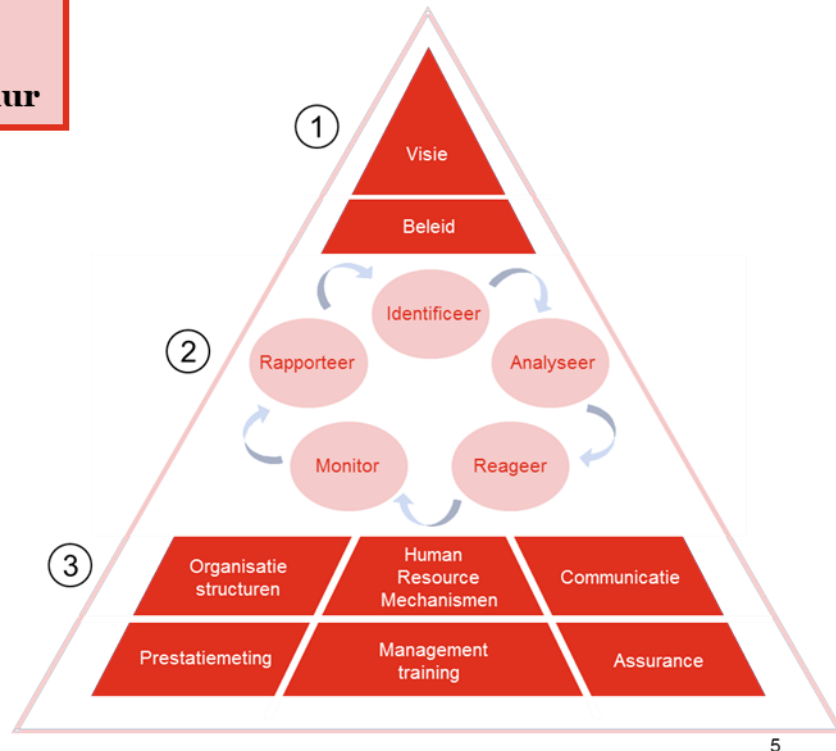


Aandachtspunten
risicomanagement

Kernelementen van een risicomangement systeem – Instrumenteel

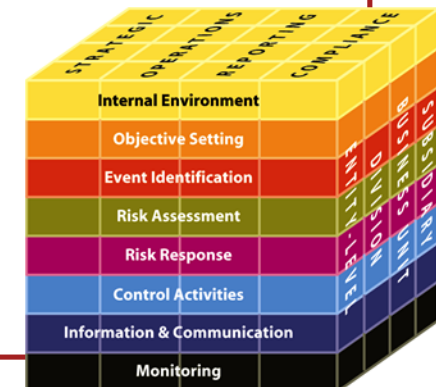
- 1. Strategie
- 2. Proces
- 3. Structuur



5

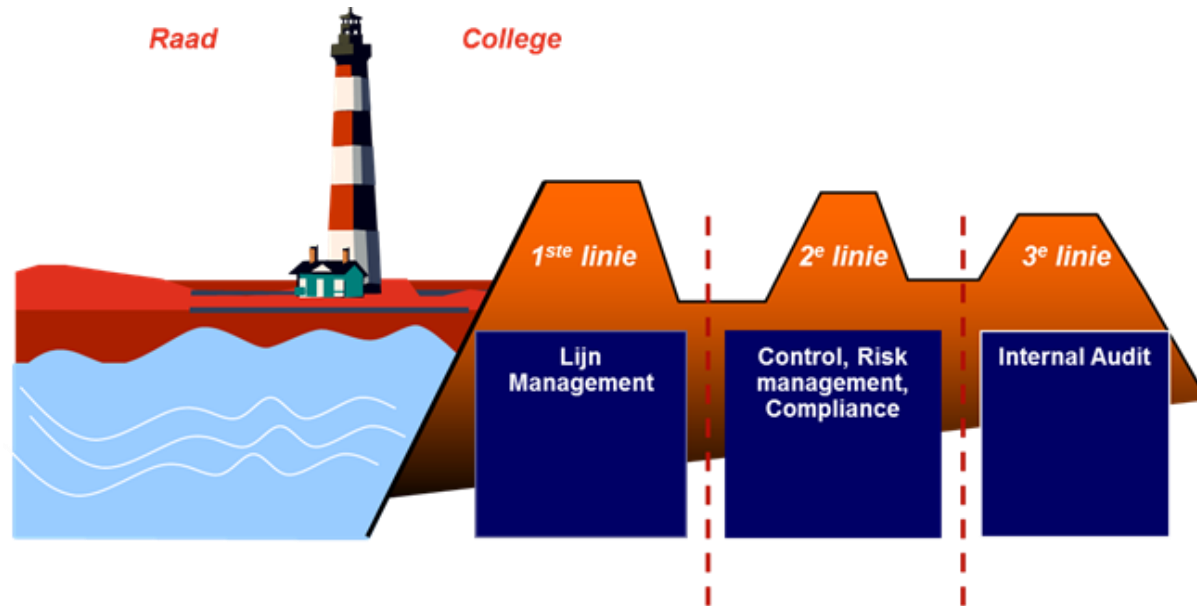
Aandachtspunten

- Risicomangement bestaat uit:
 1. Strategie,
 2. Proces én
 3. Structuur
- Gebruik modellen voor volledigheid en inspiratie, maar maak concreet
- Spreek dezelfde taal



Three lines of defence

Rollen en verantwoordelijkheden



Aandachtspunten

- Duidelijkheid en onderling begrip van toegewezen rollen en verantwoordelijkheden
- Lijnmanagement (1e lijn) altijd eindverantwoordelijk
- 2e lijn faciliteert/adviseert en monitoort
- 3e lijn toetst onafhankelijk
- Three lines werken als communicerende vaten
- Risico dat beheersing “weggedelegeerd” wordt naar 2e en 3e lijn

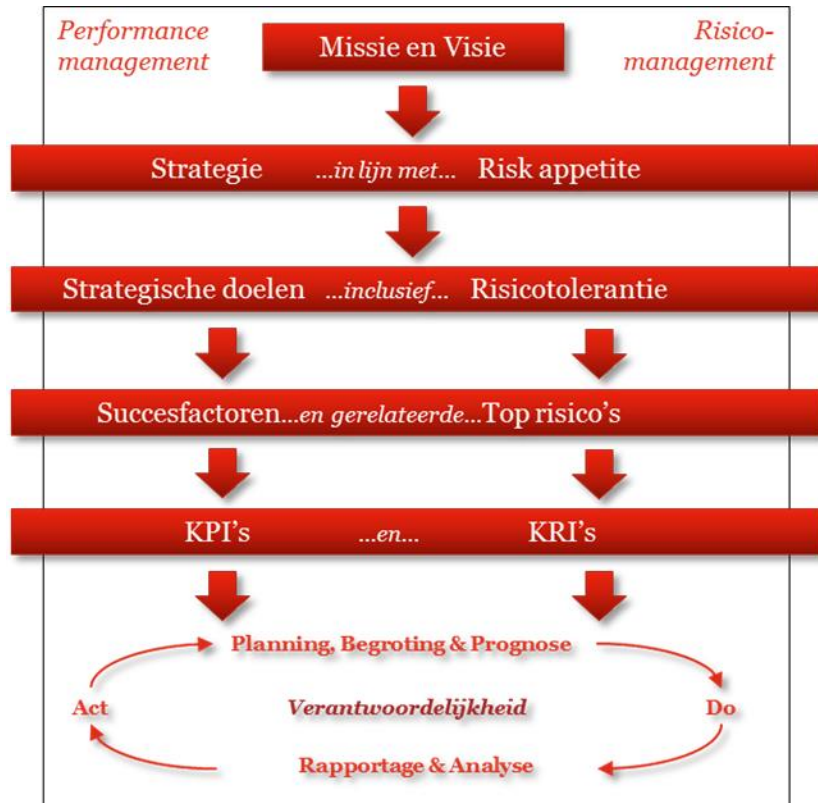
Borging in de planning & control cyclus



Aandachtspunten

- Aansluiting bij bestaande managementsystemen
- Cyclus wordt vaak niet goed afgemaakt (daadwerkelijke verandering/verbetering niet gerealiseerd)
- Scherpste van managementinformatie
 - Kracht zit in de beperking
 - Wat wil je nu echt weten en dus meten?
- Voorspellende indicatoren: Kritische Risico Indicatoren (KRI's)

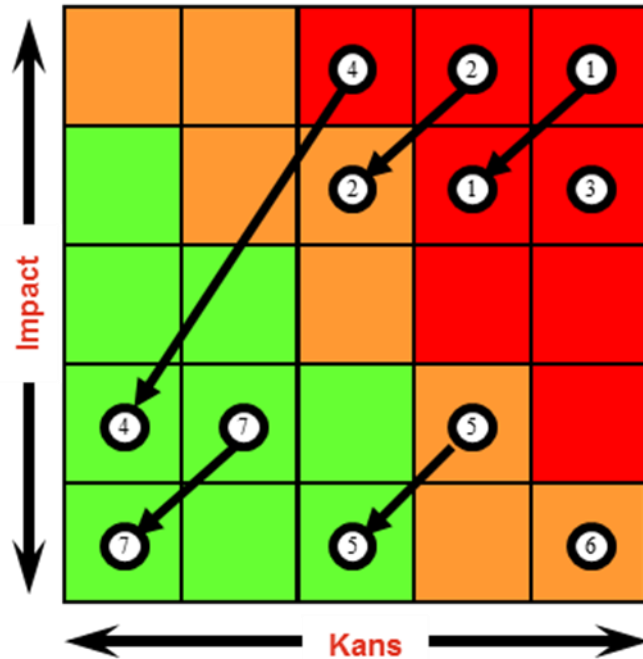
Risicomanagement en performance management



Aandachtspunten

- Te veel doelen en risico's
- Silobenadering risico's: relatie met doelen dienst/organisatie ontbreekt
- Informatie over risico's en prestaties gescheiden
- Onvoldoende consistente doorvertaling van Missie/Visie naar concrete KPI's en KRI's

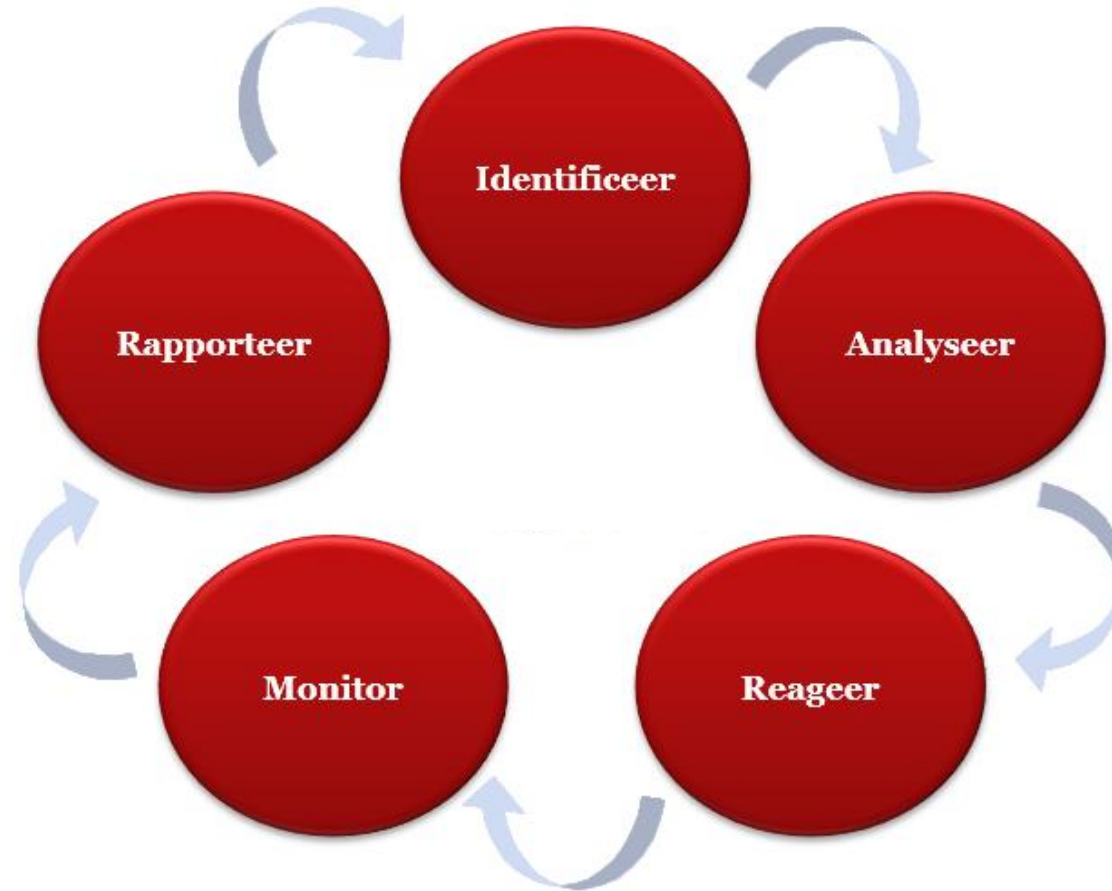
Het risicoprofiel



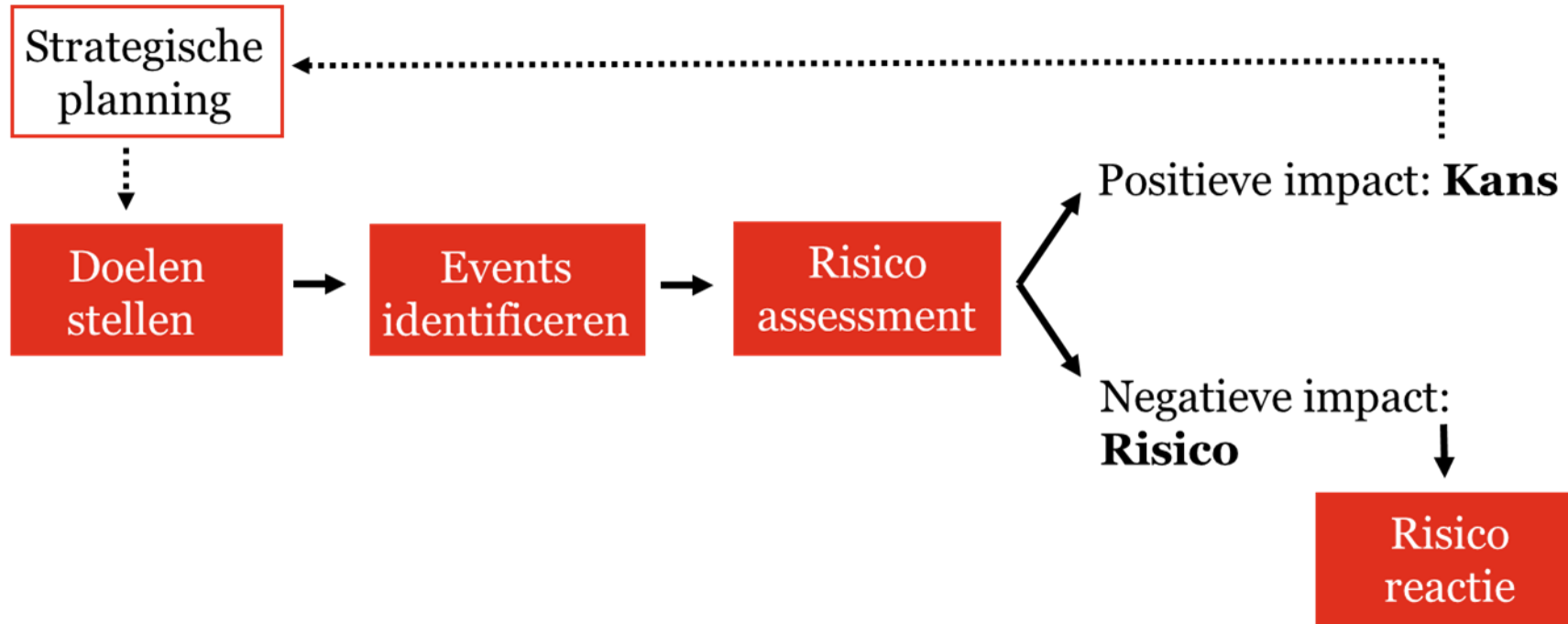
Aandachtspunten

- $\text{Risico} = \text{kans} * \text{impact}$
- Aandacht voor de kwaliteit en werking van beheersmaatregelen
- Niet alleen aandacht voor hoge kans * hoge impact → gevaar van lage kans * hoge impact (zwarte zwanen)
- Aandacht voor verschillende risicocategorieën (praktijk vaak focus op een beperkte set)

Het risicomangement proces op hoofdlijnen



Events identificeren



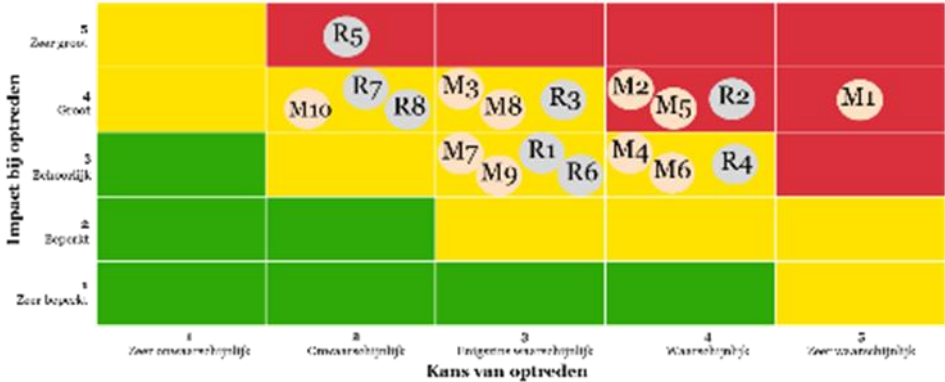
Mogelijkheden voor identificatie

- Naar aanleiding van incidenten
- Gestructureerd (vooraf) tijdens een workshop of enquête



Risico inschatting

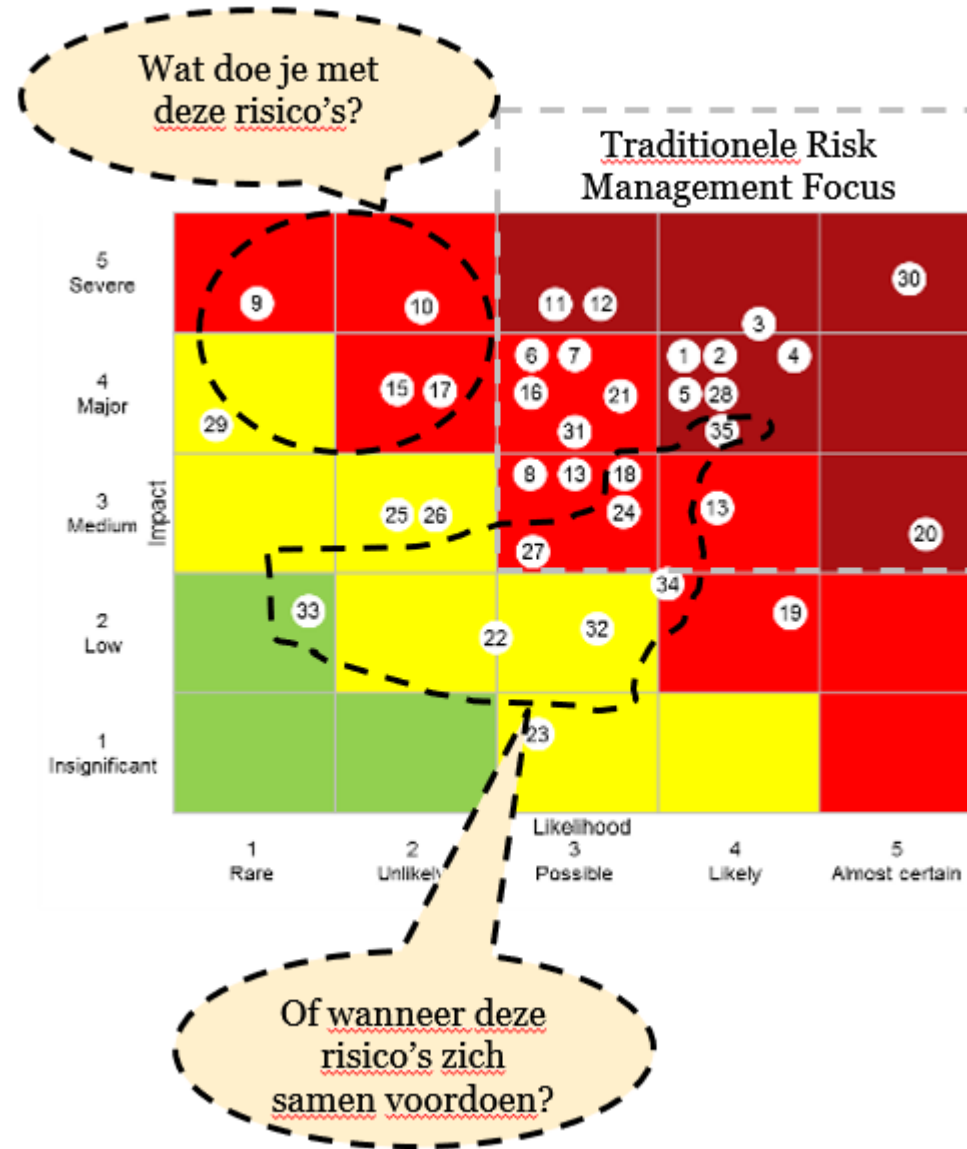
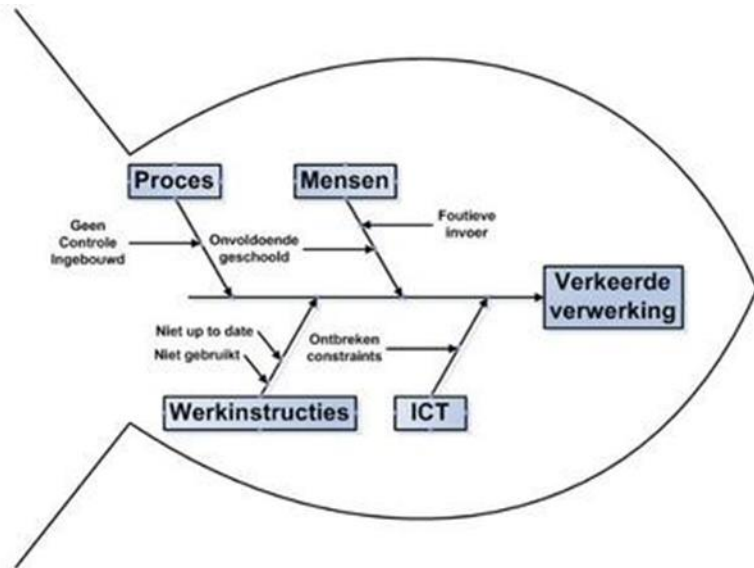
- Risico = kans * impact
- Relatieve schalen of kwantificeren:
 - Data van daadwerkelijke verliezen
 - Inschatting van verwachte kosten
 - Scenario analyse
- Vermeng kans en impact niet met elkaar!
 - de impact van een gebeurtenis is de schade die je lijdt op het moment dat het event zich voordoet
 - de kans geeft aan hoe vaak je verwacht dat een bepaalde gebeurtenis zich in een bepaald tijdsbestek voor zal doen



Analyse methoden

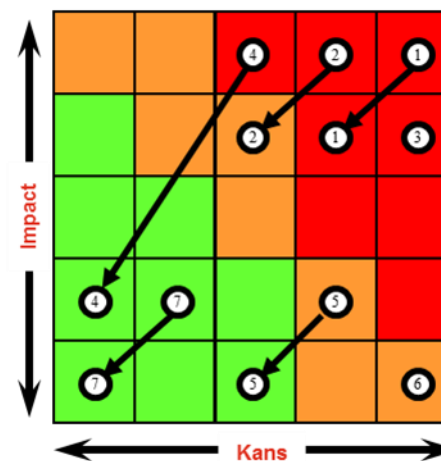
Oorzaak gevolg analyse

(Visgraat / Ishikawa diagram)



Risico-niveau

- Bruto risico
 - Risico zonder rekening te houden met aanwezige beheersmaatregelen
- Netto risico
 - Risico rekening houden met de huidige beheersmaatregelen én
 - De mate waarin de huidige maatregelen werken
- Rest risico
 - Risico na aanvullende maatregelen (nog te implementeren)

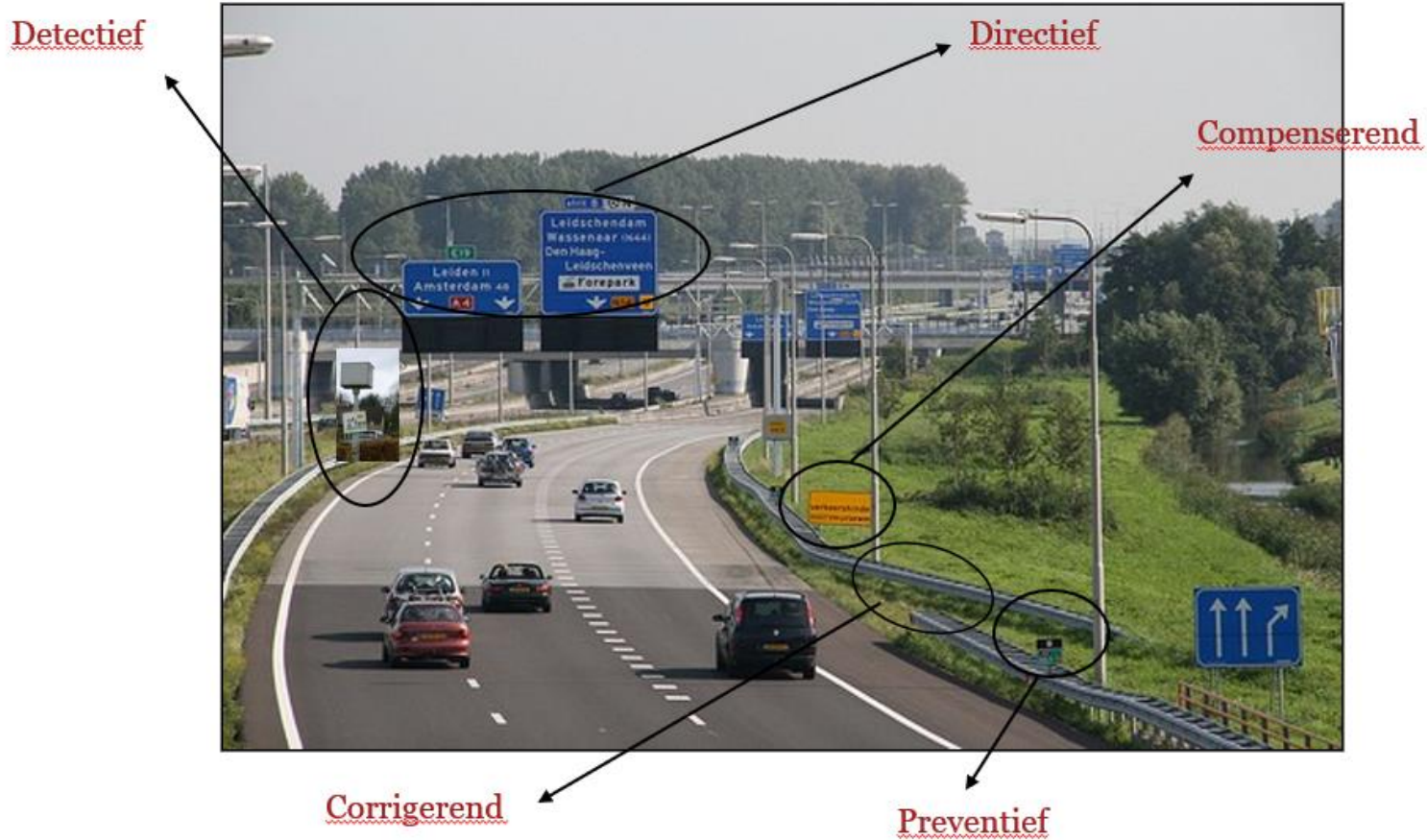


Typen risico reacties - voorbeeld

Vermijden (Terminate)	Delen / Overdragen (Transfer)
<ul style="list-style-type: none"> • Afstoten van een afdeling of locatie • Besluiten om geen nieuwe initiatieven / activiteiten te ondernemen die een bepaald risico met zich mee brengen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzekeren van significante onverwachte verliezen • Betreden van samenwerkingsverband • Hedging van risico's met behulp van instrumenten op de kapitaalmarkten • Uitbesteden van bedrijfsprocessen • Delen van risico door contractuele bepalingen met klanten, leveranciers of partners
Reduceren (Treat)	Accepteren (Take)
<ul style="list-style-type: none"> • Diversifiëren van producten • Instellen van operationele limieten • Realiseren van effectieve bedrijfsprocessen • Verhogen van betrokkenheid van management bij besluitvorming en monitoring • Herbalanceren van portfolio van bezittingen om blootstelling aan bepaalde potentiële verliezen te beperken • Herallocatie van kapitaal over de werkmaatschappijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen op compensatie van mogelijke verliezen binnen een portfolio • Accepteren van risico's die reeds binnen tolerantiegrenzen liggen

Typen beheersmaatregelen

Een blik op de weg



Review & toetsing

Monitor

2e lijn

- Risk management, Compliance, Control, etc.
- Management informatie
- Reviews
- 100% controles

3e lijn

- Internal audit activiteiten
- Onafhankelijke toetsing
- Steekproeven

1e lijn

- Begint bij monitoring vanuit management!
- Dagelijks toezicht/supervisie
- Zelf controle
- Evt. formeel management testing

Rapportage format



Risico	Beschrijving	Prioriteit (kans * Impact)	Eigenaar	Bestaande maatregelen	Monitoring	Actie
1						
2						
3						
4						
5						

