

*Commitment without
understanding is
a liability*



Strategisch Risicomanagement

Auteur

Drs. Carla van der Weerd RA
Accent Organisatie Advies



A c c e n t
Organisatie Advies

Effectief en efficiënt risicomanagement op bestuursniveau

Risicomanagement staat steeds meer op de agenda van bestuurders en toezichthouders. Maar hoe richt je nu risicomanagement in de organisatie in, waarbij de focus per organisatieonderdeel op het juiste niveau ligt? In dit artikel wordt risicomanagement op strategisch niveau beschreven.

Risicomanagement is een essentieel element in de bedrijfsvoering van een organisatie. Iedere organisatie besteedt een belangrijk deel van de tijd aan risicomanagement, of men het nu wel of niet expliciet zo benoemt. Het is echter wel de vraag of een organisatie dit risicomanagement effectief en efficiënt doet.

Een risico is een mogelijke gebeurtenis die invloed heeft op het behalen van de resultaten van een organisatie. Een organisatie staat bloot aan verschillende risico's, zoals tegenpartijrisico's, marktrisico's, liquiditeitsrisico's en operationele en reputatierisico's.

In hun beheersing van risico's hebben organisaties vaak de neiging om zich vooral te richten op de risico's op operationeel en tactisch niveau. Als we tijdens Risk Management trainingen voor toezichthouders vragen of zij zicht hebben op de strategische risico's van de organisatie en of die in een strategische risicokaart in beeld zijn gebracht, blijkt de meerderheid van de deelnemers dit niet te hebben en ook niet te hebben besproken met de organisatie. Risicomanagement staat wel op de agenda, maar dan gaat het meer om de governance van risicomanagement in de organisatie en signalen van de controller en de externe accountant. Daarbij ontstaat het

gevaar dat risicomanagement op de agenda van het bestuur 'verzandt' in discussies over operationele issues, waarna de aandacht voor het onderwerp risicomanagement bij de bestuursleden verdwijnt.

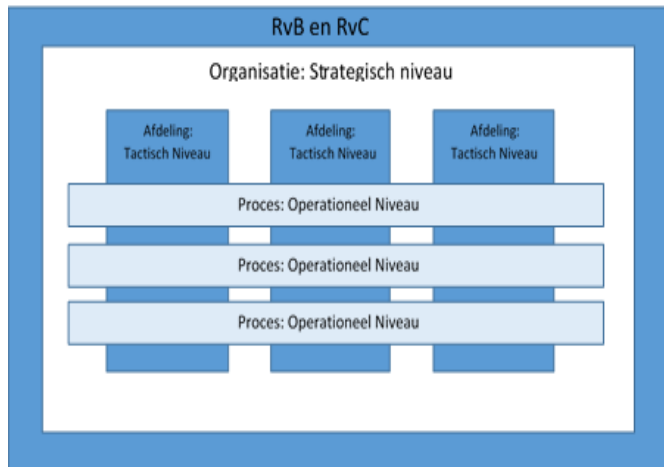
Het bestuur (en de RvC) zouden zich met name moeten richten op risicomanagement op strategisch niveau: 'strategisch risicomanagement'. Dit wordt ook benoemd in een artikel van McKinsey&Company in april 2013¹, waarin staat: 'One crucial gap is Strategic Risk Management – understanding of the critical, enterprise-wide risks affecting the company's ability to reach all of its strategic aspirations; making deliberate choices as to which risks to take; and having explicit consideration of risk/return trade-offs during major business decisions – as opposed to risk mitigation to manage surprises once decisions are made and are being executed'.

Het is essentieel om te realiseren dat risicomanagement op drie niveaus in de organisatie belangrijk is:

- ▶ Op operationeel niveau
- ▶ Op tactisch niveau
- ▶ Op strategisch niveau

¹ McKinsey Working Papers on Risk, Number 44: "Concrete steps for CFOs to improve strategic risk management" – W. Liu & M. Pergler (April 2013)

RISICO = NIET BEHALEN VAN DOELSTELLINGEN



Risicomanagement op operationeel niveau

Risicomanagement op operationeel niveau is het dagelijkse risicobeheer in de primaire en ondersteunende processen of in projecten. Dit zijn met name operationele risico's (risico's als gevolg van het falen van mensen, systemen of processen), maar het kan bijvoorbeeld ook de dagelijkse monitoring van tegenpartijrisico's (debiteurenbeheer) zijn. Voor de beheersing van risico's op operationeel niveau is het raadzaam een risicoraamwerk te gebruiken, waarin mogelijke risico's in de processen zijn opgenomen. Vervolgens identificeert men de risico's, worden de beheersmaatregelen ingericht en rapporteert men regelmatig over het verloop van de gerelateerde risico-indicatoren.

De operationele processen vormen het startpunt voor de identificatie van risico's op operationeel niveau.

Risicomanagement op tactisch niveau

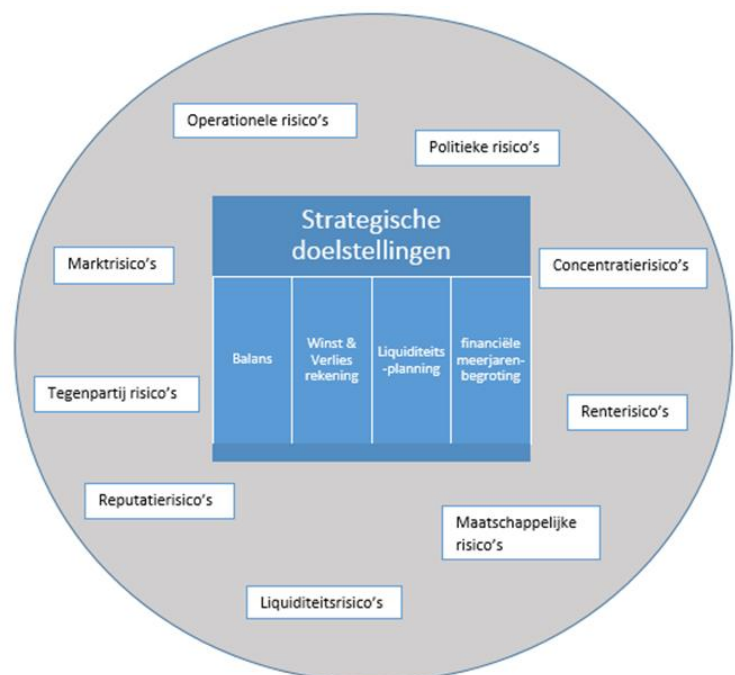
Risicomanagement op tactisch niveau gaat een stap verder en is eigenlijk een combinatie van risicobeheersing van strategische en operationele risico's op business unit- of afdelingsniveau. Deze risico's kunnen het behalen van de doelstellingen van de betreffende business unit of afdeling in gevaar brengen. Een organisatie kan dit invullen door de risico's op strategisch niveau voor de afdeling te definiëren, gecombineerd met een consolidatie van de risico's op operationeel niveau.

Risicomanagement op strategisch niveau

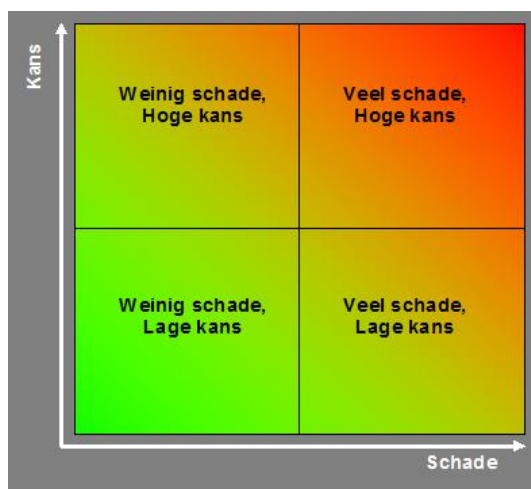
Risicomanagement op strategisch niveau zijn de risico's voor de organisatie als geheel. Deze risico's zouden het belangrijkste onderdeel van de agenda van een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen moeten zijn. Strategische risico's zijn risico's als gevolg van strategische keuzes, die uiteindelijk minder verstandig voor de organisatie blijken te zijn (bijvoorbeeld de keuze om door te gaan met winkels die DVD verkopen, terwijl de vraag in de markt verandert). Risico's op strategisch niveau kunnen van velerlei aard zijn (zoals bijvoorbeeld tegenpartijrisico's, marktrisico's, operationele risico's, renterisico's, liquiditeitsrisico's).

Bij risicomanagement op strategisch niveau vormen de risico's een gevaar voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie als geheel en zou de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen komen.

Een belangrijk uitgangspunt voor de identificatie van risico's op strategisch niveau zijn de strategische doelstellingen van de organisatie, maar ook de winst- & verliesrekening, de balans, de financiële meerjarenbegroting en de liquiditeitsplanning.

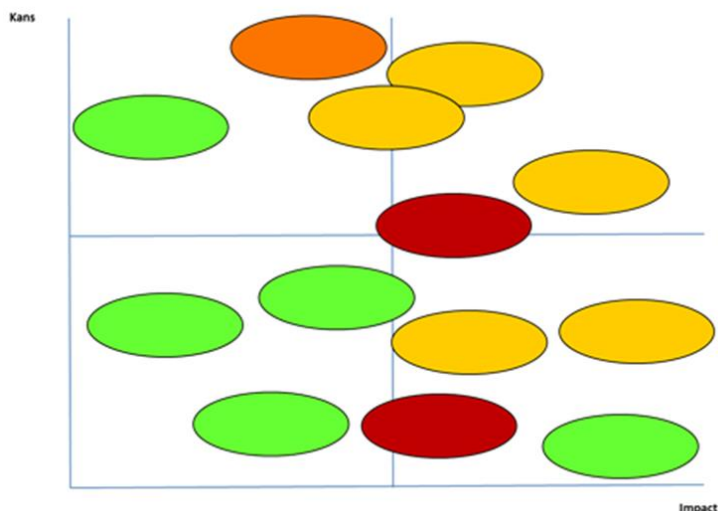


Naast de mogelijke impact van risico's op de strategische doelstellingen moet een organisatie per grote post op de balans, de winst- & verliesrekening, de financiële meerjarenbegroting en de liquiditeitsplanning, identificeren wat de grootste risico's zijn. Daarbij maakt de organisatie een inschatting van de kans en de mogelijke impact. Hiervoor kan de onderstaande 'risico heat map' worden gebruikt.



Strategische risicokaart

Om een goede focus te houden neemt de organisatie de risico's in het kwadrant rechtsboven op in de verdere analyse, aangevuld met de risico's in de kwadranten 'weinig schade, hoge kans' en 'veel schade, lage kans', met een maximum van in totaal tien tot vijftien risico's. Dit resulteert in een volgende 'strategische risicokaart':



Toelichting kleurstelling risicokaart:

- Beheersing op orde
- Beheersing nagenoeg op orde
- Risico gedeeltelijk beheerst/ te beheersen
- Risico nog niet beheerst/ niet te beheersen

Om deze kaart te vervaardigen volgt men de volgende stappen:

- ▶ Wat is de bruto kans en de bruto impact van het risico
Dit bepaalt de positie in de kaart
- ▶ Wat zijn de genomen maatregelen
- ▶ Wat is het restrisico
Dit bepaalt de kleur in de kaart

Scenario-analyses

Deze strategische risicokaart vormt de basis voor de focus op en de bespreking van de strategische risico's in de organisatie. Periodiek (afhankelijk van het tempo van veranderingen binnen en buiten de organisatie) schat de organisatie de kans en de mogelijke impact van deze risico's opnieuw in en besluit of bepaalde risico's van de kaart gehaald kunnen worden en of nieuwe risico's moeten worden toegevoegd.

Deze risico-identificatie is ook de basis voor scenario-analyses. In ieder geval voor de risico's met een rode en oranje kleur moet de organisatie een scenario-analyse uitvoeren waarbij men de mogelijke impact op de doelstellingen en de financiële gezondheid inschat indien het risico zich voordoet. De scenario-analyses kunnen leiden tot een besluit om meer of andere maatregelen te nemen die de kans of impact van het risico beperken.

De organisatie gebruikt deze scenario-analyse vervolgens voor de meerjarenbegroting en liquiditeitsplanning, waarbij verschillende scenario's worden gebruikt om in te schatten wat de mogelijke bandbreedte is van liquiditeitsschommelingen waarmee de organisatie rekening moet houden.

IN HET STRATEGISCH MANAGEMENT PROCES IS RISICOMANAGEMENT OPGENOMEN IN HET MANAGEMENT MODEL

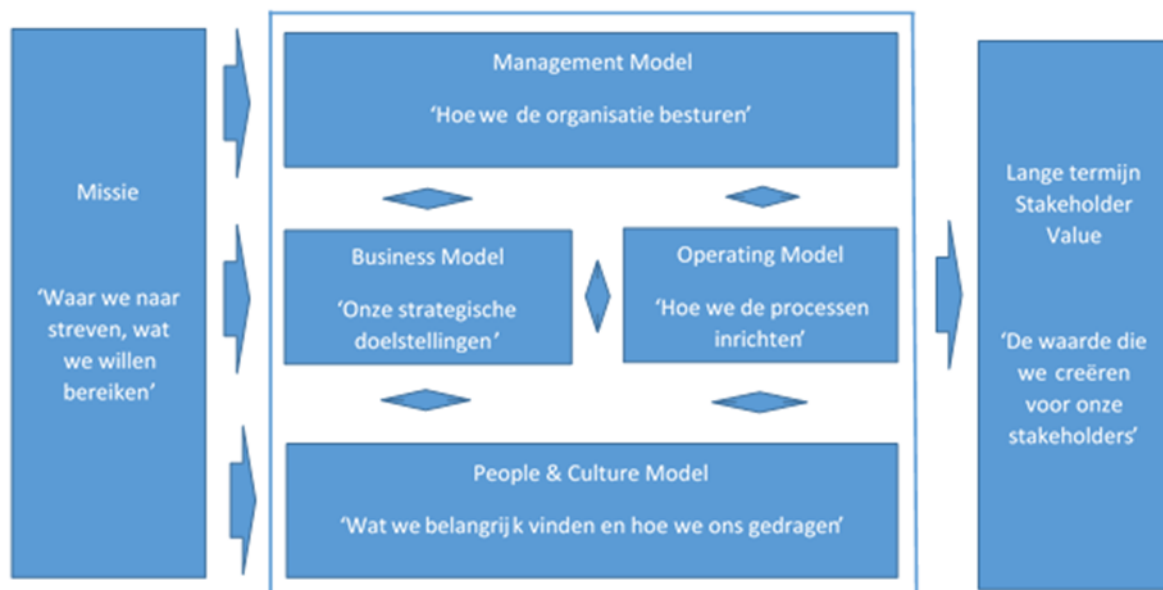
Op deze wijze kan het bestuur effectief en efficiënt gebruik maken van risicomanagement. De discussie focust zich op de strategische doelstellingen en de strategische risico's met de daaraan verbonden mogelijke consequenties, waarbij de belangrijkste randvoorwaarden voor het behalen van de strategische doelstellingen, een gezonde balans en winst- & verliesrekening en een adequate liquiditeitspositie, goed in beeld blijven. Het bestuur gebruikt de beschikbare tijd en aandacht voor die zaken die er echt toe doen voor de organisatie op strategisch niveau.

Risicobereidheid

In de bespreking van de risico's op strategisch niveau is het ook belangrijk om de risicobereidheid (of 'Risk Appetite') te bespreken. De risicobereidheid is de hoeveelheid risico die een organisatie bereid is te accepteren, te tolereren of op enig moment aan bloot te staan. Deze discussie vergroot het risicobewustzijn en maakt duidelijk wat de visie van de bestuursleden en toezichthouders is over risicobeheersing.

Relatie met Strategisch Management Proces

Nadat de bovenstaande stappen zijn gezet, vormt het risicomanagement op strategisch niveau een integraal onderdeel van het Strategisch Management Proces, waarbij het risicomanagement is opgenomen in het Management Model ('Hoe we de organisatie besturen') en waarbij de belangrijkste risico's zijn opgenomen in de Management Agenda en daardoor de juiste aandacht en tijd van het bestuur en de toezichthouders krijgen.



ACCENT ORGANISATIE ADVIES

Accent Organisatie Advies voert adviesopdrachten uit op het gebied Operational Excellence, Risicomanagement en Financieel Performance Management. Centraal in onze aanpak staat het duurzaam verbeteren van het rendement, door middel van efficiency verbetering, kostenreductie en risicobeheersingsprogramma's.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies zijn ervaren adviseurs uit de praktijk en helpen u het beste uit uw organisatie te halen. Wij doen dat op een praktische, betrokken en interactieve manier. Bij onze aanpak spelen de medewerkers in de organisatie een belangrijke rol en besteden wij aandacht aan gedrag en cultuur.

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Organisatie Advies.

