

Integratie van risicomanagement leidt tot betere prestaties

Risicomanagement staat door verschillende gebeurtenissen en een verscherping van de wet- en regelgeving volop in de belangstelling. Risicomanagement is echter bij veel organisaties geen geïntegreerd onderdeel van de resultaatgerichte bedrijfsvoering. Ook in veel gebruikte modellen voor resultaatgericht werken, zoals het INK-managementmodel, balanced scorecard of Six Sigma, ontbreekt het aan voldoende aandacht voor risicomanagement.

RAMON VAN DEN HEUVEL, BERND WONDERGEM EN JAN ZWEVERINK

In dit artikel wordt beschreven hoe risicomanagement opgenomen kan worden in de reguliere resultaatgerichte bedrijfsvoering van organisaties.

Nederlandse ondernemingen besteden in het algemeen onvoldoende aandacht aan het in kaart brengen van de risico's die zij lopen. Zij zien de beheersing van risico's vooral als een last. Niet meer dan de helft van de bedrijven heeft een beeld van de meest relevante risico's die zij in hun bedrijfsvoering lopen. Als bedrijven al doen aan risicobeheersing, is dit vooral onder druk van de overheid, de aandeelhouders of de raad van commissarissen, zo blijkt uit een door NIPO in opdracht van KPMG uitgevoerd onderzoek onder tweehonderd Nederlandse ondernemingen.

Door verschillende gebeurtenissen is de aandacht voor risicomanagement de laatste tijd wel fors toegenomen. Zo is, onder meer door diverse boekhoudschandalen, de wet- en regelgeving op het gebied van risicobeheersing flink aangescherpt. Het gaat daarbij echter vaak om een beperkte blik op risicomanagement. Zo is de Sarbanes Oxley-wetgeving

net als de code Tabaksblat vooral gericht op risico's rondom de betrouwbaarheid van de financiële rapportages.

Uit het bovengenoemde onderzoek komt verder naar voren dat slechts eenderde van de bedrijven de verbetering van het risicomanagement als een continu proces heeft ingericht. Veel organisaties zijn er dus nog niet in geslaagd risicomanagement op een goede manier in hun bedrijfsvoering te integreren. Dit kan onder andere liggen aan het feit dat risicomanagement niet of nauwelijks aandacht krijgt in veel gebruikte modellen voor resultaatgericht management. In dit artikel geven we concreet aan hoe risicomanagement in de praktijk gecombineerd kan worden met resultaatgericht management.

Januskop

Bij het bereiken van doelen zijn voor een organisatie twee aspecten van belang. Ten eerste moet de organisatie de kans op succes zo groot mogelijk maken. Dit staat bij resultaatgerichte bedrijfsvoering centraal. Ten tweede moet de organisatie de kans op falen zo klein mogelijk maken. Hier is risi-



Nederlandse ondernemingen besteden in het algemeen onvoldoende aandacht aan het in kaart brengen van de risico's die zij lopen.

comanagement voornamelijk op gericht. Beide aspecten vormen als het ware de twee gezichten van een Januskop. Door beide aspecten te combineren, vergroten organisaties de kans op succes.

Strategische en operationele organisatiedoelen

Om aan te geven hoe risicomanagement geïntegreerd kan worden met resultaatgerichte bedrijfsvoering, maken we onderscheid tussen strategische en operationele organisatiedoelen. Deze indeling zien we terug in populaire modellen voor resultaatgerichte bedrijfsvoering. Zo zijn het INK-managementmodel en de balanced scorecard veelgebruikte modellen voor sturing op strategische doelen. Voor het bereiken van operationele doelen worden modellen zoals Six Sigma en het proces- en ketenmodel veel gebruikt. De tweedeling in doelen brengt ook een tweedeling in de aanpak voor risicomanagement met zich mee: sturing op strategische

risico's wordt anders ingericht dan sturing op operationele risico's (zie figuur 1).

Beide vormen van risicomanagement zijn zowel in- als extern gericht. Strategisch risicomanagement richt zich echter voornamelijk op de beheersing van de externe risico's. Anders dan bij operationeel risicomanagement is de mate van beheersing vaak geringer van aard.

Risicomanagement

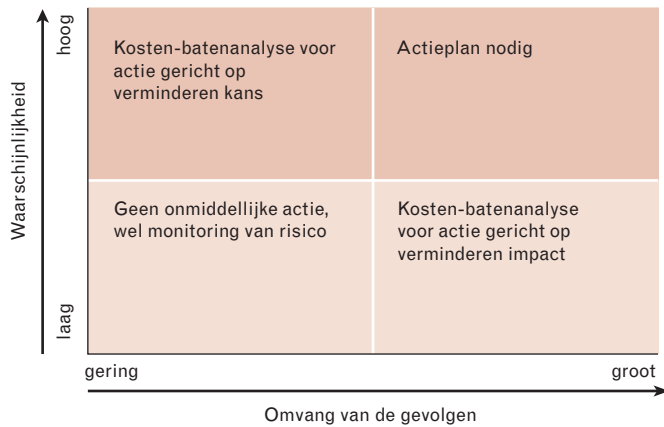
Risico's zijn omstandigheden waardoor het halen van gestelde doelstellingen kan worden bedreigd. Risicomanagement verbindt de doelstellingen van de onderneming op de verschillende niveaus met de risico's die het behalen van deze doelstellingen negatief beïnvloeden of zelfs verhinderen. Daartoe worden de risico's eerst geïdentificeerd en beoordeeld. Identificatie van de risico's vindt plaats vanuit de doelstelling, waarbij telkens de vraag gesteld dient te worden: 'wat kan het behalen van de doelstelling negatief beïnvloeden of verhinderen?'. Bij de beoordeling van een risico worden vervolgens de waarschijnlijkheid (kans) dat het risico optreedt en de gevolgen (impact) wanneer het risico optreedt vastgesteld.

Daarna worden de aanwezige of te nemen beheersmaatregelen aan de risico's gekoppeld. Bij het formuleren van beheersmaatregelen speelt het kosten-batenaspect een belangrijke rol. Het is namelijk niet zinvol risico's met een

Figuur 1: Risicobeoordeling en acties

Soort doel	Model voor resultaatgerichte sturing	Aard van risicomanagement
Strategisch	Balanced scorecard INK-managementmodel	Zowel in- als extern gericht De nadruk ligt op de beheersing van de externe risico's De mate van beheersing is gering Uitvoering door (top) management
Operationeel	Six Sigma Proces- en ketenmodel	Zowel in- als extern gericht De nadruk ligt op de beheersing van de interne risico's De mate van beheersing is groot Uitvoering (ook) door operationeel management en medewerkers

Figuur 2: Acties en beoordeling van risico's



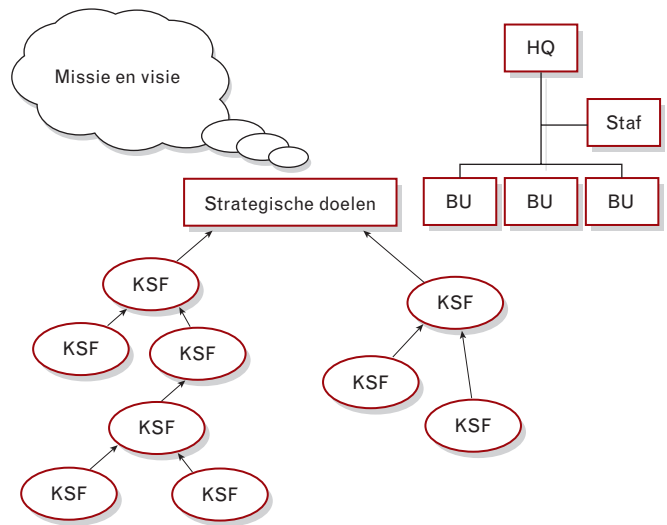
lage kans van optreden en een lage impact te willen beheersen, wanneer dit tot te hoge kosten leidt. Overdadige beheersing van risico's kan bovendien contraproductief werken. Een verkoopafdeling zal bijvoorbeeld bij het afsluiten van een order niet telkens afwachten tot de kredietwaardigheid van de afnemer bewezen is. Men wil immers orders binnenhalen. Daarentegen is de kredietwaardigheidtoets wel een beheersmaatregel die kan leiden tot een acceptabel niveau van oninbare vorderingen in de toekomst. Het is daarom belangrijk een goede afweging te maken tussen de kosten die voortvloeien uit het instellen van de beheersmaatregel en de baten die de beheersing van een risico oplevert.

Overdadige beheersing van risico's werkt contraproductief

Dat risicobeoordeling en de kosten-batenanalyse hand in hand gaan, wordt geïllustreerd in figuur 2. Zijn de omvang van de gevolgen (impact) gering en is de waarschijnlijkheid (kans) laag, dan is geen onmiddellijke actie nodig. Is een van beide echter hoog, dan dient een kosten-batenanalyse uitgevoerd te worden om de impact dan wel de kans te verminderen. Zijn beide hoog, dan moet er hoe dan ook een actieplan komen om het risico te beperken.

Zoals in figuur 1 weergegeven onderscheiden we strategische en operationele doelen. Dit zijn ook de twee niveaus

Figuur 3: Strategisch risicomanagement



waarop risicomanagement geïntegreerd kan worden met resultaatgerichte bedrijfsvoering. In het eerdergenoemde KPMG-onderzoek, bleek dat 38 procent van de bedrijven dat aan risicomanagement doet, dit richt op *key drivers* (strategisch niveau) en dat 52 procent van de organisaties de bedrijfsprocessen als uitgangspunt neemt voor risicomanagement.

Integratie risicomanagement op strategisch niveau

Zoals eerder geschetst vindt de sturing in modellen als de balanced scorecard of het INK-managementmodel veelal plaats door sturing op kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren. De visie en strategie van een organisatie wordt daarbij vertaald naar een geheel van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren (zie figuur 3).

Door per kritieke succesfactor (KSF) de bijbehorende risico's te analyseren, kan risicomanagement eenvoudig met de reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd worden. Per KSF wordt dan een schema ingevuld (zie figuur 4):

Als eerste wordt aangegeven voor welk organisatie-onderdeel de risicoanalyse gemaakt wordt. Eenzelfde doel (KSF) kan namelijk voor verschillende organisatieonderdelen verschillende risico's hebben.

Bij de invulling van het risicodeel kan de bekende SWOT-analyse van nut zijn. SWOT staat voor strengths, weaknesses, opportunities en threats. De inventarisatie van de weaknesses en threats kan onder meer als input dienen voor

Figuur 4: Risicomatrix strategische risico's

KSF/Doel	Organisatie-onderdeel	Risico	Kans	Impact	Maatregel	Risico-eigenaar

Figuur 6: Risicomatrix operationele risico's

Proces doel	Proces (stap)	Risico	Kans	Impact	Maatregel	Risico-eigenaar

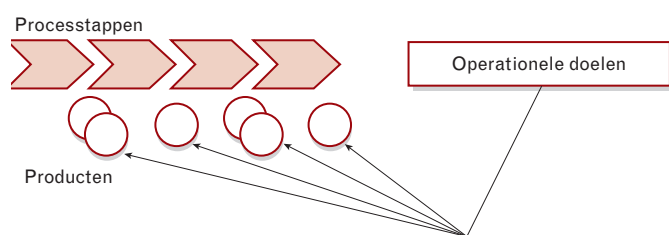
risicomanagement op strategische niveau. Het is echter van belang te beseffen dat SWOT-analyses in de praktijk vaak een statisch (zeer traag dynamisch) karakter hebben. Bovendien hebben ze meestal een erg hoog abstractieniveau. Ook worden SWOT-analyses niet voor alle organisatieonderdelen gemaakt. Bij het toepassen van SWOT-analyses voor risicomanagement moet hiermee rekening worden gehouden.

De kans en impact worden in de praktijk vaak weergegeven met laag, middel of hoog. Daarbij is het van belang ook weer te geven welke motivatie geleid heeft tot de inschatting. Dit wordt in de praktijk vaak vergeten of achterwege gelaten. Het vergelijken van kansen van verschillende risico's wordt daarmee haast onmogelijk.

Vervolgens wordt voor het onderkende risico een beheersmaatregel ontworpen.

Tenslotte nemen wij in onze praktijk ook de risico-eigenaar op. Zo is in de organisatie duidelijk wie op het (managen van het) risico kan worden aangesproken. Daarmee wordt risicomanagement minder vrijblijvend.

Figuur 5: Operationeel risicomanagement



Integratie van risicomanagement op operationele niveau

Op het operationele niveau wordt uitgegaan van de processen binnen de organisatie. Elk proces of elke processtap leidt tot een product (fysiek of informatie) dat aan bepaalde eisen moet voldoen (zie figuur 5). Bij resultaatgerichte sturing wordt vooral gelet op indicatoren die aangeven of een doel bereikt gaat worden.

Processen zijn veelal beschreven of onderverdeeld in processtappen en gegoten in procesmodellen. Het vaak hoge abstractieniveau van procesmodellen sluit goed aan bij het onderwerp risicomanagement. Door aan de processen, per processtap, een risicodeel toe te voegen kan risicomanagement eenvoudig met de reguliere bedrijfsvoering worden geïntegreerd. Per processtap wordt dan onderstaand schema ingevuld (zie figuur 6).

Dit schema is in grote lijnen hetzelfde als in figuur 4. Risico's worden conceptueel dus op een gelijke manier behandeld. Wat verschilt zijn de eerste twee kolommen. Deze geven aan dat bij operationeel risicomanagement de procesdoelen en processtappen (of producten) de basis van de analyse vormen. Anders dan in de 'hark van de organisatie' wordt hier dus gedacht in processen als stromen die door meerdere afdelingen kunnen gaan.

De focus van het risicodeel dat per processtap wordt toegevoegd, is op operationeel niveau met name intern gericht. Kenmerkend hierbij is dat vooral beheersbare risico's geïdentificeerd worden. Deze kunnen ook van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de financiële rapportages.

Continu karakter

Net als resultaatgerichte bedrijfsvoering heeft risicomanagement een continu karakter. In de sturing van organisaties verdienen risico's continue aandacht. Hiervoor is geschetst hoe risicomanagement op verschillende niveaus geïntegreerd kan worden met resultaatgerichte bedrijfsvoering. Met de integratie dient risicomanagement een terugkerend thema op de agenda te zijn.

Invulling van de hiervoor genoemde schema's is een eerste stap. Om risicomanagement een continu karakter te geven, kan het echter niet blijven bij het benoemen van risico's. De benoemde beheersmaatregelen zullen uitgevoerd moeten worden. In de praktijk kan de controller periodiek controleren of de beheersmaatregelen daadwerkelijk zijn uitgevoerd en tevens vaststellen dat de beheersmaatregelen (nog) voldoen. Hierdoor krijgt de controller een goed inzicht in de werking van de beheersmaatregelen en kan de risico's die de onderneming loopt op een goede basis rapporteren aan het management.

Conclusie

Door risicomanagement te integreren in de bedrijfsvoering zullen uw organisatie en het management risicomanagement minder als een last zien. Bovendien zal uw organisatie beter in staat zijn haar doelen na te streven en kan het management voortdurend op de hoogte worden gebracht van de risico's die zij nemen. Voor risicomanagement hoeft derhalve geen apart forum te worden opgetuigd; het kan betrekkelijk eenvoudig in uw huidige bedrijfsvoering worden geïntegreerd.