



De risico-pannenkoek als hulpmiddel

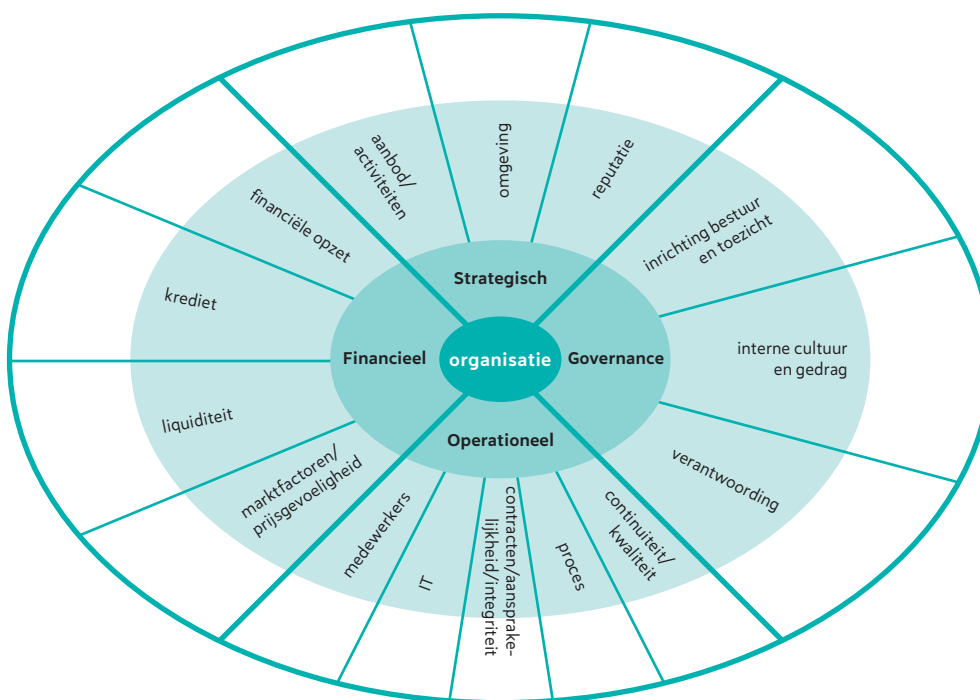
Hoe krijg je zicht op de kans op en impact van risico's

Elke organisatie heeft te maken met risico's: op financieel gebied, bij de uitvoering van werkzaamheden en projecten of bij de acquisitie van nieuwe werkzaamheden, projecten of subsidies.

Welke risico's uw organisatie loopt en hoe uw organisatie omgaat met risico's is daarom een belangrijk onderwerp van gesprek tussen de directie en bestuur/toezicht. Risicomanagement is een hulpmiddel om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en ze beter te beheersen.

Risico-management bestaat uit:

- Het inventariseren van de risico's
- Het categoriseren van de risico's langs de lijnen van kleine en grote kans van optreden en van weinig tot veel impact
- Afspraken maken over de mate waarin de organisatie risico's kan en mag lopen
- Het beheren en beheersen van de risico's.



A. Risico-inventarisatie

Om een beeld te krijgen van de risico's die uw organisatie loopt is het goed een inventarisatie te maken. De uitkomsten kunt u vervolgens categoriseren en weergeven in de pannenkoek door aan te kruisen hoe u elk onderdeel bij uw organisatie waardeert.

Je kunt 4 risico-domeinen onderscheiden:

- Strategie:** de risico's die de organisatie loopt voor het eigen bestaan als niet of te weinig wordt gereageerd op veranderingen in de omgeving, zoals politieke of beleidsveranderingen, veranderingen in de marktpositie door concurrentie of ander publieksgedrag of



verslechteren van de positie door negatieve perceptie bij klanten en andere stakeholders.

2. **Governance** (besturing/inrichting): hier gaat het over mogelijke risico's door het niet goed inrichten van de organisatie (met als gevolg bijvoorbeeld onduidelijke besluitvorming), de gevaren van bijvoorbeeld een risico-nemende cultuur waar risicomijdend gedrag gewenst is, en het risico van onvolledige en/of onjuiste verantwoording over besturing en resultaten van de organisatie.
3. **Financieel**: hier spelen bijvoorbeeld de gevaren van veranderende klantwensen (en dus minder afname van diensten/producten), van contractuele verplichtingen die niet nagekomen worden (bijvoorbeeld leveranciers die niet leveren waardoor een productie vertraging oploopt), en niet op elkaar afgestemd zijn van inkomende en uitgaande geldstromen waardoor acuut gebrek aan liquiditeit optreedt (bijvoorbeeld te maken kosten versus inkomende subsidie of inkomsten uit kaartverkoop).
4. **Operationeel**: slechte planning, gebrek aan vaardigheden bij medewerkers, gebrek aan juiste medewerkers, het uitbesteden van belangrijke activiteiten aan anderen, het niet goed beheersen van kernprocessen. Dit zijn allemaal risicofactoren.

B. Categoriseren van risico's

Na het inventariseren van de risico's op deze 4 domeinen, worden de risico's ingedeeld op de kans dat ze voorkomen (van klein tot groot) en op hun mogelijke impact:

1. *Kleine kans, weinig impact*
Aan risico's in deze categorie hoeft niet veel aandacht besteed te worden. Periodiek controleren of de onderwerpen nog steeds in deze categorie vallen.
2. *Grote kans, weinig impact*
Als de kans groot is dat deze risico's werkelijkheid worden, dient het duidelijk te zijn wat er moet gebeuren als ze voorkomen. Deze risico's dienen vooral beheerd te worden.
3. *Kleine kans, grote impact*
Het soort impact is hier van cruciaal belang. Als de impact dermate groot is dat het voortbestaan van de organisatie op het spel staat, dan dienen deze risico's zo goed mogelijk onderzocht te worden en de impact in kaart gebracht. De aandacht gaat vooral uit naar het in de gaten houden en zo mogelijk verminderen of beheersen van het risico.
4. *Grote kans, grote impact*
Deze risico's verdienen acute aandacht gericht op zowel het verminderen van de kans als op mogelijkheden om de impact te verminderen.

Vaak is het moeilijk om onderscheid te maken tussen een kleine en grotere kans op een risico met veel impact. Deze risico-inschatting hangt af van de risico-houding van degene die de inschatting maakt. Iemand die geneigd is risico's te nemen, zal de kans lager inschatten dan iemand die tegen het nemen van risico's is. Voor toezichthouders is het daarom van groot belang de risico-houding van het bestuur goed in te schatten.

Het inschatten van de risico's van een grote theaterproductie met veel beslag op de financiële middelen zal wellicht door de artistieke leiding veel positiever geschieden dan door de zakelijke leider. Een lastig dilemma voor toezichthouders als het voortbestaan van een toneelgezelschap in gevaar kan worden gebracht.

C. en D. Afspraken maken en beheer

Na het inventariseren en inschatten van de risico's moeten de directie en bestuur/toezicht duidelijke afspraken maken over de mate van risicobereidheid van de organisatie. Wat is de omvang van de risico's die op welk terrein voor de organisatie te dragen zijn? Bij welke risico's is overleg tussen bestuur en toezicht noodzakelijk?

De directie zal ook aan het bestuur/toezicht duidelijk moeten maken welke maatregelen worden genomen om de risico's te beheersen en te beheersen.

Inventariseren en inschatten van de risico's op de verschillende domeinen moet periodiek worden herhaald.