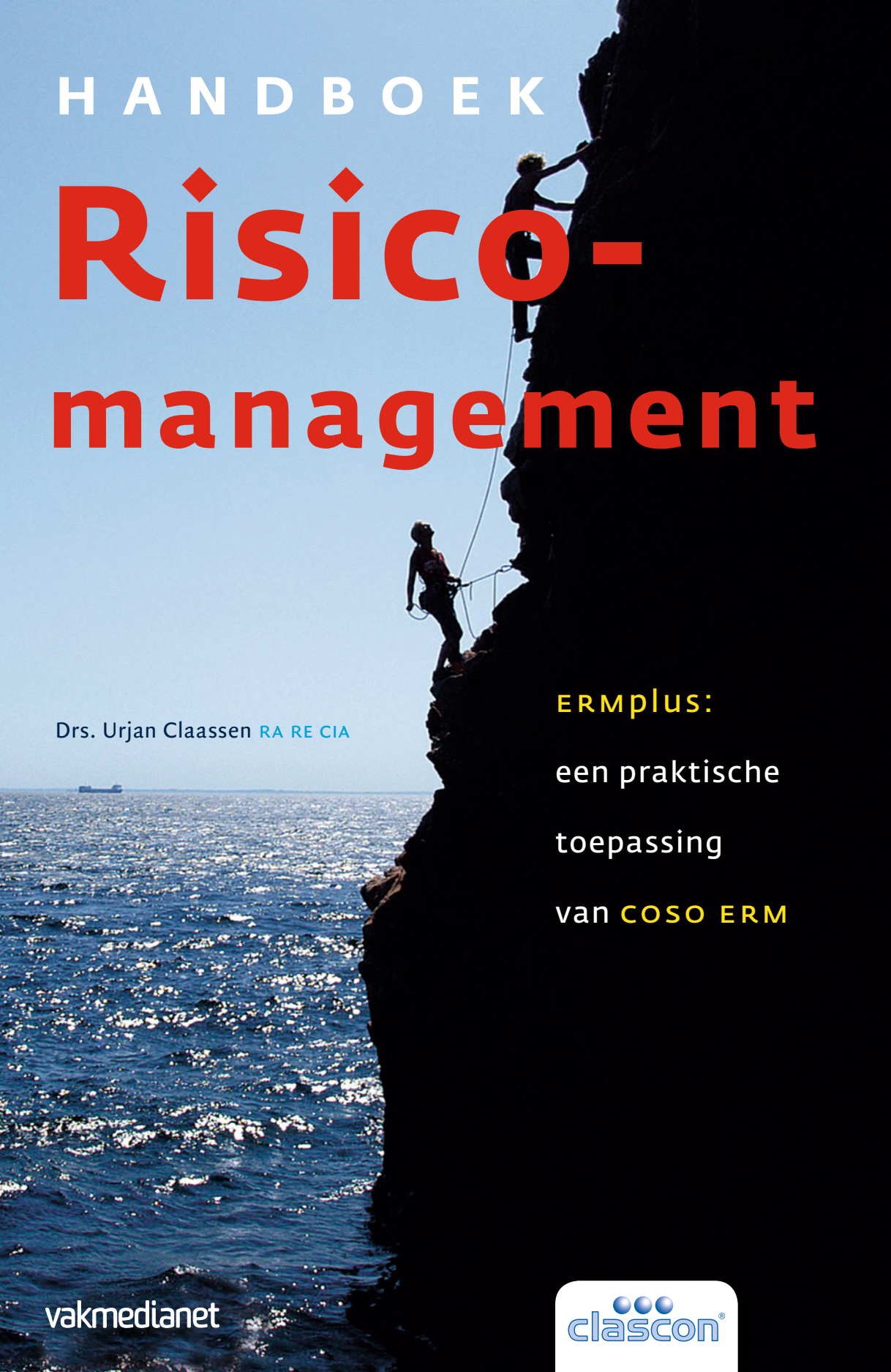
HANDBOEK

Risico-management



Drs. Urjan Claassen RA RE CIA

ERMplus:

een praktische

toepassing

van COSO ERM

vakmedianet

clascon®

Drs. Urjan Claassen RA RE CIA

Handboek risicomanagement

ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM

VAKMEDIANET

Omslagontwerp: Bottenheft

ISBN 978 90 13 064049

Inhoud

Voorwoord

Volgens het woordenboek heeft het woord 'risico' in 1525 haar intrede gedaan in de Nederlandse taal. Over de precieze herkomst en betekenis van het woord 'risico' bestaan echter nog veel twijfels. Sommigen beweren dat het woord is afgeleid van het Latijnse 'resecare' wat 'snoeien' of 'afsnijden' betekent. Volgens anderen komt het woord 'risico' voort uit het Arabische 'rizq' wat staat voor 'lot, fortuin, zegening'. Los van de vraag welke stroming het bij het rechte eind heeft, over de importantie van risico's zijn mensen het unaniem eens: risico's zijn actueel en verdienen, meer dan ooit, grote aandacht. Voor veel directies en managementteams vormt het onderwerp 'risico' of risicomanagement dan ook, impliciet of expliciet, een vast terugkerend onderdeel van de bestuurlijke agenda. De reden hiervoor is gelegen in de aantoonbare toegevoegde waarde die risicomanagement heeft. Adequaat risicomanagement kan een wezenlijke bijdrage leveren aan het daadwerkelijk realiseren van organisatiedoelstellingen, adequate rapportage hierover en het inrichten van een efficiënte bedrijfsvoering.

Wereldwijd vormt het COSO ERM-model verreweg het meest gebruikte raamwerk voor het beoordelen en inrichten van risicomanagement. Zowel door directies van organisaties als toezichthouders en auditors. Dit model, uitgevaardigd in 2004 door de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), heeft tot doel organisaties te helpen met het beoordelen en verbeteren van de interne beheersingssystemen. De afkorting ERM heeft betrekking op de internationale, Engelstalige titel van het model: 'Enterprise Risk Management – Integrated Framework'. De termen 'Enterprise' en 'Integrated' refereren hierbij aan het organisatiebrede en integrale karakter van de toepassing; alle gelederen binnen een organisatie zijn betrokken bij het beheersen van strategische, operationele, rapportage- en toezichtrisico's vanuit wet- en regelgeving.

Ondanks het gegeven dat COSO ERM wereldwijd veelvoudig wordt toegepast, is er ook kritiek op het model. Zo wordt vaak genoemd dat het model theoretisch en conceptueel van aard is, het hierdoor geen eenduidig normenkader vormt en niet voorziet in een duidelijk stappenplan voor het implementeren van dit raamwerk.

In dit boek beoog ik deze bezwaren zo veel mogelijk weg te nemen en de praktische toepasbaarheid van het COSO ERM-model te vergroten. Door de verschillende

componenten van het model verder uit te diepen en handvatten te bieden voor de toepassing van COSO ERM. Voor u als operationele medewerker, manager, adviseur of auditor. Hiertoe hebben we de principes en uitgangspunten van COSO ERM doorvertaald in een meer pragmatische en gestructureerde routekaart. Deze routekaart heet ERMplus.

De intentie van dit boek is (financieel) managers, risicobeheerders en auditors te helpen met risicomanagement door middel van een 'state of the art' taal en aanpak. Dit alles gebaseerd op de principes van het COSO ERM-model. Ondanks mijn streven om mijn visie op risicomanagement zo zorgvuldig en gefundeerd mogelijk op papier te zetten, ben ik me ervan bewust dat dit boek ongetwijfeld verbeterpunten kent. Voor het verder ontwikkelen van deze taal en aanpak zijn uw reacties, als lezer en/of gebruiker van dit boek, van grote toegevoegde waarde. Ik houd mij dan ook van harte aanbevolen. Hiervoor kunt u direct contact met mij opnemen (e-mail: claassen.urjan@clascon.nl).

1 Inleiding

1.1 Waarom integraal risicomanagement?

Onder bestuurders, collega's of studenten rijst met enige regelmaat de vraag wat de feitelijke toegevoegde waarde is van integraal risicomanagement voor een organisatie. Waarom moeten we aan integraal risicomanagement doen?

Veel gehoorde opmerkingen in dit kader zijn: 'We doen dit voor de accountant of de financiële controller', 'Risicomanagement betekent extra werk en checklisten' of 'Risicomanagement is toch gewoon je werk goed doen?' Voor bepaalde groepen bestaat het beeld dat risicomanagement met name toegevoegde waarde heeft voor anderen en niet de organisatie zelf. Dit is zorgelijk. Zonder een duidelijk antwoord te hebben op de vraag *waarom* een organisatie aan integraal risicomanagement moet doen, is de kans groot dat elk initiatief op dit terrein mislukt. Kortom: we zullen onszelf eerst moeten overtuigen van het nut en de noodzaak van integraal risicomanagement alvorens we verdere organisatorische of inhoudelijke stappen kunnen zetten.

1.1.1 HET 'CONFORMANCE'- EN 'PERFORMANCE'-MOTIEF

Nut en noodzaak voor risicomanagement is gelegen in een tweetal basisprincipes die het bestaansrecht van elke organisatie bepalen: het 'conformance-' en 'performance'-motief.

Het 'conformance'-motief
Het eerste basisprincipe heeft betrekking op het voldoen aan wet- en regelgeving, zoals fiscale en civielrechtelijke wetgeving of corporate-governancecodes. Organisaties zullen zich moeten conformeren aan deze wet- en regelgeving. Ingeval een organisatie zich niet houdt aan wet- en regelgeving, kan dit leiden tot sancties zoals boetes of het verlies van vergunningen. Ook kunnen meer schades in termen van tijd en geld het gevolg zijn van 'non-conformance'. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vertragingen in bouwprojecten of onverwachte juridische kosten. Feitelijk biedt het voldoen aan wet- en regelgeving een 'licence to operate', ofwel een licentie om de bedrijfsvoering te kunnen uitoefenen. Het voldoen aan wet- en regelgeving

wordt ook wel geduid als het 'conformance'-motief. Door risico's te inventariseren ten aanzien van relevante wet- en regelgeving en hiertoe een stelsel van beheersingsmaatregelen in te richten, kan op efficiënte en effectieve wijze worden voldaan aan wet- en regelgeving. Risicomanagement is in dit kader een nuttig hulpmiddel.

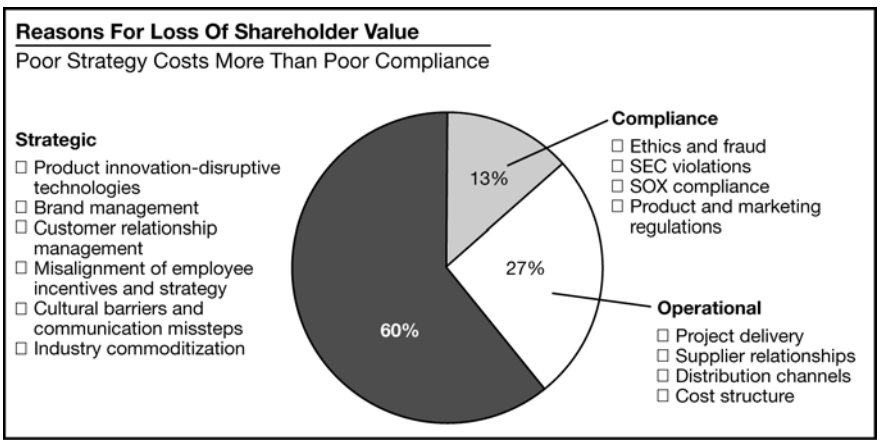
Risicomanagement kent hierbij wel een sterk defensief karakter, 'het moet', het heeft mogelijk een 'check the box-mentaliteit' tot gevolg.

Het 'performance'-motief

Het tweede basisprincipe heeft betrekking op het creëren van toegevoegde waarde. In het bedrijfsleven zal dit met name betrekking hebben op het creëren van aandeelhouderswaarde. In de publieke sector zal het performancemotief betrekking hebben op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Hierbij kent risicomanagement een offensief karakter. Het is gericht op bedreigingen die het bereiken van deze doelstellingen in de weg kunnen staan. Het performancemotief is dan ook gericht op het waarborgen van het (commerciële) bestaansrecht van de organisatie, ofwel een 'licence to survive'.

Interessant in dit kader is een onderzoek van Booz Allen Hamilton uit 2004 naar de belangrijkste redenen voor het verlies van aandeelhouderswaarde. Dit onderzoek toonde aan dat in slechts 13% van de onderzochte ondernemingen het verlies aan aandeelhouderswaarde, of breder geformuleerd 'maatschappelijk nut', te wijten was aan het niet voldoen aan wet- en regelgeving. De overige 87% was te wijten aan operationele en strategische blunders.

Figuur 1.1 Redenen voor het verlies aan aandeelhouderswaarde (bron: Booz Allen Hamilton 2004)



1.1.2 VAN RISICOMANAGEMENT NAAR INTEGRAAL RISICOMANAGEMENT

Zoals uit het aangehaalde onderzoek blijkt wordt het bestaansrecht van een organisatie in hoge mate bedreigd door andere soorten risico's dan waar we traditioneel gewend zijn naar te kijken. Als uw medewerkers of collega's melding maken dat risicomanagement 'moet van de accountant' spreken we enkel over het 'conformance'-motief. Maar ondertussen weten we dat 'het mislukken van het echte werk', te weten het nakomen van onze beloftes in termen van winstprognoses of het realiseren van doelstellingen, in belangrijke mate voorkomen had kunnen worden door strategische en operationele risico's goed te beheersen. Integraal heeft hierbij betrekking op het inrichten van risicomanagementprocessen op strategische en operationele doelen, financiële verslaggeving en de naleving van wet- en regelgeving. Kortom: het 'conformance'- en 'performance'-terrein gecombineerd.

Opmerkelijk in dit kader is de hoeveelheid tijd en geld die beursgenoteerde ondernemingen hebben besteed om te voldoen aan wet- en regelgeving alsook de bijbehorende kritiek daarop. Zo pleitte de Amerikaanse senator Ron Paul in april 2005 in het Amerikaanse congres voor minder strenge regelgeving ten aanzien van financiële verslaggeving omdat Sarbanes-Oxley te kostbaar en te tijdsintensief is voor beursgenoteerde bedrijven in de Verenigde Staten. In totaal is tot en met januari 2008 reeds 1,2 triljoen dollar besteed om te voldoen aan Sarbanes-Oxley.[1] Amerikaanse congresleden vrezen de opkomst van andere kapitaalmarkten, zoals de London Stock Exchange, ten nadele van Nasdaq en de Dow Jones.

1.2 Het COSO ERM-model

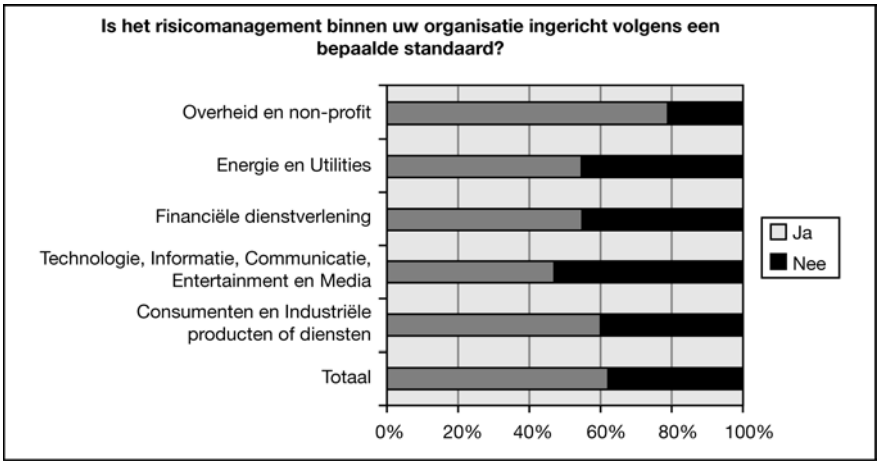
1.2.1 COSO HET MEEST GEBRUIKTE REFERENTIEMODEL VOOR (INTEGRAAL) RISICOMANAGEMENT

Wereldwijd hebben verschillende instanties standaarden ontwikkeld voor de vormgeving van (integraal) risicomanagement. Het meest recente en bekende is het door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) gepubliceerde raamwerk COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework uit 2004, dat voortborduurt op het COSO Internal Control – Integrated Framework uit 1992. Andere standaarden vinden vaak hun oorsprong binnen een bepaalde branche of een bepaald land. Zo is er de Australian/New Zealand Risk Management Standard 4360 waarvan reeds in 1995 de eerste versie werd uitgegeven door de Council of Standards voor beide landen. Voorbeelden van branchespecifieke standaarden zijn Basel II voor het bankwezen en Solvency II voor het verzekeringswezen.

1 WorldNetDaily, 'U.S. in the red and getting redder', Ilana Mercer, February 29, 2008.

Uit onderzoek van PricewaterhouseCoopers en de Rijksuniversiteit Groningen in 2004 onder leden van het Controllers Instituut blijkt dat 63% van de respondenten gebruikmaakt van een standaardrisicomanagementmethodiek. Van deze groep hanteert bijna driekwart van de respondenten COSO.

Figuur 1.2 Het gebruik van risicomanagementstandaarden in Nederland (bron: PricewaterhouseCoopers en Rijksuniversiteit Groningen, 2004)



1.2.2 TEKORTKOMINGEN COSO ERM

Ondanks het gegeven dat COSO ERM wereldwijd veelvoudig wordt toegepast, is er ook kritiek op het model. Kritiek die zich in belangrijke mate richt op de praktische bruikbaarheid ervan. Hierna volgt een overzicht van veelgehoorde punten van kritiek.

1. Geen eenduidig normenkader
Een veel gehoorde kritiek op COSO ERM is het theoretische karakter van het model. COSO ERM is conceptueel van aard en beschrijft slechts een aantal aandachtspunten voor de inrichting van risicomanagement en interne beheersing. Wel zijn voor COSO ERM ondersteunende werkdocumenten beschikbaar waarin, door middel van praktische voorbeelden, de (deel)componenten nader worden uitgelegd. Echter, een concreet en eenduidig normenkader voor het beoordelen van (de effectiviteit van) risicomanagement en interne beheersingssystemen ontbreekt. Dit is jammer omdat van veel bestuurders, in navolging van corporate-governanceregelgeving, een expliciete uitspraak wordt verwacht over de effectiviteit van – delen van – hun risicomanagement- en interne beheersingssystemen.

2. Ontbreken stappenplan
Voor het implementeren van risicomanagement is een eenduidig en concreet stappenplan van wezenlijk belang. COSO ERM voorziet niet in een dergelijk stappenplan voor implementatie. Veel organisaties worstelen dan ook met de vraag 'waar en hoe te beginnen'. Afhankelijk van de aanleiding en de sponsoren voor de implementatie van risicomanagement leidt dit tot specifieke complicaties. Als voorbeeld noemen we het ontwikkelen van een beheersingsraamwerk voor het management naar aanleiding van de introductie van een corporate-governancecode. Het stappenplan voor een dergelijke implementatie is geheel anders dan wanneer een organisatie start met een risicogebaseerde auditaanpak waarmee een auditafdeling het management informeert over de effectiviteit van de beheersing.

3. Smalle definitie van interne beheersing
Interne beheersing wordt binnen het COSO ERM-raamwerk gedefinieerd als richtlijnen en procedures gericht op het waarborgen dat risico's adequaat worden beheerst. Beheersing richt zich hierbij op het reduceren van (de gevolgen van) risico's. De betekenis van interne beheersing in relatie tot het verzilveren van kansen wordt niet nader uitgewerkt. Dit is opvallend omdat naar verwachting de aard van de activiteiten beduidend verschilt. Zo zal de beheersing van risico's gepaard gaan met bijvoorbeeld verificaties, 'checks' en functiescheidingen. Het verzilveren van kansen richt zich veel minder op dergelijke controles maar meer op het optuigen en realiseren van (de juiste) projecten. De toegevoegde waarde van strategische planning en planning en control blijft binnen COSO ERM dan ook onderbelicht.

4. Permanente actualisering
Een laatste punt van kritiek komt voort uit problemen die organisaties ervaren rondom het borgen en het actueel houden van risicomanagement en interne beheersingssystemen. Vooral in situaties waarin organisaties snelle en ingrijpende veranderingen ondergaan, zoals bij fusies of de invoering van nieuwe wetgeving. Binnen het COSO ERM-raamwerk worden in beperkte mate handreikingen geboden voor het borgen en actueel houden van risicomanagement- en interne beheersingssystemen. Dit is jammer omdat organisaties juist in dergelijke situaties het meeste behoefte hebben aan adequate risicomanagement- en interne beheersingssystemen.

1.3 ERMplus

1.3.1 DOELSTELLING

Doelstelling van dit boek is een meer uitgewerkte methodiek te bieden om COSO ERM binnen uw organisatie meer handen en voeten te geven en tekortkomingen

van dit model zo veel mogelijk weg te nemen. Via meer concrete handvatten en inzichten wordt een routekaart geboden die beoogt de praktische toepasbaarheid van COSO ERM te vergroten.

In figuur 1.3 is een nadere uiteenzetting gegeven op welke wijze de genoemde tekortkomingen worden weggenomen.

Figuur 1.3 Invulling tekortkomingen COSO ERM

Tekortkoming COSO ERM	**ERMplus**
1. Geen eenduidig normenkader	Binnen ERMplus worden de componenten uit het ERM-model gedetailleerder uitgewerkt waarbij zoveel mogelijk concrete handreikingen worden geboden. Deze uitwerking is een nadere concretisering van de deelcomponenten en vormt daarmee een eenduidiger normenkader voor de beoordeling van risicomanagement en interne beheersing
2. Ontbreken stappenplan	In dit boek is een concreet stappenplan uitgewerkt voor het implementeren van risicomanagement. Aanvullend wordt het stappenplan verrijkt door middel van implementatiestrategieën. Deze implementatiestrategieën hangen nauw samen met de plaats in de organisatie waar de implementatie aanvangt. Deze implementatiestrategieën worden hierna aanvliegroutes voor implementatie genoemd
3. Smalle definitie van interne beheersing	ERMplus onderkent een integraal beheersingskader waarbij expliciet een instrumentarium wordt geboden voor het verzilveren van kansen. Hierbij wordt nauw aansluiting gezocht met de betekenis van de planning- en controlcyclus en de rol van personeel en organisatie. Aanvullend maakt ERMplus onderscheid tussen interne beheersing voor strategische en procesrisico's
4. Permanente actualisering	Het onderhoud van risicoprofielen en beheersingskaders is binnen EMRplus uitgewerkt aan de hand van een vijftal rollen, te weten materiedeskundige, management, risicomanager, controller en auditor. Een of meer van deze rollen kunnen, in onderlinge samenwerking, zorgdragen voor het actualiseren van risicomanagement

Hoewel veel tijd en energie geïnvesteerd is in het uitwerken van deze methodiek, zullen in de loop der tijd ongetwijfeld nieuwe inzichten ontstaan die de kwaliteit van deze aanpak verder zal verbeteren. Zo bezien is dit boek dan ook geen statisch document. Mocht u bij het lezen van dit boek hiertoe suggesties willen doen, dan bent u van harte uitgenodigd.

1.3.2 UITGANGSPUNTEN

Voor het uitwerken van de ERMplus-methodiek is een aantal uitgangspunten gedefinieerd. Deze uitgangspunten vormen belangrijke principes voor de aard en wijze van invulling van de methodiek. Deze uitgangspunten zijn:

– Binnen dit boek wordt corporate governance bezien vanuit twee aandachtsgebieden: goed bestuur en het afleggen van verantwoording.

- Risicomanagement wordt binnen dit boek eveneens gezien als een onderdeel van goed bestuur. De toepassing van risicomanagement, als onderdeel van corporate governance, is in de praktijk veelal gericht op getrouwe (financiële) verantwoording en een deugdelijke interne beheersing.
- De kern van risicomanagement zoals beschreven in dit boek, is het bevorderen van waardecreatie en het verbeteren van prestaties. Daarbij richten we ons op de totstandkoming en het realiseren van bedrijfsdoelen, het beoordelen en ontwikkelen van medewerkers en het afleggen van verantwoording aan stakeholders.
- Risicomanagement is een proces, bewerkstelligd door mensen op elk niveau van de organisatie, en gericht op het herkennen van potentiële gebeurtenissen die van invloed zijn op de organisatie en op het beheersen van het risico binnen de risicoacceptatiegraad.
- Risicomanagement is erop gericht om een redelijke, maar geen absolute, mate van zekerheid te bieden aan het management dat organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd.
- Risicomanagement en integraal risicomanagement worden in dit boek als synoniemen gebruikt. Integraal heeft hierbij betrekking op enerzijds een geïntegreerde beheersing van strategische, operationele, financiële en compliancerisico's; deze risico's worden niet enkel vanuit aparte specialistische functies en afdelingen beheerst. Anderzijds heeft integraal betrekking op de organisatiebrede betrokkenheid van mensen.
- Risicomanagement wordt onderverdeeld in strategisch risicomanagement en procesrisicomanagement. Dit onderscheid is van belang in verband met het beschikbare instrumentarium voor het management van risico's en het verbeteren van prestaties.
- Verantwoording heeft binnen dit boek betrekking op het afleggen van rekenschap aan 'stakeholders' omtrent gerealiseerde prestaties alsmede de effectiviteit van het interne risicomanagement en beheersingssysteem. Verantwoording over prestaties is gekoppeld aan de (beloofde) bedrijfsdoelstellingen. Verantwoording over interne beheersing heeft betrekking op de getrouwheid van de (financiële) verantwoording en effectiviteit van de interne beheersing.
- Risicomanagement is zowel een zaak van het (top)management, de toezichthouder, de interne en externe auditor als de uitvoerder zelf. Zowel het management, de auditor als de medewerker hebben een expliciete verantwoordelijkheid in het beheersen van risico's en het leveren van prestaties. Dit wordt in dit boek geduid als de eerste tot en met de vijfde verdedigingslinie van risicomanagement.
- Raad van commissarissen en raad van toezicht worden in dit boek als synoniemen gebruikt. Beide termen duiden op de rol van een toezichthoudend orgaan. Het gebruik van deze termen verschilt in de praktijk per branche.

1.4 Voor wie is dit boek geschreven?

Dit boek is geschreven voor operationele medewerkers, managers, adviseurs en auditors die in de praktijk betrokken zijn bij risicomanagement. Dit boek heeft als doel hen te voorzien van praktische handvatten en inzichten om risicomanagement aan de hand van het COSO ERM-model te ontwerpen en te implementeren. Voor *operationele medewerkers* wordt een nadere uitleg gegeven rondom de betekenis van specifieke documenten en richtlijnen rondom risicomanagement. Daarnaast treffen zij in dit boek handvatten aan op welke wijze risico's en beheersingsmaatregelen kunnen worden geïdentificeerd, geanalyseerd en worden getest. Voor *managers* bevat het boek handreikingen om van hoger hand sturing te geven aan risicomanagement binnen hun organisatie. Aanvullend biedt het boek een kapstok voor de inrichting van een intern beheersingskader voor het doen functioneren van interne beheersing binnen de lijnorganisatie. Voor *adviseurs* biedt het boek een passende methodiek voor het adviseren van cliënten bij het ontwerp en inrichten van risicomanagement. *Auditors* kunnen met dit boek hun voordeel doen bij het ontwerpen en inrichten van een risicogebaseerde auditaanpak.

De principes van COSO ERM worden in dit boek uitgewerkt aan de hand van gangbare en bekende modellen. Hierdoor stelt het boek, voor iedereen die enigszins vertrouwd is met organisatiekunde en management control, geen bijzondere eisen.

1.5 Verdere indeling van het boek

Dit hoofdstuk heeft een beschouwing gegeven *waarom* risicomanagement van nut en toegevoegde waarde is. De reden waarom we aan risicomanagement zouden moeten doen, is het veiligstellen van het bestaansrecht van de organisatie: vanuit een 'conformance'- en 'performance'-motief.

In het vervolg van dit handboek zullen we allereerst ingaan op de vraag *wat* risicomanagement inhoudt. In hoofdstuk 2 zal hiertoe een introductie worden gegeven van corporate governance en ontwikkelingen binnen het vakgebied risicomanagement. Deze introductie heeft tot doel de achtergrond te schetsen waarlangs belangrijke principes uit het gedachtegoed in dit boek zijn ontstaan. De 'wat-vraag' wordt verder vervolgd door de beschrijving van een gemeenschappelijke taal voor risicomanagement in hoofdstuk 3.

Op de vraag *hoe* risicomanagement kan worden uitgevoerd, zal worden ingegaan in de hoofdstukken 4 tot en met 9. Hoofdstuk 4 richt zich hierbij op de randvoorwaardelijke organisatie van risicomanagement. De inhoudelijke uitvoering van het risicomanagementproces start in hoofdstuk 5 met het identificeren van risico's

en risicostrategieën, gevolgd door het inrichten van beheersing (hoofdstuk 6), monitoring en continu verbeteren (hoofdstuk 7), verantwoording aan de buitenwacht (hoofdstuk 8) en de implementatie van risicomanagement (hoofdstuk 9).

De hoofdstukken 10 tot en met 13 vormen tezamen een *naslagwerk* voor een aantal specifieke onderwerpen. In hoofdstuk 10 wordt een nadere beschouwing gegeven rondom risicomanagement en de kredietcrisis. Eveneens wordt in dit hoofdstuk een toekomstbeeld geschetst rondom de ontwikkeling van het vak risicomanagement. In hoofdstuk 11 wordt een nadere uiteenzetting gegeven van de rol van de raad van commissarissen ten aanzien van risicomanagement en interne beheersing. In hoofdstuk 12 wordt een samenvatting gegeven van de belangrijke wet- en regelgeving in relatie tot risicomanagement in Nederland.

Tot slot treft u in hoofdstuk 13 een nabeschouwing aan in de vorm van een epiloog.

Dit boek beschrijft een methodiek voor het inrichten van integraal risicomanagement. Deze methodiek is praktisch van aard en richt zich op alle betrokkenen binnen het risicomanagementproces. Van directies tot lijnmanagers en proceseigenaren. Van controllers tot auditors. Hierdoor beschikken organisaties snel over een professionele gemeenschappelijke taal voor risicomanagement. Dit boek is gebaseerd op de principes van het COSO ERM-model; wereldwijd het meest gehanteerde model door zowel organisaties als toezichthouders voor adequaat risicomanagement en interne beheersing. Ondanks de grote bekendheid van dit model, bestaat er ook kritiek. Het model is te conceptueel van aard en het ontbreken van een implementatieplan wordt vaak als een groot gemis ervaren. Binnen dit boek worden concrete handvatten geboden voor het identificeren en beheersen van risico's op strategisch en procesniveau. Eveneens beschrijft het boek praktische aanvliegroutes voor het implementeren van risicomanagement waarbij aansluiting wordt gezocht bij de specifieke rollen van betrokken functionarissen en afdelingen. Tot slot biedt het boek een verfrissende analyse van de kredietcrisis en de relatie hiervan met risicomanagement en geeft het een duidelijke toekomstvisie weer rondom de ontwikkeling van het vakgebied.

Over de auteur
Drs. Urjan Claassen RA RE CIA is verbonden als vennoot aan Clascon (www.clascon.nl). Daarnaast is hij universitair docent Advanced Auditing aan de Nyenrode Business Universiteit.

Clascon is een gespecialiseerd adviesbureau op het gebied van risicomanagement, internal audit en comliance. Clascon helpt organisaties in het creëren van waarde middels een op maat gemaakt dienstverleningsconcept, trainingen en ondersteunende risicomanagementsoftware.

9 789013 064049

vakmedianet

www.cmweb.nl

clascon®