

Karakteristieken, toepassing en ontwikkeling

KEY RISK INDICATORS

Key risk indicators worden gebruikt om tijdig risicovolle activiteiten te identificeren, de performance te benchmarken en kansen optimaal te benutten. Uit ervaring en onderzoek van de auteurs blijkt echter dat het voor veel ondernemingen lastig is om deze indicatoren effectief in te zetten. Vaak reflecteren de indicatoren het risico niet goed, zijn ze niet goed meetbaar, worden ze op een te hoog abstractieniveau geformuleerd of zijn ze niet meer actueel omdat de omstandigheden zijn veranderd. In dit artikel bespreken de auteurs het belang van key risk indicators, de karakteristieken van goede indicatoren en geven ze voorbeelden van toepassingen uit verschillende sectoren.

DOOR JÜRGEN VAN GRINSVEN EN HENK DE VRIES

Het nauwkeurig en tijdig inschatten van de belangrijkste risico's is voor een onderneming van cruciaal belang om te kunnen kapitaliseren op de huidige markt en de aanwezige concurrentie. Dit kwam recentelijk pijnlijk tot uiting bij het inschatten van de risico's bij hypotheekleningen in de Verenigde Staten. De huidige kredietcrisis is daar het gevolg van. Ze leert ons dat een onderneming alleen tijdig beheersmaatregelen kan treffen, als een verandering in het risicoprofiel tijdig gedetecteerd wordt. Goede indicatoren kunnen daarbij helpen omdat ze vroegtijdig waarschuwen voor onverwachte en catastrofale verliezen. De implementatie van key risk indicators (KRI's) staat daarom bij veel ondernemingen hoog op de prioriteitenlijst. KRI's hebben een aantal belangrijke voordelen zoals het rapporteren van risicoprofielen aan het hoger management, het creëren van een omgeving waarin men niet voor onverwachte verrassingen komt te staan, het voldoen aan wettelijke vereisten en het communiceren van de mate van bereidheid in het nemen van risico's.

Een KRI kan worden gedefinieerd als een meetbare eenheid (indicator), die de blootstelling aan verliezen in de tijd kan volgen en voorspellen. Een indicator wordt 'key' als het een belangrijke activiteit meet. Het is dus een maatstaf om tijdig in te schatten hoe risicovol een activiteit is. Een KRI legt daarbij de nadruk op het inschatten van de kans dat een risico

optreedt en de mogelijke gevolgschade daarvan. Met deze inschatting kan een onderneming tijdig beheersmaatregelen treffen die de kans op het risico verminderen of de gevolgen daarvan (of beide). Ze helpen het management om doelgericht tot actie over te gaan. KRI's geven het management dus inzicht in de belangrijkste strategische en tactische risico's en daarmee een duidelijk besef van de richting die het moet inslaan om de risico's adequaat te managen en kansen optimaal te benutten (zie figuur 1).

Metten is dus niet altijd weten

Kenmerken

In de inleiding noemden we al een aantal belangrijke issues dat een succesvolle KRI-implementatie kan verhinderen. Deze issues hebben betrekking op het risico zelf, de meetbaarheid en de effectiviteit. Een KRI heeft idealiter een aantal kenmerken dat de mate van haar effectiviteit grotendeels bepaalt. Een effectieve KRI dient:

~ *het risico te reflecteren.* Uitgangspunt daarbij is 'weet wat je wil meten'. Hoewel dit voor de hand lijkt te liggen, is dit zeker niet altijd het geval. Vaak wordt een indicator gebruikt omdat er al gegevens (data) worden verzameld en de kosten dan laag zijn.

Key risk indicators	
Strategisch niveau	Tactisch niveau
Bepalen van tolerantieniveaus voor risico's	Faciliteert aggregeren van gegevens (data)
Communiceren van risicobereidheid (risk appetite)	Voldoen aan wet- en regelgeving
Monitoren impact procesverbetering	Rapportage van veranderingen in het risicoprofiel
Identificeren van kansen	Verbeterd mogelijkheid tot anticipatie op risico's
Bieden van assurance in risk management	Reductie van duplicatie in risicometing en monitoring
Externe benchmarking (concurrentie)	Interne benchmarking (businessunits)

Figuur 1**Voorbeelden van key risk indicators**

Maar wat zegt bijvoorbeeld het indicator 'transactievolume' nu daadwerkelijk over het risico? Wordt het risico groter als de waarde van de indicatortransactievolumes van 100.000 naar 200.000 gaat? Wat als het risico zich voordoet dat de processing-capaciteit volledig uitgeput is? Om dit risico te reflecteren, moet een indicator dus minstens de processing-capaciteit meten om een uitspraak te kunnen doen over het risico. Meten is dus niet altijd weten;

~ *meetbaar te zijn*. Verschillende aspecten zijn hier van belang. Ten eerste moet de indicator op een reguliere basis worden gemeten. Hiermee worden trends zichtbaar en biedt het de onderneming de kans om tijdig op veranderingen in te springen. Ten tweede zijn het aantal metingen en de tijdigheid van belang, omdat deze samenhangen met de nauwkeurigheid van de resultaten die de indicator weergeeft. De tijdigheid is belangrijk om trends tijdig te detecteren en erop te reageren. Het aantal metingen bepalen is niet eenvoudig, maar het is bijvoorbeeld mogelijk aan de hand van de tijd die men denkt nodig te hebben om op het risico te reageren en de verwachte gevolgschade daarvan. De meting moet omwille van het inzicht zo objectief mogelijk worden uitgedrukt in de kans dat een risico optreedt en de mogelijke gevolgschade daarvan. Als in het voorbeeld van hiervoor de processing-capaciteit vergroot moet worden, moet men daar wel tijdig in kunnen voorzien;

~ *effectief en efficiënt te zijn*. Wat betreft de effectiviteit moet een indicator toepasbaar zijn op een specifiek onderdeel, functie of proces/activiteit en moet het het management van effectieve managementinformatie voorzien. De efficiëntie hangt samen met de kosten die een onderneming moet maken voor het hebben van een indicator. Deze kosten mogen in essentie niet hoger zijn dan de te verwachten baten. Bij het instellen van een indicator moet men dus rekening houden met de haalbaarheid en de kosten van de metingen. In het hiervoor gegeven voorbeeld van de transactievolumes worden al veel gegevens bijgehouden. Het maken van een goede analyse van de reeds beschikbare en bruikbare gegevens levert vaak een besparing op. Verder kan men vooraf rekening houden met de effectiviteit en de efficiëntie bij de

(interne/externe) audit-werkzaamheden. Denk daarbij aan de opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen.

Bij de genoemde kenmerken moet u bedenken dat een KRI grotendeels bedacht en bepaald wordt door interne of externe medewerkers. Deze medewerkers dienen over gedegen kennis te beschikken over de business en de processen. De vernoemde kenmerken kunnen deze medewerkers helpen om de KRI's te identificeren, deze te beoordelen op geschiktheid en te implementeren in de bedrijfsvoering.

Toepassing

KRI's kunnen variëren van eenvoudig tot complex. Voor eenvoudige KRI's zijn vaak veel kwantitatieve gegevens voorhanden; voor complexe KRI's veelal kwalitatieve. In figuur 2 is deze variatie weergegeven aan de hand van een aantal voorbeelden. We behandelen respectievelijk voorbeelden van motivatie van medewerkers, klachten van klanten en compliance.

Detectieve indicatoren voorzien in waardevolle informatie met betrekking tot recente gebeurtenissen en historische trends

De indicatoren in figuur 2 laten een momentopname zien van de werkelijkheid. Ze identificeren een situatie uit de werkelijkheid, die aandacht vereist van het management zodat erger kan worden voorkomen. Dit noemen we detectieve indicatoren. Ze voorzien in waardevolle informatie met betrekking tot recente gebeurtenissen en historische trends. Preventieve indicatoren zijn erop gericht om issues te voorkomen. Deze indicatoren zijn vaak gebaseerd op oorzaak-gevolganalyses en/of de inzichten van expert panels. Voorbeelden van pre-

Toepassingen Key Risk Indicators	
	<p>Een veelvuldig toegepaste eenvoudige KRI is de motivatie van medewerkers. Motivatie is een indicator die nauw samenhangt met aspecten zoals wantrouwen en frustraties. Motivatie van medewerkers wordt in een bedrijf vaak over een lange tijdsperiode gemeten. Als deze indicator een neerwaartse trend vertoont, maar nog steeds in het 'groene' gebied zit, is het toch zaak om beheersmaatregelen te gaan treffen. Het vergt immers veel tijd en energie om vertrouwen terug te winnen en frustraties bij medewerkers weg te nemen.</p>
	<p>Een andere veelvuldig toegepaste eenvoudige KRI is het aantal klachten van klanten. Immers: als het aantal klachten van klanten stijgt, dan kan dat leiden tot toekomstige verliezen door stagnerende verkopen (kans & gevolg). De stijging geeft tevens aan dat er ergens wat mis is in de waardeketen van het bedrijf. Er kunnen namelijk fouten gemaakt worden in het productieproces of bij de telefonische ondersteuning.</p>
	<p>Een meer complexe indicator bij financiële instellingen betreft de mate van compliance: het niet voldoen aan specifieke wetten en regels binnen een bepaald bedrijfsproces, zoals hypotheekverstrekking & advies. Er is dan een kans op een financiële boete van de regelgevende instantie. De regelgevende instantie zoals De Nederlandsche Bank (DNB) of de Autoriteit Financiële Markten (AFM) publiceert sommige boetes zelfs, wat tot verdere negatieve gevolgen kan leiden voor de financiële instelling.</p>

Figuur 2

Voorbeelden van eenvoudige tot complexe KRI's

ventieve indicatoren zijn: blootstelling aan marktrisico's en de gemiddelde vertraging in het voltooien van een financiële transactie. Andere algemene KRI's uit verschillende sectoren zijn: proceskwaliteit, stabiliteit van technologie, klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, overschrijding van kredietlimieten, witteboordencriminaliteit, veiligheid van betaalsystemen, beveiliging van bedrijfsmiddelen, milieueisen en juridische aantijgingen.

Ontwikkelproces

Het ontwikkelproces van KRI's beschrijft de activiteiten en de stappen die nodig zijn om tot een set van eenduidige KRI's te komen. Het proces verdelen we in een fase van begrijpen en een fase van ontwikkelen. Een goed begrip van de huidige situatie leidt immers vaker tot een succesvolle implementatie. Voor beide fasen nemen we aan dat er gestructureerde workshops worden gebruikt, daarom beschrijven we hier alleen de processtappen (zie figuur 3).

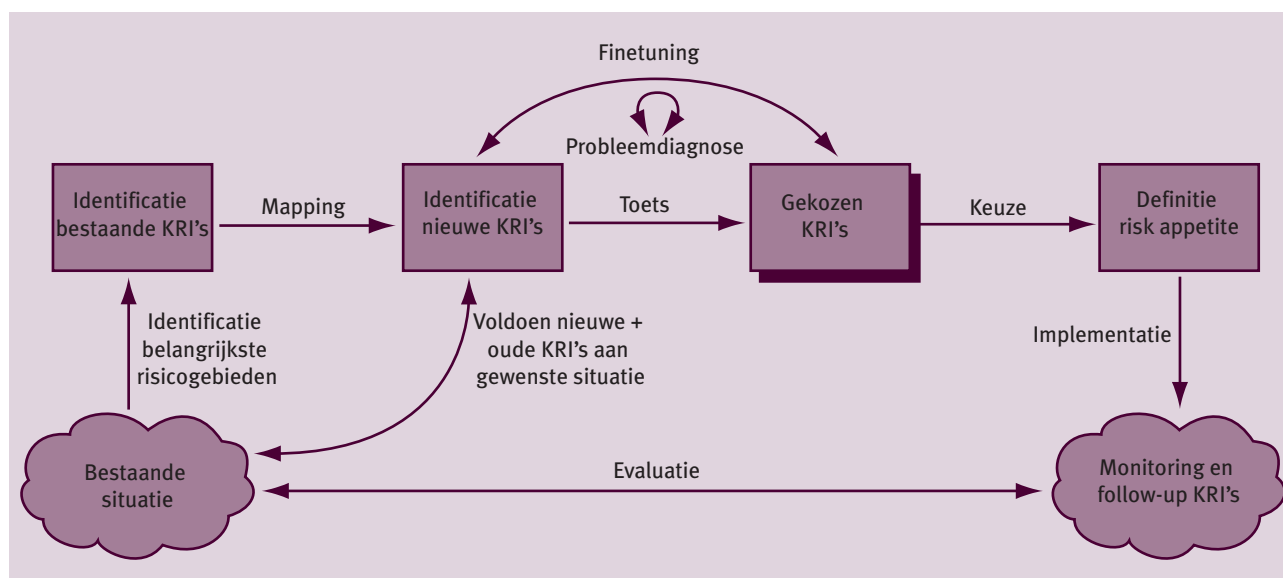
Fase van begrijpen. Vanuit de bestaande situatie binnen de onderneming identificeren we eerst de belangrijkste risicogebieden. Dit gebeurt bij voorkeur met een consistente aanpak op businessunitniveau. De identificatie moet daarbij gericht zijn op kritische processen en/of bedrijfsfuncties. Neem daarbij een tijdshorizon van bijvoorbeeld tien jaar, dit vertegenwoordigt voor de meeste managers een realistische waarde.

Vervolgens kijken we welke KRI's al bestaan binnen de onderneming. Hierbij maken we onderscheid tussen *top-down indicators* en *bottom-up indicators*. Top-down indicators zijn op ondernemingsniveau gedefinieerd, bijvoorbeeld door het hoofd personeelszaken of dat van financiën. Ze relateren vaak aan generieke oorzaken, processen of gebeurtenissen. Voorbeelden hiervan zijn het verloop in personeel of onverklaarbare financiële verschillen. Ze betreffen meestal het hogere management. Bottom-up indicators zijn gedefinieerd op het niveau van de businessunit, bijvoorbeeld door de managers

Een goed begrip van de huidige situatie leidt immers vaker tot een succesvolle implementatie

en senior managers. Ze zijn vaak specifiek en worden gerapporteerd aan het hogere management. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om het geven van een slecht of onvolledig hypotheekadvies in een bepaalde businessunit.

Tot slot maken we een *mapping* van de huidige situatie en de bestaande KRI's. Deze mapping maakt duidelijk in hoeverre



Figuur 3
De stappen in het proces van het ontwikkelen van KRI's.

de huidige situatie afgedekt is met KRI's en waar er eventueel nog lacunes zijn.

Fase van ontwikkelen. In de ontwikkelingsfase identificeren we nieuwe KRI's die gericht zijn op kritische processen en/of functies. Hierbij moeten de volgende kenmerken van KRI's worden meegenomen: het reflecteren op het risico, de meetbaarheid, de effectiviteit en efficiëntie (zie hiervoor voor een uitvoerige beschrijving).

Vervolgens vindt er een evaluatie plaats, waarin de volgende vraag centraal staat: voldoen de oude plus nieuwe KRI's aan de gewenste situatie? Daarna kan men de KRI's gaan toetsen binnen het bedrijf. Zijn er bijvoorbeeld voldoende gegevens (data) beschikbaar om te voldoen aan het meetbaarheids-criterium? Worden de KRI's gedragen door de managers van de businessunits of zijn er nog aanpassingen nodig? De probleemdiagnose en het finetunen van de indicators vindt plaats over een langere periode, omdat alleen ervaring kan uitwijzen of een indicator werkelijk 'key' is.

KRI's geven het management inzicht in de belangrijkste risico's

Hierna kunt u voor de gekozen KRI's de *risk appetite* bepalen. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn onder andere: wat is de bandbreedte waarbinnen het risico geaccepteerd wordt? Wanneer, en naar wie moet er precies escalatie

optreden? Bij het bepalen van de bandbreedte is een drietal varianten denkbaar: laag risico – geen actie noodzakelijk, gemiddeld risico – enige actie vereist, hoog risico – escalatie naar het management en urgente acties.

In de laatste stap vindt de monitoring van KRI's plaats en kunnen de waardes met elkaar vergeleken worden. Het is belangrijk dat de set van KRI's die samen het risicoprofiel vormen, periodiek vergeleken wordt met de risk appetite. Hierbij is het belangrijk om signalen tijdig op te volgen. Tot slot vindt er een evaluatie plaats van de 'oude' bestaande situatie vergeleken met de nieuwe 'gewenste' situatie.

Conclusies

In dit artikel hebben we het belang van key risk indicators, de karakteristieken, de toepassing ervan en het ontwikkelproces besproken. KRI's zijn effectief als ze het risico reflecteren, meetbaar, effectief en efficiënt zijn. Het is van cruciaal belang dat het identificeren en definiëren van KRI's goed wordt voorbereid voordat ze worden geïmplementeerd in de business. Het risicoprofiel van een onderneming moet periodiek vergeleken worden met de risk appetite. KRI's geven het management inzicht in de belangrijkste risico's en geven duidelijk aan welke richting een business moet inslaan om de risico's adequaat te managen en de kansen optimaal te benutten.

Dr. ing. Jürgen H. M. van Grinsven is Director bij Deloitte (Enterprise Risk Services) en is auteur van de boeken Improving Operational Risk Management en Risk Management in Financial Institutions. Ir. Henk de Vries is consultant bij Deloitte (Enterprise Risk Services).