

Risicomanagementsystemen in de praktijk

Kwaliteitsbepalende factoren, stand van zaken en ontwikkelpunten

Jan Droogsma

SAMENVATTING In dit artikel wordt ingegaan op kwaliteitsbepalende factoren voor risicomanagement. Uit literatuuronderzoek komen de volgende belangrijke factoren naar voren: cultuur, leiderschapsstijl, alignment, systemen, structuren en risicoperceptie. Uit praktijkonderzoek blijkt dat deze factoren nog onvoldoende zijn vormgegeven. Op basis van deze praktijkonderzoeken zijn relaties verkend tussen de mate waarin risicomanagement is geïmplementeerd en de mate waarin invulling is gegeven aan een aantal van deze factoren. Voor de factoren cultuur, alignment, structuren en risicoperceptie is een positieve relatie onderkend en zijn ontwikkelpunten beschreven. Voor de factoren leiderschap en systemen en risicomanagement in de publieke sector is nader onderzoek nodig.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Uit een onderzoek van Ernst & Young (2009) over de gevolgen van de economische crisis onder 300 managers komt naar voren dat bij 80 procent van de onderzochte bedrijven het risicomanagement tekortschiet. In dit artikel wordt een aantal belangrijke kwaliteitsbepalende factoren voor risicomanagement beschreven. Op basis hiervan worden ontwikkelpunten aangegeven om dit percentage naar beneden te krijgen. Voor controllers kunnen deze factoren en ontwikkelpunten nieuwe input opleveren voor het geven van adviezen aan de leiding en voor hun rol bij het rapporteren en het communiceren over en het monitoren van risicomanagement. Voor accountants kunnen deze kwaliteitsbepalende factoren belangrijke referentiepunten vormen bij het beoordelen van de risicomanagementsystemen in het kader van de algemene controle en andere relevante specifieke assurance-opdrachten.

1 Inleiding

In 2007 en 2008 zijn we verrast door de enorme financiële verliezen bij banken. Deze verliezen waren het gevolg van (mogelijk) niet-inbare hypothecaire vorderingen. In de nieuws- en vakbladen werd aangegeven dat deze verliezen te wijten zijn aan niet goed functionerende risicomanagementsystemen.¹ Indien deze systemen goed hadden gefunctioneerd, dan waren deze risico's eerder gedetecteerd.

Als reactie op deze risico's had het management ertoe kunnen besluiten deze hypothecaire leningen niet te verstrekken en/of niet van andere banken over te nemen. Ook had het management kunnen besluiten toereikende beheersingsmaatregelen te treffen voor deze risico's of deze risico's tot een bepaalde hoogte te accepteren. Deze actueel geworden onbeheerste kredietrisico's hebben, als gevolg van het verrassingseffect, geleid tot dalende beurskoersen en uiteindelijk tot een economische crisis. Het moet zoveel mogelijk worden voorkomen dat dit soort problemen zich in de toekomst weer voordoen, zowel in de financiële sector als in andere sectoren. Het is dan ook van belang dat wordt onderzocht welke factoren bepalend zijn voor de kwaliteit van risicomanagementsystemen. Het gaat dan met name om risicomanagement gericht op de strategische keuzes, de zogenaamde 'business risks'. Deze business risks zijn veelal niet met de klassieke, op routinematige processen gerichte, interne beheersingssystemen te beheersen. In dit artikel wordt een eerste aanzet gegeven voor een dergelijk onderzoek. In dit kader worden de volgende punten nader uitgewerkt:

- risicomanagement in het algemeen en de functies die daarbij betrokken zijn (paragraaf 2);
- kwaliteitsbepalende factoren van risicomanagement vanuit de literatuur (paragraaf 3);
- de stand van zaken op basis van twee praktijkonderzoeken (paragraaf 4);
- ontwikkelpunten (paragraaf 5).

Het artikel wordt afgesloten met een aantal conclusies en suggesties voor nader onderzoek (paragraaf 6).

2 Risicomanagement

2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt toegelicht wat risicomanagement is en welke functies in organisaties daarbij betrokken zijn. Deze onderwerpen vormen de basis voor de in paragraaf 3 te beschrijven kwaliteitsbepalende factoren voor risicomanagement.



2.2 Risicomanagement toegelicht

Risicomanagement is een iteratief proces waarin bewust wordt gekozen voor het al dan niet implementeren van beheersingsmaatregelen naar aanleiding van ingeschatte risico's. Risico's zijn ontwikkelingen en gebeurtenissen in de interne en externe omgeving van organisaties die de realisatie van de doelstellingen van de organisatie kunnen bedreigen. Het doel van risicomanagement is op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze te komen tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Indien de risico's te groot zijn, dan worden deze verzekerd of, indien de beheersing of de verzekering ervan te duur is, dan worden de activiteiten die aan de doelstelling ten grondslag liggen, beëindigd. Ook kunnen de activiteiten worden overgedragen aan andere partijen indien de risico's voor deze partijen kleiner zijn.

Voordelen van risicomanagement zijn volgens Blommaert (zonder datum) lagere financieringskosten (door hogere ratings en een lager risicoprofiel bij het afsluiten van leningen) en een verhoging van het rendement (productiviteitsstijging doordat medewerkers ervaren dat ze serieus worden genomen). Cees Maas geeft in een interview (de Accountant, 2008) ook het grote belang van risicomanagement aan. In het interview geeft hij aan dat banken die hun riskmanagement tot in de top van de organisatie, dus op het niveau van de CEO en CFO/CEO, goed voor elkaar hadden minder geld hebben verloren. Het loont dus om risicomanagement toe te passen.

Van belang is dat een organisatie die risicomanagement wil toepassen concrete doelstellingen heeft geformuleerd. Uitgaande van deze doelstellingen worden door de medewerkers en het management risico's ingeschat voor zover deze een bedreiging kunnen vormen voor het realiseren van deze doelstellingen. Vervolgens wordt de kans ingeschat dat deze risico's zich kunnen voordoen en welke effecten deze risico's kunnen hebben op het realiseren van de doelstellingen. Het is van belang dat alle relevante risico's in beschouwing worden genomen en dat ook rekening wordt gehouden met interactie tussen deze risico's en de gevolgen daarvan. Afhankelijk van de risico's die een organisatie wil en mag lopen wordt, bepaald of en hoe de risico's zullen worden beheerst. Indien het management ervoor kiest om de risico's te beheersen, dan worden beheersingsmaatregelen ontwikkeld en geïmplementeerd. Hierbij spelen de effectiviteit en de kosten van de beheersingsmaatregelen een belangrijke rol. Indien andere partijen minder risico's lopen of deze risico's tegen lagere kosten kunnen beheersen, dan wordt de uitvoering van de activiteiten aan die desbetreffende partij overgedragen. Ook kunnen risico's worden verzekerd. Indien de vorenstaande risicobeheerstrategieën niet haalbaar worden geacht, dan worden de activiteiten beëindigd. Over de

risico's en de wijze waarop deze al of niet worden beheerst, dient binnen en buiten de organisatie te worden gecommuniceerd. Tevens worden betrokkenen geïnformeerd over resultaten van de activiteiten en in hoeverre de doelstellingen worden gerealiseerd. Als sluitstuk wordt periodiek nagegaan of de risicoanalyse en de beheersing van de risico's nog effectief en efficiënt zijn. Indien dit niet het geval is, worden verbetermaatregelen doorgevoerd.

In de literatuur worden veelal twee modellen genoemd als interactieve, organisatiebrede risicomanagementmodellen, in de literatuur ook wel holistische modellen of enterprise risk management modellen (ERM) genoemd: het ANZ 4360-risicomanagementmodel (Keey 2003) en het Enterprise Riskmanagement Integrated Framework van COSO (2004). Uit een onderzoek van The Institute of Internal Auditors (2008, p. 27) naar het gebruik van risicomanagementmodellen kwamen deze modellen als meest gebruikte naar voren (3,6 procent respectievelijk 53 procent). Deze modellen worden kort toegelicht in bijlage 1 en 2. Andere vergelijkbare modellen zijn bijvoorbeeld INTOSAI² en AIRMIC/Ferma³.

2.3. Bij risicomanagement betrokken functies

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het formuleren van het beleid voor risicomanagement, de vertaling van dit beleid in richtlijnen, het toedelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de medewerkers en het vaststellen van risicotoleranties. De leden van de raad van bestuur en het seniormanagement zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de risicomanagementtaken zoals aan hen toegewezen. Concreet houdt dit in dat de raad van bestuur zich bezighoudt met het management van de strategische risico's. Het gaat dan om langetermijnrisico's in relatie tot marktontwikkelingen en maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen met betrekking tot de aan te bieden producten en diensten. Deze strategische risico's en de daarvoor geïmplementeerde beheersingsmaatregelen dienen, voor zover van toepassing, doorvertaald te worden in tactische en operationele risico's op het niveau van de afdelingen en de activiteiten binnen de organisatie. Het seniormanagement is verantwoordelijk voor de beheersing van deze tactische en operationele risico's binnen de bijbehorende risicotoleranties. Over de resultaten daarvan rapporteren zij aan de raad van bestuur. Het seniormanagement wijst deze tactische en operationele risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen zoveel mogelijk toe aan afdelinghoofden en proceseigenaren. Deze managers zijn verantwoordelijk voor de juiste toepassing van deze beheersingsmaatregelen. Voor zover toewijzing aan het management niet mogelijk is, is het seniormanagement zelf verantwoordelijk voor de juiste toepassing van de desbetreffende beheersingsmaatregelen. De afdelinghoofden en proceseigenaren rapporteren over de resultaten van het risicomanagement aan het seniormanagement.



Uit een onderzoek van Towers Perrin (2008) naar risicomanagement onder 1.452 CEO's, CFO's en senior managers kwam naar voren dat CEO's en CFO's heel verschillend naar risico's kijken. CEO's richten zich op financiële risico's. Als belangrijke items worden dan genoemd loonkosten en kredietrisico's. De CFO's zien vooral risico's op het strategische vlak, zoals consumentenvraag en business development. Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat CEO's een minder brede kijk hebben op risicomanagement. Ook kwam uit dit onderzoek naar voren dat organisaties de neiging hebben om in goede tijden kansen te overschatten en bedreigingen te onderschatten, terwijl ze in slechter tijden het omgekeerde doen. Een consistente benadering van kans- en risicomanagement zou dit mogelijk kunnen voorkomen.

Ten aanzien van de functies controller, lid van het audit committee en accountant kan het volgende worden gesteld:

- de controller kan als een belangrijke adviseur van het management fungeren bij het vormgeven en het laten functioneren van risicomanagement. Tevens vervult de controller een belangrijke rol in het rapporteren, het communiceren over en het monitoren van risicomanagement;
- audit committees of andere sectorspecifieke toezicht houdende commissies kunnen toezien op de toereikendheid van risicomanagementsystemen;
- accountants kunnen voor hun controle steunen op de risicomanagementsystemen van organisaties;
- controllers, leden van het audit committee en accountants dienen dan ook kennis te hebben van factoren die de kwaliteit van het risicomanagement bepalen. In paragraaf 3 wordt nader ingegaan op een aantal van deze kwaliteitsbepalende factoren.

3 Kwaliteitsbepalende factoren

3.1 Inleiding

Bij literatuuronderzoek zijn twee artikelen naar voren gekomen die een goed beeld geven van belangrijke kwaliteitsbepalende factoren voor risicomanagement. Drew, Kelley en Kendrick (2006) beschrijven vijf elementen die van groot belang zijn voor een goed risicomanagement: cultuur, leiderschap, alignment, systemen en structuur. Volgens deze auteurs versterken deze elementen elkaar en versterken ze samen het risicomanagement. Renn (1998) gaat in op de verschillende benaderingen van het risicomanagement ('risk perception') en de effectiviteit van deze benaderingen. Andere auteurs bevestigen deze factoren en/of werken ze verder uit. Voor zover van belang worden ook de meningen van deze auteurs in deze paragraaf opgenomen. Bij presentaties over ervaringen met praktische

toepassingen van risicomanagement komen deze kwaliteitsbepalende factoren veelal als belangrijkste naar voren. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat dit de belangrijkste factoren zijn die de kwaliteit van het risicomanagement bepalen. Deze twee artikelen, aangevuld met nader uitgewerkte meningen van andere auteurs, vormen dan ook de theoretische basis voor de in deze paragraaf beschreven kwaliteitsbepalende factoren voor risicomanagement.

3.2 De factor cultuur

Met betrekking tot cultuur merken Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 129) op dat een cultuur waarin fouten niet worden getolereerd, kan leiden tot het nemen van excessieve risico's, vluchten in regels en misbruik van systemen en modellen. Bij deze culturen is derhalve geen goed risicomanagement mogelijk: er is sprake van hoge onbeheersbare risico's en/of een overdreven wijze van risicobeheersing. Voorbeelden hiervan zijn de bonuscultuur bij onder meer de financiële instellingen en de machocultuur bij Enron indertijd (De Volkskrant, 2006).

Andere extreme culturen, die een hoge mate van arrogantie met zich meebrengen, geheimhouding stimuleren en/of leiden tot het niet willen toegeven van fouten, hebben al tot desastreuze gevolgen geleid. Hierbij kan worden gedacht aan grote financiële problemen en faillissementen. In deze culturen zijn risico's actueel geworden zonder dat de organisatie hierop tijdig kon inspelen. Voorbeelden hiervan zijn de situatie bij de ABN Amro (Smit, 2008) en de situatie bij Enron (Castelarhorst, 2005).

Aspecten van culturen die een negatieve invloed hebben op risicomanagement zijn: niet-ethische gedragingen, te hoge interne rivaliteit, intolerantie ten opzichte van fouten, geneigdheid tot het nemen van risico's, geheimzinnigheid en achtervolgen van critici. Ook deze aspecten speelden een rol bij Enron (Castelarhorst, 2005). Gezien de vorengenoemde effecten is het volgens Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 130) dan ook van belang dat managers oog hebben voor de kracht van cultuur op de waarden en het gedrag van medewerkers.

3.3 De factor leiderschap

Met betrekking tot leiderschap merken Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 131) op dat charismatische leiders vaak worden bewonderd om hun visie, maar hoe meer een leider zich heeft gecommitteerd aan een visie, des te minder zal hij openstaan voor andere visies. Deze eenzijdigheid kan leiden tot niet-realistische ambities en niet-haalbare strategieën. Voorbeelden hiervan zijn de rollen die een aantal leden van de Raad van Bestuur speelde bij Ahold (NRC Handelsblad, 2006). Deze eenzijdige ambities en strategieën zouden bij een goed risicomanagement voorkomen moeten worden. Drew, Kelley en Kendrick (2006,



p. 131) refereren aan een onderzoek van Conger (1990, p. 49), waaruit naar voren komt dat 'volgers' afhankelijk kunnen worden van een visionaire leider, deze leider veridealiseren, de negatieve eigenschappen van de leider negeren en zonder vragen zijn of haar orders uitvoeren. Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 132) verwijzen voorts naar onderzoek waarin wordt gesuggereerd dat charismatisch leiderschap een positief effect kan hebben op de performance van organisaties, maar dat charismatisch leiderschap in veel organisaties niet komt tot een goed risicomanagement. Voorbeelden hiervan zijn Ahold en Enron. In situaties waarin de omgeving niet aansluit bij de ideeën van de charismatische leider leidt dit tot een slechte performance van organisaties. Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 132) citeren in dit verband Sankar (2003): 'Er moet meer aandacht worden geschonken aan het karakter van de leider, in het bijzonder de morele vaardigheden en fundamentele waarden, zoals integriteit, vertrouwen, betrouwbaarheid en respect voor de menselijke waardigheid. Kwaliteit van leiderschap is namelijk meer gebaseerd op karakter dan op charisma.' Sankar benadrukt het belang van leiderschap voor de organisatielcultuur en de zorg voor de relatie tussen cultuur en leiderschap.

3.4 De factor alignment

Met betrekking tot *alignment* citeren Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 133) de definitie van Labovitz (2005): 'Alignment is een situatie waarin mensen, key-processen en strategie optimaal samenwerken als een tandem.' Dit is vaak een probleem bij bijvoorbeeld grote multinationals en grote overheidsorganisaties waarbij de bureaucratie zover is doorgevoerd dat medewerkers de relatie tussen de procedures, hun werk en de strategische doelstellingen van de organisatie niet meer zien.

Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 133) geven aan dat het creëren van een goede, interne alignment een passend niveau van risicomanagement ondersteunt. Voorts stellen deze auteurs dat alignment de basis vormt voor een gezamenlijke taal en begrip onder medewerkers voor de aard en taken inzake governance en risicomanagement. Uit een onderzoek van Kamiya en anderen (2007, p. 37) komt echter naar voren dat begrippen rondom risicomanagement vaak verschillend worden gedefinieerd. Het betreft onder meer de volgende begrippen: *environmental risk*, *financial risk*, *strategic risk* en *risk appetite*. Gezien het belang van deze begrippen voor het vormgeven van risicomanagement is het van groot belang dat deze begrippen eenduidig worden gedefinieerd. Een goede alignment vraagt volgens Drew, Kelley en Kendrick verder om het oplossen van conflicten tussen functies en het identificeren en oplossen van overlappende functies en verantwoordelijkheidsgebieden, maar ook gaps in verantwoordelijkheden.

3.5 De factor systemen

Met betrekking tot systemen concluderen Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 135) dat goede controlesystemen de board goede informatie opleveren om vast te stellen of de organisatie de risico's in voldoende mate beheerst. Zij noemen in dit verband onder meer een organisatiebrede benadering voor risicomanagement, ICT, internal audit, strategische planning en reputatiemanagement. In dit kader wordt verwezen naar de iteratieve, organisatiebrede benadering voor risicomanagement, zoals deze is toegelicht in paragraaf 2. Tevens wordt in dit verband verwezen naar een onderzoek van Beasley, Clune en Hermanson (2005, p. 522) waaruit naar voren komt dat er een positieve relatie is tussen de ondersteuning van de CEO en de CFO door de interne auditfunctie en de kwaliteit van het risicomanagement bij die organisaties. Deze punten hebben ook bijzondere aandacht gekregen bij het ontwerpen van de corporate governance codes. Een goed voorbeeld hiervan is de bijzondere operational auditfunctie die is geïmplementeerd bij de meeste grote multinationals.

3.6 De factor structuren

Met betrekking tot structuren merken Drew, Kelley en Kendrick (2006, p. 136) op basis van een onderzoek van Uzun, Szewczyk en Varma (2004) op dat als het aantal onafhankelijke externe leden van de board, het audit committee en de compensation committee toeneemt, de kans op organisatie-missers afneemt. Dit kan als volgt worden verklaard. Naarmate het aantal onafhankelijke externe leden van het audit committee toeneemt, wordt het toezicht op het functioneren van het risicomanagement objectiever en dus effectiever. Dit wordt ook bevestigd door uitkomsten van het eerder genoemde onderzoek van Beasley, Clune en Hermanson (2005, p. 522). Zij komen tot de conclusie dat er een positieve relatie is tussen de 'board independance' en de kwaliteit van het risicomanagement. Het aantal onafhankelijke externe leden van het compensation committee is bepalend voor de objectiviteit waarmee de vergoedingen voor de leiding worden vastgesteld.

Uzun, Szewczyk en Varma geven aan dat het implementeren van structuren vraagt om het identificeren van toereikende systemen om te waarborgen dat er communicatie plaatsvindt door de gehele organisatie en dat er systemen moeten worden geïmplementeerd die het mogelijk maken dat systemen functioneren. Structuren beïnvloeden de cultuur door versterking van de individuele rollen van medewerkers binnen de organisatie. Alignment van toereikende structuren met culturele normen, leiderschap en systemen versterken de mogelijkheden van risicomanagement bij organisaties. Een en ander is ook opgenomen in principe III.2 van de Nederlandse corporate governance code over de onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen (Commissie Corporate Governance, 2003).

Tabel 1 Stadium van implementatie van ERM in percentage van de respondenten

Stadium van implementatie van ERM	% van de respondenten
Optimaal ¹	3
Ingebed ²	10
Geïmplementeerd ³	25
Totaal optimaal/ingebed en geïmplementeerd	38
Geformaliseerd ⁴	32
Niet ontwikkeld ⁵	23
Niet bekend/niet van toepassing	7

(bron: AON, 2008)

Noten

- Optimaal is gedefinieerd als: de organisatie is gericht op risicomanagement als een bron voor concurrentievoorsprong en wordt continu verbeterd.
- Ingebed is gedefinieerd als: risico's worden gemeten en beheerd en geaggregeerd op een ondernemingsbrede basis.
- Geïmplementeerd is gedefinieerd als: beleid, processen en toepassingen zijn gedefinieerd en geformaliseerd in de gehele organisatie. Het functioneert nog niet.
- Geformaliseerd is gedefinieerd als: processen zijn vastgesteld en de herhaling en de afhankelijkheden van mensen zijn beperkt.
- Niet ontwikkeld is gedefinieerd als: capaciteiten en karakters van medewerkers staan los van de organisatie.

3.7 De factor risk perception

Renn (1998) benadrukt de rol van een brede *risk perception* voor de kwaliteit van risicoanalyses. Renn (1998, pp. 58 en 59) komt tot de conclusie dat technische analyses een beperkte range aan ongewenste effecten opleveren en de mogelijkheden beperkt blijven tot kwantitatieve mogelijkheden gebaseerd op relatieve frequenties, experimenten, modellen, inschattingen van experts en andere. We zien dit bij veel organisaties. De banken zijn er ook voorbeelden van met hun complexe rekenmodellen. Renn beschouwt dit als een kortzichtige benadering. Het perspectief van de sociale wetenschappen verbreedt de scope van ongewenste effecten, omvat andere wegen om mogelijkheden en kansen te bepalen en verbreedt de horizon of uitkomsten van risico-inventarisaties door te refereren aan 'socially constructed'-werkelijkheden.

3.8 Samenvatting

Samenvattend kan worden gesteld dat managers bij het implementeren van risicomanagement aandacht zouden moeten hebben voor de volgende punten:

- de kracht van de cultuur op de waarden en het gedrag van de medewerkers;
- de kwaliteit van leiderschap is meer gebaseerd op karakter dan op charisma;
- alignment is essentieel voor een goed risicomanagement waarbij er een aansluiting dient te zijn tussen de strategie, de ideeën en het gedrag van de medewerkers en de inrichting van de processen;
- het belang van goede systemen die het risicomanagement adequaat ondersteunen;
- het verband tussen de rol en de samenstelling van de board en het audit committee enerzijds en de kans op

organisatiemissers en de kwaliteit van risicomanagement anderzijds;

- structuren beïnvloeden de cultuur door versterking van de individuele rollen van medewerkers binnen de organisatie;
- toereikende structuren met culturele normen, leiderschap en systemen kunnen de mogelijkheden van risicomanagement bij organisaties versterken;
- het betrekken van het perspectief van de sociale wetenschappen bij risicomanagement verbreedt de scope van het risicomanagement.

4 Stand van zaken

4.1 Inleiding

Om een indruk te krijgen van de stand van zaken van het risicomanagement bij organisaties zijn in deze paragraaf de resultaten van twee onderzoeken weergegeven. Voor zover mogelijk zijn deze resultaten ingedeeld naar de in paragraaf 3 beschreven kwaliteitsbepalende factoren. Het betreft een onderzoek van AON dat in juli 2007 is uitgevoerd (AON, 2008)⁴ en een onderzoek van Treasury & Risk en Paisley dat in april en mei 2008 is uitgevoerd (Treasury & Risk, Paisley, 2008)⁵.

4.2 Algemeen

In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de mate waarin risicomanagement is geïmplementeerd en over het functioneren daarvan zoals dat uit de aangegeven onderzoeken kan worden opgemaakt.

Uit tabel 1 blijkt dat medio 2007 slechts 13 procent van de ruim 100 respondenten, die werkzaam zijn bij multinationals in Amerika, Europa, het Midden-Oosten en Afrika, werken bij ondernemingen die beschikken over een adequaat functionerend risicomanagementsysteem. De andere respondenten werken derhalve bij ondernemingen waarvan, gegeven interne en externe ontwikkelingen, niet duidelijk is of de interne beheersingssystemen effectief zijn om de ondernemingsdoelstellingen te behalen dan wel dat de interne beheersing op een efficiënte wijze plaatsvindt.

Een dergelijk negatief beeld komt ook naar voren uit het onderzoek van Treasury & Risk, Paisley (2008) naar de mate van tevredenheid met het functioneren van de componenten van risicomanagement (risk identification, risk analyses and quantification, risk response/mitigation, risk reporting and monitoring en risk convergence). Uit dit onderzoek blijkt dat 60 tot 70 procent van de ruim 200 respondenten die werkzaam zijn bij ondernemingen met een omzet van 100 miljoen tot 5 miljard US dollar niet of slechts enigszins tevreden zijn met het functioneren van de vorengenoemde componenten van risicomanagement.

Tabel 2 Cultuur van de organisatie en de ontwikkelingsfase van ERM in procenten

Cultuur van de organisatie	Optimaal/ingebod	Geïmplementeerd	Totaal optimaal ingebed of geïmplementeerd	Geformaliseerd	Niet ontwikkeld
Performance-driven ¹	17	30	47	33	20
Administrative-driven ²	6	12	18	35	47
Development-driven ³	11	33	44	44	12
Intimacy-driven ⁴	13	25	38	38	24

(bron: AON, 2008)

De conclusie die uit deze onderzoeksresultaten kan worden getrokken, is dat circa 60 tot 70 procent van de in de onderzoeken betrokken organisaties bezig is met risicomanagement, maar dat slechts ongeveer 40 procent daarvan beschikt over een redelijk tot goed functionerend risicomanagementsysteem. Deze uitkomsten zijn redelijk alarmierend. Op basis hiervan kan worden gesteld dat de kwaliteit van het ondernemingsbestuur en het toezicht daarop uiterst kwetsbaar zijn. Met name in tijden van afname van economische groei en grote veranderingen op de markt kunnen bedrijven in de problemen komen doordat ze deze ontwikkelingen te laat ontdekken en als gevolg daarvan ook te laat effectieve beheersingsmaatregelen treffen.

In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op onderzoeksresultaten die een relatie hebben met een aantal van de in paragraaf 3 beschreven kwaliteitsbepalende factoren. Mogelijk kan op basis van deze uitkomsten worden verklaard waarom het risicomanagement frequent nog niet naar behoren functioneert en kunnen hieruit ontwikkelpunten worden afgeleid.

4.3 Cultuur

In deze paragraaf worden onderzoeksresultaten gepresenteerd waaruit blijkt wat de invloed van de factor cultuur⁶ is op het risicomanagement.

Uit tabel 2 blijkt dat de in het onderzoek betrokken multinationals in Amerika, Europa, het Midden-Oosten en Afrika die een performance driven-cultuur hebben, het verst zijn met de implementatie van risicomanagement. Het valt op dat multinationals met administrative driven-cultuur het minst ver zijn met de implementatie van risicomanagement. Deze organisaties blijven vaak hangen in het ontwikkelen van modellen en methodes. Ook een door loyaliteit gekenmerkte cultuur blijkt minder effectief te zijn om te komen tot een geïmplementeerd of optimaal/ingebod systeem van risicomanagement.

Uit het onderzoek van Treasury & Risk, Paisley (2008) blijkt dat het creëren van de juiste cultuur nog niet zo eenvoudig is. Zo geeft ruim 60 procent van de ruim 200 respondenten die werkzaam zijn bij ondernemingen met een omzet van 100 miljoen tot 5 miljard US dollar, aan dat moeilijkheden met het inbedden van risicomanagement in de cultuur en

Noten

1 Performance-driven organisaties zijn gericht op resultaat.

2 Administrative-driven organisaties zijn gericht op gestructureerde en systematische delivery.

3 Development-driven organisaties zijn gericht op innovaties.

4 Intimacy-driven organisaties zijn gericht op het creëren van loyaliteit.

Tabel 3 Factoren die de organisatie beperken in het identificeren en managen van organisatiebrede risico's in % van de respondenten

Factoren	Ja	Nee
Moelijkheden met het identificeren en meten van mogelijke voordelen van risicomanagement	56	44
Conflicterende prioriteiten binnen de organisatie	60	40
Gebrek aan helderheid rondom de verantwoordelijkheden voor risicomanagement	57	43

(bron: Treasury & Risk, Paisley, 2008)

Tabel 4 Sponsors van ERM in % van de respondenten en functies die primair verantwoordelijk zijn voor het ERM-programma/initiatief voor het risicomanagementproces in % van de respondenten

Functies	Sponsors van ERM in % van de respondenten	Functies primair verantwoordelijk voor ERM in % van de van respondenten
The board	8	N.v.t.
CEO	4	11
Business unit managers	N.v.t.	3
Totaal lijnmanagement	12	14
CFD	23	37
Chief risk officer	14	23
Internal audit	10	6
Treasurer	7	13
Risk manager	7	N.v.t.
Company secretary	4	N.v.t.
General council	N.v.t.	5
Corporate planning	N.v.t.	1
Totaal Staf	65	85
Others	10	N.v.t.
Niet bekend/niet van toepassing	13	1

(bron: AON, 2007 en Treasury & Risk, Paisley, 2008)

het gedrag belangrijke factoren zijn die een organisatie beperken in het identificeren en managen van organisatiebrede risico's (Treasury & Risk, Paisley, 2008). Dit sluit redelijk aan bij het algemene beeld uit tabel 1 als we de vorengenoemde score van 60 procent uit het onderzoek van Treasury & Risk, Paisley vergelijken met de scores op de fasen 'geformaliseerd', 'niet ontwikkeld' en 'niet bekend/'



Tabel 5 Interne groepen waaraan periodiek wordt gerapporteerd over het enterprise risk portfolio en hoe vaak dit plaatsvindt in % van de respondenten

Groep	Maandelijks	Per kwartaal	Jaarlijks	Helemaal niet
Senior management	44	29	19	8
Board	13	36	37	14
Hele organisatie	8	16	26	50

(bron: Treasury & Risk, Palsley, 2008)

niet van toepassing' uit het onderzoek van AON (tabel 1). Uit de vorenstaande relatie zouden twee voorlopige conclusies kunnen worden getrokken:

- 1 Zelfs bij de meeste geschikte cultuur leidt de cultuur in nog geen 50 procent van de gevallen tot een fase waarin risicomanagement is geïmplementeerd of optimaal/ingebod is (zie tabel 2). Hoewel de juiste cultuur een belangrijke bijdrage zou kunnen leveren aan de ontwikkeling van risicomanagement, is de juiste cultuur alleen niet voldoende.
- 2 Doelgerichte culturen leiden tot een significant hogere score ten aanzien van de fase waarin risicomanagement zich ontwikkelt c.q. heeft ontwikkeld (zie tabel 2). Verandering naar een doelgerichte cultuur zou dus een positief effect kunnen hebben op de ontwikkelingsfase van risicomanagement. Dit geldt met name voor organisaties met een administrative driven-cultuur.

4.4 Alignment

In deze paragraaf worden onderzoeksresultaten gepresenteerd waaruit mogelijke gevolgen van mis-alignment blijken.

Uit tabel 3 blijkt dat een ruime meerderheid van de 200 respondenten die werkzaam zijn bij ondernemingen met een omzet van 100 miljoen tot 5 miljard US dollar, moeite heeft met het identificeren en meten van mogelijke voordelen van risicomanagement en wordt geconfronteerd met conflicterende prioriteiten binnen de organisatie en een gebrek aan helderheid rondom de verantwoordelijkheden voor risicomanagement. Dit zijn belangrijke oorzaken voor het nog niet op orde zijn van het risicomanagement in het bedrijfsleven.

Deze beperkingen zouden een gevolg kunnen zijn van mis-alignment. Zeker is dat niet, omdat deze onderzoeksresultaten ook te maken zouden kunnen hebben met de factoren leiderschap en/of cultuur (zie paragraaf 4.3). Daar alignment te verkrijgen door duidelijk relaties te leggen tussen de strategie van de organisatie, de key-processen en de medewerkers daarover te informeren en met medewerkers hierover te communiceren, kunnen deze hindernissen deels worden weggenomen. Voorwaarde voor het succes van deze informatie- en communicatieactiviteiten is dat de organisatie beschikt over een goede cultuur en het geschikte management.

Als het beeld uit tabel 3 inzake de beperkende factoren van risicomanagement wordt vergeleken met het algemene beeld van het stadium van implementatie van risicomanagement uit tabel 1, dan zou hieruit de conclusie kunnen worden getrokken dat de genoemde beperkingen een verklaring zijn voor de gevallen waarin risicomanagement nog niet is ingevoerd of alleen is geformaliseerd. Zoals eerder aangegeven, kunnen de beperkingen echter niet los worden gezien van effecten van de factoren cultuur en leiderschap. De effecten van deze beperkingen en hindernissen op de ontwikkelingsfase van risicomanagement zou tot uiting kunnen komen in scores in de twee laatste kolommen van tabel 2: 'geformaliseerd' en 'niet ontwikkeld'.

4.5 Structuren

In deze paragraaf worden onderzoeksresultaten gepresenteerd inzake relaties tussen een aantal aspecten van de factor structuren en risicomanagement. Aspecten van de structuur waarop wordt ingegaan, zijn: de belangrijkste sponsors van ERM, de verantwoordelijken voor ERM en de rapportagestructuur.

Uit tabel 4 blijkt dat de CFO de grootste sponsor is (bij 23 procent van de ruim 100 respondenten). Het valt op dat de CEO slechts bij 4 procent van de ruim 100 respondenten de sponsor is. Gezien het feit dat de ondernemingsstrategie het algemene uitgangspunt is voor het risicomanagement, zou je verwachten dat de CEO veel frequenter de sponsor van risicomanagement is. Dit zelfde opvallende beeld blijkt uit het relatieve aandeel van alle sponsors vanuit het lijnmanagement (12%) ten opzichte van alle sponsors vanuit de staf (65%).

Een soortgelijk beeld blijkt ook uit onderzoek naar de functie die primair verantwoordelijk is voor ERM. De CFO en de staf zijn frequenter primair verantwoordelijk (85%) voor ERM dan de CEO en het andere lijnmanagement (14%), terwijl de CEO en het andere lijnmanagement direct respectievelijk indirect verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de strategie. Emanuels en De Munnik (2006, p. 298) geven aan dat er vanuit de 'executives' een minstens even grote betrokkenheid bij ERM moet zijn als vanuit de CFO, omdat de 'executives' verantwoordelijk zijn voor de strategische, commerciële processen.

Uit tabel 5 blijkt dat er aan een beperkte groep medewerkers via enterprise risk-portfolio's wordt gerapporteerd over het risicomanagement. Er wordt met name gerapporteerd aan het senior management, veelal maandelijks dan wel per kwartaal, en aan de board, veelal per kwartaal dan wel jaarlijks. Tevens valt op in tabel 5 dat een groot gedeelte van de boards en van de overige medewerkers geen informatie ontvangt over portfolio's inzake ondernemingsrisico's, dan wel slecht één keer per jaar. Het ontbreken, dan wel de beperkte omvang van deze rapportages aan genoemde groepen binnen de organisatie zullen er toe



leiden dat deze medewerkers, al zouden ze risicomanagement willen toepassen, de ontwikkeling van de risico's niet of niet gedurende het jaar kunnen volgen. Dit beperkt het risicomanagement tot een ritueel van een (jaarlijkse) risico-inventarisatie. Van echt risicomanagement is dan geen sprake.

In de toelichting op deze resultaten wordt als reden voor het beperkt rapporteren onder meer aangegeven dat doelstellingen, risicotoleranties en risicobereidheid in veel gevallen niet beschikbaar zijn. Dit aspect heeft derhalve ook een relatie met de factor alignment.

De vorenstaande onderzoeksresultaten bevestigen het vermoeden van velen dat risicomanagement met name iets is van de staffuncties, terwijl risicomanagement een instrument zou moeten zijn van het lijnmanagement bij het nemen van besluiten ten aanzien van de strategie, de processen en de beheersingsmaatregelen. In deze gevallen zal het risicomanagement derhalve niet effectief zijn.

Indien het beeld dat is af te leiden uit de scores uit tabel 5 inzake de sponsors en de verantwoordelijken van respectievelijk voor risicomanagement wordt vergeleken met het algemeen beeld uit tabel 1 inzake het stadium van implementatie van risicomanagement, dan zou, gezien de mijns inziens grote impact van deze factor op het functioneren van risicomanagement, kunnen worden geconcludeerd dat het stadium 'optimaal/ingebod' risicomanagement zou kunnen worden gehaald, indien op de andere in dit artikel aangegeven factoren goed wordt gescoord en het lijnmanagement de grootste sponsor en verantwoordelijkheid is van respectievelijk voor risicomanagement.

Het beeld uit tabel 5 inzake de beperkte reikwijdte en de frequenties van de risicorapportages zou het gevolg kunnen zijn van de lage scores in de tabellen 2 en 3 wat betreft de relatie tussen cultuur, alignment en de kwaliteit van het risicomanagement. Dit aspect heeft ook een relatie met de lage scores op het stadium van implementatie van risicomanagement (tabel 1). Indien de board met een te lage frequentie risicorapportages ontvangt, kan mijns inziens de fase 'ingebod' niet worden bereikt.

4.6 Risk perception

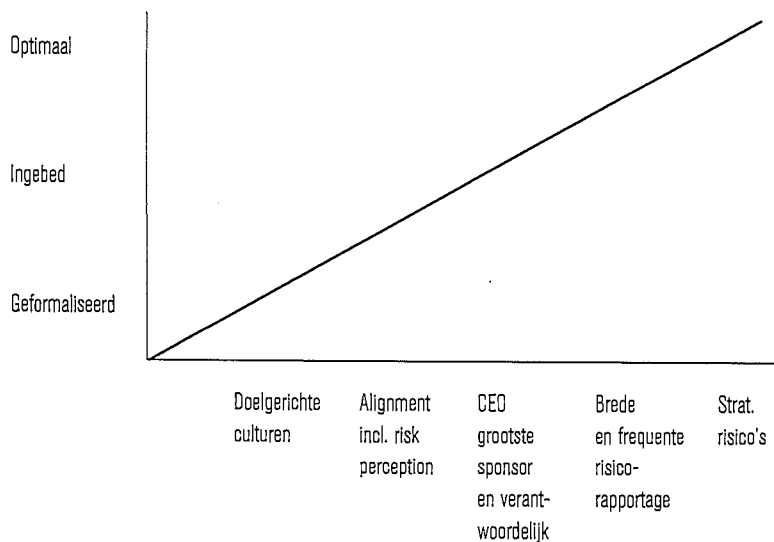
Uit tabel 6 blijkt dat de ruim 200 respondenten, die werkzaam zijn bij bedrijven met een omzet van 100 miljoen tot 5 miljard US dollar, het meest tevreden zijn met het identificeren, vaststellen en managen van de financiële risico's. Dit wordt mijns inziens met name veroorzaakt voor de grote aandacht voor de implementatie van de Sarbanes Oxley-wetgeving (2002) en de nationale corporate governance codes die veelal specifiek(er) gericht zijn op het beheersen van financiële, verslaggevings- en compliance-risico's. Met name strategische risico's blijven een aandachtspunt, gezien de lage scores op tevredenheid daarover. Dit type risico is echter een belangrijke oorzaak van

Tabel 6 Mate van tevredenheid met het identificeren, vaststellen en managen aan de aangegeven typen van risico's in % van de respondenten

Types of risk	Erg tevreden	Enigszins tevreden	Niet tevreden
Strategic/business risks	32	56	12
Operational risks	52	38	10
Financial risks	63	34	3
Compliance risks	52	42	6

(bron: Treasury & Risk, Paisley, 2008)

Grafiek 1 uit de praktijkonderzoeken afgeleide relatie tussen kwaliteitsbepalende factoren (cumulatief aangegeven op de x-as) als onafhankelijke factor en de stadia van implementatie van risicomanagement (y-as) als de afhankelijke factor. Cumulatief leiden deze factoren tot een optimaal functionerend risicomanagementsysteem.



de ondergang van organisaties. Zo blijkt uit een onderzoek van The Conference Board uit 2006 naar de rol van de board met betrekking tot ERM in de Verenigde Staten dat 53 procent van de leden van de board van mening is dat de strategische risico's de grootste bedreigingen zijn voor organisaties en slechts 7 procent van de leden financiële risico's als een serieus probleem zien (Beastley and Frigo, 2007, p. 27). Het is derhalve van belang dat vanuit een bredere perceptie meer aandacht wordt besteed aan met name de strategische risico's. Dit zijn overigens wel de meest complexe risico's, die niet eenvoudig zijn te inventariseren en waarvan de kans en impact voor ondernemingen moeilijk zijn te bepalen.

Het beeld dat naar voren komt uit tabel 6 is mogelijk een nadere onderbouwing van het algemene beeld uit paragraaf 4.2 van de mate van tevredenheid met het functioneren van risicomanagement. In paragraaf 4.2 wordt aangegeven dat 60 tot 70 procent van de ruim 200 respon-

denten die werkzaam zijn bij ondernemingen met een omzet van 100 miljoen tot 5 miljard US dollar, niet of slechts enigszins tevreden zijn met het functioneren van de genoemde componenten van risicomanagement. Dit algemene beeld van de tevredenheid met het functioneren van risicomanagement zou mogelijk kunnen worden verbeterd indien meer aandacht wordt besteed aan strategische en operationele risico's. De relatief grote aandacht voor de financial risks en de compliance risks zou kunnen worden verklaard door de effecten van de accenten in wet- en regelgeving inzake corporate governance op deze risico's. Door meer aandacht te besteden aan strategische risico's is er mijns inziens in combinatie met een voldoende score op de andere factoren een goede basis aanwezig om de fase 'ingebed' te bereiken.

4.7 Conclusie

Er is frequent nog geen sprake van een goed functionerend risicomanagement bij organisaties. Uit de voor dit artikel geselecteerde onderzoeken kan worden geconcludeerd dat dit onder meer het gevolg is van:

- het ontbreken van doelgerichte culturen bij organisaties;
- het ontbreken van een duidelijke relatie tussen de strategie van de organisatie, de key-processen en het beeld dat de medewerkers daarvan hebben;
- een niet juiste rolverdeling met betrekking tot risicomanagement tussen het lijnmanagement en de staf;
- een rapportagestructuur die zich te veel beperkt tot het seniormanagement en de board;
- te weinig aandacht voor strategische en operationele risico's.

In grafiek 1 is de uit de praktijkonderzoeken afgeleide relatie tussen de (gecumuleerde) kwaliteitsbepalende factoren en de stadia van implementatie van risicomanagement weergegeven.

Ter toelichting op grafiek 1 het volgende. Indien aan alle in paragraaf 3 beschreven factoren is voldaan, is er in beginsel sprake van een optimaal functionerend risicomanagement-systeem. Het management kan dan tijdig inspelen op de risico's met betrekking tot de omgeving van de organisatie die een belangrijke bedreiging kunnen vormen voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen, omdat deze strategische risico's zijn ingeschat en al dan niet bewust worden beheerst dan wel zijn overgedragen. Bij te grote risico's kunnen activiteiten worden beëindigd.

Indien de strategische risico's niet zijn ingeschat en er dus ook geen zekerheid bestaat of deze afdoende worden beheerst, er geen risicobrede en frequente risicorapportage beschikbaar is, de CEO niet verantwoordelijk is voor risicomanagement en zich ook niet als grootste sponsor daarvoor opstelt, maar er wel sprake is van een doelgerichte cultuur en een goede alignment, dan spreken we van een

ingebed risicomanagement. Bij ingebed risicomanagement worden risico's gemeten en beheerd en geaggregeerd op een ondernemingsbrede basis. Het is echter nog geen waarborg voor het realiseren van een concurrentie voor- sprong en een continue verbetering van het risicomanagement.

Voorwaarde voor geformaliseerd risicomanagement is een doelgerichte cultuur. Geformaliseerd risicomanagement is een in opzet effectief systeem om daadwerkelijk risico's te beheersen. Het is echter nog niet geïmplementeerd. Gezien het beeld dat uit paragraaf 4 en grafiek 1 naar voren komt, is er nog wel wat te verbeteren voordat er sprake is van optimaal functionerende risicomanagementsystemen. In paragraaf 5 wordt ingegaan op de belangrijke ontwikkelpunten.

5 Concrete ontwikkelpunten

Het beeld dat uit paragraaf 4 naar voren komt, is niet positief. Op basis van dit beeld kan worden geconcludeerd dat er nog het nodige moet gebeuren om te komen tot iteratieve, organisatiebrede risicomanagementsystemen die een effectieve en efficiënte risicobeheersing waarborgen. In deze paragraaf worden belangrijke ontwikkelpunten aangegeven en nader toegelicht.

Uitgaande van de scores zoals aangegeven in tabel 2 in paragraaf 4 zullen de administrative driven- en de intimacy driven-culturen omgezet moeten worden in doelgerichte performance driven- en development driven-culturen. In administrative driven- en de intimacy driven-culturen worden management en medewerkers te weinig uitgedaagd tot het toepassen van nieuwe werkwijzen. Om dit te bereiken, zal het management zich veel meer moeten richten op het behalen van resultaten. De leiding dient het management en de medewerkers aan te spreken op het nakomen van de afgesproken resultaten. Indien deze niet worden gehaald, zullen de afgesproken bijstuningsmaatregelen moeten worden uitgevoerd. Het gevolg van deze gewijzigde cultuur is dat bij deze organisaties risicomanagementsystemen kunnen worden geformaliseerd en geïmplementeerd.

Vervolgens kan vanuit deze doelgerichte culturen gewerkt worden aan helderheid over de te behalen doelstellingen van de organisatie, de risico's die de organisatie loopt dat deze doelstellingen niet worden behaald, de processen en beheersingsmaatregelen die zijn ontworpen om de risico's zoveel mogelijk af te dekken en wat van de medewerkers wordt verwacht in dit kader. Hieruit moet ook naar voren komen wat de voordelen zijn van risicomanagement. Het management moet hierover communiceren met de medewerkers. Indien niet duidelijk is wat de voordelen zijn van deze nieuwe werkwijze en/of de werkwijze niet duidelijk is, dan zullen medewerkers niet willen veranderen. In de praktijk ligt het implementeren van risicomanagement

nog te veel bij de CFO en de staf. De CEO's en de lijnmanagers zijn met name extern gericht. Zij nemen vaak besluiten op gevoel op basis van kansen die zij veelal te optimistisch inschatten en verdiepen zich te weinig in de risico's die deze besluiten met zich meebrengen, omdat dit volgens hen te veel tijd kost en ten koste gaat van de flexibiliteit. Dit kan leiden tot verkeerde besluitvorming en financiële tegenvallers. De CEO's zullen door de andere leden van de raad van bestuur en de toezichthouders bewust gemaakt moeten worden van de gevolgen van hun veelal te optimistische schattingen. Vanuit dit bewustzijn moeten zij ook mee in dit veranderproces. Zij zullen zich meer moeten verdiepen in de risico's die hun besluiten met zich meebrengen en die evenwichtig afzetten tegen de kansen. Het is van belang dat zij deze houding ook overdragen aan het lijnmanagement en hen hierin steunen als eindverantwoordelijke en grootste sponsor van risicomangement en hen aanspreken indien zij hierin tekortschieten. Op deze wijze kan dit veranderproces worden gerealiseerd. Dit houdt ook in dat de CEO's zich meer moeten verdiepen in het risicomangementsysteem van de organisatie, zodat zij dit systeem gebruiken bij hun besluitvorming en afwijkend gedrag van het management kunnen onderkennen. Hiermee zou bereikt moeten worden dat de in tabel 3 aangegeven beperkingen worden weggenomen doordat het vorengenoemde veranderproces wordt gerealiseerd. Tevens zou de CEO, vanuit de behoefte aan meer informatie over de te maken en gemaakte keuzes en de kansen en risico's daarvan, ervoor moeten zorgdragen dat de CFO een goede rapportagestructuur implementeert en laat functioneren, zodat de managers die een actieve rol in het risicomangement moeten spelen ook tijdig worden geïnformeerd over de resultaten en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Tot slot zou de CEO moeten stimuleren dat de raad van bestuur zich meer bezig gaat houden met het managen van de strategische risico's, de beheersbaarheid daarvan en de keuze van mogelijke beheersingsmaatregelen en meer in overleg gaat met het seniormanagement over de tactische en operationele risico's. Hoewel dit tijd kost, kunnen veel problemen worden voorkomen. Hiervan zijn de lijnmanagers echter nog niet altijd overtuigd. Meerdere malen zien wij voorbeelden van te snel doorgevoerde strategische keuzes die tot enorme verliezen hebben geleid. In een groot gedeelte van deze gevallen zijn lijnmanagers gewaarschuwd door stafmedewerkers of auditors voor de risico's, maar deze werden terzijde gelegd met de motivering: 'als we stoppen met dit project missen we deze strategische kansen'. De opname van een Chief Risk Officer (CRO) in de raad van bestuur kan de aandacht voor risico's en de afweging van de kansen en risico's in belangrijke mate versterken.

De CFO en de staf dienen de CEO te ondersteunen bij de

vorengenoemde activiteiten en dienen te rapporteren over het functioneren van risicomangement en de mate waarin de organisatie doelstellingen en de daarvan afgeleide doelstellingen voor afdelingen en activiteiten worden gerealiseerd. Dit zijn de laatste stappen in het realiseren van een optimaal functionerend risicomangement. Daarna zouden deze systemen zelf functionerend moeten zijn onder toezicht van de Raad van Commissarissen of de non-executives uit de board of directors. Cruciaal hierbij is dat het management en toezichthouders de noodzaak van risicomangement inzien. De zwaarte van dit belang is sterk afhankelijk van de dynamiek in de markt, de macht van de stakeholders en de kwetsbaarheid van de desbetreffende organisatie.

We zullen ons echter moeten realiseren dat op grond van ervaringscijfers uit de veranderekunde 20 procent van de betrokkenen zich eenvoudig aanpast, 60 procent na actieve ondersteuning verandert en dat 20 procent zich nooit zal aanpassen.

6 Conclusies en suggesties voor verder onderzoek

Na een globale analyse van resultaten van twee onderzoeken naar de implementatie van risicomangement aan de hand van een aantal kwaliteitsbepalende factoren van risicomangement is gebleken dat het risicomangement nog niet op orde is. Uit deze analyse blijkt dat met betrekking tot de factoren cultuur, alignment, structuren en risk perception nog veel kan worden verbeterd.

Naast de implementatie van de in paragraaf 5 opgenomen ontwikkelpunten is het ook van belang dat er verder onderzoek wordt uitgevoerd naar:

- effectiviteit van maatregelen op het gebied van leiderschap;
- effectiviteit van risicomangementsystemen.

Leiderschap en systemen zijn cruciale kwaliteitsbepalende factoren voor het functioneren van risicomangement. Hoewel er veel wordt geschreven en gesproken over algemene effecten van leiderschap, zoals het effect van tone at the top, zijn onderzoeksresultaten inzake de effectiviteit daarvan in voorkomende situaties nauwelijks voorhanden. Ook de reden waarom CEO's nog beperkt actief betrokken zijn bij de risicomangementsystemen als verantwoordelijke en/of sponsor is een punt voor nader onderzoek. Ook rijst de vraag wat de toegevoegde waarde is van de bestaande theoretische modellen voor risicomangementsystemen. Ze worden in de praktijk nog te veel als keurslijf en als te technisch ervaren door het lijnmanagement. Mogelijk ziet het lijnmanagement risicomangementsystemen als een beperking van hun vrijheid bij het nemen van strategische besluiten die veelal op eigen (emotionele) voorkeuren zijn gebaseerd. Ook kan de verhouding kosten en baten van risicomangement een rol spelen.

Bij het uitvoeren van het literatuuronderzoek is gebleken dat er weinig onderzocht is op het terrein van risicomanagement in de publieke sector. Belangrijke openstaande vragen zijn of in de publieke sector andere kwaliteitsbepalende factoren gelden dan zijn beschreven in dit artikel en hoe de stand van zaken is met betrekking tot risicomanagement in de publieke sector. ■

De heer J. Droogsmas RA is accountant bij de Departementale Auditdienst van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, coördinator/docent voor het vak Bestuurlijke informatieverzorging bij de postgraduate opleiding Accountancy van de Vrije Universiteit en kerndocent voor de opleiding Comptabiliteitswet en Beheer bij de Rijksacademie voor Financien en Economie. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

Literatuur

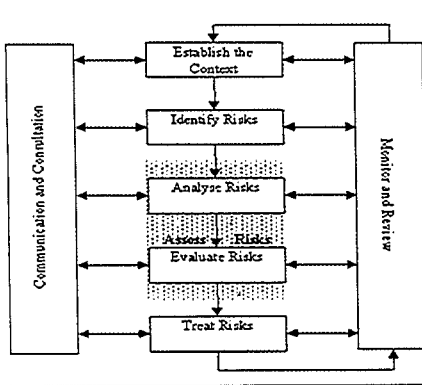
- AON (2008), AON 2007 ERM Survey highlight, casat.org/education/ratesem/2008/handouts/bohn.pdf.
- Beasley, Mark S., Richard Clune, Dana R. Hermanson (2005), Enterprise risk management: an empirical analyses of factors associated with the extent of implementation, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24.
- Beasley, Mark S., and Mark L. Frigo (2007), Strategic Risk Management: creating and protecting value, *Strategic Finance*, mei.
- Blommaert (zonder datum), *Prof. dr. Blommaert over risicomanagement: "als je niet oppast, krijg je een hogere rente voor de kiezen"*, http://www.tjeublommaert.nl/bestanden/interview_Blommaert.pdf.
- Castelarhorst (2005), *Leidt de twijfelachtige boekhouding van Enron tot instorting*, http://articles.castelarhost.com/nl/enron_questionable_accounting_leads_to_collapse_nl.htm.
- Commissie Corporate Governance (Commissie Tabaksblat) (2003), *De Nederlandse Corporate Governance Code*.
- Conger, J. (1990), The dark side of leadership, *Organizational Dynamics*, vol. 19 (2), pp. 44 – 55.
- COSO (2004), *Enterprise Risk Management-Integrated Framework, Executive summary*.
- De Accountant (2008), *Het systeem blijkt schokbestendig, een interview met Cees Maas*, nummer 10, oktober, pp. 47 – 49.
- De Volkskrant (2006), *Proces-Enron, "grootvader aller fraudes"*, begint, 28 januari.
- Drew, Stephen A., Patricia C. Kelly, Terry Kendrick (2006), CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk, *Business Horizons*, vol. 49, pp. 127 -138.
- Emanuels, Jim en Wilmar de Munnik, Enterprise Risk Management (2006), een risicobeheersingssysteem voor organisaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, pp. 294 – 299.
- Ernst & Young (2009), *Opportunities in adversity, Responding to the crisis*.
- Kamiya, Shinichi, Peng Shi, Joan Schmit en Marjory Rosenberg (2007), *Risk management terms*.
- Keey, R.B. (2003), Risk management, An Australian view, *Trans IChemE*, vol. 81, Part B, januari, pp. 31 – 35.
- Kloman, H.F. (1992), *Rethinking risk management*, Te geneva Papers on risk management, nr 17, pp. 299 – 313.
- Labovitz, G. (2005), *Well aligned: using alignment to achieving extraordinary results*, Builders and leaders, Boston University School of Management, pp. 24-25.
- NRC Handelsblad (2006), *Rapport over Ahold_cadeautje_voor_OM*, 31 maart, http://www.nrc.nl/krant/article1668185_ece/Rapport_over_Ahold_cadeautje_voor_OM.
- Renn, O. (1998), The role of risk perception for risk management, *Reliability Engineering and System Safety*, 59, pp. 49 – 62.
- Sankar, Y., (2003), Character not charisma is the critical measure of leadership excellence, *Journal of leadership and organizational Studies*, vol. 9 (4), pp. 45-55.
- Sarbanes-Oxley, *Act of 2002* (zie bijvoorbeeld www.sarbanes-oxley.com).
- Smit, J. (2008), *De Prooi, blinde trots breekt ABN AMRO*, Prometheus, Amsterdam.
- The Institute of Internal Auditors (2008), *2008 ERM Benchmarking Survey*.
- Towers Perrin (2008), *Wereldwijd onderzoek Towers Perrin naar kansen en risico's ondernemingen*, http://www.towersperrin.com/tp/showdotmdoc.jsp?url=Master_Brand_2/NLD/Press_Releases/2008/2008_03_31.htm&country=nld.
- Treasury & Risk, Paisley (2008), 2008 Enterprise Risk Management Survey, treasuryandrisk.com.
- Uzun, H. S.H. Szewczyk, Varma (2004), Board composition and corporate fraud, *Financial Analyst Journal*, vol. 60 (3), pp. 33 - 43.



Noten

- 1 Bijvoorbeeld het Financieele Dagblad van 31 maart 2009, NRC Handelsblad van 18 juli 2008, de Accountant van november 2007 en van oktober 2008 etc.
- 2 Dit model is ontwikkeld voor overheidsorganisaties.
- 3 Dit zijn modellen die op Europees niveau zijn ontwikkeld.
- 4 Aan het onderzoek van AON hebben 103 risk managers, Chief Risk Officers en andere senior executives in Amerika, Europa, het Midden-Oosten en Afrika deelgenomen.
- 5 Aan het onderzoek van Treasury & Risk (T&R) en Paisley hebben bedrijven deelgenomen die een abonnement hebben op T&R. Het aantal respondenten was 216, werkzaam bij organisaties met een omzet van 100 miljoen US dollar tot 5 miljard US dollar. De respondenten hadden de functie van CFO (30%), Treasurer (18%), EVP/SVP/VP/Director finance (14%), risk manager (20%) en overige (18%).
- 6 Cultuur in de betekenis van organisatiecultuur kan worden omschreven als de wijze van werken en de sfeer waarin medewerkers gewend zijn te werken, inclusief de waarden en normen die zij daarbij hanteren.

Bijlage 1: Het ANZ 4360 risicomanagementmodel



Figuur 1: ANZ 4360 risicomanagement model

Key (2003, p. 32) licht het model (zie figuur 1) op hoofdlijnen als volgt toe:

"Establish the context" omvat de overweging van de strategie en het model waarin de rest van het risicomodel plaatsvindt. De risicocriteria zijn geaccepteerd en vastgesteld en de methodologie van de analyses is gedefinieerd.

"Identifying the risks" vindt zoveel mogelijk plaats via een geaccepteerde methode;

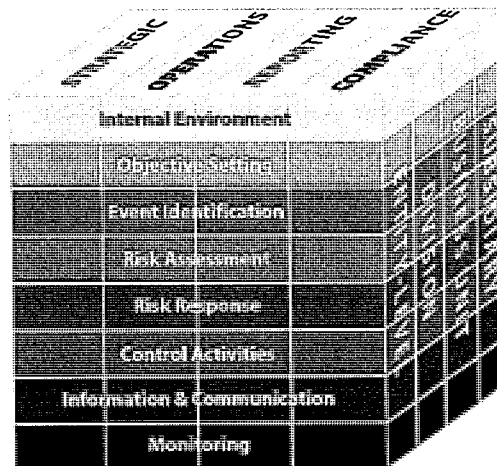
"Analysing the risks" houdt in dat de management controls zijn bepaald en dat in het licht daarvan de risico's worden vastgesteld in termen van kans en impact. De risico's worden in totaliteit beschouwd om het niveau van de risico's te bepalen;

"Rating the risks" omvat de vergelijking tussen het ingeschatte niveau van de risico's en de van tevoren vastgestelde criteria. De niet te accepteren risico's worden van een prioriteit voorzien ten behoeve van het bepalen van acties die moeten worden ondernomen.

"Treating the risks" betreft het opstellen van managementplannen. Hoge risico's worden onmiddellijk afgedekt met controls, lagere risico's worden geaccepteerd en bewaakt totdat zij kunnen worden afgedekt door de organisatie.

"Monitoring and reviewing" betreft het monitoren van het managementplannen en de hoogte van de risico's om vast te stellen of de acties zijn geïmplementeerd en het gewenste effect hebben.

Bijlage 2: het Enterprise Risk Management-Integrated Framework van COSO



Figuur 2: Het Enterprise Risk Management-Integrated Framework van COSO

COSO (2004, pp. 3 en 4) vat het risicomanagement framework (zie figuur 2) als volgt samen:

"Internal Environment" betreft de "tone at the top" van een organisatie en vormt de basis voor de wijze waarop risico's worden benaderd en toegewezen aan medewerkers en omvat de risicomanagementfilosofie en risicobereidheid, integriteit en ethische waarden en de omgeving waarin de medewerkers werken.

"Objective Setting" moet hebben plaatsgevonden voordat het management risico's kan inventariseren. Enterprise Risk Management waarborgt dat management doelstellingen inventariseert en dat de gekozen doelstellingen de missie van de organisatie ondersteunen en in overeenstemming zijn met de risicobereidheid van de organisatie. Het betreft strategische doelstellingen, de effectieve en efficiënte inzet van middelen in de processen, de betrouwbaarheid van rapportages en de naleving van wet- en regelgeving.

"Event Identification" betreft het inventariseren van interne en externe factoren die het behalen van de doelstellingen van de organisatie beïnvloeden. Er wordt onderscheid gemaakt in risico's en kansen. Kansen worden teruggesluisd naar de strategieformulering door het management of het proces inzake het bepalen van de doelstellingen.

"Risk Assessment" omvat het analyseren van de risico's in kans en impact als een basis voor het bepalen van de wijze waarop de risico's worden beheerst. Er worden bruto en netto risico's bepaald.

"Risk Response" omvat het bepalen van de wijze waarop met de risico's wordt omgegaan. Onderscheiden worden avoidance, acceptance, reduction en sharing risks. De responses moeten in overeenstemming zijn met de risicotoleranties en de risicobereidheid van de organisatie.

"Control Activities" betreffen het beleid en de procedures waarmee de risk response op een effectieve wijze wordt gerealiseerd;

"Information and Communication" betreffen de relevante informatie die is bepaald en gecommuniceerd in een format en perioditeit dat medewerkers hun verantwoordelijkheden kunnen dragen. Effectieve communicatie heeft een bredere betekenis. De informatie stroomt door de gehele organisatie.

"Monitoring" omvat de monitoring van het gehele enterprise risk managementsysteem en wijzigingen daarop voor zover nodig.

