plug	Directeur IVT
Marjolein Jonkman	Manager HRM
Marjan Herbschleb	Manager Integrale Veiligheid
Guinevere Simpson	Beleidsadviseur kwaliteitszorg OOB-JZ
René Zoon	Business Controller GSW
Frank Boshuizen	Instellingscontrol
Linda Snippe	Lectoraat Finance en Accountancy-risicomanagement

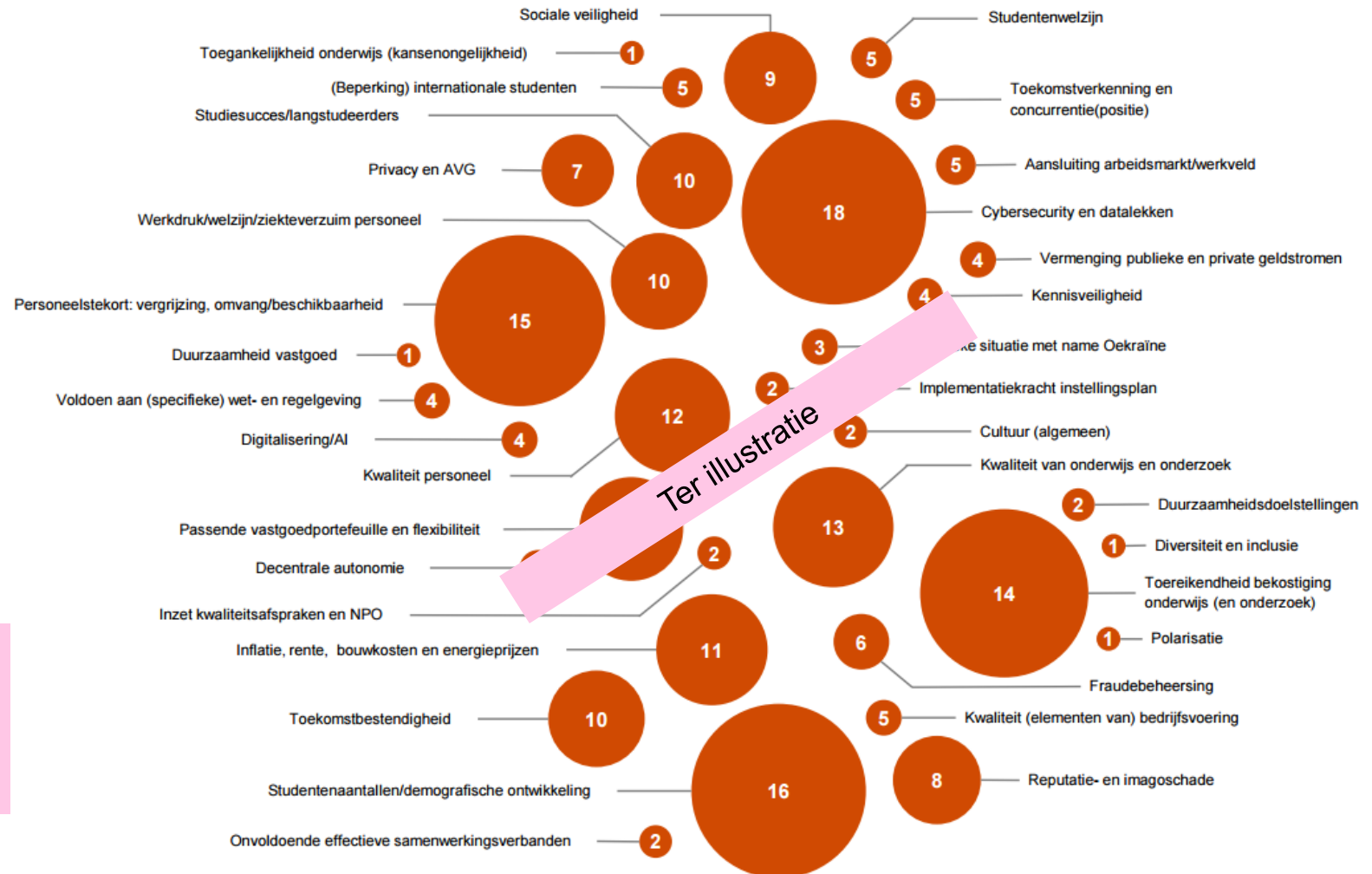
Bijlage 2: Reeds beschikbare documentatie

Voor de inventarisatie van de kansen en risico's wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de reeds beschikbare informatie/documentatie*:

- Jaarplan Inholland
- Uitkomsten strategische cirkels
- Coalitie akkoord
- Benchmark publieke data hogescholen – PwC (zie bijlage 2)
- Risico-inventarisatie Integrale veiligheid 2022 (zie bijlage 3)
- Risicoparagraaf jaarverslag Inholland
- Risicoparagrafen Inholland Review februari 2024
- Uitkomsten fraudeworkshop PwC 1 maart 2024
- Uitkomsten accreditaties/hersteltrajecten
- Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen
- Swot-analyses Inholland

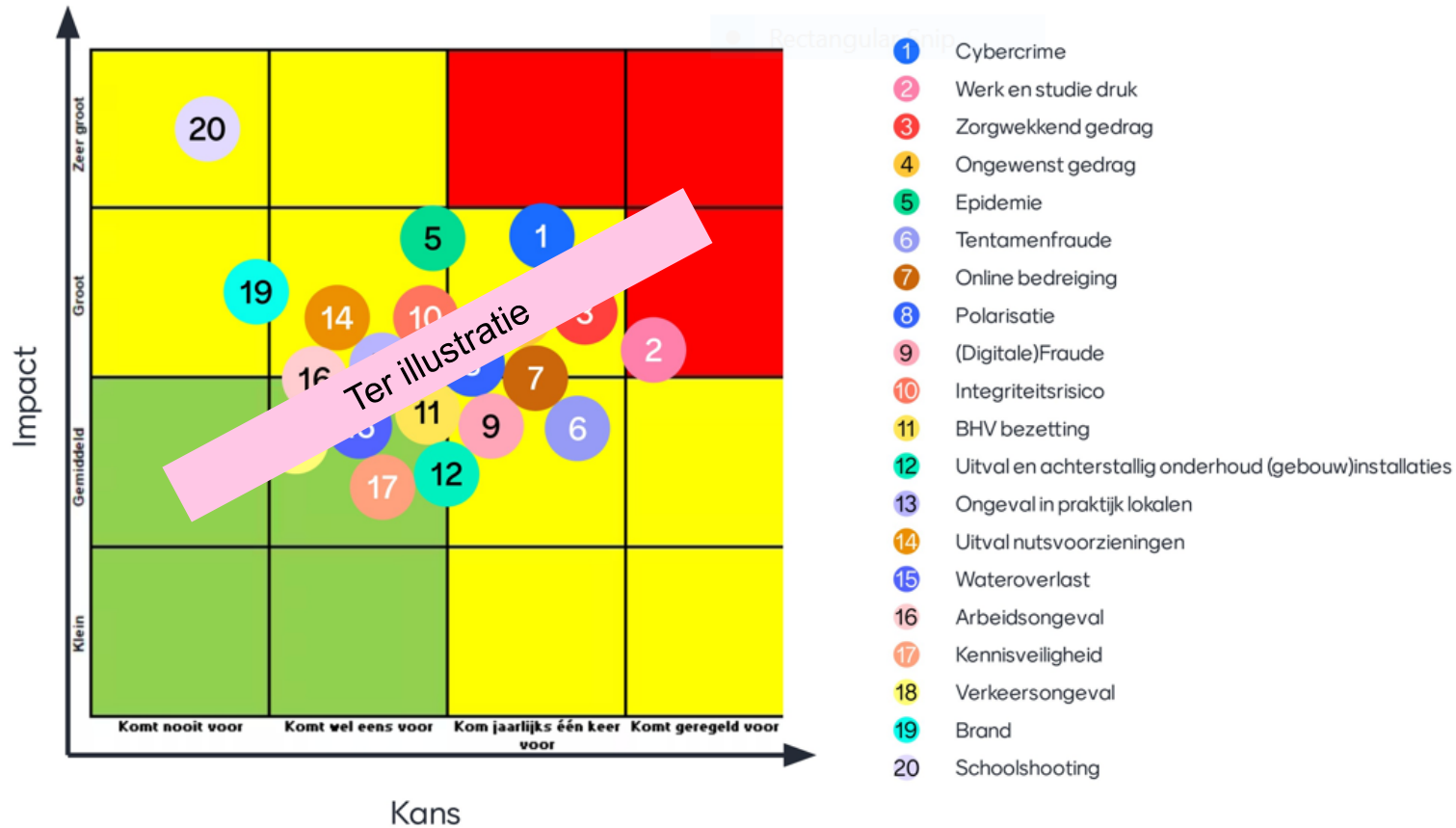
* Zie bijlage 1

Bijlage 3: Benchmark hogescholen*



* Bron: benchmark publieke data hogescholen – PwC: Risico's die door de hogescholen worden benoemd in de risicoparagraaf van het jaarverslag 2022.

Bijlage 4 Risico-inventarisatie Integrale Veiligheid Inholland



* Bron: Risicodialoog 2022 Inholland, Cluster Integrale Veiligheid, juli 2022

inholland
hogeschool