



## Risicomanagement en interne audit

### Algemeen

Organisaties zijn steeds meer onderhevig aan sterk veranderende externe en interne omstandigheden waardoor beheersing en besturing steeds moeilijker worden. In de zorgsector (care) worden per 1 januari 2015 drie nieuwe wetten (ZVW, WLZ en WMO), van kracht die de externe risico's voor zorgorganisaties alleen maar groter maken.

Adequaat ingericht risicomanagement kan een wezenlijke bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen van een organisatie.

### Risicomanagement

Onder risicomanagement wordt verstaan (naar COSO-ERM):

*“Een proces dat:*

- wordt geïnitieerd en gedragen door het bestuur en management van een organisatie,*
- wordt gebruikt voor het formuleren van de strategie binnen de organisatie,*
- is gericht op het identificeren van potentiële gebeurtenissen die van wezenlijke invloed kunnen zijn op de organisatie, en*
- is gericht op het beheren en beheersen van risico's zodanig dat redelijke zekerheid bestaat dat ondernemingsdoelstellingen kunnen worden behaald.”*

Anders gezegd: risicomanagement is de activiteit die bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en het beheersen van de daaraan verbonden risico's.

Voor het uitvoeren van risicomanagement zijn de volgende stappen van belang:

- Formuleren strategie en doelstellingen (inclusief risicobereidheid van de organisatie);
- Risico-identificatie en (interne) beheersing;
- Bewaking, rapportage en bijsturing m.b.t. de geïdentificeerde risico's.

Risicobewustzijn en risicobereidheid zijn belangrijke aspecten in een risicomanagementsysteem.

### Implementatie risicomanagement

Implementatie van een risicomanagementsysteem in een organisatie vraagt tenminste om de volgende stappen:

1. Inventarisatie van de aanwezige risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
2. Formuleren en beoordelen risicoprofiel van de organisatie;
3. Formuleren beleid met betrekking tot het managen van de onderkende risico's (de te nemen maatregelen);
4. Inrichten van de processen die voor beheersing moeten zorgdragen;

5. Periodiek toetsen en beoordelen van de getroffen maatregelen ter beheersing van de risico's;
6. Verbeteren van het gehanteerde risicomanagementsysteem.

De mogelijkheden tot het inrichten van een adequaat risicomanagementsysteem worden in belangrijke mate bepaald door het management control systeem zoals dat is ingericht binnen de organisatie.

### Management Control

Opzet en werking van de management control in een organisatie worden sterk beïnvloed door externe factoren, door de managementstijl van het topmanagement en de heersende organisatiecultuur.

Structuren en processen, en daaruit afgeleid de mate waarin binnen een organisatie verantwoordelijkheid wordt genomen, zijn bepalend voor de wijze waarop met risico's in een organisatie wordt omgegaan. Het controlsysteem moet ervoor zorgdragen dat de door het topmanagement gekozen richting wordt doorgegeven aan de organisatie en dat organisatie- en persoonlijke doelstellingen van medewerkers in voldoende mate overeenkomen. Hiervoor dient controle op de processen en de resultaten plaats te vinden maar ook persoonlijke en sociale controle dienen te worden geborgd.

Veel gehanteerd in de inrichting van organisaties is het volgende model.

### Three Line of Defence Model

Dit model is een hulpmiddel bij het weergeven van de verschillende verantwoordelijkheden binnen een organisatie en de wijze waarop beheersing van activiteiten is georganiseerd. De “verdedigingslijnen” kunnen als volgt worden omschreven:

- Eerste lijn: dit betreft de controles zoals die zijn opgenomen in de uitvoerende processen en operationele werkzaamheden. Medewerkers op de werkvloer en lijnmanagement zijn hiervoor verantwoordelijk.
- Tweede lijn: dit betreft de activiteiten van ondersteunende stafafdelingen die vanuit hun specifieke deskundigheid opereren en processen bewaken. Voorbeelden zijn compliance, juridische zaken, afdeling HR, kwaliteit, financiën en gedeeltelijk control.
- Derde lijn: betreft de interne auditfunctie die gericht is op het geven van een oordeel over opzet en werking van de interne beheersings-systemen en de effectiviteit van het risicomanagement. Deze lijn wordt gedeeltelijk door de Controloffunctie ingevuld maar vooral ook door de interne auditafdeling (of functionaris).



## Risicomanagement en interne audit

Soms wordt ook een vierde en vijfde lijn benoemd. Hiermee wordt dan bedoeld op respectievelijk de oordeelsvorming door de externe accountant en externe toezichthouders, zoals NZa, ACM en AFM. Dit betreft echter instanties van buiten de eigen organisatie.

### Opzet interne audit (interne controle).

Bij de opzet van de interne auditfunctie (interne controle functie) is het van belang om onderscheid te maken in de volgende aandachtsgebieden voor de interne controles:

1. Strategic control: Richt zich op de vraag of de organisatie de juiste strategische keuzes maakt en die voldoende adequaat vertaalt naar de activiteiten van de organisatie.
2. Financial/business control: betreft de beheersing van de (ontwikkeling van de) financiële resultaten met behulp van ondernemend rapporteren, dashboards en kengetallen, beoordeling van investeringen en tijdige signalering van aanwezige trends en ontwikkelingen.
3. HR/social control: is gericht op de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel, ontwikkeling van medewerkers en de cultuur in de organisatie.
4. Quality control: controle op de vereiste kwaliteit van processen en dienstverlening.
5. IT control: betreft onder meer toegang tot en bevoegdheden binnen applicaties (autorisatiematrix), geprogrammeerde controles en systeembeheer.
6. Process control: Hierin zijn begrepen de AO/IB controles (administratieve organisatie/ interne beheersing) en de overige controles gericht op het goed functioneren van operationele processen binnen de organisatie.

De genoemde aandachtsgebieden dienen in een goed functionerend risicomanagementsysteem adequaat te worden belegd. Gedeeltelijk kan dit worden belegd bij reguliere functies maar gedeeltelijk is hiervoor een verbijzonderde interne auditfunctie noodzakelijk om mogelijke risico's adequaat te kunnen opsporen, rapporteren en te laten beheersen door het management van de organisatie.

### In control statement

Een "In control statement" kan door de leiding van een organisatie worden gebruikt om verantwoording af te leggen over het gevoerde beheer en de wijze waarop met risico's wordt omgegaan. Een "In control statement" draagt bij aan transparante verantwoording door een organisatie. Een goed functionerend risicomanagementsysteem inclusief interne auditfunctie

vormt één van de peilers om te kunnen komen tot een in control statement voor de organisatie.

### Tenslotte

Een goede afstemming tussen organisatie-inrichting, management control, risicomanagement en interne audit zijn van essentieel belang voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie samen met geaccepteerde en beheersbare risico's. Gezien de huidige turbulente omgeving waarin veel organisaties verkeren, is een adequaat functionerend risicomanagementsysteem en een goede interne auditfunctie van essentieel belang voor de continuïteit een van organisatie.

### Nadere informatie en contact

Voor nadere informatie kunt u contact met mij opnemen. Mijn telefoonnummer is: 06-29043589 of: e-mail: [renepetri@petrimanagement.nl](mailto:renepetri@petrimanagement.nl). Ook kunt u de website bezoeken: [www.petrimanagement.nl](http://www.petrimanagement.nl) of mij volgen op twitter: @Rene\_Petri

René Petri  
oktober 2014.