



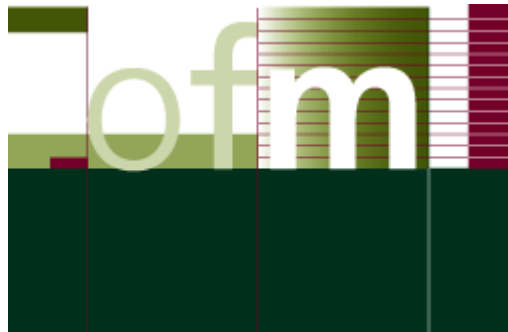
Risico-management

Samenhang en aanpak
risicomangement in organisaties

Peter van Oers

Professie

- Management consultant
- Publieke en private sector



- Koersveranderingen
- Netwerk van 500 interim managers en consultants

Passie





Onderwerpen

- Wat zijn risico's en wat is het doel van RM
- Belang van betrouwbare informatievoorziening
- De praktijk bij het beheersen van risico's en wat gaat er tegenwoordig mis gaat bij Risicomanagement
- Hoe pak je het aan / waar gaat het om bij risicomanagement

Wat is een risico?

Risico:

“gevaar voor schade
of verlies”
van een gemiste kans



Risico elementen

Kans

Voorbeeld:

Waarde

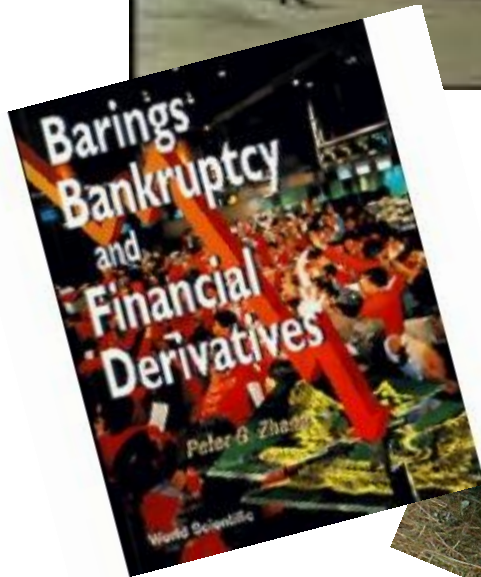
Gevolg

De kans dat mijn huis verwoest wordt
door brand als gevolg van
blikseminslag

Situatie

Maatregelen

Wanneer een risicovolle situatie?



Het risico van direct of indirect gevolg van een inadequaar of falend:

- Proces
- Mensen
- Systemen
- Externe gebeurtenis



Risico's treden op in vele gedaanten

Veel voorkomende risico's

Intern

- **Huren**
- **Verkopen**
- **Onderhoud**
- **Financiering**
- **Bedrijfslasten.**
- **Personeel.**

Extern

- **Imagoschade**
- **Projectontwikkeling**
- **Veranderende regelgeving**
- **Veiligheid**

Risicomanagement

- Ander wijze van besluitvorming
- Als je uitgaat van gemiddelden is een zebra grijs

Een paar vragen?

- In hoeverre is uw organisatie nu in staat haar eigen risico profiel te managen?
- Hoe goed moet uw organisatie in staat zijn om deze risico's te kunnen managen?
- Wat moet de organisatie doen om dit stadium te kunnen bereiken?

Did you do your safety





Zou een helm helpen?

Risico's veelal onvoldoende beheerst

Signalen:

- Prognoses worden steeds bijgesteld
- Borging van financiering gaat moeizaam
- Medewerkers klagen over werkdruk.

Betrouwbaarheid informatievoorziening van belang

Een selectie van gepubliceerde verliezen

Jaar	Organisatie	Sector	Verlies	Reden
2011	WSG	Volkshuisvesting	63 miljoen	Verspreiden van incorrecte informatie
2009	Servatius	Volkshuisvesting	60 miljoen	Verspreiden van incorrecte informatie
	DSB Bank	Financieel	Failliet	Verspreiden van incorrecte informatie
2008	Woonbron	Volkshuisvesting	175 miljoen	Verspreiden van incorrecte informatie
	Delta Loyd	Financieel	300 miljoen	Verspreiden van incorrecte informatie
2011	HSL	Openbaar vervoer	Dagelijks € 360.000	Verspreiden van incorrecte informatie

Berichten uit het nieuws

"Woningcorporaties"

Projectontwikkeling is een kunst. Dat ervaren ettelijke woningcorporaties nu aan den lijve. Afwaarderingen en verliezen op projecten zijn schering en inslag. Ze komen veelal ten laste van het maatschappelijk vermogen, waardoor corporaties soms voor huurders pijnlijke maatregelen moeten nemen.

"Corporaties diep in rood met avontuur in vastgoed"

Woningcorporaties hebben forse verliezen gemaakt met activiteiten in projectontwikkeling. Een groot deel van de dochterbedrijven voor nieuwbouw en aankoop van gronden lijdt structureel verlies.

"Oud-directeur corporatie PWS betaalt de schade"

Rotterdam Voormalig directeur-bestuurder Henk Sligman van woningcorporatie PWS in Rotterdam moet ruim euro 5,4 mln terugbetalen aan zijn oud-werkgever. Dat heeft de Hoge Raad onlangs beslist na een juridische procedure van bijna zes jaar. Bij verschillende gerechtelijke instanties is Sligman al verweten dat hij geld ontving van derden bij transacties waarbij de woningcorporatie was betrokken. In 2005 werd Sligman ...

"Woningcorporaties maken opnieuw stevig verlies"

Woningcorporaties hebben weer veel verlies geleden. In totaal kwam de sector vorig jaar 480 mln euro in het rood.

"Woningcorporaties moeten inzicht geven in commerciële dochters"

Woningcorporaties worden momenteel gevraagd extra inzage te geven in de financiële risico's van hun honderden commerciële dochterondernemingen. Op die risico's is te weinig zicht. Initiatiefnemer voor de controle is het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), dat borg staat voor euro 75 mrd aan corporatieleningen. Martijn Rink, hoofd Kapitaalmarkt WSW, bevestigt het onderzoek.

"Corporatie De Key doet aangifte tegen ex-directeur"

Woningcorporatie De Key doet aangifte tegen oud-topman Jaap van Gelder en de oud-directeur van ontwikkeltak De Principaal wegens vermoedens van fraude bij vastgoedtransacties. Dat bevestigt Frank de Grave, voorzitter van de raad van commissarissen.

"Opnieuw verlies voor grote corporaties"

Van de grote woningcorporaties in Nederland heeft 40% het afgelopen jaar afgesloten met rode cijfers. Dat blijkt uit onderzoek van deze krant onder de 50 grootste corporaties. Hun gezamenlijke resultaat was euro 92 mln negatief.

"Uitverkoop corporaties bepleit"

Als woningcorporaties overeind willen blijven, moeten zij de komende tien jaar tot 800.000 van hun 2,4 miljoen sociale huurwoningen verkopen aan hun huurders. .

Gepubliceerde verliezen door verspreiden van incorrecte informatie







Bij veel organisaties ontbreekt een integrale aanpak van risico management.



Risicobeheersing- en controle systemen

Instrumenteel is het bij de meeste woningbouwcorporatie goed geregeld.

- Risicoanalyses
- Integriteitscode – op de website
- Kwaliteitszorg en zelfevaluatie
- Handleiding financiële verslaglegging
- Periodiek monitoring en rapportering



Wat gaat er nu verkeerd bij het managen van risico's?

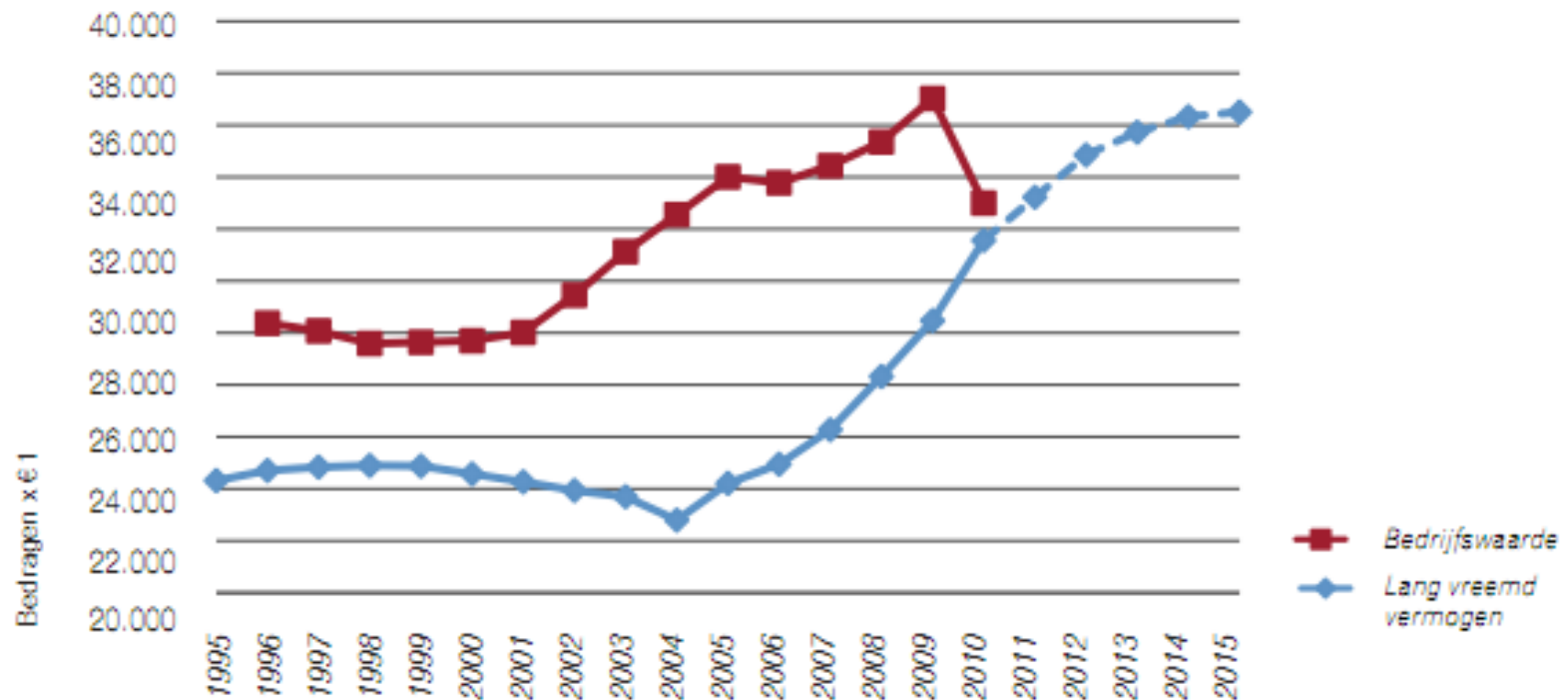




Stijging bedrijfskosten

Bedrijfswaarde daalt t.o.v. schuld

Figuur 2 Verloop bedrijfswaarde en schulden per woning



Bron: Trendnotitie WSW 2011



Een organisatie brede aanpak van Risicomanagement

Integraal risicomanagement

Risicoaandachtsgebieden (IRM)



Waarom IRM?

- Inzichtelijk maken operationele risico's
- Vanuit externe toezichthouders verplicht gesteld
- Reduceren kosten a.g.v. operationele incidenten.
- Handhaven van het imago van betrouwbaarheid.
- Handhaven/verbeteren huidige classificatie (CFV)

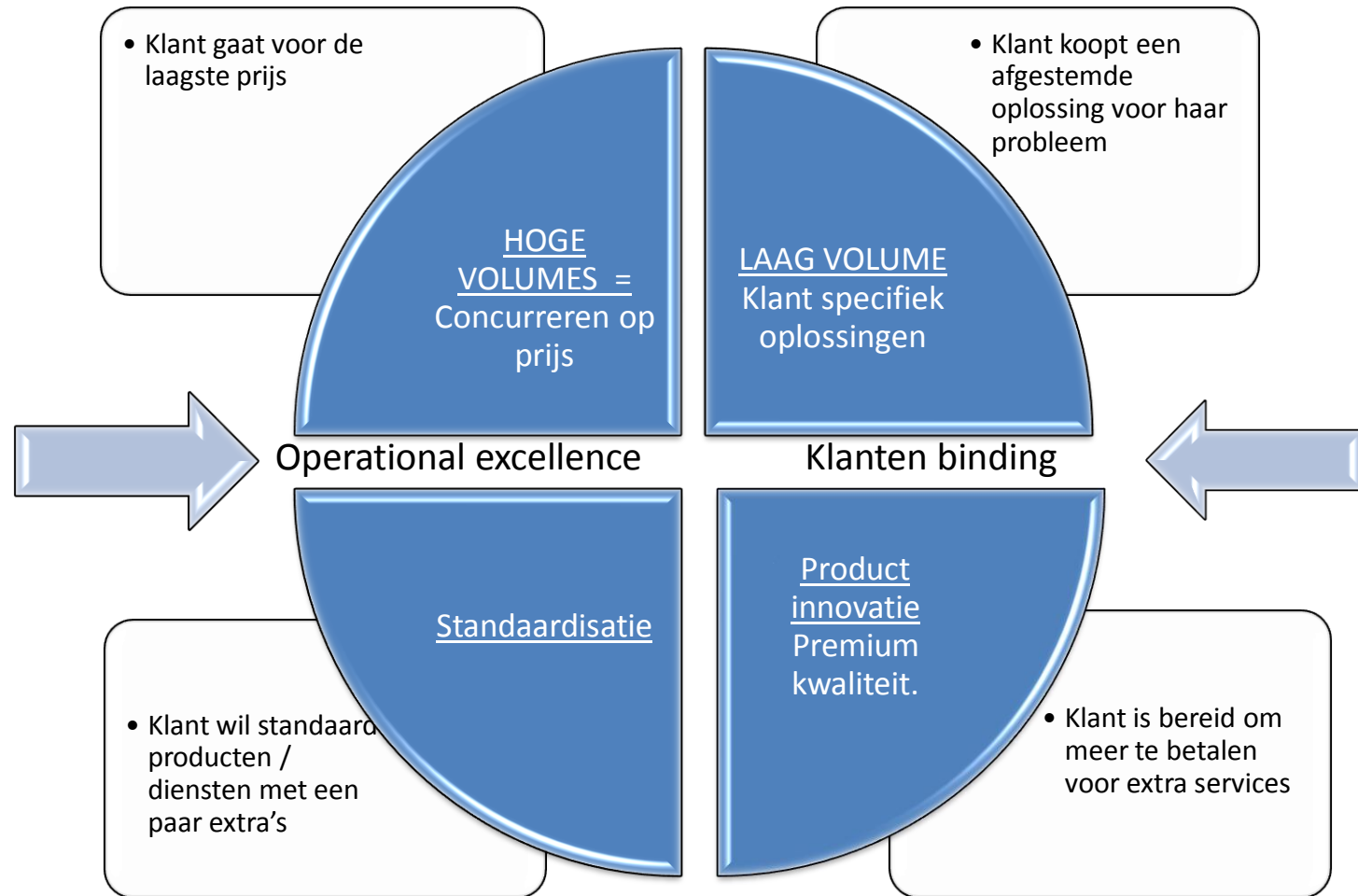
FOCUS



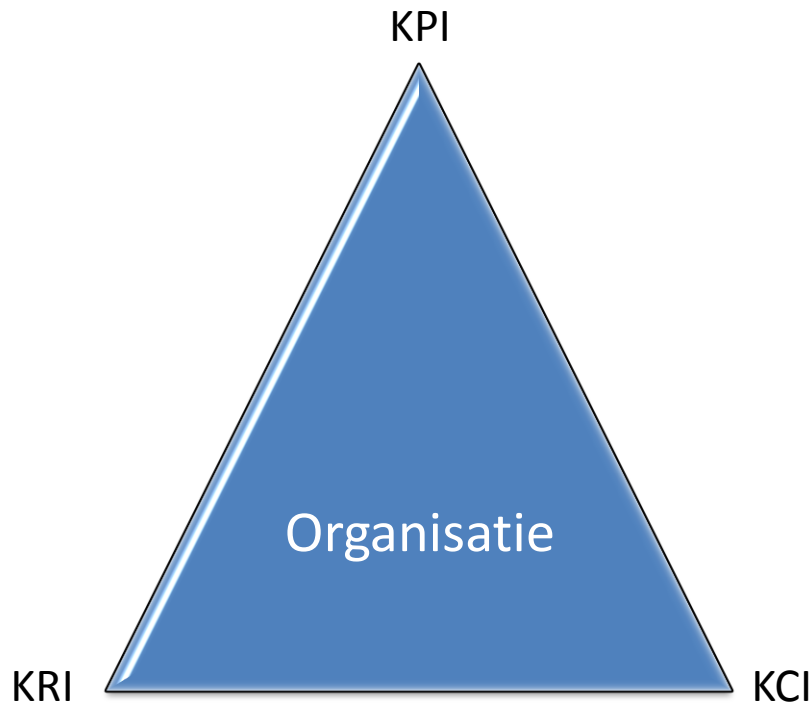
07-09-2011

Interim management - financieel
management - turnaroundmanagement
www.ofm-groep.nl

Meeste strategieën kunnen worden ingedeeld in vier categorieën.

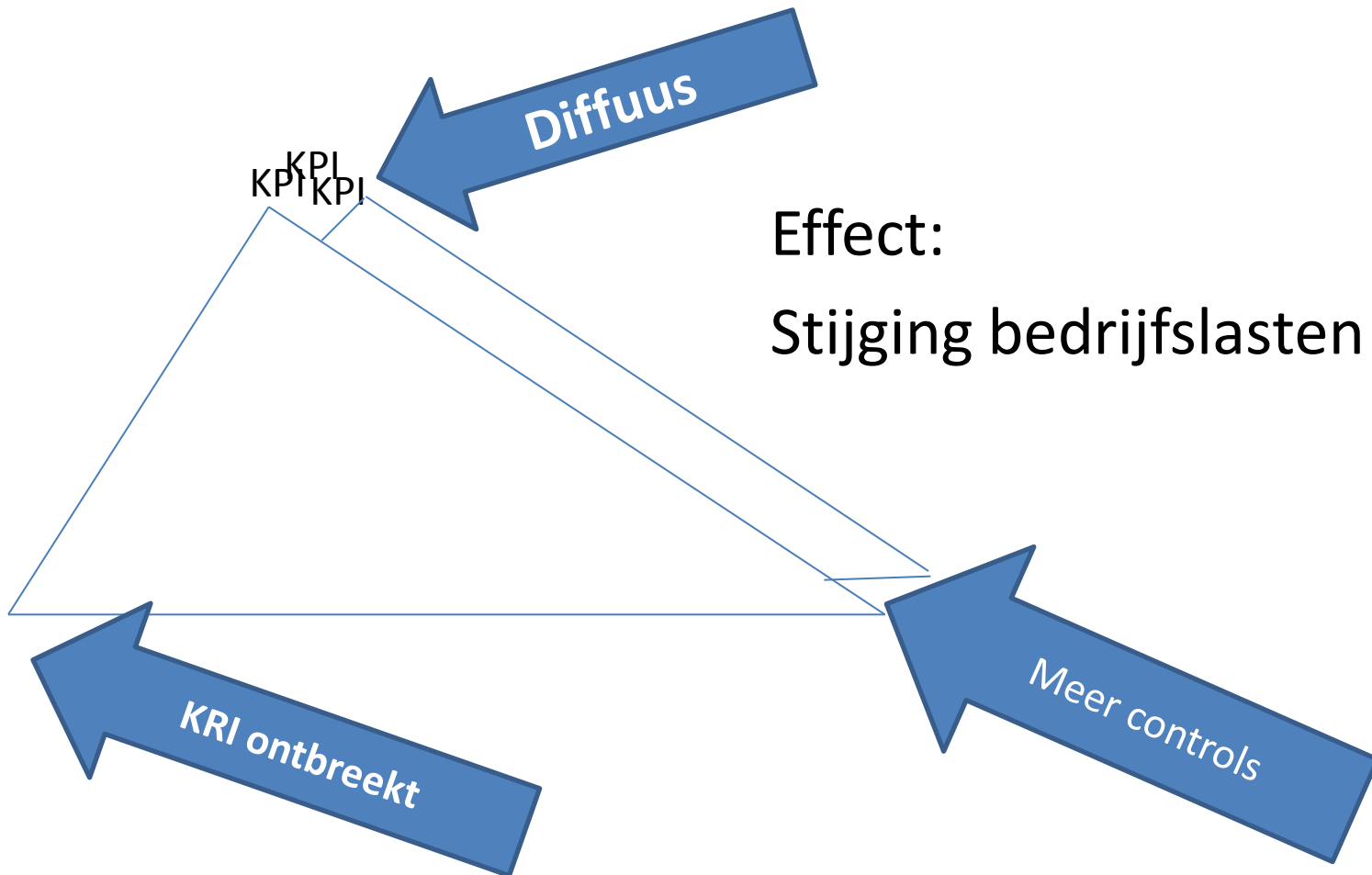


Vanuit strategie benoemen KPI, KRI & KCI



- Kritische Prestatie Indicatoren
- Kritische Risico Indicatoren
- Kritische Control Indicatoren

Ontbreken van focus



Risico cultuur en bewustzijn

Risico cultuur en bewustzijn wordt bepaald door de top van de organisatie

Essentiële elementen:

- Integriteit
 - Kwaliteit van handelen van afgesproken waarden, normen en regels.
- Ethiek:
 - Set van principes waarop geacteerd wordt.

Waarden: principes of standaarden van gedrag die een zeker gewicht hebben in onze keuzes.

Normen: geven aan wat moreel correct gedrag is in een bepaalde situatie



Risico cultuur en bewustzijn

Bewustwording programma's

Toon aan de top cruciaal

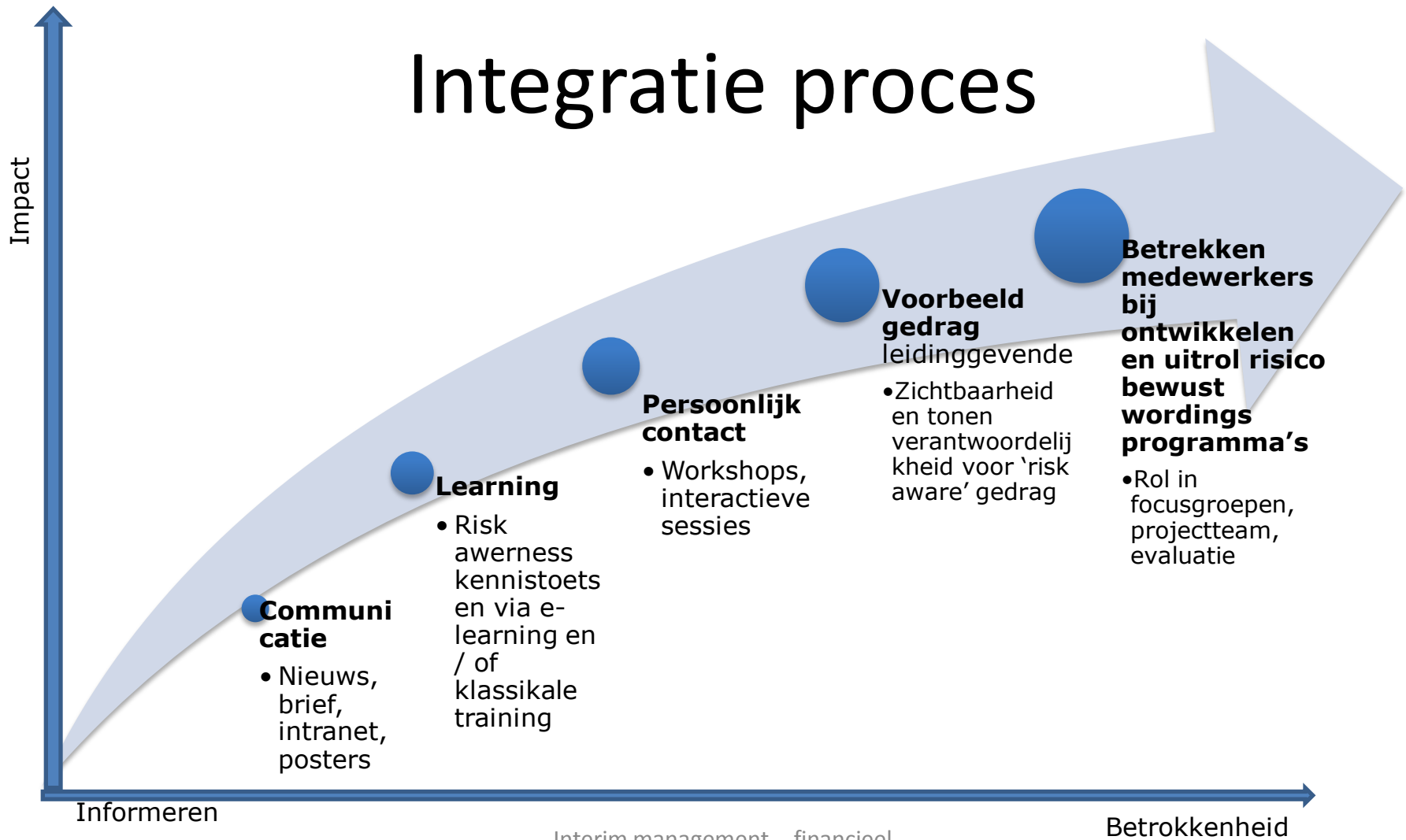
- Themabijeenkomsten
- Spreektijd in MT's
- Intranet/nieuwsbrieven

Weerstand

- Wat de boer niet kent..
- Bedreiging efficiency (bonus?)
- “Bij ondernemerschap hoort risico nemen”
- Extra werk, weer langs hetzelfde proces

Risico cultuur en bewustzijn

Integratie proces





Risico cultuur en bewustzijn

**HET BEPALEN VAN HET
AMBITIENIVEAU IS CRUCIAAL**



De praktijk

- Inventarisaren + kwantificeren risico's
- Scenariotest – ALM
- Risicobeheersing zelfonderzoek

Risicobeheersing zelfonderzoek (CRSA)

- Uitgangspunt alle functie erbij betrekken:
 - Verhuur, onderhoud, dagelijks onderhoud, vastgoedontwikkeling, HRM, financiën & administratie, strategie & beleid,...
- Samenstelling teams
 - Manager, teamleider, medewerker
- Integrale aanpak



Risicobeheersing zelfonderzoek (CRSA)

1. Inventarisatie risico's
2. Waarderen van risico's
3. Beheermaatregelen en verbetervoorstellen



Risicomanagement

Verandertraject Biedt kansen



Ik dank u voor uw aandacht



Vragen?

Wanneer u risicomanagement ziet als een kans

[www.ofm-groep](http://www.ofm-groep.nl)

078-6440040

info@ofm-groep.nl

Met een scherpe analyse leggen wij de hiaten bloot en tegelijkertijd kunnen wij een bijdrage leveren aan een structurele oplossing.



<http://financieel-management.blogspot.com>



pvanoers@ofm-groep.nl



<http://nl.linkedin.com/in/petervanoers>



+31654622220



<http://twitter.com/petervoers>

Interim management - financieel
management - turnaroundmanagement
www.ofm-groep.nl