



Risicomanagement – IHC Parts & Services

In 5 stappen naar gedegen risicomanagement.

“Neem risicoanalyse en risicomanagement serieus. Stuur niet alleen op compliance, maar stel liever vast wat voor organisatie u wilt zijn, welke risico’s u nog wilt lopen, welke niet en bouw daarop zelf uw risicoprofiel. Dat profiel vastleggen, breed in de organisatie delen en daarop checks inbouwen, dat is risicomanagement. En dan natuurlijk vaak monitoren en updaten.”



Naam:	T. van Ek
Student nummer:	0799480
Datum:	14-04-2015
Opleidingsinstantie:	Hogeschool Rotterdam
Opleiding:	HBO Bedrijfseconomie

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Risicomanagement – IHC Parts & Services, in 5 stappen naar gedegen risicomanagement’. Een rapport gemaakt voor IHC Parts & Services, onderdeel van IHC Merwede. In dit rapport staat het onderzoek beschreven om het risicomanagement van IHC Parts & Services naar een hoger niveau te tillen. Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfseconomie aan de Hogeschool Rotterdam (HR). Vanaf juni 2014 tot en met maart 2015 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Tijdens mijn studie Bedrijfseconomie was er de mogelijkheid om de minor “Risicomanagement” te volgen. Mijn kennis over risicomanagement was niet groot en ik wilde mijzelf hier graag in ontwikkelen. De opdrachten voor deze Minor hadden betrekking op de praktijk binnen de stage-/werkplek. Hierdoor kwam ik al snel tot de ontdekking dat mijn werkgever risicomanagement alleen toe paste op kleine schaal. Risicomanagement werd niet actief toegepast binnen de organisatie. De Minor Risicomanagement leerde mij wat risicomanagement kan betekenen voor een organisatie.

Het opstellen en uitvoeren van een gedegen onderzoek is mijn leerdoel geweest tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ik ben tot de ontdekking gekomen dat het hebben van een ‘helikopterview’ als onderzoeker zeer belangrijk is voor het uitvoeren van een onderzoek. Ik heb ervaren dat ik te snel conclusies trek en hierdoor een tunnelvisie creëer. Mijn begeleiders hebben mij goed geholpen om steeds terug te gaan naar de helikopterview.

Dit rapport is geschreven in opdracht van IHC Parts & Services. Door een aanbeveling van mijn praktijkbegeleider, Peter Bronsveld, heb ik de ruimte gekregen om risicomanagement als onderwerp te nemen voor mijn scriptie. Samen met hem is de opzet van dit onderzoek tot stand gekomen. Hij heeft mij vaak van goede adviezen voorzien, zowel inhoudelijk als voor de vormgeving van mijn scriptie. Ik wil dan ook mijn dank betuigen aan Peter Bronsveld, Director Commerce van IHC Parts & Services.

Vanuit de Hogeschool Rotterdam ben ik begeleid door Rob van der Graaf. Tijdens het schrijven van mijn scriptie heeft hij meerdere malen over mijn schouder meegekeken en kritische vragen gesteld om mij scherp te houden en bij te sturen. Wanneer ik problemen had met het uitstippelen van het juiste pad heeft hij mij voorzien van de juiste eyeopeners, wat er voor heeft gezorgd dat dit rapport nu voor u ligt. Ik wil dan ook mijn dank betuigen aan Rob van der Graaf, docent & afstudeerbegeleider van de Hogeschool Rotterdam.

Naast deze twee belangrijke personen zou ik graag mijn vrouw willen bedanken voor haar geduld en motiverende woorden tijdens mijn opleiding en dan voornamelijk tijdens mijn scriptie. Ook zou ik graag al mijn collega’s willen bedanken die voor input hebben gezorgd voor het schrijven van mijn scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Tomas van Ek

Kinderdijk, 30 maart 2015

Management samenvatting

Het risicomanagement van IHC Parts & Services stelt de organisatie niet in staat om risico's goed te beheersen. IHC Parts & Services heeft regelmatig hoge onverwachte kosten die voortkomen uit risico's die niet zijn ondervangen. Deze kosten drukken op het resultaat van IHC Parts & Services.

De volgende hoofdvraag is daarom gebruikt voor dit onderzoek:

Welke stappen moet IHC Parts & Services ondernemen om het risicomanagement naar een hoger niveau te brengen, zodat de risico's beter beheerst worden?

Het onderzoek in deze scriptie bestaat uit een GAP-analyse waarbij de IST en SOLL situaties betreffende risicomanagement zijn onderzocht en vastgesteld. De IST situatie is terug te vinden in hoofdstuk 3 en de SOLL situatie in hoofdstuk 4. Naar aanleiding van de vastgestelde GAP zijn er een vijftal stappen beschreven die de organisatie zal moeten nemen om te komen tot de SOLL situatie. Hieronder staan de verschillende stappen omschreven met de daarbij behorende argumentatie en investering. In deze stappen wordt verwezen naar de bevindingen in de verschillende hoofdstukken.

1. Riskmanager

Het aanstellen van een riskmanager die verantwoordelijk wordt voor het risicomanagement binnen de organisatie. Het huidige management zal haar verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement afdragen zodat de riskmanager de gehele verantwoording draagt en onafhankelijk kan opereren binnen de organisatie. Beleidsbepaling omtrent risicomanagement blijft een taak van het management in samenwerking met de riskmanager. Het aanstellen van een riskmanager waarborgt de aandacht voor risicomanagement en zorgt voor een heldere organisatiestructuur. Hoofdstuk 5 geeft aan dat het aanstellen van een riskmanager essentieel is voor een organisatie om risicomanagement goed te borgen.

De investering bedraagt ongeveer €70.000 op jaarbasis, afhankelijk van de kennis en ervaring van de riskmanager.

2. Risicomanagement principles

De tweede stap betreft het introduceren van principles binnen de organisatie. In hoofdstuk 1 staat beschreven dat principles de spelregels zijn voor het uitvoeren van risicomanagement. Principles zijn niet meer dan handvaten voor een organisatie, maar bieden vaak uitkomst bij onwetendheid en onzekerheid. Risicomanagement moet onderdeel gaan worden van de bedrijfscultuur en de principles dragen hier aan bij. Uit het IST onderzoek in hoofdstuk 3 is gebleken dat er binnen IHC geen heldere principles zijn. Het is belangrijk om deze vast te leggen en goed te communiceren zodat er bewustwording ontstaat binnen de organisatie. De investering hiervoor is nihil aangezien het een onderdeel van de taken van de riskmanager zal moeten zijn en deze zijn opgenomen in stap één.

3. Risicomanagement aanpak

Het is belangrijk om vast te leggen hoe risicomanagement georganiseerd is binnen een organisatie. Uit het SOLL onderzoek in hoofdstuk 4 is gebleken dat er een aantal frameworks zijn waarop risicomanagement ingericht kan worden. Uit dit zelfde onderzoek is gebleken dat het framework M_O_R (Office of Government Commerce, 2010) het meest geschikt is voor IHC Parts & Services en haar visie richting de toekomst. M_O_R schrijft een aantal bepalende zaken voor die vastgelegd

moeten worden in documenten zodat de afspraken vastliggen en beschikbaar zijn voor de gehele organisatie. Voorbeelden van deze documenten zijn: risicomanagementbeleid, risicomanagementproceshandleiding, risicomanagementstrategie. In totaal schrijft M_O_R negen documenten voor die belegd moeten worden in de organisatie. De investering hiervoor bedraagt €10.000, wat voornamelijk bestaat uit tijd van het managementteam om input te geven en deze documenten te reviewen.

4. Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is het feitelijke proces waarin risico's geïdentificeerd moeten worden om vervolgens maatregelen te treffen om de geïdentificeerde risico's te beheersen. Uit het IST onderzoek in hoofdstuk 3 is gebleken dat het huidige risicomanagementproces van IHC Parts & Services een aantal belangrijke elementen niet bevat. Het is belangrijk om de processtappen die M_O_R voorschrijft mee te nemen in het risicomanagementproces en dit proces onderdeel te laten worden van het primaire proces. Door deze aanpassingen geeft het risicomanagementproces meer inzicht in de risico's en wordt het beheersen van de risico's vereenvoudigd. De investering hiervoor bedraagt €5000 voor het opzetten en introduceren van een beter risicomanagementproces. Het toepassen van het proces zal niet meer tijd moeten kosten dan dat het nu voor de werknemers kost.

5. Risicomanagement vastleggen en reviewen

Om risicomanagement te laten slagen is het van belang dat alle eerder genoemde verbeterpunten goed worden vastgelegd in de organisatie. Om risicomanagement voor de lange termijn te laten slagen is het belangrijk dat er periodieke reviews plaats vinden waarbij gekeken moet worden hoe de organisatie omgaat met risicomanagement en of dit wel de gewenste situatie is. Het functioneren van risicomanagement moet door middel van Plan, Do, Check en Act voortdurend gemonitord worden. De investering hiervoor bedraagt €5000 en is de belangrijkste investering om risicomanagement voor de lange termijn te laten slagen.

De aanbevelingen op het gebied van risicomanagement zijn noodzakelijk om risico's goed te kunnen beheersen en daarmee de kosten die risico's teweeg brengen terug te dringen. Uit onderzoek is gebleken dat IHC Parts & Services in de afgelopen jaren €800.000 tot €1.400.000 aan kosten heeft gemaakt door slecht risicomanagement. Door een investering van €80.000 tot €90.000 is het mogelijk om dergelijke kosten om te zetten naar winst. Het is daarom van harte aanbevolen om de voorgestelde verbeteringen aan te brengen in de organisatie.

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Aanleiding	7
Doelstelling & Probleemstelling	8
Onderzoek opbouw	8
Scriptie opbouw	11
1 Introductie risicomanagement	12
1.1 Inleiding	12
1.2 Definities risicomanagement	12
1.3 Theorie risicomanagement	13
1.4 Risicomanagement in de praktijk	15
1.5 Samenvatting en conclusie	16
2 IHC Parts & Services	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Bedrijfsprofiel	17
2.2.1 Royal IHC	17
2.2.2 Divisie Structuur	17
2.2.3 IHC Parts & Services	18
3 IST – risicomanagement IHC	21
3.1 Inleiding	21
3.2 IST – risicomanagement Royal IHC	21
3.3 IST - risicomanagement IHC Parts & Services	23
3.3.1 Beleid omtrent risicomanagement	24
3.3.2 Risicomanagementprocessen	24
3.3.3 Verantwoordelijkheden omtrent risicomanagement	29
3.4 Analyse projectrisicomanagement 2013 & 2014	29
3.5 Samenvatting & Conclusie	32
4 SOLL – risicomanagement	33
4.1 Inleiding	33
4.2 SOLL – risicomanagement Royal IHC	33
4.3 SOLL – risicomanagement IHC Parts & Services	33
4.4 Frameworks	34
4.4.1 M_O_R	35

4.4.2 COSO ERM	38
4.4.3 ISO 31000	40
4.5 Samenvatting en conclusie.....	44
5 Extern onderzoek naar risicomanagement van grote multinationals.....	46
6 GAP-analyse risicomanagement.....	49
6.1 Inleiding	49
6.2 IST situatie	49
6.3 SOLL situatie	50
7 Aanbevelingen.....	53
Bronnenlijst	57
Bijlage A: Begrippenlijst.....	59
Bijlage B: Organisatiestructuren.....	60
Bijlage C: Producten IHC Parts & Services	61
Bijlage D: Risicoanalysedocumenten.....	62
Bijlage E: Jaarverslagen Royal IHC	65
Bijlage F: Interviews.....	69

Inleiding

Aanleiding

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel geworden van de moderne bedrijfsvoering. Voor grote multinationals is risicomanagement een belangrijke factor voor het besturen van deze organisaties. Niet de eventuele kansen bepalen de keuze voor bepaalde strategieën, maar juist de risico's. Het zijn namelijk de risico's die ervoor kunnen zorgen dat kansen niet meer benut kunnen worden. U moet hierbij bijvoorbeeld denken aan de olieramp in de Golf van Mexico. Het boorplatform, Deepwater Horizon van BP, lekte olie. De keuzes van BP bij het oplossen van de lekkage waren gericht op snelheid. Deze oplossingen waren niet toereikend waardoor de lekkage een olieramp veroorzaakte. Al met al heeft BP 43 miljard euro aan kosten gereserveerd voor deze ramp, gezichtsverlies niet meegerekend. U zult begrijpen dat een bedrijf als BP dit niet graag een tweede keer ziet gebeuren. Een bedrijf als BP heeft risicomanagement dan ook uitgebreid doorgevoerd om dergelijke situaties te voorkomen. Geld binnen krijgen is vaak erg belangrijk, maar geld binnen houden is daarentegen net zo belangrijk.

In een notendop bestaat het risicomanagement van IHC Parts & Services uit een Risk Application Form (RAF) die alleen gemaakt wordt voor projecten met kostprijswaarde van groter dan €50.000. Dit formulier wordt gebruikt, maar onvoldoende opgevolgd. Het maken van een RAF is een gewoonte en draagt niet bij aan het behalen van doelstellingen. Door deze vorm van risicomanagement geeft IHC Parts & Services met regelmaat grote kostenposten die voort zijn gekomen uit risico's. Door dergelijke kostenposten wordt de RAF bij de medewerkers weer op het hart gedrukt, maar dit heeft niet het gewenste effect. Het managementteam heeft daarom de behoefte om het risicomanagement te professionaliseren. Risicomanagement moet een fundamenteel onderdeel worden van het bedrijfsproces binnen IHC Parts & Services.

Het managementteam heeft de wens uitgesproken om het risicomanagement van IHC Parts & Services te herzien en vervolgens risicomanagement van een hoger niveau te herintroduceren binnen de organisatie. Mijn praktijkbegeleider heeft mij benaderd om te kijken waar het aan ontbreekt m.b.t. risicomanagement binnen IHC Parts & Services en toe te werken naar een inrichtingsadvies voor risicomanagement.

Het managementteam heeft mij de volgende punten meegegeven voor het onderzoek:

- 1 Het onderzoek moet inzicht geven in het theoretisch kader voor Risicomanagement. De keuzes die gemaakt moeten worden omtrent risicomanagement moeten niet gebaseerd zijn op onderbuikgevoel maar op vastgestelde feiten.
- 2 Het onderzoek moet leiden tot een advies voor een best practice met betrekking tot Risicomanagement. Het management wil als conclusie een aanbeveling zien voor een best practice risicomanagement.
- 3 Het onderzoek moet inzicht geven in praktijksituaties bij vergelijkbare organisaties waar risicomanagement wordt toegepast. IHC Parts & Services is benieuwd naar het risicomanagement van haar concurrenten. Het inzicht geven in praktijksituaties bij de concurrent wordt niet in dit onderzoek opgenomen. Na meerdere pogingen tot een samenwerking tussen concullega's is een dergelijke samenwerking uiteindelijk niet tot stand

gekomen. Er is door het managementteam besloten dit onderdeel niet mee te nemen in dit onderzoek. Wel is er gebruik gemaakt van een rapport waarin een onafhankelijk onderzoek wordt beschreven naar risicomanagement bij grote multinationals.

Doelstelling & Probleemstelling

Uit de inleiding is gebleken dat IHC Parts & Services graag haar risicomanagement naar een hoger niveau wil brengen. Dit is het doel van IHC Parts & Services. Op dit moment is er onvoldoende kennis en ervaring over risicomanagement binnen IHC Parts & Services om tot een hoger niveau te komen. Dit is de probleemstelling voor dit onderzoek. Blijkbaar is er een verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. De doelstelling van dit onderzoek is om te komen tot een advies hoe de gewenste situatie gerealiseerd kan worden. We spreken dan over een inrichtingsadvies van risicomanagement voor IHC Parts & Services.

Naar aanleiding van de probleemstelling en de doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd: **Welke stappen moet IHC Parts & Services ondernemen om het risicomanagement naar een hoger niveau te brengen, zodat de risico's beter beheerst worden?**

Onderzoek opbouw

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de IST/SOLL methode om inzicht te krijgen in de GAP tussen de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL). Naar aanleiding van de GAP kan er bepaald worden welke acties er nodig zijn om tot de SOLL situatie te komen. De termen IST en SOLL zullen gebruikt worden voor huidige situatie en gewenste situatie. Het onderzoek is kwalitatief van aard om tot bepaalde inzichten te komen over risicomanagement. De verschillende onderzoeksmethodes zijn afgestemd op kwalitatief onderzoek.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek aangezien er meerdere onderzoekseenheden zijn die niet direct meetbaar zijn maar inzicht en informatie geven. Er is dan ook gebruik gemaakt van open vragen en bestudering van documentatie.

Het onderzoek is opgedeeld in vijf op één volgende onderwerpen:

1. Inzicht verkrijgen in de theorie van risicomanagement
2. Inzicht verkrijgen in het bedrijfsprofiel van IHC Parts & Services
3. IST situatie van risicomanagement binnen IHC
4. SOLL situatie van risicomanagement binnen IHC
5. GAP-analyse van risicomanagement binnen IHC op basis van IST – SOLL

1. Inzicht verkrijgen in de theorie van risicomanagement

Eén van de aangedragen punten vanuit het management is het inzicht geven in de theorie van risicomanagement. Het eerste deel van het onderzoek geeft daarom inzicht in de theorie omtrent risicomanagement en beantwoord daarmee de volgende vragen:

- **Wat is risicomanagement?**
- **Waarom is risicomanagement belangrijk voor een organisatie als IHC Parts & Services?**

Om antwoord te kunnen geven op deze vragen zal het volgende onderzoek plaats vinden:

Literatuurstudie

Door middel van de literatuurstudie wordt er kennis opgedaan van de verschillende theorieën over risicomanagement. Bij de bronnenlijst staat een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

2. Inzicht verkrijgen in het bedrijfsprofiel van IHC Parts & Services

Het onderzoek geeft een advies aan IHC Parts & Services. Dit houdt in dat tijdens het onderzoek er rekening gehouden moet worden met de organisatie IHC Parts & Services om te komen tot aanbevelingen die kunnen bijdragen aan een verbetering binnen IHC Parts & Services. Het tweede deel van het onderzoek geeft daarom inzicht in het bedrijfsprofiel van IHC Parts & Services en beantwoord daarmee de volgende vraag:

- **Wat is het bedrijfsprofiel van IHC Parts & Services?**

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zal het volgende onderzoek plaats vinden:

Documentatie Royal IHC en IHC Parts & Services

Het documentatieonderzoek bestaat uit bedrijfsprofielen en beleidsdocumenten van Royal IHC en IHC Parts & Services. Dit onderzoek geeft kennis over de organisaties en inzicht in de organisaties. Bij de bronvermelding staat een overzicht van deze documenten.

3. IST situatie van risicomanagement binnen IHC

Om te komen tot een goede GAP-analyse wordt de IST en SOLL situatie van risicomanagement binnen IHC Parts & Services vastgelegd. Het derde deel van het onderzoek is daarom gericht op het vaststellen van de IST situatie van risicomanagement. De IST situatie zal vastgesteld worden voor Royal IHC en voor IHC Parts & Services zodat de onderlinge relatie goed zichtbaar is.

In het derde deel wordt er antwoord gegeven op de volgende vragen:

- **Wat is de IST situatie van risicomanagement binnen Royal IHC?**
- **Wat is de IST situatie van risicomanagement binnen IHC Parts & Services?**

Om antwoord te geven op deze vragen zullen er een aantal onderzoeken plaats vinden, te weten:

Documentatie Royal IHC en IHC Parts & Services

Het documentatieonderzoek bestaat uit bedrijfsprofielen en beleidsdocumenten van Royal IHC en IHC Parts & Services. Bij de bronvermelding staat een overzicht vinden van deze documenten.

Verdiepende interviews binnen Royal IHC en IHC Parts & Services

Er zijn een aantal gesprekken gevoerd binnen Royal IHC en IHC Parts & Services met als doel het komen tot de IST en SOLL situatie van IHC Parts & Services en Royal IHC. De selectie van de geïnterviewde personen is op basis van betrokkenheid in het huidige risicomanagement van IHC. De interviews kunt u nalezen in paragraaf 8.7.

4. SOLL situatie van risicomanagement binnen IHC

Het vierde deel van het onderzoek is gericht op het vaststellen van de SOLL situatie van risicomanagement. De SOLL situatie zal vastgesteld worden voor Royal IHC en voor IHC Parts & Services zodat de onderlinge relatie goed zichtbaar is.

Voor het vaststellen van de SOLL situatie worden er ook ontwikkelingen bij externe partijen op het gebied van risicomanagement meegenomen.

In het vierde deel wordt er antwoord gegeven op de volgende vragen:

- **Welke criteria stelt Royal IHC aan de SOLL situatie?**
- **Welke criteria stelt IHC Parts & Services aan de SOLL situatie?**
- **Zijn er bepaalde frameworks voor de SOLL situatie vanuit de theorie?**
- **Welke frameworks passen binnen IHC Parts & Services op basis van de gestelde criteria?**
- **Wat zijn de laatste ontwikkelingen bij externe partijen op het gebied van risicomanagement?**

Om antwoord te geven op deze vragen zullen er een aantal onderzoeken plaats vinden, te weten:

Documentatie Royal IHC en IHC Parts & Services

Het documentatieonderzoek bestaat uit bedrijfsprofielen en beleidsdocumenten van Royal IHC en IHC Parts & Services. Bij de bronvermelding staat een overzicht vinden van deze documenten.

Verdiepende interviews binnen Royal IHC en IHC Parts & Services

Er zijn een aantal gesprekken gevoerd binnen Royal IHC en IHC Parts & Services met als doel het komen tot de IST en SOLL situatie van IHC Parts & Services en Royal IHC. De selectie van de geïnterviewde personen is op basis van betrokkenheid in het huidige risicomanagement van IHC. De interviews kunt u nalezen in paragraaf 8.7

Literatuurstudie

Door middel van de literatuurstudie wordt er kennis opgedaan van de verschillende theorieën over risicomanagement. Daarnaast is er een extern onderzoek geraadpleegd om de ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement bij andere ondernemingen in beeld te brengen en deze ontwikkelingen mee te nemen in het vaststellen van de SOLL situatie. Bij de bronvermelding staat een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

5. GAP-analyse uitvoeren op het gebied van risicomanagement.

In het vijfde deel van het onderzoek wordt de GAP-analyse uitgevoerd om vervolgens te komen tot een aantal aanbevelingen aan IHC Parts & Services om het risicomanagement naar een hoger niveau te kunnen brengen. In het vijfde deel wordt er antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Welke verschillen zijn er tussen de huidige situatie en de gewenste situatie?
- Hoe vertalen deze verschillen zich tot een inrichtingsadvies voor risicomanagement binnen IHC Parts & Services?

Om antwoord te geven op deze vragen zullen de uitkomsten van de eerdere onderzoeken naast elkaar worden gelegd om zo de GAP inzichtelijk te maken en invulling te kunnen geven welke stappen er gezet moet worden om de gewenste situatie te bereiken.

Deze vijf onderdelen vormen samen de basis om een deskundig inrichtingsadvies te kunnen geven voor risicomanagement.

Scriptie opbouw

De scriptie begint met de inleiding en is belangrijk om de aanleiding van de scriptie te begrijpen. Daarnaast staat de onderzoeksopbouw omschreven in dit hoofdstuk. Vervolgens wordt in hoofdstuk 1 de theorie omtrent risicomanagement weergegeven. Dit zal bestaan uit een aantal belangrijke begrippen en activiteiten. Daarnaast wordt er aangegeven waarom risicomanagement belangrijk is binnen een organisatie. In hoofdstuk 2 wordt IHC Parts & Services als organisatie onder de loep genomen. Dit hoofdstuk geeft duidelijkheid over de organisatie en de verhoudingen tussen de holding en de business units. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de IST situatie omtrent risicomanagement van zowel Royal IHC als IHC Parts & Services. Hoofdstuk 4 beschrijft de SOLL situatie omtrent risicomanagement van zowel Royal IHC als IHC Parts & Services. Daarnaast beschrijft het hoofdstuk welke criteria er worden gesteld aan de gewenste situatie met betrekking tot risicomanagement. Naast deze criteria geeft dit hoofdstuk ook inzicht in drie frameworks van risicomanagement. Deze frameworks zullen centraal staan in het vastleggen van de SOLL situatie voor IHC Parts & Services. In hoofdstuk 5 wordt er een samenvatting gegeven van een extern onderzoek naar risicomanagement. Hoofdstuk 6 geeft de GAP-analyse weer die is ontstaan uit de IST en SOLL situatie van risicomanagement. In hoofdstuk 7 zullen er op basis van de GAP-analyse aanbevelingen naar voren komen voor IHC Parts & Services om de SOLL situatie omtrent risicomanagement te bereiken.

1 Introductie risicomanagement

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste vraag van het management van IHC Parts & Services. In dit hoofdstuk worden belangrijke begrippen van risicomanagement omschreven. In de verschillende paragrafen wordt er antwoord gegeven op de volgende vragen: wat is nu eigenlijk risicomanagement? En waarom is risicomanagement nu zo belangrijk? Dit hoofdstuk heeft als doel, inzicht geven in de theorie omtrent risicomanagement. Dit stelt u in staat om het onderzoek goed te lezen en te begrijpen.

1.2 Definities risicomanagement

In deze paragraaf worden een aantal definities met betrekking tot risicomanagement gegeven. In de loop der jaren zijn er meerdere definities ontstaan en daarom worden in deze paragraaf een tweetal begrippen uitgelicht die cruciaal zijn voor het lezen van dit onderzoek. Om te komen tot goede definities zijn er verschillende bronnen geraadpleegd. Deze worden met elkaar vergeleken, waarna er een keuze gemaakt wordt welke definities met hun betekenis verder gebruikt zullen worden in dit onderzoek. Hieronder volgen een aantal definities van het begrip, risico:

Risico, Koenen Woordenboek N/N Nederlands (Koenen Woordenboeken, 1999):

Gevaarlijke kans, gevaar van schade of verlies.

Risico, ISO 31000 (Brolsma, D., Kouwenhoven, M., 2012):

Is het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen.

Risico, COSO ERM (Claasen, U., 2009):

Gebeurtenissen met een negatief of positief effect op het realiseren van strategische of procesdoelstellingen.

Risico, M_O_R (Office of Government Commerce, 2010):

Een onzekere gebeurtenis of reeks van gebeurtenissen die, mocht deze zich voordoen, een effect zal hebben op het verwezenlijken van doelstellingen.

Deze vier definities geven allemaal een ander beeld over risico maar zitten wel degelijk dicht bij elkaar. Elke definitie spreekt over effect of gevolg, wat aangeeft dat er eerst een handeling plaats moet vinden voordat er een effect of een gevolg kan zijn. Een handeling heeft altijd een bepaald doel. Het effect of gevolg beïnvloed dus het einddoel.



Het tweede begrip dat cruciaal is voor het lezen van dit rapport is risicomanagement. Er is gebruik gemaakt van dezelfde bronnen omdat risicomanagement voortborduurt op het begrip risico.

Risicomanagement, Koenen Woordenboek N/N Nederlands (Koenen Woordenboeken, 1999) :
(Het woordenboek Koenen N/N Nederlands, kent het begrip risicomanagement niet.)

Risicomanagement, ISO 31000 (Brolsma, D., Kouwenhoven, M., 2012):

De gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's.

Risicomanagement, COSO ERM (Claasen, U., 2009):

Risicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te beheeren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.

Risicomanagement, M_O_R (Office of Government Commerce, 2010):

De systematische toepassing van principes, aanpak en processen op de taken van het identificeren en beoordelen van risico's, en vervolgens het plannen en implementeren van maatregelen. Dit om systematische besluitvorming in de organisatie te ondersteunen en daarmee actief bij te dragen aan het succes van de organisatie en alle activiteiten daarin.

1.3 Theorie risicomanagement

Risicomanagement bestaat eigenlijk uit verschillende facetten. Het belangrijkste facet is het vaststellen van de principes van een onderneming met betrekking tot risicomanagement. Dit zijn de spelregels voor het risicomanagementproces. In de principes staat bijvoorbeeld: wie waar verantwoordelijk voor is en wanneer risico identificatie plaats moet vinden.

In de principes wordt ook de risicoacceptatiegraad vastgesteld. De risicoacceptatiegraad geeft aan in hoe verre een onderneming bepaalde risico's wil accepteren. De strategie van de onderneming zal bepalen wat de acceptatiegraad wordt. Ondernemingen die bijvoorbeeld snel veel geld willen verdienen zullen bereid zijn om hoge risico's te nemen. De risicoacceptatiegraad van een dergelijke onderneming zal dan ook hoog zijn. Vaak wordt de risicoacceptatiegraad vertaald in een bedrag in euro's en dit maakt de acceptatiegraad goed meetbaar.

De principes moet goed worden vastgelegd binnen een organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat deze principes helder gecommuniceerd worden naar alle lagen binnen de organisatie.

Risicomanagement wordt namelijk altijd uitgevoerd door mensen. Het zijn de mensen die de risico's moet bepalen. Weliswaar kunnen systemen goed ondersteunen in het vastleggen van risico's, maar het is een proces wat nooit volledig geautomatiseerd kan worden, simpelweg omdat de input altijd gebaseerd is op een onzekere verwachting, namelijk het risico. De aansturing vanuit het management van een onderneming is dan ook cruciaal voor het gewenste effect van risicomanagement.

Het volgende facet is het risicomanagementproces. Dit is het spel wat gespeeld moet worden om risico's te beheersen voor een onderneming. Het risicomanagementproces bestaat uit een aantal stappen:

- Doelstelling vastleggen
- Risico's identificeren
- Risico's beoordelen
- Beheersingsmaatregelen opstellen en uitvoeren
- Monitoren

Doelstelling vastleggen

In het begin van dit hoofdstuk is vast gesteld dat een risico een negatief effect kan hebben op het behalen van doelstellingen. Om gericht risico's te identificeren is het dus belangrijk om de doelstelling helder te bepalen zodat er gericht geïdentificeerd kan worden.

Risico's identificeren

Het identificeren van risico's is vastleggen welke gebeurtenissen het behalen van de doelstelling in gevaar kunnen brengen. Bij risico identificatie is het belangrijk om de relatie tussen risico en doelstelling goed vast te leggen. Het is dus belangrijk om de oorzaak-gevolgrelatie goed weer te geven zodat er een helder omschreven risico ontstaat.

Risico's beoordelen

Wanneer de risico's geïdentificeerd zijn is de volgende stap het beoordelen van deze risico's. Bij het beoordelen van het risico staan er twee zaken centraal: de kans dat het risico zich voor doet en wat de eventuele impact zal zijn wanneer het risico zich voor doet. Op basis van de berekening kans x impact kan een onderneming prioriteit geven aan het beheersen van specifieke risico's.

Beheersmaatregelen opstellen en uitvoeren

Na het beoordelen van de risico's moet er bepaald gaan worden wat de vervolgstappen zijn. Er zijn vier verschillende acties die genomen kunnen worden: vermijden, accepteren, beheersen en overdragen. Al deze vervolgstappen kosten geld en daarom is het van belang dat het managementteam principes heeft waar bijvoorbeeld een risicoacceptatiegraad in vastgelegd is. Dit maakt het eenvoudiger om goed te bepalen wat de vervolgstappen zijn. Daarnaast is het belangrijk wie de beheersingsmaatregel gaat uitvoeren en aan wie gerapporteerd moet worden. Kortom, de rolverdeling moet goed worden vastgelegd.

Monitoren

Na het bepalen van de vervolgstappen om een risico te beheersen moet er gemonitord worden of deze stappen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en of de vervolgstappen ook daadwerkelijk het gewenste effect hebben op het risico. Het monitoren zorgt voor controle en een mogelijkheid om bij te sturen in het beheersen van de risico's.

1.4 Risicomanagement in de praktijk

In de vorige paragraaf is vastgelegd dat activiteiten risico's kunnen veroorzaken en dat risico's effect kunnen hebben op doelstellingen. Risicomanagement is bedoeld om de risico's van bepaalde activiteiten te managen en te beheersen. De vraag is alleen: waarom zou een organisatie tijd, geld en energie willen stoppen in het beheersen van risico's, die er dus altijd kunnen zijn?

De volgende argumenten geven aan waarom risicomanagement belangrijk is voor een organisatie:

- Risicomanagement kan inzicht geven in wat voor risico's er zijn en wat de eventuele gevolgen kunnen zijn voor een organisatie.
- Risicomanagement kan zorgen voor betere besluitvorming op basis van de geïdentificeerde risico's. Wil een organisatie de risico's accepteren, vermijden, beheersen of overdragen en wat zijn de eventuele financiële gevolgen voor deze maatregelen?
- Risicomanagement kan zorgen voor minder verassingen waardoor er minder tijd, energie en geld verloren gaat aan ad hoc oplossingen, dus de juiste dingen goed doen.
- Risicomanagement kan zorgen voor prioriteitsbepaling met betrekking tot eventuele maatregelen voor risico's.
- Risicomanagement kan een organisatie bewust maken van risico's en dit kan bijvoorbeeld leiden tot veiliger en efficiënter werken door een proactieve houding.
- Risicomanagement kan zorgen voor richtlijnen hoe er gehandeld moet worden in bepaalde situaties. Dit geeft transparantie in een organisatie.
- Risicomanagement zorgt voor verantwoording van beslissingen die in een organisatie zijn genomen op basis van risico's.

In de best practice guide '*Risicomanagement*' van Douwe Brolsma & Mark Kouwenhoven (Brolsma, D., Kouwenhoven, M., 2012) wordt het volgende antwoord gegeven op de vraag waarom men risicomanagement zou moeten omarmen binnen een organisatie: *'om succesvoller te zijn in wat je doet'*.

De uitleg hiervan is simpel; als organisatie wil je bepaalde doelstellingen halen om succesvol te zijn. Alles wat deze doelstellingen in de weg staan moet zo effectief en efficiënt mogelijk geëlimineerd worden.

1.5 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk zijn een aantal begrippen uitgelegd die betrekking hebben op risicomanagement. Binnen dit onderzoek zal het begrip risico en het begrip risicomanagement meerdere malen terugkomen. Om verwarring te voorkomen wordt er voor deze begrippen voor één heldere definitie gekozen.

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de definitie van M_O_R voor het begrip risico:

Risico, M_O_R (Office of Government Commerce, 2010): *Een onzekere gebeurtenis of reeks van gebeurtenissen die, mocht deze zich voordoen, een effect zal hebben op het verwezenlijken van doelstellingen.*

Deze definitie geeft namelijk aan dat er een gebeurtenis vooraf gaat aan een risico en dat wanneer deze gebeurtenis niet plaatsvindt, het risico er ook niet zal zijn. Vervolgens geeft de definitie aan dat het risico een effect heeft op het behalen van de doelstelling en daarmee sluit definitie niet uit dat het risico een negatief of een positief effect zou hebben. Daarmee stel ik vast dat M_O_R de meest heldere en alomvattende definitie hanteert voor het begrip 'Risico'.

De definities van ISO, COSO & M_O_R verschillen nogal als het gaat om het begrip risicomanagement. COSO geeft een complexe definitie als het gaat om risicomanagement waarbij er kennis benodigd is van meerdere termen om de definitie te kunnen begrijpen. M_O_R geeft al een meer beknopte definitie met meer duidelijkheid. ISO is de enige instantie die aangeeft dat het ook gaat om sturen en proactief omgaan met risico's. Sturen is belangrijk voor de bewustwording en daarom is dit een belangrijk punt binnen de definitie. Voor het onderzoek is de keuze gemaakt voor de definitie van M_O_R omdat de definitie van *risicomanagement* samen met de definitie van *risico* een duidelijk beeld schept waar het om gaat. Daarnaast moet er een kanttekening gemaakt worden voor de definitie van ISO, aangezien sturing een belangrijk element vormt in het verdere onderzoek.

Risicomanagement, M_O_R (Office of Government Commerce, 2010): *De systematische toepassing van principes, aanpak en processen op de taken van het identificeren en beoordelen van risico's, en vervolgens het plannen en implementeren van maatregelen. Dit om systematische besluitvorming in de organisatie te ondersteunen en daarmee actief bij te dragen aan het succes van de organisatie en alle activiteiten daarin.*

Dit hoofdstuk geeft ook aan waarom risicomanagement belangrijk is voor een organisatie. Er zijn een aantal argumenten gegeven waarom risicomanagement een toevoeging is voor een organisatie en de belangrijkste conclusie hierbij is: als organisatie wil je bepaalde doelstellingen halen om succesvol te zijn. Alles wat deze doelstellingen in de weg staan moet zo effectief en efficiënt mogelijk geëlimineerd worden. Daarom is risicomanagement belangrijk.

2 IHC Parts & Services

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft meer informatie over de onderneming IHC Parts & Services en de relatie met de holding Royal IHC. Paragraaf 2.2 beschrijft wat voor onderneming IHC Parts & Services is. De bedrijfsstructuur en de missie, visie en de strategie van de onderneming worden ook in paragraaf 2.2 beschreven. Voor een gedegen onderzoek is het belangrijk dat er een goed beeld wordt neergezet van de organisatie waar het onderzoek plaats vindt, in dit geval IHC Parts & Services. Indien u bekend bent met de organisatie IHC Merwede en IHC Parts & Services kunt u direct verder lezen in Hoofdstuk 3 waarin het onderzoek verder wordt beschreven.

2.2 Bedrijfsprofiel

IHC Parts & Services is een dochtermaatschappij van Royal IHC. Om een goed beeld te krijgen van de organisatie IHC Parts & Services wordt er eerst duidelijkheid gegeven over de organisatie Royal IHC om zo via een top-down benadering te komen tot IHC Parts & Services. Hierdoor ontstaat er een duidelijk beeld van de organisatie. Door middel van de volgende topdown benadering zal de organisatie beschreven worden:

- Royal IHC
- Divisiestructuur
- IHC Parts & Services

2.2.1 Royal IHC

Royal IHC is een onderneming die zich focust op het ontwerpen en construeren van installaties voor de maritieme sector. Royal IHC staat voor innovatieve technologieën en specialismen voor deze maritieme sector. Ze zijn de marktleider op het gebied van het bouwen van baggerschepen en miningschepen. Daarnaast zijn ze sinds een aantal jaar actief binnen de offshore en worden ze gezien als een innovatieve leverancier van offshore installaties.

Naast het bouwen van schepen heeft Royal IHC ook geïnvesteerd in installatiekennis. Royal IHC bouwt namelijk zeer specifieke custombuildschepen en de kracht van deze schepen zit vaak in de installaties. Royal IHC bestaat uit vele verschillende BV's die allemaal hun eigen specialiteit hebben. Hierbij moet gedacht worden aan: baggerinstallaties, kraaninstallaties en pijpenleginstallaties. De kracht van Royal IHC is het combineren van scheepsbouw met installatiekennis om op deze manier het perfecte schip te bouwen voor haar klanten.

Royal IHC heeft meer dan 3000 medewerkers op verschillende locaties in Nederland, Brazilië, China, Kroatië, Frankrijk, India, Maleisië, Verenigde Arabische Emiraten, Nigeria, Singapore, Slowakije, Zuid-Afrika, Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

2.2.2 Divisie Structuur

Royal IHC is opgesplitst in een viertal divisies die de focuspunten weergeven van de onderneming:

- Dredging
- Mining
- Offshore
- Technology & Services

De divisies bestaan uit verschillende businessunits met elk hun eigen specialisme, welke betrekking heeft op het focuspunt van de divisie. Zo bestaat de divisie Dredging alleen maar uit businessunits die een specialiteit hebben in de baggerindustrie.

Businessunits die een specialiteit hebben die niet direct hoort bij één van de focuspunten vallen onder de divisie Technology & Services. Een voorbeeld hier van is IHC Metalix, welke secties bouwen voor de scheepsbouw. Aangezien er binnen de verschillende divisies schepen gebouwd worden is IHC Metalix ondergebracht in de divisie Technology & Services.

Royal IHC bepaald de visie, de missie en de strategie van de onderneming in samenwerking met de divisiedirecteuren. Daarnaast zijn er een aantal activiteiten gecentraliseerd op het hoogste niveau, te weten: Legal, Finance, Human Resources, Risk Management, Quality Management, ICT en Marketing. Deze activiteiten zijn centraal belegd om een goede aansluiting te creëren bij de visie, missie en strategie van Royal IHC. Deze activiteiten hebben als doel een strategische focus te bepalen voor de verschillende divisies en de daarbij behorende businessunits. Op businessunitniveau zijn de eerder genoemde activiteiten ook terug te vinden, maar zijn voornamelijk operationeel van aard. Een voorbeeld hiervan is: De activiteit Finance, op het niveau van de holding, bepaalt dat er een bepaalde liquiditeit gewaarborgd moet worden. Om de liquiditeit te waarborgen zal de finance afdeling van IHC Parts & Services bepaalde betalingstermijnen moeten hanteren. Op het niveau van de holding worden er bepaalde focuspunten uitgedragen naar de verschillende businessunits die hier invulling aan geven.

In Figuur 1 in bijlage B vindt u een organisatie structuur met hierin de verschillende businessunits per divisie.

2.2.3 IHC Parts & Services

IHC Parts & Services is marktleider als het gaat om het leveren van baggerinstallaties. IHC Parts & Services is dan ook onderdeel van de divisie Dredging. Baggerinstallaties zijn de kracht van IHC Parts & Services en zij zijn dan ook gespecialiseerd in installatiekennis. Dit betekent dat IHC Parts & Services van het complete systeem de kennis en de producten heeft. Voor klanten is dit een belangrijke toegevoegde waarde voor een optimale installatie. Naast installaties voor nieuwbouw schepen, die IHC Parts & Services uitsluitend levert aan andere businessunits van Royal IHC, is IHC Parts & Services ook actief op de after-salesmarkt. Dit is voornamelijk het naleveren van onderdelen en het aanpassen van installaties. IHC Parts & Services is dan ook een handelsorganisatie en productieorganisatie in één. Naast nieuwbouw is IHC Parts & Services ook actief in renovaties van schepen. Bij renovaties is namelijk geen behoefte aan een casco, maar wel behoefte aan installaties. Verder bestaan de activiteiten van IHC Parts & Services uit: spare parts en docking support. Hierdoor kan IHC Parts & Services ondersteuning bieden aan hun klanten over de gehele levenscyclus van de producten.

In Figuur 3 & 4 in bijlage C vindt u de producten van IHC Parts & Services uitgebeeld in een schip.

Om een beeld te geven van de werkdruk van IHC Parts & Service voor de verschillende activiteiten:

- 35% van de omzet wordt behaald uit nieuwbouwprojecten.
- 65% van de omzet wordt behaald uit de aftersalesmarkt.

IHC Parts & Services heeft ongeveer 200 medewerkers in Nederland en 50 medewerkers in het buitenland, verdeeld over ongeveer 20 verschillende afdelingen.

Missie, visie en strategie van IHC Parts & Services

Om een helder beeld te creëren van IHC Parts & Services zullen hieronder de missie, visie en de strategie worden beschreven en toegelicht.

Missie

IHC Parts & Services is een leverancier van baggerinstallaties voor baggeraannemers wereldwijd. Door jarenlange ervaring en gebruik van de nieuwste technieken is IHC Parts & Service in staat om baggerinstallaties te leveren op het hoogste niveau. Professionaliteit en servicegerichtheid zijn de belangrijkste aspecten voor IHC Parts & Services.

Visie

Complete 'Life Cycle Support' bieden aan onze klanten: '*assistance from cradle to grave*'. Dit houdt in dat IHC Parts & Services haar productportfolio dusdanig wil uitbreiden om ondersteuning te bieden aan de klant over de gehele levensloop van producten. Daarnaast wil IHC Parts & Services de techniek van de baggerinstallaties laten meebewegen met de maatschappelijke veranderingen m.b.t. bijvoorbeeld duurzaamheid.

Strategie

Hieronder volgen een aantal punten uit de strategie van IHC Parts & Services:

- Ontwikkelen van complete en competitieve baggerproducten.
- Actief de life cycle van onze producten registreren.
- Standaardiseren van de operationele afdeling voor het verwerven van baggerproducten.
- Het vergroten van het marktaandeel in de baggermarkt.
- Een sterke supply chain neerzetten om klanten te bedienen.
- Uitbreiding van het service portfolio.

Strategische doelstellingen per perspectief

Klant perspectief

- Beschikbaarheid van producten (levertijd, leverbetrouwbaarheid, voorraadbeheer)
- Concurrerende prijzen (prijzen ten opzichte van leveranciers, marktaandeel)
- Service level (bereikbaarheid)

Innovatie/Lerend vermogen perspectief

- Product life cycle (service level van de producten)
- Aanbod van producten (portfolio van producten)
- Medewerkertevredenheid verhogen (tevredenheid %)

Interne processen perspectief

- Kwaliteitsmanagement productie (afkeur producten)

- Optimalisatie doorlooptijden (sales & operationeel)
- Efficiënter werken (procesverbetering)

Financieel perspectief

- Omzetbewaking, continuïteit (debiteurenbeheer, crediteurenbeheer, cashflow)
- Budgetbewaking (kosten t.o.v. resultaat, productieresultaat)
- Groei (omzet verhogen, kostenbeheersing)

Organisatie structuur IHC Parts & Services

In Figuur 2 in bijlage B vindt u een organisatie structuur van IHC Parts & Services.

3 IST – risicomanagement IHC

3.1 Inleiding

Het hoofdstuk 'IST – Risicomanagement IHC' is het resultaat van onderzoek naar de toepassing van risicomanagement binnen IHC. In dit hoofdstuk wordt de IST situatie van risicomanagement binnen IHC beschreven. Door middel van documentatie omtrent risicomanagement te raadplegen en het houden van verdiepende interviews binnen IHC, is de IST situatie in kaart gebracht. In paragraaf 3.2 wordt die IST situatie op holdingniveau omschreven en vervolgens wordt in paragraaf 3.3 de IST situatie van IHC Parts & Services omschreven. Hierdoor ontstaat er een heldere scheiding tussen de functionaliteit op holdingniveau en die op businessunit niveau. Dit is belangrijk omdat het onderzoek gericht is op de businessunit IHC Parts & Services en er door het management is aangegeven goed rekening te houden met de activiteit riskmanagement op holdingniveau.

3.2 IST – risicomanagement Royal IHC

Om een goed beeld te vormen van de IST situatie zijn er een aantal documenten geraadpleegd waaronder de jaarverslagen van Royal IHC. Belangrijke onderdelen van deze jaarverslagen zijn toegevoegd in bijlage E. Daarnaast is er een interview gehouden met Robert Zijlmans, de corporate riskmanager van Royal IHC. Dit interview is als bijlage F opgenomen in dit onderzoek.

Risicomanagement wordt al jaren toegepast door Royal IHC. Bijvoorbeeld bij het aangaan van grote investeringen of het binnen halen van grote contracten. Echter zijn er nooit vaste principes vastgelegd of beleidsdocumenten opgemaakt. Toch kunnen we een verandering constateren van het risicomanagement van Royal IHC. Bij de introductie van risicomanagement binnen Royal IHC werden er drie risicotypes erkend: commerciële risico's, financiële risico's en operationele risico's. Deze risicotypes waren onderdeel van de managementtaken van het betreffende management op holdingniveau. De grootste focus van het management lag in het beheersen van financiële risico's. In 2012 is hier verandering in gekomen door meer typering toe te gaan passen, namelijk: marktrisico's, contractrisico's, rente- en valutarisico's, financieringsrisico's, liquiditeitsrisico's, projectrisico's en operatierisico's. De drie types die IHC eerder gehanteerd heeft zijn daarmee opgesplitst in verschillende specifieke types. Deze splitsing is gemaakt om focus aan te brengen voor het beheersen van deze risico's. In deze periode zijn er risicoformulieren opgesteld voor bijvoorbeeld het in kaart brengen van commerciële en operationele risico's. In 2013 heeft er nog een verandering plaats gevonden, namelijk het aanstellen van een riskmanager op holdingniveau. De riskmanager is verantwoordelijk voor het risicobeleid van IHC en moet zorg dragen voor een continue verbetering van het risicomanagement van IHC. De reden voor deze verandering was om verantwoordelijkheden weg te nemen bij het management en beleggen in een aparte activiteit om meer focus en sturing te creëren met betrekking tot risicomanagement.

Op het moment van onderzoek is er nog geen helder risicomanagementbeleid vastgelegd met betrekking tot commerciële en operationele risico's waarop de verschillende businessunits zouden moeten acteren. Commerciële en operationele activiteiten vinden, in tegenstelling tot financiële activiteiten en personeelszaken, plaats op het niveau van de businessunit. Vanwege het grote aantal businessunits is het complex om een goed beleid voor commerciële en operationele activiteiten vast te leggen. Er is op dit moment nog geen plan om hier op corporate niveau invulling aan te gaan

geven. Verwacht wordt dat flexibiliteit de boventoon zal gaan voeren en er op businessunitniveau een strak beleid gevormd moet gaan worden.

Vanwege een herstructurering heeft de directieraad besloten om eerst het risicoproces voor grote projecten te ontwikkelen. Dit risicoproces is ontwikkeld voor projecten met een verkoopwaarde boven de €10mln en zal door elke businessunit gebruikt moeten worden. De keuze om de focus te leggen bij een projectrisicoproces is voortgekomen uit een uniformeringsproject van projectmanagement. Voor dit uniformeringsproject is een projectmanagementmanual geschreven om een uniforme methode van projectmanagement te introduceren. Het risicoproces is opgenomen in deze projectmanual en is als volgt beschreven:

De procedure bestaat uit 5 stappen:

1. Risico's identificeren
2. Risico's beoordelen
3. Risicomaatregelen inplannen
4. Risicomaatregelen implementeren
5. Risico's rapporteren en communiceren

1. Risico's identificeren

A: Identificeren van de context – dit betreft informatie over het project zelf, de context en de doelstellingen van risicobeheer.

B: Identificeren van de risico's – dit betreft identificeren en vastleggen van de individuele risico's, identificeren van de mogelijke waarschuwingsindicatoren en het begrijpen van de risico's.

2. Risico's beoordelen

A: Beoordelen – het beoordelen van elk individueel risico, de kans dat het risico zich voordoet, de impact van het risico op de doelstelling van het project en de periode waarin het risico kan plaatsvinden, als er geen maatregelen worden genomen. Voor elk individueel risico moet de projectmanager bepalen wie de eigenaar is van het risico.

B: Evalueren – het evalueren van de risico's van het project. Nadat een risico is gekwantificeerd moet de projectmanager de impact bepalen voor het project.

3. Risicomaatregelen beoordelen

Na het beoordelen van de risico's moeten er maatregelen genomen worden. Risicomaatregelen zijn bedoeld om risico's te mitigeren. Maatregelen plannen in een vroeg stadium van een project vermindert de kans van bedreigingen voor een project.

4. Risicomaatregelen implementeren

Om de risicomaatregelen te implementeren is het noodzakelijk dat elk risico een eigenaar toegewezen heeft gekregen. De projectmanager moet zorg dragen dat de afgesproken maatregelen effectief zijn en worden nagevolgd. Wanneer de maatregelen niet voldoen aan de verwachting is het de taak van de projectmanager om in te grijpen.

Alle risico's en de bijbehorende maatregelen behoren in een risicolog te zijn opgenomen zodat de voortgang gerapporteerd kan worden.

5. Risico's rapporteren en communiceren

Om risico's effectief te beheersen is het noodzakelijk om regelmatig te communiceren over eventuele nieuwe risico's en de voortgang op de geconstateerde risico's en de maatregelen hiervoor. Communicatie over de risico's dient terug te komen in ieder managementrapport.

3.3 IST - risicomanagement IHC Parts & Services

In de vorige paragraaf is het risicomanagement van Royal IHC beschreven. Hierin is naar voren gekomen dat financiële risico's en risico's omtrent personeelszaken op corporate niveau zijn belegd. Commerciële en operationele risico's zijn zeer verschillend per businessunit en daarom moeten deze risico's ook beheerst worden op businessunitniveau. In deze paragraaf wordt het risicomanagement van IHC Parts & Services omschreven. Er zijn een aantal interviews gehouden onder de medewerkers van IHC Parts & Services die regelmatig te maken hebben met het risicomanagement van IHC Parts & Services. Daarnaast zijn er een aantal documenten geraadpleegd waarin het risicomanagementproces is omschreven. De interviews staan in bijlage F van dit onderzoek. Door middel van deze bronnen is de IST situatie omtrent risicomanagement van IHC Parts & Services vastgelegd.

Om de IST situatie te kunnen bepalen zijn er een aantal vragen opgesteld die ingaan op een aantal aspecten van risicomanagement. Met deze vragen zijn er negen interviews afgelegd onder het personeel van IHC Parts & Services. De geïnterviewde personen hebben allemaal regelmatig te maken met het huidige risicomanagementproces. In totaal zijn er zo'n vijftig medewerkers die te maken hebben met het risicomanagementproces. Het doel van deze interviews is het verkrijgen van informatie met betrekking tot het huidige risicomanagementproces om de IST situatie vast te stellen. De vragen zijn verdeeld over drie hoofdonderwerpen. Deze hoofdonderwerpen zullen ook gebruikt worden voor de uitwerking van de interviews:

- Beleid omtrent risicomanagement
- Risicomanagementprocessen
- Verantwoordelijkheden omtrent risicomanagement.

Overzicht van interviewvragen:

Vraag 1: Zou u uzelf voor willen stellen?

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risicomanagement?

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreekpunt omtrent risicomanagement? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risicomanagement?

In deze paragraaf zal niet elke vraag individueel behandeld worden, maar zal er samenvattende analyse worden gegeven die leidt tot de IST situatie omtrent risicomanagement. Bij de analyse is er rekening gehouden dat de antwoorden op de vragen subjectief van aard zullen zijn. Uit de antwoorden zijn alleen de feitelijke waarheden meegenomen voor het vast stellen van de IST situatie. Deze analyse is onderverdeeld in de drie hoofdonderwerpen zoals eerder aangegeven.

3.3.1 Beleid omtrent risicomanagement

Naar aanleiding van de interviews is gebleken dat er verschillende opvattingen zijn over de begrippen risico en risicomanagement. Een risico wordt veelal gezien als een negatieve invloed.

Risicomanagement wordt gezien als het beheersen van risico's. De oorzaak van de verschillende opvattingen zou te wijten kunnen zijn aan het ontbreken van beleidsdocumenten waarin dergelijke zaken zijn vastgelegd. Er is meerdere malen gesuggereerd dat er dergelijke documenten aanwezig zouden moeten zijn maar deze zijn niet beschikbaar binnen IHC Parts & Services. Hieruit kunnen we opmaken dat er wel behoefte is voor dergelijke beleidsdocumenten. Met betrekking tot de IST situatie kunnen we vaststellen dat er geen vaste begrippen zijn. IHC Parts & Services heeft geen beleidsdocument opgesteld waarin staat beschreven hoe de organisatie om wil gaan met risico's. Er is wel kennis over de begrippen risico en risicomanagement.

3.3.2 Risicomanagementprocessen

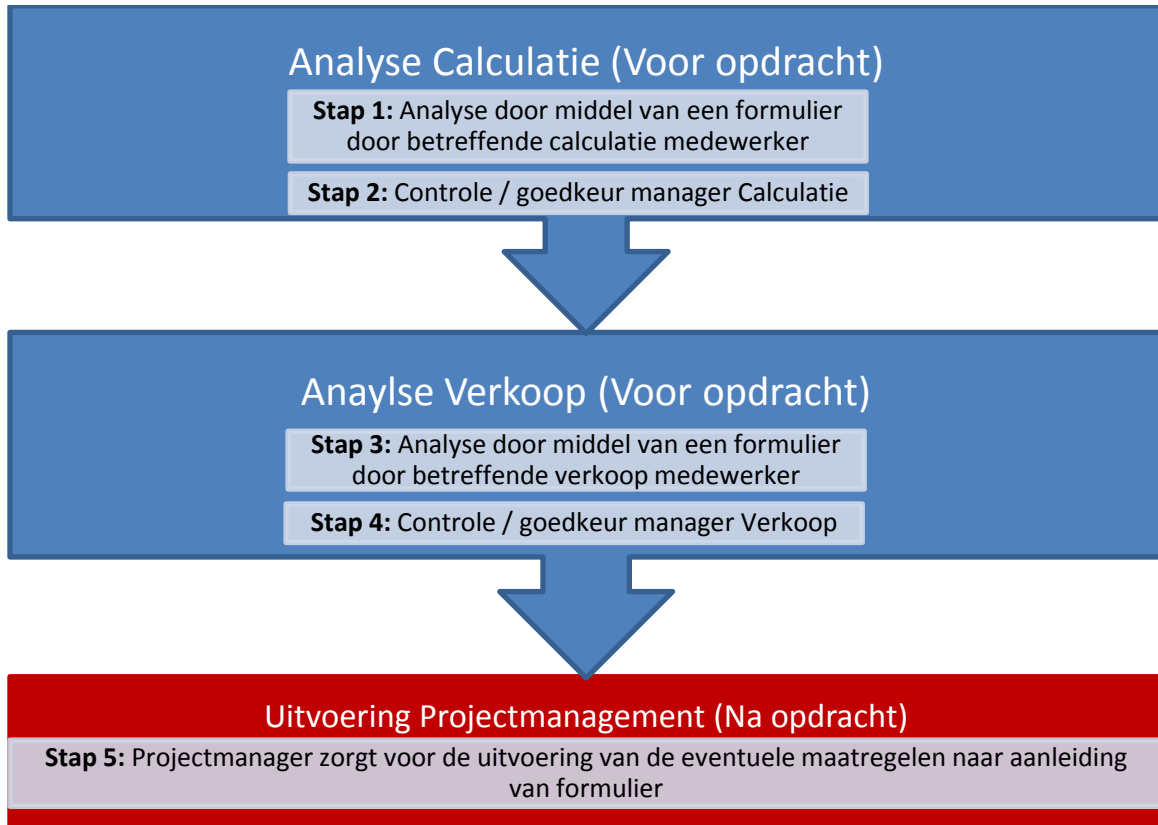
Uit de interviews is naar voren gekomen dat er meerdere risicomanagementprocessen in het bedrijf aanwezig zijn. Er is één risicomanagementproces dat onderdeel is van het primaire proces. Het primaire proces omvat alle activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van het product of dienst. Voorbeelden hiervan zijn: inkopen, produceren en assembleren. Daarnaast zijn er meerdere risicomanagementprocessen die onderdeel zijn van het secundaire proces. Het secundaire proces omvat alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde productiefactoren in stand te houden. Voorbeelden hiervan zijn het beheren van personeel, financiën en informatiesystemen. De secundaire risicoprocesen komen voort uit het risicomanagementbeleid op corporate niveau. Binnen IHC Parts & Services kan de volgende onderverdeling gemaakt worden van de aanwezige processen:

- Projectrisicoproces (Primair)
- Inkoop risicoproces (Secundair)
- Financieel risicoproces (Secundair)
- HR risicoproces (Secundair)

Projectrisicoproces

Het projectrisicoproces is bedoeld om eventuele risico's tijdens een project vroegtijdig te signaleren om vervolgens maatregelen te treffen om deze risico's te vermijden, te verkleinen, af te wentelen of te accepteren. In de volgende figuur is het proces als basis opgetekend.

Figuur 5 Project risicoproces – IHC Parts & Services



Het projectrisicoproces van IHC Parts & Services wordt alleen doorlopen wanneer de kostprijs van een project boven de €50.000 uitkomt. Wanneer dit het geval is zal er, indien er een calculatie aanwezig is, door calculatie een RAF ingevuld moeten worden. RAF staat voor Risk Analysis Form. Deze RAF bestaat uit een aantal vraagstukken met betrekking tot de werkvoorbereiding. Hieronder staan de verschillende vragen weergegeven in een tabel:

Figuur 6: Risk Analysis Form (RAF) Calculations

Type	Risk?	Risk	Description	Mitigating measure (if RISK, a description is obligatory!) or Detailed risk description
Transport		Special Transport required	Extra Handling cost, insurance. Consult Expedition	
		Special Handling required	Extra handling cost. Consult Expedition	
		Fragile Handling required	Insurance, packaging, special frame, reinforcements.	
Engineering		New Design (Product is a conceptual design)	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
		New Design (Product is extrapolated)	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
		New Design (Product is in new environment)	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
		Special Material used	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
		New Techniques applied	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
		Unknown system involved	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
		Prototyping	Extra cost for prototype, testing and/or QC.	
		Testing required	Extra cost for testing and/or QC.	
		Only budget price estimate	Discuss with sales	
Validity		Offer from supplier expires or is nonexistent	Validity supplier quote < expected order moment	
		Late order expectation	Use a (REBEL) factor on hours, products, transport cost	
Supplier		Unknown/Non rated Supplier	Discuss with Purchase	
		Unreliable Supplier	Extra QC cost	
		Special conditions	Extra cost due to exchange rate, l/c, bankguarantees, etc.	
Capacity		Long delivery time	Use another supplier, extra pattern cost.	
		No capacity	Extra cost for storage or use another supplier	
		Volume restriction	Extra production cost, inform sales, use another supplier	

Er moet gekeken worden of de vraagstukken betrekking hebben op het specifieke project. Wanneer dit het geval is dan moet het vakje bij de kolom 'Risk?', rood gekleurd worden en betekent dit dat er een risico is geconstateerd voor dit project en zal er in de meest rechtse kolom aangegeven moeten worden of er maatregelen genomen zijn of genomen kunnen worden. Na het invullen van het formulier door de calculatiemedewerker zal er goedkeuring gegeven moeten worden door de manager van de afdeling calculaties in de vorm van een handtekening. De beoordeling van deze formulieren zijn niet gebaseerd op een beleidsvoering maar op eigen inzicht en ervaring van de manager. Wanneer het formulier is goedgekeurd kan deze worden teruggekoppeld aan de verkoopafdeling.

De verkoopafdeling zal op haar beurt ook een RAF invullen. Deze RAF bestaat uit een aantal vraagstukken met betrekking tot verkoopactiviteiten. Hieronder staan de verschillende vragen weergegeven in een tabel:

Figuur 7: Risk Analysis Form (RAF) Sales

Type	Risk	Risk	Description	Risk reducing measure (if RISK, a description is obligatory!) or detailed risk description
Customer		Customer background checked?	Bankruptcy, bad debts etc.	
		Customer has a bad payment record?	Bankruptcy, bad debts etc.	
		Customer's last order > 1/2 year?	Current financial status of customer has been checked?	
		Customer is situated in a risk area or blacklisted	Country in war or trade embargo (e.g. Cuba, Iran, Soedan, Zuid Soedan, Noord Korea, Birma/Myanmar and Syrië)	
Financial		Quotation is in Eur (€)	Extra cost due to exchange rate, hedged currency	
		Payment security has been applied?	Prepayment, partial payments, LC, CAD etc.	
		Payment condition sales is back to back with supplier?	Payment condition to customer matches with supplier. E.g. make sure payment installments of customer matches required prepayments of supplier, to ensure a positive cash flow.	
		IFRS sales margin is more than 20%.	Check via Hyperion (directieblad Jan Boeren Draft, Root/Testmap/001-ledereen, please explain small margin if unknown to management Internal sales: Compliant with COP External sales: <20%	
		Validity period quotation Customer is equal to validity period Calculations or Supplier	How big is the risk if there is a gap between these 2 validity periods? (Validity supplier quote < validity sales quote)	
		Incoterm and payment term match	Payment by LC or CAD cannot be combined with FCA Kinderdijk	
			Payment by LC or CAD cannot be combined with air freight	
			Payment term within 30 days after invoice date cannot be combined with sea freight.	
		All handling and transport cost have been included in the price regarding chosen Incoterm	Insurance cost for CIF and CIP known?	
			Volume and weight of packed items is known and communicated with shipping company?	
			Possible storage cost have been taken into account?	
		Customer requires additional documents?	Extra cost have been charged for (e.g. Inspection, measuring report)?	
		Delivery time is critical?	Spares are required for Docking dated.., or L/C expires at..	
		Customer requires penalties for late deliveries (down time)	Extra weeks have been added to delivery time, maximum penalties have been agreed to?	
Legal		The IHC standard terms and conditions explicitly apply Liability within region? (f.e. USA, etc. Intellectual property	So also Dutch law is applicable and standard indemnity and warranty clauses apply.	
Taxes		Location of supplier and customer	If supplier and/or customer is abroad, consult finance	
		Who is liable for withholding tax?	Are withholding taxes applicable in the region?	

Er moet gekeken worden of de vraagstukken betrekking hebben op specifieke projecten. Wanneer dit het geval is dan moet het vakje bij de kolom 'Risk' rood gekleurd worden en betekent dit dat er een risico is voor dit project en zal er in de meest rechtse kolom, aangegeven moeten worden of er maatregelen genomen zijn of genomen kunnen worden. Na het invullen van het formulier door de verkoopmedewerker zal er goedkeuring gegeven moeten worden door de manager van de afdeling verkoop in de vorm van een handtekening. De beoordeling van deze formulieren zijn niet gebaseerd op een beleidsvoering maar op eigen inzicht en ervaring van de manager. Wanneer het formulier is goedgekeurd dan wordt deze samen met de calculatie RAF aan het project gekoppeld in het ERP systeem, zodat de getekende formulieren beschikbaar zijn voor de projectbetrokkenen.

De bovengenoemde activiteiten dienen in offertefase doorlopen te worden. Pas na goedkeur, door middel van een handtekening van de beide afdelingsmanagers mag er een offerte worden uitgestuurd.

Wanneer een offerte een opdracht wordt zal de RAF worden overgedragen aan de afdeling projectmanagement. Zij hebben de verantwoordelijkheid om eventuele maatregelen die tijdens de duur van het project genomen moeten worden te realiseren. Voor het managen van de risico's tijdens het project is geen aparte procedure opgesteld. Wel wordt het managen van risico's genoemd in de functieomschrijving van een projectmanager.

De vragen die in de RAF zijn opgenomen zijn bepaald door de afdelingen Finance, Sales en Calculations. Deze vragen zijn opgesteld om de meest voorkomende risico's te signaleren. Daarnaast is er in het formulier ruimte om risico's naar eigen inzicht aan te geven die niet direct zijn opgenomen in de vastgestelde vragen.

Inkoop risicoproces

De inkoopafdeling acteert grotendeels op basis van projecten en is daarmee onderdeel van het primaire proces. Naast het primaire proces heeft inkoop een aantal ondersteunende activiteiten zoals voorraadbeheer, kwaliteitscontroles en inkoopcontracten. Deze activiteiten zijn niet vanuit het principe risicomanagement opgestart maar dragen wel zorg voor het vermijden van risico's. De aanwezigheid van voorraden zorgt voor het vermijden van onvoldoende beschikbaarheid, wat een risico is. De kwaliteitscontrole zorgt voor een kwaliteitsgarantie tegenover de klanten. De inkoopcontracten zorgen voor helderheid in prijs en levertijd. Hiermee worden dus onverwachte kosten en lange levertijden voorkomen. Deze activiteiten worden binnen IHC Parts & Services niet direct toegekend aan risicomanagement, maar wordt in dit onderzoek wel meegenomen in de IST situatie van IHC Parts & Services.

Financieel risicoproces

Binnen de afdeling Finance zijn er een aantal processen die zorg dragen voor het vermijden van aan financiën gerelateerde risico's. Binnen IHC Parts & Services zijn er geen aparte processen voor opgetekend, daarom zullen deze processen benoemd worden als activiteiten.

Deze activiteiten komen voort uit het risicomanagementbeleid op corporate niveau:

- Liquiditeitbeheer
Het zorg dragen voor een constante geldstroom door debiteuren- en crediteurenbeheer. Het maken van afspraken over betalingstermijnen. Korte termijnen voor klanten en lange termijnen voor leveranciers.
- Valutabeheer
Valutabeheer houdt het beheren van renterisico's en transactierisico's in. Dergelijke activiteiten worden uitgevoerd op het hoofdkantoor, maar worden ondersteund vanuit IHC Parts & Services.
- Betalingsgarantiebeheer
Opstellen van een letter of credit voor projecten.
- Budget & prognose beheer
Controle op het realiseren van bepaalde budgeten en prognoses.

HR risicoproces

Net als binnen de afdeling Finance wordt hier gesproken van activiteiten en zijn er geen processen opgetekend binnen IHC Parts & Services.

Deze activiteiten komen voort uit het risicomanagementbeleid op corporatenniveau.

- Ziekteverzuimbeheer
Ziekmeldingsplicht bij de arbodienst en opvolging door de Arbo om medewerkers te helpen terug te keren in het arbeidsproces.
Het uitvoeren van tevredenheidsonderzoeken en persoonlijke ontwikkelingsplannen.
- Beheer met betrekking tot het verloop van personeel

Persoonlijke ontwikkelingsplannen voor medewerkers.

Inlenen van personeel om te kunnen anticiperen op rustige periodes.

- Beheer van gevaar op de werkvloer

Veiligheidsmaatregelen invoeren en controles uitvoeren.

3.3.3 Verantwoordelijkheden omtrent risicomanagement

IHC Parts & Services heeft 6 managementteamleden die ieder eindverantwoordelijke zijn voor een functioneel gebied. De verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement zijn hier een onderdeel van. Er is geen algemeen beleidsdocument waarin bepaalde afspraken of opvattingen zijn vastgelegd. Hierdoor is er voor de verantwoordelijken veel vrijheid in beslissingen omtrent risicomanagement.

3.4 Analyse projectrisicomanagement 2013 & 2014

Om een goed beeld te kunnen vormen van het projectrisicoproces is er een analyse uitgevoerd die weergeeft voor hoeveel projecten, ten opzichte van het totaal, een risicoanalyse gemaakt moet worden. Daarnaast is er ook een analyse gemaakt hoeveel omzet in euro's de risicoanalyses vertegenwoordigen.

Figuur 8 Projecten met RAF toepassing ten opzichte van het totaal in aantallen

Jaartal	aantal projecten	aantal projecten met RAF toepassing	Percentage projecten met RAF toepassing
2013	2794	122	4,37%
2014	2809	116	4,13%
Total	5603	238	4,25%

Figuur 9 Projecten met RAF toepassing ten opzichte van het totaal in Euro's.

Jaartal	omzet projecten	omzet projecten met RAF toepassing	Percentage projecten met RAF toepassing
2013	€ 69.164.815,15	€ 49.100.083,85	70,99%
2014	€ 62.825.450,51	€ 43.488.125,99	69,22%
Total	€ 131.990.265,66	€ 92.588.209,84	70,15%

Een groot gedeelte van de waardeestroom wordt afgedekt door middel van een risicoanalyse. Om te bepalen of de risicoanalyses ook daadwerkelijk een toegevoegde waarde hebben is er een analyse gemaakt die inzicht geeft in het productieresultaat van projecten. Productieresultaat is de uitkomst van verwachte kosten minus gemaakte kosten. In de onderstaande tabellen staat weergegeven hoeveel projecten er waren met een negatief productieresultaat en de totale waarde van dit negatieve resultaat. Er is een splitsing gemaakt tussen orders waarbij een RAF aanwezig zou moeten zijn en orders waarbij deze niet van toepassing zijn.

Figuur 10 Projecten met een negatief productieresultaat opgesplitst in RAF / geen RAF over 2013

Gegevens 2013	aantal	waarde in €	% ten opzichte van totaal €
orders negatief productieresultaat - met RAF	37	€ -929.169,67	67%
orders negatief productieresultaat - zonder RAF	614	€ -454.004,57	33%
totaal orders negatief productie resultaat	651	€ -1.383.174,24	100%

Figuur 11 Projecten met een negatief productieresultaat opgesplitst in RAF / geen RAF over 2014

Gegevens 2014	aantal	waarde in €	% ten opzichte van totaal €
orders negatief productieresultaat - met RAF	30	€ -428.312,62	54%
orders negatief productieresultaat - zonder RAF	424	€ -369.225,97	46%
totaal orders negatief productie resultaat	454	€ -797.538,59	100%

Wanneer de 4 tabellen met elkaar vergeleken worden kan er geconstateerd worden dat van alle RAF's die er gemaakt worden er bij ongeveer 33% een negatief productieresultaat is behaald. Een RAF is bedoeld om het beoogde resultaat te waarborgen en eventuele risico's te vermijden. Voor de projecten met een RAF waarbij een negatief resultaat is behaald, is er een analyse gemaakt die inzicht geeft in het gebruik van de RAF.

In de onderstaande tabellen staat weergegeven hoe de RAF voor deze projecten is ingevuld.

Overigens is elke RAF ondertekend door de betreffende tekenbevoegde personen.

Verder kunnen we in de tabel aflezen in welk domein de risico's tot uiting is gekomen. Dit staat los van waar de risico's geconstateerd zijn.

Figuur 12 Gebruik van de RAF bij negatief productieresultaat en inzicht in risico's in het proces over 2013

Gegevens 2013	Percentage t.o.v. Totaal
RAF aanwezig	81%
Risico's gesignaleerd	30%
Risico maatregelen genomen	8%
Risico in het proces	
Verkoop	13%
Werkvoorbereiding	26%
Engineering	34%
Inkoop	53%
Productie	11%

Figuur 13 Gebruik van de RAF bij negatief productieresultaat en inzicht in risico's in het proces over 2014

Gegevens 2014	Percentage t.o.v. Totaal
RAF aanwezig	63%
Risico's gesignaleerd	20%
Risico maatregelen genomen	20%
Risico in het proces	
Verkoop	9%
Werkvoorbereiding	15%
Engineering	27%
Inkoop	57%
Productie	11%

Uit de bovenstaande tabellen kunnen een aantal conclusies getrokken worden, te weten:

- De RAF wordt niet altijd ingevuld wanneer dit wel zou moeten volgens de procedure.
- Er worden minder risico's gesignaleerd dan er in werkelijkheid zijn.
- Voor de risico's die gesignaleerd zijn, worden er niet altijd beheersmaatregelen genomen.
- Het zwaartepunt van de risico's ligt in het proces van engineering en inkoop.

De gegevens voor deze analyses zijn uit het ERP systeem van IHC Parts & Services gehaald en hebben betrekking op 2013 en 2014. Gegevens over eerdere jaren zijn niet direct terug te halen en daarmee buiten beschouwing gelaten. De bronbestanden zijn niet in dit onderzoek opgenomen vanwege de gevoeligheid van informatie.

3.5 Samenvatting & Conclusie

Hoofdstuk 3 geeft de IST situatie weer omtrent risicomanagement van Royal IHC en IHC Parts & Services. In paragraaf 3.2 staat beschreven hoe risicomanagement is ingericht op corporatenniveau. Hieruit blijkt dat risicomanagement onder een aantal subgroepen is verdeeld.

- Commerciële risico's
 - Marktrisico's
 - Contractrisico's
- Financiële risico's
 - Rente- en valutarisico's
 - Financieringsrisico's
 - Liquiditeitsrisico's
- Operationele risico's
 - Projectrisico's
 - Operatierisico's

De financiële risico's worden volledig beheerd op corporatenniveau en eventuele acties worden gedelegeerd naar businessunit niveau. Met betrekking tot commerciële risico's en operationele risico's is dit complexer en vindt de beleidsbepaling plaats op businessunitniveau. Op corporatenniveau is er een riskmanager aangesteld om dit in goede banen te leiden en hier controle over uit te voeren. Voor de organisatie IHC Parts & Services betekent dit dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het risicomanagement voor de commerciële en operationele risico's. In paragraaf 3.3 staat beschreven hoe IHC Parts & Services haar risicomanagement heeft ingericht. Hieruit blijkt dat het risicomanagement van IHC Parts & Services bestaat uit een aantal risicoanalyseprocessen, te weten:

- Projectrisicoproces
- Financieel risicoproces
- HR risicoproces
- Inkoop risicoproces

Het projectrisicoproces is bedoeld om de commerciële en operationele risico's in het primaire proces van IHC Parts & Services te beheren. Dit is ook het proces wat volledig in beheer is binnen IHC Parts & Services. De overige processen richten zich op het secundaire proces en komen voort uit het beleid op corporatenniveau.

Uit de analyse met betrekking tot het projectrisicoproces is naar voren gekomen dat het projectrisicoproces niet volledig onder controle is wat leidt tot onnodige projectkosten. Een aantal conclusies kunnen getrokken worden uit de gemaakte analyse:

- De RAF wordt niet altijd ingevuld wanneer dit wel zou moeten volgens de procedure.
- Er worden minder risico's gesignaleerd dan er in werkelijkheid zijn.
- Voor de risico's die gesignaleerd zijn, worden er niet altijd beheersingsmaatregelen genomen.
- Het zwaartepunt van de risico's ligt in het proces van engineering en inkoop.

4 SOLL – risicomanagement

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 is de IST situatie vastgelegd. Hoofdstuk 4 beschrijft de SOLL situatie van Royal IHC en IHC Parts & Services omtrent risicomanagement. In paragraaf 4.2 wordt de SOLL situatie omtrent risicomanagement van Royal IHC beschreven. In deze paragraaf ligt de focus op de toekomstplannen van Royal IHC op het gebied van risicomanagement die van invloed kunnen zijn voor het risicomanagement van IHC Parts & Services. In paragraaf 4.3 wordt de SOLL situatie omtrent risicomanagement voor IHC Parts & Services beschreven op basis van de input van het management van IHC Parts & Services. Paragraaf 4.4 beschrijft een drietal risicomanagementframeworks die inrichting kunnen geven aan de SOLL situatie. In paragraaf 4.5 wordt er een samenvatting gegeven van de eerder genoemde paragraaf en zal er op basis van een aantal criteria een framework worden vastgelegd die gebruikt zal worden voor de invulling van de GAP-analyse.

4.2 SOLL – risicomanagement Royal IHC

Uit het interview met de corporate riskmanager is naar voren gekomen om voor de SOLL situatie gebruik te gaan maken van een framework. De corporate riskmanager geeft aan te kijken naar drie verschillende frameworks: COSO, M_O_R en ISO 31000. Dit zijn drie grote spelers op het gebied van risicomanagement en zijn alle drie toepasbaar in een organisatie als IHC Parts & Services. Daarnaast worden deze modellen gebruikt als informatiebron voor de plannen die gemaakt worden op corporatenniveau op het gebied van risicomanagement. De focus van risicomanagement op corporatenniveau ligt vooral op het beheersen van de risico's die zich bevinden in het secundaire proces. Dit zal zich in de toekomst nog meer uit gaan breiden. Met betrekking tot het primaire proces zullen de businessunits zelf verantwoordelijk worden voor het risicomanagement aangezien de expertise van het primaire proces zich ook in de businessunit bevindt. Met betrekking tot de SOLL situatie betekent dit dat IHC Parts & Services zich zal moeten gaan focussen op het projectrisicoproces.

4.3 SOLL – risicomanagement IHC Parts & Services

Het management van IHC Parts & Services heeft een aantal criteria aangegeven waar de SOLL situatie van risicomanagement binnen IHC Parts & Services aan moet voldoen. Door middel van een meeting, waar het management en de onderzoeker aanwezig waren, zijn er een aantal criteria bepaald waar de SOLL situatie aan moet voldoen. In deze paragraaf wordt een opsomming gegeven van de criteria en daarnaast zal er voor elk criterium een argumentatie worden gegeven:

- Risicomanagement binnen IHC Parts & Services moet op één lijn liggen met het risicobeleid van Royal IHC.
- Risicomanagement moet passen binnen het Lean-Six Sigma Project.
- Risicomanagement moet voor alle lagen in de organisatie toegankelijk zijn.
- Risicomanagement moet aantoonbaar zijn voor derden.

Risicomanagement binnen IHC Parts & Services moet op één lijn liggen met het risicobeleid van Royal IHC.

Het managementteam van IHC Parts & Services heeft aangegeven dat het beleid van Royal IHC op het gebied van risicomanagement als leidraad moet worden genomen voor het onderzoek. Dit houdt in dat wanneer er specifieke richtlijnen zijn vanuit de moederorganisatie, deze richtlijnen ook gevolgd dienen te worden. Dit is van belang om risicomanagement ook daadwerkelijk toe te gaan passen binnen de organisatie. Door een nauwe samenwerking met de riskmanager op corporatenniveau wordt er rekening gehouden met dit criterium.

Risicomanagement moet passen binnen het Lean-Six Sigma Project.

Binnen IHC Parts & Services worden zoveel mogelijk bedrijfsprocessen volgens de Lean-Six Sigma methode uitgevoerd. Lean-Six Sigma is een internationaal erkende methodiek die een aantoonbare en duurzame verbetering oplevert voor het bedrijfsresultaat. De focus van deze methodiek ligt op wat de klant belangrijk vindt. Lean-Six Sigma is een methodiek waarbij alles en iedereen in een onderneming zicht richt op het creëren van waarde in alle processen en het elimineren van verspillingen. Voor het managementteam is het belangrijk dat risicomanagement de Lean-Six Sigma methode volgt zodat de bedrijfsprocessen niet extra belast hoeven te worden. Door een nauwe samenwerking met de Lean-Six Sigma projectmanager wordt er rekening gehouden met dit criterium.

Risicomanagement moet voor alle lagen in de organisatie toegankelijk zijn.

Het managementteam heeft aangegeven risicomanagement belangrijk te vinden binnen de organisatie. Daarom is het noodzakelijk dat risicomanagement draagkracht krijgt binnen alle lagen van de organisatie. Voor het herinrichten van risicomanagement zal dit gevolgen hebben en zal er dus rekening gehouden worden met de toegankelijkheid van risicomanagement.

Risicomanagement moet aantoonbaar zijn voor derden.

Naast het belang van risicomanagement voor de organisatie, wil het managementteam de professionaliteit van IHC Parts & Services ook graag laten zien aan eventuele klanten en belanghebbenden. In het onderzoek wordt daarom rekening gehouden met populariteit van risicoframeworks, welke worden behandeld in paragraaf 4.4

4.4 Frameworks

In paragraaf 4.2 staat dat er op corporatenniveau een advies wordt gegeven om gebruik te maken van een risicomanagement framework. In een framework wordt aangegeven hoe bepaalde activiteiten en processen toegepast kunnen worden in een organisatie. In deze paragraaf worden er een drietal frameworks beschreven welke internationaal zeer erkend zijn als goede modellen voor risicomanagement. Deze modellen zijn bedoeld om risicomanagement vorm te geven in een organisatie. Naast het argument dat de frameworks internationaal erkend zijn, worden deze frameworks ook aangeraden door de corporate riskmanager van Royal IHC. Deze twee argumenten hebben geleid tot een verdere verdieping in de volgende frameworks:

- COSO ERM
- ISO 31000
- M_O_R

In drie subparagrafen wordt de inhoud van de gekozen frameworks beschreven. Dit zal een korte toelichting zijn van de modellen en voor verdere verdieping zal verwezen worden naar de betreffende bronnen. Vervolgens zal op basis van de criteria van het management van IHC Parts & Services een aanbeveling gedaan worden voor één van deze modellen.

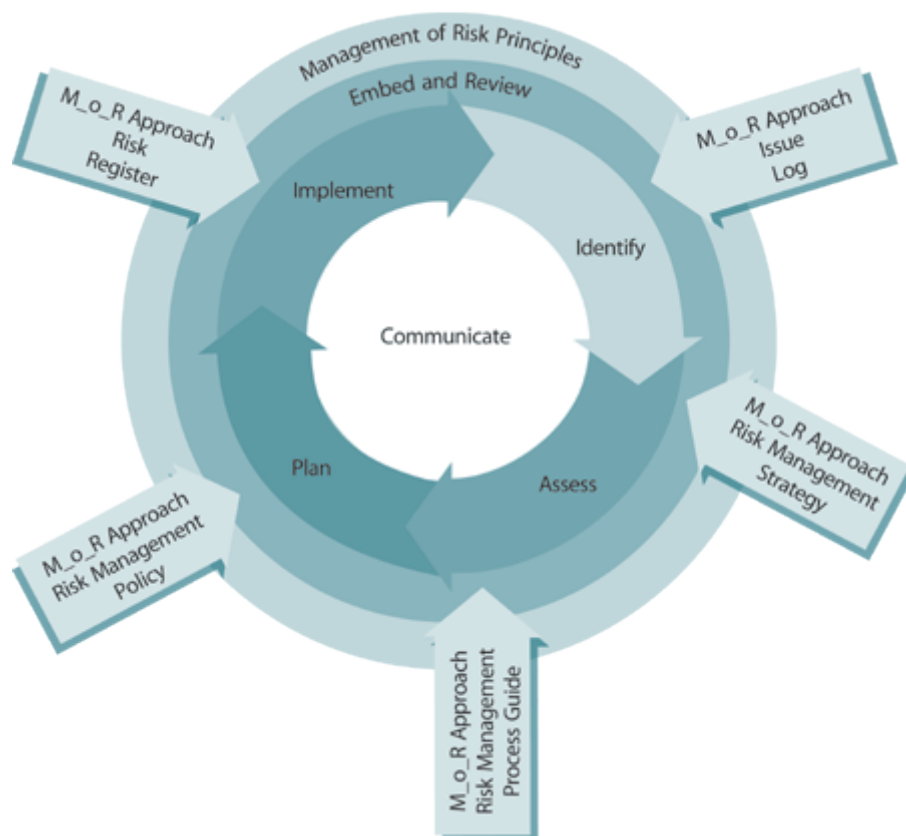
4.4.1 M_O_R

M_O_R staat voor Management of Risk. Het is een best practice voor risicomanagement van het bedrijf AXELOS. AXELOS is een Engels bedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van best practice modellen. Voorbeelden van deze modellen zijn: ITIL, PRINCE2, MSP, P3M3, P30, MSP, MoP, MoV en M_O_R.

M_O_R is bedoeld als hulpmiddel voor personen en organisaties om succesvoller te zijn. Het is bedoeld om te zorgen dat men bewuster en explicieter omgaat met risico's en hierdoor besluitvorming kan versnellen om doelstellingen te bereiken.

M_O_R is verwerkt in een figuur waarin de vier basis principes van M_O_R naar voren komen. Naar aanleiding van deze figuur zal M_O_R verder worden beschreven om zo ook direct inzicht te krijgen in dit figuur.

Figuur 14. M_O_R framework



De figuur geeft drie ringen weer en een aantal pijlen. Samen vormen zij het framework van M_O_R. In de figuur herkennen we de volgende vier kernconcepten.

- Management of Risk principes (de buitenste ring)
- Management of Risk aanpak (de pijlen van buitenaf)
- Management of Risk processen (de middelste pijlen)
- Management of Risk vastleggen en reviewen (de middelste ring)

Management of Risk principes

De principes van Management of Risk zijn afgeleid van ISO 31000 welke we in paragraaf 4.4.3 zullen behandelen. Het doel van de principes is om personen en organisaties handvaten te geven om een eigen beleid, processen, strategieën en plannen te ontwikkelen om te voorzien in hun eigen specifieke behoefte. M_O_R stuurt aan op de volgende principes:

- Sluit aan bij de doelstellingen
- Past in de context
- Betrekt de stakeholders
- Geeft heldere richtlijnen
- Levert informatie voor besluitvorming
- Maakt voortdurende verbetering mogelijk
- Zorgt voor een ondersteunende cultuur
- Creëert meetbare waarde

Management of Risk aanpak

De aanpak draagt zorg voor het verduidelijken hoe risicomanagement binnen een organisatie bijdraagt aan het behalen van doelstellingen. De M_O_R aanpak schrijft een aantal documenten voor zodat er duidelijkheid ontstaat binnen een organisatie. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van een organisatie kunnen dergelijke documenten samengevoegd of gesplitst worden. Het belang van de documenten is inzicht te geven voor de gehele organisatie.

- **Risicomanagementbeleid** – Hierin staat beschreven hoe een organisatie om wil gaan met risicomanagement. De volgende elementen kunnen voorkomen in een dergelijk document: risicoacceptatiegraad, rollen en verantwoordelijkheden, begrippenlijst en escalatie procedures.
- **Risicomanagementproceshandleiding** – Hierin staat het proces beschreven en de bijbehorende verantwoordelijkheden en activiteiten die benodigd zijn voor het managen van risico's.
- **Risicomanagementstrategie** – Dit document beschrijft welke risicomanagement werkzaamheden worden uitgevoerd en wanneer. Dit document schrijft voor wanneer het risicomanagementproces toegepast moet worden.
- **Risicoverbeteringsplan** – Hierin wordt beschreven hoe risicomanagement wordt verbeterd binnen een organisatie. Dit document heeft betrekking op de verbetering van de houding en het gedrag van medewerkers.
- **Risicocommunicatieplan** – Hierin wordt aangegeven hoe de communicatie is ingericht voor de verschillende activiteiten.
- **Risicomaatregelplan** – Dit document is bedoeld om complexe maatregelen voor risicomanagement beheersbaar te maken.

- **Risicoregister** – Hierin worden alle geïdentificeerde risico's die betrekking hebben op specifieke doelstellingen vastgelegd en bijgehouden.
- **Risico-issuelijst** – Hierin worden alle gebeurtenissen naar aanleiding van risico's, geïdentificeerd of niet geïdentificeerd, vastgelegd en bijgehouden ter verbetering voor risicomanagement binnen de organisatie.
- **Risicovoortgangsrapport** – Dit rapport geeft inzicht in de actuele status van risico's. Een organisatie kan dit op verschillende niveaus weergeven.

Management of Risk processen

In het framework van M_O_R staan vier processtappen weergegeven:

- Identificeren
 - Context bepalen
 - Identificeren van risico's
- Beoordelen
 - Schatten
 - Evalueren
- Plannen
- Uitvoeren

Echter uit de theorie modellen van M_O_R komen zes stappen naar voren. Identificeren bestaat namelijk uit het bepalen van de context en het identificeren van risico's. Beoordelen bestaat ook uit twee verschillende stappen, namelijk schatten en evalueren. Ter verduidelijking zijn deze stappen expliciet genoemd.

Identificeren

De eerste processtap van M_O_R is het vastleggen van risico's die het behalen van de doelstelling beïnvloeden. Belangrijk bij het identificeren van risico's is dat er wordt vastgelegd wat de oorzaak, de gebeurtenis en het gevolg is van het risico. Het identificeren op een eenduidige manier zorgt voor helderheid binnen de organisatie.

Beoordelen

M_O_R stelt dat een risico geschat zal moeten worden op prioriteit. Door de waarschijnlijkheid en impact in te schatten is het mogelijk om een prioriteitswaarde aan een risico te hangen. Op basis van de risicoacceptatiegraad kunnen de risico's ingedeeld worden in hoge en lage prioriteit.

Plannen

De derde processtap heeft betrekking op het vastleggen van beheersmaatregelen voor het geïdentificeerde risico. M_O_R definieert geen specifieke maatregelen maar geeft aan dat het er gekeken moet worden wat de kosten zijn van de maatregel en of er nog eventuele secundaire risico's zich voor gaan doen door het toepassen van de maatregel. Dergelijke risico's zullen dan in het risicomanagementproces worden opgenomen.

Uitvoeren

De vierde en laatste proces stap van M_O_R is het uitvoeren en monitoren van de geplande beheersmaatregel. Deze stap is belangrijk om te waarborgen dat de beheersmaatregel ook het gewenste effect geeft. Indien dit niet zo is, kan door deze processtap tijdig worden ingegrepen.

Management of Risk vastleggen en reviewen

Het vierde kernconcept van M_O_R heeft betrekking op het vastleggen en reviewen van risicomanagement binnen een organisatie. De theorie van M_O_R geeft geen vaste handleiding voor het verankeren van risicomanagement binnen een organisatiecultuur. M_O_R geeft vier principes voor het verankeren van risicomanagement:

- Verander de cultuur voor het toepassen van risicomanagement
- Geef inzicht in de toegevoegde waarde van risicomanagement
- Wees bewust van de bekende valkuilen
- Wees bewust van moment om risicomanagement in de spotlights te zetten.

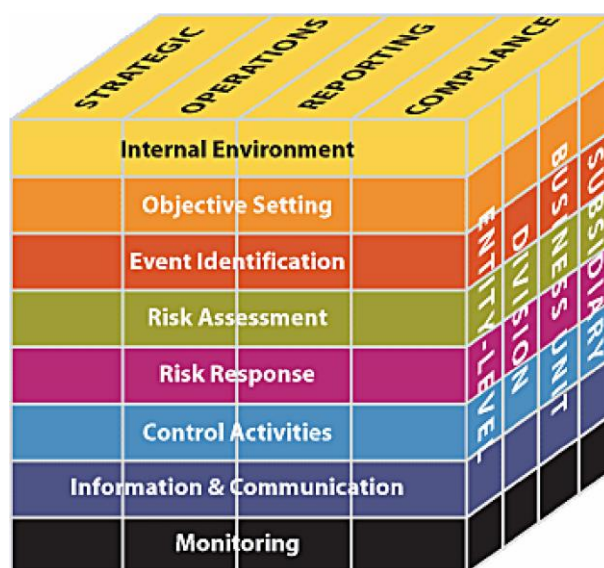
Deze vier kernconcepten vormen samen het framework van M_O_R. Hiermee is M_O_R een uitgebreide maar vooral zeer toegankelijke best practice voor risicomanagement. M_O_R is redelijk eenvoudig beschreven en allesomvattend. Echter zijn er weinig organisaties die M_O_R als referentie gebruiken voor de toepassing van risicomanagement. Dit heeft als reden dat de normen van ISO en COSO langer bestaan en daarom veel gebruikte standaarden zijn.

4.4.2 COSO ERM

COSO ERM is een framework van The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). ERM staat voor 'Enterprise Risk Management'. Dit model is gepubliceerd in 2004 en is voortgeborduurd op een eerder COSO model, namelijk de 'Internal Control Integrated Framework'.

COSO ERM is vormgegeven in een figuur met als vorm een kubus. Naar aanleiding van deze figuur zal COSO ERM verder worden beschreven om zo ook direct inzicht te krijgen in dit figuur.

Figuur 15. COSO ERM framework



Het dak van de kubus heeft betrekking op de doelstellingen van een organisatie. COSO stelt vast dat organisatiedoelstellingen, vier verschillende soorten kent. Hieronder wordt een vertaling gegeven van de figuur:

- **Strategie** – Betreft de doelstellingen die zijn afgeleid van de missie en de visie.
- **Operationeel** – Betreft de doelstellingen op het gebied van effectiviteit en efficiëntie.
- **Rapportage** – Betreft de betrouwbaarheid met betrekking tot verslaggeving.
- **Toezicht** – Betreft het naleven van wet en regelgeving.

De rechter zijkant van de kubus richt zich op de verschillende niveaus binnen een organisatie. COSO benoemt hier de volgende niveaus waar een complete organisatie in onderverdeeld kan worden. Hieronder wordt een vertaling gegeven van de figuur:

- **Dochteronderneming**
- **Businessunit**
- **Divisie**
- **Entiteitsniveau**

De voorkant van de kubus bestaat uit acht samenhangende activiteiten. Deze activiteiten zijn gericht op reguliere taken en verantwoordelijkheden van het management.

Hieronder wordt een vertaling gegeven van de figuur:

- **Interne omgeving** – Heeft betrekking op hoe risico's worden beschouwd in een organisatie en richt zich op de volgende elementen: risicomanagementbeleid, risicoacceptatiegraad, ethische normen en waarden en de omgeving waarin de organisatie opereert.
- **Vastleggen van doelstellingen** – Zoals al eerder aangegeven hebben risico's een effect op een doelstelling. COSO geeft daarom aan dat er een proces voor het vastleggen van doelstellingen aanwezig moet zijn in een organisatie.
- **Identificatie van gebeurtenissen** – Heeft betrekking op het vastleggen van interne en externe gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van de doelstellingen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen risico's en kansen. Risico's worden verder in het model behandeld. Kansen worden teruggekoppeld naar het management.
- **Risicobeoordeling** – Heeft betrekking op het analyseren van de gebeurtenissen die zijn geïdentificeerd als risico. Belangrijk is het vaststellen van de waarschijnlijkheid en de impact van een risico. Hierdoor kan een organisatie besluiten wat voor opvolging er noodzakelijk is.
- **Risicoreactie** – Heeft betrekking op de opvolging van een risico. COSO erkent vier verschillende reacties: vermijden, accepteren, beheersen en overdragen. Deze reacties moeten in lijn zijn met het risicobeleid en de risicoacceptatiegraad van de onderneming.
- **Beheersingsactiviteiten** – Hebben betrekking op het opvolgen van de geformuleerde reacties. COSO stelt dat er een beheersingsproces moet zijn om te waarborgen dat bepaalde acties ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Daarnaast is het belangrijk dat er evaluatie plaats vindt op de uitgevoerde reacties om hier lering uit te trekken.
- **Informatie & Communicatie** – COSO stelt vast dat relevante informatie geïdentificeerd, verzameld en gecommuniceerd wordt. Hierdoor wordt iedereen in staat gesteld zijn taken uit te voeren op basis van de vrijgekomen informatie. Daarnaast heeft het ook betrekking op vastlegging en verspreiding van algemene informatie omtrent risicobeleid, risicoacceptatiegraad en andere risicomanagement gerelateerde elementen.

- **Bewaking** – Heeft betrekking op de taak van het management om risicomanagement binnen de organisatie te bewaken. COSO stelt vast dat het management voortdurend evalueert om verbeteringen of strategische wijzingen door te voeren en te communiceren binnen de organisatie.

De drie vlakken van de kubus vormen samen het COSO ERM framework. De activiteiten die door COSO zijn opgesteld kunnen van toepassing zijn voor alle vier de soorten doelstellingen en daarnaast kunnen de activiteiten van toepassing zijn voor alle organisatieniveaus. De figuur laat deze samenhang zien binnen het COSO ERM framework. COSO is hiermee een zeer algemeen framework voor verschillende type organisaties.

4.4.3 ISO 31000

De Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO) richt zich op het vaststellen van normen voor organisaties wereldwijd. ISO bestaat uit verschillende standaardorganisaties wereldwijd. Op dit moment van schrijven zijn er 165 landen aangesloten bij deze organisatie en heeft ISO 19.500 standaarden uitgegeven. Hierdoor is ISO een zeer bekend en hoog aangeschreven instituut als het gaat om bepaalde standaarden. Voor Nederland is het Nederlands Normalisatie-instituut (NEN) aangesloten bij ISO.

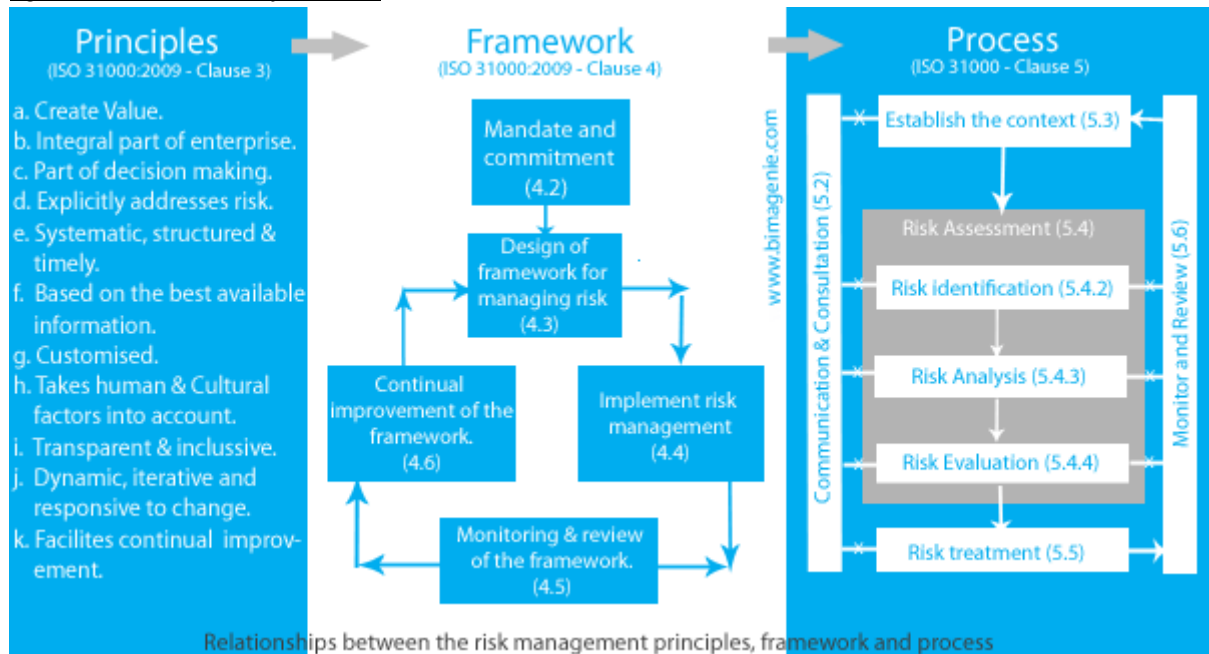
De ISO richtlijn voor risicomanagement is beter bekend onder de naam ISO 31000. Daarnaast zijn er andere bekende richtlijnen bijvoorbeeld: ISO 9001 een norm voor kwaliteitsmanagementsysteem en ISO 14001 een norm voor milieumanagementsysteem.

In deze paragraaf wordt de ISO norm 31000 behandeld welke is vastgelegd in 2009. Aangezien ISO zeer uitgebreide standaarden beschrijft, worden de meest inhoudelijke hoofdstukken uit ISO 31000 behandeld. Er zijn drie hoofdstukken die samen het complete framework vormen voor risicomanagement binnen ISO31000:

- ISO 31000-2009 – Clause 3 – Principes
- ISO 31000-2009 – Clause 4 – Framework
- ISO 31000-2009 – Clause 5 – Proces

Naar aanleiding van figuur 16 zal ISO 31000, risicomanagement, verder worden beschreven om zo ook direct inzicht te krijgen in dit figuur.

Figuur 16. ISO 31000-2009 framework



ISO 31000-2009 – Clause 3 – Principles

ISO definieert een 11-tal principes die gelden als een vereiste om risicomanagement mogelijk te maken binnen een organisatie. Wanneer er niet aan alle basisprincipes wordt voldaan stelt ISO dat effectief risicomanagement niet mogelijk is.

- Voegt waarde toe
- Integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen
- Onderdeel van de besluitvorming
- Onzekerheden worden expliciet benoemd
- Systematisch, gestructureerd en tijdig
- Gebaseerd op de best beschikbare informatie
- Op maat gemaakt
- Houdt rekening met menselijke en culturele factoren
- Transparant en sluit niets uit
- Dynamisch, iteratief en reagerend op veranderingen
- Ondersteunt continue verbetering en de uitbouw van de organisatie

ISO 31000-2009 – Clause 4 – Framework

ISO heeft een framework voor risicomanagement. Dit framework moet gebaseerd zijn op de principes die ISO vaststelt voor risicomanagement en het risicomanagementproces moet onderdeel zijn van dit framework. Dit is de samenhang van figuur 16.

Het framework bestaat uit 5 verschillende onderwerpen:

- Mandaat en commitment
- Ontwerp van een kader voor het managen van risico's
- Implementatie van risicomanagement
- Monitoring en beoordeling van het framework
- Continue verbetering van het framework

ISO stelt dat er vanuit een organisatie een duidelijk mandaat en commitment moet zijn met betrekking tot risicomanagement. Het doel en de rechtvaardiging voor risicomanagement moet worden beschreven en uitgedragen richting de organisatie. ISO geeft aan dat er een duidelijke visie moet zijn over risicomanagement.

Het framework van ISO laat ook een cyclus zien die begint met het maken van een kader voor het managen van risico's. ISO geeft aan dat een aantal zaken vastgelegd moeten worden voor risicomanagement:

- Risicomanagement beleid en risicoacceptatiegraad
- Toerekenbaarheid
- Hardware en software middelen
- Vaststellen van mechanismen voor interne en externe communicatie en consultatie
- Risicomanagementproces

Vervolgens laat de cyclus zien dat al deze zaken geïmplementeerd moeten worden binnen de organisatie waarmee risicomanagement wordt geborgd in de organisatie. Na de implementatie volgt het monitoren en het beoordelen van het kader omtrent risicomanagement. De volgende stap is het continu verbeteren van het kader. ISO heeft hiermee de kwaliteitscirkel van Demming (Plan, Do, Check, Act) toegepast in het kader om te waarborgen dat risicomanagement dynamisch blijft in een organisatie. ISO stelt vast dat risicomanagement mee moet kunnen groeien met een organisatie en dat deze cyclus dus minimaal jaarlijks moet worden doorlopen om risicomanagement af te stemmen op de strategie van een organisatie.

ISO 31000-2009 – Clause 5 – Proces

Het risicomanagementproces binnen het framework van ISO verwijst naar het proces om een risicoassessment te kunnen uitvoeren. ISO schrijft een zevental stappen voor die samen het proces voor het managen van risico's vormen:

- Vaststellen van de context
- Risico-identificatie
- Risicoanalyse
- Risico-evaluatie
- Risico behandelen
- Monitoring en beoordeling
- Communicatie en overleg

Vaststellen van de context

Het proces start met het vaststellen van de context. Dit heeft betrekking op het vastleggen van de onzekerheden die effect hebben op het behalen van de doelstellingen. Het moet duidelijk zijn welke doelstelling centraal staat en de doelstelling moet helder geformuleerd zijn.

Risico-identificatie

Bij risico-identificatie moeten risico's worden uitgeschreven als oorzaak, gebeurtenis en gevolg. ISO vereist een eenduidige manier van identificatie zodat er helderheid is binnen een organisatie.

Risicoanalyse

ISO stelt vast dat een risico moet worden geschat op basis van de verwachte waarde. Dit heeft betrekking op de eventuele financiële gevolgen van een risico. Belangrijk is dat er wordt vastgesteld wat de waarschijnlijkheid en de impact is van het risico.

Risico-evaluatie

Nadat de risico's geanalyseerd zijn vindt er evaluatie plaats om te bepalen welke risico's behandeld moeten worden en welke prioriteit er gegeven moet worden aan de risico's. Tijdens deze processtap worden de risico's geschaald in een risicoprofiel zodat er een duidelijk overzicht ontstaat wat de uitkomst is van de risicoanalyse.

Risico behandelen

De risico's die buiten de acceptatiegraad vallen van de organisaties worden behandeld. Voor elk risico wordt een maatregel bedacht. Deze maatregelen bestaan uit vier verschillende types: vermijden, accepteren, beheersen en overdragen. De kosten van de maatregel zijn hierbij belangrijk om te beoordelen of de behandeling het waard is. Dit moet uitgedrukt worden in de som van waarschijnlijkheid maal impact.

Monitoring en beoordeling

De processtap monitoring en beoordeling vindt op meerdere momenten plaats. ISO vereist dat het proces altijd gemonitord en beoordeeld moet worden. In de figuur is een connectie bij alle processtappen te zien. ISO geeft extra aandacht in dit proces voor het afhandelen van de maatregel en deze stap is voor ISO pas afgerond als de maatregel voltooid is. Indien er een maatregel is vastgesteld die oneindig is dan geeft ISO aan dat de monitoring en beoordeling ook oneindig zal moeten zijn.

Communicatie en overleg

In het proces van ISO is nog een overkoepelende processtap, namelijk communicatie en overleg. ISO stelt vast dat elke afzonderlijke processtap gepaard gaat met communicatie en overleg. Deze stap waarborgt dat alle betrokkenen geïnformeerd zijn en dat er transparantie is binnen een organisatie over het proces om risico's te managen.

Deze drie onderwerpen vormen de kern voor de ISO 31000 norm. ISO is hiermee een zeer compleet en gedetailleerd framework voor risicomanagement. De ISO 31000 norm is zeer erkend en hierdoor een veel gebruikte norm door grote multinationals. Daarnaast sluiten de verschillende ISO normen goed bij elkaar aan waardoor ISO ook een veel gebruikte norm is.

4.5 Samenvatting en conclusie

In hoofdstuk 4 wordt de SOLL situatie voor risicomanagement beschreven. In paragraaf 4.2 wordt de SOLL situatie op corporatenniveau beschreven en in paragraaf 4.3 wordt de SOLL situatie beschreven voor IHC Parts & Services. Op corporatenniveau wordt er geadviseerd om gebruik te maken van een framework, daarbij worden er drie specifieke frameworks aangedragen te weten: COSO, M_O_R & ISO 31000. Daarnaast wordt er aangegeven om als businessunit te focussen op het beheersen van risico's binnen het primaire proces.

Het management van IHC Parts & Services heeft ook een aantal criteria vastgesteld waar risicomanagement aan moet voldoen, te weten:

- Risicomanagement binnen IHC Parts & Services moet op één lijn liggen met het risicobeleid van Royal IHC.
- Risicomanagement moet passen binnen het Lean-Six Sigma project.
- Risicomanagement moet voor alle lagen in de organisatie toegankelijk zijn.
- Risicomanagement moet aantoonbaar zijn voor derden.

In paragraaf 4.4 worden de drie frameworks die geadviseerd zijn door de corporate riskmanager uitvoerig beschreven. Om een goed beeld te krijgen van de verschillen tussen de frameworks is er voor dit onderzoek een scorebordmethodiek toegepast. In de onderstaande tabel zijn een aantal onderwerpen met betrekking tot risicomanagement weergegeven. Een aantal van deze onderwerpen zijn naar voren gekomen uit de criteria die het management stelt voor risicomanagement. Daarnaast zijn er nog een aantal onderwerpen toegevoegd die stil staan bij de inhoud van de verschillende modellen. De verhouding tussen de verschillende frameworks is een waardering van de onderzoeker op basis van het onderzoek naar de verschillende frameworks.

In de tabel wordt een score gegeven per framework. De score bestaat uit het volgende waarderings: slecht =1, matig=2, voldoende=3, goed=4

Figuur 17. Scorebord risicomanagement frameworks

	M_O_R	COSO	ISO 31000
Het framework is internationaal erkend	2	4	4
Het framework is helder omschreven	4	2	4
Het framework is tot in detail uitgewerkt	3	2	4
Het framework is makkelijk toepasbaar	4	3	2
Het framework beschrijft de definities	4	4	4
Het framework beschrijft de principes	4	2	4
Het framework beschrijft het raamwerk	4	3	4
Het framework beschrijft het proces	4	3	4
Het framework beschrijft toepassing	4	1	3
Het framework is flexibel	3	4	1
Score	36	28	34

Op basis van het frameworkonderzoek komt M_O_R het beste naar voren. M_O_R is een uitgebreid model dat alle aspecten van risicomanagement duidelijk beschrijft in het theoretisch model en daarbij de flexibiliteit van het model probeert te behouden. Een kanttekening is dat M_O_R nog niet internationaal erkend is als gevestigde norm. COSO is veel minder uitgebreid en richt zich hoofdzakelijk op de hoofdlijnen van risicomanagement. Hierdoor is COSO lastig toe te passen binnen

een organisatie. Voor een organisatie als IHC Parts & Services waar risicomanagement nog niet verankerd is binnen de organisatie is het lastig om COSO toe te passen. ISO 31000 is een zeer uitgebreid model. Tot in detail worden alle aspecten behandeld met als gevolg dat het model niet flexibel is. Naar verwachting zal een dergelijk uitgebreid model een organisatie als IHC Parts & Services te veel vermoeien en zal het ten koste gaan van de huidige processen.

M_O_R is daarmee een goede balans tussen het model van COSO en het model van ISO waarbij het beste van de andere twee frameworks is meegenomen.

M_O_R past binnen het beleid van Royal IHC en voldoet daarmee aan de wens van het management dat het risicomanagement binnen IHC Parts & Services op één lijn moet liggen met het risicobeleid van Royal IHC.

M_O_R past binnen het Lean-Six Sigma project van IHC Parts & Services. ISO 31000 is complexer en daarmee moeilijker toe te passen binnen het Lean-Six Sigma project. COSO is daarentegen minder complex maar hanteert geen vaste processen. M_O_R hanteert vaste processen die niet te complex zijn.

M_O_R en ISO31000 zijn gedetailleerde frameworks die de processtappen goed omschrijven. COSO laat de detaillering over aan de organisatie. De wens van het management geeft aan dat risicomanagement voor alle lagen in de organisatie toegankelijk moet zijn. De scoretabel geeft die toegankelijkheid weer voor de belangrijkste onderwerpen. Op basis van deze score komt M_O_R als beste framework naar voren.

Het management heeft ook te kennen gegeven dat het risicomanagement aantoonbaar zal moeten zijn voor derden. Door het gebruik van een framework en dit goed vast te leggen in documenten en modellen is risicomanagement aantoonbaar voor derden. In principe is elk framework hiervoor geschikt.

Op basis van de voorgaande onderbouwingen wordt M_O_R als framework genomen voor de SOLL situatie van IHC Parts & Services.

5 Extern onderzoek naar risicomanagement van grote multinationals

In oktober 2014 is er een rapport uitgekomen over een onderzoek naar risicomanagement door de Business Universiteit Nyenrode, Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, Rijksuniversiteit Groningen en PWC (Controlling, Nyenrode School of Accountancy &, 2014). Dit onderzoek geeft inzicht hoe de grote multinationals van ons land omgaan met risicomanagement. Een dergelijk onderzoek is in 2009 ook uitgevoerd en het onderzoek uit 2014 is dan ook een vervolg hierop om te laten zien wat er veranderd is in het risicomanagement van de onderzochte multinationals. In dit hoofdstuk wordt er een samenvatting gegeven van het rapport om zo inzicht te krijgen hoe risicomanagement bij andere bedrijven is ingericht en wat voor adviezen zij ontvangen door de schrijvers van het onderzoek.

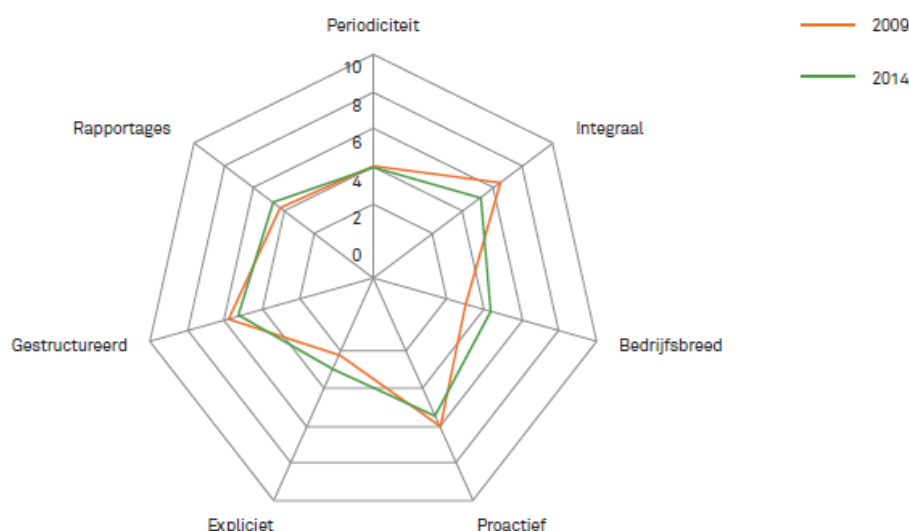
Het onderzoek van dit rapport is op basis van een vragenlijst die gelijk is aan de vragenlijst uit 2009. Hierdoor zijn de onderzoekers in staat geweest om niet alleen te kijken wat de situatie is in 2014 maar deze situatie ook te vergelijken met de resultaten uit 2009. Voor dit onderzoek zijn er 727 ingevulde vragenlijst gebruikt die het onderzoeksresultaat vertegenwoordigen.

Het rapport geeft in eerste instantie inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement vanaf 2009 tot 2014. Een vijftal trends worden uitgelicht die belangrijk zijn geweest op het gebied van risicomanagement in deze periode.

- Zero tolerance voor bestuurders binnen grote bedrijven.
- Toenemende druk van wet- en regelgeving.
- De verhoogde snelheid van impact en veranderingen in de wereld.
- Risicocultuur net zo belangrijk als tastbare maatregelen.
- Integratie van prestatie- en risicomanagement.

Vervolgens wordt in het rapport het vergelijk getrokken van risicomanagement in 2014 ten opzichte van 2009. Door middel van een spiderdiagram is er een weergave gemaakt van de uitkomsten van het onderzoek.

Figuur 18. Spiderdiagram vergelijking scores 2014 -2009



De respondenten hebben zichzelf een waardering gegeven op een zevental onderwerpen omtrent risicomanagement op basis van een schaal van 1 tot 10. Het gemiddelde geeft een rapportcijfer van 6.85 en vergeleken met 2009 zijn ze 0.37 gestegen. Bedrijven geven zichzelf dus een hogere waardering dan in 2009 en geven hiermee aan dat zij verbetering hebben waargenomen in hun risicomanagementsysteem.

De onderzoekers geven aan dat er inderdaad op bepaalde onderdelen verbeteringen waar te nemen zijn, echter moeten zij constateren dat er geen structurele verbetering heeft plaatsgevonden. Een zogenaamde structurele verbetering is volgens de onderzoekers wel van belang om drie redenen:

- Een oorzaak van de financiële crisis in 2009 zou gebrekkig risicomanagement zijn.
- Bij gebrek aan structurele verandering zal de overheid haar wet- en regelgeving aanscherpen.
- Door groei van de economie achten we risico's minder belangrijk en wordt het gevaar van een nieuwe crisis al aangewakkerd.

Uit het onderzoek blijkt dat risicomanagement het meeste leeft in de financiële sector. In deze sector worden de hogere scores gehaald en wordt er vanuit de verschillende organisaties ook het meest geïnvesteerd in risicomanagement. Ook is de functie Chief Risk Officer in opkomst bij veel organisaties. Een Chief Risk Officer is niet alleen belangrijk voor het beheer van risicomanagement maar geeft ook een signaal naar de rest van de organisatie over het belang van risicomanagement.

Risico-inventarisatie en risicoanalyse zijn een van de onderwerpen van het onderzoek waarop slecht gescoord wordt. Tweederde van de respondenten maakt maar één keer een risicoanalyse per jaar en dit gebeurt alleen op het niveau van bestuurders. De onderzoekers geven dan ook aan dat het juist belangrijk is dat organisaties de risico's meer integraal in kaart moeten brengen en dat het van belang is dat inventarisaties en analyses op meerdere niveaus in een organisatie plaatsvinden.

Rapportage en monitoring is ook een onderwerp waar organisaties maar weinig tijd aan besteden. Veel bedrijven rapporteren slechts één keer per jaar en sommige bedrijven rapporteren zelfs helemaal niet. Ook hier is het van belang dat bedrijven dit meerdere malen per jaar uitvoeren en dit op meerdere niveaus in een organisatie laten plaatsvinden.

Met betrekking tot het onderwerp risicomanagement en organisatie is er vastgesteld dat niet alle organisaties de principes omtrent risicomanagement hebben vastgelegd binnen hun organisatie. Dit wordt door de onderzoekers wel ten zeerste aanbevolen aangezien de principes de basis vormen voor goed functionerend risicomanagement. Daarnaast is uit het onderzoek gekomen dat veel organisaties geen gebruik maken van frameworks en juist deze frameworks kunnen een houvast zijn voor een organisatie waarop zij risicomanagement kunnen verankeren.

Als laatste komt het onderwerp risicocultuur aan bod. Helaas is voor veel bedrijven de motivatie om risicomanagement toe te passen niet om het behalen van doelstellingen te kunnen realiseren, maar omdat een externe partij dit van een organisatie verlangt. Er is weinig besef wat risicomanagement kan betekenen voor een organisatie. De onderzoekers willen de respondenten dan ook duidelijk maken dat risicomanagement kan leiden tot hogere winstgevendheid en meer groeimogelijkheden. De potentie van risicomanagement is niet bij elke organisatie bekend.

Het rapport sluit af met antwoord geven op de vraag: 'Hoe verder?'

'Neem risicoanalyse en risicomanagement serieus. Stuur niet alleen op compliance, maar stel liever vast wat voor organisatie u wilt zijn, welke risico's u nog wilt lopen en welke niet en bouw daarop zelf uw risicoprofiel. Dat profiel vastleggen en breed in de organisatie delen en daarop checks inbouwen, dat is risicomanagement. En dan natuurlijk vaak monitoren en updaten.'

6 GAP-analyse risicomanagement

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag en de deelvragen van het onderzoek. In eerste instantie zullen de deelvragen behandeld worden. De antwoorden van de deelvragen zullen uiteindelijk het antwoord vormen voor de hoofdvraag. De deelvragen zullen onderverdeeld worden onder twee paragrafen te weten: 6.2 IST situatie en 6.3 SOLL situatie. Door deze manier van onderverdeling zien we de GAP-analyse terug in het beantwoorden van de deelvragen.

6.2 IST situatie

In deze paragraaf zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- Wat is de IST situatie van risicomanagement binnen Royal IHC?
- Wat is de IST situatie van risicomanagement binnen IHC Parts & Services?

Wat is de IST situatie van risicomanagement binnen Royal IHC?

Op corporatenniveau heeft Royal IHC geen beleidsdocumenten opgesteld hoe de verschillende businessunits dienen om te gaan met risicomanagement. Wel zijn er een aantal activiteiten omtrent risicomanagement die zich richten op verschillende type risico's, te weten:

- Commerciële risico's
 - o Marktrisico's
 - o Contractrisico's
- Financiële risico's
 - o Rente- en valutarisico's
 - o Financieringsrisico's
 - o Liquiditeitsrisico's
- Operationele risico's
 - o Projectrisico's
 - o Operatierisico's

De financiële risico's worden volledig beheerd op corporatenniveau en eventuele acties worden gedelegeerd naar businessunitniveau. Met betrekking tot commerciële risico's en operationele risico's is dit complexer en vindt de beleidsbepaling plaats op businessunitniveau. Op corporatenniveau is er een riskmanager aangesteld om dit in goede banen te leiden en hier controle over uit te voeren.

Wat is de IST situatie van risicomanagement binnen IHC Parts & Services?

Het risicomanagement van IHC Parts & Services is niet opgenomen in de beleidsdocumenten en er zijn geen algemene afspraken over de principes van risicomanagement. Voor projecten is er een apart risicoproces opgetekend die verplicht gesteld is voor projecten met een kostprijs boven de €50.000. In dit proces wordt er een formulier gebruikt bij het registreren van projectrisico's. Dit risicoproces is gericht op het primaire proces van IHC Parts & Services. Daarnaast zijn er binnen IHC Parts & Services een aantal activiteiten binnen HR en Finance waarin bewust risicomanagement wordt toegepast. Deze activiteiten komen voort uit het beleid op corporatenniveau en zijn gericht op het secundaire proces van IHC Parts & Services.

Uit de analyse met betrekking tot het projectrisicoproces is naar voren gekomen dat het projectrisicoproces niet volledig onder controle is wat leidt tot onnodige projectkosten. Een aantal conclusies kunnen getrokken worden uit de gemaakte analyse:

- De RAF wordt niet altijd ingevuld wanneer dit wel zou moeten volgens de procedure.
- Er worden minder risico's gesignaleerd dan er in werkelijkheid zijn.
- Voor de risico's die gesignaleerd zijn, worden er niet altijd beheersmaatregelen genomen.
- Het zwaartepunt van de risico's ligt in het proces van engineering en inkoop.

6.3 SOLL situatie

In deze paragraaf zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- Welke criteria stelt Royal IHC aan de SOLL situatie?
- Welke criteria stelt IHC Parts & Services aan de SOLL situatie?
- Welke frameworks passen binnen IHC Parts & Services op basis van de gestelde criteria?
- Wat zijn de laatste ontwikkelingen bij externe partijen op het gebied van risicomanagement?

Welke criteria stelt Royal IHC aan de SOLL situatie?

Op corporatenniveau wordt er geadviseerd om gebruik te maken van een framework. Daarbij worden er drie specifieke frameworks aangedragen te weten: COSO, M_O_R en ISO 31000. Daarnaast wordt er aangegeven om als businessunit te focussen op het beheersen van risico's binnen het primaire proces.

Welke criteria stelt IHC Parts & Services aan de SOLL situatie?

Het managementteam heeft een viertal algemene criteria gesteld waar rekening mee gehouden moet worden bij het uitzetten van de SOLL situatie. De volgende criteria zijn naar voren gekomen:

- Risicomanagement binnen IHC Parts & Services moet op één lijn liggen met het risicobeleid van Royal IHC.
- Risicomanagement moet passen binnen het Lean-Six Sigma project.
- Risicomanagement moet voor alle lagen in de organisatie toegankelijk zijn.
- Risicomanagement moet aantoonbaar zijn voor derden.

Risicomanagement binnen IHC Parts & Services moet op één lijn liggen met het risicobeleid van Royal IHC.

Door middel van een interview met de corporate riskmanager van Royal IHC is bepaald wat het beleid is van Royal IHC. Uit het interview is gebleken dat er weinig tot geen richtlijnen zijn waarop risicomanagement toegepast dient te worden binnen de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit komt doordat risicomanagement alleen op corporatenniveau is belegd binnen Royal IHC. Wel is er aangegeven dat er plannen zijn volgens bepaalde frameworks te gaan werken. Om die reden is er een onderzoek opgezet naar drie frameworks die door de corporate riskmanager zijn aanbevolen. De SOLL situatie zal dan ook gebaseerd zijn op een één van deze frameworks.

Risicomanagement moet passen binnen het Lean-Six Sigma project.

Doordat op corporatenniveau is aangegeven dat er volgens frameworks gewerkt zal gaan worden, zijn de frameworks ook getoetst of zij passen binnen het Lean-Six Sigma project van IHC Parts & Services. In de waarderingstabel van de frameworks is Lean-Six Sigma dus ook één van de topics waarop

gewaardeerd is. De verwachting is dat bij toepassing van een framework de organisatie eerst zal moeten wennen en dat dit wel degelijk een negatief effect zal hebben op het Lean-Six Sigma project. Echter voor de lange termijn zal risicomanagement, mits goed toegepast, bijdragen aan het lean maken van de bedrijfsprocessen. Eén van de kenmerken van goed risicomanagement is namelijk het plan-do-check-act-principe en dit draagt bij aan een continue verbetering en zullen de risicoprocessen dus ook steeds meer geïntegreerd raken in de primaire en secundaire processen.

Risicomanagement moet voor alle lagen in de organisatie toegankelijk zijn.

De toegankelijkheid van risicomanagement is ook meegenomen in de waarderingstabel van de verschillende frameworks. Door te kijken naar de helderheid en toepasbaarheid van de verschillende frameworks is gekeken of deze dus ook toegankelijk zijn voor alle lagen binnen de organisatie. Het uitdragen van risicomanagement door de verschillende managementlagen binnen IHC Parts & Services is belangrijk voor de toegankelijkheid van risicomanagement. Medewerkers moeten door hun direct leidinggevende worden aangespoord om risicomanagement toe te gaan passen binnen de dagelijkse werkzaamheden.

Risicomanagement moet aantoonbaar zijn voor derden

Door risicomanagement vast te leggen in officiële documenten, en deze ook van tijd tot tijd te herzien, wordt risicomanagement aantoonbaar voor derden. De verschillende frameworks werken nog niet met certificeringen, echter verwacht men dit wel richting de toekomst. Omdat certificering nog niet mogelijk is, is er gekeken naar nationale erkenning van de verschillende frameworks. ISO 31000 en COSO ERM steken hier met kop en schouders boven uit; dit zijn dan ook in verhouding de oudste frameworks. Desondanks is er toch gekozen voor M_O_R aangezien dit als totaal framework beter bij een organisatie als IHC Parts & Services past.

Welke frameworks passen binnen IHC Parts & Services op basis van de gestelde criteria?

Om deze vraag te beantwoorden is er onderzoek gedaan naar een drietal frameworks. Zoals eerder aangegeven zijn deze drie frameworks voortgekomen uit het beleid van Royal IHC omtrent risicomanagement. Door de theorie te bestuderen is er kennis opgedaan van de frameworks: M_O_R, COSO ERM en ISO 31000.

M_O_R is een uitgebreid model welke alle aspecten van risicomanagement duidelijk beschrijft in het theoretische model en daarbij de flexibiliteit van het model probeert te behouden. Een kanttekening is dat M_O_R nog niet internationaal erkend is als gevestigde norm. COSO is veel minder uitgebreid en richt zich hoofdzakelijk op de hoofdlijnen van risicomanagement. Hierdoor is COSO lastig toe te passen binnen een organisatie. Voor een organisatie als IHC Parts & Services waar risicomanagement nog niet verankerd is binnen de organisatie is het lastig om COSO toe te passen. ISO 31000 is een zeer uitgebreid model. Tot in detail worden alle aspecten behandeld met als gevolg dat het model niet flexibel is. Naar verwachting zal een dergelijk uitgebreid model een organisatie als IHC Parts & Services te veel vermoeien en zal het ten koste gaan van de huidige processen.

De verschillen tussen de modellen zijn weergegeven in een waardetabel welke al eerder in hoofdstuk 4 is weergegeven.

Figuur 17. Scorebord risicomanagement frameworks

	M_O_R	COSO	ISO 31000
Het framework is internationaal erkend	2	4	4
Het framework is helder omschreven	4	2	4
Het framework is tot in detail uitgewerkt	3	2	4
Het framework is makkelijk toepasbaar	4	3	2
Het framework beschrijft de definities	4	4	4
Het framework beschrijft de principes	4	2	4
Het framework beschrijft het raamwerk	4	3	4
Het framework beschrijft het proces	4	3	4
Het framework beschrijft toepassing	4	1	3
Het framework is flexibel	3	4	1
Score	36	28	34

Door de theorie van de verschillende frameworks te toetsen aan een aantal criteria is er een onderlinge verhouding tot stand gekomen die laat zien welk framework het beste aansluit bij de organisatie IHC Parts & Services. M_O_R wordt dan ook als basis genomen voor de SOLL situatie van risicomanagement voor IHC Parts & Services.

Wat zijn de laatste ontwikkelingen bij externe partijen op het gebied van risicomanagement?

Naast de literatuurstudie is er ook een extern onderzoek, 'Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis?', geraadpleegd om inzicht te krijgen in de toepassing van risicomanagement van andere organisaties. Hieruit is naar voren gekomen dat veel bedrijven het doel van risicomanagement niet scherp hebben. Daarnaast zijn ze over het algemeen erg tevreden over het eigen risicomanagement, maar geeft het onderzoek aan dat er nog veel meer potentie zit in goed risicomanagement dan het huidige niveau bij veel bedrijven.

Een opvallend gegeven is de opkomst van de riskmanager binnen veel organisaties. Het onderzoek wijst uit dat het aanstellen van een riskmanager eigenlijk steeds belangrijker wordt voor organisaties om goed risicomanagement toe te passen. Een riskmanager geeft risicomanagement een gezicht binnen een organisatie. Daarmee is er een aanspreekpunt, maar is het ook belangrijk dat een riskmanager een onafhankelijke rol in kan nemen en daarmee de horizon kan verbreden. Niet alleen met betrekking tot strategische keuzes, maar ook voor het identificeren van risico's.

De rol van riskmanager zal voor de SOLL situatie van IHC Parts & Services ook aanbevolen worden.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag wat direct resulteert in een aantal aanbevelingen voor de organisatie IHC Parts & Services.

De hoofdvraag luidt:

Welke stappen moet IHC Parts & Services ondernemen om het risicomanagement naar een hoger niveau te brengen, zodat de risico's beter beheerst worden?

Het antwoord op deze hoofdvraag is uiteengezet in een aantal stappen die zijn voortgekomen uit het onderzoek. Deze stappen leiden tot een goede basis voor risicomanagement op basis van de criteria van IHC Parts & Services:

1. **Riskmanager**
2. **Risicomanagementprincipes**
3. **Risicomanagementaanpak**
4. **Risicomanagementproces**
5. **Risicomanagement vastleggen en reviewen**

1. Riskmanager

De eerste stap is het vervullen van de functie riskmanager. Deze functie houdt in dat een riskmanager verantwoording af moet leggen over het risicomanagement van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat een riskmanager rapporteert aan de directie van IHC Parts & Services, maar hiërarchisch verantwoording aflegt aan de corporate riskmanager. Deze constructie is belangrijk om de onafhankelijkheid van een riskmanager te waarborgen. De riskmanager zal in zijn werkzaamheden zich bezighouden met de businessunit IHC Parts & Services. Belangrijk daarbij is dat hij zich onafhankelijk kan opstellen en dit is alleen mogelijk als er verder geen belangen zijn binnen de businessunit. Voor het huidige management betekent dit dat er verantwoordelijkheden overgedragen moeten worden aan de riskmanager. De verschillende taken van de riskmanager zullen aan bod komen in de onderstaande aanbevelingen.

2. Risicomanagementprincipes

De tweede stap is het vastleggen en communiceren van de principes. Het doel van de principes is om personen en organisaties handvaten te geven om een eigen beleid, processen, strategieën en plannen te ontwikkelen om te voorzien in hun eigen specifieke behoefte. Deze stap wordt door veel organisaties overgeslagen, maar het is belangrijk om de invulling van risicomanagement te toetsen aan de principes. Omdat IHC Parts & Services geen principes hanteert is het goed om de principes van M_O_R over te nemen. De principes van M_O_R zijn helder en vormen een goede basis als uitgangspunt. Daarnaast is het advies om deze principes door de riskmanager te laten presenteren. Het is belangrijk dat de riskmanager zijn verantwoording neemt in het overbrengen van risicomanagement binnen de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat de principes goed ingebed worden binnen de organisatie; de principes moeten onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Zoals aangegeven in paragraaf 1.2 is risicomanagement een taak die wordt uitgevoerd door mensen. Wanneer de principes niet bekend zijn bij de mensen zal risicomanagement niet tot zijn doel komen. Hier ligt ook het zwaartepunt voor het management. Het management is namelijk verantwoordelijk voor het uitdragen en sturen op de principes van risicomanagement.

M_O_R beschrijft de volgende principes zoals aangegeven in paragraaf 4.4.1:

- Sluit aan bij de doelstellingen
- Past in de context
- Betrekt de stakeholders
- Geeft heldere richtlijnen
- Levert informatie voor besluitvorming
- Maakt voortdurende verbetering mogelijk
- Zorgt voor een ondersteunende cultuur
- Creëert meetbare waarde

3. Risicomanagementaanpak

De derde stap is de belangrijkste stap voor goed risicomanagement. In deze stap wordt het fundament van risicomanagement vastgelegd. Wanneer een organisatie goed risicomanagement wil toepassen dan moet het duidelijk zijn hoe risicomanagement binnen een organisatie bijdraagt aan het behalen van doelstellingen. De M_O_R aanpak schrijft een aantal documenten voor zodat er duidelijkheid ontstaat binnen een organisatie. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van een organisatie kunnen dergelijke documenten samengevoegd of gesplitst worden. Het belang van de documenten is richtlijnen geven voor de gehele organisatie omtrent risicomanagement. Het is belangrijk dat het managementteam de inhoud van deze documenten bepaalt, zodat de missie, visie en de strategie vertaald worden naar risicomanagement. Het management zal hierin het initiatief moeten nemen, zij zijn namelijk verantwoordelijk voor de resultaten van het bedrijf. De rol van de riskmanager is begeleiden bij het schrijven en zorgen dat er ook voldoende voortgang is bij het opstellen van deze documenten. Ook bij deze stap is het belangrijk dat het beleid goed ingebed wordt in de organisatie; het moet onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Het is belangrijk dat het management het beleid uitdraagt aan de medewerkers en hierop stuurt zodat het geaccepteerd kan worden binnen de organisatie.

M_O_R beschrijft de volgende richtlijnen zoals aangegeven in paragraaf 4.4.1:

- Risicomanagementbeleid
- Risicomanagementproceshandleiding
- Risicomanagementstrategie
- Risicoverbeteringsplan
- Risicocommunicatieplan
- Risicomaatregelplan
- Risicoregister
- Risico-issuelijst
- Risicovoortgangsrapport

4. Risicomanagementproces

De vierde stap betreft het risicomanagementproces. IHC Parts & Services heeft al een risicomanagementproces geïmplementeerd. Het is dan ook niet aan te bevelen om dit proces volledig van de baan te schuiven, maar juist aan te passen aan de opzet van M_O_R. Een belangrijk element als risico's identificeren op basis van de gestelde doelen ontbreekt bijvoorbeeld nu nog. Ook ontbreekt er een stuk waardering van de risico's. Dit is essentieel voor het prioriteren van de maatregelen die genomen moeten worden. Uit de analyse in hoofdstuk 3 is gebleken dat het

zwaartepunt van de risico's zich bevindt in het domein van inkoop en engineering. Voor het nieuwe risicomanagementproces zal er dus extra aandacht gevestigd moeten worden op het domein inkoop en engineering. Het kan zijn dat er een aparte risicoanalyse voor inkoop en engineering moet komen of bijvoorbeeld een goede gezamenlijke analyse. Hier ligt een belangrijke taak voor de riskmanager. De riskmanager zal dergelijke processen moeten opzetten samen met het middenmanagement. Een ander element is het rapporteren van voortgang op het beheersen van de vastgestelde risico's. Op dit moment is er geen opvolging van de gestelde maatregelen binnen IHC Parts & Services. Echter is dit één van de kernactiviteiten van risicomanagement; het reageren op de risico's en deze beheersen. Hier ligt tevens een belangrijke taak van de riskmanager in samenwerking met het middenmanagement. Zij zullen samen de voortgang moeten gaan bewaken van het risicomanagementproces. Het is belangrijk dat de medewerkers begrijpen waarom een risicomanagementproces nodig is en zij zullen door het management gestimuleerd moeten worden om risico's te melden.

M_O_R beschrijft het risicomanagementproces zoals aangegeven in paragraaf 4.4.1:

- Identificeren
 - Context bepalen
 - Identificeren van risico's
- Beoordelen
 - Schatten
 - Evalueren
- Plannen
- Uitvoeren

5. Risicomanagement vastleggen en reviewen

De vijfde stap is een belangrijke stap om risicomanagement te waarborgen op de lange termijn. Tevens is het ook een stap die veel organisaties niet meer nemen of laten versloffen. Deze stap betreft het vastleggen van alle genomen stappen binnen de organisatie, maar voornamelijk het reviewen van deze stappen. Risicomanagement moet meebewegen met een organisatie. Het is belangrijk dat er periodiek een review plaatsvindt waarbij er wordt gekeken naar het functioneren van risicomanagement binnen de organisatie. Als er wijzigingen nodig zijn dan moeten deze doorgevoerd worden en zal er weer een nieuwe review plaatsvinden. Wanneer het management bepaalde strategische wijzigingen wil gaan doorvoeren moet dit direct worden opgenomen in het risicobeleid. Risicomanagement draagt bij aan het behalen van de doelstellingen en zal dus mee moeten bewegen met de doelstellingen. Het vastleggen en reviewen is dan ook de belangrijkste taak van de riskmanager.

M_O_R beschrijft de volgende aandachtspunten zoals aangegeven in paragraaf 4.4.1:

- Verander de cultuur voor het toepassen van risicomanagement
- Geef inzicht in de toegevoegde waarde van risicomanagement
- Wees bewust van de bekende valkuilen
- Wees bewust van momenten om risicomanagement in de spotlights te zetten.

Deze vijf stappen vormen het antwoord op de hoofdvraag en deze stappen vormen daarmee de conclusie van dit onderzoek. In de onderstaande tabel staan de vijf stappen weergegeven met daarbij de actiehouders, welke verwachte tijd het in beslag neemt, wie de uitvoering zou moeten controleren en welke kosten er aan deze stappen verbonden zijn. Vervolgens wordt het verbeterpotentieel aangegeven op basis van het verleden.

Figuur 19. GAP-analysetabel risicomanagement IHC Parts & Services

Soll risicomanagement	Ist risicomanagement	Actie overbruggen GAP	Actiehouder	Tijd	Controle op actie	Kosten
Riskmanager	N.v.t.	Aanstellen riskmanager	HR	2 maanden	Managementteam	€60.000 - €70.000 op jaar basis
- Risicomanagementprincipes • Sluit aan bij de doelstellingen • Past in de context • Betreft de Stakeholders • Geeft heldere richtlijnen • Levert informatie voor besluitvorming • Maakt voortdurende verbetering mogelijk • Zorgt voor een ondersteunende cultuur • Creëert meetbare waarde	N.v.t.	Vastleggen & communiceren van de principes aan de organisatie.	Managementteam	1 week	Chief risk officer	N.v.t.
- Risicomanagetaanpak • Risicomanagementbeleid • Risicomanagementproceshanleiding • Risicomanagementstrategie • Risicoverbeteringsplan • Risicocommunicatieplan • Risicomaatregelplan • Risicoregister • Risico-issuelijst • Risicovoortgangsrapport	Risicomanagement strategie & risicoregister	Vastleggen & communiceren van de aanpak van risicomanagement binnen de organisatie volgens het M_O_R framework	Riskmanager in samenwerking met het managementteam	1-2 maanden	Managementteam	Input managementteam: 100 uur a €100 = €10.000
Risicomanagementproces voor primaire processen & secundaire processen	Risicomanagementproces voor primaire processen & aantal secundaire processen	Complementeren van de huidige processen volgens het M_O_R framework. Vastleggen & communiceren van aanvullende risicomanagementprocessen	Riskmanager in samenwerking met het middenmanagement	1-2 maanden	Managementteam	Input middenmanagement: 50 uur a €100 = €5.000
Risicomanagement vastleggen en reviewen	N.v.t.	2 maandelijks meeting waarbij het managementteam en riskmanager het huidige risicomanagement reviewen. Risicomanagement terugkoppeling aan de gehele organisatie tijdens kwartaal bijeenkomsten.	Riskmanager in samenwerking met het managementteam	Doorlopend	Chief risk officer	Input managementteam: 50 uur a €100 = €5.000
Totale tijd				6 maanden	Totale kosten (per jaar)	€80.000 - €90.000 op jaar basis

In hoofdstuk 3 is er een analyse gemaakt waarbij er is gekeken naar de werking van het huidige risicomanagementproces. In deze analyse is naar voren gekomen dat IHC Parts & Services in 2013 €800.000 aan onverwachte kosten heeft gemaakt en in 2014 was dit €1.400.000. In deze analyse zijn verdere verborgen kosten niet meegenomen, maar verwacht wordt dat dit zal gaan over een extra 10% tot 15%. Slechts in een enkel geval zijn er voor projecten risico's gesignaleerd en in nog minder gevallen zijn er ook daadwerkelijk maatregelen getroffen voor de gesignaleerde risico's.

De winst van IHC Parts & Services bedroeg vorig jaar ongeveer €7.000.000. Dit had gezien het negatieve productie resultaat €8.400.000 kunnen zijn door het toepassen van goed risicomanagement. Dit zou 20% extra winst kunnen betekenen. Door een jaarlijkse investering van €80.000 - €90.000 kan het risicomanagement naar hoger niveau gebracht worden waardoor het negatieve productieresultaat ook daadwerkelijk deel kan gaan uitmaken van de winst.

Bronnenlijst

Boeken

- Bast, A.C.J., Jans, E.O.J., Nijland, R. (2012). *Grondslagen AO: Deel B processen en systemen* (21^{ste} druk). Houten: Noordhoff Uitgevers
- Beek, A., Meuwissen R.H.G., Vaassen, E.H.J. (2007). *Hoofdpijnen bestuurlijke informatieverzorging* (5^e druk). Houten: Wolters-Noordhoff
- Brolsma, D., Kouwenhoven, M. (2012). *Risicomanagement op basis van M_O_R® en NEN/ISO 31000 – Management Guide*. Zaltbommel: Van Haren Publishing
- Claassen, U. (2009). *Handboek risicomanagement, ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM*. Deventer: Kluwer
- Doorewaard, H. Verschuren, P. (2007) *Het ontwerpen van een onderzoek* (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Gevers, T., Hendrickx, W. (2001). *Kansrijk risicomanagement in projecten, Praktische leidraad voor het managen van risico's en kansen in projecten*. Den Haag; Academic Service, Sdu Uitgevers bv.
- Koenen Woordenboeken. (1999). *Koenen Woordenboek Nederlands*(30^{ste} druk).Utrecht-Antwerpen: Koenen Woordenboeken
- Office of Government Commerce. (2010). *Management of Risk: Guidance for Practitioners* (3^e druk). Norwich: The Stationery Office.
- Wild, A. de (2012). *Methoden en technieken voor risico management*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

Internet

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (september, 2014). *Risico management van de onderneming geïntegreerd raamwerk*. Gedownload op 13 september 2014, van http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecSummary_Dutch-rev-juni06.pdf
- Hortensius, D., Mallens, E. (2010) *ISO 31000: nieuw referentiekader voor risicomanagement*. Geraadpleegd op 7 oktober 2014, van <http://zbc.nu/management/risk-management-en-iso-31000-implementatie/iso-31000-raamwerk-voor-risk-management/>
- Inkoopvandaag. (z.d.). *Best Practice*. Geraadpleegd op 12 juni 2014, van <http://www.inkoopvandaag.nl/inkoopwiki/13-best-practice>
- Management Basics. (z.d.). *Primaire, secundaire processen*, Geraadpleegd op 20 januari 2014, van <https://sites.google.com/site/basicsofmanagement/concepten/3-samenwerking/primaire-secundaire-processen>
- Nederlandse Encyclopedie. (z.d.). *Gap-analyse*. Geraadpleegd op 11 november 2014, van <http://www.encyclo.nl/begrip/Gap-analyse>
- Nederlandse Encyclopedie (z.d.). *Proces*. Geraadpleegd op 12 juni 2014, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/10186>
- Neyenrode School of Accountancy & Controlling. (oktober, 2014). *Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis?*. Gedownload op 17 november 2014, van http://www.executiveeducation.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/NBA_NYENRODE_Rapport_Risicomanagement__Okt14__DEF.compressed.pdf

- Trovit. (z.d.). Salaris statistieken, geraadpleegd op 20 januari 2014, van <http://vacatures.trovit.nl/2917/salaris-risk-manager>
- Woorden-boek. (z.d.). *Aanbeveling*. Geraadpleegd op 3 juli 2014, van <http://www.woorden-boek.nl/woord/aanbeveling>

Niet gepubliceerde bronnen

- IHC Holland. (2013). *IHC Project Management Manual*. Handleiding. Sliedrecht: IHC Holland
- IHC Holland. (2013). *Reliable partner for efficient dredging solutions*. Bedrijfsprofiel. Kinderdijk: IHC Holland.
- IHC Merwede. (2012). *How we work together within IHC Merwede*. Corporate operating principles. Sliedrecht: IHC Merwede.
- IHC Parts & Services. (2014). *Stretching the horizons of dredging technology*. Bedrijfsprofiel. Kinderdijk: IHC Parts & Services.

Bijlage A: Begrippenlijst

Hieronder staan een aantal begrippen beschreven welke gebruikt zijn in het onderzoek. Om onduidelijkheden te voorkomen is het belangrijk dat de begrippen op de onderstaande wijze worden geïnterpreteerd.

Aanbeveling

Mondelinge of schriftelijke verklaring waarin iemand of iets wordt aanbevolen.

Bedrijfsprofiel

Een beschrijving van het bedrijf, wat voor activiteiten het bedrijf heeft, welke doelen het bedrijf heeft.

Best practice

Een techniek, werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen. De gedachte is dat met de juiste werkmethode een project uitgevoerd kan worden met minder problemen, minder onvoorziene complicaties en betere eindresultaten.

GAP-analyse

De analyse van verschillen tussen de gewenste en de huidige situatie.

Introduceren

Iemand kennis laten maken met om iets ergens te gaan gebruiken of toe te passen.

Primair proces

Alle activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van het product of dienst. Voorbeelden zijn: inkopen, produceren en verkopen.

Proces

Een set van samenhangende activiteiten om input (bijv. planningen, veiligheidsrapporten, adviezen) om te zetten in output (bijv. inspecties, onderzoeksrapporten, handhavingsmaatregelen). Een proces wordt gestart door een duidelijke trigger en eindigt met een duidelijk resultaat.

Risicomanagement COSO

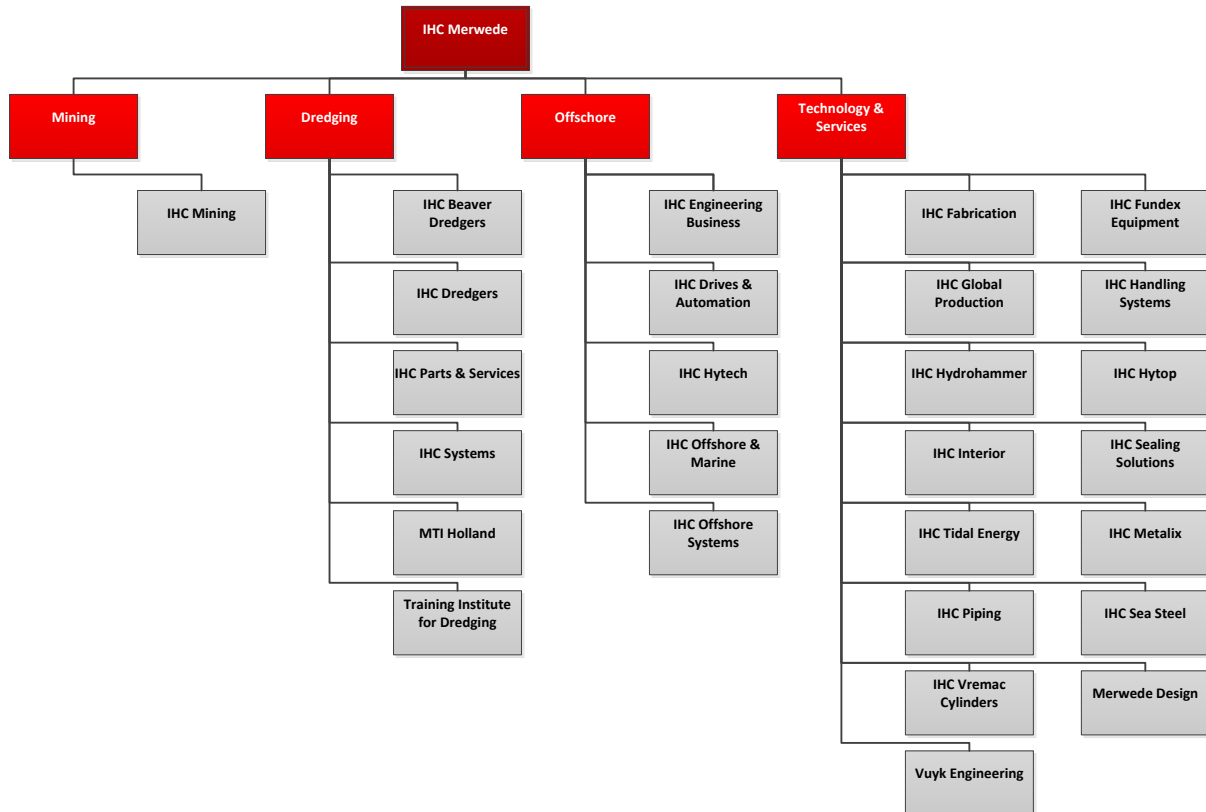
Risicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming. Het is ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.

Secundair proces

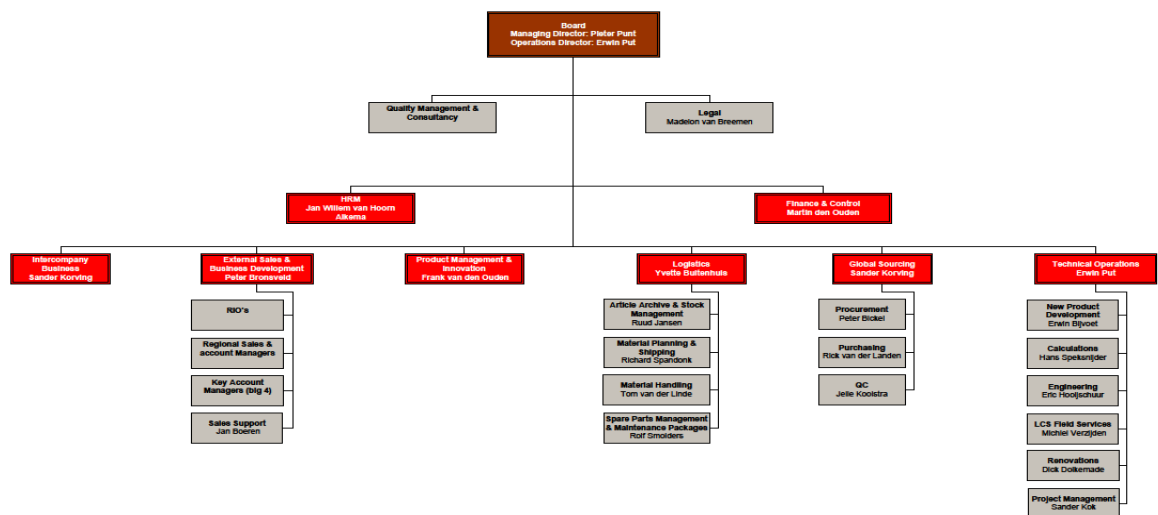
Alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde productiefactoren in stand te houden. Voorbeelden zijn het beheren van personeel, financiën en informatiesystemen.

Bijlage B: Organisatiestructuren

Figuur 1: Organisatiestructuur Royal IHC



Figuur 2: Organisatie Structuur IHC Parts & Services

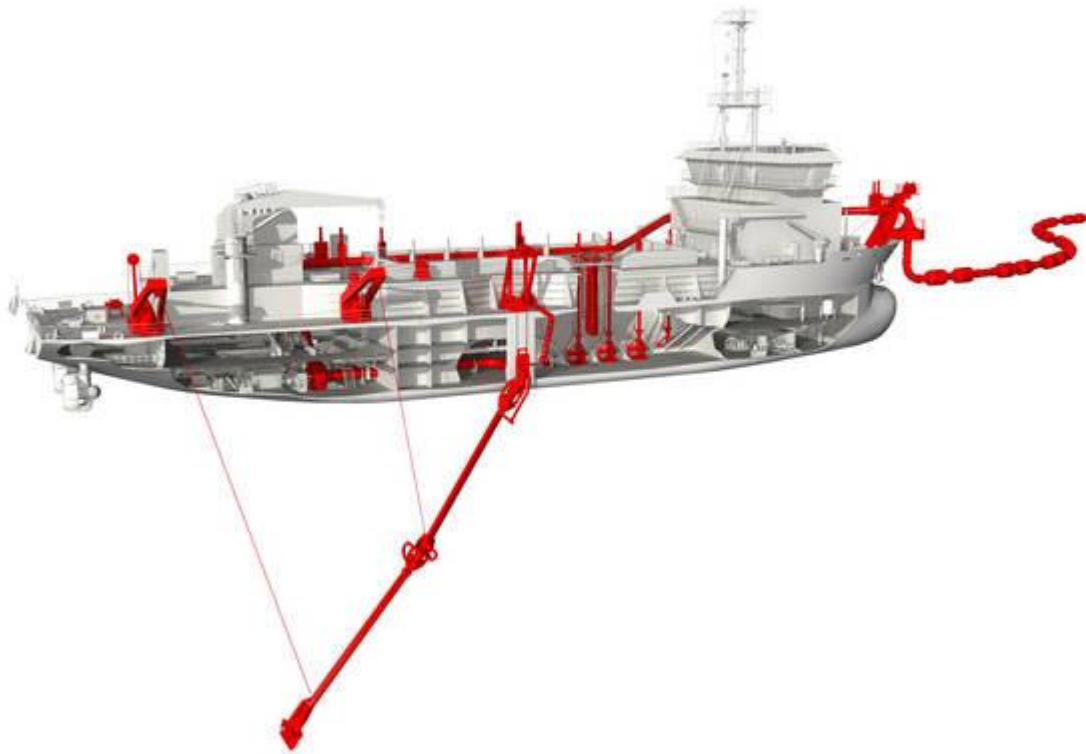


IHC Parts & Services
Doc. Eigenaar: Pieter Punt
Afmakdatum: 5 december 2011
Revisiedatum: 21 december 2011

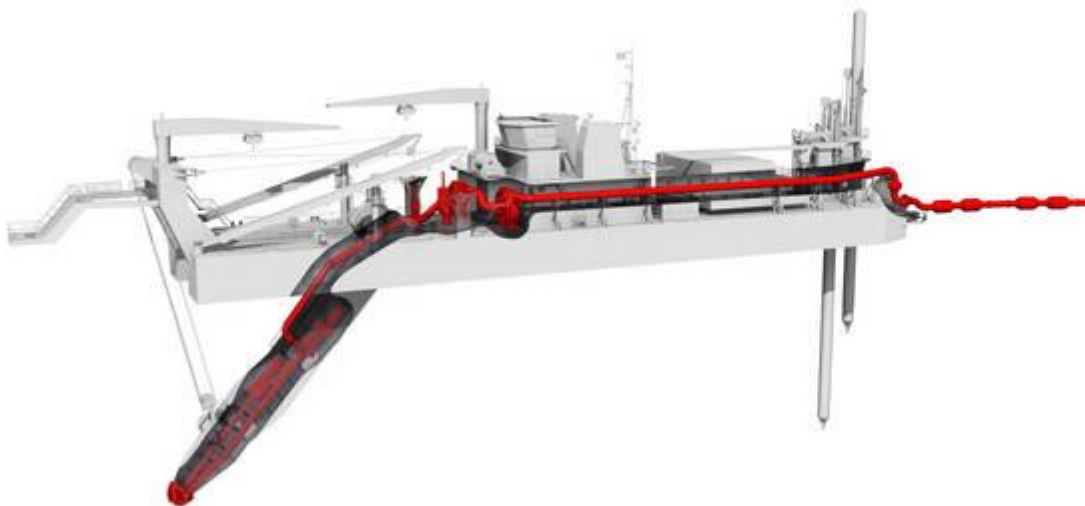
■ MT members
■ Board

Bijlage C: Producten IHC Parts & Services

Figuur 3: Trailing Suction Hopper Dredger



Figuur 4: Cutter Suction Dredger



Bijlage D: Risicoanalyse documenten

Figuur 6: Risk Analysis Form (RAF) Calculations

		Risk Analysis Form (RAF)		
IHC Parts & Services		CALCULATIONS		
		RAF: Required if Risk is expected or when Basic Cost Price >= 50.000 euro		
Quotation No.				
Date				
Customer				
Description				
Type	Risk?	Risk	Description	Mitigating measure (if RISK, a description is obligatory!) or Detailed risk description
Transport	Risk	Special Transport required	Extra Handling cost, insurance. Consult Expedition	
	Risk	Special Handling required	Extra handling cost. Consult Expedition	
	Risk	Fragile Handling required	Insurance, packaging, special frame, reinforcements.	
Engineering	Risk	New Design (Product is a conceptual design)	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
	Risk	New Design (Product is extrapolated)	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
	Risk	New Design (Product is in new environment)	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
	Risk	Special Material used	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
	Risk	New Techniques applied	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
	Risk	Unknown system involved	Consult product specialist, extra engineering, FEM	
	Risk	Prototyping	Extra cost for prototype, testing and/or QC.	
	Risk	Testing required	Extra cost for testing and/or QC.	
Validity	Risk	Offer from supplier expires or is nonexistent	Validity supplier quote < expected order moment	
	Risk	Late order expectation	Use a (REBEL) factor on hours, products, transport cost	
Supplier	Risk	Unknown/Non rated Supplier	Discuss with Purchase	
	Risk	Unreliable Supplier	Extra QC cost	
	Risk	Special conditions	Extra cost due to exchange rate, i/c, bankguarantees, etc.	
Capacity	Risk	Long delivery time	Use another supplier, extra pattern cost.	
	Risk	No capacity	Extra cost for storage or use another supplier	
	Risk	Volume restriction	Extra production cost, inform sales, use another supplier	
Other Comments				
Authorisation				
Function	Date	Name	Signature	
Cost estimator				
Manager D&E				
Manager operations				
Template Version 1.0				

Figuur 7: Risk Analysis Form (RAF) Sales

		Risk Analysis Form (RAF)	
IHC Parts & Services		SALES	
		RAF: Required if Risk is expected or when Basic Cost Price >= 50,000 euro	
Quotation no.			
Date			
Customer			
Description			
RAF Calc.available?			
Type	Risk	Risk	Description
Customer		Customer background checked?	Bankruptcy, bad debts etc.
		Customer has a bad payment record?	Bankruptcy, bad debts etc.
		Customer's last order > 1/2 year?	Current financial status of customer has been checked?
		Customer is situated in a risk area or blacklisted	Country in war or trade embargo (e.g. Cuba, Iran, Soedan, Zuid Soedan, Noord Korea, Birma/Myanmar and Syrië)
Financial		Quotation is in Eur (€)	Extra cost due to exchange rate, hedged currency
		Payment security has been applied?	Prepayment, partial payments, LC, CAD etc.
		Payment condition sales is back to back with supplier?	Payment condition to customer matches with supplier. E.g. make sure payment installments of customer matches required prepayments of supplier, to ensure a positive cash flow.
		IFRS sales margin is more than 20%.	Check via Hyperion (directieblad Jan Boeren Draft, Root/Testmap/001-ledereen, please explain small margin if unknown to management Internal sales: Compliant with COP External sales: <20%
		Validity period quotation Customer is equal to validity period Calculations or Supplier	How big is the risk if there is a gap between these 2 validity periods? (Validity supplier quote < validity sales quote)
		Incoterm and payment term match	Payment by LC or CAD cannot be combined with FCA Kinderdijk
			Payment by LC or CAD cannot be combined with air freight
			Payment term within 30 days after invoice date cannot be combined with sea freight.
		All handling and transport cost have been included in the price regarding chosen Incoterm	Insurance cost for CIF and CIP known?
			Volume and weight of packed items is known and communicated with shipping company? Possible storage cost have been taken into account?
		Customer requires additional documents?	Extra cost have been charged for (e.g. inspection, measuring report)?
	Delivery time is critical?	Spares are required for Docking dated.., or L/C expires at..	
	Customer requires penalties for late deliveries (down time)	Extra weeks have been added to delivery time, maximum penalties have been agreed to?	
Legal		The IHC standard terms and conditions explicitly apply Liability within region? (f.e. USA, etc. Intellectual property)	So also Dutch law is applicable and standard indemnity and warranty clauses apply.
Taxes		Location of supplier and customer	If supplier and/or customer is abroad, consult finance
		Who is liable for withholding tax?	Are withholding taxes applicable in the region?
Have risks identified by Calculations, if possible, been covered by Sales (e.g. exclusions, surcharges)			
Other Comments			
Authorisation			
Function	Date	Name	Signature
	12-1-2015		
Template Version 1.0			

Figuur 8: RAF Criteria

		Considerations for Risk Analysis Form (RAF) for Calculations, sales quotations and orders > 50.000 EUR (bare costs, no surcharges)	
IHC Parts & Services BV		Origin	
Quotation total value KKP > € 50.000 Origin Warehouse	Quotation total value KKP > € 50.000 Origin Purchase	Quotation total value > KKP € 50.000 Origin Production	
↓ Not required	↓ Required if total quotation value of supplier > 50K Not required if 50K is divided over more suppliers	↓ Required if total value of sales lines > 50K from 1 product group Not required if 50K is divided over more product groups Not required if 50K consists of equal products in alternative qualities	
↓			
NOT required			
Quotation total <u>value</u> KKP € 50.000,- with mixed origins Warehouse, Purchase, Production			
ALWAYS required			
Quotation total <u>sales value</u> € 250.000,- with mixed origins Warehouse, Purchase, Production			
REASON FOR NO RAF in the memo of ISAH quotation/order			

Bijlage E: Jaarverslagen Royal IHC

Gedeelte jaar verslag 2013 Risk Management

Report of the Board of Management

appear to be maximal. The conventional approach to R&D needs to be reconsidered in a business like IHC Merwede, in which the developments are stretched to the end of the incremental cycle, while the markets are under heavy pressure to come up with alternative solutions.

The integration of functions that IHC Merwede has provided for the dredging industry over the years is also proving to be a successful formula for the offshore and deep-sea mining industries. The combination of product and process integration from the starting point of conceptual design makes for equipment that has a higher output rate and is faster on stream.

The expansion of the portfolio of mission critical components within the Group, either by acquisition or through business development, is one of the main strategic drivers for the coming period. Concentrating on added value contributing to group results will also make for a revaluation of current assets. Shifting the claim on future investments to assets that have a better multiplier over a longer period of time will protect the continuity and safeguard the development orientation of IHC Merwede as a whole.

Subcontracting on a global scale within IHC Merwede has developed to a professional level over the past five years. The concentration of functions into one business unit responsible for contracting major equipment to outside yards has provided IHC Merwede with a storehouse of capabilities to address the challenging requirements of its customers.

The growth of IHC Merwede's international staff is slow but steady, and the integration of different cultures and ways of working is a major prerequisite to create a smoothly running machine. The strong belief in being on the ground with local staff who are familiar with cultural and business aspects directs the effort to become a more international organisation. The demands on supporting processes in the fields of personnel recruitment, remuneration and bonding will have to keep pace with this development.

Risk management

With current volatile market dynamics, IHC Merwede is renewing its focus on risk management. Regulatory requirements, reputation risk, 'offshorisation' of markets with an increasing focus on contract management, SHEQ and traceability, information and data security are drivers for increased management focus on the entire corporate, project and data risk environment. Therefore, in the last quarter of 2013, a corporate risk manager, reporting directly to the CFO, and an information security manager, reporting to the ICT

manager, were appointed.

Risk management is completed via a process of risk identification and analysis, mitigating actions, implementing risk management processes and follow-up monitoring. With the introduction of quarterly enterprise risk reports by all reporting entities, a better insight of all risks and the interdependence of risk over different entities are obtained. The types of risk inherent within the company's business have not altered substantially and market conditions dictate which resilient action will be required.

Market risks

IHC Merwede's order intake is irregular due to the nature of the company's business, focusing on high-end integrated goods with large capital value. Irregular order intake in combination with heavy price competition and late cyclical markets can form a cyclic dependency, especially when faced with rigid organisational costs.

This risk is mitigated by increasing flexibility within the organisation through outsourcing and subcontracting, hiring additional workers and renting slipway capacity. The portfolio approach with a focus on the three core markets of dredging, mining and offshore, lowers the commercial risk of irregular order intake, because each market has its own economic cycle and the interconnection is limited.

IHC Merwede also focuses on high-end equipment, both for internal use (through integration on its innovative vessels) and external sale. The delivery of spare parts for existing ships and increased priority given to the life-cycle approach of integrated vessels – including the transfer of knowledge to customers and training their crews – intensifies customer relationships and allows access to potential markets. IHC Merwede is also active in the rental market for offshore and construction equipment.

The crisis in the shipbuilding industry has led to greater rivalry in the niche segments, where orders are still being placed. This has resulted in increased price competition, especially in the lower end of the product range. To adapt to these new market conditions, IHC Merwede will concentrate on the following: placing further emphasis on high-end engineered vessels; engineering and building low-end products through cooperation agreements in low-cost shipyards; internationalisation; and redefining and standardising all of the company's systems, processes and methods through the One IHC Merwede programme in order to increase efficiency and reduce costs.

Contract risks

Contract risks are identified and evaluated by the legal

department. External expert advice is sought for contracts governed by foreign law. The legal department works together with the treasury department to carry out a credit review before the company enters into major contracts.

IHC Merwede has a strict acceptance policy for political and payment risks. In principle, these are covered by credit insurance or a letter of credit, except in the case of existing customers with an excellent credit rating. IHC Merwede is also in continuous dialogue with Atradius Dutch State Business to look for tailor-made solutions to mitigate political and payment risks.

Interest rate and currency risk

All currency risks are managed in accordance with the Company's strict hedging policy. The amount of US dollar cash flow has considerably increased in 2013, due to higher activity in the offshore market. The other major foreign currencies are British pounds and Chinese renminbi. Most currency risks are hedged with foreign exchange contracts.

The Company follows a policy of ensuring that its exposure to changes in interest rates on loans and borrowings is on a fixed-rate basis. This is done by entering into interest rate swaps for almost all loans and borrowings.

Credit risk

The Company has strict acceptance and risk policies for credit risks. Risks are assessed using information from recognised institutions that provide credit information. Moreover, credit risks are covered by obtaining collateral, such as bank guarantees and confirmed letters of credit, credit insurance and advance payments. The Company has established a credit policy under which each new customer's creditworthiness is analysed before the Company's standard payment and delivery terms and conditions are offered. These procedures and the geographical diversity of the customer base reduce the credit risk.

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Company will encounter difficulty in meeting its financial obligations when they fall due. The Company's approach to managing liquidity is to ensure, as far as possible, that it will always have sufficient liquidity to meet its liabilities when due – under both normal and stressed conditions – without incurring unacceptable losses or risking damage to the Company's reputation.

Project risks

Project risk management is at the core of IHC Merwede's processes. The Company provides engineering, design and custom-built solutions in accordance with customer requirements. Experienced project management conducts

and monitors risk analyses, from the proposal to completion, highlighting all aspects of risk and assuring adequate mitigation measures on all critical project risk issues.

During 2013, project management has adopted PRINCE2 standards in all IHC Merwede business units. Simultaneously, the project risk management and reporting were strengthened by the introduction of mandatory procedures throughout all of IHC Merwede. The focus is on the reduction of the variation in project results by proactive identification of significant technical, commercial and contractual risks. Reporting is done through project gate reviews and workshops.

Execution risks

Execution risk is controlled by monitoring the engineering, construction and commissioning of all equipment on a continuous basis. Monthly progress reports include comparisons with the original budget, actual revenue and incurred costs at the reporting date, and the estimated forecast of the project result at completion. All major contracts are reported to and discussed with the Board of Management. Work in progress is insured for damage.

Fiscal risks

Fiscal risks are managed on group level by the tax manager, who assists the business units in day-to-day tax questions, manages foreign tax risks for projects abroad, and ensures overall compliance with tax rules and regulations.

Furthermore, IHC Merwede is working with the Dutch tax authorities towards a new manner of monitoring (*horizontaal toezicht* in Dutch) taxes. Contrary to the past system of monitoring via ex-post audits (in relation to previous years), the new monitoring means that relevant tax events are being discussed during the year in which they occur. Such monitoring is only possible if IHC Merwede can demonstrate to the Dutch tax authorities that it is in control of all its tax-related processes. This requires a so-called 'tax control framework', which will be further developed during 2014 via the preparation of uniform tax procedures and defined tax control mechanisms.

Human resources

One of the main areas of focus supported by HR in 2013 has been One IHC Merwede. One of the outcomes of this has been the change in the organisation from a decentralised to a more centralised structure. Having started in 2012, the process of internalisation continued in 2013. This was supported with comparable terms and conditions for the expats, and there will be a concerted effort to further improve in this area in the coming year.

While the company's headquarters will remain in The Netherlands and custom-built vessels will continue to be built in The Netherlands, it is establishing regional headquarters in strategic locations around the world. These include Singapore, which opened in 2012, China, Brazil and the USA, which will be developed during 2013. IHC Merwede has taken this step to rationalise its local presence, transfer power and decision-making capabilities, and secure building capacity in partner shipyards.

IHC Merwede remains focused on exploring new markets (for example, renewable energy) and expanding its product portfolio (such as the introduction of more standard vessels). It will continue to assess the innovative vessels and advanced equipment that are required to service inspiring new sectors within dredging, mining and offshore.

Possible future acquisitions – that fit into IHC Merwede's corporate profile – will be pursued within the world of technology. Similarly, the leading international markets will be the main priority for investing in collaborations and joint ventures to obtain low-cost production capacity.

IHC Merwede will continue to invest three per cent of its revenue in innovation and product development. It is also applying for more European development funding than ever before and aiming to improve the efficiency of its R&D funnel.

Externally, IHC Merwede's financial team has been establishing new and innovative ways to develop the company's finance packages. This has meant working closely with banks, financial institutions and Governments to match the market's requirements.

The Product Market Combinations (PMCs) have been established in 2012. One of the main goals of this initiative was to become more customer orientated and operate closer to the market. This has already been well received, with positive feedback that IHC Merwede is finding much better solutions to meet its customers' needs.

The PMCs were also created for sharing resources more effectively and more coordinated functions have been established across every aspect of the business as a result. Knowledge on such topics as best practice and capacity is being transferred in a much more efficient manner and the company is more flexible than it was previously.

There have been significant changes in 2012 to the way in which IHC Merwede employees work together. The new corporate operating principles and "One IHC Merwede" programme have nurtured the standardisation of operating procedures and working methods. Employees are helping

to implement these processes to perform tasks in a clearer, more efficient and cost-effective manner.

Risk management

Risk management is completed via a process of risk identification and analysis, mitigating actions and follow-up monitoring. The final responsibility lies with the Chief Financial Officer. The types of risks inherent within the company's business have not altered substantially, although due to the financial crisis, market conditions dictate which resilient action will be required by the company.

Market risks

IHC Merwede's order intake is irregular due to the nature of the company's business focusing on high-end integrated goods with a large capital value. This risk is mitigated by increasing flexibility within the organisation through outsourcing and subcontracting, hiring additional workforce and renting slipway capacity. The portfolio approach – with a focus on the three markets of dredging, mining and offshore – lowers the commercial risk of irregular order intake, because each market has its own economic cycle and the interconnection between the markets is limited.

IHC Merwede also focuses on high-end equipment, both for internal use (through integration on its innovative vessels) and external sale. The delivery of spare parts for existing ships and increased priority given to the life-cycle approach of integrated vessels – including the transfer of knowledge to customers and training of their crews – intensifies customer relationships and allows access to potential markets. IHC Merwede is also active in the rental market for offshore and construction equipment.

The crisis in the shipbuilding industry has led to greater rivalry in the niche segments, where orders are still being placed. This has resulted in increased price competition, especially in the lower end of the product range. To adapt to the new market conditions, IHC Merwede will concentrate on the following: placing further emphasis on high-end engineered vessels; engineering and building lower-end products through cooperation agreements in low-cost shipyards; internationalisation; redefining and standardising all of the company's systems, processes and methods through the "One IHC Merwede" programme in order to increase efficiency and reduce costs.

Contract risks

Contract risks are identified and evaluated by the legal department. External expert advice is sought for contracts governed by foreign law. The legal department works

Report of the Board of Management

together with the treasury department to carry out a credit review before the company enters into major contracts.

IHC Merwede has a strict acceptance policy for political and payment risks. In principle, these are covered by credit insurance or a letter of credit, except in the case of existing customers with an excellent credit rating. IHC Merwede is also in continuous dialogue with Atradius Dutch State Business to look for tailor-made solutions to mitigate political and payment risks.

Interest rate and currency risk

All currency risks are managed in accordance with the company's strict hedging policy. The amount of US dollar cash flow has considerably increased in 2012 due to higher activity in the offshore market. The other major foreign currencies are British pounds and Chinese renminbi. All currency risks are hedged with foreign exchange contracts.

The company follows a policy of ensuring that all of its exposure to changes in interest rates on loans and borrowings is on a fixed-rate basis. This is done by entering into interest rate swaps for almost all loans and borrowings.

Credit risk

The company has strict acceptance and risk policies for credit risks. Risks are assessed using information from recognised institutions that provide credit information. Moreover, credit risks are covered by obtaining collateral such as bank guarantees and confirmed letters of credit, credit insurance and advance payments. The company has established a credit policy under which each new customer's creditworthiness is analyzed before the company's standard payment and delivery terms and conditions are offered. These procedures and the geographical diversity of the customer base reduce the credit risk.

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the company will encounter difficulty in meeting its financial obligations when they fall due. The company's approach to managing liquidity is to ensure, as far as possible, that it will always have sufficient liquidity to meet its liabilities when due, under both normal and stressed conditions, without incurring unacceptable losses or risking damage to the company's reputation.

Project risks

Project risk management is at the core of IHC Merwede's processes. The company provides engineering, design and custom-built solutions in accordance with customer requirements. Experienced project management conducts and monitors risk analyses, from the proposal to completion, highlighting all aspects of risk and assuring adequate

mitigation measures on all critical project risk issues.

From 2013 onwards, project management will be standardised by adopting PRINCE2 standards in all IHC Merwede business units. Simultaneously, the project risk management and reporting will also be strengthened by the introduction of mandatory procedures throughout all of IHC Merwede. The focus is on the reduction of the variation in project results by proactive identification of significant technical, commercial and contractual risks. Reporting is done through project gate reviews and workshops.

Execution risks

Execution risk is controlled by monitoring the engineering, construction and commissioning of all equipment on a continuous basis. Monthly progress reports include comparisons with the original budget, actual revenue and incurred costs at the reporting date, and the estimated forecast of the project result at completion. All major contracts are reported to and discussed with the Board of Management. Work in progress is insured for damage.

Human Resources

Observing the company's order book and the markets in which it operates has enabled the Human Resources (HR) department to react to the challenges of and decide on its priorities for 2012. It is active in the promotion of "One IHC Merwede" and responsible for internal communication on this project.

This was particularly the case in relation to job severity of the production staff, who were successfully mobilised over several locations when there was a gap in the production schedule. HR has also reacted to market conditions by decreasing the level of the flexible workforce by 30% to 600 workers in the past 12 months. This will continue to fluctuate in response to demand.

Internationalisation has played a more prominent role in HR's activities during 2012. The new Singapore office illustrates how it has helped to attract knowledge and expertise to the organisation. IHC Merwede is aiming to establish similar regional headquarters in China, Brazil and the USA. Smaller teams of people are also being assembled in countries such as India, South Africa and Dubai.

Committed to academic development, IHC Merwede has helped to bring about a significant change in the Dutch Government's attitude towards technical education in recent years. As the baby boomer generation is reaching retirement age, not enough pupils are opting for a technical education to

Gedeelte jaarverslag 2011

IHC Merwede is closer to its customers than ever before

The drive for innovation is going to be vital to IHC Merwede in the years to come. This isn't exclusive to the innovative vessels designed and built by the company, but it also incorporates the advanced equipment it produces and supplies.

Cooperation

The inclusion of cooperation within IHC Merwede's strategy is also contributing to the result of the company. More business is being created internally and the business units are working more closely for technical expertise and projects. The PMC structure mentioned above is a crucial part of the company's cooperation strategy.

The finance side of the business has become increasingly involved in the process of selling vessels, equipment and life-cycle support. Externally, it is evident that a cooperative approach is working, with the company having secured the financial backing of its underwriting capacity to € 1.5 billion.

An example of business cooperation may be evidenced by the OceanFLORE joint venture with DEME, which is attracting attention in the mining sector.

Risk management

A permanent focus on all aspects of risk management is of vital importance to realise IHC Merwede's operational and financial objectives.

Risk management operates on three fronts through a standard process of risk identification, risk assessment and risk mitigation actions. The types of risks inherent to the company's business have not changed substantially in 2011. The nature and management of risk categories faced by the company are explained as follows.

An irregular order intake for high-value projects is common within the capital goods business. IHC Merwede attempts to mitigate the risk of an irregular order intake with the following measurements.

Risk is managed by keeping business operations flexible through outsourcing and subcontracting, hiring workforce and renting some of the slipway capacity. Moreover the company spreads its commercial risk by diversifying part of its business to repeat orders, delivery of spare parts and services, and by leasing certain products to customers.

The company provides custom-built solutions according to customer requirements. Experienced personnel conduct project

risk analyses from the proposal phase through to completion to highlight all risk aspects and assure adequate risk management on all subjects that are critical to the success of each project.

A key objective of risk management measurements is to reduce the variability of project results. Significant technical, commercial and contractual risks are identified and recorded on a risk register and reviewed in workshops.

Execution risk is controlled through ongoing monitoring during engineering, construction and commissioning of the equipment. Project progress is monitored on an ongoing basis, with monthly reports including a comparison with the original budget, the actual revenue and costs at the reporting date, and a forecast of the project result at completion. The monthly reports of all major contracts are discussed at board level. All work in progress is insured for damage.

Inevitably, some commercial risk is involved in all of the orders undertaken by IHC Merwede. Contract conditions are carefully evaluated, and experienced financial and legal professionals carry out a credit review before major contracts are accepted.

IHC Merwede has a strict risk acceptance policy for political and payment risks. Except where clients with an excellent credit rating are involved, these risks are in principle covered by measures such as Letter of Credit or credit insurance.

The IHC Merwede currency risks are limited as 90% of cash flow is in euros, with most of the remainder being in US dollars, British pounds and Chinese renminbi. All major currency risks are hedged with foreign currency exchange contracts. The company's limited interest exposure is covered by derivatives.

Human Resources

The main achievements in 2011 have been in the areas of communication, mobility and flexibility, management development and organisational structure. Communication is of paramount importance and it is vital to look at the organisation as a whole in terms of what's happening in the market and how to adjust accordingly. So, it will be a time of reflection on changes with IHC Merwede management, the Works Council and unions, and by transparent communication to employees.

Mobility and flexibility were key topics of 2011. There was a major transition in the mothballing of the Hardinveld-Giessendam slipway and the relocation of the production staff to the Krimpen aan den IJssel facility. Mobility from Heusden to other production facilities and decreasing the

Gedeelte jaarverslag 2010

€ 35 million

investments in product and process development in 2011

The group aims to continually improve its processes, particularly with regard to production, engineering and supply chain management. In recent years, these activities have been actively supporting the growth strategy.

Cooperation

It is important for IHC Merwede to have strong relationships with organisations such as local governments, banks and a wide range of suppliers. However, the group's cooperation with external companies, both nationally and internationally, is extremely complex.

Internal cooperation between all of the group's business units and the various technologies they employ to build IHC Merwede's innovative vessels, advanced equipment and life-cycle support is also a challenge. All of these companies have to perform to the best of their abilities and conform to the group's overall strategy if it is to succeed.

The importance of cooperation will increase as IHC Merwede continues to grow. The competent and intelligent use of all available knowledge will generate new market opportunities and technological developments.

Risk management

A sustained focus on risk management is vital to the achievement of IHC Merwede's operational and financial targets. The company deals with three different types of risk: operational, commercial and financial.

Operational risks relate to the execution of particular projects. Many of our orders are based on turnkey or lump-sum contracts involving technical risks associated with the construction of customised vessels and equipment. Risk management in this area means: using experienced and highly-qualified employees, calling on third-party and supplier expertise when required, cooperation with specialist research centres, strict compliance with quality assurance procedures and auditing by certified classification bureaux. IHC Merwede also identifies and lists the possible risks to monitor them during the execution of the project.

Budgets and cost estimates for projects are drawn up by estimators who have access to a sophisticated database with historical and benchmark data. Binding price quotations are obtained from suppliers who deliver important parts. Before a binding offer is submitted to a customer, it goes through an approval process involving several disciplines and management levels within the organisation. Progress is monitored on an ongoing basis, with monthly reports for comparison with previous estimates and forecasts for the remainder of the project. The reports for all major contracts are discussed at the board level. All work in progress is insured for damage.

Inevitably, some commercial risk is involved in all of the orders undertaken by IHC Merwede. All financial and legal terms and conditions are carefully evaluated before a contract is accepted. Particular emphasis is placed on protecting the company's intellectual property rights.

IHC Merwede's markets are volatile, which can lead to large fluctuations in revenue and results. This risk is managed by keeping business operations flexible through outsourcing and subcontracting, hiring a versatile workforce and renting some of the slipway capacity. Finally, the company spreads its commercial risk by dedicating part of its business resources to repeat orders, delivery of spare parts and technical services.

The sheer size of some of the contracts means that IHC Merwede faces considerable financial risks. These are carefully evaluated and, when this is deemed necessary, customers are asked to provide additional securities, such as letters of credit, bank guarantees etc. As a result of the credit crunch, the company has become more demanding about the financial stability of the banks that confirm letters of credit or issue other documents securing payment.

The IHC Merwede currency risks are limited, as over 90% of cash flow is in euros, with most of the remainder being in British Pounds, Chinese Renminbi and US dollars. All major transaction currency risks are hedged with foreign currency exchange contracts. The company's limited interest exposure is covered by interest derivatives.

Gedeelte jaarverslag 2009

Risk management

A sustained focus on risk management is vital to the achievement of IHC Merwede's operational and financial targets. All aspects of risk management are more important than ever in this recessionary economic climate. The company deals with three different types of risk: operational, commercial and financial.

Operational risks relate to the execution of particular projects. Many of our orders are based on turnkey or lump-sum contracts involving technical risks associated with the construction of customised vessels and equipment. Risk management in this area means: using experienced and highly-qualified employees, calling on third-party and supplier expertise when required, cooperation with specialist research centres, strict compliance with quality assurance procedures, and auditing by certified classification bureaus. IHC Merwede also identifies and lists the possible risks to monitor them during the execution of the project.

Budgets and cost estimates for projects are drawn up by estimators who have access to a sophisticated database with historical and benchmark data. Binding price quotations are obtained from suppliers who deliver important parts. Before a binding offer is submitted to a customer, it goes through an approval process involving several disciplines and management levels within the organisation. Progress is monitored on an ongoing basis, with monthly reports for comparison with previous estimates and forecasts for the remainder of the project. The reports for major contracts are discussed at the board level. All work in progress is insured for damage.

Inevitably, some commercial risk is involved in all of the orders undertaken by IHC Merwede. All financial and legal terms and conditions are carefully evaluated before a

contract is accepted. Particular emphasis is placed on protecting the company's intellectual property rights.

IHC Merwede's markets are volatile, which can lead to large fluctuations in revenue and results. This risk is managed by keeping business operations flexible through outsourcing and subcontracting, hiring a versatile workforce and renting some of the slipway capacity. Finally, the company spreads its commercial risk by dedicating part of its business resources to repeat orders, delivery of spare parts and technical services.

The sheer size of some of the contracts means that IHC Merwede faces considerable financial risks. These are carefully evaluated and, when this is deemed necessary, customers are asked to provide additional securities, such as letters of credit, bank guarantees etc. As a result of the credit crunch, the company has become more demanding about the financial stability of the banks that confirm letters of credit or issue other documents securing payment.

The IHC Merwede currency risks are limited, as over 90% of cash flow is in euros, with most of the remainder being in US dollars and British Pounds. All major transaction currency risks are hedged with foreign currency exchange contracts. The company's limited interest exposure is covered by interest derivatives.

Gedeelte jaarverslag 2008

Risk management

A sustained focus on risk management is vital to the achievement of IHC Merwede's operational and financial targets. Particularly in this recessionary economic climate, all aspects of risk management are more important than ever. The Company deals with three different types of risk: operational, commercial and financial.

Operational risks relate to the execution of particular projects. Many of our orders are based on turnkey or lump-sum contracts involving technical risks associated with the construction of customised vessels and equipment. Risk management in this area means using experienced and highly-qualified employees, calling on third-party expertise and expert suppliers when necessary, cooperation with specialist knowledge centres, strict compliance with our quality assurance procedures, and auditing by certified classification bureaus. Finally, we identify and list the possible risks in order to monitor them during project execution.

Budgets and cost estimates for projects are drawn up by estimators who have access to a sophisticated database with historical and benchmark data. Binding price quotations are obtained from suppliers who deliver important parts. Before a binding offer is submitted to a client, it goes through an approval process in the organisation involving several disciplines and management levels of the organisation. Progress is monitored on an ongoing basis, with monthly progress reports in writing that compare progress with previous estimates and forecasts for the remainder of the project. The reports are discussed at the board level when major contracts are involved. All work in hand is insured for damage.

Inevitably, some *commercial risk* will be involved in all the orders IHC Merwede undertakes. All financial and legal terms and conditions are carefully evaluated before a contract is accepted. Particular emphasis is attached to protecting our intellectual property rights. Our markets are volatile, which can lead to large fluctuations in revenue and results. This risk is managed by keeping business operations flexible and versatile through outsourcing and subcontracting, hiring a flexible workforce and renting some of the slipway capacity. Finally, we spread our commercial risk by dedicating part of our business resources to repeat orders, delivery of spare parts and technical services.

The sheer size of some of our contracts means that IHC Merwede faces considerable *financial risks*. These are carefully evaluated and, when deemed necessary, clients are asked to provide additional securities such as letters of credit, bank guarantees or similar securities. As a result of the credit crunch we have become more demanding about the financial stability of the banks that confirm letters of credit or issue other documents securing payment. The IHC Merwede currency risks are limited, as over 90 percent of our cash flow is in euros, with most of the remainder being in US dollars. All major transaction currency risks are hedged with foreign currency exchange contracts. Our limited interest exposure is covered by interest derivatives.

Bijlage F: Interviews

Interview 1 Corporate riskmanager – Robert Zijlmans

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Robert Zijlmans

Functie: Corporate riskmanager

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn naam is Robert Zijlmans, Corporate riskmanager bij Royal IHC.

Vraag 2: Wat is uw achtergrond?

Ik ben 4 jaar geleden gestart bij IHC in een traineeship. Een dergelijk traineeship duurt 4 jaar en tijdens deze 4 jaar verricht je een aantal opdrachten binnen verschillende functies. Onder begeleiding wordt er gekeken waar je interesses en kwaliteiten liggen. Ik kwam al snel in de kwaliteitshoek terecht.

Mijn laatste opdracht had betrekking op projectrisicomanagement op corporatenniveau.

Na deze opdracht ben ik gevraagd om als corporateriskmanager het risicomanagement van Royal IHC vorm te geven.

Vraag 3: is het project risicomanagement project afgerond?

Op dit moment zijn we nog bezig met de opvolging na implementatie. Een jaar geleden zijn we gestart met de implementatie van het 'Risicoformulier' voor projecten. Na een half jaar hebben we dit bij elke businessunit geïmplementeerd en nu werken we hard aan de opvolging van projectrisicomanagement om het proces goed te laten beklinken in de organisatie.

Vraag 4: Is het niet handiger om eerst een beleid neer te zetten m.b.t. risico management?

Ik snap je vraag maar eigenlijk heeft iedere unit wel een vorm van een beleid. Vaak is dit een vrij pragmatisch vormgegeven beleid en zal niet iedereen er van op de hoogte zijn maar de belangrijke stakeholders zijn altijd wel op de hoogte. Daarnaast was er grote behoefte aan projectrisicomanagement vanwege de enorme kostenposten uit het verleden die ontstaan zijn uit risico's die niet zijn ondervangen. Daarom is er op corporatenniveau besloten eerst dit onderwerp uit te werken.

Vraag 5: Staat het vormen van het beleid wel bij u op de agenda?

Uiteraard zijn we nog wel van plan om een beleid te vormen m.b.t. risicomanagement. Echter zal dit een vrij abstract beleid worden aangezien dit toepasbaar zal moeten worden voor alle units.

Daarnaast willen we per unit een verdieping van dit beleid gaan creëren. Uiteraard zullen huidige beleidsdocumenten hier voor gebruikt gaan worden tenzij er andere inzichten zijn.

We hopen dit in de komende twee jaar voor Royal IHC te kunnen realiseren.

Echter vanwege de organisatie wijzigingen die heel Royal IHC betreft hebben we voor nu besloten nog even af te wachten totdat het management in zijn functie zit.

Vraag 6: Wordt er een specifiek theoretisch model toegepast op corporate niveau?

Er zijn een tal van modellen die betrekking hebben op risicomanagement en we maken zeker gebruik van deze modellen. We willen namelijk niet opnieuw het wiel uitvinden. Echter zijn veel modellen zeer gedetailleerd en specifiek en daar kunnen veel directieleden zich niet in vinden. Er is vooral behoefte aan flexibiliteit op hoog niveau. Wel willen we graag dat de verschillende businessunits volgens een model gaan werken. Maar ook dit is nog onzeker vanwege de grote verschillen in bedrijven. Voor nu baseren we onze gedachten voornamelijk op COSO, ISO 31000 en M_O_R. We adviseren de business units ook om deze modellen te gebruiken.

Vraag 7: Als ik het goed begrijp zijn er nog veel vrijheden met betrekking tot risicomanagement voor de verschillende business units. Is het niet belangrijk dat we als complete organisatie sterk staan in risico management en dus ook 1 front moeten vormen op het gebied van risicomanagement?

IHC is een zeer groot en complex bedrijf wat al 75 jaar bestaat. IHC is redelijk conservatief en gaat niet erg snel met de tijd mee. Kortom IHC is nog niet klaar voor een strak risicomanagementbeleid. Als corporateriskmanager streef ik natuurlijk wel naar deze eenheid maar ik realiseer me des te meer dat die eenheid moet groeien. De medewerkers van IHC en zeker ook de medewerkers op hoog niveau moeten nog overtuigd worden van de noodzaak van risicomanagement. Daarom willen we de vrijheid nog behouden om in ieder geval geen tegenstanders te krijgen.

Vraag 8: Mijn scriptie heeft betrekking op het adviseren van IHC Parts & Services over risicomanagement. Zijn er nog bepaalde zaken waar ik op moet letten?

Het is belangrijk dat de opdracht helder is. Beide partijen moeten weten wat van hen verlangd wordt en wat ze van de ander verwachten. Daarnaast is het zaak dat voor risicomanagement alle omliggende zaken goed worden vastgelegd. Risicomanagement mag niet berusten op een praatje. Als een organisatie, beleidsdocumenten niet op orde hebben zit daar het eerste risico voor succesvol risicomanagement.

Interview 2 Financial Controller – IHC Parts & Services

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Martin den Ouden

Functie: Financial Controller - IHC Parts & Services

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Ik ben Martin den Ouden de financial controller van IHC Parts & Services. In deze rol ben ik verantwoordelijk voor het vastleggen en rapporteren van de financiële status van de onderneming en het proactief sturen binnen het managementteam IHC Parts & Services

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is iets wat gebeurt en effect heeft op de onderneming

Dit kan zowel op het gebied zij van projecten, medewerkers, milieu enzovoort.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Voor zover ik weet staat dit niet beschreven in beleidsdocumenten.

Hoogstens misschien dat IHC Parts & Services risico's in acht neemt of iets dergelijks.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Ook dit staat niet beschreven mocht je dit straks vragen. Maar onder risico management verstaan wij als managementteam het in kaart brengen en beheersen van de risico's.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Zoals ik net al aangaf zijn dergelijke zaken niet beschreven hoewel dit wel belangrijk is.

Onze organisatie is pragmatisch ingesteld en het wil nog wel is ontbreken in heldere structuren.

Overigens betekend dit niet dat risicomangement niet wordt toegepast binnen de organisatie.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Uiteraard zijn we binnen de finance afdeling vaak bezig met risico's. We hebben drietal verschillende controllers die alle drie rekening houden met verschillende type risico's. Zo kijken we naar boekhoudkundige risico's bijvoorbeeld het debiteuren en crediteuren beheer.

Maar ook naar afdelingsbudgetten en eventuele overschrijdingen. Als tweede praten we over Sales risico's waarbij we kijken naar financiële risico's bij het vastleggen van contracten en het in zee gaan met nieuwe klanten. Je moet hier denken aan het voor financieren van projecten voor klanten of het vaststellen van betalingszekerheden maar ook wisselkoersen en dergelijke.

Als derde hebben we project risico's/ operationele risico's hier kijken we bijvoorbeeld naar project budget overschrijding maar ook naar omzet name en voornamelijk de verandering in omzet name. Eigenlijk zijn we binnen de controller afdeling continue bezig om risico's in kaart te brengen die onze verwachtingen beïnvloeden. Wanneer deze risico's ontdekt worden is het helaas vaak te laat maar kunnen we wel de afdelingen hier op wijzen.

Daarnaast is de zo gehete RAF (Risk Analysis Form) geïntroduceerd om risico's voor verkoop al in kaart te brengen.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

De enige harde richtlijn is het gebruik van RAF bij sales en calculatie. Hierbij moet bij elk project boven de €50.000 kostprijs een RAF worden gemaakt die inzicht moet geven in de risico's. De manager van de afdeling dient deze RAF te beoordelen en te accorderen.

Er is een RAF voor de sales afdeling en een RAF voor de calculatie afdeling. Beide documenten dienen getekend te worden door de betreffende managers en vervolgens moeten deze getekende documenten worden vrij gegeven in het ERP zodat deze inzichtelijk zijn. Bij de start van het project wordt de RAF overgedragen aan projectmanagement ter informatie.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

De toetsing vindt plaats bij de managers van de verschillende afdelingen. Deze beoordelen of er een RAF benodigd is anders worden de calculaties en/of offertes niet afgetekend.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Uiteindelijk is het gehele management team verantwoordelijk voor het risicomanagement binnen IHC Parts & Services. Dus voor elke afdeling is het betreffende management team lid het aanspreek punt.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management?

Ik ben zeker bekend met een aantal theoretische modellen omtrent risicomanagement. COSO is een internationaal erkend model maar wel erg oppervlakkig. Verder ben ik bekend met ISO alleen is dit een enorm theoretisch boekwerk waarbij ik vindt dat de toepassing bijna onmogelijk is vanwege de gedetailleerde richtlijnen. Verder weet ik dat er voor bepaalde vakgebieden ook speciale methodieken zijn die zich echt gericht hebben op één bepaald onderwerp.

Vraag 9: Wat voor Criteria Stelt u aan Risico Management voor een organisatie als IHC Parts & Services?

Als organisatie is het belangrijk dat we op één lijn zitten met Royal IHC dus ook op het gebied van risico management. Het is belangrijk dat we dezelfde principes hanteren op het gebied van risico management. Daarnaast is het in het finance vak belangrijk dat je aantoonbaar kunt maken wat je doet. Ook ten opzichte van risicomanagement is dit belangrijk voor bijvoorbeeld klanten of accountants en aandeelhouders.

Interview 3 Director Operations – Erwin Put

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Erwin Put

Functie: Director Operations

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn naam is Erwin Put, Director Operations binnen IHC Parts & Services. Ik werk meer dan 15 jaar bij IHC Parts & Services en ben begonnen op de Techniek afdeling. Ik ben dan ook van huis uit een technische man en ik richt me voornamelijk op de projectsturing binnen de organisatie.

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is een gebeurtenis waardoor bijvoorbeeld een project anders verloopt zoals bedacht. En uiteraard is dit in negatieve zin.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Er zijn in het verleden wel documenten geweest waarin dit stond beschreven binnen de organisatie. Maar deze documenten zijn door de vele reorganisaties in de vergetelheid geraakt. Ik moet ook eerlijk bekennen dat er geen up to date versie van is.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Het in kaart brengen van risico's en het anticiperen op risico's zodat de gevolgen beperkt blijven.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Dit staat niet zwart op wit beschreven.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Door middel van vergaderstructuren proberen we met de projectmanagers en operationele managers de verschillende risico's in een zo vroeg mogelijk stadium te identificeren en te verhelpen. Uiteindelijk is het de taak van de projectmanagers en operationele managers om deze risico's aan te geven, ik stel enkel de vraag of men bepaalde risico's verwacht.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Ik weet dat er op de verkoopafdeling en op de calculatie een RAF wordt gebruikt om voor opdracht al bepaalde risico's te identificeren zodat bepaald kan worden hoe we hier mee om willen gaan. Oftewel of we een offerte wel of niet uit willen sturen of dat we de offerte anders aanvliegen om risico's te vermijden. Vervolgens wordt een dergelijke RAF overdragen aan de projectmanagers. Voor de kleine projecten hebben we geen richtlijnen.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

Het managementteam is verantwoordelijk om deze richtlijnen te toetsen op de verschillende afdelingen dus ja.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Zoals net al aangegeven is het managementteam verantwoordelijk voor het risicomanagement binnen IHC Parts & Services. Zij zijn dan ook het aanspreekpunt voor de afdelingen.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Ik weet dat er modellen zijn zoals CISI en ISO en nog een aantal modellen maar inhoudelijk ben ik niet geheel op de hoogte van deze modellen. Mede omdat binnen IHC Parts & Services risicomanagement nooit op een dergelijk professioneel niveau is geraakt.

Vraag 9: Wat voor Criteria Stelt u aan Risico Management voor een organisatie als IHC Parts & Services?

Het is belangrijk dat we het risicomanagement van IHC Parts & Services afstemmen met het risicomanagement op corporatenniveau. Als hier een mis match is moeten we ons afvragen of we wel met de juiste zaken bezig zijn. Daarnaast is risicomanagement belangrijk voor de gehele organisatie. Iedereen moet zich bewust zijn van risico's en indien deze aanwezig zijn moet dit ook gemeld worden. Daarnaast is het wel belangrijk dat we flexibel blijven dus het moet wel passen in de huidige manier van werken. Het is belangrijk dat risicomanagement op zich zelf geen doel wordt.

Interview 4 Quality Assurance Manager – Benno Knaap

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Benno Knaap

Functie: Quality Assurance Manager

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn naam is Benno Knaap en sinds 2 jaar Quality Manager bij IHC Parts & Services.

Voorheen was ik actief als zelfstandig ondernemer en begeleidde verbetertrajecten bij overheidsbedrijven.

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is een gebeurtenis die mogelijk plaats vindt en een negatief effect heeft op het behalen van een gestelde doelstelling. Echter zal lang niet iedereen dit antwoord geven op deze vraag aangezien niet iedereen bekend is met deze definitie.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Ik verwacht dat een dergelijke definitie welk terug zou moeten komen in de beleidsdocumenten echter kan ik niet aangeven of dit ook daadwerkelijk zo is aangezien deze documenten niet direct in mijn bezit zijn. Dergelijke documenten zijn niet voor iedereen vrij gegeven in deze organisatie.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Onder risicomanagement verstaan we het beheersbaar maken van te verwachten risico's. Daarmee bedoelen wij het in kaart brengen van risico's en vervolgens het treffen van maatregelen. Dit is voornamelijk gericht op risico's binnen projecten en niet direct elk willekeurig risico. Dit aangezien ook veel zaken op corporatenniveau geregeld worden daarom ligt de focus op het beheersen van de risico's van de eigen bedrijfsactiviteiten.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Vanuit de Finance & Control afdeling is er een beschrijvend document voor ons risicomanagementproces geschreven waarin staat aangegeven waarom dit proces moet worden uitgevoerd. Dit document zou ik dan ook willen aandragen als het gaat om de beschrijving van ons risicomanagementproces.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Binnen de afdeling Quality Assurance houden wij ons bezig met procesoptimalisatie. Risico's omtrent beheersingsmaatregelen zijn voor ons een belangrijk onderwerp. Echter slaat dit niet direct op de eerder genoemde beleidsdocumenten. Eigenlijk kijken wij op 2 manieren naar risico's. Namelijk hoe gaan we om met de risico's binnen het proces waarvoor we verbeteringen willen toepassen. En wat voor risico's ontstaan er indien wij bepaalde wijzigingen willen doorvoeren. Dus enerzijds focussen wij op operationele risico's en daarnaast organisatorische risico's.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te

gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Het eerder genoemde document omtrent risicoanalyses is voor op dit moment het enige document omtrent risico's en deze richtlijnen worden dan ook in acht genomen.

Echter zijn dit operationele risico's die voortkomen uit projecten en hebben niet direct invloed op ons vak gebied. Wij houden alleen rekening met het beheersen van deze risico's binnen processen. Daarmee bedoel ik te zeggen dat ik niet direct zou kunnen vertellen wat de richtlijnen zijn omtrent het analyseproces.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

De verschillende afdelingsmanagers en Finance & Control hebben een belangrijke rol in het beoordelen van de analyses.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

De leden van het managementteam zijn het centrale aanspreek punt omtrent risicomanagement. In mijn geval rapporteer ik aan het managementteamlid die in mijn ogen hiervan op de hoogte zou moeten zijn.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Ik ken zeker een aantal risicomodellen.

U bedoelt natuurlijk in hoeverre deze toegepast kunnen/moeten worden binnen deze organisatie. Met betrekking tot kwaliteit zijn wij momenteel druk bezig met de ISO9001 certificering. Hier is ook een managementbeheersysteem voor opgezet. In die lijn zou ik zeggen om ook m.b.t. risico management de ISO norm te gebruiken zodat ISO een meer toegankelijke standaard wordt binnen IHC Parts & Services.

Interview 5 Procurement Manager – Bart Leeftang

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Bart Leeftang

Functie: Procurementmanager – IHC Parts & Services

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn naam is Bart Leeftang en ik werk nu 2 jaar in de functie van Procurement Manager binnen IHC Parts & Services. In deze functie focus geef ik leiding aan de inkopers op het functionele gebied: Constructiewerk. Daarnaast ben ik actief in een aantal werkgroepen binnen IHC Parts & Services.

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Negatieve gebeurtenissen die effect hebben op de organisatie.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Voor zover mij bekend is, is dit niet direct beschreven in een document. Uiteraard kan het best mogelijk zijn dat dit bijvoorbeeld terug komt in de beleidsdocumenten van IHC Parts & Services maar deze heb ik zelf nog nooit met eigen ogen gezien. Vaak worden risico's op gevoel beoordeeld en niet zozeer volgens een keiharde definitie.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Binnen IHC Parts & Services verstaan wij onder risicomanagement het beleid hoe wij met risico's omgaan. Wanneer willen wij risico's accepteren en wanneer niet. En zo niet, wat gaan wij dan als organisatie hieraan doen.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Volgens mij ga je dit niet zo terug vinden in een document het is meer een soort van logisch gevolg dat er wordt gesproken met de managers wanneer er eventuele risico's zich voor doen en vaak wordt dan op managementniveau beslist wat we gaan doen. En soms ligt deze beslissing gewoon in het middenkader, maar wanneer de risico's te groot zijn of het middenkader het gevoel heeft dit naar het managementteam te moeten doorgeven dan is dat de logische volgende stap.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Nou eigenlijk zoals ik net al uitlegde. Onze operationele inkopers kijken per project wat de risico's zijn. Daarnaast hebben wij uiteraard een aantal doelstellingen en deze proberen wij altijd te halen. Indien er zich dan risico's voordoen dan wordt of door de inkoper zelf een maatregel genomen of dit wordt naar mij doorgespeeld. Dan kijk ik hier op mijn beurt naar en mocht ik dit zelf niet kunnen oplossen dan speel ik dit weer door naar mijn meerdere. Op deze manier proberen wij de risico's te beperken.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Er zijn geen vaste richtlijnen maar meer ongeschreven regels hoe wij binnen IHC Parts & Services omgaan met risico's. Elke afdeling probeert voor zich zelf een paar van dit soort regels vast te leggen en hier wordt dan als afdeling ook goed naar gekeken.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

Niet directe toetsing maar vanuit de KPI rapportage komen wel onze doelstellingen naar boven en eventuele punten die een bedreiging vormen voor deze doelstelling en dit kunnen dan ook risico's zijn. En wanneer doelstellingen niet gehaald worden dan moet er ook tekst en uitleg gegeven worden dus in deze mate vindt er wel een soort van toetsing plaats.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Zoals al eerder aangegeven in dit gesprek zijn dit de managers van de verschillende afdelingen.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Ik ben bekend met een aantal normen maar niet direct inhoudelijk.

Het is mij bekend dat ISO een norm heeft voor risicomanagement maar ik heb niet op mijn netvlies staan hoe dit er inhoudelijk uit ziet.

Daarnaast weet ik dat COSO een vrij algemene norm heeft.

Ook zijn er voor project management en finance zaken specifieke normen maar daarvan weet ik echt alleen dat ze er zijn en ik zou niet direct de verschillende namen kunnen benoemen.

Interview 6 Sales Coordinator – Marlies van Bockel Smallegange

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Marlies van Bockel Smallegange

Functie: Sales Coördinator – IHC Parts & Services.

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn Naam is Marlies van Bockel Smallegange

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is iets wat kan voorkomen waardoor er problemen ontstaan in het uitvoeren van bijvoorbeeld projecten.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Voor zover ik weet staat niet dit niet direct ergens beschreven aangezien er wordt verwacht dat iedereen weet wat een risico is.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Onder risicomanagement verstaan we het beheersen van risico's binnen de organisatie.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Voor de Sales afdeling is er een document waarin staat beschreven hoe we omgaan met de RAF. Dit is een Risk Analysis Form die ingevuld moet worden bij order boven de kostprijs waarde van €50.000. Orders met een lagere inkoopwaarde worden niet apart behandeld aangezien risico's voor deze projecten niet snel, grote financiële gevolgen hebben.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Elke accountmanager dient een RAF in te vullen wanneer zij een offerte willen insturen met een hogere inkoopwaarde dan €50.000. De RAF dient dan vervolgens afgetekend te worden door de salesmanager. Hij moet ook beoordelen of we op basis van de RAF nog extra maatregelen moet treffen of bijvoorbeeld de offerte inhoudelijk moeten aanpassen.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Met betrekking tot de RAF is er een heel proces uitgetekend voor een aantal afdelingen die met de RAF te maken hebben. Dit zijn Calculaties, Finance, Sales en Projectmanagement. Op die manier denken wij alle belangrijke zaken te ondervangen voor onze organisatie.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

De personen die de RAF moeten goedkeuren beoordelen de RAF en toetsen of deze goed zijn gevuld. Finance & Control doet nog een extra controle of er voor de betreffende orders een getekende RAF in het systeem staat. Hierdoor worden alle orders gecontroleerd op aanwezigheid van een RAF en de inhoud van de RAF.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Het managementteam en Finance & Control zijn de aanspreekpunten omtrent risicomanagement

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Ik ben niet bekend met theoretische modellen omtrent risicomanagement.

Interview 7 Groepsleider projectmanagement – Rik Bouwman

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Rik Bouwman

Functie: Groepsleider Project Management

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn naam is Rik Bouwman, ik ben groepsleider projectmanagement bij IHC Parts & Services. Dit houdt in dat ik zorg draag voor de aansturing van de projectmanagers en de controle van het werk.

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is iets wat kan veroorzaken dat een project misgaat lopen. Dit kunnen interne of externe invloeden zijn die er voor zorgen dat een project niet gaat zoals gepland. Als projectmanager is het belangrijk de aangegane risico's te weten en te waken voor nieuwe risico's.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Ik ga er vanuit van wel. Althans in de projectmanagementmanual is er wel degelijk een gedeelte geweid aan risicomanagement. Daar zal misschien niet direct een definitie in staan maar zeker wel een richtlijn hoe we hier mee om willen gaan binnen projectmanagement. Zeker in de ONE IHC projectmanagementhandleiding komt dit terug.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Risicomanagement is het monitoren van risico's.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Ook dit kun je terug vinden in onze projectmanagementhandleiding.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Voor projecten binnen IHC Parts & Services hebben we wekelijkse meetings waarin dergelijke zaken besproken kunnen worden. Op deze manier proberen we de grootste risico's eruit te lichten en die zo snel mogelijk te takelen.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Door verkoop en calculatie wordt een RAF opgesteld en daarin staat beschreven wat de mogelijke risico's zijn en wat voor maatregelen er wel of niet zijn getroffen. Dat is in de eerste fase een proces om risico's waar te nemen. Binnen projectmanagement is het niet een apart proces maar meer gegeven dat hier altijd naar gekeken moet worden.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

Vanuit projectmanagement kijken we altijd of de RAF van verkoop en calculatie wel klopt. Het is belangrijk dat we op één lijn zitten uiteraard. Verder is er continu een soort van controle tijdens de wekelijkse meetings waarin projecten besproken worden.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Het managementteam is wat mij betreft verantwoordelijk voor het risicomanagement binnen de organisatie. Dus voor mij betekent dit dat ik Erwin Put aanspreek op het gebied van risicomanagement.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Nee daar ben ik niet mee bekend. Wel weet ik dat het een onderwerp is binnen de PRINCE modules.

Interview 8 Director Sales – Peter Bronsveld

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Peter Bronsveld

Functie: Director Sales

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Mijn naam is Peter Bronsveld, Director Sales binnen IHC Parts & Services. Ik ben verantwoordelijk voor het salesteam binnen IHC Parts & Services. Daarnaast heb ik als neven taak mij te verdiepen in de marktontwikkeling van de baggermarkt.

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is iets wat een negatieve invloed heeft op het behalen van een bepaald plan. Wanneer een risico zich voordoet zal het behalen van een bepaald doel moeten worden bijgesteld.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Ik ga er vanuit dat onze QA afdeling dergelijke zaken heeft vastgelegd in de verschillende procesmodellen die wij hanteren binnen IHC Parts & Services. Daarnaast wordt er vast en zeker gesproken over risico binnen IHC Parts & Services in onze company profile die we extern verspreiden.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

risicomanagement is het proces om risico's te beheren binnen een organisatie. Hiermee bedoel ik welke afspraken maakt een organisatie om risico's in kaart te brengen, en deze te beheren naar aanleiding van het risicoprofiel van een organisatie.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Ik verwacht eigenlijk dat dergelijke zaken op corporatenniveau zijn vastgelegd ik denk niet dat binnen IHC Parts & Services een dergelijke beschrijving bestaat. De mate waarin wij actief risicomanagement toepassen is ook niet heel er hoog. Vandaar uiteraard ook jouw onderzoek.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Binnen Sales zijn alle accountmanagers verantwoordelijk voor de risico's die zij nemen in het verkooptraject. Daarnaast hanteren wij voor bepaalde offertetrajecten een apart proces waarbij een Risk Application Form, ook wel RAF genoemd, moet worden opgesteld die dan door mij afgetekend dient te worden. Hiermee is het de bedoeling dat verkoop extra stil staat bij de eventuele risico's die we kunnen verwachten en hoe zij dit in offerte fase al kunnen afdekken.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Zoals ik net al noemde is er een proces voor de RAF.

Ik weet niet tot in elk detail hoe dit proces eruit ziet maar Marlies van Bockel-Smallegange kan jou hier alles over vertellen.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

De toetsing vindt plaats door mij en Jan Boeren. Echter ben ik niet geheel onafhankelijk en daarom vindt er ook altijd een toetsing plaats binnen projectmanagement. Zij zullen uiteindelijk moeten omgaan met onze aangegane risico's. Verder vindt er toetsing plaats binnen finance omtrent betalingsrisico's en letter of credit. En ik meen ook dat de accountants controleren op voornamelijk aanwezigheid van de RAF aangezien dit ook in onze processen staat beschreven.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

Uiteindelijk is elk MT lid verantwoordelijk voor de risico's voor hem/haar vakgebied. Het gevaar hiervan is dat de slager het eigen vlees keurt en dus niet onafhankelijk is zoals ik al eerder aangaf. Dit kan nog wel eens tot onenigheid leiden tussen de verschillende afdelingen.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Tijdens mijn Master zijn er wel een aantal van deze modellen voorbij gekomen maar ik durf deze niet direct bij naam te noemen. Ik verwacht eigenlijk dat ISO wel een norm zal hebben. Maar ik verwacht ook dat deze dusdanig complex is dat deze norm bijna niet te praktiseren valt.

Interview 9 Design & Estimation manager – Erwin Bijvoet

Interviewer: Tomas van Ek

Geïnterviewde: Erwin Bijvoet

Functie: Design & Estimation manager

Vraag 1: zou u uzelf voor willen stellen?

Ik ben Erwin Bijvoet. Sinds 2012 ben ik eindverantwoordelijke voor de afdeling Design & Estimation. Binnen deze afdeling doen wij het voorwerk voor alle projecten waarbij techniek en inschatting elkaar kruisen. Wij maken uitgebreide calculaties voor projecten en doen een voorsortering voor de uitwerking van de techniek. Vaak worden we de afdeling calculaties genoemd maar ons werk bestaat niet alleen maar staalprijsen keer het gewicht. Binnen deze afdeling wordt de vraag van de klant vertaald in een passend product. Het product wordt vervolgens gecalculeerd.

Vraag 2: Wat verstaat uw organisatie onder een risico?

Een risico is iets wat plaats vind of kan plaats vinden, wat een negatieve uitwerking heeft op een activiteit. Je fiets bijvoorbeeld op de weg, alleen er ligt glas op de weg. Het glas zou een lekke band kunnen veroorzaken en is dus een risico voor de persoon die fietst. Wanneer het glas daadwerkelijk een lekke band zou veroorzaken kan de persoon namelijk niet verder fietsen.

Vraag 2b: Staat dit beschreven in een document?

Het begrip risico is niet vastgelegd in een document. Er wordt vanuit gegaan dat iedereen kennis heeft over wat een risico is.

Vraag 3: Wat verstaat uw organisatie onder risico management?

Risicomanagement is het omgaan binnen de organisatie met risico's. Hier bedoelen we mee dat de organisatie moet waken voor risico's en voorbereidingen moet treffen voor de omgang met risico's.

Vraag 3b: Staat dit beschreven in een document?

Risicomanagement in het algemeen is niet direct beschreven in een document maar er zijn wel een aantal processen binnen de organisatie die onderdeel zijn van het risicomanagement van IHC Parts & Services. Men vindt het niet nodig om dergelijke randvoorwaarden vast te leggen in een document. Zoals al eerder gezegd wordt er vanuit gegaan dat iedereen hier kennis van heeft.

Vraag 4: Hoe past u dit toe binnen uw huidige functie/afdeling?

Binnen de afdeling Design & Estimation wordt er bij de calculatie fase gekeken naar eventuele risico's. Door middel van een Risico Analyse Formulier worden er een aantal vragen gesteld waarbij gekeken moet worden of deze van toepassing zijn voor het project. Mochten er dan inderdaad risico's zijn dan dient er ook aangegeven te worden wat hieraan gedaan kan worden. Wanneer we bijvoorbeeld willen produceren in het buitenland dan dient er bijvoorbeeld extra begeleiding te worden meegenomen in de calculatie. Of moeten we zorgen dat de betaling van te voren goed geregeld is. De bedoeling van het Risico Analyse formulier is dat de medewerkers stil staan bij de eventuele risico's en hierop anticiperen of eventueel andere afdelingen inlichten om risico's te voorkomen.

Vraag 5: Zijn er vanuit de organisatie bepaalde richtlijnen/processen hoe u met risico's om dient te gaan? Zo ja, hoe zien deze richtlijnen eruit?

Het proces met betrekking tot de Risico Analyse formulieren (RAF) is als volgt:

In de voorfase van een verkoop. Ook wel offertefase genoemd in onze organisatie. Dient er door Calculaties een RAF gemaakt te worden door een calculatiemedewerker wanneer de kostprijs boven de €50.000 uit komt. Deze RAF dient getekend te worden door de betreffende manager. Vervolgens wordt de calculatie + RAF doorgestuurd naar de verkoopafdeling. Daar zal vervolgens de offerte opgemaakt worden met een commercieel oogpunt. Zij zijn ook verplicht een RAF te maken wanneer de kostprijs boven de €50.000 ligt. De RAF dient te worden getekend door de betreffende verkoop manager. Wanneer de beide RAF's getekend zijn kan de offerte naar de klant worden opgestuurd. De RAF is dan ook bedoeld om risico's in een vroeg stadium te signaleren voordat we een contract aangaan.

Vraag 6: Vindt er toetsing plaats of u deze richtlijnen/processen ook volgt? Zo ja, door wie?

Bij de afdeling administratie zijn een aantal controllers werkzaam die controleren of er getekende RAF documenten aanwezig zijn in het ERP. Daar moeten de RAF's namelijk worden opgeslagen. Vervolgens is het aan de projectmanager om een RAF te bestuderen en eventueel bepaalde acties uit te voeren. Naar mijn weten is er geen verdere opvolging of er daadwerkelijk acties worden ondernomen.

Vraag 7: Is er binnen de organisatie een aanspreek punt omtrent risico management? Zo ja, bij wie? Zo, nee bij wie legt u kwesties omtrent risicomanagement voor?

In mijn functie rapporteer ik aan Erwin Put. Hij is mijn aanspreekpunt voor alle zaken en dus ook betreffende risicomanagement. Er is geen aparte functie waaraan gerapporteerd moet worden als je dat bedoeld. Risicomanagement is onderdeel van het takenpakket van verschillende personen binnen IHC Parts & Services en is geen aparte functie.

Vraag 8: Bent u bekend met theoretische modellen omtrent risico management

Nee, deze zijn mij niet bekend.