

Risicobeheersing vormt voor universiteiten een cruciaal onderdeel van de bedrijfsvoering. De Universiteit Antwerpen

koos er bewust voor om dit universiteitsbreed en strategisch in te voeren. De opstart bleek een strategische dans,

balancerend tussen weerstand en vertrouwen, vrijheid en controle.

De governance-tango

Hoe risicomanagement en bestuur hand in hand gaan

Kathleen Maetens & Werner Jacobs

Universiteit Antwerpen

Journalistieke berichtgeving wijst ons dagelijks op de uitdagingen van onze complexe samenleving. De start van 2025 kenmerkt zich door snelle technologische vooruitgang en ingrijpende socio-economische veranderingen, in een wereld die zich geconfronteerd ziet met klimaatuitdagingen en conflict. Sommige uitdagingen creëren kansen op groei, waardoor de mogelijkheden voor de toekomst eindeloos lijken, met grenzeloos enthousiasme en ondernemerschap tot gevolg, terwijl andere gebeurtenissen ons confronteren met dreigingen die de continuïteit van ons (werk)leven stevig onder druk zetten.

Hoewel deze maatschappelijke analyse algemeen bekend is, lijkt risicomanagement in de academische wereld nog niet altijd vanzelfsprekend. In een wereld die beschouwd wordt als het baken voor topexpertise en -innovatie en die zich kenmerkt door academische vrijheid, debat, intrinsieke motivatie en decentrale autonomie, kan het idee van risicobeheersing soms irrelevant lijken. Niets is minder waar. Risico's maken deel uit van bijna elke menselijke activiteit en de uitzonderingen zijn moeilijk te vinden. Door de grote diversiteit aan activiteiten en stakeholders kun je een universiteit beschouwen als een microkosmos van onze complexe samenleving. Het is een plek waar we de waarden en uitdagingen van de maatschappij kritisch analyseren en toetsen. Kansen en risico's zijn niet alleen financieel van aard; ook op het vlak van imago, innovatie, veiligheid, technologie, milieu en cetera is het nodig om de uitdagingen te begrijpen en maatregelen te nemen om risico's onder controle te houden in een context van snelle en continue verandering.

Ook bij universiteiten neemt het belang van strategisch risicomanagement toe, zowel vanuit de regelgeving als vanuit het bewustzijn om risicobeheersing te integreren in besluitvorming en bedrijfsvoering. Binnen het Vlaamse hogeronderwijslandschap worden de eisen over de beheersing van interne en externe risico's steeds strikter. De Codex Hoger Onderwijs (artikel IV.96) en het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit (artikel 4) leggen de evaluatie op van het door de universiteiten en hogescholen gevoerde risicobeheer. Dit vergroot de druk om risicomanagement in te voeren als controleproces om verantwoording, efficiëntie en effectiviteit te faciliteren.

Wij zijn (g)een bedrijf

Wanneer gestructureerd risicomanagement aan een universiteit ter sprake komt, hoor je vaak dat de onderwijscontext anders is dan de bedrijfscontext. Het is waar dat universiteiten zich onderscheiden van commerciële bedrijven door hun focus op onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en valorisatie, waarbij academische vrijheid een van de kernwaarden is. Wil het hoger onderwijs evenwel duurzaam succes garanderen, dan draagt het de verantwoordelijkheid om de beschikbare middelen efficiënt te beheren, uitmuntend onderwijs en onderzoek te verzekeren, de veiligheid en het welzijn van studenten en medewerkers te waarborgen en zijn reputatie te beschermen. Universiteiten zien zich daarbij in dezelfde mate aan onzekerheden blootgesteld als commerciële bedrijven. Hoewel ze niet primair gericht zijn op winstmaximalisatie, vormt

Risicomanagement

risicobeheersing ook voor universiteiten een cruciaal onderdeel van de strategie en bedrijfsvoering om een stabiele koers te kunnen varen. Het succes ervan is afhankelijk van de acceptatie door de betrokken stakeholders, op strategisch én operationeel niveau.

Risicomanagement in het hoger onderwijs is niet nieuw. Waar de focus enkele decennia geleden voornamelijk lag op het beheersen van financiële risico's, is naarmate de complexiteit van het hoger onderwijs toenam, risicomanagement steeds meer geïntegreerd in de verschillende beleidsdomeinen en activiteiten. Denk daarbij aan de kwaliteitsbewaking van het onderwijs, audits op onderzoeksprojecten, de wetgeving over preventie en bescherming op het werk of cybersecuritymaatregelen, om maar enkele voorbeelden te noemen. Deze ontwikkelingen weerspiegelen de noodzaak om voldoende inzicht te hebben in de uitdagingen die de interne en externe context bieden, op korte en lange termijn, als voeding voor de besluitvormingsprocessen en duurzaam succes.

Veel gezichten

De implementatie van risicomanagement kent veel gezichten en krijgt structuur via allerhande modellen en standaarden die in te delen zijn in twee grote categorieën: *traditional risk management* (TRM) en *enterprise risk management* (ERM). Beide zijn gericht op het identificeren, beoordelen en beperken van risico's, maar ze verschillen aanzienlijk in hun methodologieën en resultaten. TRM, de klassiekere vorm van risicomanagement, kenmerkt zich door een geïsoleerde aanpak gericht op het beheren van risico's in specifieke beleidsdomeinen, onafhankelijk van elkaar. ERM daarentegen ziet risicomanagement breder, als een meer holistische benadering voor het beheren van risico's en kansen, operationeel, academisch en strategisch. Het integreert risicomanagement in alle aspecten van de besluitvormingsprocessen door een gecoördineerde inspanning doorheen de hele organisatie, afgestemd op de strategische doelstellingen. Dit vereist een organisatiebrede cultuur

van risicobewustzijn, weg van het silodenken, om berekende risico's te nemen die innovatie en groei stimuleren.

ERM gaat verder dan het in kaart brengen en scoren van alle mogelijke risico's waar één entiteit op één bepaald tijdstip in één bepaalde situatie aan denkt. Het erkent dat risico's continu evolueren in een complexe, met elkaar verweven interne en externe context. Hoewel we er een voorliefde voor hebben om activiteiten dicht te timmeren, bestaat het gevaar dat de ene verandering de andere met zich meebrengt. Alles lijkt met elkaar samen te hangen, waardoor elke wijziging in de interne werking nieuwe risico's met zich kan meebrengen. Binnen onze eigen organisatorische visie, strategie, structuur en cultuur ontstaan onderlinge afhankelijkheden en risico's die binnen een geïsoleerde benadering niet aan de oppervlakte komen. Wanneer goed toegepast, helpt ERM universiteiten om onvoorziene omstandigheden aan te kunnen, zelfs bij besluitvorming in onzekerheid. Bovendien kun je er zeker van zijn dat sommige risico's níét op je kaart zullen staan, omdat je ze niet kent of omdat ze pas naar voren komen in tijden van grotere onzekerheid, onverwacht. Wie zich wil voorbereiden op deze risico's, moet de organisatie zo vormgeven dat ze een onverwachte gebeurtenis aankan in haar streven naar groei en het najagen van kansen. Deze zienswijze op risicomanagement transformeert statisch en bureaucratisch risicomanagement tot een motor voor dynamiek en veerkracht. In de zeer diverse microkosmos van een universiteit verbaast het dan ook niet dat dé generieke ERM-aanpak niet bestaat. De vorm die risicomanagement aanneemt, hangt sterk samen met de activiteiten en de context, de structuur en de cultuur. De terugkerende essentie van ERM is echter wel dat risicomanagement ingebed zit in de strategie en dat elk organisatieonderdeel verantwoordelijk is voor het managen van zijn eigen risico's, zij het dan binnen een holistische aanpak.

De theorie ...

Voor de Universiteit Antwerpen zit de meerwaarde van een risicomanagementsysteem in het voeden van de besluitvorming met informatie over evoluties in de context en de risicoblootstelling, de oorzaken en mogelijke gevolgen, zowel strategisch als operationeel. Het gaat niet primair en uitsluitend om risicomijding, maar wel om het bewust omgaan met kansen en uitdagingen. Het risicomanagement van de universiteit is dan ook niet beperkt tot een vanuit de regelgeving verplichte jaarlijkse statische risicoboekhouding die ervan uitgaat dat risico's niet veranderen en dat ze onafhankelijk van elkaar bestaan. We investeren in een organisatiebreed ERM-systeem waarbij de verschillende interne spelers zich doorheen de gehele organisatie bevinden en we hen actief betrekken. Een participatief systeem dus, dat gericht is op het creëren van toegevoegde waarde, vanuit

Dé generieke ERM-aanpak

bestaat niet, in de zeer

diverse microkosmos

van een universiteit

Risicomanagement

een bottom-up gestuurde noodzaak en aansluitend op een top-down gestuurde vraag.

Om risicomanagement te professionaliseren, kan het helpen om een goed en erkend raamwerk toe te passen. COSO ERM 2017 en ISO 31000:2018 zijn enkele van de erkende standaarden voor het ontwikkelen en implementeren van ERM-systemen, elk vanuit hun eigen invalshoek, maar met sterke gelijkenissen. Zoals dat gaat met standaarden bevatten ze een reeks principes die als essentieel gelden voor succes. Met COSO ERM 2017 als leidraad legt de Universiteit Antwerpen in haar risicomanagement de nadruk op de wisselwerking tussen risico, prestatie, strategie en waarde, met als doelstelling dat *tick-the-box* risicomanagement verandert in strategisch risicomanagement. Het model is opgebouwd uit vijf onderling verbonden thema's die essentieel zijn voor modern ERM: governance & cultuur, strategie & doelstelling, prestatie management, review & herziening, en informatie, communicatie & rapportage.

... en de praktijk

Modellen bieden een gestructureerde aanpak voor het identificeren, beoordelen en beheren van risico's. Ze zijn gebaseerd op uitgebreide research en best practices, en bevatten methodes en technieken die hun waarde bewezen hebben. Intuïtie kan zinvol zijn in situaties waar snel handelen vereist is, maar biedt niet dezelfde mate van grondigheid en betrouwbaarheid als een gestructureerd model. Hoewel theoretische raamwerken een solide basis bieden voor het begrijpen van risicomanagement, ligt de uitdaging in de praktische toepassing ervan. Er is geen *one-size-fits-all* benadering voor het inbedden van risicomanagement in de governancestructuren, het beleid en de werking van een universiteit. Verschillende factoren, zowel intern als extern, beïnvloeden de keuze en aanpak. Grote en complexe organisaties hebben vaak nood aan gestructureerder risicomanagement, maar zodra toegepast in een kleine organisatie zou diezelfde structuur voor nodeloze bureaucratie zorgen. Sommige sectoren zijn meer gereguleerd en vragen een stringenter aanpak, wat gevolgen heeft voor de mate waarin de organisatie bereid is om risico's te accepteren. Hoe hoger de risicobereidheid, hoe minder conservatief de benadering vaak is. Maar ook minder tastbare interne factoren zoals de organisatiecultuur en waarden spelen een rol. Een cultuur die openstaat voor debat en innovatie zal eerder een dynamisch en flexibel risicomanagementsysteem omarmen. En dat brengt ons terug bij de waarden die een universiteit typeren, zoals academische vrijheid, inclusiviteit, diversiteit en innovatie.

Wanneer binnen de open debatacultuur van een universiteit risicomanagement alleen wordt opgelegd door wetgeving of beleid, kunnen de voordelen van ERM beperkt blijven.

Er is geen *one-size-fits-all* benadering voor het inbedden van risicomanagement

Het systematisch analyseren van de omgeving en het identificeren en beoordelen van daaruit voorkomende kansen en risico's is waardevol, maar vereist inspanning, zeker wanneer dit resulteert in het nemen van maatregelen om risico's te beheersen. Om effectief te zijn moet het risicomanagement aansluiten bij de structuur en cultuur van de organisatie. Het moet waarde creëren op alle niveaus om voldoende draagvlak te krijgen en effectief te worden gebruikt.

Enkele universele factoren en principes dragen bij aan het creëren van draagvlak en succes bij de invoering van integraal risicomanagement. Zoals bij elke managementtool is de steun van het management cruciaal, en dit is bij risicomanagement niet anders. Deze steun zorgt voor de nodige legitimiteit en prioriteit. Het is noodzakelijk dat het beleid bereid is om de informatie die risicomanagement aanlevert te integreren in de ontwikkeling van beleidslijnen en strategieën. Niet alle informatie is hiervoor geschikt; deze moet van hoge kwaliteit zijn en bredere inzichten bieden dan de reeds beschikbare. Ze moet discussies op gang brengen en nieuwe kansen en uitdagingen onder de aandacht brengen. Daarom is de range van betrokkenen best zo breed en divers mogelijk. Elke entiteit en stakeholder benadert een situatie vanuit de eigen realiteit en kent eigen kansen en risico's. Hoe groter de diversiteit binnen de organisatie en hoe diverser de externe context, des te groter de verschillen in risicoperceptie. Door meer stakeholders te betrekken bij risico-identificatie en -evaluatie, vergroot je de kennis en daarmee het onderlinge begrip. Bij het risicomanagement van de Universiteit Antwerpen zijn, wat betreft de interne stakeholders, de centrale departementen (zoals Financiën, Humanresourcesmanagement, Infrastructuur et cetera), de faculteiten met de verschillende onderzoeksgroepen, instituten en het beleid betrokken – de hele organisatie als het ware.

Hoe breder de range van betrokkenen, des te belangrijker ook duidelijke communicatie wordt. Zeker wanneer mensen nog niet bekend zijn met risicomanagement, kan het een zekere mate van ongemak met zich meebrengen, uit collegialiteit of zelfbescherming. Heldere afspraken over het proces van informatieverzameling en -verwerking kunnen rust en vertrouwen brengen. Door niet alleen te focussen

Risicomanagement

op de negatieve interpretatie (risico) en dit eveneens om te buigen naar de positieve component (kans), plaats je risicomanagement in een breder perspectief. Dit verbetert de kwaliteit van de informatie en vergroot de kans op integratie in de strategie en werking.

Breed gedragen

De Universiteit Antwerpen gaat voor een breed gedragen aanpak, aangepast aan de eigenheid, de structuur en het tempo van de organisatie. Hoewel zeer waardevol, werd er twee jaar geleden gekozen om voor risicomanagement niet langer beroep te doen op externe consultancy. De universiteit trok een risicomanager aan om risicomanagement in te voeren en aan te sturen met kennis van de context, structuur, cultuur en mensen. Want risicomanagement aan een universiteit is in sterke mate *people business*. De universiteit kiest er bewust voor om risicomanagement universiteitsbreed en strategisch in te voeren, en dus niet vanuit een audit- of compliancekader. De opstart bleek een strategische dans, balancerend tussen weerstand en vertrouwen, vrijheid en controle, evidentie en overtuiging.

Bij de meeste organisaties zijn risicomanagement en interne audit gescheiden functies, maar de Universiteit Antwerpen combineert deze bewust in één persoon. Hoewel het Institute of Internal Auditors waarschuwt voor mogelijke uitdagingen zoals de objectiviteit van de interne auditfunctie, zorgt de universiteit ervoor dat deze rol niet wordt ondermijnd. Dit gebeurt door interne auditopdrachten uit te besteden en een toezichtmechanisme in te stellen door frequente, transparante rapportering aan het auditcomité, de regeringscommissaris en de raad van bestuur. Outsourcing garandeert objectiviteit en onafhankelijkheid. De gecombineerde functie faciliteert de implementatie van auditaanbevelingen, verbetert de samenhang tussen risicomanagement en interne audit, biedt een holistisch inzicht in risico's en controles, en bevordert een sterke risicocultuur.

De Universiteit Antwerpen heeft de methode en aanpak van risicomanagement de voorbije jaren stapsgewijs maar op

Door medewerkers op

alle niveaus erbij te

betrekken voelen zij

zich verantwoordelijker

tempo opgebouwd, door de methodologie en aanpak aan te passen aan de maturiteit van de verschillende onderdelen van de universiteit: met een versnelling waar de maturiteit al verder geëvolueerd was en informatieve ondersteuning of begeleiding waar nodig. De aanpak kenmerkt zich door een focus op toegevoegde waarde, participatie en geduld, gebaseerd op vertrouwen, rekening houdend met de diversiteit van de entiteiten, en overtuigend door voorbeelden.

De praktische invoer van het risicomanagement vertrok vanuit een bottom-upaanpak om de cultuur van risicobewustzijn binnen de hele organisatie te bevorderen. Door risicomanagement als een gezamenlijke verantwoordelijkheid te zien, kun je risico's sneller identificeren en aanpakken. Het is geen geïsoleerde oefening; alle faculteiten, instituten, centrale departementen, *risk control*-functies en het beleid zijn betrokken bij risico-identificatie en -evaluatie, met rapportering aan het risicocomité, auditcomité, de regeringscommissaris en de raad van bestuur. Door medewerkers op alle niveaus erbij te betrekken voelen zij zich verantwoordelijker en betrokkener, wat leidt tot grotere acceptatie en naleving van risicomanagementpraktijken. Het integreren van input van verschillende niveaus maakt het systeem flexibeler en beter aangepast aan de specifieke behoeften van de universiteit, waardoor het systeem veerkrachtiger is en beter kan omgaan met veranderingen en verschillen.

Diep in de organisatie

Om risicomanagement te integreren in de governance-structuren ontwikkelde de universiteit een raamwerk dat diep in de organisatie wordt ingebed en dat aansluit bij bestaande assurance-, rapportage- en risicobeheersings-systemen. Gebaseerd op het COSO ERM 2017-raamwerk, en tevens in lijn met ISO 31000:2018, legden we afspraken en werkwijzen vast in een handboek en procedures. We bepaalden, communiceerden en valideerden rollen en verantwoordelijkheden en legden de rapportering aan het beleid, het auditcomité, de regeringscommissaris en de raad van bestuur vast. En om een constructieve en snelle wisselwerking tussen beleid en risicomanagement mogelijk

Risicomanagement aan

een universiteit is

in sterke mate

people business

Bij risicomanagement en bestuur draait het om samenwerking en vertrouwen

te maken, rapporteert de risicomanager rechtstreeks aan de chief financial officer, zowel methodologisch als inhoudelijk. Het risicoregister beslaat het hele risico-universum van de universiteit, zonder uitzondering. Het is meerledig opgebouwd: strategische risico's zijn clusters van gerelateerde operationele risico's, die verder worden opgesplitst in gedetailleerde risico's met bijbehorende beheersmaatregelen. Ook aan de strategische risico's hebben we beheersmaatregelen gekoppeld, zoals de investeringsprojecten met betrekking tot de kerntaken of ICT en de dossiers die we voorleggen aan de raden en commissies en die we als maatregelen beschouwen om strategische risico's onder controle te houden of om kansen te creëren.

Hoewel de universiteit al over een audituniversum beschikte, besloot de risicomanager het risicoregister volledig opnieuw op te bouwen, los van de toetsing van de interne controles. De risico-identificatie startte met de vraag om de uitdagingen te identificeren die risico's of kansen creëren voor de strategische doelstellingen van de universiteit op het vlak van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, financiën en bedrijfsvoering. Hoewel het woord 'strategie' voornamelijk aan beleid en management doet denken, kozen we voor een universiteitsbrede bevraging bij beleid, faculteiten, centrale departementen en de achttien risk control-functies. Deze bevraging gebeurde in meerdere iteraties om vertrouwen op te bouwen en de informatie correct vast te leggen. De inventarisatie hebben we geclusterd op basis van de missie en strategie, wat leidde tot een risicoregister van 35 strategische en bijna tweehonderd operationele risico's. Omdat onze realiteit voortdurend verandert, evalueren we het risicoregister jaarlijks. Het risicoregister en audituniversum hebben we op elkaar afgestemd, wat de wisselwerking tussen de tweede en derde lijn in risicobeheer mogelijk maakt qua beheersing en assurance. De jaarlijkse evaluatie van de strategische risico's gebeurt door de faculteiten, de bedrijfsvoering en het beleid. De organisatorische diversiteit weerspiegelt zich in de bevraging van alle stakeholders, wat het beleid inzicht geeft in de geprioriteerde kansen en risico's per organisatieonderdeel, vanuit academisch en bedrijfskundig oogpunt. Jaarlijks

voeren we een oorzaak- en impactanalyse uit, gebaseerd op een context- en stakeholderanalyse. Deze informatie vormt de basis voor de risicodialoog met de risk control-functies om de risicobeoordeling en effectiviteit van beheersmaatregelen te evalueren en te verbeteren.

Gevoel voor ritme

Het beleid evalueert jaarlijks de evolutie in risicobeoordeling en prioriteert de strategische risico's. Deze prioritering vormt de basis voor strategisch overleg over risicobeheersing en -acceptatie en wordt jaarlijks voorgelegd aan het risicocomité, auditcomité, de regeringscommissaris en de raad van bestuur. Ze vormt de basis voor het actieplan van het volgende jaar, waarvan we de realisatie aan de raad van bestuur rapporteren. Het actieplan houdt rekening met de diversiteit van de universiteit en formuleert acties in vier categorieën: beleid, risk control-functies (tweedelijns-functies), faculteiten en departementen (eerstelijnsfuncties) en de methodologie en ERM-architectuur. Wat de koppeling tussen het risicobeheer (eerste- en tweedelijnsfuncties) en de interne auditfunctie (derdelijns-functie) betreft, presenteren we alle risicodocumentatie aan het auditcomité. Dit geeft hun de mogelijkheid om, in alle onafhankelijkheid, het meerjaren-interne-auditplan mee te baseren op de prioritering van de strategische risico's. Om een inschatting te krijgen van het inherent risico voeren ook de leden van het auditcomité jaarlijks een evaluatie uit van de strategische risico's, als voer voor discussie en evaluatie.

Net zoals bij elke goede tango draait het bij risicomanagement en bestuur om samenwerking, vertrouwen en een goed gevoel voor ritme. Terwijl de universiteit zich door een steeds veranderende omgeving beweegt, blijft de governance-tango een essentieel onderdeel van haar succes. Door risicomanagement en bestuur hand in hand te laten gaan, kunnen we niet alleen de uitdagingen van vandaag het hoofd bieden, maar ook de kansen van morgen grijpen.

Kathleen Maetens

is risicomanager en interne auditor aan de Universiteit Antwerpen

Werner Jacobs

is chief financial officer en financieel beheerder aan de Universiteit Antwerpen