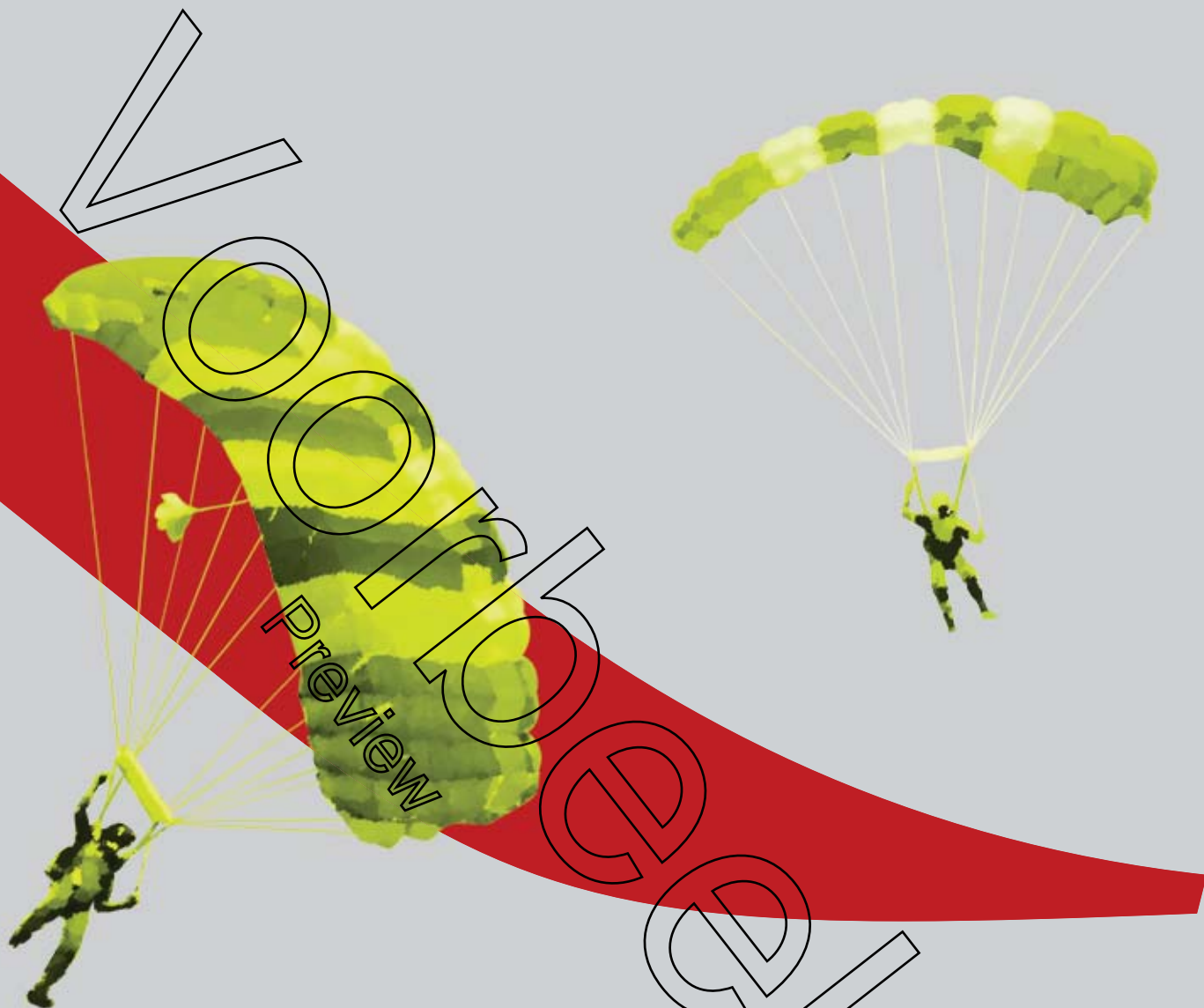


Dit document mag slechts op een stand-alone PC worden geïnstalleerd. Gebruik op een netwerk is alleen toestaan als een aanvullende licentieovereenkomst voor netwerkgebruik met NEN is afgesloten.
This document may only be used on a stand-alone PC. Use in a network is only permitted when a supplementary license agreement for us in a network with NEN has been concluded.



Risicomanagement en het INK-managementmodel

voor organisaties in conditie **INK**

Voorbeeld
Preview

Voorbeeld
Preview

Risicomanagement en het INK-managementmodel

voor organisaties in conditie **INK**

Voorbeeld
Preview

Copyright INK, Zaltbommel

Versie 2009, 1^e druk

'Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het INK.'

INHOUD

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
Hoofdstuk 2 Het begrip risicomanagement	8
2.1 ERM-framework	8
2.2 Fysieke en mentale implementatie	11
Hoofdstuk 3 Risicomanagement en het INK-managementmodel	12
3.1 Overeenkomsten en verschillen	12
3.2 Risico's per aandachtsgebied	13
3.3 De INK-dimensies en risicomanagement	15
Hoofdstuk 4 Diagnose risicomanagement	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Werkwijze uitvoering diagnose risicomanagement	17
4.3 Organisatiegebieden	20
4.4 Resultaatgebieden	25
4.5 Profielschets	30
Hoofdstuk 5 Toepassen	31
Dankbetuiging	34

VOORWOORD

Risicomanagement staat volop in de belangstelling. In onze complexe organisaties hangt succes of falen af van een groot aantal op elkaar inwerkende factoren. Improvisatie schiet tekort als risicovolle gebeurtenissen zich voordoen. Een weldoordachte aanpak is vereist.

In deze publicatie wordt een brug geslagen tussen de benadering van continu verbeteren en vernieuwen van organisaties – zoals vervat in het INK-managementmodel – en de benadering van risicomanagement, zoals onder andere opgenomen in COSO II. Deze benaderingen hebben in essentie dezelfde filosofie, maar de weg om tot resultaten te komen, verschilt. Deze wegen zijn naar ons oordeel complementair, ze kunnen elkaar versterken. De kracht van het INK-managementmodel is gelegen in de integrale benadering en de analyse van de samenhang in de bedrijfsvoering. Bij risicomanagement is de consequente aandacht voor 'controls' en details van sturing sterk ontwikkeld. Beide benaderingen zijn het stadium voorbij dat zij verandering verwachten van het formuleren van regels. Het gaat niet om het 'handboek in de kast', maar om het beïnvloeden van feitelijk gedrag.

Een werkgroep van INK-kennispartners heeft beide benaderingen met elkaar vervlochten met als streven 'the best of both worlds' te bereiken. Het resultaat is in deze publicatie 'Risicomanagement en het INK-managementmodel' weergegeven.

Wij hopen dat u er inspiratie aan ontleent om uw organisatie verder te verbeteren en te vernieuwen en om uw risico's succesvol te managen.

mr. R.J. Stassen
directeur INK

INLEIDING

Zonder risico geen leven. Rond het eerste levensjaar begint een kind eerst onbewust en later bewust risico's te nemen met als eerste belangrijke wapenfeit het leren lopen. Letterlijk een eerste stap om verder te komen in het leven. Een ontluikende wil om met vallen en opstaan iets te bereiken. Naarmate de leeftijd toeneemt, wordt geleerd van de positieve en negatieve ervaringen. Het kind, en later de volwassene, maakt bewuste keuzes. Ervaringen, leeftijd, karakter en omstandigheden bepalen de grenzen tot waar men wil gaan. Succesvol gedrag wordt – waar mogelijk – herhaald en in routines vastgelegd. Van negatieve ervaringen wordt geleerd om het de volgende keer anders te doen. Omdat de omstandigheden echter voortdurend veranderen, komt aan dit leerproces nooit een einde en zullen ook de ingeslepen routines – “zo doe ik dat al 20 jaar!” – opnieuw ter discussie worden gesteld. De ene persoon zal dit als vervelend en bedreigend ervaren, terwijl andere – meer avontuurlijk ingestelde – personen deze veranderingen juist bewust opzoeken.

Voor organisaties – die bestaan uit een groep mensen die op gestructureerde wijze met elkaar samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken – zijn ten aanzien van risicomanagement gelijksoortige conclusies te trekken.

Ook organisaties zijn ooit een keer geboren, hebben de eerste stappen naar de toekomst gezet. Hebben ervaren wat goed en wat minder goed ging. Proberen te leren van negatieve ervaringen en willen grip krijgen op de correcte uitvoering van de werkzaamheden.

Door het noodzakelijke samenspel tussen mensen in en buiten de organisatie in verschillende rollen, is het managen van risico's echter veel malen complexer dan op persoonlijk niveau. Een aantal externe factoren heeft de afgelopen jaren de noodzaak van risicomanagement vergroot.

Transparantie is waarschijnlijk de belangrijkste factor. Belanghebbenden – burgers, aandeelhouders, milieugroepen, klanten, werknemers – eisen openheid en roepen de organisatie in het openbaar ter verantwoording als zaken niet naar wens verlopen. Voorbeelden te over:

- een aantal beursschandalen in de USA, maar ook in Nederland (WorldOnline, Ahold);
- milieurampen zoals bij de aardoliewinning (Nigeria) – transport (Exxon Valdez);
- gebrekkig veiligheidstoezicht (cafébrand Volendam, vuurwerkramp Enschede);
- falend jeugdbeleid (tientallen organisaties die naast elkaar werken en weinig effectief zijn);
- kartelvorming in de bouw.

Dit soort negatieve ervaringen leiden steevast tot de roep om meer toezicht, controle, borging, certificatie en andere vormen van beheersing.

Er zijn echter nog meer redenen waarom risicomanagement zo sterk in de belangstelling staat. We lichten er drie toe.

Concurrentie op wereldschaal

De mondialisering heeft tot gevolg dat in het overgrote deel van de markten de kwaliteit-/prijsverhouding heel kritisch is. Een iets te hoge prijs of te lage kwaliteit worden onverbiddelijk door de concurrentie afgestraft. De kostprijs wordt daarom door vergaande specialisatie tot het absolute minimum teruggedreven, terwijl de afhankelijkheid van de leveranciers enorm toeneemt. Dit alles leidt tot smalle marges. Als er iets mis gaat, verdwijnt de winst als sneeuw voor de zon en wordt het voortbestaan bedreigd.

Publieke verantwoordelijkheid

De publieke roep om efficiënte besteding van belastinggelden en vermindering van (semi)collectieve lasten heeft ervoor gezorgd dat in veel overheid gerelateerde sectoren – zoals de veiligheidsketen, de gezondheidszorg en het onderwijs – prestatiecontracten zijn afgesloten en gepubliceerd. Dit zet niet alleen druk op de kostenbeheersing, maar maakt ook de geleverde (wan)prestatie zichtbaar. Een serieus risico voor het management dat daarvoor publiekelijk ter verantwoording kan worden geroepen.

Innovatieve ontwikkelingen

Innovatieve ontwikkelingen kunnen vergaande consequenties hebben voor de positie en het bestaansrecht van organisaties. De meest opvallende is de ontwikkeling van de informatietechnologie, waardoor zich een virtuele economie ontwikkelt. Via internet kan steeds meer gecommuniceerd, geregeld, besteld en geleverd worden.

Als dit soort ontwikkelingen niet tijdig wordt gesignaleerd, kan dit de continuïteit van de organisatie ernstig bedreigen. Investeren in de toekomst en op tijd beslissen om het producten- en dienstenpakket aan te passen, brengt risico's met zich mee. Het is niet verstandig dit in het wilde weg te laten gebeuren. Nadenken over het gewenste risicoprofiel is een belangrijke eerste stap.

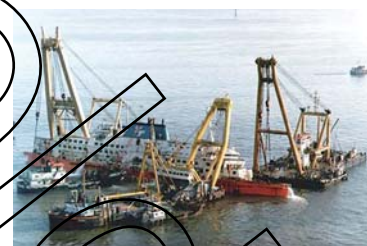
Uit het voorgaande mag blijken dat het managen van risico's betrekking heeft op *beheersing en verantwoording* en op de *ontwikkeling en besturing* van een organisatie. Waar voorheen de focus lag op het voorkomen van (financiële) rampen, wordt nu ook gekeken naar de andere aspecten die het succes van de organisatie bepalen. Uitgaande van missie, visie en strategie is het essentieel om pro-actief te onderzoeken wat de risico's zijn die het realiseren ervan in de weg kunnen staan. Risicomanagement heeft dus niet alleen betrekking op het voorkomen van materiële en immateriële schade, maar ook op het voorkomen dat kansen worden gemist! Hier ligt de vermindering tussen risicomanagement en de strategie van de organisatie: hoe zorg je dat je de juiste dingen doet en de dingen juist doet?

Een tweede belangrijke conclusie is dat risicomanagement als een integrale methode moet worden opgepakt. Risico's beheersen op onderdelen terwijl andere bepalende elementen buiten het gezichtsveld blijven, heeft iets van *van naar de zee dragen*.

De oriëntatie op verschillende belanghebbenden, de verbinding met de strategie en besturing, de integrale benadering, al deze zaken vormen samen het fundament onder het INK-managementmodel. Het lag dan ook voor de hand dat een werkgroep van INK-kennispartners het onderwerp risicomanagement met de INK-bril tegen het licht heeft gehouden en vervolgens deze publicatie heeft samengesteld.

The Herald of Free Enterprise

Het volkomen veilig geachte 'roll on - roll off' schip 'Herald of Free Enterprise' kapseisde (binnen 90 seconden) en zank bij het verlaten van de haven van Zeebrugge in 1987. Hierbij kwamen 193 mensen om het leven.



Een ongeluk komt nooit alleen

- Haast in verband met vertraging
- Openstaande laaddeuren
- Boeggolf door hoge snelheid
- Persoonlijke controle door de bootsman niet uitgevoerd
- Signalering geschrapt uit ontwerp van het schip
- Ballasttanks nog vol
- Vrachtwagens niet vastgezet

Lessons learned

- Fatale gebeurtenissen ontstaan vaak door opeenstapeling van risicofactoren
- Complexiteit te groot voor improviserend oplossen

- Risicofactoren zijn zeer divers van aard en worden door één individu niet overzien
- Structurele en samenhangende benadering is noodzakelijk
- Niet alleen procedurele, maar ook menselijke factoren

De opbouw van deze publicatie volgt in hoofdlijnen het proces dat een organisatie doorloopt bij de toepassing van risicomanagement. We beginnen met het begrip nader toe te lichten en sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij het gedachtegoed van COSO, een groep internationale organisaties die in 2004 het ERMF (Enterprise Risk Management Framework) heeft ontwikkeld.

Nadere informatie over COSO en ERM is te vinden op: www.coso.org. Hier is ook de managementsamenvatting van het ERM-framework te downloaden (ook in het Nederlands) en tevens een powerpoint presentatie (Engels) over implementatie van ERM.

Na behandeling van het ERM-framework in Hoofdstuk 2 wordt vervolgens in Hoofdstuk 3 de verbinding gelegd met het INK-managementmodel.

Dan wordt het tijd het risicoprofiel van de eigen organisatie vast te stellen. De INK-werkgroep heeft daartoe een diagnosemodel ontwikkeld dat in de vorm van een aantal werkbladen in Hoofdstuk 4 is opgenomen.

We sluiten af (Hoofdstuk 5) met een beschrijving van een mogelijke aanpak in aansluiting op de diagnose.

Copyright
Preview

ALTIJD DE ACTUELE NORM IN UW BEZIT HEBBEN?

Nooit meer zoeken in de systemen en uzelf de vraag stellen:
'Is INK 12:2009 nl de laatste versie?'

Via het digitale platform NEN Connect heeft u altijd toegang tot de meest actuele versie van deze norm. Vervallen versies blijven ook beschikbaar. **U en uw collega's** kunnen de norm via NEN Connect makkelijk raadplagen, online en offline.

Kies voor slimmer werken en bekijk onze mogelijkheden op www.nenconnect.nl.

Heeft u vragen?

Onze Klantenservice is bereikbaar maandag tot en met vrijdag, van 8.30 tot 17.00 uur.

Telefoon: 015 2 690 391

E-mail: klantenservice@nen.nl

