

De Detac-Mail is een digitaal bulletin waarin kort wordt ingegaan op vakinhoudelijke onderwerpen bestemd voor de Financieel Manager en de Specialist. Ook wordt regelmatig aandacht gegeven aan het onderwerp persoonlijke vaardigheden. Beide onderwerpen hebben betrekking op de twee kernwaarden van Detac; 'Liefde voor het vak' en 'Persoonlijke ontwikkeling'. De combinatie van deze kernwaarden is het fundament voor (persoonlijk) succes en resultaat. Deze mail is geheel vrijblijvend. Aan ieder onderwerp ligt een verdieping ten grondslag. Indien u hierover meer wilt weten kunt u met ons contact opnemen.

Risicomanagement II

Kaspar Engels heeft vele jaren (internationale) ervaring op het gebied van internal/operational auditing, riskmanagement en control vraagstukken in assetmanagement, bank- en verzekeringswezen. Momenteel is hij werkzaam als auditmanager bij een beursgenoteerde onderneming in leasing en trading van vliegtuigen, vliegtuigmotoren en verkoop van onderdelen.

Risicomanagement:

In de vorige DetacMail is aangegeven dat risicomanagement niet alleen bedoeld is om risico's te beperken, maar ook om op een verantwoorde wijze kansen te benutten. In dat opzicht is risicomanagement, mits goed toegepast, een bruikbaar instrument in het besturen en beheersen van een organisatie op weg naar het creëren van waarde voor aandeelhouders en andere belanghebbenden. Een veel gebruikt referentiemodel voor het inrichten van integraal riskmanagement is Enterprise Risk Management (ERM). Het ERM framework bestaat uit een achttal met elkaar verbonden componenten. Deze componenten zijn afgeleid van de wijze waarop het management de organisatie runt en zijn verbonden met de onderliggende processen op de verschillende organisatieniveaus (zie figuur). Hoewel er zeker ook andere risicomodellen zijn is het nuttig om kort op de acht componenten van het ERM framework in te zoomen omdat deze, al dan niet in mindere mate, ook bij de toepassing van andere risicomodellen bruikbaar zijn.

- Internal environment:** De houding en het gedrag van het hoogste management (tone at the top) is bepalend hoe de hele organisatie met risico's omgaat. De tone at the top omvat zaken als risicomanagementfilosofie, risicohouding en risicocultuur.
 - > de risicomanagementfilosofie betreft de kernwaarden ten aanzien van risico's en het beheersen van deze risico's binnen de bedrijfsactiviteiten;
 - > de risicohouding is de hoeveelheid risico die een organisatie bereid is te accepteren voor het creëren van waarde en heeft een directe relatie met de strategie;
 - > de risicocultuur omvat gemeenschappelijke kernwaarden en gebruiken die aangeven hoe de organisatie in haar dagelijkse activiteiten met risicomanagement omgaat.
- Objective setting:** De bedrijfsstrategie geeft aan op welke wijze de gestelde organisatiedoelen bereikt moeten worden. Door het opnemen van risicomanagementaspecten in de bedrijfsstrategie worden gemeenschappelijke uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van risicomanagement filosofie, risicohouding en risicocultuur en passen de organisatiedoelstellingen binnen de risicobereidheid van de organisatie.
- Event identification:** De volgende stap is het inventariseren van in- en externe gebeurtenissen (kansen en bedreigingen) die het behalen van de doelstellingen kunnen beïnvloeden. Er bestaan meerdere technieken om risico's en kansen te kunnen identificeren (bijvoorbeeld door middel van brainstormsessies) en te prioriteren (bijvoorbeeld door middel van risicomapping). Het is van belang dat de bij deze fase betrokken medewerkers een goede afspiegeling vormen van de organisatie teneinde te voorkomen dat bepaalde risico's (of kansen) niet worden onderkend.
- Risk assessment:** Nadat risico's zijn geïdentificeerd is het zaak om de importantie van de risico's in te schatten. Kernvragen daarbij zijn 'Wat is de kans dat het risico zich voordoet en als dat gebeurt wat is dan de potentiële schade'. Het inschatten van de risico's kan op basis van kwantitatieve en kwalitatieve elementen. Door het geven van 'punten' aan de kans dat het risico zich voordoet en de schade die dit met zich meebrengt, kan de zwaarte van het risico worden bepaald en een passende reactie worden geformuleerd.
- Risk response:** Na het beoordelen van de zwaarte van het risico is het zaak om een passende reactie te bepalen om het risico te beheersen. Er zijn vier reacties mogelijk:
 - > Vermijden : er wordt bewust besloten om de activiteit die het risico veroorzaakt niet meer uit te voeren;
 - > Accepteren : bewust besluiten om het risico te accepteren;
 - > Afwentelen : verleggen van risico's naar derden (bijvoorbeeld het afsluiten van verzekeringen of het afdekken van valutarisico's);
 - > Reduceren : het implementeren van beheersingsmaatregelen (controls) ter vermindering van de kans dat een voorval zich voordoet of de hieruit voortvloeiende schade.Bij het bepalen van de risk response dient rekening te worden gehouden met de door de hoogste leiding gegeven kaders omtrent de aard en omvang van de risico's die het management wel of niet wenst te lopen en op welke wijze het management met die risico's wenst om te gaan, daarbij rekening houdend met de risicotolerantie.
- Control Activities:** Deze fase omvat het opstellen en implementeren van beleid en procedures om te waarborgen dat de gekozen risk response daadwerkelijk geïmplementeerd en uitgevoerd worden (bijvoorbeeld procedures en richtlijnen)
- Information en Communication:** Iedere medewerker heeft te maken met risico's bij de uitvoering van zijn werkzaamheden en dient op de hoogte te zijn van de voor hem en/of zijn afdeling geldende risico's, maatstaven en indicators. Medewerkers dienen daarnaast toegang te hebben tot alle informatie die nodig wordt geacht voor het correct uitvoeren van de werkzaamheden waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Geconstateerde interne of externe veranderingen worden gecommuniceerd en in samenhang met andere afdelingen onderzocht teneinde de mogelijke impact in termen van risico en control te bepalen.
- Monitoring:** Meten is weten en dat geldt ook voor ERM. Door de effectiviteit (opzet en werking) van de beheersingsmaatregelen continue te toetsen, kunnen deficiencies tijdig worden ontdekt, gecorrigeerd en gerapporteerd aan de verantwoordelijke managers en bovenliggende managementniveaus. Uiteindelijk is en blijft risicomanagement de verantwoordelijkheid van de directie. Het hebben van de juiste risicorapportages helpt de directie in het monitoren/beoordelen van de effectiviteit van het risicomanagement framework inclusief het gehele stelsel van beheersingsmaatregelen.



Risicomanagement is geen eenmalige exercitie, maar een continu proces. In een snel veranderende omgeving is het regelmatig reviewen van het risicoprofiel en het bestaande control framework noodzakelijk om risico's effectief te kunnen blijven managen.

Zoals eerder aangegeven zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen bij het conceptuele ERM model. Zo is het model bijvoorbeeld niet (goed) toepasbaar voor kleinere organisaties en niet eenvoudig te implementeren. Desalniettemin is het achterliggende denkmodel, waarbij risicomanagement onlosmakelijk met de strategie is verbonden en integraal op alle niveaus van een organisatie wordt toegepast via een vaste methodiek (de acht componenten), belangrijk omdat deze vertrekpunten ook bij andere risicomodellen (al dan niet volledig) kunnen worden toegepast.

In een volgende nieuwsbrief gaan we in op de verschillende rollen bij risicomanagement.

Detac is een 'boutique', gespecialiseerd in de bemiddeling van Interim Finance Professionals voor leidinggevende, uitvoerende en expertfuncties in de zakelijke en financiële dienstverlening. Kenmerkend is de focus op zowel diepgaande financiële kennis als een scherp oog voor de mensfactor. Detac gelooft dat die combinatie leidt tot de meest effectieve relaties en best matches tussen zijn opdrachtgevers en professionals.

In opdracht van Detac voert ADV uit Den Dolder regelmatig marktonderzoeken uit, die in samenwerking met PR-bureau Coebergh uit Amsterdam in de pers worden gepubliceerd. Ook verschijnen er regelmatig artikelen/opinies van Detac in bladen als het FD, over actuele thema's binnen het vakgebied.

Stuur ons een reply op dit Bulletin indien :

- u mensen kent waarvan u weet dat zij dit bulletin willen ontvangen (voorzien van het desbetreffende emailadres)
- indien u deze niet langer wenst te ontvangen
- indien u feedback heeft op inhoud, opmaak of andere zaken