

Rondje CRO's

'Riskmanagement kan ondernemerschap versterken'

Als alles goed gaat, krijgt het management de complimenten. Gaat er iets fout, dan heeft de riskmanager zitten slapen. Of toch niet? Hans Keijzer (DSM), Michael Koler (Unilever) en Karin van Baardwijk (Robeco) reageren op vijf stellingen.

1. Ondernemerschap en riskmanagement zijn (naar aard en inhoud) elkaars natuurlijke tegenpolen.

-

Hans Keijzer:

'Zo zie ik dat niet. Ondernemen is risico's nemen om opbrengsten te genereren; een ondernemer maakt voortdurend afwegingen tussen risico en verwacht resultaat, vaak intuïtief. Riskmanagement vereist dat die afwegingen gestructureerd en gedocumenteerd gebeuren en dat onacceptabele risico's en illegale praktijken vermeden worden. De riskmanager geeft de ondernemer methoden en middelen in handen om dat effectief te doen. De functies zijn niet te scheiden; riskmanagement dient te integreren in het businessproces.'

Michael Koler:

'Riskmanagement kan ondernemerschap juist versterken. De CEO en de raad van bestuur nemen uiteindelijk, mede op basis van risico-afwegingen en de zogeheten *risk appetite* van de organisatie, een beslissing. De CRO kan als klankbord fungeren.'

Karin van Baardwijk:

'Risico nemen is inherent aan ondernemen: wie zaken wil doen, zal risico's moeten nemen. Dit moeten wel verantwoorde risico's zijn. In de huidige economie is het lastig om te bepalen

wat de exacte impact van een risico is, daarom is het belangrijk om ze structureel te monitoren en af te wegen. Ook moet de risicobereidheid duidelijk zijn, de *risk appetite*. Hoeveel risico is men werkelijk bereid om te nemen? Robeco is niet bereid ieder risico te lopen om winstgevend te kunnen zijn. We voeren een *zero tolerance*-beleid ten aanzien van een aantal risicotypen, bijvoorbeeld interne fraude.'

2. De waterscheiding die de meeste ondernemingen aanbrengen tussen prestatie- en risicomanagement is onnatuurlijk en destructief.

-

Hans Keijzer:

'Dat klopt, sterker nog, risico- en prestatie-management zijn sterk synergetisch. Daarom maken we juist geen waterscheiding tussen riskmanagement en prestatie-management, maar hebben we bijvoorbeeld onze business risk assessments geïntegreerd in de strategische besluitvormingscyclus. Een ander voorbeeld: bij DSM hebben we risicobeheersmaatregelen zoals functiescheiding, limietbewaking en rapportages in onze businessprocessen 'ingebouwd'. Dat geeft enorme transparantie en veel informatie over die processen. Diezelfde informatie gebruiken we nu meer en meer voor het meten en verbeteren van de effectiviteit. We hebben dan ook internal



Karin van Baardwijk

'Ook als het volledig in de bedrijfsprocessen geïntegreerd is, blijft onafhankelijk riskmanagement waarde toevoegen'

control experts toegevoegd aan onze business process management-groep om de integratie te bevorderen.'

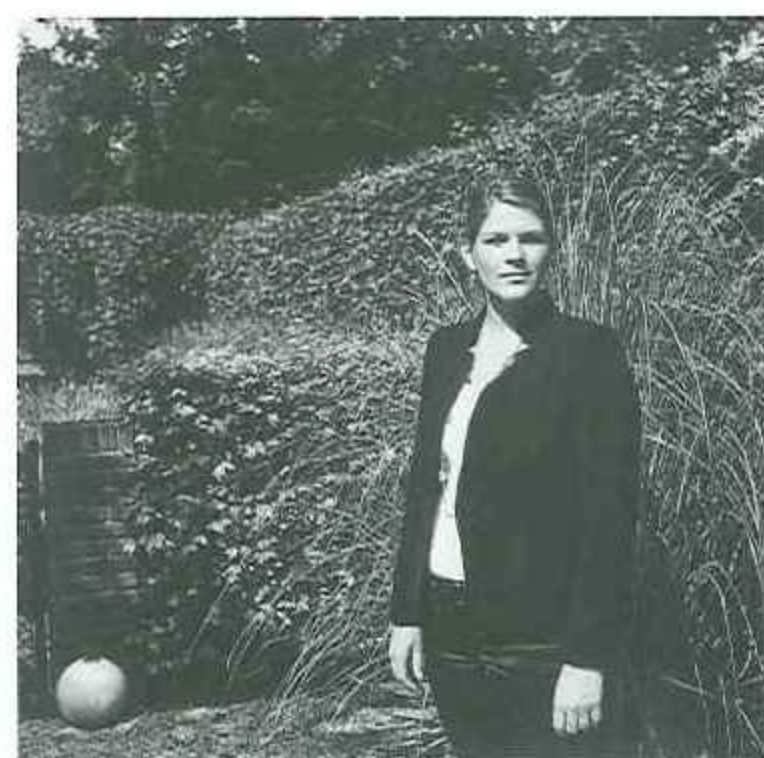
Michael Koler:

'De stelling suggereert dat riskmanagement een afremmende werking heeft; dat is niet zo. Riskmanagement hoeft helemaal niet wars van risico te zijn, het draagt bij aan het inzichtelijk maken van interne en externe risicofactoren. Riskmanagement is ook businessmanagement. Het is beter een risicovolle stap te nemen terwijl je je bewust bent van de risico's en je

ze accepteert, dan een keuze te maken zonder een gedegen risicoafweging. De *risk appetite* van de organisatie speelt een belangrijke rol.'

Karin van Baardwijk:

'Riskmanagement en prestatie management kunnen elkaar goed aanvullen, beide zijn immers af te leiden uit dezelfde strategische doelstellingen. De prestatie-indicator meet in hoeverre een doelstelling wordt gerealiseerd en de risico-indicator geeft de mate van risico aan die het behalen van die doelstelling in de weg staat. Bij operationele risico's blijkt het in



de praktijk lastig om een goede samenhang te creëren tussen beide gebieden. Dat komt ook doordat het moeilijk is om goede indicatoren te definiëren. Die indicatoren worden bovendien vaak door verschillende afdelingen (business- en riskmanagement) beheerd. Pogingen tot integratie leiden vaak tot een complex managementdashboard, waarbij het de vraag is of de output aansluit bij de gewenste stuurinformatie. Het is dus niet zo gek dat er een waterscheiding bestaat tussen operational riskmanagement en prestatie management. Qua type financieel risico liggen riskmanagement en prestatie management dicht bij elkaar.'

3. De sociale vaardigheden van een CRO zijn belangrijker dan de technische vaardigheden.

Hans Keijzer:

'Sociale vaardigheden zijn heel belangrijk voor een CRO. Je moet senior managers kunnen beïnvloeden op het gebied dat ze heel erg als het hunne beschouwen, namelijk de *risk/reward* afweging. Maar met alleen sociale *skills* kom je er niet. Je geloofwaardigheid moet gebaseerd zijn op een behoorlijke inhoudelijke kennis van de processen in je bedrijf. Daarom is een brede, multidisciplinaire ervaring een pre. Daarnaast moet je natuurlijk specifieke kennis bezitten op het gebied van risicomanagement, zoals wettelijke eisen, beschikbare systemen et cetera.'

Rondje CRO's

'Het is een misverstand dat de CRO verantwoordelijk zou zijn voor de beheersing van alle risico's in de onderneming'



Hans Keijzer



► **Michael Koler:**

'Je moet de materie inhoudelijk goed begrijpen, maar ook kunnen overbrengen op de organisatie. Om anderen bewust te maken van de risico's moet je zaken transparant maken en in staat zijn deze vaak technische materie van verschillende vakgebieden te formuleren in begrijpelijke en toepasbare taal. De organisatie benaderen met "dit moet" is geen effectieve manier. Het werkt beter als je mensen bewust maakt van vereisten en hun verantwoordelijkheden, ook gezien vanuit de organisatie als geheel. Dan moet je je kunnen inleven in de positie en beweegredenen van anderen.'

Karin van Baardwijk:

'Je hebt ze allebei nodig. Als CRO moet je op de hoogte zijn van de eisen die toezichthouders, aandeelhouders en klanten stellen aan rapportages over risico's en over de maatregelen die genomen worden om deze risico's te verminderen. Kwalitatieve informatie alleen is niet voldoende, de cijfers zijn ook belangrijk.'

Als gevolg van de complexiteit van financiële producten binnen Robeco is technisch inzicht geen overbodige luxe. Sociale vaardigheden zijn nodig om commerciële collega's, die veelal in kansen in plaats van in risico's denken, te overtuigen van het nut van risicomanagement. Riskmanagers zijn geen politieagenten, ze verschaffen slechts inzicht in risico's. Ze vertalen complexe technische materie naar hapklare managementinformatie.'

4. Iemand die de rol en de positie van een CRO echt goed begrijpt, wordt geen CRO.

Hans Keijzer:

'Ik kan me voorstellen dat veel mensen, zeker nu, denken dat een CRO alleen maar kan falen. Dat gaat volgens mij over het misverstand dat de CRO verantwoordelijk zou zijn voor de beheersing van alle risico's in de onderneming. Dat is niet zo. De riskmanager moet zorgen voor een goed systeem en een goed proces waarmee de lijnmanager z'n risico's

kan beheersen. Als het systeem niet deugt of als de riskmanager een hele categorie risico's over het hoofd heeft gezien, dan heeft hij een probleem. Maar als het lijnmanagement, ondanks een goed systeem, onverantwoorde risico's neemt, dan heeft de lijnmanager een probleem. Bij DSM proberen we die rolverdeling bij het senior management voortdurend duidelijk te houden.'

Michael Koler:

'Ik draai de stelling liever om: iemand die de rol van CRO goed begrijpt, wordt graag CRO. Het is een dynamische en veelzijdige functie, waarin je toegevoegde waarde hebt voor de onderneming. Het is een rol waarin je met meer vakgebieden en afdelingen binnen de organisatie te maken hebt. Riskmanagement is geen pure finance-aangelegenheid, maar wordt vanuit de breedte van de organisatie benaderd. En hierin speelt de CRO een belangrijke rol.'

Karin van Baardwijk:

'Waarom niet? De CRO is niet zelf verantwoordelijk voor het nemen van de risico's, maar voor de aansturing en monitoring van het riskmanagementproces. Het is juist nu van wezenlijk belang om risico's structureel in kaart te brengen en daarop te anticiperen. Om dit goed te kunnen doen, moet de rol van de riskmanager binnen een organisatie helder zijn: een

Ir. Hans Keijzer is directeur corporate riskmanagement bij DSM. Als projectdirecteur was hij verantwoordelijk voor het True Blue-project, waarmee DSM wereldwijd zijn risicomanagement en internal control versterkte. Daarvoor leidde Keijzer de corporate safety afdeling. In het verleden was hij werkzaam bij Gist-brocades.

Mr. drs. Michael Koler is director riskmanagement bij Unilever Europe. Koler richt zich vooral op enterprise riskmanagement, financial compliance en code of conduct. Hiervoor was hij werkzaam bij Unilever Nederland en Unilever Supply Chain.

Mr. Drs. Karin van Baardwijk is hoofd operational riskmanagement & internal control bij Robeco Group NV. Haar aandachtsgebieden zijn operational risk management, Sarbanes-Oxley, Basel II, BCM and business process management. Hiervoor was zij financial consultant bij Atos Consulting.



Michael Koler



onafhankelijke functie die het besluitvormingsproces ondersteunt, maar er geen deel van is.'

5. Een goede CRO maakt zichzelf zo snel mogelijk overbodig.

Hans Keijzer:

'Risicomanagement moet zoveel mogelijk geïntegreerd worden in het dagelijkse management en daarom onderschrijf ik de stelling. In theorie. Maar in de praktijk ben ik ervan overtuigd dat je risicomanagement een structureel karakter moet geven. De wereld en de onderneming blijven veranderen, waardoor het risicoprofiel van de onderneming ook steeds zal verschuiven. De riskmanager moet de effectiviteit van het systeem steeds verbeteren, onder meer door gebruik te maken van nieuwe technologische ontwikkelingen. Daarnaast is er een voortdurend komen en gaan van mensen in de onderneming. Communicatie over en training in het gebruik van het risicomanagementsysteem zijn blijvende taken van de CRO.'

'Riskmanagement hoeft helemaal niet wars van risico te zijn, het maakt interne en externe risicofactoren inzichtelijk'

Michael Koler:

'Zoals gezegd is riskmanagement ook businessmanagement. De wereld om ons heen is niet statisch, risico's zijn dat ook niet. De functie van CRO heeft de afgelopen jaren door de introductie van nieuwe regelgeving - denk aan Sox en Tabaksblat -, *economic downturn* en de ontwikkeling van de grondstofprijzen een prominentere rol ingenomen. Een organisatie moet zich bewust zijn van nieuwe risico's en hierop anticiperen en reageren.'

Karin van Baardwijk:

'Ook als het volledig in de reguliere bedrijfsprocessen geïntegreerd is, blijft onafhankelijk riskmanagement waarde toevoegen. Zakendoen is niet primair gericht op het monitoren van risico's, het management kijkt van nature met een andere bril naar risico's. Riskmanagement zorgt voor een tijdige signalering van risico's en verschaft het inzicht om tijdig bij te sturen of om kansen beter te benutten.' *