

Sturings-
instrumenten
voor de
manager

December 1999

Hoofdredactie:
dr. A.J. Cozijnsen
prof. dr. D. Keuning
prof. ir. drs.
W.J. Vrakking

Samsom
Postbus 4, 2400 MA
Alphen a/d Rijn
Tel.: (0172) 46 68 28
fax: (0172) 46 67 69

rganisatie

I N S T R U M E N T E N

FILE: A1152

Risicomanagement: een bijdrage aan continuïteit in organisaties

*Door drs.G. Haisma**

Wat is het probleem?

Veel organisatie-instrumenten zijn gericht op probleemoplossing of organisatieverbetering. Risicomanagement biedt wat dat betreft een behoudende aanpak. Het is gericht op de beheersing van factoren die de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Dit overigens in de breedste zin van het woord, want ook risico's van koersverschillen kunnen organisaties in grote problemen brengen. Zelfs grote organisaties als Fokker kunnen hierdoor ernstig in de problemen komen.

Risicomanagement werkt in verhouding tot andere instrumenten preventief. Risicomanagement werkt ook integraal en gaat uit van alle mogelijke risico's van ongewenst menselijk gedrag als fraude of het niet delen van kennis tot aan beveiliging van computer-systemen en beheersing van financiële risico's.

verder →

Organisatie INSTRUMENTEN

Dit katern wil inzicht verschaffen in de manier waarop risicomanagement kan worden toegepast in de organisatie. Eerst door uit te leggen wat risicomanagement behelst, vervolgens door een stappenplan toe te passen aan de hand van een voorbeeld. Het katern eindigt met de wijze waarop u risicomanagement op een permanente wijze in de organisatie kunt implementeren.

KERNVRAGEN

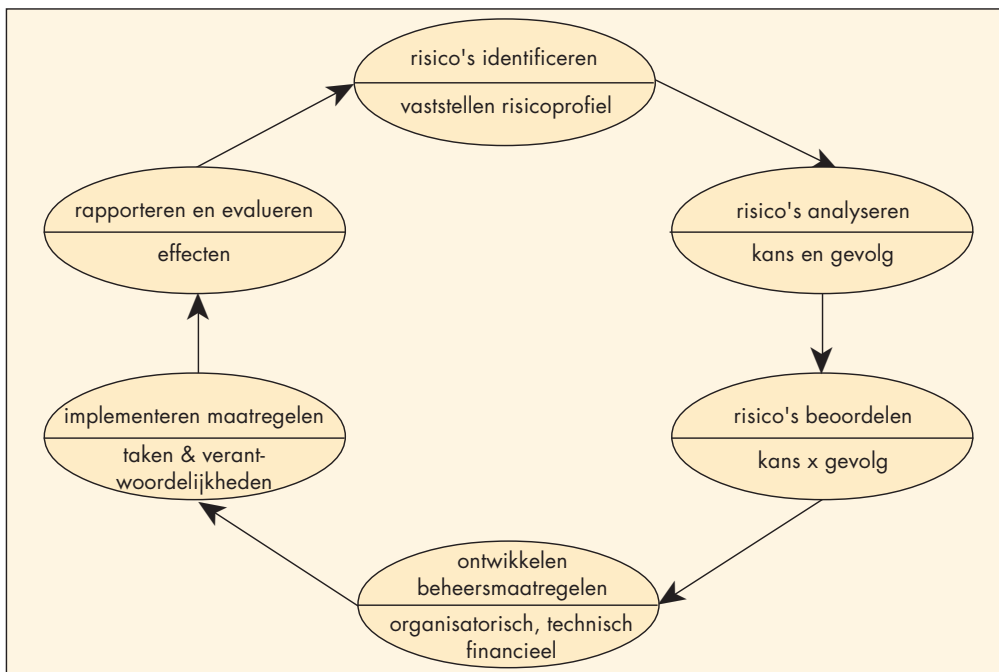
- Welke risico's kunnen er in een organisatie optreden?
- Hoe beoordelen we risico's?
- Wat zijn de maatregelen die u kunt nemen en wat zijn de kosten daarvan?
- Welke maatregelen worden wel en welke niet geïmplementeerd?
- Wordt risicomanagement toegepast op een afdeling of op de hele organisatie?

1. Wat is risicomanagement?

Risicomanagement bestaat uit drie hoofdonderdelen.

1. Identificatie van risico's
2. Analyse en beoordeling van risico's
3. Beheersing van risico's

Risico's worden hierbij gedefinieerd als mogelijke gebeurtenissen met een negatief gevolg voor de organisatie.



Figuur 1. De fasen in het risicomanagementproces

Identificatie van risico's

In deze fase worden alle potentiële risico's geïnventariseerd. Te denken valt aan aansprakelijkheidsrisico's, financiële risico's, imago- en reputatie- en informatie- en milieurisico's. Het is juist deze brede benadering die zichtbaar maakt wat de werkelijke consequenties zijn van het laten optreden van bepaalde risico's in de organisatie.

Analyse en beoordeling van risico's

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, waarbij kan worden aangegeven wat de gevolgen daarvan zijn. Zowel qua geld, tijdsverlies (productiestilstand) of kwaliteitsverlies. Met behulp van beoordelingstechnieken kunnen afwegingen worden gemaakt hoe groot de verschillende risico's zijn, inclusief de indirecte gevolgen. Deze uitkomsten bieden beslissingsondersteunende informatie bij het bepalen van de beheersmaatregelen. Voor het uitvoeren van deze analyses beschikt risicomangement over een groot aantal methoden en technieken (bijvoorbeeld foutenbomen, oorzaak-gevolgenanalyse, scenario's en simulaties).

Beheersen van risico's

In de derde fase worden maatregelen gedefinieerd om de geïdentificeerde risico's te beheersen. Gedacht kan worden aan beheersmaatregelen zoals procedures, process redesign, zorgsystemen, risicofinanciering en tal van andere praktische oplossingen. Nadat alle mogelijke maatregelen en hun bijbehorende kosten zijn geïdentificeerd is het mogelijk een kosten-batenanalyse uit te voeren om op grond hiervan te kunnen bepalen welke maatregelen wel en welke niet worden geïmplementeerd. Op grond van deze kosten-batenanalyse kan ook worden besloten dat bepaalde risico's moeten worden geaccepteerd.

2. Probleemverkenning

Hoe kan risicomangement nu worden toegepast? Allereerst is inzicht nodig in de werking van de verschillende bedrijfsprocessen. Met behulp van deze informatie kunnen diverse scenario's worden doordacht en doorgerekend zodat beslissingsondersteunende informatie wordt verkregen met betrekking tot risico's en beheersmaatregelen. Deze beslissingsondersteunende informatie is in de praktijk van groot belang. Hoe vaak wordt immers niet de status-quo gehandhaafd omdat er onvoldoende inzicht in de consequenties bestaat?

Identificatie van risico's

Het identificeren van risico's gebeurt met behulp van een risico-identificatiestructuur. Deze structuur is een matrix met op de verticale as de risicogebieden en op de horizontale as de risicocategorieën.

Risicogebieden

Een risicogebied is een samenhangend cluster van activiteiten binnen de organisatie waarbinnen naar risico's wordt gezocht. Voor de indeling van de activiteiten naar risicogebieden gelden de volgende twee vuistregels:

Organisatie INSTRUMENTEN

- De risicogebieden dienen elkaar zo min mogelijk te overlappen.
- De risicogebieden dienen 'alle' activiteiten te omvatten.

De twee vuistregels waarborgen dat het zo eenduidig mogelijk is welke risico's bij welk risicogebied horen en dat geen activiteit over het hoofd wordt gezien waar zich een groot risico zou kunnen voordoen. De eenduidige scheiding tussen de risicogebieden is later ook van belang voor de toedeling van verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Risicocategorieën

Een risicocategorie geeft aan om welk soort risico het gaat. Alle risicocategorieën bij elkaar geven de mogelijke risico's weer binnen een risicogebied. De risicocategorieën kunnen worden gebruikt als een checklist om vanuit een 'volledig' aantal invalshoeken naar risico's te speuren binnen een risicogebied.

We onderscheiden de volgende risicocategorieën:

- materiële risico's;
- procesrisico's;
- aansprakelijkheidsrisico's;
- productrisico's;
- imago-
risico's;
- financiële risico's;
- milieurisico's;
- arbeidsrisico's;
- informatierisico's.

De risico-identificatiestructuur is weergegeven in tabel 1.

RISICO'S	Materieel	Proces	Aan- sprakelijk- heid	Product	Imago	Financieel	Milieu	Arbeid	Informatie
Inkoop									
Magazijn									
Productie									
Administratie									
Automatisering									
Verkoop									
Marketing									
Gebouwbeheer									
.....									

Tabel 1. Risico-identificatiestructuur

Als de risicogebieden zijn benoemd kan de beschreven structuur worden omgezet in tabellen per risicogebied. Met behulp van deze tabelformulieren kunnen de betrokken medewerkers aangeven welke risico's zij identificeren.

Voorbeeld 'wegenbeheer'

De gemeente X kampt met een aantal problemen. Op de afdeling wegenbeheer is een groot aantal vacatures moeilijk vervulbaar waardoor de kwaliteit van de wegen achteruitgaat. De achteruitgang van de kwaliteit van de wegen zorgt ervoor dat automobilisten in toenemende mate aansprakelijkheidsclaims indienen, waarvoor de gemeente ook verantwoordelijk is. De beleidstak van de afdeling heeft de opdracht gekregen uit te zoeken hoe de problematiek het best kan worden aangepakt, maar bestaat momenteel uit twee medewerkers die net een maand in dienst zijn en nog niet volledig ingewerkt. In de tussentijd krijgt de pers ook aandacht voor de toenemende schades op de wegen.

Aan de hand van het voorbeeld in het kader kunnen wij nu het tabelformulier invullen. De overige voorbeelden in dit kader hebben ook op dit voorbeeld betrekking. Voor dit risicogebied zijn illustratief slechts enkele risico's ingevuld.

Risicogebied: wegenbeheer

Risico's	Verantwoordelijke
De aansprakelijkheidsclaims van automobilisten stijgen sterk	Hoofd wegenbeheer
De wethouder verkeerszaken wordt er in de pers van beschuldigd zijn zaakjes niet goed te regelen; er dreigt een politieke crisis	Wethouder/ hoofd wegenbeheer
De personeelsmanager slaagt er niet in op korte termijn de openstaande vacatures te vervullen	Personeelsmanager/ hoofd wegenbeheer

Tabel 2. Overzichtstabel van risico's per risicogebied

Het volledig en eenduidig in kaart brengen van de betrokken risico's is van groot belang voor de verdere fasen. Risico's die hier gemist worden vallen (voorlopig) buiten de boot.

Van minstens zo groot belang als het identificeren is het aangeven wie verantwoordelijk is voor een risico. In verband met de latere beoordeling van de risico's en het ondernemen van actie ter beheersing van risico's dient dit volstrekt helder te zijn. In het geval van het voorbeeld zitten hierin ook enkele onduidelijke dubbelingen.

3. Het instrument: analyse en beoordeling van risico's

Uit de vorige fase is een breed beeld ontstaan van de risico's die zich kunnen voordoen. Op basis van dit beeld kunnen we nog geen objectief oordeel vellen over de risico's en de mate waarin ze in overwegingen moeten meetellen. Daartoe moeten we de risico's gaan analyseren en beoordelen.

Risicoanalyse

Het analyseren van een risico bestaat uit het ontleden van dit risico in kleinere delen, zijn kenmerken. Deze kenmerken bestaan uit de *kans* dat een gebeurtenis optreedt en uit de *gevolgen* die dat met zich meebrengt.

Zonder een grote hoeveelheid data is het moeilijk iets objectiefs te zeggen over een risico. Aangezien over de in kaart gebrachte risico's in de praktijk weinig data aanwezig zijn, moet getracht worden subjectiviteit zo veel mogelijk uit te sluiten. Het beste wordt hieraan tegemoetgekomen door de kansen en gevolgen in te delen in klassen, zodat er een richtlijn ontstaat voor de toedeling van risico's naar klassen. Deze methode waarborgt een zekere mate van intersubjectiviteit.

Voor de indeling in klassen worden zowel voor de kans als voor de gevolgen gebruikgemaakt van een vijfpuntsschaal. Per organisatie kan echter een op die organisatie toegesneden klasse-indeling worden gemaakt. In het bijzonder voor de klasse-indeling van de gevolgen is dit van belang omdat het belang van de gevolgen van een risico sterk afhankelijk is van de grootte van de organisatie.

Kans

Bij het formuleren van een risico wordt omschreven welke gebeurtenis zich mogelijkerwijs kan voordoen. Deze gebeurtenis wordt veroorzaakt door een bepaalde oorzaak. Oorzaak en gebeurtenis zijn in de praktijk vaak nauw aan elkaar gekoppeld. Van belang is in te schatten hoe vaak de gebeurtenis zich zou kunnen voordoen? Daartoe hanteren we de volgende klasse-indeling met bijbehorende scores.

Doet zich meerdere malen per jaar voor	score = 5
Doet zich 1 maal per jaar voor	score = 4
Doet zich 1 maal per 2 jaar voor	score = 3
Doet zich 1 maal per 5 jaar voor	score = 2
Doet zich minder dan 1 maal per 5 jaar voor	score = 1

Op basis van ervaringen kunnen betrokken medewerkers een keuze maken voor een kans. De subjectiviteit die gekoppeld is aan deze inschatting kan deels worden ondervangen door een tweede medewerker onafhankelijk van de eerste ook een inschatting te laten maken. Een onderlinge vergelijking van de uitkomsten vergroot de betrouwbaarheid. Natuurlijk kan ook gebruik worden gemaakt van ervaringscijfers van externe adviseurs om tot een betrouwbare inschatting te komen.

Gevolgen

Bij de gevolgen kan een tweedeling worden gemaakt omdat er twee typen gevolgen van belang kunnen zijn bij het optreden van een risico: tijd en geld. Beide gevolgen kunnen ook op een vijfpuntsschaal worden weergegeven zodat een onderling vergelijking en een relatie met de kansscore mogelijk zijn.

De onderstaand aangegeven klasse-indeling naar financiële en tijdsgevolgen is slechts een voorbeeld. Afhankelijk van de grootte van de organisatie dienen de klassen te worden aangepast.

Financiële gevolgen (in guldens)

$x < 10\ 000$	score = 1
$10\ 000 < x < 100\ 000$	score = 2
$100\ 000 < x < 500\ 000$	score = 3
$500\ 000 < x < 1\ 000\ 000$	score = 4
$x > 1\ 000\ 000$	score = 5

Tijdsgevolgen

$x < 3$ dagen	score = 1
3 dagen $< x < 1$ week	score = 2
1 week $< x < 2$ weken	score = 3
2 weken $< x < 1$ maand	score = 4
$x > 1$ maand	score = 5

Risicobeoordeling

Het toekennen van scores aan kansen en gevolgen heeft tot doel risico's te kunnen beoordelen. De beoordeling maakt het mogelijk risico's onderling te rangschikken zodat bekend is welke risico's het grootst zijn.

In de benadering voor het maken van een afweging tussen verschillende beheersmaatregelen worden de belangrijkste risico's meegenomen in de afweging.

Er kunnen drie risiconiveaus worden berekend met de voorgaande cijfers:

Uitgedrukt in financiële gevolgen	$\text{kans} \times \text{fin. gevolg} = \text{risiconiveau}_f$
Uitgedrukt in tijdsgevolgen	$\text{kans} \times \text{tijdsgevolg} = \text{risiconiveau}_t$
Totaal risiconiveau _r = risiconiveau _f + risiconiveau _t	

Het enkele risiconiveau kent een scoreladder die loopt tot 25. De samengestelde scoreladder gaat tot 50. Tabel 2 kan nu worden aangevuld met de kans, de gevolgen en de risiconiveaus.

Risicogebied: wegenbeheer							
RISICO'S	KANS	TIJDS-GEVOLGEN	R_i	GELD-GEVOLGEN	R_f	R_r	VERANTWOORDELIJKE
Toename aansprakelijkheidsclaims	5	(3)	15	5	25	40	Hoofd Weg. Beheer
Wethouder in problemen door pers en moet aftreden	2	(3)	6	3	6	12	Weth./hfd. Weg.beheer
Vacatures blijven onvervuld en leidt tot organisatorische problemen	3	5	15	2	6	21	Pers.man./Hfd. weg.beh.

Tabel 3. Risicobeoordeling (vanuit de gemeente gezien, niet vanuit de afdeling)

Voor de bovenste twee risico's zijn de tijdsgevolgen niet van toepassing omdat het risico zelf bestaat uit een enkel moment dat iets gebeurt. In zulke gevallen kan het schaal-midden als rekenvariabele worden opgevoerd.

Beheersmaatregelen

Soorten maatregelen

Beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersbaar maken van een risico. Veelal gaat dit gepaard met het verlagen van het risiconiveau, dat bestaat uit de vermenigvuldiging van kans en gevolg. Zowel de verlaging van de kans als het verlagen van het gevolg dragen dus bij aan de beheersing van het risico.

Kansverlagende maatregelen zijn per definitie preventief van aard. Een voorbeeld van een preventieve maatregel om de kans op claims te verminderen is het uitvoeren van vol-doende onderhoud. Gevolgverlagende maatregelen kunnen zowel preventief als repressief van aard zijn. Een voorbeeld van een preventieve maatregel is het beperken van de aansprakelijkheid tot een maximum. Een voorbeeld van een repressieve maatregel is een verzekering waarmee de kosten kunnen worden gefinancierd.

Er zijn verschillende soorten maatregelen mogelijk ter beheersing van risico's. Het meest tastbaar zijn fysieke maatregelen. Technische maatregelen hebben betrekking op het beheersen van technische problemen. Sommige risico's kunnen met behulp van organisa-torische aspecten beter worden beheerst, bijvoorbeeld door een kwaliteits- of zorg-systeem in te voeren, of door verantwoordelijkheden en bevoegdheden beter af te bakenen of zelfsturende teams in te voeren. Een combinatie van alle drie (fysiek, technisch en organisatorisch) kan ook voorkomen. Veelal is er dan sprake van een herinrichting van bedrijfsprocessen en organisatie.

Een vierde maatregel die vaak in combinatie met de andere maatregelen wordt toegepast is risicofinanciering, het financieren van de gevolgen wanneer het risico zich heeft voorgedaan. Dit kan vanuit een algemene reserve, met een fonds, een banklening of een verzekering.

We hebben al gezien dat één risico meerdere gevolgen kan hebben. Dit betekent dat per risico meerdere maatregelen te bedenken zijn die het risico verlagen (een of meer gevolgen wegnemen, of de kans verlagen). Een voorbeeld kan dit illustreren.

Voorbeeld machinefabriek

Een machinefabriek heeft één productielijn, waarbij twee lasmatten aanwezig zijn waarop de frames van voertuigen in elkaar worden gelast. Beschadiging van één van de lasmatten leidt tot uitval van de mal voor circa drie maanden. Om de productie enigszins te handhaven moet veel worden overgewerkt tegen een aanzienlijke meerprijs; een behoorlijk productieverlies kan echter niet worden vermeden. Ter beheersing van dit risico kan in kaart worden gebracht wat de oorzaak van beschadiging kan zijn en of dit voorkomen kan worden (maatregel om de kans te verlagen). Vervolgens kan bekeken worden of de extra kosten voor overwerk kunnen worden gefinancierd (verlagen gevolg) en of er een bedrijfsschadeverzekering kan worden afgesloten tegen productie- en daarmee omzetverlies (verlagen gevolg). De case kan nog worden gecompliceerd door ervan uit te gaan dat bij productieverlies het imago van betrouwbare leverancier wordt aangetast en een stuk marktverlies moet worden geïncasseerd.

RISICO	MAAT-REGEL	KOSTEN P.J.	KANS _(na)	R _{f(na)}	R _{f(na)}	R _{T(na)}
Toename aansprakelijkheidsclaims	Juridische beperking van aansprakelijkheid	f 100 000	5	15	20	35
	Aansprakelijkheidsverzekering	f 250 000 (premie >)	5	15	15	30
	Onderhoud uitbesteden aan aannemer	f 750 000	3	9	6	15
Wethouder moet affreden	Inhuren communicatieadviseur	f 30 000	1	3	3	6
Vacatures kunnen niet worden vervuld	Inhuren searchbureau	f 200 000	2	8	4	12
	Verbeteren arbeidsvoorwaarden	f 300 000	2	8	4	12
	Overplaatsen medewerkers	f 40 000	3	15	6	21

Tabel 4. Beheersmaatregelen met hun kosten en effecten

Risicogebied: wegenbeheer						
RISICO	VERANTWOORDELIJKE	KANS	TIJDS-GEVOLG	R_i	GELDS-GEVOLG	
a. Toename aansprakelijkheidsclaims	Hoofd wegenbeheer	5	(3)	15	5	
b. Wethouder in problemen en door pers gedwongen af te treden	Wethouder / Hoofd wegenbeheer	2	(3)	6	3	
c. Vacatures blijven onvervuld, hetgeen leidt tot organisatorische problemen	Personeelsmanager / Hoofd wegenbeheer	3	5	15	2	

Tabel 5. Totaaloverzicht van alle voorgaande tabellen

Ontwikkelen van maatregelen

Het is aan te raden om bij alle geïdentificeerde risico's maatregelen te bedenken. Indien het aantal risico's te groot is kan in eerste instantie worden volstaan met het op hoofdlijnen aangeven van soorten maatregelen. Hierin hebben de verantwoordelijken voor de risico's een taak. Behalve de maatregel te noemen dienen ook de kosten van de maatregel en het te verwachten effect van de maatregel op de verschillende risiconiveaus te worden aangegeven (kans en gevolgen *na* invoering van de maatregelen). Tabel 3 kan nu worden uitgebreid met een aantal kolommen (zie tabel 4, blz. 9).

In tabel 5 is de volledige tabel van het risicogebied wegenbeheer weergegeven.

Beoordelen van maatregelen

Uit de voorgaande stappen volgt een zeer uitgebreide tabel met daarin vele risico's met het bijbehorende risiconiveau en mogelijke maatregelen met bijbehorende kosten en effecten. Risicomanagement heeft uiteindelijk tot doel om de geïdentificeerde risico's beheersbaar te maken. Het is echter niet mogelijk om alle geïdentificeerde risico's, wellicht meerdere honderden, beheersbaar te maken. Derhalve dienen keuzen te worden gemaakt. Voor een eerste keuze welke maatregelen wel of niet te implementeren kunnen twee vuistregels worden gehanteerd:

R_f	R_T	MAATREGEL	KOSTEN P.J.	KANS _(na)	$R_{T(na)}$	$R_{f(na)}$	$R_{T(na)}$
25	40	Juridische beperking van aansprakelijkheid	f 100 000	5	15	20	35
		Aansprakelijkheidsverzekering (kosten stijgen per jaar)	f 250 000	5	15	15	30
		Onderhoud uitbesteden	f 750 000	3	9	6	15
6	12	Inhuren communicatieadviseur	f 30 000	1	3	3	6
6	21	Inhuren searchbureau	f 200 000	2	8	4	12
		Verbeteren arbeidsvoorwaarden	f 300 000	2	8	4	12
		Overplaatsen medewerkers	f 40 000	3	15	6	21

- de maatregelen zijn betrekkelijk eenvoudig (veelal organisatorisch van aard), zijn gemakkelijk in te voeren en vormen geen directe kostenpost;
- de risico's zijn dermate groot (bijvoorbeeld 'top-10'-risico's) dat adequate beheersmaatregelen absoluut noodzakelijk zijn om de bedrijfsvoering niet in gevaar te brengen.

De eerste categorie maatregelen kan direct uit de tabel worden afgelezen en worden uitgevoerd. In het voorbeeld betreft dit de overplaatsing van medewerkers. In dit geval is dit geen structurele oplossing, maar tijdelijk kunnen tegen relatief lage kosten medewerkers uit bijvoorbeeld de afdeling groenonderhoud worden ingezet bij wegenbeheer. Gemeentebreed lost dit echter niet het probleem van de openstaande vacatures op en zal ook structureel geen bijdrage leveren aan de oplossing van de claims.

De top-10-risico's kunnen worden bepaald door zowel op basis van de enkele risiconiveaus (tijd en geld apart) als op basis van het samengestelde risiconiveau (tijd en geld samen) een lijst samen te stellen waarop risico's naar afnemend niveau worden gerangschikt. Het is van belang om ook de enkele lijsten (voor 1 gevolg) samen te stellen omdat een risico op 1 gevolg maximaal (bijvoorbeeld geld) en het andere gevolg (bijvoorbeeld tijd) minimaal kan scoren. Op een samengestelde lijst zou dit risico dan wegvallen, ondanks zijn zeer grote impact op een situatie. Om dit probleem van wegvallen op een

samengestelde lijst te voorkomen kan voor de gevolgsoort die minimaal scoort, het klassegemiddelde worden ingevuld. Van alle drie de lijsten kan vervolgens een top-10 worden samengesteld, waarna de lijst wordt geaggregeerd tot 1 lijst door de dubbele risico's weg te laten. Aan risico's die op de top-10-lijst worden geplaatst wordt ook een minimumeis aangaande het risiconiveau gesteld.

Of de overige risico's beheersbaar kunnen worden gemaakt is vaak afhankelijk van de financiële ruimte. Het is aan te raden om deze middelgrote risico's in elk geval nauwlettend te volgen indien zij niet direct beheersbaar kunnen worden gemaakt. Een gebruikelijke keuze is om deze risico's gespreid over een aantal jaren aan te pakken. In dit geval moeten keuzen worden gemaakt om de voor dat jaar beschikbare middelen zo effectief mogelijk in te zetten. Een mogelijkheid is om de risicolijst op basis van bijvoorbeeld het samengestelde risiconiveau van boven naar beneden af te werken. Indien het risico met het hoogste risiconiveau echter alleen met behulp van zeer dure maatregelen is op te lossen, is dit geen effectieve methode. Voor hetzelfde geld hadden misschien wel vijf risico's van een vrijwel gelijk niveau kunnen worden opgelost. Andere methoden zijn het uitvoeren van een kosten-batenanalyse, een multicriteria-analyse of een kosteneffectiviteitanalyse. In ons voorbeeld kan de kosteneffectiviteit van maatregelen als volgt worden bepaald.

- Juridische beperking, kosten f 100 000, effect 5 punten, kosten per punt f 20 000.
- Aansprakelijkheidsverzekering, kosten f 250 000, effect 10 punten, kosten per punt f 25 000.
- Onderhoud uitbesteden, kosten f 750 000, effect 19 punten (alleen financieel gevolg), kosten per punt f 39 000.
- Inhuren communicatieadviseur, kosten f 30 000, effect 3 punten (alleen financieel gevolg), kosten per punt f 10 000.
- Inhuren searchbureau, kosten f 200 000, effect 9 punten, kosten per punt f 22 000.
- Verbeteren arbeidsvoorwaarden, kosten f 300 000, effect 9 punten, kosten per punt f 33 000.
- Overplaatsen medewerkers, dit levert geen risicoreductie op. f 40 000 voor nog geen punt reductie.

In de praktijk worden vaak maatregelen genomen in de sfeer van verplaatsing van personeel en ondersteuning van de wethouder en het afsluiten van een verzekering (waarvan de premie een jaar later drastisch stijgt). Dit zijn maatregelen die relatief weinig kosten, maar geen structurele oplossing leveren.

Indien de voorgaande maatregelen niet helpen slaat de balans meestal door naar de andere kant: dan maar de hele zaak uitbesteden, de duurste oplossing en op het oog de meest probleemoplossende.

De optimale risicobeheerscombinatie kan bestaan uit een combinatie van de drie kosteneffectiefste maatregelen: beperking aansprakelijkheid, inhuren searchbureau en het afsluiten van een verzekering. De goedkoopste maatregel, het inhuren van de communicatieadviseur kan overbodig zijn indien de wethouder kan aangeven reeds drie maatregelen door te voeren.

Dit voorbeeld illustreert hoe risicomanagement als een instrument gebruikt kan worden, om op een afgewogen manier beslissingen te nemen om te voorkomen dat gebeurtenissen

optreden die impact hebben op het functioneren van de organisatie. Door het signaleren van risico's en hun gevolgen kunnen deze risico's en de mogelijke gevolgen reeds tot kleine proporties worden gereduceerd voordat ze zich daadwerkelijk voordoen. Daardoor worden grote verstoringen in de continuïteit van de organisatie voorkomen.

4. Stappenplan voor invoering van risicomanagement

In deze paragraaf wordt een handreiking geboden op de vraag wie welke onderdelen van risicomanagement moet uitvoeren. Dit kan als een project worden opgevat. Vervolgens wordt ingegaan op hoe risicomanagement blijvend in de organisatie kan worden verankerd. Het moge immers duidelijk zijn dat door nieuwe ontwikkelingen het risicoprofiel van een organisatie verandert. Het risicoprofiel is dus aan onderhoud onderhevig.

Het project risicomanagement

De eerste beslissing die moet worden genomen bij de invoering van risicomanagement is het bereik. Wordt het toegepast op één afdeling of op de hele organisatie? Welke keuze ook wordt gemaakt, een aantal stappen bij de invoering is hetzelfde.

1. Bewustwording en commitment.
2. Samenstellen projectteam voor risicomanagement.
3. In kaart brengen van activiteiten en processen.
4. Opstellen van een risico-identificatiestructuur.
5. Identificeren van risico's (interviews, procesanalyse).
6. Analyseren en beoordelen van risico's in het projectteam.
7. Terugkoppeling naar medewerkers: beoordeling risico's en aangeven van maatregelen.
8. Projectteam kiest maatregelen.
9. Implementatie van maatregelen.

Deze negen stappen worden altijd als start bij het risicomanagement uitgevoerd. Op deze stappen wordt hieronder afzonderlijk ingegaan.

1. Bewustwording en commitment

Het is van het allergrootste belang voor het slagen van het risicomanagementproces dat medewerkers zich bewust worden van risico's en zich committeren aan de aanpak (zie hiervoor katern A1151). Dit klinkt logisch, maar in veel organisaties heerst helemaal geen cultuur van bewustwording. Sterker nog, vaak wil men niet eens weten wat voor risico's er zijn. Dit verklaart ook vaak het optreden van hele grote risico's zoals grote tijds- of budgetoverschrijdingen. Men signaleert afwijkingen maar denkt dit nog te kunnen bijsturen hetgeen niet altijd mogelijk is. Pas nadat de situatie enigszins uit de hand loopt, wordt het management ingeschakeld, voor wie het op dat moment volslagen uit de lucht komt vallen. Eerdere expliciete signalering van het risico en inschatting van de mogelijke gevolgen hadden het risico al eerder naar de bestuurstafel geleid, waardoor wellicht enige schade voorkomen had kunnen worden.

Het is daarom van groot belang dat er een cultuur ontstaat waar het juist goed is om over risico's te praten. Niet om elkaar de schuld in de schoenen te schuiven, maar om geza-

Het werken aan bewustwording en commitment is een taak van het directe management van het onderdeel waar risicomanagement wordt ingevoerd.

2. Samenstellen projectteam voor risicomanagement

Voor de uitvoering van de werkzaamheden wordt een projectteam samengesteld. Dit team draagt de verantwoordelijkheid voor het totstandkomen van de onderstaande stappen in het risicomanagementproces. Het team biedt tevens ondersteuning aan de medewerkers bij het in kaart brengen en beoordelen van risico's.

Het team dient te worden samengesteld uit een:

- verantwoordelijke vanuit het management;
- medewerker die de interne coördinatie verzorgt;
- risicomanagementdeskundige.

Deze drie personen vormen de minimale samenstelling van het team. Indien risicomanagement in een grote organisatie wordt ingevoerd zijn er op diverse bestuurslagen leden van het management betrokken en ook diverse interne coördinatoren. In dat geval is het wenselijk om te werken met een projectteam per divisie met een overkoepelende stuurgroep. De samenstelling van de groepen dient echter altijd minimaal bovenstaande drie personen te bevatten.

De verantwoordelijke vanuit het management is aanwezig om beslissingen te kunnen nemen over de richting die moet worden opgegaan, het maken van een keuze uit maatregelen enzovoort. Daarbij wordt hij door de andere teamleden geadviseerd.

De medewerker interne coördinatie verzorgt het contact en de communicatie tussen het projectteam en de medewerkers. Gedurende het uitvoeringsproces draait hij mee met de risicomanagementdeskundige om zich enkele methoden en technieken eigen te maken.

Deze kennis en vaardigheden zijn van belang om in een later stadium continuïteit aan het risicomanagement te geven.

De risicomanagementdeskundige is een persoon die het vakgebied van risicomanagement goed beheerst. Hij is degene die interviews afneemt en risico's in kaart brengt, hij helpt bij het ontwikkelen van maatregelen en ondersteunt bij het maken van keuzen. Veel organisaties beschikken (nog) niet over een dergelijke persoon. In zo'n geval kan een adviseur worden ingeschakeld die het hele proces kan begeleiden.

3. In kaart brengen van activiteiten en processen

Als start voor het in kaart brengen van de risico's dienen alle activiteiten in beeld te worden gebracht. Veelal ligt dit al vast in organisatiebeschrijvingen, procesbeschrijvingen enzovoort. De teamleden dienen vast te stellen of in de bestudeerde documenten alle activiteiten zijn beschreven. Bij ontbreken van gegevens kan dit aanvullend in kaart worden gebracht.

4. Opstellen van een risico-identificatiestructuur

Op basis van de activiteiten die in de vorige stap in kaart zijn gebracht, wordt bepaald welke activiteiten een onderlinge samenhang hebben en onder wiens verantwoordelijkheid welke activiteiten vallen.

Voor het benoemen van risicogebieden gelden de volgende twee regels:

- cluster de activiteiten zo veel mogelijk naar hun logische samenhang;
- breng de activiteiten zodanig in een risicogebied onder dat het risicogebied slechts één verantwoordelijke kent.

In een aantal gevallen zal dit niet mogelijk zijn. Het verdient dan de voorkeur een activiteit in twee risicogebieden onder te brengen waarbij afspraken tussen de verantwoordelijken moeten worden gemaakt.

5. Identificeren van risico's (interviews, procesanalyse)

De risicomangementdeskundige, eventueel ondersteund door de interne coördinator, neemt per risicogebied enkele interviews af om de risico's te kunnen vaststellen. Dit interview is een noodzakelijk element in het risicomangement. De deskundige kijkt door een heel andere bril bij diverse soorten risico's naar een risicogebied dan de medewerker. De medewerker bezit alle kennis over hoe bepaalde activiteiten en processen worden uitgevoerd. Gezamenlijk stellen zij de risico's vast.

6. Analyseren en beoordelen van risico's in het projectteam

De risicomangementdeskundige die met behulp van de interviews inzicht heeft gekregen in de risico's per risicogebied, maakt een inschatting van de kansen en gevolgen van de geïdentificeerde risico's. Aangezien dit gepaard gaat met enige subjectiviteit dienen de andere teamleden onafhankelijk van elkaar te beoordelen of zij het met de inschattingen eens zijn.

7. Terugkoppeling naar medewerkers: beoordeling risico's en aangeven van maatregelen

Als het risicoprofiel per risicogebied in kaart is gebracht worden de bevindingen teruggekoppeld naar de verantwoordelijken voor de risicogebieden. Zij dienen aan te geven of zij zich kunnen vinden in de beoordeling van de risico's (waarvoor zij later verantwoordelijk worden gesteld) en dienen een voorstel te maken waarin zij maatregelen aangeven ter beheersing van de geïdentificeerde risico's.

8. Projectteam kiest maatregelen

Het projectteam maakt, mede op basis van de beschikbare budgettaire ruimte, keuzen welke maatregelen daadwerkelijk dienen te worden genomen. In de regel betreft dit maatregelen die gericht zijn op de grootste risico's of maatregelen die nauwelijks inspanning of geld kosten. Ook is het mogelijk dat besloten wordt bestaande maatregelen af te schaffen of aan te passen.

9. Implementatie van maatregelen

Met de verantwoordelijke voor een risicogebied worden tot slot afspraken gemaakt over de invoering van de gekozen maatregelen en de te verwachten effecten. Om als projectteam zicht te houden op de uitvoering of effecten van de maatregelen dient hierover door de verantwoordelijke te worden gerapporteerd. Vooraf moet worden bepaald welke elementen in de rapportage dienen te worden opgenomen. Bij deze criteria kan minimaal worden gedacht aan:

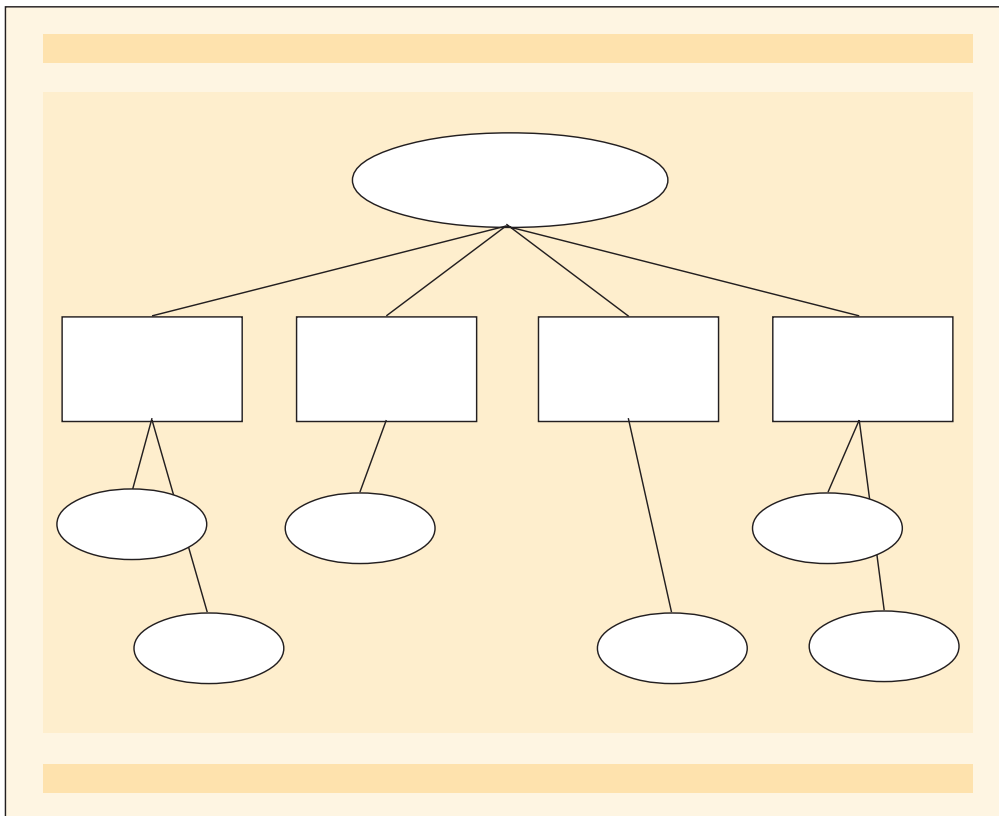
- monitoring van het risico;
- inspanningen qua tijd en geld voor de invoering of handhaving van de maatregel;
- het optreden van incidenten;
- meten van effecten van de maatregel;
- aangeven van de mate van 'doelbereiking' van de gemaakte afspraken;
- concluderen of er aanpassingen gewenst zijn.

Organisatie INSTRUMENTEN

Deze gegevens kunnen per kwartaal of halfjaar worden doorgegeven aan de interne coördinator. Deze waakt over het nakomen van de interne afspraken en rapporteert gesignaleerde afwijkingen aan het managementteam.

5. Tips

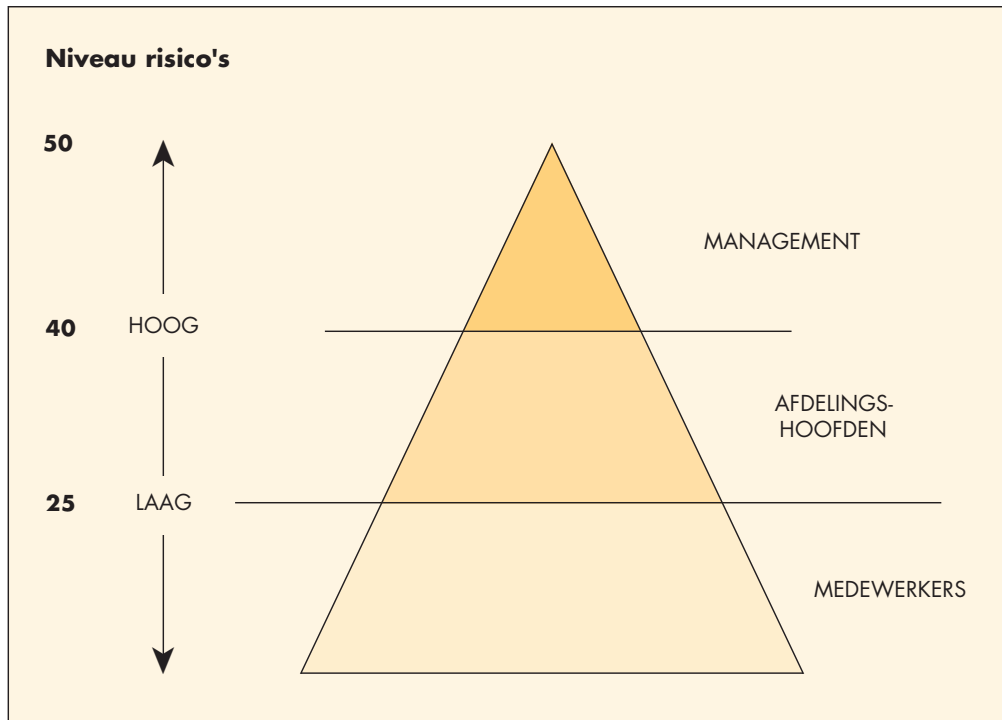
De stappen 1 tot en met 9 zijn altijd noodzakelijk in het risicomanagementproces, ongeacht of dit wordt toegepast op een specifiek project, een afdeling of een hele organisatie. In deze paragraaf wordt ervan uitgegaan dat risicomanagement in de hele organisatie wordt ingevoerd. Organisatiebreed heeft risicomanagement de meeste waarde. Dit betekent dat de eenmalige exercitie uit de voorgaande paragraaf een continu karakter moet krijgen. Daarin is echter al grotendeels voorzien zoals uit het volgende zal blijken.



Figuur 2. Doorsnee opbouw van een organisatie

Neem figuur 2 als voorbeeld van een gemiddelde organisatie. Stel dat deze organisatie 40 risicogebieden kent die verdeeld zijn over de afdelingshoofden (de ovale figuren). De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor hun risicogebieden en de risico's tot een bepaald vooraf afgesproken risiconiveau. Hun baas (rechthoekige figuur) is verantwoordelijk voor de risico's met een hoger risiconiveau en ontvangt de rapportages van de afdelingshoofden. Op dit middelste niveau bevindt zich een interne coördinator die de rapportages van de afdelingshoofden ontvangt, deze van commentaar voorziet en door-

stuurt naar het management. Het management op zijn beurt rapporteert weer aan het centrale management, waarbij een centrale coördinator de rapportages ontvangt en voor het centrale management van commentaar voorziet. Figuur 3 geeft dit proces weer.



Figuur 3. Verdeling van de verantwoordelijkheid voor risico's

Om het risicomanagement op deze wijze succesvol in de organisatie te verankeren dient aan enkele voorwaarden te worden voldaan.

- De rapportage over risico's en maatregelen moet worden gekoppeld aan een bestaande rapportagestructuur van de organisatie. Daarmee wordt zij onderdeel van een groter geheel waardoor rapportage automatisch moet volgen.
- De interne en/of centrale coördinator dient (vooral in de beginfase) zoveel mogelijk ondersteuning te bieden aan de verantwoordelijken voor de risicogebieden.
- De verantwoordelijke voor een risicogebied moet in een afdelingsoverleg met zijn medewerkers regelmatig het risicoprofiel van de afdeling op de agenda plaatsen. Dit dient te waarborgen dat wijzigingen in het risicoprofiel worden gesignaleerd.

Door het uitvoeren van de paragrafen 3 en 4 is de cirkel van het risicomanagementproces zoals afgebeeld in figuur 1 rond. Het voor een eerste maal doorlopen van dit proces legt de basis voor risicomanagement. Door het risicomanagementproces op een continue basis in de organisatie te verankeren wordt de cirkel telkens weer doorlopen. Dit leidt tot een verbreding en verdieping in de beheersing van risico's.

* Drs. G.A.M. Haisma is directeur van WIN Groep bv te Utrecht, Adviesbureau voor toekomstgerichte organisatie-ontwikkeling, training en management.



© 1999. Overname tekst: *het overnemen en vermenigvuldigen van teksten is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de uitgever*. Uitgever en redactie streven naar actuele en zo accuraat mogelijke informatie, zij kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel blijvende onvolkomenheden in die informatie.