



WHITTEPAPER

BARRIER DENKEN, BARRIER DOEN! PRAGMATISCH EN PROACTIEVE RISICOANALYSE

DOOR MARTIN HOOGERWERF, SENIOR BUSINESS CONSULTANT

RISICOMANAGEMENT IN BALANS

Ondernemen betekent risico's nemen om de gestelde doelen te bereiken, maar niet ten koste van iedere prijs. De mate waarin een organisatie vroegtijdig risico's (bedreigingen en kansen!) herkent, beoordeelt en er op inspeelt, is doorslaggevend voor het behalen van succes. Een blik in de financiële katernen laat zien dat onverwachte gebeurtenissen ondernemingen overvallen en enorm hard kunnen raken. Risicomanagement stelt u in staat te beoordelen hoeveel risico u loopt en of u bereid bent dat risico te lopen. Het vinden van de juiste balans tussen doel en risico's, dat is waar risicomanagement om draait.



Figuur 1: Balans tussen doel en risico.

Van oudsher richtte risicomanagement zich vooral op het mitigeren van krediet en marktrisico's bij financiële instellingen. Tegenwoordig richt risicomanagement zich meer op risico's in de bedrijfsvoering en dus op processen en de strategie. Veel organisaties zijn overtuigd van het nut en de noodzaak van goed risicomanagement, maar vinden het lastig om er een adequate invulling aan te

geven. In deze whitepaper introduceren wij een methode om proactief en op een gestructureerde wijze een risicoanalyse uit te voeren.

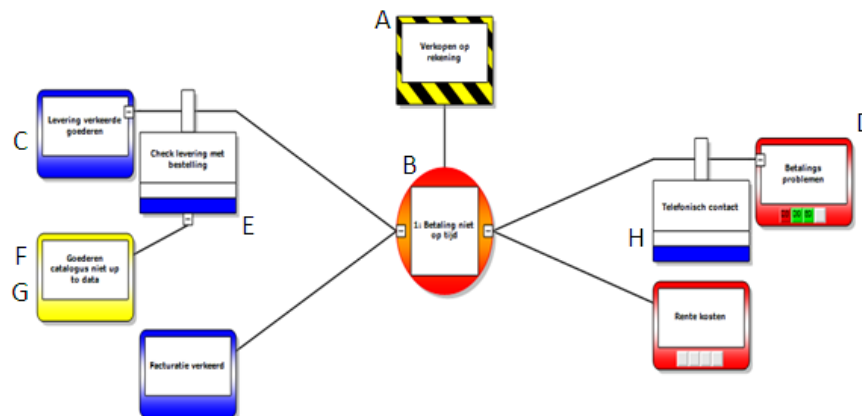
BOWTIE METHODE

De Bowtie methode biedt handvatten om een gestructureerde risicoanalyse uit te voeren. Een goed uitgevoerde risicoanalyse stelt een organisatie in staat om een gezond evenwicht te bereiken tussen de in de onderneming, een proces of project aanwezige risico's en de beheersmaatregelen. Kortom een effectief en efficiënt risicomanagementsysteem.

Het vertrekpunt bij de Bowtie methode is een risicovolle activiteit binnen een organisatie, proces of project (De hazard) en de situaties die we willen voorkomen (Top events). Door het benoemen van gebeurtenissen (Threats) die kunnen leiden tot de Top event en de gevolgen (Consequences) van de Top event vormen we het geraamte voor een goede risicoanalyse.

Wanneer dit geraamte van de Bowtie is afgerond is het zaak om vast te stellen welke beheersmaatregelen er aanwezig zijn die óf het Top event helpen voorkomen óf als het Top event plaats vindt de gevolgen beperken (de barriers).

De methode (Bowtie = Engels voor Vlinderdas) dankt zijn naam aan de vorm van het diagram die de uitkomst van de risicoanalyse weergeeft, een uitgewerkt Bowtie diagram heeft de vorm van een vlinderdas.



Figuur 2: Bowtie diagram

DE AANPAK

Per Top event stellen we op basis van een gestructureerde set vragen een Bowtie diagram op. De gebruikte legenda verwijst naar de corresponderende letter in het bovenstaande Bowtie diagram. Ter illustratie zijn in cursief is voorbeeld antwoorden van een (zeer beperkte) risicoanalyse voor het verkoopproces toegevoegd.

Hazard:

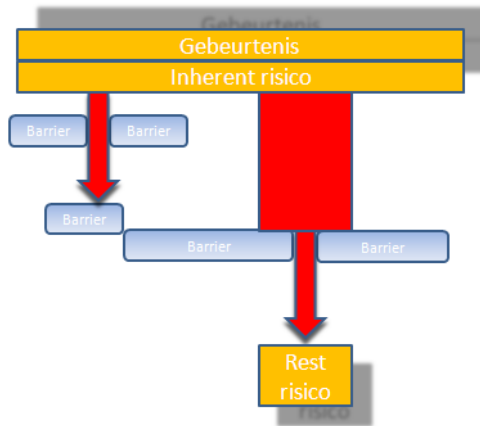
Welke activiteiten voert onze organisatie uit die een risico met zich meebrengen?

Leveren op rekening.

- a. Top event:
Wat zijn de risico's binnen deze activiteit?
De klant betaalt niet (op tijd).
- b. Threats:
Wat veroorzaakt dat we het risico niet meer beheersen?
We hebben verkeerde goederen geleverd.
- c. Consequence:
Wat gebeurt er wanneer we het risico niet meer beheersen?
We krijgen ons geld niet binnen en daardoor raken we in de financiële problemen.
- d. Preventative Barrier:
Hoe kunnen we voorkomen dat het risico zich voordoet?
We checken iedere levering met de bestelling.
- e. Escalation factor:
Wat kan er toe leiden dat de control faalt?
Onze goederen catalogus is niet up to date, daardoor wordt de check niet juist uitgevoerd.
- f. Action:
Welke activiteiten ondernemen we zodat de control kan blijven functioneren?
Dagelijks wordt de productcatalogus bijgewerkt aan het actuele assortiment.
- g. Recovery barrier:
Wat kunnen we doen om de calamiteit te voorkomen?
We nemen contact op met de klant wanneer er niet op tijd betaald is, hiermee zorgen we ervoor dat we snel op de hoogte zijn, mocht er onverhoopt toch iets misgegaan zijn.

RISICOANALYSE: BARRIER DENKEN

De barriers in het Bowtie diagram zijn de beheersmaatregelen die de organisatie heeft ingericht om de threats en de consequences te beheersen. Om tot deze maatregelen te komen wordt een risicoanalyse uitgevoerd.

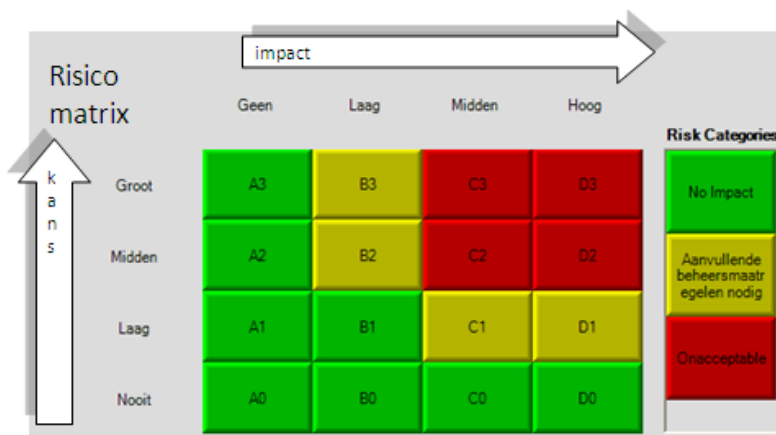


Figuur 3: van inherent naar restrisico

De risicoanalyse

De risicoanalyse voeren wij uit op het rest risico, dat is het risico dat we lopen wanneer de barriers in werking zijn. Dit restrisico bepalen we aan de hand van de maximale impact van de threats minus het mitigerend vermogen van de barriers. In bovenstaande figuur is het verband tussen inherent en restrisico weergegeven.

Vervolgens schatten we van ieder Top event in wat de mogelijke impact (restrisico) is en wat de kans is op het voorkomen van de gebeurtenis die tot deze impact leidt. Dit leggen we vast in een risicomatrix. Zie figuur 4.



Figuur 4: de risicomatrix

Van de restrisico's die buiten de groene zone en dus buiten de risicobereidheid van de organisatie vallen is een aanvullende analyse nodig. Hierbij wordt gekeken in hoeverre er mogelijkheden zijn om het restrisico verder te verlagen, zodat deze wel binnen de risicobereidheid valt. Als regel geldt dat de inspanning die benodigd is om de barrier in stand te houden moet opwegen tegen de impact die het restrisico vertegenwoordigd. Deze analyse kan er ook toe leiden dat barriers kunnen vervallen. Dit noemen wij efficiënt risicomanagement.

RISICOBEBEERSING: BARRIER DOEN

Risk Control Framework

Alle barriers uit de Bowtie vormen gezamenlijk het risk control framework van de betreffende hazard. Om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over het werkelijke restrisico is het nodig om het bestaan en werking van de barriers regelmatig te toetsten, de Risk Control Self Assessment. Per barrier/control wordt vastgelegd wat de het mitigerend effect is en of de werking door middel van een audit is vastgesteld. Eventuele tekortkomingen dienen te worden hersteld.

VOORDELEN VAN BOWTIE METHODE

Structuur

Basis voor een goede risicoanalyse is dat men het proces goed kent en begrijpt. De Bowtie methode laat mensen nadenken over het doel en de werking van processen. Dit leidt tot een beter begrip van het proces en de risico's die het proces met zich meebrengt.

Communicatie

Het visualiseren van de relaties tussen de hazard, de top events, de threats en consequences en barriers maakt het Bowtie diagram eenvoudig begrijpbaar en daarom zeer goed bruikbaar om te communiceren over risico's en de beheersing ervan.

Verbetering

De structurele aanpak van de risicoanalyse met behulp van Bowtie diagrammen leidt tot inzage in de effectiviteit en efficiëntie van de risicobeheersing. Door goed naar oorzaken, gevolgen en controls te kijken kan de organisatie komen tot de juiste verhouding tussen risico en beheersmaatregelen: efficiënter en effectiever risicomanagement

Uiteraard wilt u in uw organisatie niet meer beheersmaatregelen implementeren dan nodig is om de risico's tot een acceptabel niveau terug te brengen en te houden.

Uitkomsten

Een volledige Bowtie risico analyse geeft niet alleen inzicht in de soorten van risico's en de effecten daarvan, maar geeft ook inzicht in control

verantwoordelijken, verantwoordelijkheden, gebruikte systemen, periodiciteit en effectiviteit van beheersmaatregelen. Dit maakt het mogelijk om kritische beheersmaatregelen, de eigenaren en kritische systemen te identificeren.

FINACE

Met deze whitepaper hebben wij u een inzicht gegeven in de Bowtie methode van risicoanalyse en risicobeheersing: "barrier denken en barrier doen".

Een goed uitgevoerde risicoanalyse draagt bij tot:

Effectief risicomanagement

Uw organisatie beheerst de juiste risico's. De externe omgeving waarin uw organisatie opereert wijzigt continu, nieuwe technieken, nieuwe concurrenten of gewijzigde regelgeving. Uw risicobeheersing moet daar periodiek op aangepast worden.

Maar ook de interne omgeving verandert continu, denk aan andere producten, organisatiewijzigingen, er komen nieuwe medewerkers en andere processen.

Efficiënt risicomanagement

Door frequent en gestructureerd naar uw risico's en de beheersing daarvan te kijken bent u in staat om kostenvoordeel uit uw risicomanagement te behalen. U beheerst immers alleen de risico's die echt noodzakelijk zijn.

Finace levert consultancy diensten die de Bowtie methode volledig ondersteunen. Wij maken hierbij gebruik van de software van onze partner CGE Risk Management Solutions. Onze partner ontwikkelt en onderhoud de Bowtie software in nauw overleg met ons en zijn klanten.

De Bowtie software is via internet benaderbaar en bewerkbaar, zodat u op ieder moment inzicht in de staat van uw risicomanagementsysteem kunt hebben.

Wij ondersteunen klanten met diverse oplossingen op het gebied van risicomanagement en compliancy, zoals:

- Workshops risicoanalyse en risk awareness
- Begeleiden van risk assessments
- Gebruikerstraining en implementeren van Bowtie XP software
- Opstellen van Bowtie diagrammen
- Procesanalyse
- Het ontwikkelen van een (business) risk control framework
- Inrichten en ondersteunen bij Risk Control Self Assessment

SAMENWERKEN MET FINACE, VEEL MEER DAN ALLEEN EEN OPLOSSING

Finace werkt vanuit de visie dat de financiële functie een nog betere bijdrage kan leveren aan de doelstellingen en resultaten van de organisatie. Wij helpen u om beter te presteren.

KENNIS U deelt in de geborgde en altijd actuele kennis van 200 financiële en bedrijfskundige professionals die voor ieder probleem op het gebied van de financiële bedrijfsvoering een passende oplossing hebben. Wij verschaffen u helder inzicht en zetten samen met u de belangrijke stap naar een continu verbeterproces.

CAPACITEIT U beschikt over een team van vakbekwame specialisten zodat u altijd de juiste resources kunt aanspreken om uw project succesvol, binnen de tijd en binnen budget te realiseren.

RESULTAAT U krijgt van ons een 100% klanttevredenheidgarantie. Finace staat voor resultaat en is ook bereid om een resultaatverplichting aan te gaan. Wij maken waar wat we beloven. Wij voegen waarde toe omdat ons resultaat, bijdraagt aan een beter inzicht en merkbaar is voor de gehele organisatie.

ERVARING U profiteert ten volle van de ervaring die onze professionals hebben opgedaan bij gelijksoortige projecten in de branche waarin u werkzaam bent. Daardoor zijn wij in staat om in een korte doorlooptijd de gewenste oplossing te implementeren.

MAATWERK Uiteraard heeft u toegang tot onze standaardproducten die we aanpassen op uw specifieke situatie en behoefte, die we daarmee klantspecifiek voor u maken. Dit resulteert in kostenefficiënte (standaard) oplossingen die toch precies op uw organisatie zijn toegesneden.

PARTNERSHIP U selecteert een partner die u op operationeel, tactisch en strategisch vlak optimaal van dienst is. Wij geloven in partnership, in kiezen voor elkaar, in samen ontwikkelen en in gebruik maken van elkaars kracht.

Wilt u meer informatie of gewoon eens bijpraten over risicomanagement?

Neem dan contact op met:

Martin Hoogerwerf

Mobiel: +31 (0)6 22 56 70 90

Email: martin.hoogerwerf@finace.nl



FINACE

Van der Hooplaan 241

1185 LN Amstelveen

T 020-311 38 00

www.finace.nl