

## Management moet beide fenomenen op elkaar afstemmen

# STOP DE WATERSCHEIDING TUSSEN PRESTATIE- EN RISKMANAGEMENT

*In veel ondernemingen zijn riskmanagement en prestatie management gescheiden trajecten. De auteurs pleiten ervoor deze disciplines beter met elkaar in verbinding te brengen. Dit kan immers leiden tot het nauwkeuriger op elkaar afstemmen van de primaire en secundaire organisatiedoelstellingen. Naar hun mening is dat ook praktisch mogelijk omdat zowel risk- als prestatie management uit dezelfde strategische doelstellingen afgeleid moeten worden.*

DOOR LEO KERKLAAN, RENÉ BODE EN MARC SCHIJFF

**E**n multinational heeft met veel moeite een systeem van riskmanagement ingevoerd. Elke eenheid in de organisatie wordt verantwoordelijk gesteld voor een specifiek onderdeel van de riskportfolio. Inmiddels heeft de onderneming haar strategie gewijzigd. De CFO heeft grote aarzelingen om de riskportfolio hierop aan te passen en opnieuw toe te delen.

*De leiding van een grote taakorganisatie (ZBO) is in conflict met de accountant gekomen. De ZBO heeft al enkele jaren geleden een gebalanceerd prestatie managementsysteem ingevoerd. Alle speerpuntactiviteiten worden integraal gemanaged: er worden slechts doelstellingen op organisatieniveau geaccepteerd als de bijbehorende risico's gemonitord worden. De accountant vindt een apart systeem van riskmanagement noodzakelijk.*

*Elk van de tien vestigingen van een holding op het gebied van installatietechniek beschikt over een KAM-manager, riskmanager en een controller. De leiding overweegt om alle riskmanagementactiviteiten te centraliseren met ondersteuning van een geavanceerde tool. Een overweging hierbij is, naast verhoging van de doelmatigheid, aantoonbare compliance met Tabaksblat in verband met een voorgenomen expansie.*

### **Wat hebben deze cases gemeenschappelijk?**

De cases illustreren dat de relatie tussen riskmanagement en prestatie management problematisch kan zijn. In veel onder-

nemingen staat deze relatie onder druk. Door nieuwe regelgeving op het gebied van corporate governance en compliance is het toepassen van riskmanagement een (wettelijk) vereiste geworden. Regelgeving is een externe prikkel, waarvan het de vraag is welke invloed deze heeft op de continuïteit en het langetermijnsucces van de onderneming. Het is mede daarom de taak van de leiding om riskmanagement apart aandacht te geven binnen de besturing van de onderneming. Vanuit het beheersingsparadigma gezien is riskmanagement echter ook een vorm is van prestatie management. De leiding moet het daarom ook nadrukkelijk verbinden met het prestatie management van de onderneming.

### **De vraag die op tafel ligt**

Hoe belangrijk riskmanagement ook is, het is er niet op gericht om een directe bijdrage te leveren aan het marktsucces van de organisatie. Vanuit de traditionele riskmanagementfilosofie worden risico's beschouwd als negatief; zij dienen derhalve vermeden te worden. Tegenwoordig wordt onderkend dat riskmanagement de winstgevendheid op lange termijn beïnvloedt (dit kan zowel een positief als een negatief effect zijn) en het verkrijgt daarmee strategische importantie. Het marktsucces van de organisatie is onmiskenbaar een belangrijke verantwoordelijkheid van de ondernemingsleiding. De bedrijfskunde is in de laatste jaren zeer actief geweest op het gebied van het vormgeven en realiseren van ambities. Allerlei

nieuw ontwikkelde systemen van prestatie management hebben hun intrede in organisaties gedaan. Veel ondernemingen zijn bezig om hun prestatie management vorm te geven met (ICT-ondersteunde) managementdashboards zoals Balanced Scorecard en Organisatiecockpit. Vanuit de bedrijfskunde vindt voortdurend nieuwe theorieontwikkeling plaats en ondernemingen gaan ertoe over om nieuwe concepten van prestatie management daadwerkelijk toe te passen, bijvoorbeeld strategy focused prestatie management (Kaplan en Norton).

## Riskmanagement is een vorm van prestatie management

### Niet los van riskmanagement

Prestatie management kan en mag ons inziens niet los worden gezien van riskmanagement. Op beide gebieden is wellicht een zekere wildgroei ontstaan, waarbij nieuwe benaderingen, systemen en instrumenten gepresenteerd zijn.

Ontwikkelingen op het terrein van governance, compliance en prestatie management volgen elkaar snel op. Van integratie is ondanks de geschetste dynamiek nog geen sprake.

Organisaties gebruiken verschillende, en soms ook meerdere, systemen voor hun riskmanagement en voor hun prestatie management. Dat roept vragen op naar de conceptuele samenhang en consistentie zowel binnen een systeem als bij een combinatie van systemen. De huidige stand van zaken is dat niet is verzekerd dat deze complexe systemen kunnen meegroeien en mee ademen met de ontwikkelingen van de organisatie en met de stand van zaken en ontwikkelingen in de beide vakgebieden. Dergelijke complexe systemen kunnen aldus leiden tot bureaucraties van de organisatie en derhalve tot een verminderde flexibiliteit.

Op dit moment ontbreekt de verbinding tussen risk- en prestatie management in veel ondernemingen.

Riskmanagement en prestatie management worden ontwikkeld, ingericht en beheerd door minimaal twee verschillende disciplines (te weten Finance en Strategie) binnen een organisatie en dienen verschillende doelgroepen. Het gevolg is dat er verschillende managementdashboards zijn voor prestatie- en riskmanagement.

De vraag die op tafel ligt is dan ook op welke wijze riskmanagement en prestatie management met elkaar kunnen worden verbonden, waarbij enerzijds wordt tegemoetgekomen aan de wensen en eisen van de belanghebbenden in het kader van corporate governance en anderzijds een toegevoegde waarde wordt geleverd in relatie tot de primaire doelstellingen van de organisatie.

### De gewenste situatie

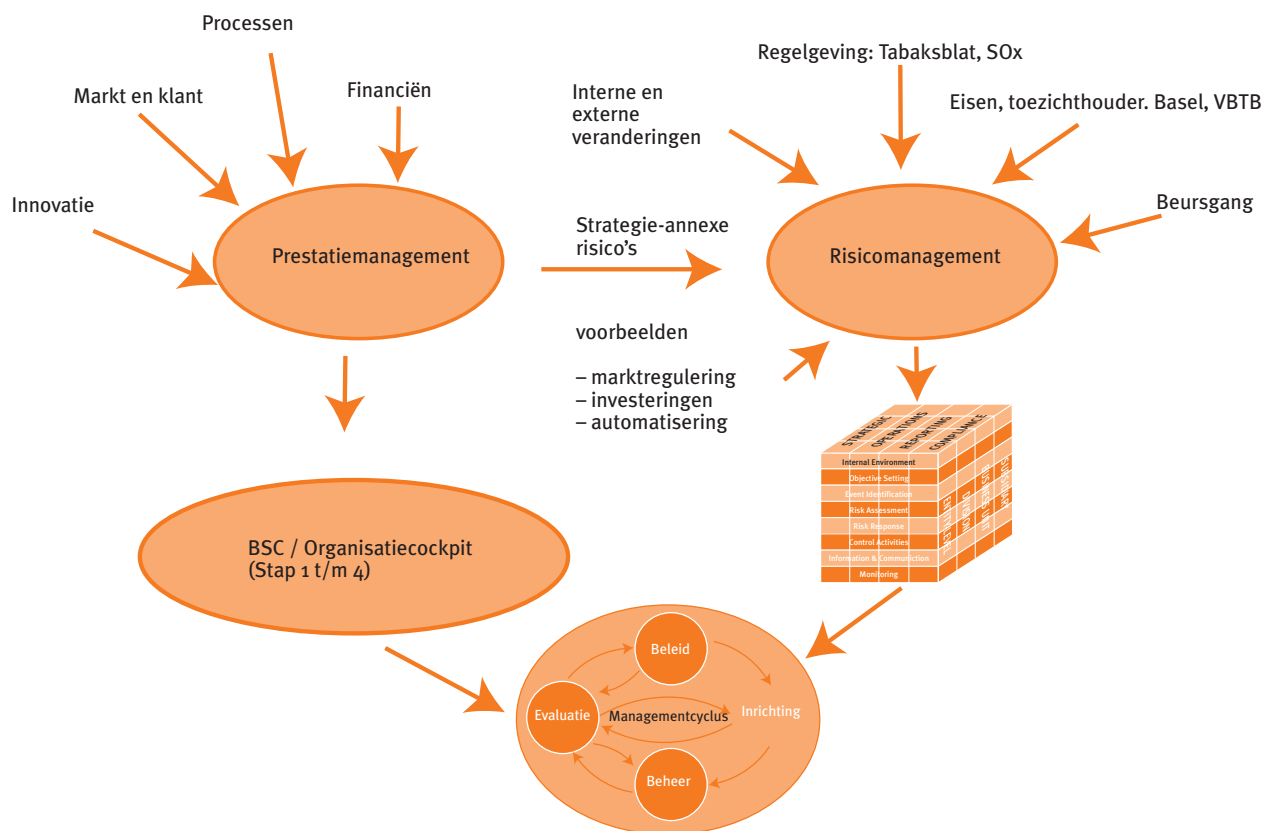
Wij pleiten ervoor dat in de toekomst ondernemingen hun risk- en prestatie management beter met elkaar in verbinding brengen. Dit kan immers leiden tot het nauwkeuriger op elkaar afstemmen van de primaire en secundaire organisatiedoelstellingen. Naar onze mening is dit ook praktisch mogelijk omdat zowel risk- als prestatie management uit dezelfde strategische doelstellingen afgeleid moeten worden. Door dat te doen kunnen beide managementvormen werken vanuit een vergelijkbare benadering en daarmee de organisatie 'strategy focused' maken. De principeaanpak hiervoor is inmiddels bekend nu vele ondernemingen de Balanced Scorecard of een Organisatiecockpit hebben ingevoerd. We vatten hier deze geïntegreerde risk- en prestatie managementaanpak beknopt samen.

### Het COSO II raamwerk voor Enterprise Riskmanagement (ERM)

COSO II ondersteunt het proces van waardecreatie van de organisatie door het management in staat te stellen effectief om te gaan met potentiële toekomstige gebeurtenissen die onzekerheid veroorzaken. Hiermee wordt de kans op negatieve uitkomsten (risico's) verkleind en de kans op positieve uitkomsten (kansen) vergroot. Door ERM op juiste wijze toe te passen, kan 'reasonable assurance' worden verschaft aan de RvB en RvC over de realisatie van de organisatiedoelen. Binnen het COSO II-raamwerk worden vier categorieën doelen onderscheiden: strategisch, operationeel, rapportage en compliance.

Om deze doelen te realiseren, geeft COSO II een principle based stappenplan voor de opzet en monitoring van het riskmanagementsysteem. Het stappenplan is gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act cirkel, waarmee wordt onderstreept dat ERM een continu proces is.

Tegelijkertijd maakt dit een integratie met prestatie management mogelijk. In het kort komt het stappenplan erop neer dat vanuit de risicofilosofie van het management voor alle lagen van de organisatie (afgeleide) doelen worden vastgesteld en wordt bepaald welke doelenbeïnvloedende gebeurtenissen kunnen optreden. Via risicoanalyses (op basis van kans en impact) wordt gekozen voor de gewenste 'risk response', waarna beheersmaatregelen worden vastgesteld. Vervolgens dient een risico-informatiesysteem te worden ingericht, zodat de organisatie (management én medewerkers) juist en tijdig kunnen worden geïnformeerd over de status van risico's en beheersmaatregelen. Nadat het riskmanagementsysteem is ingericht, moet worden gezorgd voor een regelmatige evaluatie van het systeem. Op basis van de evaluaties (bijvoorbeeld audits en testing) kunnen acties worden geformuleerd ter aanpassing en/of verbetering van het systeem. Hoewel ERM een zaak is voor alle medewerkers van de organisatie, is de CEO eindverantwoordelijk: ERM is immers een onderdeel van de strategie!



**Figuur 1**

**Gewenste situatie: integratie van prestatie- en risicomanagement in de beleidscyclus**

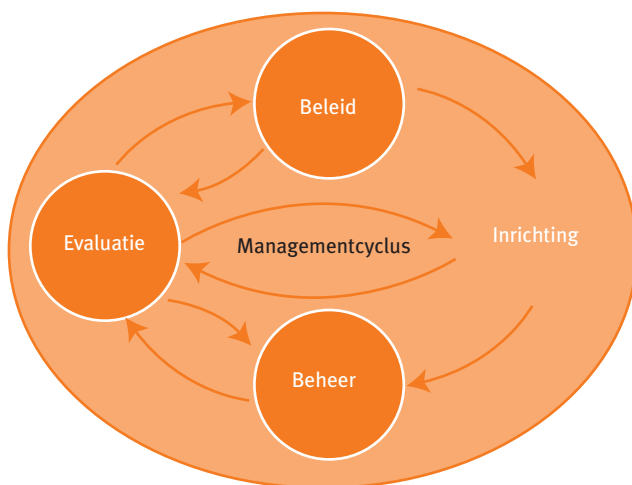
1. De strategie van de onderneming (waar in onze opvatting riskmanagement een onderdeel van vormt, naast andere zaken zoals groei, innovatie, etc.) wordt ontleed in kritieke succesfactoren (= uitkomst prestatie management) dan wel risicofactoren (= uitkomst riskmanagement).
2. Het operationaliseren van deze factoren in de vorm van prestatie- respectievelijk risico-indicatoren.
3. Het beoordelen van de deelprocessen van de value chain op aansturing- en beheersingsmogelijkheden met de gevonden indicatoren. Zo nodig ontwikkelen van indicatoren voor de deelprocessen die niet-beheerst zijn.
4. Monitoren, beheren en zo nodig bijstellen van de processen in de value chain.

In de beschreven aanpak is het uitgangspunt dat riskmanagement nauwkeurig kan worden afgeleid van de strategie van de onderneming. De vraag kan gesteld worden of dit steeds het geval is, omdat in de praktijk bij riskmanagement (maar ook

bij corporate governance) veelal gebruik wordt gemaakt van diverse riskmanagementmodellen. Echter, het COSO-model komt aan dit kritiekpunt tegemoet. In COSO geldt de strategie als uitgangspunt (zie ook het kader *COSO II raamwerk voor Enterprise Riskmanagement*).

Bij de inrichting van riskmanagement op basis van COSO II dient uiteraard rekening te worden gehouden met de specifieke eisen vanuit wet- en regelgeving. *Meer rule based* modellen (zoals SOx) stellen evenwel explicietere eisen aan de inrichting van het risicoraamwerk dan de meer *principle based* modellen (zoals Code Tabaksblad). De relatie tussen prestatie management en riskmanagement wordt weergegeven in figuur 1.

Omdat de managementcyclus gebruikt wordt zowel bij risk- als prestatie management, wordt het mogelijk beiden te integreren en op basis hiervan één geïntegreerd informatie-systeem en bijbehorend stuurinstrumentarium te ontwikke-

**Figuur 2****Aanpak voor één geïntegreerd informatiesysteem**

len. Deze aanpak heeft met name repercussies voor de beleidsfase en inrichtingsfase van de managementcyclus. (Zie figuur 2.)

**Geïntegreerd Informatiesysteem**

De ontwikkeling van een geïntegreerd informatiesysteem start in de beleidsfase van de managementcyclus. In deze fase moet worden nagedacht over te bereiken prestatiedoelstellingen én welke risico's hiermee in het bijzonder samenhangen. Een integrale benadering zal een uniforme, integrale besluitvorming sterk bevorderen. In deze fase worden ook de hiervoor genoemde stappen 1 en 2 uitgevoerd (zie de gewenste situatie). Na afloop hiervan beschikt de onderneming over kritieke succes- en risicofactoren die zijn geoperationaliseerd in de vorm van prestatie- respectievelijk risico-indicatoren. Uit onze ervaringen blijkt dat het op strategisch niveau brengen van riskmanagement wel meer aandacht vraagt van het management dan het zelf voorziet. Bovendien kleven aan een geïsoleerde aanpak van riskmanagement ook andere bezwaren. Riskmanagement kan bijvoorbeeld consequenties hebben voor klantacceptatie en investeringsniveau, en de repercussies daarvan moeten in een strategisch kader worden afgewogen. Van belang is tenslotte dat door de wereldwijde acceptatie van COSO II als enterprise riskmanagementraamwerk (zie eerder kader) ook op directieniveau acceptatie en inbedding van riskmanagement meer en meer vorm krijgt.

In de inrichtingsfase wordt het geïntegreerde informatiesysteem ontwikkeld. Dit zal resulteren in één uniform systeem, dat consistent is (geen conflicterende maar juist

samenhangende doelstellingen). Hiermee wordt het mogelijk om risk- en prestatiemanagement voor de gehele value chain te realiseren, en daarmee de implementatie van de strategie te toetsen. Het ontwikkelen van één stelsel van informatiestromen (één versie van de waarheid) is geen sinecure en vraagt veel managementcommitment en -aandacht. In de beheerfase leidt het geïntegreerde systeem tot efficiënter beheer, maar ook tot bestuurlijke duidelijkheid en transparantie. Het moet duidelijk zijn wie waarvoor feitelijk verantwoordelijk is op het gebied van risk- en prestatiemanagement. De organisatie wordt gedwongen duidelijkheid te creëren inzake rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het beheren en distribueren van de complexe informatiestromen zal wel arbeidsintensief zijn. In de evaluatiefase kan op basis van één model efficiënt en transparant worden gecommuniceerd over de prestaties en risico's van de onderneming. Alle relevante informatie (performance en risico) komt immers via één dashboard beschikbaar.

**Inspanning**

De invoering van het integrale systeem zal met name in de beleids- en inrichtingsfase meer inspanning van de organisatie vragen dan een gescheiden invoering van risico- en prestatiemanagement. Maar dit nadeel wordt gecompenseerd. Op de eerste plaats wordt riskmanagement hiermee verlost uit zijn isolement en heeft het een plaats gekregen, omdat risk- en prestatiemanagement vanuit dezelfde strategie zijn ontwikkeld en ingericht. Dit vanuit het perspectief van de winstgevendheid op de lange termijn. In de tweede plaats zal een integrale rapportage de kwaliteit van de prestatiebesturing doen toenemen.

Op de derde plaats heeft deze aanpak gunstige effecten op de systeemkosten op de langere termijn. Immers, bij wijzigingen hoeft er maar één systeem te worden aangepast. Ervan uitgaande dat het systeem in de basis consistent is, zal dit meteen goed kunnen gebeuren. Natuurlijk, goed beheer kost tijd, maar ten opzichte van het apart beheren van systemen zal hier zeker ook een efficiëntievoordeel behaald kunnen worden.

## *Het ontwikkelen van één stelsel van informatiestromen is geen sinecure*

**Ten slotte**

De les is dat 'bad governance can ruin a company, but cannot on its own ensure it's succes'. Wij zoeken de oplossing in een sterke verbinding van risk- en prestatiemanagement. Door dat te doen ontstaat 'strategic oversight' en krijgen beide

### Wat verandert er door integratie van risk- en prestatie management in de managementcyclus?

<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Riskmanagement komt op strategisch niveau</li> <li>~ Interne focus op strategie combineren met externe focus op verantwoording</li> <li>~ Periodieke bespreking van ambitie- en risicosituatie van de organisatie</li> <li>~ Goede afspraken maken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot sturen (lijn) en beheersen (risk- en prestatie management specialisten)</li> </ul>
<b>Mensen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Onderzoeken van kritische succes- en risicofactoren</li> <li>~ Deelname multidisciplinaire risicoteams</li> <li>~ Ownership van key performance en risico-indicatoren</li> </ul>
<b>Informatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Samenhangend beeld zowel op proces- als systeemniveau</li> <li>~ Hogere eisen aan de integriteit van prestatie managementinformatie</li> <li>~ Een besturingsdashboard voor zowel risk- als prestatie informatie</li> </ul>
<b>Systeem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Andere inrichting informatiesysteem</li> <li>~ Toenemen complexiteit inrichting informatiesysteem</li> <li>~ Prestatiemanagementkwaliteit periodiek analyseren</li> </ul>

managementvormen een duidelijke relatie met de strategie van de onderneming. Helaas is de praktijk veelal dat beide systemen separaat worden ontwikkeld. Het gevolg is dat riskmanagement geïsoleerd raakt terwijl prestatie management (meestal) wel in relatie tot de strategie totstandkomt. Voor beide wordt een informatiesysteem ingericht en beheerd. De kwaliteit van de prestatie sturing lijdt hieronder. De aanpak leidt ook tot stijging van de onderhouds- en beheerkosten. Het ideaal is tot één besturingsdashboard te komen door een integratie van risk - en prestatie management. Dit heeft met name repercussies voor de beleids- en inrichtingsfase van de managementcyclus.

#### Literatuur

- ~ Kaplan, R. S. en D. P. Norton (2000), *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- ~ Kerklaan, L.A.F.M. (2006), *De cockpit van de Organisatie, Prestatiemanagement met behulp van scorecards*, 4e druk, Kluwer, Deventer.
- ~ COSO (2004) *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- ~ Lees, G (2004), *Improving strategic oversight, the CIMA strategic scorecard*, Measuring Business Excellence, vol 8 no 4 2004 pp 5-12

*Mr. L.A.F.M. Kerklaan is partner bij Holland Consulting Group.  
Drs. R. Bode is adviseur Business Process Management bij Conquestor.  
Drs. M.F. Schijff is directeur bij Balance Financieel Management.*

advertentie