

Praktisch risicomanagement voor kmo's

Marie Gemma Dequae & Sonja Janicijevic



Praktisch risicomanagement voor kmo's

BELRIM

BELRIM is de Belgische beroepsvereniging van risk en insurance managers en telt een 200-tal leden, waaronder de grote(re) bedrijven uit de industrie, de financiële wereld en de dienstensector. Onze eerste doelstelling is risicomanagement in de kijker te zetten via algemene bewustmaking en een contact- en networking platform te bieden aan onze leden.

Op regelmatige basis organiseren wij events over uiteenlopende topics, zoals cyber security, supply chain interruption, risk appetite, strategisch risicomanagement. Ook focussen wij op 'hot topics', zoals de covid pandemie en de gevolgen van de klimaatverandering.

De praktijk leert ons dat risico's nooit rekening houden met de grootte van een bedrijf. Wij geloven dan ook stellig dat een kruisbestuiving tussen grote en minder grote bedrijven heel nuttig is. Door onze leden met elkaar in contact te brengen vinden ze oplossingen, leren ze nieuwe methodologieën kennen en blijven ze op de hoogte van wat er leeft binnen de markt.

BELRIM wil uw partner bij uitstek zijn voor risicomanagement, op welke schaal ook.

Inleiding

- Risicomanagement heeft zich bewezen als management discipline die organisaties ondersteunt bij de realisatie van strategie en doelstellingen. De discipline wordt in alle sectoren toegepast als onderdeel van de managementprocessen. Zo ook binnen kleinere en middelgrote ondernemingen. De mate waarin zij risicomanagement expliciet toepassen hangt af van de bedrijfscultuur, wijze van aansturing, regulering van de sector en vraag van stakeholders.
- Unizo besteedt in de Code voor Goed Bestuur aandacht aan het belang en de inrichting van risicomanagement. De code positioneert risicomanagement als een taak van het bestuur en koppelt het aan de andere managementcontrole mechanismen, zoals interne controle en audit.
- Een uitdaging voor kleinschaligere organisaties is om risicomanagement efficiënt te organiseren zodat de risico's tijdig in beeld zijn en worden beheerst, waarbij het proces pragmatisch en met beperkte inzet wordt toegepast.
- Deze handleiding biedt een leidraad voor kmo's met generieke risicomanagement standaarden, zodanig opgezet dat ze effectief kunnen worden geïmplementeerd in een overzichtelijke organisatie.

Randvoorwaarden

- Voor de raad van bestuur en het managementteam
- Duidelijk beleid m.b.t het 'nemen en beheersen' van risico's
- Activeren risicomanagement door sturen op risico's

Commitment

Risicomanagement is een taak van de raad van bestuur, en het managementteam, en zal alleen slagen indien zij het belang van beheersing van risico's uitdragen en hier actief op sturen binnen het managen van de organisatie.

Risicomanagement beleid

Vertrekpunten: missie, visie, strategie en SWOT

Risicobereidheid: relevante soorten risicogevolgen / waar sturen we op aan?

- Denk aan: financiële gevolgen, imago, compliance, veiligheid enz?
- Hoeveel risico kunnen we op elk van deze dragen?

Aansturing

Raad van bestuur en management monitoren en bespreken risico's actief.

De kans en gevolgen van risico's worden zoveel mogelijk teruggebracht naar aanvaardbaar niveau.



Tips

- Introduceer risicomanagement als bestuurder of bedrijfsleider binnen de organisatie;
- Communiceer het belang en geef aan dat er actief op gestuurd zal worden;
- Geef daarbij aan wat de risicobereidheid van de organisatie is:
 - Welke soorten gevolgen zijn kritisch? Hoeveel risico kan de organisatie dragen? Bijvoorbeeld

Type impact Risicobereidheid	Financieel (EUR)	Voorbeeld inzake ongevallen
Aanvaardbaar	<250.000	Ongeval met zeer licht letsel (schram, stoten)
Kritisch	250.000 - 500.000	Ongeval met tijdelijk relatief licht letsel
Onaanvaardbaar	>500.000	Ongeval met zwaar tijdelijk of blijvend letsel

- Bedenk hoe op risico's gestuurd zal worden en communiceer dit:
 - Agendapunt periodiek werkoverleg?
 - Aansturing tijdens 1 op 1 gesprekken?
 - Aansturing onderdeel van functiebeschrijving en verantwoordelijkheid?
- Stuur actief en geef terugkoppeling over de effecten van (het ontbreken van) risicomanagement.

- Structuur risicoprofiel
- Inschatting omvang risico's
- Prioriteiten en beheersing

Risico-identificatie model

Risico categorieën geven de soorten risico's aan relevant voor de onderneming en ondersteunen de volledigheid van de analyse. Een praktische indeling voor een kmo volgt hieronder.

Classificatie die aansluit op risicobereidheid

Geeft klassen voor inschatting en prioritering van risico's, zoals geschetst onder risicobereidheid.

Acties en monitoring opvolging

Raad van bestuur en management monitoren en bespreken risico's actief.
De kans en gevolgen van risico's worden zo veel mogelijk teruggebracht naar aanvaardbaar niveau.

Risico-identificatie model op basis van de Kaplan indeling

Externe risico's waarop geen directe invloed is, maar waarop de organisatie wel kan anticiperen. Denk aan:

- Nieuwe wet- en regelgeving;
- Geopolitieke verschuivingen;
- Grote verschuivingen in de markt door nieuwe revolutionaire business modellen;
- Algemene economische situatie;
- Pandemie.



Operationele risico's waarop een organisatie direct invloed heeft. Denk aan:

- Personeelsrisico's zoals: ziekte en ongevallen, kennis- en/of capaciteitsverlies, integriteit;
- Materiële risico's zoals: brand, verlies, defect raken van middelen, diefstal, transport;
- Cyber en ICT risico's;
- Andere immateriële verliezen en stilstand;
- Aansprakelijkheidsrisico's door schade aan derden: producten, milieu, cyber, enz;
- Contractuele schades zoals penalties;
- Financiële risico's zoals: debiteuren risico's, renterisico's, valutarisico's enz.

Strategische risico's die de organisatie bewust aangaat om haar doelen te realiseren. Denk aan:

- Onzekerheden in het business model: betreden van een nieuwe markt, lanceren van een nieuw product;
- Inspelen op voorspelde demografische veranderingen enz.

Classificatie voor inschatting risico's: kans x impact

- Door de omvang van risico's in te schatten krijgt uw organisatie een beter beeld van de impact van een potentieel risico en van de totale risico-omvang (kans x impact). Deze inschattingen kunnen helpen bij het stellen van prioriteiten voor risicomanagement. Een eenvoudige classificatie voor impact hebben wij reeds in beeld gebracht. Deze kan u op maat maken voor uw organisatie (financiële positie) en risicobereidheid.

Type impact Risicobereidheid	Financieel (EUR)	Voorbeeld inzake ongevallen	Kans
Aanvaardbaar	<250.000	Ongeval met zeer licht letsel (schram, stoten)	Klein
Kritisch	250.000 - 500.000	Ongeval met tijdelijk relatief licht letsel	Midden
Onaanvaardbaar	>500.000	Ongeval met zwaar tijdelijk of blijvend letsel	Groot



Tips

- Definieer het risico, de oorzaken en gevolgen zo concreet mogelijk. Betrek bij het analyseren van het risico experts op het gebied van het risico. Raadpleeg zowel interne als externe bronnen;
- Betrek alle relevante risicodisciplines bij het interpreteren van risico's en het stellen van prioriteiten (toprisico's, prioriteiten voor acties);
- Benoem acties die de oorzaken van risico's wegnemen en de gevolgen ervan beperken;
- Formuleer de acties zo concreet mogelijk en delegeer ze binnen de organisatie;
- Communiceer het belang van preventie regelmatig binnen de organisatie;
- Monitor het uitvoeren en de effectiviteit van de acties binnen de gangbare managementrapportage (bijvoorbeeld per kwartaal).
- Voeg monitoring van de acties zo nodig toe aan het auditplan.

Organisatie en proces

- Efficiënt toekennen van rollen en verantwoordelijkheden voor risicomanagement & coördinatie
- Jaarlijkse cyclus voor identificatie en monitoring van risico's

Rollen en verantwoordelijkheden

Op zowel bestuurs- / management- als operationeel niveau verantwoordelijkheid voor risicomanagement en beheersing van specifieke risico's duidelijk delegeren en communiceren:

- Wie zorgt voor updates van het risicoprofiel?
- Wie neemt welke acties?
- Wie is eindverantwoordelijk voor een risico?

Risicomanagementproces

Wanneer vindt de actualisatie van het risicoprofiel plaats?

Wie is betrokken bij de inschatting van risico's?

Op welke wijze gebeurt dit?

Hoe worden risico's vastgelegd?

Wie rapporteert over de status van risico's?

Aan wie wordt over risico's gerapporteerd?



Tips

- Wijs een eindverantwoordelijke op bestuurs- of managementniveau aan;
- Wijs een coördinator aan die het risicomanagementproces faciliteert en er voor zorgt dat vastlegging en rapportage plaatsvinden op uniforme wijze.
- Ontwerp een regelmaat en werkwijze voor actualisatie van het risicoprofiel die pasten bij de organisatie. Bijvoorbeeld jaarlijkse actualisatie en rapportage over voortgang per kwartaal;
- Leg voldoende vast om de beheersing van het risico te kunnen monitoren, bijvoorbeeld:

Identificatie			Analyse en evaluatie			Behandeling		
Risico	Oorzaak	Gevolg	Impact	Kans	Score (kxi)	Bestaande beheersing	Aanvullen de acties	Risico eigenaar



Tot slot

Deze aanpak biedt een overzichtelijke organisatie van risicomanagement doorheen de hele onderneming. Hierdoor zal de onderneming beter in staat zijn om:

- haar opbrengsten te verhogen, want kennis van risico's laat toe meer risico's te nemen;
- kansen positief te benutten, omdat toekomstige ontwikkelingen sneller duidelijk worden;
- verliezen en negatieve verrassingen te voorkomen of te minimaliseren;
- makkelijker aan de eisen van de evoluerende wet- en regelgeving te voldoen.

De doelen die de onderneming nastreeft, zullen op die wijze beter en duurzamer kunnen bereikt worden, waardoor waarde voor al haar stakeholders gecreëerd wordt.