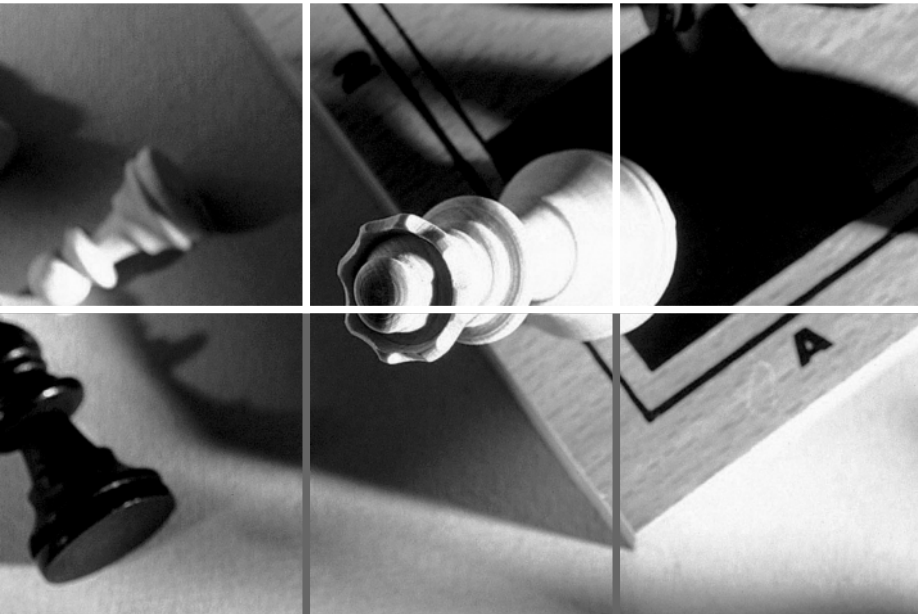


# *OPERATIONAL RISK APPETITE*

*Hoeveel operationeel risico bent u  
bereid te lopen?*



*A c c e n t  
O r g a n i s a t i e A d v i e s*

**Auteur**

Drs. Frank van Egeraat RC is Senior Organisatie Adviseur bij Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: [f.vanegeraat@accentadvies.nl](mailto:f.vanegeraat@accentadvies.nl)

Web: [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)

Copyright © 2012 Accent Organisatie Advies B.V.



*A c c e n t*  
*Organisatie Advies*

**H**et onderwerp "Risk Appetite" staat de laatste jaren volop in de belangstelling. Risk Appetite laat zich in het Nederlands het beste vertalen als "Risico Bereidheid". De risico bereidheid van een organisatie geeft uitdrukking aan de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen.

## Inleiding

Een van de belangrijke lessen van de financiële crisis is dat sommige instellingen meer risico's namen dan ze, gegeven hun solvabiliteit, liquiditeit en hun kennis en kunde op het gebied van risico management, aan konden. Sommige instellingen namen risico's die onvoldoende begrepen en beheerst werden door het management en bestuur. Deze observaties worden algemeen onderschreven door de financiële industrie<sup>1</sup>. Het belang van een weloverwogen, expliciete uitspraak over de risico bereidheid van de organisatie wordt steeds meer gezien als een essentiële basis van een gezond risico management, en vormt inmiddels een belangrijk aandachtspunt voor toezichthouders wereldwijd.

Organisaties staan bloot aan een veelheid aan risico's, zowel financiële risico's (kredietrisico, marktrisico, liquiditeitsrisico) als niet-financiële risico's (operationeel risico, compliance risico, juridisch risico). Voor ieder van deze risico's is het van belang dat een organisatie haar risico bereidheid expliciet uitspreekt.

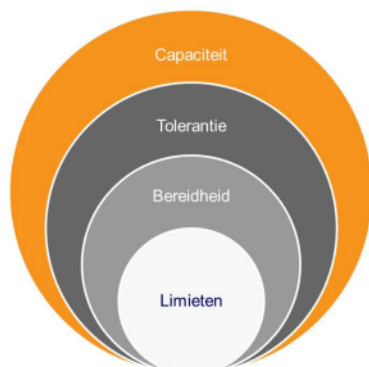
Het definiëren van een risico bereidheid voor operationeel risico<sup>2</sup> brengt een aantal specifieke uitdagingen met zich mee. In dit artikel bespreken wij die en presenteren wij hoe een organisatie haar risico bereidheid voor operationeel risico in vijf stappen kan definiëren. Kernpunt daarbij is te redeneren vanuit de strategie van de organisatie, niet vanuit de methoden en technieken voor operationeel risico management.

## Definities

In boeken en artikelen over risico management worden verschillende termen gehanteerd in relatie tot het onderwerp risico bereidheid. Er bestaan geen universeel geaccepteerde definities voor deze termen. Wij hanteren de definities zoals afgebeeld in onderstaande figuur.

Risico capaciteit wordt veelal omschreven in financiële termen, zoals solvabiliteit, liquiditeit, en leencapaciteit. Er zijn echter ook meer kwalitatieve aspecten die de risico capaciteit van een organisatie bepalen, zoals beperkingen opgelegd door de toezichthouder, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, de (gewenste) reputatie van de organisatie en de aanwezige kennis, kunde en volwassenheid van het risico management binnen de organisatie.

Het verschil tussen risico bereidheid en risico tolerantie kan het best omschreven worden als het verschil tussen het actief opzoeken en het passief "ondergaan" van risico.



- **Risico capaciteit**
  - De aard en omvang van risico's die een organisatie kan dragen bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen
- **Risico tolerantie**
  - De aard en omvang van risico's die een organisatie duidt bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen
- **Risico bereidheid**
  - De aard en omvang van risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen
- **Risico limieten**
  - Grenswaarden om vast te stellen of het werkelijke niveau van de risico's die een organisatie loopt binnen de risico capaciteit, tolerantie en bereidheid blijft

<sup>1</sup>: IIF, Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions, juni 2011, pagina 14

<sup>2</sup>: In het vervolg van dit artikel wordt gesproken over operationeel risico. De inhoud van het artikel is echter ook van toepassing op andere niet-financiële risico's

Daar waar de risico bereidheid omschrijft wat de aard en omvang van de risico's is die een organisatie actief aan wil gaan om haar doelstellingen te realiseren, omschrijft de risico tolerantie de risico's die de organisatie, indien nodig, zal toelaten (soms alleen tijdelijk). Zoals in het volgende hoofdstuk wordt toegelicht, is het onderscheid tussen risico bereidheid en risico tolerantie in het geval van operationeel risico vaak lastig te maken.

## Uitdagingen bij het definiëren van een risico bereidheid voor operationeel risico

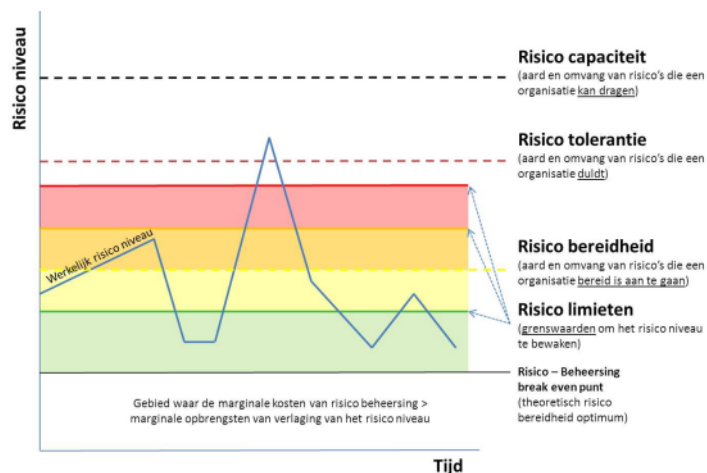
Het definiëren van een risico bereidheid voor operationeel risico brengt een aantal specifieke uitdagingen met zich mee. Deze uitdagingen hebben te maken met de aard van het type risico's dat onder operationeel risico valt, de meetbaarheid ervan, alsmede de volwassenheid van het operationeel risico management in veel organisaties.

In theorie gaan risico en rendement hand in hand. Het aangaan van een risico genereert over het algemeen een bepaalde opbrengst. Dat is duidelijk het geval bij financiële risico's, zoals kredietrisico en marktrisico. Zo leidt het aangaan van een kredietrisico (door het verstrekken van een krediet aan een klant) tot rente inkomsten. Bij operationeel risico is een dergelijke relatie over het algemeen niet aanwezig. Een organisatie kan op langere termijn veelal geen hogere opbrengsten genereren door meer operati-

oneel risico aan te gaan. Operationele risico's zijn inherent aan de activiteiten van een organisatie, maar worden over het algemeen niet bewust "gezocht" en hebben meestal geen direct positief effect op de opbrengsten van de organisatie. Sommigen spreken daarom liever over risico tolerantie en niet over risico bereidheid als het gaat om operationeel risico.

In tegenstelling tot financiële risico's, die door een organisatie bewust aangegaan worden met het oog op het realiseren van opbrengsten, zal een organisatie operationele risico's willen verlagen tot op het punt dat de (marginale) kosten van risico beheersing gelijk zijn aan de (marginale) voordelen van een verlaging van de risico's. Voordelen van risico verlaging kunnen gemeten worden in termen van lagere operationele verliezen, lager kapitaalbeslag, hogere klanttevredenheid, verbeterde reputatie, etc. Niet al deze voordelen zijn even goed meetbaar, en nog minder eenvoudig in een geldbedrag uit te drukken. Daardoor blijft het in de praktijk lastig om het break-even punt tussen kosten en voordelen van het verlagen van operationele risico's te bepalen (laat staan te behalen). Hoewel dit punt gezien kan worden als de optimale operationele risico bereidheid – op economische gronden zou je nooit een hoger operationeel risico willen lopen – biedt dit weinig praktisch houvast

Onderstaand diagram geeft een visuele weergave van het voorgaande.

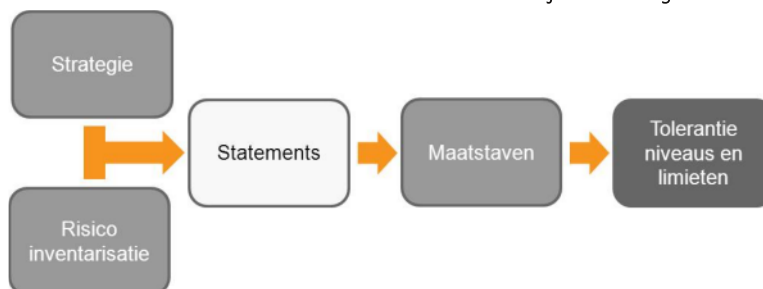


Operationeel risico management (ORM) is een discipline die in veel organisaties nog relatief jong is. Mede onder druk van regelgeving zoals Basel II besteden banken inmiddels zo'n 12 jaar expliciet aandacht aan ORM. Aandacht voor financiële risico's, zoals krediet- en marktrisico, is er al veel langer. Andere financiële instellingen, zoals verzekeraars, zijn pas onlangs begonnen met het inrichten van processen voor ORM, mede ingegeven door Solvency II regelgeving. De methoden en technieken voor ORM staan dus relatief gezien nog in de kinderschoenen, en de beschikbaarheid van (interne en externe) historische data is vaak nog beperkt. Ook dit bemoeilijkt het expliciet maken van een risico bereidheid voor operationeel risico.

## Zero tolerance?

Het woord "Risk Appetite" wekt de suggestie dat een organisatie "trek heeft" in het aangaan van risico's. Zoals eerder aangegeven is dat bij operationeel risico niet het geval, omdat tegenover een hoger operationeel risico veelal geen hogere opbrengst staat. Voor operationeel risico bestaat dus meestal geen "Appetite" in de letterlijke betekenis van het woord (eetlust).

Echter, dit betekent niet dat een organisatie per definitie een "zero tolerance" heeft ten opzichte van operationele risico's. Operationele risico's zijn inherent aan de bedrijfsactiviteiten en kunnen nooit volledig uitgebannen worden (tenzij de activiteiten waaraan een bepaald risico verbonden is, volledig gestaakt worden). Iedereen zal dit begrijpen, en het uitspreken van een "zero tolerance" risico bereidheid is daarom over het algemeen niet effectief. Beter is het om voor dergelijke risico's aan te geven wat van het management verwacht wordt indien een dergelijk risico zich openbaart.



## Redenen om risico bereidheid te bepalen

Steeds meer organisaties streven naar het expliciet maken van hun risico bereidheid. Vier belangrijke redenen hiervoor zijn:

- Het in lijn brengen en houden van de risico's die de organisatie loopt met de strategische doelstellingen van de organisatie
- Het vormen van een basis voor besluitvorming omtrent risico en risico beheersing
- Het creëren van risico bewustzijn en het stimuleren van risicobewust gedrag in alle lagen van de organisatie
- Het voldoen aan wet- en regelgeving en de verwachtingen van belanghebbenden, zoals afnemers (bijvoorbeeld in een outsourcing relatie), toezichthouders en rating agencies.

## Stappen in het bepalen van de risico bereidheid

Ondanks de uitdagingen zijn steeds meer organisaties bezig met het bepalen van een risico bereidheid voor operationeel risico. Hieronder lichten wij de stappen toe die een organisatie kan zetten om een praktisch bruikbare risico bereidheid voor operationeel risico te definiëren. Het is van belang bij al deze stappen de directie en het lijnmanagement te betrekken, zodat de risico bereidheid uiteindelijk gedragen wordt en het geen "stokpaardje van de risk manager" blijft.

### Neem de strategie als basis

De risico bereidheid van een organisatie is onlosmakelijk verbonden aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Bij een strategie van explosieve groei past een heel

andere risico bereidheid dan bij een strategie van consolidatie. Het is daarom van belang de strategie van de organisatie als uitgangspunt te nemen bij het definiëren van de risico bereidheid, ook voor operationeel risico. Zo hebben veel organisaties tegenwoordig “operational excellence” als strategisch uitgangspunt. Dit uitgangspunt is van invloed op de aard en omvang van de operationele risico's die de organisatie wil lopen. “First time right” betekent dat fouten in de uitvoering van processen voorkomen moeten worden.

Een belangrijke bouwsteen voor de strategie van een organisatie zijn de verwachtingen en eisen van belanghebbenden en de maatschappij als geheel. Ook die zijn van invloed op de risico bereidheid. Te denken valt aan de steeds strengere eisen die gesteld worden aan de integriteit van een organisatie. Dit is van invloed op bijvoorbeeld de risico bereidheid ten aanzien van compliance risico's.

### **Inventariseer de operationele risico's**

Voordat de organisatie een risico bereidheid kan formuleren, is het uiteraard noodzakelijk om inzicht te hebben in de verschillende operationele risico's en de potentiële impact die de risico's hebben op het behalen van de strategie en bedrijfsdoelstellingen. Aan de hand van interne en externe gegevens kan de organisatie een inventarisatie van de operationele risico's maken. Het organiseren van een brainstorm sessie met het management is eveneens een goede techniek om een inventarisatie te maken. Dit heeft als bijkomend voordeel dat het risicobewustzijn bij het management versterkt wordt.

### **Doe uitspraken over de risico's**

Na de analyse van de strategie en de inventarisatie van de soorten operationele risico's waaraan de organisatie blootgesteld staat, kunnen uitspraken gedaan worden over het gewenste niveau van de operationele risico's. Deze uitspraken zijn in eerste instantie kwalitatief van aard. Ze geven richting aan de aard en omvang van de operationele risico's die de organisatie aan wil gaan c.q. wil tolereren.

Een voorbeeld van een uitspraak die de risico bereidheid

van een organisatie uitdrukt, kan zijn: “Wij tolereren geen fraude incidenten of pogingen daartoe en zullen passende maatregelen treffen om fraude te voorkomen”. In een dergelijke uitspraak komt allereerst tot uitdrukking dat de organisatie fraude niet duldt en bij incidenten of pogingen daartoe maatregelen zal treffen richting de pleger (zoals aangifte bij de politie, ontslag, verhaal van schade, etc). Uit het tweede deel van de uitspraak komt naar voren dat de organisatie maatregelen treft om fraude te voorkomen. Die maatregelen moeten wel passend zijn. Met andere woorden, fraude zal (en kan) niet tegen elke prijs voorkomen worden. Hieruit spreekt een bepaalde mate van tolerantie ten opzichte van het risico van fraude. Het concreet maken van die “mate” is de volgende stap.

De kwalitatieve uitspraken met betrekking tot de risico bereidheid geven richting aan de organisatie, helpen bij het nemen van beslissingen over risico's en het treffen van maatregelen en stimuleren risico bewustzijn en risicobewust gedrag. Ze vormen een belangrijke input voor de verdere beleidsontwikkeling op het terrein van operationeel risico management.

### **Definieer maatstaven**

De volgende stap is om de uitspraken met betrekking tot de risico bereidheid te operationaliseren. Hiertoe moet de organisatie maatstaven definiëren die gekoppeld kunnen worden aan de operationele risico's waarop de uitspraken betrekking hebben. In veel organisaties zijn verschillende methoden en technieken voor operationeel risico management in gebruik die aanknopingspunten bieden voor te hanteren maatstaven. Bijvoorbeeld:

- Veel organisaties verzamelen gegevens over interne operationele verliezen. Het bedrag dat jaarlijks gemoeid is met operationele verliezen, of ratio's die daarop gebaseerd zijn (bijvoorbeeld verliezen ten opzichte van totale kosten) kunnen als maatstaf gebruikt worden.
- Een relatief nieuw fenomeen is het uitvoeren van scenario analyses op het gebied van operationeel risico.

Een scenario analyse leidt tot een gefundeerde inschatting van de mogelijke financiële (en niet-financiële) schade als gevolg van een hypothetisch, ernstig operationeel risico incident. Deze inschattingen kunnen een maatstaf vormen voor de risico bereidheid ten opzichte van ernstige incident ("event risk"), met name wanneer dit gerelateerd wordt aan de potentiële impact op de solvabiliteit en liquiditeit van de organisatie.

- Steeds meer organisaties implementeren risico indicatoren om tijdig toe- of afnames in risico's te signaleren. Dergelijke indicatoren, of een afgeleide daarvan (bijvoorbeeld de som van aantal indicatoren dat boven een bepaalde grenswaarde uit komt) is een goede maatstaf om te gebruiken bij het concreet maken van de risico bereidheid.
- Een ander ORM instrument dat in opkomst is, is het periodiek toetsen van de effectiviteit van essentiële risicobeheersmaatregelen. Het (relatieve) aantal ineffectieve risicobeheersmaatregelen kan als maatstaf dienen voor de risico bereidheid.
- Tot slot maken veel organisaties gebruik van risico assessment technieken (in de vorm van workshops of scorecards) waarbij relevante risico's beoordeeld worden op impact en kans van optreden. Deze impact en kans inschattingen kunnen eveneens als maatstaf gebruikt worden.

### **Stel tolerantieniveaus en limieten vast**

De laatste stap is om voor ieder van de gedefinieerde maatstaven tolerantieniveaus en limieten vast te stellen aan de hand waarvan het feitelijke risico niveau getoetst kan worden aan de risico bereidheid. Het bepalen van de tolerantieniveaus en limieten kan op verschillende manieren:

- Analyse van historische interne data (operationele verliezen, historische gegevens over risico indicatoren, etc)
- Gebruik maken van historische externe data (bijvoorbeeld onderzoeksrapporten van research bureaus)
- Benchmarking met vergelijkbare organisaties

Tolerantieniveaus en limieten moeten bij voorkeur zo concreet mogelijk gemaakt worden. Van belang is echter rekening te houden met eventuele negatieve bijwerkingen van al te expliciet geformuleerde tolerantieniveaus. Dit kan namelijk bepaald ongewenst gedrag in de hand werken. Stel bijvoorbeeld dat het percentage ineffectieve risicobeheersmaatregelen voor een bepaald risico als maatstaf voor de risico bereidheid gehanteerd wordt. Ieder tolerantie niveau boven 0% kan dan opgevat worden als een vrijbrief om het niet altijd even nauw te nemen met risicobeheersmaatregelen.

De ervaring leert dat het expliciet maken van tolerantieniveaus niet eenvoudig is en tot eindeloos veel interne discussie kan leiden. Het is daarbij van belang te onderkennen dat het definiëren van een risico bereidheid niet een eenmalige activiteit is, maar een leerproces waarbij continue gewerkt wordt aan verdere verbetering. Het devies is dan ook: "Start simple, grow to sophistication".

## **De relatie met kapitaal voor operationeel risico**

Banken, en in de toekomst ook verzekeraars, dienen een expliciete hoeveelheid kapitaal aan te houden als buffer voor operationele risico's. Soms wordt dit kapitaal gezien als "de heilige graal" voor het definiëren van een risico bereidheid voor operationeel risico. Immers, dit kapitaal geeft het niveau van operationeel risico van de organisatie weer uitgedrukt in één enkel Euro getal. Wat is er mooier dan daar een limiet aan te koppelen, net als bij krediet- en marktrisico wel gedaan wordt?

Anders dan bij krediet- en marktrisico leert onze ervaring dat bij operationeel risico het aan te houden kapitaal geen geschikt instrument is om de risico bereidheid op te baseren. Daar zijn een aantal redenen voor:

- Lang niet alle banken, en in de toekomst zeker niet alle verzekeraars, maken gebruik van interne modellen om kapitaal voor operationeel risico te bepalen. Zij maken gebruik van door de toezichthouder voorgeschreven



standaardformules (bijvoorbeeld vanuit Basel II of Solvency II regelgeving). Die standaardformules zijn gebaseerd op de omvang van de organisatie (bijvoorbeeld in termen van jaarlijkse opbrengsten of premievolume) en zijn dus verre van risico sensitief.

- Operationeel risico is aanwezig in alle delen van een organisatie. Organisations die kapitaal berekenen met behulp van een eigen model doen dat vaak uitsluitend op het niveau van de organisatie als geheel (of hooguit één niveau daaronder). Het kapitaal wordt vervolgens met behulp van een allocatiesleutel verdeeld over de verschillende organisatorische entiteiten. Op het niveau waar operationele risico's zich daadwerkelijk voordoen zegt kapitaal dus vrijwel niets.
- Het kapitaal voor operationeel risico is minder makkelijk te sturen dan het kapitaal voor krediet- en marktrisico. Bij krediet- en marktrisico zijn er allerhande financiële transacties mogelijk waardoor het benodigd kapitaal van de ene op de andere dag wijzigt. Dat geldt niet voor operationeel risico. Operationeel risico vindt zijn oorsprong in de cultuur, mensen, processen en systemen in de organisatie, en die zijn niet zo snel aan te passen. Bovendien worden sommige operationele risico's veroorzaakt door onheil van buitenaf, waar de organisatie al helemaal weinig invloed op heeft.
- Eén van de doelen van het definiëren van een risico bereidheid is het bieden van een basis voor besluitvorming omtrent risico en risico beheersing. Operationeel risico is dusdanig divers van aard dat de mate waarin een organisatie operationeel risico loopt van heel veel factoren afhankelijk is. Het gebruik van één enkele maatstaf als kapitaal klinkt aantrekkelijk, maar het geeft nauwelijks houvast als het gaat om de vraag welke maatregelen genomen moeten worden om risico's te beheersen.

## Conclusie

Steeds meer organisaties onderkennen het belang van het expliciet uitspreken van de risico bereidheid: hoeveel risico is men bereid aan te gaan bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen? Voor krediet- en marktrisico is dit al langer gemeengoed, voor operationeel risico is dit relatief nieuw. De aard en meetbaarheid van operationeel risico maakt dat het definiëren van een risico bereidheid een aantal extra uitdagingen biedt. Die uitdagingen zijn te overwinnen door stap voor stap de risico bereidheid te definiëren, beginnend vanuit de strategische doelstellingen van de organisatie. Pas op voor het gevaar direct de diepte van de operationele risico methoden en technieken in te springen. En...zorg ervoor dat de directie en het lijnmanagement de leiding nemen bij het bepalen van de risico bereidheid. Alleen dan zal het definiëren ervan echt waarde voor de organisatie toevoegen.



## Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)