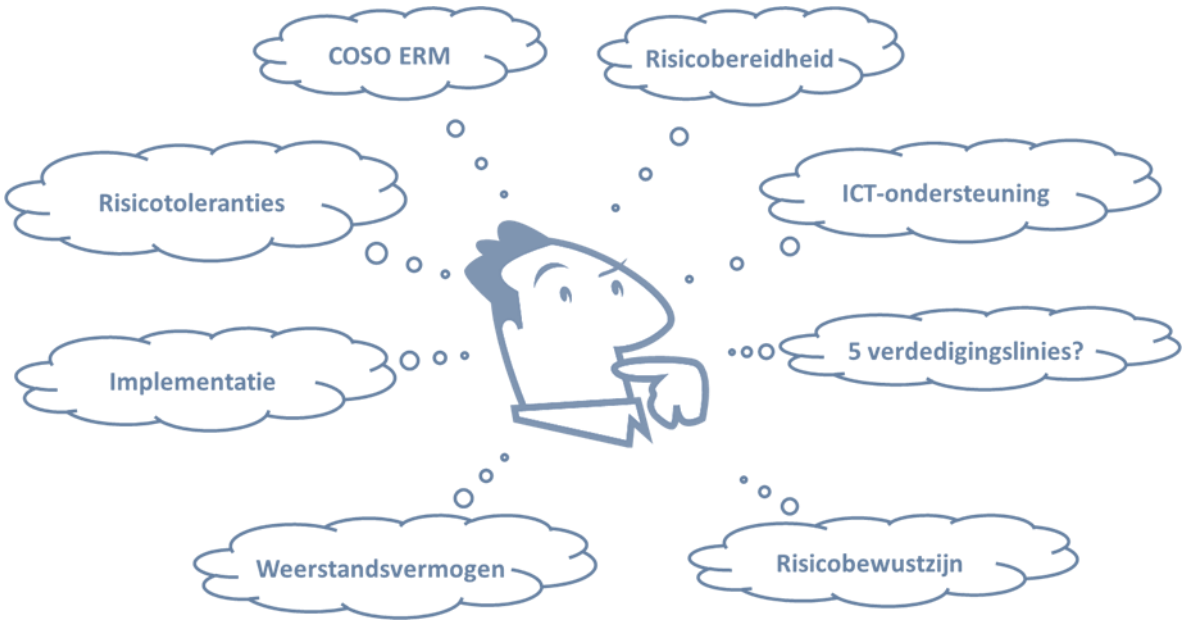
Raamwerk Risicomanagement



Inhoudsopgave

Inleiding Risicomanagement

Doel

Het doel van risicomanagement is om ervoor te zorgen dat risico's tijdig worden onderkend en de impact ervan kan worden ingeschat. Zodat de verantwoordelijke medewerkers op een effectieve manier op de risico's kunnen reageren. Risicomanagement is daarmee een belangrijk instrument om de doelstellingen te realiseren.

Risicomanagement staat hoog op de agenda van bestuurders. Enerzijds wordt dit voorgeschreven vanuit verschillende governancecodes. Anderzijds hebben incidenten en ontwikkelingen zoals de crisis bijgedragen aan het besef dat risicomanagement een randvoorwaarde is voor goed bestuur. Risicomanagement verhoogt de voorspelbaarheid van de organisatie!

Waarom dit Document?

In de praktijk blijkt dat veel risicomanagementsystemen niet voldoen. Het resultaat hiervan zijn de vele krantenartikelen die regelmatig verschijnen. Organisaties gaan failliet omdat ze niet of te laat inspelen op de ontwikkelingen die zich voordoen. Of er is domweg sprake van fraude of mismanagement. Dit is uiteraard een enorme verspilling van geld en resources. Het is tijd om dit te veranderen! Daarom biedt het *House of Control* u een raamwerk risicomanagement aan dat van uw risicomanagementsysteem een succes maakt. De aanpak is gebaseerd op:

- *Literatuurstudie*; de integrale aanpak is enerzijds gebaseerd op de uitgebreide literatuur die over risicomanagement is geschreven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het COSO Enterprise Risk Model.
- *Ervaring, kennis en kunde*; het raamwerk is anderzijds gebaseerd op de praktische ervaringen die *House of Control* met de implementatie van risicomanagementsystemen binnen diverse organisaties heeft opgedaan.

In het raamwerk zijn abstracte theorieën vertaald in concrete handvatten die maken dat u met succes een risicomanagementsysteem kan implementeren (of verbeteren).

Handleiding

Het raamwerk is geen 'blauwdruk' voor een succesvolle implementatie. Een blauwdruk voor een succesvolle implementatie bestaat niet. De implementatie is onder andere afhankelijk van de volwassenheid en complexiteit van een organisatie, het draagvlak binnen de organisatie en de aard van de bedrijfsactiviteiten. Het raamwerk is een handleiding voor de stappen die gezet moeten worden. Het raamwerk schrijft niet voor hoe die stappen precies vorm moeten worden gegeven. Dit verschilt zoals gezegd per organisatie.

Concrete handvatten

Het raamwerk risicomanagement is gebaseerd op best practises van *House of Control* en op het alom bekende COSO ERM model. De kracht van het raamwerk zit erin dat er concrete handvatten worden geboden om risicomanagement met succes door te voeren. Zodat risicomanagement ook in uw organisatie bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen.

Kansen

Risicomanagement gaat over risico's én kansen. Doordat veel risicomanagement-systemen zich alleen op risico's richten ligt de focus op wat er allemaal mis kan gaan. U mist daardoor waarschijnlijk mogelijkheden om kansen te verzilveren. *House of Control* is ervan overtuigd dat risicomanagement zich ook moet richten op de structurele monitoring van de kansen. U vergroot daarmee de kans op de realisatie van de doelstellingen. Als er in het raamwerk risicomanagement wordt gesproken over risico's dan wordt ook gedoeld op de kansen.

Leeswijzer

Het 'Raamwerk Risicomanagement' gaat eerst in op enkele begrippen die in het vakgebied risicomanagement gebruikt worden. Daarna wordt uitgebreid ingegaan op de 8 stappen die elke organisatie moet doorlopen om een integraal risicomanagementsysteem te implementeren.

1. *Uitgangspunten*; in stap 1 worden de voorwaarden beschreven voor effectief risicomanagement. Denk daarbij onder andere aan begrippen als integraal risicomanagement, risicomanagement als lijnverantwoordelijkheid en risicobewustzijn.
2. *Risicobeleid*; door het formuleren van de risicobereidheid, een risicovisie, risicomanagementdoelstellingen én het vaststellen van risicotoleranties geeft u richting aan het gewenste risicoprofiel van uw organisatie.
3. *Risicoanalyse*; stap 3 gaat in op de wijze waarop u risico's kunt identificeren, waarderen, prioriteren en beheersen.
4. *Risicobewustzijn*; gaat in op de invloed die de organisatiecultuur heeft op de manier waarop medewerkers in de praktijk reageren op risico's.
5. *Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden*; stap 5 gaat in op de rol van het management, medewerkers, de interne en externe accountant én de toezichthouder die zij in het kader van risicomanagement vervullen.
6. *Rapportage*; op basis van de waardering van de onderkende risico's dient er communicatie plaats te vinden zodat er daadwerkelijk gestuurd kan worden op risico's.
7. I*CT-ondersteuning*; in stap 7 wordt ingegaan op de vraag hoe je risicomanagement geautomatiseerd kan ondersteunen.
8. *Weerstandsvermogen*; stap 8 gaat in op de vraag of de organisatie kapitaalkrachtig genoeg is om risico's die zich gaan voordoen op te vangen?

In de laatste paragraaf wordt duidelijk hoe *House of Control* vanuit haar praktijkervaring een bijdrage kan leveren aan de implementatie van risicomanagement binnen uw organisatie.

Soorten risico's

Om het begrip risicomanagement te duiden is het handig om eerst het begrip risico verder uit te werken. Zodat alle betrokkenen in uw organisatie vanuit hetzelfde referentiekader gaan handelen. We onderscheiden de volgende soorten risico's:

- *Strategische, tactische en operationele risico's*; veelal wordt deze categorisering gebruikt om het soort risico te duiden. Veelal in combinatie met het begrip risicogebieden. Probeer uw risicomanagement niet allen op de concrete operationele risico's te richten maar ook op de tactische en strategische risico's.
- *Risicogebieden*; geven een beeld van de risico's die een organisatie kan lopen. Risicogebieden zijn die organisatieaspecten waarvan de organisatie denkt dat ze daar risico kunnen lopen. En fungeren als het ware als een checklist zodat geen risico's vergeten worden. Denk hierbij aan inkopen, treasury activiteiten, projectmanagement, etc. Om er zeker van te zijn dat u geen risico's 'vergeet' hanteert *House of Control* het diagnosemodel 'House of Control'. Zie de website voor meer informatie hierover.
- *Imago- en financiële risico's*; binnen organisaties die werkzaam zijn in een maatschappelijke context wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen imago- en financiële risico's. Daarmee wordt dan aangegeven dat het risicoprofiel van de organisatie in termen van financiële stabiliteit en een goede reputatie wordt uitgedrukt.
- *Bruto en netto risico's*; een bruto risico is de inschatting van een risico zonder daarbij eventueel aanwezige beheersmaatregelen in ogenschouw te nemen. Een netto (rest) risico is het risico waarbij de huidige aanwezige beheersmaatregelen in beschouwing worden genomen.
- *(Niet) beïnvloedbare risico's*; zowel beïnvloedbare als niet beïnvloedbare risico's maken onderdeel van het risicomanagement. Immers ook niet beïnvloedbare risico's kunnen de continuïteit van uw organisatie bedreigen. En kunnen er maatregelen worden genomen om de consequenties te verkleinen. Voorbeeld van een niet beïnvloedbare risico zijn macro-economische ontwikkelingen.
- *(Niet) kwantificeerbare risico's*; binnen het risicomanagement wordt onderscheid gemaakt tussen kwantificeerbare en niet kwantificeerbare risico's. Risico's die niet kwantificeerbaar zijn worden op een andere wijze gewaardeerd.

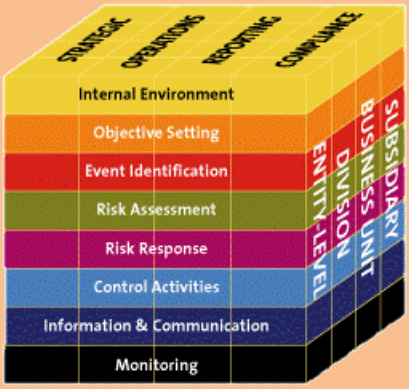
In het Raamwerk Risicomanagement worden de verschillende soorten risico's verder uitgewerkt en met elkaar in relatie gebracht.

COSO ERM

House of Control heeft op basis van het Enterprise Risk Management van COSO (zie tabel 1) en haar eigen ervaringen een raamwerk risicomanagement opgesteld. In de praktijk blijkt namelijk dat het COSO model te abstract is waardoor bij de implementatie van risicomanagement te veel mis gaat. Het Raamwerk Risicomanagement is vanuit de praktijk tot stand gekomen.

Tabel 1 COSO Enterprise Risk Management

Het COSO ERM-model is verreweg het meest gebruikte raamwerk voor het beoordelen en inrichten van risicomanagement. Al meer dan tien jaar geleden heeft het *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), het Interne Beheersing Geïntegreerd Raamwerk (Internal Control Integrated Framework) uitgevaardigd om ondernemingen en andere organisaties te helpen met het beoordelen en verbeteren van de interne beheersingssystemen. Het Raamwerk is door COSO in de volgende kubus weergegeven:



Binnen de context van de door de onderneming geformuleerde missie of visie, formuleert het management strategische doelstellingen, stelt men afgeleide doelstellingen en richt de onderneming een cyclus van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht in. Verder stelt COSO dat ondernemingsrisicomanagement uit acht elementen bestaat.

1. *Internal Environment (Interne omgeving)*: met 'internal environment' wordt de houding en het gedrag van de interne organisatie bedoeld. De risicomanagement filosofie, de risicobereidheid en de integriteit en de ethische waarden van de organisatie maken deel uit van de 'internal environment'.
2. *Objective Setting (Formuleren van doelstellingen)*: doelstellingen moeten aanwezig zijn voordat potentiële gebeurtenissen kunnen worden geïdentificeerd die het behalen ervan kunnen beïnvloeden.
3. *Event Identification (Identificeren van gebeurtenissen)*: interne en externe gebeurtenissen die van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen dienen te worden geïdentificeerd. Daarbij dient onderscheid te worden gemaakt tussen risico's en kansen.
4. *Risk Assessment (Risicobeoordeling)*: risico's worden geanalyseerd in termen van kans en impact. Op basis daarvan kan een passende maatregel worden geformuleerd. Risico's kunnen worden beoordeeld voor en na de effecten van de getroffen maatregelen.
5. *Risk Respons (Reactie op risico)*: per risico wordt de meest geschikte reactie geselecteerd – vermijden, accepteren, beheersen of overdragen- en uitgewerkt in concrete acties om de omvang van de risico's in lijn te brengen met de risicobereidheid van de organisatie.
6. *Control Activities (Beheersingsactiviteiten)*: beleid en procedures worden opgesteld en geïmplementeerd teneinde de gekozen risicoreactie daadwerkelijk in de organisatie te verankeren.
7. *Information and Communication (Informatie en communicatie)*: relevante informatie wordt geïdentificeerd, opgeslagen en gecommuniceerd op een wijze die betrokkenen in staat stelt om hun werkzaamheden uit te voeren en hun verantwoordelijkheid waar te maken.
8. *Monitoring (Bewaking)*: de effectiviteit van enterprise risk management wordt bewaakt en wijzigingen worden aangebracht ter verbetering.

Stap 1 Uitgangspunten Risicomanagement

De eerste stap in het Raamwerk Risicomanagement is het formuleren van een aantal uitgangspunten. In de praktijk van *House of Control* blijkt dat voor een effectief risicomanagement de volgende uitgangspunten worden gehanteerd.

Lijnverant-woordelijkheid

Risicomanagement is een lijnverantwoordelijkheid en geen speeltje van de staf. De lijn is verantwoordelijk voor het managen van de risico's. De staf is verantwoordelijk voor opzet, implementatie en onderhoud van het risicomanagementsysteem.

Risicomanagement hangt direct samen met de realisatie van de doelstellingen. Risicomanagement identificeert risico's die de realisatie van de doelstellingen mogelijkerwijs in de weg staan. Risicomanagement is daarmee een continu proces. Het Raamwerk Risicomanagement is erop gericht om risicomanagement als proces binnen uw organisatie te verankeren. Risicomanagement gaat dus verder dan het (eenmalig) opstellen van een risicoprofiel.

Integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement wil zeggen dat alle soorten risico's bij het risicomanagement worden betrokken en (nog belangrijker) dat deze risico's in onderlinge samenhang worden beschouwd en gewaardeerd.

- Strategische, tactische en operationele risico's
- Beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare risico's
- Imago- en financiële risico's
- Kwantificeerbare en niet-kwantificeerbare risico's

Risicobewustzijn

De effectiviteit van het risicomanagement wordt niet bepaald door de opzet, maar door de betrokkenen die ermee werken. Het ontwikkelen van risicobewustzijn is doorslaggevend voor een effectief risicomanagementsysteem.

Pragmatisch

Om van uw risicomanagement een succes te maken is het van belang om de opzet ervan zo simpel mogelijk te houden. En om daar waar mogelijk aan te sluiten bij het bestaande stelsel van risicobeheersing- en controlesystemen.

Bij stap 2, het formuleren van het risicobeleid, kunnen bovenstaande uitgangspunten conflicteren. Is dat het geval dan kunt u beargumenteerd aangeven waarom u het ene uitgangspunt belangrijker vindt dan de ander. Door het formuleren van de uitgangspunten maakt u uzelf bewust van de keuzes die u maakt.

Stap 2 Risicobeleid

Nadat de uitgangspunten zijn geformuleerd is het vaststellen van het risicobeleid de tweede stap van het Raamwerk Risicomanagement. Dat is nodig om richting te geven aan het risicomanagement binnen uw organisatie. Risicobeleid omvat de volgende aspecten.

Risicovisie

In de risicovisie wordt omschreven waarom er aan risicomanagement wordt gedaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het waarborgen van de financiële stabiliteit en de bescherming van de reputatie.

Door het expliciet formuleren van risicomanagementdoelstellingen wordt in feite het maximaal geaccepteerd risicoprofiel vastgesteld waaraan alle betrokkenen zich kunnen spiegelen. Zo kan het streven naar financiële stabiliteit concreet vorm worden gegeven door liquiditeits- en solvabiliteitsnormen te formuleren.

De planningshorizon geeft het tijdsbestek aan van de risico's die bij het risicomanagement worden betrokken. Veelal ligt de planningshorizon rond de 5 jaar.

Risico-bereidheid

Met het bepalen van de risicobereidheid wordt aangegeven welke mate van risico acceptabel is voor het behalen van de doelstellingen. Een woningcorporatie heeft dat als volgt beschreven: "Als maatschappelijk ondernemer kiezen wij voor een risico avers en behoudende positie."

Risico-toleranties

Door het opnemen van risicotoleranties geeft het management aan welke risico's wel of niet gewenst zijn. Veelal worden risicotoleranties gedefinieerd als een maximale afwijking van een specifieke doelstelling. Risico's met een impact van > 1% van het afdelingsbudget worden gemanaged. Of alle risico's die de reputatie van de organisatie bedreigen worden per definitie in het MT behandeld.

Met behulp van de risicostrategieën wordt aangegeven hoe met bepaalde risico's wordt omgegaan. Zo heeft een gemeente waar *House of Control* werkzaam was besloten om alle risico's die het imago van de gemeente bedreigen direct op de agenda van het MT te plaatsen.

Stap 3 Risicoanalyse

Risicoanalyse gaat in op de wijze waarop risico's geïdentificeerd, gewaardeerd en beheerst kunnen worden. We onderscheiden daarbij de volgende onderdelen.

Risico-identificatie

Voor het identificeren van risico's zijn vele methoden beschikbaar. Risico-identificatie kan plaatsvinden op basis van statistische modellen, self-assessment, scenario-planning of workshops. In de praktijk blijkt de workshop de meest gehanteerde methode te zijn. Enkele aandachtsgebieden bij risico-identificatie zijn:

- *Risicogebieden*; om de risico-identificatie op een gestructureerde manier te laten verlopen wordt er gebruik gemaakt van risicogebieden. Risicogebieden zijn organisatieaspecten waar de organisatie risico kan lopen. Risicogebieden fungeren als het ware als een checklist zodat geen risico's vergeten worden. Denk hierbij aan inkopen, treasury activiteiten, projectmanagement, etc. Het *House of Control* hanteert voor het identificeren van risicogebieden haar eigen ontwikkelde methodiek onder de naam van 'House of Control'.
- *Strategische- en tactische risico's*; de neiging bestaat om te focussen op operationele risico's omdat deze het meest tastbaar zijn. Veelal zijn juist deze risico's door de inrichting van de primaire processen al afgedekt. Focus daarom bij het identificeren van risico's op het in kaart brengen van de strategische en tactische risico's. Tenzij er natuurlijk grote risico's worden geconstateerd in de operationele processen.
- *Multidisciplinair*; effectiviteit van risico-identificatie wordt groter wanneer ook niet direct betrokkenen bij de workshop aanschuiven. Vraag bijvoorbeeld ook eens een (interne) klant om zijn of haar mening.
- *Niet-beïnvloedbare risico's*; betrek ook niet beïnvloedbare risico's bij de risico-identificatie. Hoewel u deze risico's niet kan beïnvloeden zijn er vaak wel degelijk maatregelen denkbaar die de mogelijke consequenties van het risico kunnen verminderen dan wel kunnen wegnemen.

Nadat de risico's zijn geïdentificeerd zult u de verschillende risico's op uniforme wijze moeten waarderen om te bepalen welke risico's het meest aandacht behoeven.

Risico-waardering

In het risicobeleid geeft de organisatie de risicobereidheid van de organisatie aan. Om de kwalitatieve risicobereidheid meetbaar te maken wordt gebruik gemaakt van waarderingscriteria. Met behulp van de *kansmatrix* en de *impactmatrix* worden individuele risico's op uniforme wijze beoordeeld. Om vervolgens het risico uit te drukken in een getalswaarde als uitkomst van kans * impact (bijvoorbeeld 4 * 4 = 16). Dit wordt gevisualiseerd in de *tolerantiematrix*.

Tolerantiematrix

Impact	Kans: Zeer onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Mogelijk	Waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk
Rampzalig	5	10	15	20	25
Ernstig	4	8	12	16	20
Hevig	3	6	9	12	15
Matig	2	4	6	8	10
Klein	1	2	3	4	5

Drempelwaarde

Belangrijk onderdeel van de tolerantiematrix is de drempelwaarde. De drempelwaarde geeft aan welke risico's onder of boven de acceptatiebereidheid van de organisatie vallen. Voor alle risico's die boven de drempelwaarde vallen moeten er maatregelen worden getroffen. Of in terminologie van het risicomanagement; voor risico's boven de drempelwaarde moet een risicostrategie worden bepaald.

risico strategieën

Voor het beheersen van risico's zijn er vier zogenaamde risicomanagement strategieën mogelijk:

1. *Reduceren*; acties inzetten die het risico tot een acceptabel niveau terug brengen. Bijvoorbeeld door werkprocessen anders in te richten.
2. *Vermijden*; dit houdt in dat de activiteit waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd of op een andere manier vorm wordt gegeven. Of dat voorgenomen beleid vanwege de risico's niet wordt uitgevoerd.
3. *Overdragen*; de activiteiten die door het risico geraakt worden, worden (deels) uitbesteed aan een derde partij die daarbij ook de risico's overneemt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een brandverzekering.
4. *Accepteren*; als een risico niet wordt vermeden, verminderd of overgedragen, dan wordt een risico geaccepteerd en zal de eventuele schade middels de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt.

Maatregelen

Het geheel van maatregelen moet leiden tot een gebalanceerd en effectief stelsel van interne beheersingsmaatregelen. Hieronder zijn de beheersingsmaatregelen op zowel management- als op operationeel niveau en in een optimale mix van respectievelijk harde en zachte maatregelen weergegeven.

- Meten en Rapporteren
- Risicocommissie
- Werkinstructies
- Risicolimieten
- Administratieve Organisatie
- Auditprocessen
- Systemen

- Risicobewustzijn
- Mensen
- Kennis & Vaardigheden
- Beloningen
- Integriteit
- Cultuur en Waarden
- Vertrouwen en Communicatie

Stap 4 Risicobewustzijn

Organisatie-cultuur

Stap 4 in het Raamwerk Risicomanagement is het creëren van risicobewustzijn. Veel risico's zijn te onderkennen, te kwantificeren en te waarderen. De praktijk leert echter dat de organisatiecultuur bepalend is voor de wijze waarop daadwerkelijk met risico's in het bedrijf wordt omgegaan. Zit het nemen van risico's in de genen van de organisatie? Of is de organisatie risico-avers?

Bestuurscultuur

Daar waar organisaties negatief in het nieuws komen gaat het vaak over issues die spelen op bestuurlijk niveau door fraude of mismanagement. De bestuurscultuur vormt binnen de organisatiecultuur een aandachtsgebied op zichzelf. Zeker omdat het bestuur bepalend is voor de cultuur die zij nastreven. En daarbij heeft het bestuur zelf ook nog eens een voorbeeldfunctie in het realiseren van de gewenste cultuur.

Begrippen als organisatiecultuur en bestuurscultuur zijn brede en abstracte begrippen. *House of Control* adviseert geen zware cultuurtrajecten. In de praktijk blijken de volgende 2 instrumenten het meest effectief om een cultuur van de organisatie te beïnvloeden:

1. *Kernwaarden*; het is de taak voor bestuurders om inhoud te geven aan een organisatiecultuur. De organisatiecultuur moet niet alleen inspirerend zijn. De organisatiecultuur omvat ook de gewenste houding en gedrag. Dit wordt door organisaties veelal vormgegeven door de kernwaarden van de organisatie vast te stellen als drager van de organisatiecultuur.
2. *Tone at the top*; belangrijke voorwaarde naast het vaststellen van de kernwaarden, is dat de kernwaarden ook als zodanig worden beleefd. Voorbeeldgedrag van bestuurders en management is van essentieel belang voor de juiste bedrijfscultuur en risicobewustzijn. Als integriteit een belangrijke kernwaarde is dan is het niet handig als de bestuurder zich regelmatig laat fêteren op snoepreisjes.

Taken & Bevoegdheden

Voor het creëren van risicobewustzijn is stap 5 van het Raamwerk Risicomanagement, het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden, ook een belangrijke voorwaarde.

Stap 5 Taken & Bevoegdheden

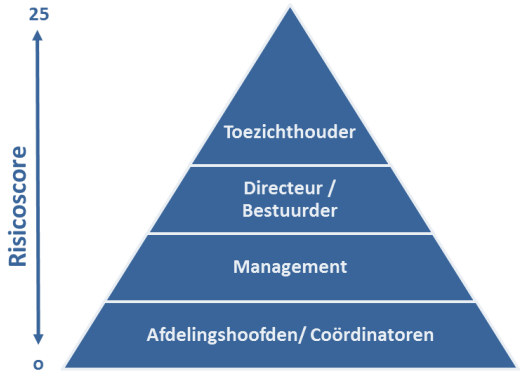
In stap 5 van het Raamwerk Risicomanagement worden de taken en verantwoordelijkheden van risicomanagement vastgelegd. Op basis van de governancestructuur van organisaties onderscheidt *House of Control* 5 verdedigingslinies. Op basis waarvan taken en verantwoordelijkheden vastgesteld kunnen worden:

1. *De medewerkers vormen de 1e verdedigingslinie*. Medewerkers worden dagelijks geconfronteerd met risico's en hebben hier ook vaak het beste zicht op. Risicobewustzijn bij de medewerker vormt de eerste en belangrijkste verdedigingslinie.
2. *Het management vormt de 2e verdedigingslinie*. Het management is eerstverantwoordelijke voor de feitelijke inrichting van processen, waarbij de risicobereidheid moet worden omgezet in het feitelijk beheersen van de risico's. Daarbij is het management ook eerstverantwoordelijke voor het identificeren, waarderen en beheren van risico's.
3. *De bestuurders vormen de 3e verdedigingslinie*. De verantwoordelijkheid van de bestuurder ligt vooral op gebied van het vaststellen, uitvoeren en monitoren van het risicobeleid en de inrichting van het risicomanagementsysteem. Tevens heeft de bestuurder een belangrijke voorbeeldfunctie hoe binnen de organisatie wordt omgegaan met risico's.
4. *De monitoringsfuncties vormen de 4e verdedigingslinie*. Er wordt aanvullende zekerheid verkregen door interne auditors en de externe accountant een toetsende en adviserende rol uit te laten voeren naar het gevoerde risicomanagement.
5. *De toezichthouder vormt de 5e verdedigingslinie*. De toezichthouder houdt toezicht op het gevoerde risicobeleid en de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen.

In stap 6 van het Raamwerk Risicomanagement wordt een rapportagecyclus ingericht die het mogelijk moet maken dat alle partijen hun taken en verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.

Stap 6 Rapportage

In stap 6 van het Raamwerk Risicomanagement staat het rapporteren over risico's centraal. Op basis van de waardering van de risico's in de tolerantiematrix dient er communicatie plaats te vinden rondom de beheersing van deze risico's. Hoe hoger de risicoscore des te belangrijker het risico is voor de organisatie. In onderstaande figuur is schematisch weergegeven vanaf welke score risico's gedeeld dienen te worden met andere niveaus in de organisatie.



Planning & controlcyclus

Waarbij een risico van 25 de hoogst mogelijke waardering is. Dat wil zeggen dat in dat geval de kans dat het risico zich voor gaat doen zeer groot is en dat de consequentie rampzalig is. In dat geval zal de toezichthouder zeker van dit risico moeten afweten. De rapportage rondom risico's wordt idealiter gekoppeld aan de reguliere planning & controlcyclus. Immers risico's zijn direct gerelateerd aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Stap 7 ICT-ondersteuning

In stap 7 van het Raamwerk Risicomanagement staat de geautomatiseerde ondersteuning van het risicomanagementproces centraal. Eisen die u aan een dergelijke applicatie mag stellen zijn:

- *Mutatiemogelijkheden*; de applicatie moet het opvoeren, wijzigen en verwijderen van risico's ondersteunen waarbij per risico moet worden aangegeven wat het risico inhoudt, wat de oorzaak is, de kans * impact, de eventueel getroffen beheersingsmaatregelen die zijn genomen en de bijbehorende risico-eigenaar.
- *Rapportages*; de applicatie moet vanuit verschillende perspectieven rapportages kunnen genereren zodat alle partijen op basis van eigen informatiebehoefte worden geïnformeerd.
- *Gebruiksvriendelijkheid*; of de applicatie ook daadwerkelijk gebruikt gaat worden hangt in hoge mate af van de gebruikersvriendelijkheid van de applicatie.

Keep it simple!

Hoe eenvoudiger hoe beter! In de praktijk blijkt dat applicaties voor risicomanagement tot in perfectie zijn doorontwikkeld. Klinkt aardig maar in de praktijk wordt maar 30% van deze applicatie gebruikt. De rest is ballast die de applicatie gebruikersonvriendelijk maakt. Daarom heeft *House of Control* een eenvoudig programma ontwikkeld op basis van Excel die het u mogelijk maakt om terug te keren naar de essentie van risicomanagement, namelijk het sturen op risico's.

Stap 8 Weerstandsvermogen

Weerstands-capaciteit

In stap 8 van het Raamwerk Risicomanagement wordt de relatie gelegd tussen risico's en het weerstandsvermogen van de organisatie. Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de begroting is. Dit is van belang wanneer er een financiële tegenvaller zich voordoet. Het weerstandsvermogen bestaat uit middelen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden. Veelal gaat het hier om de algemene- of herwaarderingsreserve 's.

Het weerstandsvermogen is voldoende als financiële tegenvallers goed opgevangen kunnen worden en het saldo van de weerstandscapaciteit minus risico's positief is. Het weerstandsvermogen kan door middel van een berekening omgezet worden in een ratio weerstandsvermogen. Het voordeel hiervan is dat men het ratio kan normeren en dus kan beheersen.

Kanttekening

Het vaststellen van het weerstandsvermogen is het sluitstuk van een effectief risicomanagementsysteem. De ervaring leert dat het geen zin heeft om bij het 1ste keer opstellen van het risicoprofiel direct het weerstandsvemogen vast te stellen. *House of Control* adviseert eerst een aantal keer ervaring op te doen met het identificeren, waarderen en beheersen van risico's. Dan ontstaat vanzelf de behoefte om de restrisico's (netto risico's) te gaan kwantificeren en af te zetten tegen het weerstandsvermogen.

Hoe kan *House of Control* u helpen?

Implementatie

Het Raamwerk Risicomanagement geeft u concrete handvatten om de 8 stappen voor een risico managementsysteem te doorlopen. De ervaring leert echter dat uw organisaties nog wel voor een aantal uitdagingen komt te staan voordat sprake is van *effectief* risicomanagementsysteem. Uiteraard wil *House of Control* u graag ondersteunen bij deze uitdagingen.

Op basis van onze ervaringen bij de implementatie van risicomanagement bij diverse organisaties kunnen we u helpen bij het inrichten van uw risicomanagementsysteem. Wij hanteren daarbij de onderstaande uitgangspunten.

Keep it simple!

U wilt op een gestructureerde wijze uw risico's beheersen. *House of Control* helpt u om van uw beheersorganisatie een effectief risicomanagementsysteem te maken. Waarbij volgens ons eenvoud de belangrijkste succesfactor is. Dit uit zich onder andere in:

- *Rapportagecyclus*; wij adviseren geen afzonderlijke risicorapportages. Sluit aan bij de planning & controlcyclus. Wij helpen u om met relatief weinig inspanning risicomanagement in de planning & controlcyclus te integreren.
- *ICT-ondersteuning*; wij implementeren geen zware applicaties. De praktijk wijst uit dat slechts 30% van de functionaliteit wordt gebruikt. U mag gebruik maken van het door ons ontwikkelde programma in Excel.
- *Taken & verantwoordelijkheden*; wij kunnen op basis van onze ervaring u helpen om taken en verantwoordelijkheden snel te onderkennen en te beleggen.

Met het eenvoudig houden van uw risicomanagementsysteem is de kans het grootst dat uw risicomanagement effectief zal worden. U kunt zich namelijk richten op het identificeren, waarderen en beheersen van de risico's. En u zult niet worden afgeleid door de randverschijnselen van een 'zwaar' risicomanagementsysteem.

Risicobewustzijn

Verder zijn wij ervan overtuigd dat investeren in het risicobewustzijn een noodzaak is. Het is immers niet de opzet maar de werking die effectiviteit van het risicomanagementsysteem bepaald. Maak gebruik van onze ervaring om de bewustzijn in uw organisatie te creëren.

Website

Op de website van *House of Control* vindt u meer informatie over risicomanagement. U kunt op de website bijvoorbeeld gratis een risicomanagement scan uitvoeren. Waarbij u direct ziet of binnen uw organisatie sprake is van een effectief risicomanagementsysteem.
U kunt op de websites ook andere onderwerpen raadplegen zoals de planning & controlcyclus, verandermanagement of andere bedrijfsvoeringsaspecten.