

# Risicocultuur

*Commitment without understanding is a liability*

Oliver Wight



*Accent Organisatie Advies heeft een team van ervaren adviseurs uit de praktijk. Wij helpen organisaties om hun doelen te realiseren. Wij doen dat op een praktische, betrokken en interactieve manier, met oog voor de mens in de organisatie.*

## RISICOCULTUUR TASTBAAR MAKEN

**Voor iedere organisatie is het beheersen van risico's essentieel om te waarborgen dat de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden. Steeds meer groeit het besef bij bestuurders en toezichthouders dat een eenzijdige focus op risicobeheersings- en controlesystemen – de harde kant van risicomangement – niet voldoende is. Het succes van risicomangement staat of valt met de houding en het gedrag in de organisatie ten aanzien van risico's: de risicocultuur.**

Organisaties voelen steeds meer de behoefte om een gezonde risicocultuur na te streven omdat dit bijdraagt aan een hogere klantwaarde, het voorkomen van incidenten en betere en meer voorspelbare financiële prestaties. Daarnaast ondersteunt een gezonde

risicocultuur de mogelijkheid om organisaties platter te maken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen, een trend die bij veel organisaties zichtbaar is. Organisaties worden daardoor wendbaarder en kunnen beter het hoofd bieden aan de toenemende mate van verandering, onzekerheid en complexiteit in de wereld van vandaag. Bovendien moeten organisaties beantwoorden aan de groeiende druk van buiten om meer transparantie en zichtbare aandacht voor zogenaamde 'soft controls'.

Ondanks het groeiende besef dat de risicocultuur in de organisatie van belang is, komen veel organisaties vaak niet verder dan een oppervlakkige discussie over het belang van risicocultuur.



Het is een ontastbaar begrip waar geen universeel geaccepteerde aanpak voor bestaat om het begrip te kaderen, te meten en te bewaken. Het onderwerp leent zich niet gemakkelijk om KPI's op te formuleren en een PDCA cyclus op toe te passen. Veel organisaties zijn dus op zoek naar manieren om de risicocultuur inzichtelijk te maken en daarop te sturen.

**MEER WETEN?** Neem dan contact op met:

Carla van der Weerd ♦ 06 12 22 94 69 ♦ [c.vdweerd@accentadvies.nl](mailto:c.vdweerd@accentadvies.nl) of

Frank van Egeraat ♦ 06 23 16 23 82 ♦ [f.vanegeraat@accentadvies.nl](mailto:f.vanegeraat@accentadvies.nl)

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

Accent Organisatie Advies ♦ Olmenlaan 16 ♦ 1404 DG Bussum



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

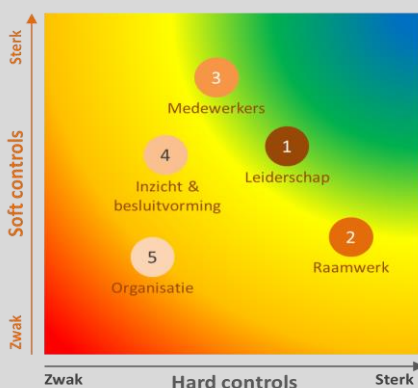
## IN DE PRAKTIJK

Voor één van onze klanten hebben wij de risicocultuur in de organisatie inzichtelijk gemaakt en gelijktijdig het risicobesef in de organisatie vergroot.

De aanpak bestond uit een drietal sessies met de directie en het management team (MT). De eerste sessie was gericht op het creëren van bewustwording over het belang van een gezonde risicocultuur en inzicht in de dimensies en aspecten die de risicocultuur bepalen.

Vervolgens hebben wij het beeld van de huidige risicocultuur in de organisatie opgehaald. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van informatie die al in de organisatie beschikbaar was, aangevuld met de resultaten van een door ons ontwikkelde risicocultuur enquête.

In de tweede sessie hebben we de directie en het MT gevraagd op basis van het beeld van de risicocultuur te beoordelen in hoeverre de hard controls en soft controls in voldoende mate ontwikkeld en geborgd zijn in de organisatie. Dit leidde tot een risicocultuurkaart zoals hieronder afgebeeld.



De resultaten van de beoordeling hebben wij vastgelegd in een rapportage, die in de derde sessie met de directie en het MT besproken is. In die laatste sessie is ook de geambieerde risicocultuur gedefinieerd, op basis waarvan concrete acties voor verbetering van de huidige risicocultuur zijn geformuleerd.

## RISICOCULTUUR PROFIEL: WAAR STAAT U?



Chaotisch, maar gemotiveerd



Ad hoc en onwetend



Robuust en betrokken



Gestructureerd, maar niet geïnteresseerd

### Onze aanpak

Accent Organisatie Advies heeft een integrale aanpak ontwikkeld die organisaties in staat stelt grip te krijgen op hun risicocultuur. Deze aanpak, die is gebaseerd op research van internationale standaarden en best practices op het gebied van risicomangement en cultuur, omvat een gestructureerde methode om de risicocultuur van de organisatie in beeld te brengen, te beoordelen en interventies te plegen om de risicocultuur op het geambieerde niveau te krijgen.

Risicocultuur kent vele facetten, is een mix van formele en informele processen, en ontwikkelt zich continu. Het fundament voor de aanpak van Accent ligt in een risicocultuur model dat de dimensies en aspecten van risicocultuur weergeeft en logisch bij elkaar brengt. De dimensies in het model zijn:

- ▶ **Leiderschap:** gewenste risicohouding en -gedrag in de organisatie (normen en waarden) en de mate waarin de leiding hierin het juiste voorbeeldgedrag vertoont.
- ▶ **Raamwerk:** het gehanteerde risicobeleid (inclusief risicobereidheid), procedures en systemen, en de mate waarin deze begrijpelijk en uitvoerbaar zijn en nageleefd worden.
- ▶ **Medewerkers:** de wijze waarop prestaties van medewerkers beoordeeld en beloofd worden en medewerkers ondersteund worden in hun ontwikkeling,

en de invloed daarvan op de risicohouding en het gedrag van medewerkers.

- ▶ **Inzicht & besluitvorming:** de risicorapportage- en besluitvormingsprocessen in de organisatie, en de mate waarin daarin kritische bevraging en tegenspraak georganiseerd en gewaardeerd wordt.
- ▶ **Organisatie:** de wijze waarop verantwoordelijkheden in de organisatie belegd zijn en gehandhaafd worden, en de volwassenheid van de risicocompetenties in de organisatie.

In onze aanpak hanteren wij verschillende methoden en technieken om het beeld op deze onderwerpen op te halen en bespreekbaar te maken, zoals enquêtes, focus interviews en gefaciliteerde workshops. Uiteindelijk resulteert de aanpak in een duidelijk beeld van de huidige risicocultuur en de gebieden waarin verbetering noodzakelijk is.

### De dialoog ondersteunen

Onze ervaren adviseurs ondersteunen het gesprek over de risicocultuur in uw organisatie. We houden u een spiegel voor en geven inzicht in de sterke punten en zwakke plekken in de risicocultuur. Dit stelt u in staat om de risicocultuur in uw organisatie gericht te verbeteren en te brengen op een niveau dat passend is bij de strategie en risicobereidheid van uw organisatie. Graag vertellen wij u meer hierover.