

*Together you make  
the difference.*



# Risicobereidheid

**Auteur**

Drs. Carla van der Weerd RA  
Accent Organisatie Advies.



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

De term ‘risicobereidheid’ werd in de jaren ’90 geïntroduceerd in de financiële sector<sup>1</sup>. In Nederland worden voor dit begrip zowel de term ‘risk appetite’ als ‘risicobereidheid’ gebruikt. De inhoud van beide is gelijk. Er zijn verschillende definities in de literatuur voor risicobereidheid, maar in de kern komt risicobereidheid neer op ‘de aard en omvang van de risico’s die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar organisatiedoelstellingen’ (het gewenste risicoprofiel) .

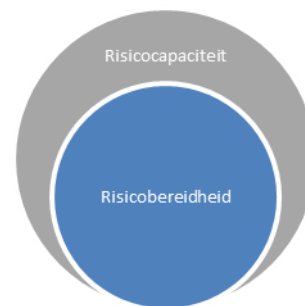
Een weloverwogen, expliciete uitspraak over de risicobereidheid is een essentiële basis voor een goede strategische ‘sturing en beheersing’ van een organisatie.

### Waarom werken met risicobereidheid?

De ontwikkeling en het gebruik van de risicobereidheid draagt bij aan:

1. Een goede definiëring van de organisatiestrategie. De strategie moet in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie en het gewenste risicoprofiel.
2. Een effectieve beheersing van de risico’s.
3. Duidelijkheid ten aanzien van de risicocultuur. Een gesprek over de risicobereidheid maakt de discussie over de gewenste risicocultuur in de organisatie een stuk concreter.
4. Een goede besluitvorming binnen de organisatie. In de besluitvorming moet de risicobereidheid worden meegenomen. Daarbij is het belangrijk duidelijk de grenzen aan te geven van de risico’s die de organisatie wenst te nemen. Indien het gewenste risicoprofiel zeer laag is, moeten maatregelen worden getroffen om een hoog inherent risico te mitigeren. Indien er binnen de organisatie geen bereidheid is om deze maatregelen te treffen (bijvoorbeeld door hoge kosten of omdat men het ‘teveel gedoe’ vindt), moet het bestuur de risicobereidheid verhogen of besluiten om de activiteit met het hoge risicoprofiel te staken.

De risicobereidheid moet passen binnen de risicocapaciteit van de organisatie. De risicocapaciteit wordt gedefinieerd als: ‘de omvang en de aard van risico’s die de organisatie maximaal kan dragen bij de realisatie van haar doelstellingen (het maximale risicoprofiel), waarbij de grens wordt bereikt waarop de organisatie kan voldoen aan de eisen van de diverse stakeholders, zoals klanten, financiers en toezichthouders (bijvoorbeeld het minimale kapitaal- of liquiditeitsniveau)’.



Het is belangrijk om te realiseren dat de risicobereidheid positief wordt geformuleerd, dat wil zeggen dat de organisatie bewust deze risico’s neemt om de geformuleerde organisatiedoelstellingen te realiseren. Op de weg naar de realisatie van de organisatiedoelstellingen komt een organisatie altijd risico’s tegen; zonder risico geen prestaties en geen rendement, en hoe meer rendement, hoe groter het risico. Een organisatie kan er bewust voor kiezen deze risico’s tot op zekere hoogte wel of niet te mitigeren (door ze te verkleinen of te delen), te accepteren of te vermijden. Risicomitigatie of risicobeheersing bestaat dan uit het nemen van maatregelen om te voorkomen dat risico’s zo groot worden dat ze niet meer binnen de risicobereidheid van de organisatie liggen.

<sup>1</sup> Risk Books – “Risk Culture and Effective Risk Governance” (2014)

Het vaststellen van de risicobereidheid is een belangrijk onderdeel in de beleidscyclus van een organisatie.



De risicobereidheid is een essentieel uitgangspunt bij de uitwerking van de strategie van een organisatie. Om de doelstellingen te realiseren, moet rekening worden gehouden met de risicobereidheid die een belangrijke randvoorwaarde vormt bij het handelen van de organisatie.

## Hoe bepalen we de risicobereidheid

Bij het bepalen van de risicobereidheid moeten de volgende stappen worden doorlopen:

1. Het vaststellen van de organisatiedoelstellingen
2. Het bepalen van de strategische risico's.  
Een risicoraamwerk voor de organisatie kan een belangrijk hulpmiddel zijn bij het bepalen van de strategische risico's.
3. Het formuleren van de risico statements van de organisatie.  
Dit zijn kwalitatieve uitspraken over hoe de organisatie tegen bepaalde risico's aankijkt, bijvoorbeeld reputatierisico of financieel risico. Deze uitspraken moeten in lijn liggen met de visie en missie van de organisatie. Een paar voorbeelden:
  - ▶ Indien de kwaliteit van producten en diensten hoog in het vaandel van de organisatie staat, kan de risicobereidheid op operationele risico's niet hoog liggen. En als de reputatie belangrijk is, is de

risicobereidheid op veel risico's in de organisatie laag.

- ▶ Omgekeerd kan een organisatie met zeer uitdagende doelstellingen niet op alle risico's een zeer lage risicobereidheid hebben; voor het realiseren van een sterke groei moeten immers bepaalde risico's worden genomen.
- ▶ Het omgekeerde geldt ook: indien een juwelier de toegangsbeveiliging in zijn zaak niet wil verhogen, omdat dat lastig is voor personeel en klanten, betekent dit dat de risicobereidheid op veiligheidsincidenten groter is dan wanneer deze toegangsbeveiliging wel wordt gerealiseerd.

Met andere woorden: er moet consistentie zijn tussen de doelstellingen, de risicobereidheid, de strategie en de genomen maatregelen.

4. Het inschatten van de kans en de mogelijke impact van de strategische risico's.  
Om de kans en de mogelijke impact in te schatten kan gebruik gemaakt worden van risk assessments aan de hand van:
  - a. Scenario analyses (bijvoorbeeld aan de hand van gevoeligheidsanalyses op uitgangspunten in de begroting)
  - b. Expert inschattingen
  - c. Beschikbare data

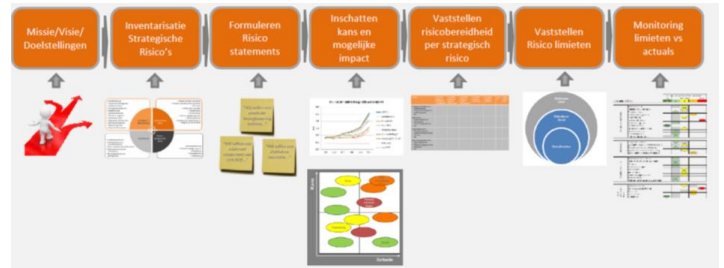
Bij het bepalen van de impact wordt gekeken naar:

- i. De potentiële impact op de strategische doelstellingen
- ii. De potentiële impact op de grootste W&V posten
- iii. De potentiële impact op de grootste balansposten
- iv. De potentiële impact op de kasstromen
- v. De potentiële impact op de reputatie van de organisatie
- vi. De potentiële impact op de veiligheid van mensen/milieu
- vii. De potentiële impact op het voldoen aan wet en regelgeving

Met deze inschattingen worden de strategische risico's zo concreet mogelijk geformuleerd.

5. Het vaststellen van de risicobereidheid per strategisch risico.  
 Hierbij moet uiteraard rekening worden gehouden met eventuele correlaties tussen risico's; indien deze correlatie groot is zal de risicobereidheid per strategisch risico lager zijn. De maat waarin deze risicobereidheid wordt geformuleerd kan verschillend zijn. Voorbeelden daarvan zijn:
  - a. Ten aanzien van liquiditeit/kasstromen: een minimale waarde van de ICR (Interest Coverage Ratio) of een minimale waarde van de current ratio
  - b. Ten aanzien van tegenpartijrisico: minimum rating van tegenpartij (bijv. A+)
  - c. Ten aanzien van investeringsrisico: minimum percentage voorverkoop
  - d. Ten aanzien van operationeel risico: geen verliezen boven € 100.000 of een maximum percentage van de omzet, winst of het totale budget
  - e. Ten aanzien van de veiligheid van mensen: geen zware verwondingen of verwijtbare complicaties
  - f. Ten aanzien van milieu: geen vervuiling of maximum aan CO2 uitstoot
  - g. Ten aanzien van de reputatie: geen artikelen in de krant over handelingen die ons zijn te verwijten
  
6. Het vaststellen van de limieten per strategisch risico.  
 De risicobereidheid per strategisch risico wordt vervolgens vertaald naar een limiet. Deze limiet is een 'waarschuwniveau' voor de risicobereidheid. Zodra het actuele risicoprofiel deze risicolimiet overschrijdt, dreigt de organisatie meer risico te nemen dan zij wil en moeten aanvullende maatregelen worden genomen.
  
7. Het bewaken van de informatie.  
 Het actuele risicoprofiel wordt vergeleken met de risicolimiet en de risicobereidheid. Indien het actuele risicoprofiel buiten de risicolimiet ligt moeten mitigerende voorstellen worden geformuleerd en op korte termijn geïmplementeerd. Indien het actuele risicoprofiel buiten de risicobereidheid ligt, moeten onmiddellijk maatregelen worden getroffen waardoor het risicoprofiel weer binnen de risicobereidheid ligt.

Dit proces wordt als volgt schematisch weergegeven:



## Tot slot

Het vaststellen van de risicobereidheid is niet altijd eenvoudig. Maar de moeite wordt beloond; het risicobewustzijn neemt toe en het wordt een belangrijk sturingsinstrument in de realisatie van doelstellingen. De discussies worden concreter en de inzet van mitigerende maatregelen effectiever en efficiënter.

# 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 ook 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.

