

Van Strategisch naar Operationeel Risico Management

Wij begeleiden de vormgeving, implementatie en het gebruik van Operationeel Risico Management systemen en methodieken

Onze gedachte

Steeds meer organisaties geloven dat een afdeling Riskmanagement hen kan beschermen tegen het optreden van risico's. Veelal zijn dergelijke afdelingen opgericht om te jagen op mogelijke risico's en wordt er met een audit bril beoordeeld hoe relevant risico's zijn en wat ter preventie moet worden ingericht om de organisatie te beheersen.

Wij kijken hier sceptisch tegenaan. Wij geloven namelijk dat Risicomanagement een faciliterende functie is die andere functies binnen de organisatie zelf in staat stelt om aan risico-identificatie en beheersing te doen. Een dergelijke afdeling is een sparringpartner in de positieve zin van het woord. In onze optiek is Risicomanagement dan ook onderdeel van alle andere soorten van management binnen een organisatie. Immers, management is regelen en beheersen van onder andere risico's en kansen.

Een kleine achtergrond van Risicomanagement

Risico management, een vakgebied dat sinds de invoering van SOX in 2002 steeds meer aandacht krijgt. Ging het vroeger vooral om strategisch risico management, tegenwoordig moet een groot aantal organisaties, vooral financiële instellingen, zich ook op operationeel gebied bezig houden met Risicomanagement. We gebruiken bewust het woord moeten, omdat het denken in risico's niet een van de meest gewenste bezigheden binnen organisaties is. Risk afdelingen, zeker die met een auditachtergrond, worden dan ook vaak met een schuin oog aangekeken: "Daar heb je ze weer, die mensen die vinden dat we alle risico's maar af moeten dekken".

Toch zijn velen van mening dat risico management toegevoegde waarde kan leveren en bijvoorbeeld bij kan dragen aan aspecten als organisatiecultuur en het omgaan met klanten.

Hoe beginnen we aan Risicomanagement?

Het is wenselijk om eerst op Strategisch niveau aan de slag te gaan. Vanuit het business plan, de visie, de missie en andere bronnen is vaak een aantal strategische doelstellingen te destilleren.

Door deze met de directie of de raad van bestuur kritisch te beschouwen, kunnen we vanuit deze doelstellingen op een gestructureerde wijze kansen en bedreigingen identificeren.

Omdat strategische doelstellingen doorvloeien in tactische en operationele doelstellingen, is het enigszins logisch dat dit de volgende aandachtgebieden zijn. Daarmee verschillen Strategisch en operationeel Risicomanagement niet wezenlijk van elkaar, wel zijn de doelstellingen anders. Wanneer we overgaan van strategisch naar

operationeel Risicomanagement, geeft dit de directie de gelegenheid om strategische doelstellingen en kernwaarden nog eens goed te benadrukken naar alle medewerkers. De strategische kansen en bedreigingen zullen daarbij uiteraard wel doorvertaald moeten worden naar operationele gebieden.

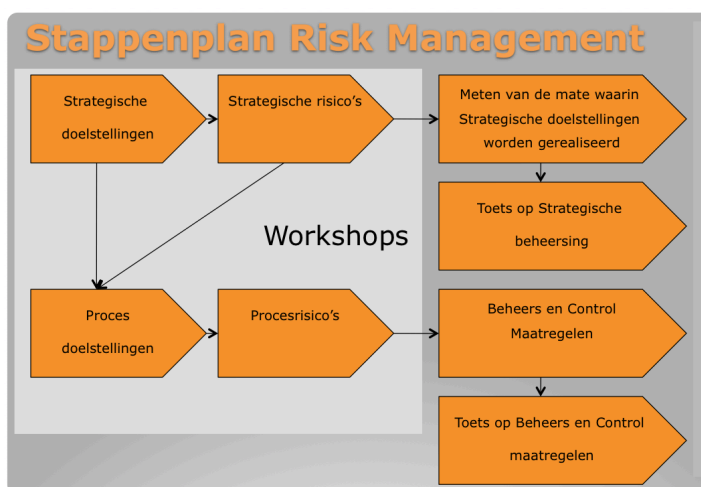
In welke vorm gieten we het operationele Risicomanagement?

Deze vraag is een stuk lastiger te beantwoorden. De cultuur, structuur, "tone at the top", de markt of branche, wet en regelgeving en het beschikbare budget zijn belangrijke variabelen bij het beoordelen van een mogelijke invulling van de Risicomanagement functie.

Veel organisaties hebben wel een gemene deler. "We willen het uit de organisatie zelf laten komen", oftewel integraal Risico Management. Organisaties zien graag dat medewerkers meedenken met de organisatie en dit is goed aan te moedigen door van deze medewerkers te vragen om te denken in kansen en bedreigingen. Daarnaast is vaak de wens aanwezig tot het uitvoeren van kwantitatieve analyses, om meer aanvullende zekerheid te verkrijgen en om onderbouwing te geven aan door medewerkers en directie gepercipieerde risico's. Een goede balans tussen integraal, meer kwantitatief en van boven opgelegd risico management is dan ook gewenst.

De vraag is; hoe gaan we dat vervolgens binnen de organisatie voor elkaar krijgen?

Het volgende model geeft een overzicht van de samenhang tussen Strategisch en operationeel risico management.



De praktische invulling van dit model, kan op vele manieren plaatsvinden. Onderstaand vindt u een mogelijk stappenplan.

1) Strategisch Risk Assessment

De directie heeft (vaak in samenspraak met verschillende partijen) een aantal doelstellingen opgesteld. Door facilitatie van de Riskmanagement functie binnen de organisatie worden deze doelstellingen beoordeeld op mogelijke risico's. Na het signaleren van deze risico's vindt het beoordelen van de relevantie plaats. Daarna kan worden nagegaan wat mogelijkheden zijn om strategische risico's te mitigeren. Mogelijke manieren om risico's te identificeren zijn door het inventariseren via vragenlijsten, via stemrondes in de workshop zelf of via interviews. Om een grote impact te hebben wordt een workshop met live stemmen voorgesteld. Dit nodigt uit tot veel interactie en goede uitwisseling van percepties.

2) Operationele Risk Assessments

Om medewerkers te betrekken bij het Risicomanagement proces is het van belang dat zij goed

geïnformeerd zijn en weten wat er van hen verwacht wordt. Voorgesteld wordt om te beginnen met een "Kick-Off" meeting. In deze bijeenkomst zal het onderhanden zijnde proces kort besproken worden en zal er uitgelegd worden wat risico management precies inhoudt en hoe medewerkers daar aan bij kunnen dragen.

De deelnemers krijgen een opdracht of relevante casus mee, die zij beoordelen aan de hand van een vragenlijst. Deze vragenlijsten hebben als doel om verschillende risico's met betrekking tot de processen te identificeren. Daarnaast wordt er een link gelegd met de strategische doelstellingen, om het organisatiebewustzijn binnen te vergroten. In een tweede workshop van wordt begonnen met een uitleg van het doorvloeien van de strategische doelstellingen en risico's in operationele doelstellingen en risico's. Vervolgens wordt een mooie case geïntroduceerd die voor alle medewerkers te volgen is en hen in de huid van een Riskmanager laat kruipen. Nu de juiste mindset is gecreëerd kunnen de geïdentificeerde risico's beoordeeld worden op bijvoorbeeld Kans en Impact. In een tweede deel van deze workshop kunnen de mogelijk aanwezige en gewenste beheersmaatregelen besproken worden. Het resultaat van een dergelijke workshop zijn te actualiseren procesbeschrijvingen, een lijst van de grootste risico's, een lijst van gewenste maatregelen (te implementeren in het proces) en een beoordeling van de effectiviteit van de al aanwezige maatregelen.

3) Het vervolg

De proceseigenaar zal samen met de Riskmanagementfunctie binnen de organisatie zorgdragen voor implementatie van benodigde maatregelen. Deze maatregelen zijn weer input voor een auditfunctie binnen de organisatie om zich op te richten in een mogelijke audit. Daarbij neemt

deze auditfunctie de lijst met hoog gepercipieerde risico's mee als leidraad. Het is dus niet de auditor die straks bepaalt wat geaudit wordt, maar de afdeling zelf die via bijvoorbeeld een manager bepaalt waar de focus van een audit ligt. Dit vergroot de toegevoegde waarde voor medewerkers in de organisatie.

5) Rapportage en de balans tussen Strategisch en Operationeel Risico Management

Na het doorlopen van de stappen 1 Tm 3 kan er worden nagegaan of de geïdentificeerde risico's op operationeel gebied, ook daadwerkelijk mogelijke risico's op strategisch gebied wegnemen. Daarnaast kunnen kansen, die op operationeel gebied geïdentificeerd zijn, worden afgezet tegen kansen op Strategisch niveau. Op deze wijze kan een directie bepalen of zij haar doelstellingen dient bij te stellen, of aanvullende maatregelen te nemen zijn en of er wellicht kansen zijn die benut kunnen worden, waarvoor mogelijk de randvoorwaarden al aanwezig zijn binnen de organisatie. Deze stap vormt het sluitstuk van een goede balans tussen Strategisch en operationeel Risico Management.

Binnen ACS hebben we ervaring met het geven van invulling aan zowel strategisch als operationeel Risicomanagement, waarbij we telkens we mooie recensies ontvangen.

Wilt u meer weten over Risicomanagement, neemt u dan contact op met Jan Otten, Mark Daamen, Ron Ghijssen of Raymond van Doorn