



Sturen op een gezonde risicocultuur

Onze aanpak voor het in kaart brengen en beïnvloeden
van de risicocultuur van een organisatie

Auteurs: Frank van Egeraat, Alice Jansen
en Carla van der Weerd

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, 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.



A c c e n t
Organisatie Advies

Inleiding

Voor iedere organisatie is het benutten van kansen en het effectief beheersen van risico's essentieel om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Steeds meer groeit het besef bij bestuurders en toezichthouders dat een eenzijdige focus op risicobeheersing- en controlesystemen – de harde kant van risicomangement – hiervoor 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. In dit artikel schetsen wij onze aanpak voor het in kaart brengen en beïnvloeden van de risicocultuur van een organisatie.

Risicocultuur en de relatie met de organisatiecultuur

Risicocultuur is een relatief nieuwe term, die vooral sinds de financiële crisis van 2008 vaker gebruikt wordt. De risicocultuur in een organisatie is een afgeleide van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur is het geheel van de gedeelde normen en waarden, houdingen en gedragingen die op alle niveaus van de organisatie worden uitgedragen en nageleefd. Bij risicocultuur bekijken we de organisatiecultuur door een 'risicobril' en beschouwen we met name die aspecten van de organisatiecultuur die van invloed zijn op de wijze waarop mensen en teams in de organisatie omgaan met risico's en de beheersing daarvan.

Er bestaat geen universeel geaccepteerde definitie van het begrip risicocultuur. Wij definiëren risicocultuur als:

“De **normen en waarden**, en de **houding** en het **gedrag** van **individuen** en **groepen** in de organisatie die bepalen hoe zij omgaan met het **identificeren, begrijpen, bespreken**, en **acteren** op de risico's waarmee de organisatie geconfronteerd wordt c.q. die de organisatie neemt.”

Anders gezegd, risicocultuur is hoe mensen zich gedragen ten aanzien van risico's als je niet kijkt.

Hard controls en soft controls

Risicocultuur kent vele facetten, is een mix van formele en informele processen, en ontwikkelt zich continu. De risicocultuur in een organisatie wordt beïnvloed door zowel de hard controls als de soft controls. De hard controls zijn die maatregelen die een organisatie treft om het gewenste gedrag direct of indirect 'af te dwingen' en ongewenst gedrag te beperken of te voorkomen. Te denken valt aan procedures, functiescheidingen en beveiligingsmaatregelen in ICT systemen. De soft controls zijn de maatregelen waarmee de organisatie de motivatie, loyaliteit, integriteit en normen en waarden van medewerkers beïnvloedt.

De hard controls in een organisatie zijn meestal goed waarneembaar en toetsbaar. De soft controls daarentegen zijn vaak minder goed waarneembaar, maar daarmee niet minder belangrijk. Ze stimuleren het gewenste gedrag bij medewerkers. Soft controls worden daarom ook wel behavioural controls genoemd. In de literatuur¹ worden veelal acht basis soft controls onderscheiden:

- Helderheid
- Voorbeeldgedrag
- Betrokkenheid
- Uitvoerbaarheid
- Transparantie
- Bespreekbaarheid
- Aanspreekbaarheid
- Handhaving

Binnen organisaties moeten de hard controls en de soft controls goed in balans zijn. Beide typen controls moeten in meer of mindere mate aanwezig zijn en effectief functioneren om een gezonde risicocultuur te realiseren. Het is een utopie om te denken dat een organisatie alleen aandacht hoeft te schenken aan soft controls, net zo min als dat alleen hard controls voldoende zijn om risico's adequaat te beheersen. Het gaat om een goede mix van beiden.

Aandacht voor risicocultuur en soft controls groeit

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.

“Risicocultuur is hoe mensen zich gedragen ten aanzien van risico's als je niet kijkt”

Organisaties moeten daarnaast beantwoorden aan de groeiende vraag van buiten naar meer transparantie en zichtbare aandacht voor de (risico)cultuur en soft controls in de organisatie. De Nederlandse Corporate Governance Code en verschillende sectorspecifieke governance codes, zoals de Zorgbrede Governance Code en de Governance Code Woningcorporaties, leggen een duidelijke verantwoordelijkheid bij het bestuur voor het vormgeven van een cultuur gericht op lange termijn waarde creatie. Het bestuur moet een integere en open cultuur creëren waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Aandacht voor soft controls is daarbij van belang. Van de Raad van Commissarissen (RvC) wordt verwacht dat zij hierop toeziet.

In de risicoparagraaf in het bestuursverslag legt het bestuur verantwoording af over de inrichting en uitvoering van het risicomanagement in de organisatie. Externe belanghebbenden verwachten van het bestuur dat zij daarbij ook aandacht besteedt aan maatregelen die de organisatie heeft genomen (de soft controls) om de cultuur en het gedrag van de medewerkers positief te beïnvloeden.

Model om risicocultuur inzichtelijk te maken

Om de risicocultuur in een organisatie inzichtelijk te maken, te beoordelen en te beïnvloeden, is het van belang een gedeeld begrip te hebben van de aspecten die de risicocultuur in de organisatie bepalen. Voor het beoordelen van de risicocultuur in organisaties hanteren wij een model dat is gebaseerd op een brede studie naar de aspecten die in het algemeen geacht worden de risicocultuur te beïnvloeden. Het model bestaat uit vijf dimensies. Binnen iedere dimensie onderscheiden wij twee



aspecten die de risicocultuur beïnvloeden. Voor ieder aspect geldt dat zowel bepaalde hard controls als bepaalde soft controls aanwezig moeten zijn om op dat aspect een gezonde risicocultuur te realiseren. Hierna lichten wij de dimensies en aspecten afzonderlijk toe.

1. Leiderschap

Voorbeeldgedrag – De toon aan de top van de organisatie

De leiding in de organisatie moet een duidelijk beeld hebben van de gewenste risicocultuur in de organisatie en hier naar handelen. Het eigen handelen en de eigen gedragingen van de leiding in woord en daad zetten de toon. Inzicht in het getoonde voorbeeldgedrag kan onder andere verkregen worden uit enquêtes onder medewerkers, 360 graden feedback onderzoeken, etc. Ook de wijze waarop de leiding omgaat met klachten van klanten of medewerkers geeft een indicatie van het voorbeeldgedrag dat de leiding vertoont.

Gedragstandaarden – Het geven van richting aan de gewenste risicohouding en -gedrag

De leiding moet een risicocultuur creëren die integriteit en gezond risicomangement stimuleert, en waarin het uiten van verschillende meningen en invalshoeken mogelijk is. Een gezond debat leidt tot betere risicobeheersing.

De leiding kan richting geven aan de gewenste risicohouding en -gedrag in een organisatie door het vastleggen en uitdragen van een heldere gedragscode. Deze moet vervolgens ook gehandhaafd worden: gedrag dat niet passend is, moet duidelijke consequenties hebben.

“Een gezonde risicocultuur is niet
per definitie een risicomijdende cultuur”

2. Beleidskaders

Risicobereidheid – De grenzen bij het aangaan van risico's

Het bestuur dient een duidelijke risicobereidheid te formuleren (goedgekeurd door de Raad van Commissarissen), die als basis dient voor het bespreken, nemen en beheersen van risico's verbonden aan de organisatiestrategie en de realisatie van de doelstellingen. Van belang is dat de risicobereidheid van de organisatie voor iedereen duidelijk en haalbaar is en gehandhaafd wordt, onder andere door de risicobereidheid te borgen in de besluitvormingsprocessen.

Risicobeleid, procedures, processen & infrastructuur – Het efficiënt en effectief identificeren en beheersen van risico's.

De organisatie moet een duidelijk raamwerk hebben van beleid, procedures en controls in de processen. Periodiek moet de organisatie de risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau identificeren, analyseren, afwegen en op een adequate wijze beheersen. De organisatie moet daarbij rekening houden met verschillende scenario's.

Niet alleen het hebben van risicobeleid en -procedures is van belang, ook de uitvoerbaarheid moet bewaakt worden. Onuitvoerbare procedures leiden tot ongewenst gedrag (work-arounds). Helderheid en uitvoerbaarheid zijn dan ook belangrijke soft controls in relatie tot de dimensie beleidskaders.

3. Medewerkers

Prestatiemanagement & beloning – Het sturen op prestaties en het voorkomen van perverse prikkels

Het prestatie management in de organisatie moet in lijn zijn met de normen en waarden en de risicobereidheid van de organisatie. De leiding moet ervoor waken dat het prestatie management niet leidt tot perverse prikkels om overmatige risico's te nemen. Beloningen en promoties/benoemingen terwijl het gedrag van de betreffende medewerker niet in lijn is met de normen en waarden en de risicobereidheid ondermijnen een gezonde risicocultuur!

Employee lifecycle & groepsdynamiek – Het ontwikkelen van mensen en het stimuleren van teamwork en vertrouwen

Medewerkers moeten passen bij de risicocultuur die de organisatie nastreeft. Dit begint al bij de werving en selectie, maar ook gedurende hun loopbaan moet de organisatie medewerkers ontwikkelen, trainen en evalueren op aspecten die van belang zijn voor een gezonde risicocultuur. Op die manier zijn zij in staat om risico's te identificeren en te beheersen op een manier die de organisatie wenselijk vindt. In dit verband is de soft control 'betrokkenheid' van belang. Betrokken medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om dat te doen wat 'goed is' voor de organisatie.

4. Inzicht en besluitvorming

Inzicht & communicatie – Gestructureerde risico-informatie en open communicatie

De organisatie moet informatie hebben die een betrouwbaar en tijdig inzicht geeft in de bestaande en nieuwe (opkomende) risico's (en kansen). Deze informatie wordt niet alleen uit interne bronnen maar ook uit externe bronnen verkregen. Betrouwbare, tijdige informatie en communicatie ten aanzien van risico's is essentieel voor een juiste beheersing van deze risico's. Medewerkers moeten zich vrij voelen om risico's te escaleren en moeten weten welke weg daarbij te bewandelen. Een belangrijke indicator voor dit aspect van de risicocultuur is de wijze waarop de organisatie omgaat met incidenten en de lessen die daaruit geleerd worden.

Besluitvorming & tegenspraak – Transparante besluitvorming met voldoende 'challenge'

Een organisatie met een gezonde risicocultuur kenmerkt zich door een transparante besluitvorming ten aanzien van risico's, waarbij aandacht wordt besteed aan verschillende scenario's en invalshoeken. Daarbij is openheid voor alternatieve gezichtspunten essentieel. Ook het bewustzijn van mogelijke vooringenomenheden ('cognitieve biases') in de besluitvorming en het actief zoeken naar mogelijkheden om die te voorkómen is daarbij van belang.

5. Organisatie

Verantwoordelijkheid & besturing – Het risico-eigenaarschap en de handhaving daarvan

De verantwoordelijkheid en het eigenaarschap ten aanzien van risico's in de organisatie moeten duidelijk zijn, bijvoorbeeld door een inrichting conform de bekende 'three lines of defence'. Eigenaarschap van risico's ligt in de eerste lijn, en de leiding moet de risico-eigenaren hierop aanspreken. De tweede en derde lijn ondersteunen de eerste lijn, maar dragen geen eindverantwoordelijkheid voor de risicobeheersing.

Risicomanagement competentie – Het hebben van een effectieve risicomanagementfunctie.

De organisatie moet beschikken over effectieve risicomanagement competenties. Bij een organisatie

van enige omvang zal een afzonderlijke risicomangement of controlfunctie ingericht zijn. De benodigde competenties van deze functie verschuiven steeds meer naar analytische, adviserende en samenwerkende vaardigheden. De mate waarin de organisatie de functie respecteert en waardeert voor hun bijdrage is kenmerkend voor de risicocultuur.



Risicocultuur in kaart brengen

Wij hebben een methode ontwikkeld om de risicocultuur van een organisatie in kaart te brengen. Hierbij maken we gebruik van een enquête, beoordelen we documenten en houden we diepte-interviews met medewerkers en leidinggevenden binnen de organisatie. Dit geeft inzicht in de effectiviteit van de relevante hard controls en soft controls binnen de organisatie. Aan de hand van stellingen voeren we vervolgens de dialoog met het managementteam en het bestuur over de uitkomsten en het verbeterpotentieel in de risicocultuur. Dit leidt

uiteindelijk tot een risicocultuurkaart waarin de positie van de organisatie ten opzichte van de hard en soft controls inzichtelijk wordt gemaakt. De afbeelding hierboven is een illustratie daarvan.

“Het gedrag van de leiding is de meest bepalende factor voor de risicocultuur”

Risicocultuur beïnvloeden

De cultuur in een organisatie, en daarmee de risicocultuur, vormt zich over een periode van jaren. De risicocultuur kan dan ook niet van de ene op de andere dag veranderen. Dit vergt tijd en aandacht van het bestuur en de leiding van de organisatie.

Het beïnvloeden van de risicocultuur begint met het vaststellen van de gewenste risicocultuur. “Hoe willen wij dat onze medewerkers zich gedragen ten aanzien van risico’s?” Daarbij geldt dat een gezonde risicocultuur niet betekent dat er sprake moet zijn van een risicomijdende cultuur. In een organisatie waar medewerkers gestimuleerd worden kansen te benutten, ook als die onzekerheden (en dus risico’s) met zich meebrengen, kan de leiding net zo goed werken aan een gezonde risicocultuur.

Hieronder geven wij enkele voorbeelden van acties die een organisatie kan nemen om een gezonde risicocultuur te creëren:

- Het duidelijk formuleren van de gewenste risicohouding en -gedrag in de organisatie, en dit uitdragen middels een gedragscode of dialoogsessies over dilemma’s op het werk.
- Het definiëren van de risicobereidheid van de organisatie en dit borgen in de besluitvorming.
- Het implementeren van een helder beleid en processen voor risicobeheersing, maar ook het opheffen van overbodige of onwerkbare procedures.

- Het stellen van haalbare (prestatie)doelstellingen, het belonen van gewenst risicogedrag en het kritisch zijn op ongewenst risicogedrag.
- Het stimuleren van risicobewustzijn, teamwork en onderling vertrouwen bij en tussen medewerkers en teams in de organisatie.
- Het creëren van ruimte in de organisatie en in de besluitvormingsprocessen voor tegenspraak en een kritische 'challenge'.
- Het inrichten van een heldere governance voor risicomangement.

Maar bovenal geldt dat het eigen (voorbeeld)gedrag van de leiding de meest bepalende factor is in het creëren van een gezonde risicocultuur. Kritische zelfreflectie is daarom van belang.

i Ontleend aan het Corporate Ethical Virtues Model ontwikkeld door M. Kaptein, professor in business ethics and integrity management aan de RSM Erasmus Universiteit

Meer weten? Neem dan contact op met:



Frank van Egeraat

06 23 16 23 82

f.vanegeraat@accentadvies.nl



Alice Jansen-van den Tillaart

06 16 67 78 98

a.jansen@accentadvies.nl



Carla van der Weerd

06 12 22 94 69

c.vdweerd@accentadvies

Over Accent

Wanneer mensen binnen organisaties risico's bewust nemen en beheersen kunnen organisaties makkelijker doelen realiseren. Daar helpen wij bij. Met ons Strategisch Risicomanagement ondersteunen wij organisaties bij de inrichting, besluitvorming en aansturing van risicomanagement op alle niveaus. Door onze werkwijze stimuleren wij opdrachtgevers om op een andere manier naar hun organisatie te kijken. Zodat zij, op basis van nieuwe inzichten, komen tot werkbare oplossingen voor optimale risicobeheersing.



A c c e n t
Organisatie Advies