

## **Implementatie van risicomanagement**

### ***Inleiding***

Organisaties zijn meer en meer verplicht om de wijze waarop zij omgaan met risicomanagement op te nemen als onderdeel van de begroting en een onderbouwing te geven van de benodigde weerstandscapaciteit (reserves). Veel organisaties worstelen echter met de vraag hoe risicomanagement binnen hun organisatie te implementeren.

### ***Waarom risicomanagement***

Toezichtsland is in beweging. De medialisering stelt hogere eisen aan transparantie en verantwoording naar alle stakeholders in de breedste zin van het woord.

Nieuwe ontwikkelingen brengen risico's met zich mee. Door de risico's in kaart te brengen kan hierover gesproken worden met het interne toezicht en wordt duidelijk welk bedrag gereserveerd moet worden voor het afdekken van deze risico's als deze optreden én dus ook hoeveel ruimte er is om te investeren in nieuwe ontwikkelingen. Hiermee kan risicomanagement helpen in het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten.

Risicomanagement stelt organisaties in staat om op basis van een gestructureerde aanpak risico's vooraf pro-actief te beheersen in plaats van ad-hoc achteraf. Dit scheelt vaak veel tijd en inspanning en creëert rust in de organisatie. Binnen veel organisaties wordt risicomanagement op verschillende deelgebieden al wel toegepast, echter een integrale gestructureerde aanpak voor risicomanagement ontbreekt nog. Hierdoor blijft het lastig om grip te krijgen op risico's.

### ***Bezint eer gij begint***

Een goede implementatie en verankering van risicomanagement in de organisatie kost tijd. De reden hiervoor is dat risicomanagement niet alleen moet gaan om het eenmalig opstellen van een risicoprofiel. Goed risicomanagement gaat over het structureel en pro-actief beheersen van de risico's. Risicomanagement als instrument is hiermee een aanvulling op de bestaande bedrijfsvoering en moet ook als zodanig in de reguliere (planning & control) cyclus worden opgenomen.

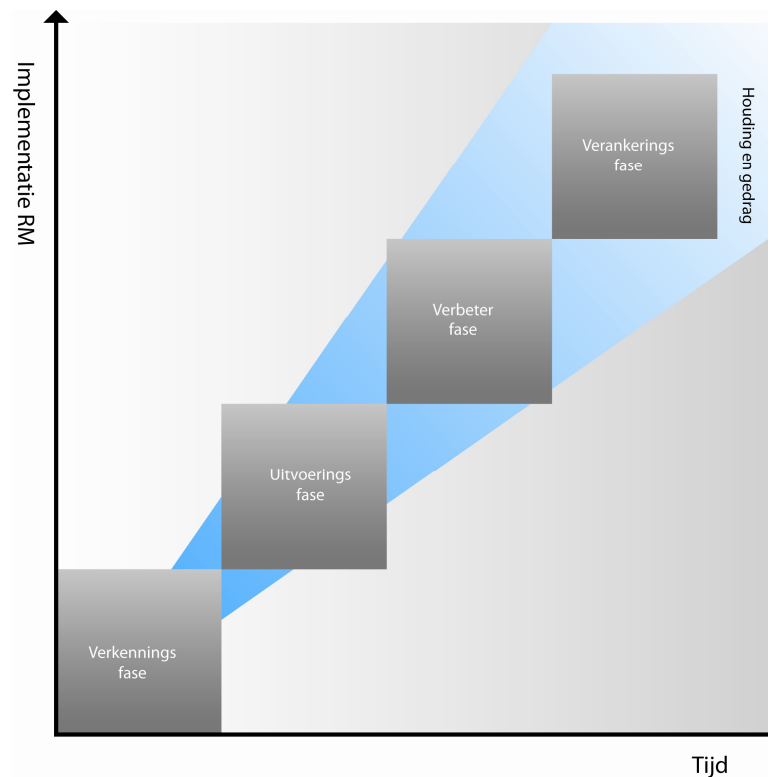
De valkuil bij de implementatie van risicomanagement is vaak dat er vanuit het management en het bestuur veel ambitie is bij de invoering van risicomanagement, terwijl het op de medewerkers overkomt als weer een extra taak die boven op de lange lijst met uit te voeren werkzaamheden komt. Een "speeltje van control" wat tijd kost, maar niets oplevert en dus zorgt voor minder tijd en energie ten aanzien van het uitvoeren van de primaire werkzaamheden waar het in de ogen van de medewerkers daadwerkelijk om gaat.

Stapsgewijze invoering van risicomanagement in de organisatie en het creëren van bewustzijn ten aanzien van nut en noodzaak bij de medewerkers is dus een absolute voorwaarde voor succes. Hierbij is het van belang goed te kijken naar de eigen organisatie en de wijze waarop risicomanagement daarin een plek kan krijgen.

### ***Stappen in de implementatie van risicomanagement***

Bij de implementatie van risicomanagement worden de volgende vier stappen onderscheiden:

1. De verkenningsfase: waarin het gaat om het vaststellen van de doelstellingen van risicomanagement en het verkrijgen van draagvlak bij voornamelijk het management speelt hierin een belangrijke rol.
2. De uitvoeringsfase: waarin het gaat om het uitvoeren van een eerste risicoanalyse. De nadruk ligt hierbij op het inventariseren van de risico's en nog in mindere mate op het beheersen van de risico's.
3. De verbeterfase: waarin er meer behoefte is aan een inzicht in verbanden tussen risico's en gezocht wordt naar optimalisatie van beheersmaatregelen.
4. De verankeringfase waarin risicomanagement wordt ingebed in de organisatie. Risico's worden neergelegd en beheerst door de risicoverantwoordelijken binnen de organisatie.



Figuur 1: stappen in de implementatie van risicomanagement

## ***De verkenningsfase***

Een eerste stap in de implementatie van risicomanagement is het verkennen en vaststellen van de doelstelling van risicomanagement. Risicomanagement kan één of meerdere doelen hebben:

- Het helder en overzichtelijk rapporteren aan de interne toezichthouder.
- Het voldoen aan wettelijke verplichting inzake het onderbouwen van het weerstandsvermogen, door goed zicht te hebben op de risico's en het vermogen wat nodig is om deze risico's af te dekken.
- Het beter beheersen van processen in de organisatie. Risicomanagement is met uitstekend geschikt om binnen een organisatie de vinger op de zere plek te leggen en dient hiermee als startpunt voor verbetermanagement binnen de organisatie.
- Het inzicht krijgen in de (interne en externe) risico's die de organisatie loopt en die van invloed zijn op de continuïteit en het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het inzicht in deze risico's kan bijdragen in het tijdig bijsturen van de koers en het aanpassen van de interne organisatie hierop.

De gekozen doelstelling is van invloed op de wijze waarop risicomanagement binnen de organisatie wordt ingevoerd. Indien risicomanagement bijvoorbeeld alleen gebruikt wordt ter onderbouwing van het weerstandsvermogen, hoeven alleen de risico's geïnterpreteerd te worden met een direct financieel gevolg die zich binnen een vastgestelde periode kunnen voordoen. Als het echter gaat om verbetermanagement of het inzicht krijgen in de (interne en externe) risico's die van invloed zijn op de continuïteit en het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie, worden ook de risico's zonder direct financieel gevolg in de inventarisatie meegenomen.

Op basis van de gekozen doelstellingen kan gekeken worden welke plaats risicomanagement krijgt binnen de organisatie. Hierbij is het van belang zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande processen en initiatieven. Daarnaast kan vastgesteld worden welke stappen genomen worden in de implementatie van risicomanagement. Met het vaststellen van deze stappen moet rekening gehouden worden met de belasting op de organisatie en het lerend vermogen en absorptie vermogen van de organisatie.

## De uitvoeringsfase

De uitvoeringsfase betreft een eerste kennismaking van de organisatie met risicomanagement. Op basis van de gekozen doelstelling en de gedefinieerde stappen wordt voor één of meerdere onderdelen van de organisatie een eerste risicoanalyse uitgevoerd. Op basis hiervan wordt een risicoprofiel<sup>1</sup> opgesteld.

Door het uitvoeren van deze eerste risicoanalyse kan:

- inzicht verkregen worden in de toegevoegde waarde van risicomanagement voor de organisatie
- inzicht verkregen worden ten aanzien van de juistheid van de gekozen doelstelling
- een eerste inzicht in de belangrijkste risico's
- een eerste stap gezet worden in het creëren van draagvlak voor de implementatie van risicomanagement binnen de organisatie, door aan een concreet benoemd risico direct maatregelen te koppelen.

Aantal risico's (geldgevolg tegen kans uitgezet)					
$x > € 250000$	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>5</u>		<u>4</u>
$€ 125000 < x < € 250000$	<u>3</u>		<u>5</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
$€ 50000 < x < € 125000$	<u>8</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>
$€ 12500 < x < € 50000$	<u>3</u>	<u>4</u>		<u>2</u>	<u>2</u>
$x < € 12500$	<u>1</u>		<u>3</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Geen geldgevolgen	<u>7</u>		<u>1</u>	<u>1</u>	
	kans 1	kans 2	kans 3	kans 4	kans 5

Figuur 1: Voorbeeld van een risicokaart

Op basis van de resultaten van de uitvoeringsfase kan eventueel een bijstelling plaats vinden in de gekozen doelstelling van risicomanagement en kan een definitief plan van aanpak opgesteld worden voor de organisatiebrede implementatie van risicomanagement.

<sup>1</sup> Overzicht van alle geïnventariseerde risico's met bijbehorende inschatting van kans van optreden en (financiële) gevolgen bij optreden van het risico.

## ***De verbeterfase***

Na het opstellen van de eerste risicoprofielen en het implementeren van risicomanagement binnen de organisatie komt de verbeterfase. Ging het in de fasen hiervoor nog om het benoemen van de doelstellingen en het inventariseren van de risico's en beheersmaatregelen, in deze fase gaat de aandacht uit naar het optimaliseren van beheersingsmaatregelen en het aanbrengen van meer structuur en sturingsmogelijkheden in de werkwijze ten aanzien van risicomanagement. Belangrijke elementen in deze fase zijn:

- goed in beeld brengen van bestaande beheersmaatregelen
- optimaliseren van de beheersing van risico's, door te kijken naar synergie en afbreuk effecten van maatregelen binnen verschillende afdelingen
- het centraliseren van de beheersing van belangrijke procesrisico's door het formuleren van concrete organisatiebrede verbeterprojecten
- koppelen van risico's aan KPI's (kritieke prestatie indicatoren) en het ontwerpen van KRI's (kritieke risico indicatoren)
- verbeteren koppeling operationele, tactische en strategische risico's
- strategische sturing op basis van risico's

## ***De verankeringsfase***

De verankeringsfase is de laatste stap in de implementatie van risicomanagement binnen de organisatie. In deze gaat het om het creëren van een risicobewuste houding en risicobewust gedrag bij alle medewerkers binnen de organisatie. Bepalend hiervoor zijn de stijl van leidinggeven van het management, het delen van successen en het belonen van gewenst gedrag. Ook het bijbrengen van kennis en vaardigheden ten aanzien van risicomanagement middels gerichte trainingen maken onderdeel uit van deze fase.

Bij een goede aanpak van een risicomanagement implementatie is voor de verankering vanaf het begin veel aandacht. Cultuur in het managementteam, voorbeeldgedrag en voldoende kennis zijn randvoorwaarden waar niet vanaf mag worden geweken. 'Water loopt van boven naar beneden'.

## ***Tot slot***

De tijd die organisaties nodig hebben voor een succesvolle implementatie en verankering van risicomanagement is afhankelijk van het lerend vermogen en het absorptie vermogen van de organisatie. Daarnaast vereist het creëren van risicobewust gedrag veelal een verandering van houding en gedrag van medewerkers en management. Gedragsveranderingen kunnen niet van de één op de andere dag gerealiseerd worden. Hetzelfde geldt dus ook voor een succesvolle implementatie en verankering van risicomanagement.