AethiQs.

Remain Relevant!

Maart 2021

Risicomanagement: sympathieën of antipathieën?

Tien dominanties van het vak, die niet meer relevant zijn

AQ.
Week van de
Liefde voor het vak

Signed by AethiQs' Culture

Voorwoord

Dit e-boek is voor alle liefhebbers van het risicomanagementvak en nog meer voor de personen die het vak te abstract, te theoretisch en/of bureaucratisch vinden. Het vak risicomanagement is een vak in ontwikkeling en heeft al een grote bijdrage geleverd aan de besluitvormingsprocessen en boardroom dynamics van organisaties. Cross-sectoraal en ongeacht het thema of het type organisatie: lijnorganisatie, projectorganisatie of uitbestedingsorganisatie.

Door de nieuwe economische realiteit staan bijna alle organisatie én businessmodellen onder druk.
Ongeacht de sector is de vraag naar organisatielegitimiteit meer dan actueel. Wat is het verdien- en bedienmodel? Wat is het opschaal- en afschaalmodel tijdens een pandemie? Welke rol speelt maatschappelijke relevantie in het organisatiemodel? Dit strategische vraagstuk heeft als gevolg dat risicomanagement prominenter op de bestuurdersagenda is komen te staan. Waarom deze logische causaliteit? Het antwoord op deze vraag is dat risicomanagement bijdraagt aan organisatielegitimiteit, zijnde: continuïteit en geloofwaardigheid. Het inzicht om risicomanagement te bezien vanuit het legitimiteitsdenken is nieuw en (pas) sinds een aantal jaren aanwezig. Dit komt mede door de ontwikkeling van het vakgebied zelf en door nieuwe wetenschappelijke methodologieën, zoals de Risk Appetite Value Chain, kortweg RAVC.

AethiQs ziet risicomanagement als een studie. De studie naar de vraag hoe organisaties kunnen voorkomen op drift te raken en kunnen bijdragen aan hun (maatschappelijke) rol in de (zakelijke) samenleving. Een risico staat namelijk niet op zichzelf, omdat het is ingekapseld in deze managerial context van maatschappij en verzakelijking. Deze omhelzing vraagt vanuit het vak om meer aandacht voor de relatieve context van de risicotrigger én het risico-object en niet voor de georganiseerde paranoia door ongestructureerde risico-inschattingen (kans*impact). Risicomanagement is daarom (veel) meer dan het gesprek over kans*impact en denken in lijnen (Three Lines Model). De risicokaart is een goed communicatiemiddel, echter zegt het niets over de daadwerkelijke meervoudige complexiteit van het risico-object dat het proces van kans*impact heeft doorlopen. En het Three Lines Model gaat in essentie over het inrichtingsvraagstuk van risicomanagement (risicogovernance), waarbij mandateren en delegeren de kernbegrippen zijn. Doordat voor het vak van risicomanagement een bepaalde manier van denken is vereist én de gehanteerde technieken, methoden en begrippen nieuw zijn, zien wij dat het vak onterecht betiteld wordt als abstract en bureaucratisch. Het is juist een vak dat bijdraagt aan de executie van de strategie, positionering en reputatie van een organisatie. Het is een vak dat afdelingsoverschrijdend waarde creëert en organisatieonderdelen bij elkaar brengt.

Risicomanagement is verbindend en vernieuwend, waarbij het gaat om de relevantie en niet om de volledigheid van risico's. Risico's evolueren zich, net als organisaties. Het vak ontwikkelt zich, net als andere vakgebieden.

Dit e-boek geeft tien relevante tips om risicomanagement relevant te maken en afscheid te nemen van een aantal dominanties uit het verleden…die nog steeds (te) dominant zijn.

Wij wensen u veel leesplezier én verandervermogen toe!

Inhoudsopgave

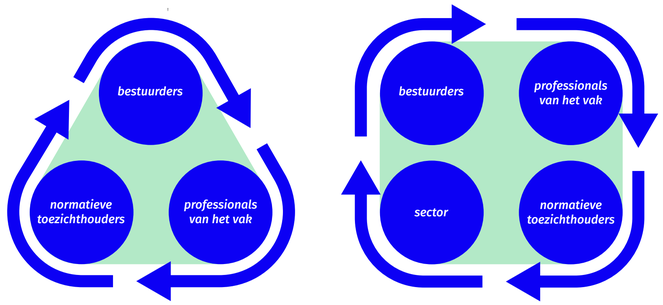
	Voorwoord	2
	Inhoudsopgave	3
1.	Inleiding	4
2.	De dominantie van het financiële domein	9
3.	De dominantie van de risicokaart	12
4.	Dominantie van het eigen theoretische specialisme	20
5.	De dominantie van tijd	24
6.	De dominantie van toezichtsmodellen	26
7.	De dominantie van de lijnen	30
8.	De dominantie van een dominante bestuurder	34
9.	De dominantie van in control-denken	38
10.	De dominantie van een naar binnen gekeerde organisatie	42
11.	De dominantie van complexiteit	44
12.	Nawoord	48
13.	Bibliografie	49

Beluister onze kennis ook via de AethiQs podcast

1. Inleiding

Het vak risicomanagement is een relatief jong vakgebied, vanuit een studiegedachte. Bestuurders in verschillende sectoren zijn inmiddels al wel bekend met de terminologieën en basisprincipes van risicomanagement.

Om een volgende stap te maken in ontwikkeling, zowel vanuit het vak als in de interactie aan de bestuurstafel, is het van essentieel belang dat men loskomt van een aantal antipathieën rondom het vak. Zoals bij veel nieuwe ontwikkelingen en introducties zijn er soms vragen en verbazingen. Worden deze vragen en verbazingen niet adequaat geadresseerd, dan ontstaan over een bepaalde tijdsperiode antipathieën. Het geven van antwoord op deze vragen ligt grotendeels in de handen van de driehoek: professionals uit het vak, normatieve toezichthouders en de bestuurders zelf. Allen dienen zich te realiseren dat ze medeverantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van het vak, via de wijze waarop ze een antwoord geven op inhoud en proces. Deze driehoek dient echter vanaf de basis versterkt te worden door bestuurders en professionals van het vak.
Indien dit niet of onvoldoende gebeurt, zal de toezichthouder normatief zijn introductie doen. Wij (AethiQs) zien ook dat de 'driehoek' soms een 'vierkant' wordt doordat de sector zelf de handen ineen slaat en er sectorale codes ontstaan. Laten wij de driehoek en het vierkant eens doorlopen:



Bestuurders: begin bij uzelf en omarm de innovatie in bestuurlijk denken

Bestuurders zouden in hun drukke agenda de rust moeten vinden om nieuwe ontwikkelingen en trends te volgen. Wat is de impact van een bepaalde ontwikkeling? En wat voor effect heeft dit op u als bestuurder en aan de gehele bestuurstafel? En op de besturing van de organisatie? De wijze waarop bestuurders omgaan met nieuwe ontwikkelingen in bestuurlijke, bedrijfskundige en sectorinhoudelijke zin, is essentieel voor de ontwikkeling van een organisatie en een vak, en in dit geval voor risicomanagement. Het samenspel tussen bestuurders en professionals is de sleutel voor groei van dit vak, in samenhang met wat publicisten over het vak schrijven.

Een groot aantal bestuurders ziet in dat risicomanagement een onderwerp is dat frequent op de agenda hoort in de bestuurskamer, sowieso bij materiële bestuursbesluiten. Ongeacht de sector, ongeacht de grootte van een organisatie en ongeacht de dienst of product.

? **Wat is uw zienswijze?**

De professional: zelfreflectie is key

De traditionele risicomanagementprofessionals denken al gauw: 'vraag welke risico's er zijn en wat de beheersing is en visualiseer de uitkomst hiervan in een zogenaamde stoplichtenrapportage'. Gelukkig zien wij dat er steeds meer risicopassionisten opstaan die als professionals de verbinding leggen met de strategie, besluitvorming en executie. De traditionele risicomanagementprofessional is de afgelopen jaren niet in staat gebleken om de boardroom te inspireren en betrokken te worden bij strategische ontwikkelingen.

De stap naar de boardroom, door de risicomanagementprofessional, vraagt om overzicht (boven het vak staan), verbinding (samenhang van de verschillende werelden zien en realiseren) en innovatie (verandervermogen). En vaak zijn deze competenties niet in de traditionele risicomanager terug te vinden.

De nieuwe generatie risicoprofessionals zal zich in deze drie facetten óók moeten bekwamen, door onder andere eigen studie en opleidingen die deze filosofie ook echt onderschrijven en niet methodisch opleiden, maar fundamenteel.

Functiedifferentiatie en aanpassingen in de arbeidsmarkt

Naast deze professionele aanpassingen, zouden de risicomanagementbeoefenaars ook moeten kijken naar de arbeidsmarkt voor risicomanagers. In de visie van AethiQs zou er meer en meer sprake moeten zijn van functiedifferentiatie. Niet elke risicomanager behoeft post-hbo, dan wel postacademisch geschoold te zijn. Indien we als professionals ons werk zo kunnen organiseren dat er sprake is van een strategisch denkkader aan de ene kant en een soort van risicomanagement-operations aan de andere kant, creëren we ook kansen op de arbeidsmarkt. Waarbij (als voorbeeld en niet limitatief bedoeld) het achterhalen van evidence en het beoordelen van de werking van een beheersmaatregel een rol kan zijn voor een professional die minder senior is. Zo creëren wij met z'n allen denkruimte bij de senior professionals en werkgelegenheid voor anderen op mbo-/hbo-niveau. Dit zal de kosten en kennisdiversiteit van de CRO-kolom ten goede uitkomen. Mede ook omdat de kosten van risk en compliance de afgelopen jaren sterk zijn gestegen. AethiQs nodigt partijen en organisaties uit om zich hierbij aan te sluiten.

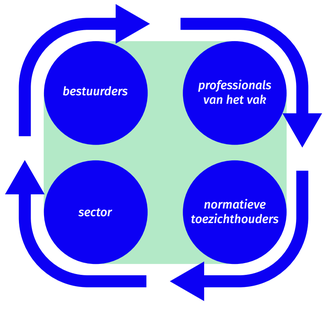
? **Doet u mee?**

De toezichthouder: is zelf ook een line in de assurance-keten

Vanuit zijn wettelijke plicht staat de toezichthouder ook voor de verdere professionalisering van een sector. Alleen wordt dit niet altijd zo gevoeld door bestuurders en professionals in die sector. Er is natuurlijk een aantal voorbeelden in de praktijk dat dit gevoel weerspiegelt, maar dat is niet de essentie. De kern is dat de toezichthouder geen concurrent is, maar wel de zogenaamde 'zesde lijn' in de assurance-keten van risicogovernance vormt. Hij moet daarom kritisch zijn, en dat mag ook zolang het niet zo is dat men op de stoel van de bestuurder gaat zitten of eigenzinnig invulling gaat geven aan wettelijke eisen; het welbekende oprekeffect. Toezichthouders dragen zorg voor een normatieve groei van organisaties in een sector en houden toezicht vanuit de wettelijke kaders. Indien op een goede wijze invulling gegeven wordt dan zal een sector een gedegen maturiteit realiseren, waarbij er ook (of juist) ruimte is voor innovatie en nieuwe toetreders die disruptief zijn.

De sector zelf: zelfregulering is net zo goed

De sector zelf heeft natuurlijk ook een verantwoordelijkheid voor, én als, het collectief. Wij zien bij maatschappelijke, publieke en onderlinge/coöperatieve sectoren dat er een keten van vertrouwen is. Dit uit zich mede in financiële buffers. Er zijn ook sectoren die gezamenlijk kiezen voor een bepaald risicoraamwerk of een bepaalde sectorcode. Of vanaf een bepaalde grens delen in de lasten als sector. Dit heeft als voordeel dat de organisatie (lees bestuurders) zelf aan het stuur zit. Natuurlijk kijkt de toezichthouder dan mee, echter de mate van zelfreflectie en kracht komt vanuit de sector zelf en niet vanuit externe normatieve gedragsregels of de wettelijk opgelegde taak.



Een stap verder dan afstof- en afvinkgedrag

Om de volgende stap te maken in maturiteit van het vak én om verder te komen dan alleen herkenning van begrippen, is het juist van belang dat bestuurders er in slagen c.q. geholpen worden om de huidige antipathieën om te zetten naar sympathieën. Dit is essentieel omdat het vak anders aan de ene kant altijd als ballast zal aanvoelen dan wel ‘geframed’ wordt, en aan de andere kant als normatieve druk vanuit een toezichthouder gezien wordt. Men zal dan blijven hangen in de fase van ‘afstof- en afvinkgedragingen’ in plaats van het te zien als waardecreatie. Er is echter een aantal redenen waardoor de de stap van afstoffen en afvinken naar waardecreatie in deze fase verkeert.

We zien dat het financiële risicomanagementdomein de afgelopen jaren aan de bestuurstafel dominant aanwezig was. Mede door de normatieve invloed van toezichthouders doet het niet-financiële risicomanagementdomein zijn intrede, in een tijdspose van slechts een kleine twintig jaar. Dat er tegenwoordig meer en meer focus komt op andere type risico’s dan de financiële is mede een van de lessen uit het verleden. De financiële modellen hebben grotendeels gefaald. Immers, de financiële problemen van (financiële en gezondheids-) crisissen zijn niet voorspeld, omdat de cijfers in deze modellen geen rekening hielden met de complexiteit en volatiliteit van de wereldwijde connectiviteit.

Het antipathiegevoel door gebrek aan herkenbare definities

Het jonge vak risicomanagement brengt logischerwijs ook een groot aantal nieuwe termen, definities en onderwerpen mee. Vaak roepen nieuwe onderwerpen meer antipathie op bij bestuurders. Al helemaal als nieuwe definities, die vaak ook nog een keer vanuit buitenlandse kaders in het Nederlands gehanteerd worden, hun intrede doen. Termen als Business Continuity Management (BCM), Control Objectives for Information and related Technology (CoBiT) en IT-risk assessment zijn hier voorbeelden van.

Net als in het financiële domein zijn er in het niet-financiële domein Engelse begrippen (Asset Liability Management, ALM, de hiervoor aangehaalde BCM en niet te vergeten het Business Case-denken) die zo ingeburgerd zijn de afgelopen jaren dat men er niet meer bij stilstaat in het dagelijks gebruik. En dan zijn er ook nog eens nieuwe type risico’s die ‘opkomen’ als: integriteitsrisico’s en klimaatrisico’s. Wat betekenen deze risico’s dan? En tot slot worden verschillende begrippen ook nog een keer uitwisselbaar gebruikt, omdat de definities niet zijn afgestemd. Een goed voorbeeld hiervan is de definitie van risicohouding. Dit is vaak een term die in een aantal sectoren vooral financieel gericht is en feitelijk meer de risicobereidheid aangeeft dan de risicohouding (grondhouding) van bestuurders. Deze ‘professionele chaos’ valt de bestuurders niet aan te rekenen. Maar we kunnen daarvoor wel naar professionals, wetgevers en toezichthouders kijken. Zij zouden alert moeten zijn op het gebruik van termen en definities.

Kortom, door onderstaande vier zaken wordt het gevoel van disacceptatie extra aangesproken:

1. Nieuwe begrippen;
2. Begrippen die op het eerste oog niet exact aangeven waar ze voor staan;
3. Nieuwe type risico’s zonder een goede definitie in hanteerbaarheid;
4. Het uitwisselbaar gebruiken van termen en begrippen.

Naast deze vier oorzaken is er een belangrijke vijfde. Dit is het anders en abstract kunnen denken én willen denken. Dit type denken kan leiden tot een extra complexiteit en antipathie tegen het vak, vooral bij bestuurders die de lenigheid niet hebben of deze niet kunnen opbrengen.

Andersdenkenden

Naast dat de termen nieuw zijn, is er ook een andere denkwijze gevraagd. Het ‘anders denken’ roept initieel vaak weerstand op en de nodige antipathieën. Een andere kijk op zaken hebben, staat geduldig op papier maar blijkt in de praktijk lastiger. Vertrouwde patronen loslaten en nieuwe inzichten toe-eigenen is immers niet elke bestuurder gegeven. Het anders denken ligt in het abstract kunnen denken en de dagdagelijkse waan los kunnen laten. Het gaat om strategisch inzicht en het kunnen denken in relaties. Wat als dit gebeurt, wat betekent het dan voor het andere? Een goede risicopassionist kan denken in netwerken en ketens van risico’s in plaats van in enkelvoudige risico’s.

Risicomanagement als verbindende factor voor integraal management

In dit e-boek geven wij een tiental handreikingen hoe de eventuele antipathieën in sympathieën omgevormd kunnen worden. In de visie van AethiQs zal risicomanagement de komende vijf jaar een van de meest dominante denkrichtingen zijn vanuit een integraal gedachtegoed. Daar waar bijvoorbeeld kwaliteitsmanagement en performance management belangrijke vakgebieden waren en zijn, wordt risicomanagement de verbindende factor waardoor integraal management echt tot leven gaat komen en niet meer alleen een term op papier is.

Risicomanagement: top 10 to do's voor sympathie van het vak

1. Bekijk risicomanagement strategisch; het gaat over dilemma management en niet over excuus management;
2. Plaats relevantie boven volledigheid;
3. Versterk via risicogovernance de strategie; dit door te mandateren en delegeren;
4. Realiseer u dat risicomanagement niet ééndimensionaal is en dat kans*impact dus niet voldoende is;
5. Blijf dicht bij de natuurlijke habitat van de bestuurder en handel daarom vanuit een bedrijfsmodel en niet vanuit een toezichtsmodel;
6. Maak risicogebaseerde besluitvorming leidend;
7. Ga voor echt risicopassionisme door te denken in risicobeheer en -management in plaats van in risicomodellen en -theorieën;
8. Stel een eigen normenkader vast en realiseer een zelflerende organisatie met eigenheid;
9. Creëer geen interne mini wetgevende toezichthouder; het gaat om begrip voor de positie in de keten en om het hebben van een eigen visie;
10. Maak risico inspiratie leidend in plaats van risico administratie.

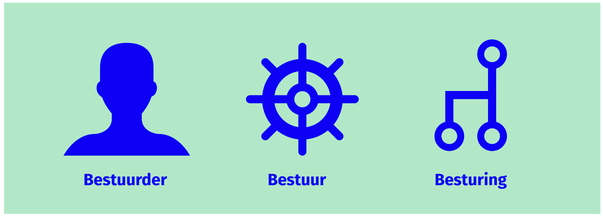
? Bent u er klaar voor om zaken los te laten? Relevantie boven volledigheid.

2. De dominantie van het financiële domein

De dominantie zit opgesloten in de benaming

De dominantie van het financiële risicomanagementdomein wordt gereflecteerd door de benaming van het niet-financiële risicomanagementdomein. Het financiële domein wordt centraal gesteld. Immers, het woordje 'niet' wordt voor het woord financieel geplaatst.
Het niet-financiële domein is jong in studie, en opkomend als expliciete stroming binnen het vakgebied risicomanagement en als verbindende factor tussen strategisch en performance management.

In werkelijkheid is het niet-financiële domein het oudste domein. Immers, alle financiële beginselen zijn, naar inzicht van AethiQs, te herleiden naar een niet-financieel ankerpunt, onder andere bij de beeldvorming, oordeelsvorming of besluitvorming aan de bestuurstafel. Elk besluit dat een bestuurder neemt, is mede gebaseerd op een groot aantal van deze beginselen. Verder wordt besluitvorming mede bepaald door het risico- en rendementsdenken aan de bestuurstafels. Van de individuele bestuurder naar de optelsom van deze individuen in het bestuur als collectief en de wijze van borging in de organisatie, zijnde de besturing. De essentie: bestuurder, bestuur en besturing leunen in essentie en in eerste aanleg op niet-financiële ankerpunten.



Risicohouding - risico-attitude - risk attitude

De risicohouding of risico attitude wordt ook wel risico-en rendementsdenken genoemd, en staat ook bekend als Risk Attitude. Het is hét centrale thema bij besluitvorming vanuit het vak bezien. Als personen hebben wij allemaal een risicorendementsvoorkeur bij de te nemen besluiten. Deze voorkeur kan zijn: het bewust nemen van risico's omdat men erin gelooft dat het rendement navenant is, of het bewust mijden van risico's omdat men geen rendement wenst of het rendement minder belangrijker is ten opzichte van het risico. Men wil het risico niet lopen. Hierover meer in hoofdstuk tien.

Nu terug naar een voorbeeld waaruit blijkt dat het ankerpunt te allen tijde een niet-financieel principe is. Een concreet voorbeeld. In verschillende sectoren wordt gewerkt met zogenaamde *belief based decision-making*, besluitvormingsprincipes. Bij het expliciteren van hoe men bijvoorbeeld wenst te gaan beleggen met gelden van de polishouder, premie van pensioendeelnemers, huurgelden of gelden die betaald worden voor ziektekosten vormt het risico- en rendementsdenken, de risicohouding, het anker bij besluitvormingsprocessen.

In het financiële domein is er een aantal stappen dat normaliter niet geëxpliceerd wordt. Een voorbeeld is de risicohouding en een ander voorbeeld is de risicobereidheid (waar liggen de stoepranden, zoals wij (AethiQs) risicobereidheid noemen). Bijvoorbeeld in het domein van beleggen. In de visie van AethiQs worden beslissingen in zijn geheel opgehangen aan niet-financiële principes en vormen zo het startpunt van dit investmentproces. En zo zijn er tal van voorbeelden over dit jongste domein van niet-financieel risicomanagement, die er wel zijn, maar die niet zijn geëxpliciteerd in het proces. Waarom is dit dan zo essentieel?

Transparantie in besluitvorming vereist explicitering van de risicohouding en risicobereidheid

Belanghebbenden wensen meer en meer inzicht in de besluitvorming en in de achterliggende gedachten daarvan. Hiermee moet dan ook rekening worden gehouden bij de bestuurlijke afwegingen. Bestuurders zullen hun motivatie ten tijde van het besluit transparant dienen te maken. Dit proces start bij het expliciteren van de risicohouding (risico- en rendementsdenken). Een effectieve manier om dit te concretiseren, is via het RAVC-denk- en werkmodel. Dit denk- en werkmodel maakt het mogelijk om op vier niveaus de risicohouding te meten en te bepalen.

Op het niveau van de:

1. individuele bestuurder (ik-perspectief);
2. het bestuur als geheel (wij-perspectief);
3. besturing, zijnde het governance-perspectief (organisatieperspectief);
4. specifiek thema of speerpunt (domeinperspectief).

Door oprecht de tijd te nemen voor dit proces, en niet alleen te besturen op basis van de vele pagina's aan bestuursstukken, zal er sprake zijn van sympathie en geen antipathie. Het oprecht kennen en herkennen van de bestuurlijke kracht van het individu en hoe dit samenkomt in de besluitvorming vanuit risico- en rendementsdenken.

? **Weet u wat het risico- en rendementsdenken is van uw bestuur?**

De professional, de passionist: risico-inspiratie boven risico-administratie

Aan risicomanagers en -professionals die affiniteit hebben met risicomanagement doen wij de oproep om de twee domeinen (financieel en niet-financieel) als volwaardig op de bestuursagenda geplaatst te krijgen en om de intrinsieke motivatie bij bestuurders te inspireren. Heb de lenigheid om je als professional te verdiepen in deze werkwijze en zo te komen tot inspiratie, in plaats van je enkel en alleen te richten op de administratie rondom risico's. Voer het echte gesprek over de relevantie van risico- en rendementsdenken bij besluitvorming en strategie aan tafel van bestuurders, in plaats een kans*impact-matrix te doorlopen.

De bestuurder: heb rust en geef trust

Voor bestuurders geldt dat zij de 'rust' moeten hebben, met begrip voor hun agenda's, om zich te verdiepen in een jonge discipline en de professionals de 'trust' moeten geven om samen te ontwikkelen en te leren. Dit omdat het oprecht de besluitvorming ten goede komt en ook de boardroom dynamics. Eenieder is hierbij gebaat: de deelnemers, de klanten, de bestuurder, de professional en de gehele organisatie. Hoe méér kennis, hoe méér inzicht en overzicht. Door het financiële risicodomein niet als dominant te zien en het niet-financiële als gelijkwaardig te beschouwen, ontstaat er des te meer waardecreatie.

De volgende antipathie is tegenwoordig vrijwel synoniem voor het vak.

3. De dominantie van de risicokaart

Het meest in het oog springende herkenningspunt van risicomanagement is nog steeds de risicokaart, ook wel heatmap genoemd. Om te komen tot een kans*impact van geïdentificeerde risico's, is een vaak gehoorde mening dat hieraan een niet-inspirerend administratief proces voorafgaat. Doordat dit proces van risicowegingen de afgelopen jaren centraal heeft gestaan in het vak, heeft risicomanagement ook een klank van bureaucratisch c.q. administratief gekregen. Het is een proces van georganiseerde paranoia geworden. Dit is te wijten aan de beoefenaars van het vak en aan de toezichthouders. Men is er samen nog onvoldoende in geslaagd om bestuurders mee te nemen in wat de essentie is van kans*impact.

De essentie is namelijk het proces zelf

Het proces an zich is leidend en niet de vereenvoudigde uitkomst van een weging. In de praktijk zien we dat risico's in twee decimalen worden uitgedrukt. Een risico-object is menig malen complexer dan de simpele kans*impact-weging. Het proces zelf is leidend door de dialoog en de communicatie die hierbij hoort. Het gaat om het meerdimensionale inzicht dat ontstaat bij de risicoweging en -prioritering, doordat meerdere aanwezigen hun mening geven over hun zienswijze ten aanzien van een risico.

Creëren van een lerende organisatie

Het gestructureerd doorlopen van het proces van risicoweging en -prioritering is een van de kenmerken van een lerende organisatie, zonder te vervallen in risico-administratie.

Bruto/netto-denken, vanuit het huidige denkkader

Om van deze antipathie een sympathie te maken, zou in de visie van AethiQs het volgende denk- en werkproces doorlopen kunnen worden. Om de geïdentificeerde risico's te wegen, wordt vaak het zogenaamde 'bruto/netto-proces' doorlopen. Hierbij dient nagedacht te worden over wat, zonder beheersing, het risico is. Deze wijze van denken is vaak (te) abstract. Er moet eerst bepaald worden welke onderdelen van de organisatie tot de zogenaamde 'basisconfiguratie' horen.
Dus bij het inclusieve deel van de bruto-definitie. Deze basisconfiguratie-elementen worden dan niet meegenomen als beheersmaatregel, omdat ze evident verbonden zijn aan de organisatie of sector. In de praktijk kan dit werkproces voor het nodige onbegrip zorgen en tot disacceptatie van het vak leiden.

Netto/bruto-denken, maar dan anders

Een andere manier van risicoweging en risicocommunicatie is die van 'netto/bruto-denken'. De stappen die hierbij doorlopen dienen te worden, zijn:

Stap 1:	bespreken van de doelstelling of ambitie en de hierbij geïdentificeerde risico's;
Stap 2:	vaststellen welke doelstelling niet wordt gehaald als dit risico zich voordoet. Of vaststellen in welk proces dan een mogelijke verstoring optreedt;
Stap 3:	het geïdentificeerde risico wegen (relevantie*materialiteit) zoals een bestuurder denkt dat dit nu is. Dit is het geval voor als men voor het eerst een risicoafweging maakt;
Stap 4:	in kaart brengen met welke beheersmaatregelen de bestuurder rekening heeft gehouden tijdens het wegen van het risico;
Stap 5:	de weging opnieuw maken, echter zonder de aangehaalde beheersmaatregelen. De uitkomst is dan het bruto-risico (zoals wij dit in het huidige denkkader omschrijven). Door een degelijk proces te doorlopen, wordt het besturingsproces van een bestuurder meer aangesproken en creëert de facilitator meer waarde voor het bestuur. Denken in relevantie en materialiteit, en niet meer in kans en impact;
Stap 6:	nagaan of de bestuurder zich comfortabel voelt bij de kosten van de beheersing in relatie tot het risico. Immers, elke beheersmaatregel is een economisch goed en het rendement (beheersing/kans) moet hoger zijn dan de kosten;
Stap 7:	nagaan of het risico past in het risico- en rendementsdenken van de bestuurder. Indien dit niet zo is dan zou men kunnen denken aan extra beheersmaatregelen.

Opzet, bestaan, borging en werking

Het proces van bruto/netto of netto/bruto-denken dient periodiek herhaald te worden in een risicoplannings- en controlcyclus. Immers, de wereld is niet statisch en er kunnen verschillen, dan wel nieuwe risico's en kansen optreden. De vraag is dan of de beheersmaatregel ook echt gewerkt heeft. Of deels of wellicht helemaal niet waardoor het risico ontstaat dat een doelstelling niet gehaald wordt. De stap om de effectiviteit van de beheersmaatregel te analyseren, wordt ook wel aangeduid als 'werking'. De stap om na te denken over welk risico, in welk proces, en voor welke doelstelling noemt men ook wel 'opzet' en het echt beschrijven van deze stappen 'bestaan'. En het verankeren van de beheersmaatregelen staat ook bekend als 'borgen'.

Welke risicolegenda te hanteren?

Een belangrijke vraag die naar voren komt is hoe de risico's gewogen zouden moeten worden? Naar welke maatstaven zou men de risico's kunnen waarderen? Met andere woorden hoe ziet de risicolegenda eruit?

In de basis kan men ervoor kiezen om een kwalitatieve of een kwantitatieve legenda te hanteren. ***Boven de keus over een keuze, is het van groot belang dat men zich realiseert dat het proces van risicowegingen zeven leerdoelen kent, hetgeen de essentie en relevantie is van het wegen van risico's.*** Het gaat niet om een uitkomst met twee cijfers achter de komma.

Het risico-object is complexer dan de gestructureerde paranoia om risico's te wegen

Het wegen van risico's met behulp van kans*impact, geeft de organisatie inzichten en creëert op een bepaalde manier toegevoegde waarde. Echter is dit proces gekarakteriseerd door de aandacht voor de georganiseerde paranoia via ongestructureerde risico-inschattingen. Het gaat om het relevant maken van een proces van risicoweging en -prioritering.

*Van kans*impact naar relevantie*materialiteit*

De toegevoegde waarde ligt verscholen in het proces van risicoweging én in een andere wijze van organiseren. Het analyseren van dit proces en het expliciteren van de processtappen is cruciaal om inzicht te krijgen in de uitkomsten van de risicoweging en om de uitkomsten van relevantie*materialiteit op waarde te schatten.

De geëxpliciteerde analyse leert een organisatie:

1: een lerende organisatie te worden door het houden van multidisciplinaire dialoogsessies;
2: begrip te creëren voor en over de verschillende verantwoordelijkheden in de samenwerkingsketen van de organisatie;
3: relativiteitsbepaling van de risico's in onderlinge samenhang aan te brengen en te begrijpen;
4: actie-oriëntatie van management door prioritering van de risico's te realiseren in het besluitvormingsproces;
5: begrip van de huidige control-omgeving en waar het versterkt (nieuwe of andere controls) of waar beheersmaatregelen 'ontstapeld' moet worden omdat er door de jaren heen gestapeld is;
6: allocatie van het risicobudget en of andere resources;
7: een effectieve visualisatie te creëren door te communiceren over de risico's en beheersmaatregelen naar stakeholders en hierbij te denken in relevantie*materialiteit en niet in kans*impact.

Een kwalitatieve traditionele legenda heeft als kenmerk dat het gaat om algemeenheden. De kans en impact worden dan vaak aangeduid als:

Legenda voor kans en impact

Kans	Weging	Impact
Zeer gering	1	Zeer gering
Laag	2	Laag
Middel	3	Middel
Hoog	4	Hoog
Vrijwel zeker	5	Catastrofaal

Het voordeel is dat men bij een eerste keer van risicowegingen kennismaakt met het wegen van risico's op een praktische manier. Het nadeel kan zijn dat er geen sprake is van een uniforme interpretatie, waardoor wegingen van verschillende bestuurders niet vergelijkbaar zijn. Alhoewel bij het integraal bespreken van de risicowegingen tussen bestuurders kan een uniformiteit ontstaan in zienswijze door de dialoog aan de bestuurstafel, mits goed gefaciliteerd.

Bij een kwantitatieve legenda wordt een aantal zaken nader geconcretiseerd.

Een traditioneel voorbeeld hiervan in de zorgsector is bijvoorbeeld:

Impact	Kapitaal Management (solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit)	Zorgprocessen (patientveiligheid en zorguitvoering)	Reputatie Management (Integriteit, imago en identiteit)	Technologie & Innovatie	Besturingsfilosofie (gedrag, leiderschap en cultuur)	Kans dat het risico zich voordoet (waarschijnlijkheid, ervaring, in- & extern)				
						1	2	3	4	5
						Zeer gering (minder dan x per 5 jaar)	Laag (minder dan x per jaar)	Middel (Jaarlijks)	Hoog (Maandelijks)	Vrijwel zeker (Wekelijks tot dagelijks)
1	Verwaarloosbaar: De netto schade is verwaarloosbaar als het effect van het risico op het exploitatieresultaat kleiner is dan 1.000 euro.	• Zeer geringe impact op de zorgcontinuïteit • Procesverstoring binnen eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de afdeling • Geen risico's voor de patiëntveiligheid • Geen gevaar voor personen	Interne discussie= Individuele klachten 1	Er kan worden verwacht dat een dreiging een verwaarloosbaar negatief effect zal hebben op de systemen en/of datagebruik en/of dataverlies en/of data integriteit van de organisatie, individuen of andere organisaties	Creatief, in alles wat we doen is veiligheid gewaarborgd	1	2	3	4	5
2	Klein: De netto schade is klein als het effect van het risico op het exploitatieresultaat tussen de 1.000 euro en 10.000 euro ligt.	• Beperkte impact op de zorgcontinuïteit • Goed beheersbaar; beheersmaatregelen op basis vastgestelde procedures en richtlijnen • Consequenties voor de (aantallen) patiënten zijn beperkt in duur en omvang • Beperkte risico's voor de patiëntveiligheid	Externe discussie= Individuele Klachten 1 - 10	Er kan worden verwacht dat de dreiging een beperkt negatief effect zal hebben op de systemen en/of datagebruik en/of dataverlies en/of data integriteit van de organisatie, individuen of andere organisaties	Proactief, we zoeken actief naar verbeteringen	2	4	6	8	10
3	Matig: De netto schade is matig als het effect van het risico op het exploitatie-resultaat tussen de 10.000 euro en 75.000 euro ligt.	• Substantiële impact op de zorgcontinuïteit • Aanzienlijke risico's voor de patiëntveiligheid • Procesverstoring is afdeling overstijgend • Herstel van de situatie vereist projectmatige samenwerking van diverse afdelingen en inzet van (extra) middelen • Media-aandacht	Lokale commotie= Individuele klachten 10-100	De dreiging kan naar verwachting een ernstig negatief effect zal hebben op de systemen en/of datagebruik en/of dataverlies en/of data integriteit van de organisatie, individuen of andere organisaties. Een ernstig nadelig effect betekent dat, bijvoorbeeld. de dreiging gebeurtenis zou kunnen: resulteren in aanzienlijke schade aan personen die geen verlies van leven of ernstig levensbedreigend letsel met zich meebrengt.	Calculatief, we werken volgens systemen en processen	3	6	9	12	15
4	Behoorlijk: De netto schade is behoorlijk als het effect van het risico op het exploitatieresultaat tussen de 75.000 euro en 250.000 euro ligt.	• Grote risico's voor de zorgcontinuïteit • Interne slachtoffers en grote gevolgen voor patiënten, bezoekers en medewerkers • Gevaar voor personen • Uitval van interne processen met kans op slachtoffers • Onvoldoende informatie m.b.t. oorzaak en duur van de verstoring • Grote kans op imago/ reputatieschade • Veel media-aandacht (incl. bestuurlijke/publicitaire/ imagocrisis)	Regionale publicatie= Individuele klachten 100-1.000	Er kan worden verwacht dat de dreiging een ernstig of catastrofaal negatief effect zal hebben op de systemen en/of datagebruik en/of dataverlies en/of data integriteit van de organisatie, individuen of andere organisaties. Een ernstig nadelig effect betekent dat, bijvoorbeeld. de dreiging gebeurtenis zou kunnen: resulteren in aanzienlijke schade aan personen die geen verlies van leven of ernstig levensbedreigend letsel met zich meebrengt.	Reactief, we reageren na een incident	4	8	12	16	20
5	Ernstig: De netto schade is ernstig als het effect van het risico op het exploitatieresultaat boven de 250.000 euro ligt.	• Opgeschaalde externe hulpverlening is nodig om de situatie op te lossen of het Regionaal Beleids Team (overheid) coördineert/geeft aanwijzingen • Grootschalige en langdurige onderbreking van de zorgcontinuïteit • Continuïteit wordt bedreigd	Nationale publicatie= Negatief oordeel van Inspectie	Er kan worden verwacht dat de dreiging meerdere ernstige of catastrofale negatieve effecten zal hebben op de systemen en/of datagebruik en/of dataverlies en/of data integriteit van de organisatie, individuen of andere organisaties. Een ernstig nadelig effect betekent dat, bijvoorbeeld. de dreiging gebeurtenis zou kunnen: resulteren in aanzienlijke schade aan personen die geen verlies van leven of ernstig levensbedreigend letsel met zich meebrengt.	Pathalogische houding, alles mag zolang we niet gepakt worden	5	10	15	20	25

Het voordeel van een dergelijke kwantificering is dat te allen tijde duidelijk is langs welke criteria de wegingen plaats hebben gevonden. Het nadeel kan zijn dat de uitkomst als belangrijker wordt gezien dan het proces zelf. Nieuwsgierig naar de relevantie*materialiteit risicokaart van AethiQs? Innoveert u mee in het vak? Mail ons op Hallo@AethiQs.nl.

Risicobudget en relativiteit in de weging

Bij de uitkomsten van bruto/netto of netto/bruto is het van belang dat de risico's in totale samenhang bekeken worden. De risico's zijn echter vaak individueel gewogen en niet in onderlinge samenhang bekeken.

De samenhang tussen alle risico's bespreken is de volgende stap. Risico's zouden een andere weging kunnen krijgen indien ze in onderlinge samenhang bekeken worden. Wij noemen dit het relativiteitsproces. Dit omdat alle risico's in onderlinge relativiteit worden besproken, terwijl ze initieel eerder individueel gewogen zijn.

Naast het relativiteitsproces is het essentieel om te benadrukken dat het benoemen van een beheersing gelijk staat aan een economisch principe van kosten en opbrengsten. Elke beheersmaatregel kost geld. Het moet werken, anders is er geen goede investering gedaan.

? **Zijn de beheersmaatregelen in uw organisatie van voldoende kwaliteit en de investering waard?**

Nu weer terug naar de risicokaart.

Een risicokaart groeit mee met uw data en inzichten

Zoals eerder aangegeven is de risicokaart een belangrijk herkenningsinstrument voor risicomanagement. De vraag die hierbij aan de orde komt, is: welke type risicokaart te hanteren? Een 3-, 5- of 10-puntenschaal. Het gebruik van de risicokaart moet het gedachtegoed achter het wegen van de risico's reflecteren. Hanteer een kaart die goed 'aanvoelt' bij het bestuurlijke proces in de organisatie. Ook hier is sprake van een bepaalde mate van gradatie in implementatie.

Stapje voor stapje beter

Stel dit is het eerste jaar dat u aan risicowegingen gaat doen? Dan zou een zuivere kwalitatieve legenda volstaan om de bekendheid te borgen. Het jaar erop een mix van kwalitatieve en kwantitatieve, en weer een jaar later een zuivere kwantitatieve. Dit kan omdat u dan ook voor drie jaar aan data hebt verzameld waarop u uw legenda kunt baseren. Door niet in één keer een groot nieuw instrument te presenteren, creëert u sympathie voor en geen antipathie tegen het vak. Geef inzicht in het groeiproces dat u als professional stap voor stap gaat doorlopen met het bestuur. En neem uw sectortoezichthouder hierin mee. Het kan zo zijn dat men een ander ritme wenst dan u voor ogen heeft. Ook dit is dan onderwerp van gesprek.

Welke kaart u ook kiest, van essentieel belang is dat de kaart de risicohouding en risicobereidheid reflecteert. Daarom kan het niet zo zijn dat u een risicokaart van het internet neemt en deze gebruikt. Omdat uw risicokaart, uw risicohouding en risicobereidheid reflecteert.

? **Wat is de oorsprong van uw risicokaart?**

? **Is deze in lijn met de risicohouding van uw bestuur?**

Nieuwsgierig naar de relevantie*materialiteit risicokaart van AethiQs? Innoveert u mee in het vak? Mail ons op Hallo@AethiQs.nl.

We gaan door naar nummer drie, die gaat over de dominantie van de theorie.

4. Dominantie van het eigen theoretische specialisme

Om een integraal proces op de verschillende onderdelen van risicomanagement te kunnen realiseren, is het van groot belang om een eigen organisatiespecifieke normenkader vast te stellen. En dit normenkader te monitoren in een goede risicoplanning- en controlcyclus die appelleert aan de verschillende kennisdomeinen. Het is dus niet wenselijk dat elk kennisdomein (elke specialist) zijn eigen normenkader en zo zijn eigen taal en werkomgeving creëert, waarbij de verschillende kennisdomeinen niet met elkaar in relatie gebracht worden. Dan blijven er namelijk verschillende 'talen van risicomanagement' bestaan en ontstaat er geen gemeenschappelijke taal. Indien alle vakspecialisten bij hun eigen theoretische waarheid blijven, blijft risicomanagement een theoretische exercitie en hiermee een antipathie.

Waarom zouden organisaties een eigen normenkader moeten hebben? 'Wij hebben alles uitbesteed', is een vaak gehoorde kreet als het gaat om de werking aan de bestuurstafel bij uitbestedingsorganisaties, als type organisatie. Het is algemeen bekend dat uitbesteding niet betekent dat ook de eindverantwoordelijkheid is uitbesteed. Een voorbeeld hiervan is een pensioenfonds dat in essentie zijn pensioenadministratie en vermogensbeheer heeft uitbesteed. Wat wij ook vaak horen: 'De wetgever bepaalt de norm en niet wij als organisatie'. Ongeacht uw type organisatie opereert u ook vanuit een wettelijk kader en tegelijkertijd is het zo dat u bepaalt hoe u uw organisatie inricht, rekening houdend met wet- en regelgeving. Hierin bent u nog steeds uw eigen voorzitter.

De vraag die dit type organisaties kunnen stellen is: Zijn wij als bestuur reactief en kopiëren wij anderen óf denken wij zelf ook na en initiëren wij een strategische keuze? Indien u geen consumerend bestuur wenst te zijn dat zich alles laat voorschrijven en zelf geen zicht en inzicht heeft, dan is het essentieel om een eigen normenkader te hebben waar uw uitbestedingsbeleid (als voorbeeld) of uw interne organisatie aan moet voldoen. Dit is dus niet het standaarddocument van een uitbestedingsorganisatie of een kopie van een document dat op de website van een concullega is gevonden. Het gaat om uw eigen visie, gedreven door de wil om het écht goed te willen doen voor uw klanten, patiënten, cliënten, deelnemers, inwoners, participanten, kijkers en bezoekers. Dit is impliciet aanwezig bij besturen. Het is cruciaal om dit te expliciteren.

? Heeft u een integraal normenkader gebaseerd op uw uitgangspunten en waarden?

Verbinding door samenhang

De vragen zijn dan: Hoe creëert de organisatie een eigen normenkader? Dusdanig dat het waardecreërend is en niet een standaard rapport van een uitvoeringsorganisatie of extern bestuursbureau of een kopie van een concullega? Het antwoord op deze vragen kan gevonden worden door een gestructureerd proces te volgen. Het antwoord op de eerste vraag is dat het proces om een eigen normenkader vast te stellen begint bij het expliciteren van de risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantie van het bestuur. Het doorlopen van dit proces geeft energie en inzicht, en creëert verbinding binnen teams en organisatielagen. Het bepaalt richting en is randvoorwaardelijk voor beleid.
De tweede vraag die beantwoord moet worden is: Wat zijn de huidige ongeschreven impliciete regels waarmee intern gewerkt wordt? En zijn deze in lijn met het antwoord uit de eerste vraag? Of is de organisatie in de dagdagelijkse operatie losgeraakt van de strategische uitgangspunten en normen? Dit zal dan tot uiting komen in (niet limitatief): (reken)modellen en de uitkomsten hiervan, cultuur, werkwijze en monitoring van onderdelen. Het in lijn brengen van deze ongeschreven regels en wellicht ook geschreven regels met de expliciete risicohouding, risicobereidheid en risicotoleranties is essentieel én zal de administratieve last (procedures en protocollen) verminderen. We durven gerust te zeggen: sterk verminderen!

De drie elementaire eenheden

De risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantie zijn de meest elementaire onderdelen in wat wij de strategische risicomanagementcyclus noemen. Het expliciteren en concretiseren van deze drie-eenheid is cruciaal. De verbinding tussen het antwoord op bovenstaande vragen ligt in essentie opgesloten in het samenspel tussen deze drie grootheden. Het concrete antwoord is dat het bestuur meerdere essentiële indicatoren benoemt en per indicator een meetgetal of signaalwaarde opgeeft. Het meetgetal komt voort uit de eerder gerefereerde risicotolerantie.

Dit normenkader dient volgens AethiQs voorgelegd te worden aan de uitvoerder c.q. strategische samenwerkingspartner. Elke zichzelf respecterende externe samenwerkingspartner/uitvoerder zal meedenken om te komen tot een implementatie van uw normenkader. Om tot integraal inzicht te komen, is het van belang om alle definities en begrippen samen te laten komen in een rapport voor het bestuur. Zodat het bestuur inzicht heeft in het integrale risicoprofiel van de organisatie. Dit kan via de volgende twee elementen:

1: datatooling
2: functiedifferentiatie in de CRO-kolom

Ad 1: datatooling
Er is goede datatooling, die als een soort 'omnivoor' alle data van de verschillende externe partijen tot één dashboard kan maken. De investeringen zijn laag en de opbrengst is waardecreërend. Als bestuur bestuurt u op basis van wat u belangrijk vindt. Een voorbeeld hiervan is de AQ Relevantie-monitor die alle data samenbrengt zodat het bestuur stuurt op basis van een integraal inzicht passend bij het eigen normenkader.

Ad 2: functiedifferentiatie in de CRO-kolom
Het gaat hier om het creëren van functiedifferentiatie tussen de houder van een risicomanagementfunctie (de CRO) en een strategische risicomanager, die kan dienen als countervailing power c.q. gesprekspartner voor de CRO en ook voor de samenwerkende partijen/ uitvoerders. Deze functionaris kan dan de rapportage beoordelen en adviezen geven aan de functiehouder en/of het bestuur in zijn geheel.

De strategische besturingscyclus van risicomanagement: van opzet en bestaan naar werking door het RAVC-werk- en denkmodel

Risico besturingscyclus	De cruciale elementen	Waarom belangrijk	Documenten: waar dienen ze voor en hoe weten we dat we doen wat we hebben afgesproken in het bestuur...			
			Vaststelling beleid	**Werking realiseren**	**Monitoren en evalueren**	**Frequentie monitoring**
Strategische risicomanagementcyclus: de missie, visie, strategie en strategische doelstellingen vertalen naar een strategisch risicomanagement normenkader en strategische risico's beheersen	**Risicohouding**	Expliciteren van grondhouding ten aanzien van risico en rendement, volgens de classificatie Nul – Kritisch – Gebalanceerd – Opportuun – Maximaal. Deze schaal gaat geleidelijk van risicomijdend naar risicozoekend. Deze menskant van risicomanagement is fundamenteel voor besluitvormings- en besturingsprocessen	Integraal risicomanagement-beleid; Risicomanagement-paragraaf in overige beleidsdocumenten	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Jaarplan risicobeheer	Risicodashboard	Jaarlijks/ wijziging risicoprofiel
	Risicobereidheid	Geeft met principes uitdrukking aan wat het bestuur van waarde en belang acht. Het zijn de zgn. stoepranden waaraan beleid en uitvoering moeten voldoen. Risicobereidheid is daarmee van tevoren vastgelegd voor besluitvormings- en besturingsprocessen.	Integraal risicomanagement-beleid; Risicomanagement-paragraaf in overige beleidsdocumenten	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Proceshuis; Jaarplan risicobeheer	Risicodashboard	Jaarlijks/ wijziging risicoprofiel
	Risicotolerantie	Concretisering van risicobereidheidsprincipes, door normerende streefwaarden en grenzen te bepalen. Zogezegd de hoogte/ dikte van stoepranden. Deze normeringen/ indicatoren zijn essentieel om concreet te toetsen of de uitvoering voldoet aan door het bestuur vastgestelde normering.	Integraal risicomanagement-beleid	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Bedrijfsmodel/ Proceshuis; Jaarplan risicobeheer	Risicodashboard	Jaarlijks/ wijziging risicoprofiel
	Scenariomanagement/ EigenRisicoBeoordeling (ERB)	Inzicht in scenario's die effect kunnen hebben op het (financiële en niet-financiële) risicoprofiel van het fonds.	Integraal risicomanagement-beleid	Driejaarlijks/ n.a.v. trigger uitvoeren scenario-analyse/ Eigenrisicobeoordelingsproces	Macro-economische ontwikkelingen bijhouden	Continue/risicotrigger
	Strategische risico's	Inzicht in wat de belangrijkste gebeurtenissen zijn die impact hebben op de doelstellingen en strategie van een organisatie.	Integraal risicomanagement-beleid	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Bedrijfsmodel/ Proceshuis; Jaarplan risicobeheer	Risico assessment. Heatmap; Strategische Relevant Risico Control Matrix	Jaarlijks/ wijziging risicoprofiel
	Beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen zijn (organisatorische, technische, gedrags-) interventies die ertoe leiden dat de geïdentificeerde risico's worden beheerst binnen het normenkader van het bestuur, zodat de doelstellingen behaald kunnen worden. Er moet ook een proces zijn waarmee wordt toegezien op de effectiviteit van beheersmaatregelen.	Integraal risicomanagement-beleid	Strategische Relevant Risico Control Matrix; RACI; Bedrijfsmodel/ Proceshuis; Jaarplan risicobeheer	Strategische Relevant Risico Control Matrix; Risico-dashboard	Jaarlijks/ wijziging risicoprofiel
	Externe transparantie	Alle belanghebbenden informeren over de wijze waarop beheerste en integere bedrijfsvoering wordt toegepast en nageleefd.	Integraal risicomanagement-beleid en risicoparagraaf in jaarverslag	Risicoparagraaf Jaarverslag; Bedrijfsmodel/ Proceshuis; Jaarplan risicobeheer	Niet van toepassing	Jaarlijks

De operationele besturingscyclus van risicomanagement: van opzet en bestaan naar werking door het RAVC-werk- en denkmodel

Risico besturingscyclus	De cruciale elementen	Waarom belangrijk	Documenten: waar dienen ze voor en hoe weten we dat we doen wat we hebben afgesproken in het bestuur...			
			Vaststelling beleid	**Werking realiseren**	**Monitoren en evalueren**	**Frequentie monitoring**
Operationele risicomanagementcyclus: de operationele risico's beheersen in lijn met het strategisch risicomanagement normenkader	**Operationele risico's – Bedrijfsmodel**	De (interne en uitbestede) bedrijfsvoering in lijn brengen met het normenkader van de organisatie en voldoen aan het normenkader van toezichthouder.	Integraal risicomanagement-beleid;	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Bedrijfsmodel; Risico-assessment; Heatmap; Inrichting contracten en SLA conform normenkader;	Risico-assessment; Heatmap; Operationele Risico Control Matrix; ISAE; SLA-rapportage; Risicorapportage; Incidentenrapportage;	Afhankelijk type risico/trigger: per incident/ per maand/ per kwartaal/ halfjaarlijks/ per jaar
	Operationele risico's – Integriteit	Integriteit is een belangrijke kernwaarde die nageleefd moet worden en moet voldoen aan normenkader toezichthouder.	Integraal risicomanagement-beleid; Integriteitsbeleid Gedragscode	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Bedrijfsmodel /Proceshuis; Jaarplan risicobeheer	Risico-assessment; Heatmap; Operationele Risico Control Matrix; ISAE; SLA-rapportage; Risicorapportage;	Afhankelijk type risico/trigger: per incident/ per maand/ per kwartaal/ halfjaarlijks/ per jaar
	Operationele risico's – Technologie & Cyber	IT is een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering en van belang voor verandervermogen gezien veranderend pensioenlandschap. Beheersing van IT-systemen en processen is dus cruciaal.	Integraal risicomanagement-beleid; IT-beleid (inclusief cyberrisico's, privacy risico's)	Voorlegger besluitvormingsprocessen; Bedrijfsmodel /Proceshuis; Vragenlijst IT; Cloud-assessment; Jaarplan risicobeheer	Risico-assessment; Heatmap; Operationele Risico Control Matrix; ISAE; SLA-rapportage; Risicorapportage; Incidentenrapportage; Gespreksverslag dialoog met uitvoerders;	Afhankelijk type risico/trigger: per incident/ per maand/ per kwartaal/ halfjaarlijks/ per jaar

De volgende stap, naast het maken van een eigen normenkader, is blijven nadenken over rationaliseren. En dus niet maar blijven doorbouwen wat leidt tot het stapelen van methodes en risico's, waardoor er weer een antipathie gecreëerd wordt. Het creëren van herkenning en een eigen definitie over de vakken en specialismen heen in het eigen normenkader is, in onze visie, essentieel om van een antipathie naar sympathie te komen.

Over doorbouwen en stapelen gesproken, daar gaat nummer vier over in deze top tien.

5. De dominantie van tijd

Een van meest gehoorde antipathieën is dat het risicomanagementproces bureaucratisch is. Dit komt onder andere doordat er door de jaren heen gestapeld is met risico's en controls. Het is blijkbaar een teken van enthousiasme om grote risico control matrices te hebben, ook wel RCM afgekort. De riskprofessional gaat niet op zoek naar de gemene deler om het principe van hergebruik inzetten. Men moet niet gaan stapelen. Dit is de essentie voor dit onderdeel. De essentie is 'ontstapelen door de tijd' en niet 'stapelen door de tijd'.

Elk specialisme in het vak heeft zo zijn eigen methodes en technieken. Maar dit betekent niet dat er geen rode draad te herleiden is binnen alle modellen. Vaak is het zo dat nieuwe wetgeving ook vraagt om een bepaalde wijze van risico-inrichting en risicoanalyse, of dat kwaliteitsmaatregelen als ISO vragen om een risicogestuurde aanpak. Om niet voor elke wetgeving, elke regelgeving, elk vakgebied en elke kwaliteitsmaatstaf een apart proces in te richten en zodoende te gaan stapelen met methodes, is het advies om juist te gaan 'ontstapelen'. Deze aanpak zal leiden tot meer sympathie. De vraag die nu opkomt, is hoe te 'ontstapelen', ongeacht nieuwe wet- en regelgeving of toezichtsregime?

Het antwoord hierop is om te allen tijde hetzelfde proces te doorlopen:

Stap 1: bepaal uw risicohouding (risico- en rendementsdenken, grondhouding ten aanzien risico's);

Stap 2: bepaal uw risicobereidheidsprincipes (stoepranden);

Stap 3: bepaal uw risicotolerantiegrenzen (hoogte en dikte van de stoeprand);

Stap 4: bepaal uw risico's (strategische, operationele of thematische risico's);

Stap 5: bepaal uw control-omgeving. Deze heeft te allen tijde een relatie met de eerdere 4 stappen. Wat zijn uw beheersmaatregelen en passen deze nog in de stappen 1, 2 en 3?

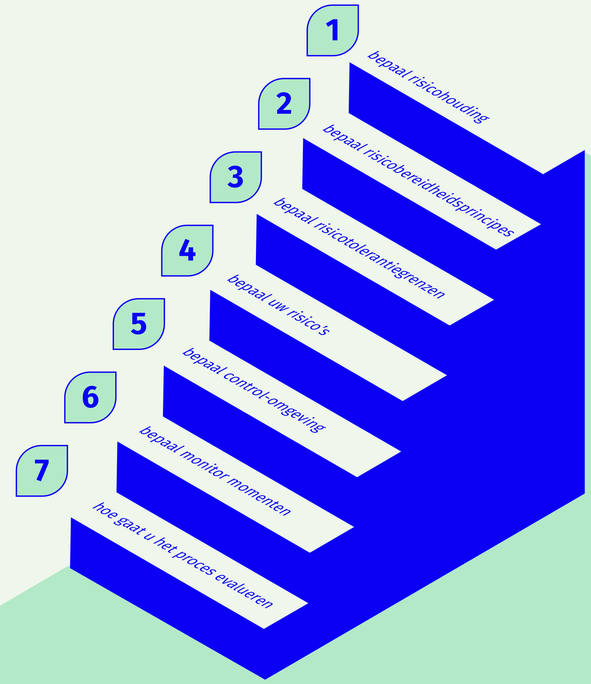
Stap 6: bepaal uw momenten van monitoren (verschillend voor de strategische, operationele en/of thematische cyclus. Wanneer wenst u wat te meten?);

Stap 7: bepaal hoe u het proces (de eerdere zes stappen) gaat evalueren. Zo bepaalt u meteen hoe u gaat ontstapelen. Stel uzelf de vraag of het nog relevant is wat er gemeten wordt. Waarom is dit risico nog actueel en relevant voor ons proces? En zijn de beheersmaatregelen effectief of zijn er andere beheersmaatregelen nodig? Denk hierbij niet direct aan meer beheersmaatregelen.

Op deze wijze van procesinrichting zult u te allen tijde voldoen aan (theoretische) modellen. Het is altijd een top down-proces. Wij noemen dit ook wel: de trap van boven naar beneden lopen. Op welke trede van de trap staat u?

Om de trap neer te zetten en om een bepaalde richting te kiezen, is er kennis nodig van risicomanagement. Risicomanagement is een vak en niet zomaar 'iets' wat een functionaris er wel even bij doet. Het gaat om een essentieel deel om de organisatielegitimiteit te realiseren, te behouden dan wel terug te krijgen. Door u elk jaar af te vragen of hetgeen er in het risicomanagementproces doorlopen wordt nog relevant is en de organisatie niet onnodig aan het stapelen is, kan men de tand des tijds doorstaan en blijft men handelen in de sympathie en niet. in een antipathie.

? **Bent u aan het stapelen of aan het 'ontstapelen'?**



6. De dominantie van toezichtsmodellen

Om een risicomanagementproces op te zetten en in te richten is altijd kennis nodig. Kennis van risicomanagement an sich en kennis van hoe risicomanagement in de bestuurlijke cyclus geïmplementeerd kan worden. Deze bestuurlijke cyclus kent drie hoofdindelingen, in de visie van AethiQs:

1: Strategische risicomanagementcyclus
2: Operationele risicomanagementcyclus
3: Thematische risicomanagementcyclus

In dit deel zullen wij ingaan op de verschillende onderdelen van de relevantie van een toezichtsmodel. Wat is leidend om te hanteren? Het toezichtsmodel of een eigen bedrijfsmodel?

Het antwoord is gelegen in de praktische toepassing en waarde voor een organisatie. Natuurlijk is het van belang wat er aan de toezichthouder gerapporteerd moet worden. De toezichthouder heeft een sectorbelang om (ook) te kijken naar de vergelijkbaarheid van de verschillende organisaties in een sector. Daarom hanteert men een toezichtsmodel om deze vergelijkbaarheid te realiseren. Deze vergelijking maken wil niet zeggen dat het een waardecreërend model is voor een organisatie zelf. In de praktijk zien we dat het toezichtsmodel veelal technisch ingestoken wordt en tegenwoordig (gelukkig) steeds meer en meer ook gedragselementen bevat. Deze behavioural risk management-kant is in onze visie essentiëler dan het technische deel alleen. Het gaat in essentie toch om de eigen visie en de eigen doelstellingen. En het hierbij geldende eigen normenkader en de bedrijfsinrichting.

Elementen van het toezichtsmodel komen eigenlijk altijd terug in het bedrijfsmodel, echter dan geïntegreerd in de processen die essentieel zijn voor een organisatie.

Het bedrijfsmodel nader bezien

Elk bedrijfsmodel heeft in onze visie drie essentiële processen:
1: bestuurlijk proces
2: primair proces
3: secundair proces

ad 1: bestuurlijk proces
Bestuurlijke kennis is essentieel, net als kennis van scenario's die een impact zouden kunnen hebben op de missie, de visie, de strategie, het beleid, de governance, het leiderschap en het stakeholdermanagement van bestuurders. Deze kernprocessen komen dan ook terug in een bedrijfsmodel in het bestuurlijke proces.

ad 2: primair proces
In het primaire proces staan alle kernprocessen centraal die de organisatie heeft (al dan niet uitbesteed bij dit type organisatie). Zo heeft elke organisatie c.q. sector haar eigen kernprocessen.

Indien we bijvoorbeeld naar een verzekeraar kijken dan zouden we kunnen zeggen dat tot de primaire processen, het proces van underwriting, herverzekeringen en schadeafhandeling, behoren. En ook dit kan weer verschillen per type verzekeringssector. Indien we naar een pensioenfonds kijken dan zien we als primaire processen de deelnemersadministratie, de werkgeversadministratie, het vermogensbeheer, de pensioenuitkeringen en de pensioencommunicatie terugkomen. Zo heeft elke sector zijn eigenheid.

ad 3: secundair proces
Het secundaire proces wordt gekenmerkt door het feit dat deze processen faciliterend zijn aan het primaire proces. Het zijn processen als financiën, human resources, facilitaire zaken, inkoop, risicomanagement, audit, IT en bestuursbureau. Al deze processen zijn er om het primaire en bestuurlijke proces te versterken. Ze zijn hierdoor niet minder relevant. Integendeel: het gaat om het proces van beheerste en integere bedrijfsvoering, dat cruciaal is voor het behalen van de organisatiedoelstellingen.

De samenhang tussen deze drie processen noemen wij het bedrijfsmodel. Elk proces kan ook deelprocessen hebben, die weer op hun beurt meer detailrisico's kennen. In het algemeen is het zo dat wij in de praktijk zien dat een organisatie ongeveer zestig tot tachtig risico- en beheersmaatregelen kent indien men een bedrijfsmodel volgt (over de gehele organisatie) en meer dan zeshonderd risico's indien men een toezichtsmodel volgt. Het gaat in ons denken nog altijd om de relevantie en niet om de volledigheid. Hoe gaan wij dit realiseren in het bedrijfsmodel?

Van veel naar vertrouwd
Om overzicht te hebben en te houden, hanteren wij het principe van relevante risico's. Wat zijn de meest relevante risico's per proces? En dan maximaal drie tot vijf risico's die echt belangrijk zijn in een proces. Heeft u dit overzicht?

Complexiteit in bedrijfsmodel denken

In de praktijk zien wij dat traditionele risicomanagers niet de innovatiekracht hebben c.q. de lenigheid hebben om over te stappen naar een bedrijfsmodel. Ze blijven hangen in een toezichtsmodel. Terwijl ook toezichthouders zich goed doorontwikkelen en, weliswaar via stappen, in verschillende modellen op weg zijn naar relevantie. Wat wij enorm toejuichen. En toch blijven de traditionele risicomanagers hangen in het relatief oude model; uit veiligheid en omdat het een kapstok geeft. Onder het mom van 'het is wel zo pragmatisch' om risicomanagement zo in te kleden. In onze visie creëren deze type risicomanagers geen meerwaarde. Men is niet bezig met het vak, maar meer om de silo van risicomanagement in het leven te houden. En andere bijkomstigheid is dat besturen die niet gewend zijn om bedrijfskundig te denken, bedrijfsmodellen complex vinden. Dit omdat men dan zelf moet nadenken over welke processen er lopen binnen een organisatie. Dan is een toezichtsmodel wel zo makkelijk; het is immers aangegeven door de toezichthouder. Het gaat dan meer om een afvinkgedrag dan het think-gedrag van een bestuurder. En om de risicomanager die de dialoog niet aangaat en de bestuurder zo niet helpt. Het geven van richting aan risicomanagement als risicopassionist is echt iets anders dan het vasthouden aan risicoadministratie pur sang.

Stap voor stap beter

Ook hier geldt weer dat dit proces niet via een revolutie moet gaan, maar juist een evolutie is. Stap voor stap doorontwikkelen naar een eigen herkenning die integraal toegepast kan worden. In onze visie creëert men zo een enorme sympathie.

7. De dominantie van de lijnen

Het inrichten van de organisatie naar bestuurlijke effectiviteit vraagt ook om inzichten die te maken hebben met beheersingsvraagstukken. Beheersing niet alleen via besturing vanuit een bedrijfsmodel, maar ook vanuit een integrale visie op risicomanagementbesturing. Het gaat om een visie over hoe risicomanagement oprecht waardecreërend ingericht kan worden.

Dit inrichtingsvraagstuk vanuit risicomanagement bezien, noemen we riskgovernance. Bij het inrichten van een organisatie is het van belang om countervailing power te realiseren en key person risk te voorkomen. De dialoog hierover, over deze risk governance, aan de bestuurstafel kan gepaard gaan met dynamiek over verantwoordelijkheden en persoonlijke ambities.

In de praktijk wordt deze inrichting vaak vanzelfsprekend aangenomen, na benoeming van een risicomanagement bestuurder/professional: de Chief Risk Officer (CRO) of ook wel sleutelfunctiehouder (SFH) genoemd in een aantal sectoren. Van belang is dat de gezamenlijke competenties binnen het bestuur ten goede worden aangewend en er geen echte onoverkomelijke onderlinge persoonlijke dilemma's zijn die de kracht van het bestuur als totaal in de weg staan. Door persoonlijke agenda's wordt riskgovernance als antipathie gelabeld terwijl het echte gesprek uit de weg wordt gegaan.

De theoretische lijnen zijn niet leidend

De theoretische achtergrond van deze vorm van bestuurlijke effectiviteit kan gevonden worden in wat in de literatuur Management Control System heet (Kenneth Merchant en Zimmerman, Colin Drury en Simons).

Er zijn in de basis twee uitgangspunten:
1: management services
2: management oversight

Management services gaat over dat dit soort type functies naast het management/bestuur staan en het management 'servicen'. Ze challengen en denken mee (faciliteren). In de praktijk zijn dit bijvoorbeeld, rekening houdend met sectoreisen (niet limitatief): risicomanagement, adviserende actuariële functies en compliance-functies.

Management oversight gaat over dat dit soort functies toetsend en controlerend zijn richting management/bestuur. In de praktijk zijn dit auditfuncties c.q. toezichtfuncties.

Deze twee functietypes zouden niet vermengd moeten worden. Dit wordt vaak ook zo aangeduid in de geldende wet- en regelgeving.

Naast dat deze functies challengend c.q. toetsend zijn, is het belangrijk dat deze zogenoemde tweede en derde lijn in verhouding en relatie staan tot de eerste lijn. De lijn waar het risicoprofiel wordt bepaald, door genomen besluiten.

Weerspiegelingsprincipe
Wij merken op dat in nieuwe wet- en regelgeving de focus vooral ligt op deze twee typen functies. Wat niet uit het oog verloren mag worden, is de eerste lijn; het bestuur zelf. Men is verantwoordelijk voor besluitvorming en hiermee ook voor het daadwerkelijk vormen van het risicoprofiel. In onze visie is een goed werkende riskgovernance gebaseerd op het weerspiegelingsprincipe. Hoe dit werkt?

Een dikke of dunne tweede lijn?
De weerspiegeling berust op de sterkte van de zogenaamde eerste lijn. Dit wil zeggen dat indien er sprake is van een sterke eerste lijn, de tweede en derde lijn 'dunner' mogen zijn, Thin Line genoemd. En bij een eerste lijn die niet echt bekend is met risicomanagement of minder kennis c.q. overzicht heeft, zou een zogenaamde 'dikkere' tweede of derde lijn passend zijn, Thick Line genoemd. Wij zien in de praktijk ook wel hybride modellen. Dit betekent dat de tweede en derde altijd 'dik of dun' zijn, ongeacht de eerste lijn. Er kunnen ook overgangsmodellen zijn. Zo kunnen organisaties starten met een Thick Line en dan overgaan naar een Thin Line. Hoe dit kan? Wij geven een voorbeeld van de pensioensector.

1: vakindeling: veel huidige commissies zijn zogenaamde vakcommissies. Dit wil zeggen dat men zich focust op het vak. In concreto, bijvoorbeeld: handhaving en aansluiting bij bedrijfstakpensioenfondsen, beleggingscommissie, pensioen- en communicatiecommissie. Hierbij wordt gewerkt vanuit de lijn van vakinhoudelijkheid. Dit is tot nu toe de best practice binnen de pensioenfondsenwereld. De niet-financiële risicomanagement commissie is in dit model zelf vaak een 'niet zuivere' tweedelijnscommissie. Dit omdat de commissie zelf de niet-financiële risico's behandelt. Te denken valt dan aan: een review van alle ISAE's (assurance rapporten), integriteitsrisicoanalyse en het IT-risico.

En dan nu een alternatief.

2: procesindeling: in deze denkwijze bestaan alle commissies nog op eenzelfde wijze. Het verschil is dat bij deze governance-inrichting alle commissies zelf verantwoordelijk zijn voor de keten van risico's bij de uitvoerders (samenwerkingsorganisaties) die zij in hun commissieportefeuille hebben. Concreet betekent dit dat de commissies, het vak en de daarbij behorende integrale risico's (financieel en niet-financieel) passend bij de uitvoerder, ook als verantwoordelijkheid hebben. Bijvoorbeeld de risico's van vermogensbeheer, en de beide zijden van de balans, het IT-risico, de integriteitsrisicoanalyse, de service level agreement (SLA), en de stuurindicatoren (performance en risico, KPI en KRI) volgend uit het integrale denken. In dit geval zal de risicomanagementcommissie als 'zuivere risicomanagement' commissie kunnen gaan optreden, omdat alle risico's bij de zogenaamde eerstelijnscommissies ondergebracht zijn. De risicomanagementcommissie zal dan eigenaar zijn van het risicomanagementproces en een risico-opinie geven op de door de eerstelijnscommissies zelf uitgevoerde risicoanalyses en geschreven risicoparagraaf.

De eerste lijn schrijft bij haar voorgenomen besluiten en adviezen aan het bestuur een risicoparagraaf en de tweede lijn een risico-opinie. Indien dit proces niet goed ingericht wordt, kan het leiden tot bureaucratie in plaats van waardecreatie. De risicomanagementcommissie geeft zowel inhoudelijk (financieel en niet-financieel) en procesmatig haar mening.

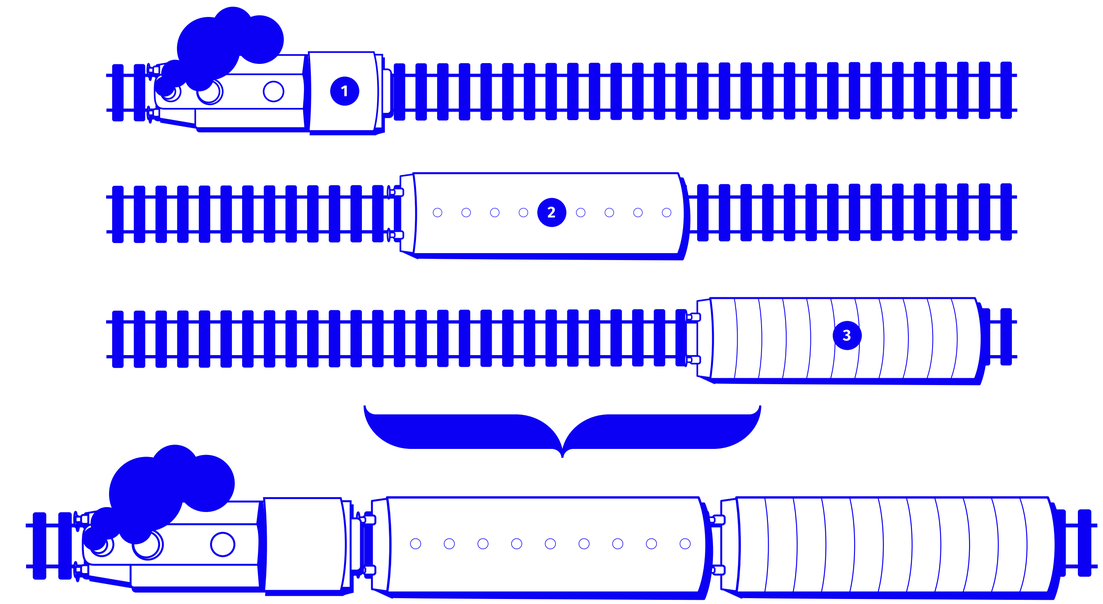
De verbindingsofficier: de Linking pin
Een optie om waarde te creëren is door een toehoorder, een zogenaamde linking-pin, te introduceren. Deze bestuurder heeft wel ‘stemrecht’ in bijvoorbeeld de risicomanagementcommissie, maar niet in een andere commissie. Deze bestuurder krijgt dan wel de juiste informatie mee, vanaf het moment van beeldvorming via oordeelsvorming tot besluitvorming. Een tweede optie is dat de eerstelijnscommissie niet wacht met het bespreken van een onderwerp indien men als eerste lijn zelf helemaal klaar is. Men kan de tweede lijn al in een eerder stadium (parallel) informeren en meenemen. Zij kan al dan niet rekening houden met de suggesties van de tweede lijn. In het geval dat de eerste en tweede lijn het niet met elkaar eens zijn zal het bestuur, zoals altijd, een besluit nemen. Hierbij de twee meningen in acht nemend. In elk van de twee modellen kan er sprake zijn van een dunne tweede lijn.

Stap voor stap naar een thin line in de tweede lijn en een thick line in de eerste
Van belang is om de organisatie zo in te richten dat er sprake is van bestuurlijke effectiviteit en niet van bestuurlijke bureaucratie. Ervan uitgaande dat de eerstelijnscommissie qua vaardigheden en kennis goed geëquipeerd is. Mocht dit (tijdelijk) niet het geval zijn dan kan men toegroeien naar een dergelijke situatie. Neem de tijd, zodat er geen sprake is van antipathie maar er juist sympathie gecreëerd wordt.

Lines denken obsessie
Wij zien in de praktijk vooral dat de financiële sector een obsessie heeft voor het nadenken in het Three Lines model, waarbij men zich te veel focust op de verschillen. Terwijl het meer gaat over bestuurlijke effectiviteit en evenwichtigheid in de besluitvorming, waarbij het principe van ‘governance volgt strategie’ essentieel is. En niet governance an sich de boventoon voert. In essentie gaat het om het inrichtingsvraagstuk, waarbij de woorden ‘mandateren’ en ‘delegeren’ essentieel zijn. Wie heeft welk mandaat en waarom, en welke taak is gedelegeerd? Dit vanuit de eigen visie en vanuit de geldende wet- en regelgeving.

Het lijnen spel integraal bekeken
Indien wij praten over ‘mandateren’ en ‘delegeren’, dan gaat het er in essentie om dat alle functies zich richten op de strategie, het einddoel en het eindstation. Hierbij kan het niet zo zijn dat de verplichte (wettelijke) functies als risk, actuariaat, compliance en audit zich een eigen snelheid aanmeten en zelf de regels gaan bepalen. Illustratief hun eigen spoor gaan neerzetten. Het gaat om het samenspel van de lijnen om te komen tot een integraal en optimale beheerste en integere bedrijfsvoering. Zo komen we van een antipathie naar een sympathie, is onze overtuiging. Dit omdat alle rollen in de assurance-keten een functie hebben in het proces van risicomanagement. Risicomanagement is niet het domein van één functionaris. Meerdere functionarissen hebben een rol in het vak.

Beluister onze podcast over risicogovernance.



Van de ‘dikke’ en ‘dunne’ lijn, naar risicogebaseerde boardroom dynamics. Dit is op zich een nieuwe term voor besturen. Het geeft eigenlijk niet meer aan dan wat de verhoudingen binnen het bestuur zijn vanuit risico- en rendementsdenken.

8. De dominantie van een dominante bestuurder

In sympathie één en twee spraken wij over de persoonlijke verhoudingen tussen bestuurders onderling en het risico- en rendementsdenken. In dit hoofdstuk zullen wij stilstaan bij de grondhouding van bestuurders in het (strategisch) besluitvormingsproces. Het proces van risico- en rendementsdenken. De grondhouding over risico's, ook wel risicohouding genoemd, is essentieel voor het creëren van inzichten naar elkaar.

De risicohouding is de grondhouding in risico- en rendementsdenken die een bestuurder heeft bij het nemen van besluiten. Op basis van deze besluiten wordt het risicoprofiel van een onderneming mede bepaald. Het besluitvormingsproces van een bestuur wordt gekenmerkt door de karaktereigenschappen en de risicohouding van een bestuur: Hoe verloopt een besluitvorming en hoe komt een besluitvorming tot stand?

Zijn er één of meerdere personen die (te) dominant zijn en begrijpt iedereen het te nemen besluit op relevantie en matrealiteit naar doelstellingen? Disproportionele invloed van iemand in het bestuur die de macht heeft, kan een bestuur stilleggen. Zo ook een bestuurder die 'emotioneel' een onderwerp gijzelt. Het kan ook voorkomen dat de aanwezige kennis niet ten volle wordt benut, omdat men de afwijkende mening vaak als lastig ervaart. Terwijl het juist waardevolle inzichten kan opleveren. De kracht van diversiteit herkennen en waarderen.

Boardroom risicomanager als adviseur

Voor de strategische riskmanager, de zogenoemde boardroom risicomanager, is het essentieel om inzicht te hebben in de risicogebaseerde boardroom dynamics. Men moet voldoende vaardigheden én inzicht hebben om met een bestuurder, die (te) dominant is, om te kunnen gaan en ervoor zorg te dragen dat iedereen gehoord wordt. Hiermee heeft de boardroom riskmanager ook een belangrijke sociaalpsychologische rol die verder gaat dan risicomanagementkennis alleen.

Wij beschreven het belang vanuit transparantie in besluitvorming al in hoofdstuk 1 en hier gaan wij nader in op de risicogebaseerde boardroom dynamics. Dit proces start bij het expliciteren van de risicohouding (risico- en rendementsdenken). Een effectieve manier om dit te concretiseren is via het RAVC-denk- en werkmodel. Dit denk- en werkmodel maakt het mogelijk om op vier niveaus de risicohouding te meten en te bepalen. Op het niveau van de individuele bestuurder (ik-perspectief), het bestuur als geheel (wij-perspectief), governance perspectief (inrichtingsperspectief) en op een specifiek thema of speerpunt (domeinperspectief). Door oprecht de tijd te nemen voor dit proces, en niet alleen te besturen op basis van de vele pagina's aan bestuursstukken, zal er sprake zijn van sympathie en geen antipathie. Het oprecht kennen en herkennen van de bestuurlijke kracht van het individu en hoe dit samenkomt in de besluitvorming vanuit risico- en rendementsdenken.

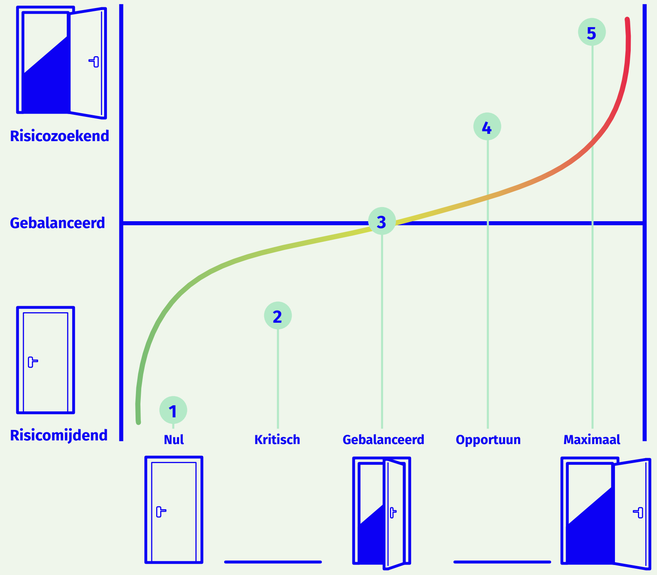
De centrale vraag die beantwoord moet worden is of een bestuurder risicozoekend of risicomijdend is en in welke mate. In essentie gaat dit vraagstuk over vijf data-punten verdeeld over drie grootheden in denken.

1: Is een bestuurder/persoon risicozoekend, risicomijdend of bekijkt men het keer bij keer. Dit noemen wij gebalanceerd.
2: Indien men risicozoekend is, dan is er een nuance aan te brengen door een classificatie te hanteren van opportuun en maximaal.
3: Indien men risicomijdend is, dan is er een nuance aan te brengen door een classificatie te hanteren van nul en kritisch.

Zo ontstaat een vijfpuntschaal waarop de risicohouding gemeten kan worden. Essentieel is het begrip dat er niet eendimensionaal naar alleen het risico gekeken wordt. Het gaat te allen tijde om de samenhang tussen risico en rendement. Of het nu de duiding is van nul, kritisch, gebalanceerd, opportuun of maximaal; het gaat altijd om de relatie (trade off) tussen risico en rendement Hiermee is risicomanagement niet alleen de down side risk, maar juist ook het upward potential denken. Vanuit het denk- en werkmodel RAVC, wordt deze risicohouding geëxpliciteerd naar de eerder aangehaalde vier perspectieven, zie bladzijde tien.

Beluister onze podcast over behavioural risk management.

RAVC © denk- en werkmodel voor risicohouding classificatie



In onze visie is het expliciteren van het risico- en rendementsdenken van een bestuurder/ bestuur en hoe dit in de besturing een plaats krijgt het échte risicomanagement, en dat gaat verder dan het kans*impact denken. Deze wijze van denken gaat over de menskant van risicomanagement. Het gaat over het echte gesprek over hoe risico en rendement meegenomen worden in besluitvormingsprocessen. Door deze gesprekken zo te voeren en op een dergelijke wijze risicomanagement in te richten, leidt tot sympathie voor het vak.

Een veelgehoorde reactie van bestuurders in onze praktijk is dan ook: "... is dit risicomanagement? Dit is echt leuk en creëert waarde..."

Een ander veel gehoorde reactie in de praktijk is: 'we moeten in control zijn'. En wat betekent dit dan? Welke waarde kunnen wij hieraan ontleden? Dit is de volgende dominantie en wordt hierna beschreven.

9. De dominantie van in control-denken

De term ‘in control’ zijn en risicomanagement worden vaak in één adem genoemd. En dat is op zich begrijpelijk, omdat risico en beheersing een twee-eiige tweeling zijn. Ze zijn aan elkaar verbonden. Daar waar er sprake is van een risico kán het zo zijn dat er sprake is van een bepaalde mate van beheersing. Dit hoeft niet het geval te zijn. Er kan ook sprake zijn van een risico waarbij er geen adequate beheersing is. In dit geval is de context van risico én beheersing (control) besproken, echter kan of wordt er geen beheersing geïmplementeerd. Dit is een belangrijk aspect van in control-denken, althans indien in een juist perspectief geplaatst. En juist dit perspectief is essentieel als het gaat om sympathie hebben voor het in control-denken. Wat is hier dan voor nodig?

Mede door de vele crisissen en de antwoorden hierop heeft het vak zich in een snel tempo ook ontwikkeld naar een systeem van Management Control Systems (MCS). Een uiting van dit MCS-denken is het zogenaamde Internal Control Statement (ICS). **Een ICS staat symbool voor een *sound and effective good governance* en is het morele hart van ‘in control’ zijn.** Hiermee is het één van de ankerpunten van transparantie in jaarverslagen op het gebied van risico en control.

Het ‘ruwe’ concept risicomanagement wint snel terrein in de politieke, juridische, zorg-, economische en bedrijfskundige specialismen. Door de rationele ontwikkeling van risk management-systemen (processen), beïnvloed door sociale, economische en culturele invloeden, is het alsof organisaties een evolutie aan het ondergaan zijn. Met als kern een verhoogde staat van risicoreflectie van deze organisaties en het organiseren van risicomanagement an sich.

Door deze normatieve regulerende externe actoren, zien wij (ook) het fenomeen ontstaan van aversie tegen de studie van risicomanagement. De vraag is echter of dit tegen de studie is of tegen de gevoelswaarde van bestuurders ten opzichte van hun sectortoezichthouder? Wellicht is het beide? Wij hebben hier geen studie naar gedaan en hebben hierop daarom (thans) geen antwoord.

Internal Control Statement

Waar wij wel een antwoord op hebben, is op de geïsoleerde wijze waarop er naar het concept van Internal Control Statement (ICS) gekeken wordt. In de visie van AethiQs zal dit de aversie op lange termijn alleen maar doen groeien en, indien niet goed beheerst, leiden tot een angstcultuur waarbij acties afgetekend moeten worden, als signatuur voor ‘het klopt en ik ben verantwoordelijk als het fout gaat’. Deze angstcultuur is niet de essentie van een ICS. De organisatorische risicoreflectie zou juist in het teken moeten staan van leren en groei. Als er dan sprake is van een onverhoopt issue, dit bespreekbaar te maken en zo een lerende organisatie te creëren. Een dergelijk lerend organisatieperspectief roept dan ook de vraag op hoe dit te realiseren? Het antwoord hierop is door het benoemen van zogenaamde stoepranden, de risicobereidheidsprincipes voor een organisatie. **Het gaat om het ex-ante realiseren van een Risk Appetite Statement (RAS) en deze ex-post te vergelijken met het Internal Control Statement (ICS).**

Hiermee ontstaat er in essentie samenhang in visie, relevantie, begrip en realisatie. Concreet zouden de zaken die in de ICS meegenomen worden, vergeleken moeten worden met het Risk Appetite Statement.

Wat is een Risk Appetite Statement?

Het Risk Appetite Statement is de optelsom van alle risicobereidheidsprincipes die door het bestuur als collectief ex-ante zijn vastgesteld. Een methode om deze risicobereidheidsprincipes te concretiseren, is de Risk Appetite Value Chain-methode, kortweg RAVC. Dit denk- en werkmodel bespreekt langs vijf organisatiedomeinen de risicohouding aan de ene kant en de risicobereidheidsprincipes aan de andere kant, en legt deze vast. Deze domeinen zijn (in willekeurige volgorde):

1. Uitvoering (operationele activiteiten vanuit de kernprocessen);
2. Besturingsfilosofie (gedrag, leiderschap, cultuur en houding);
3. Reputatie (toezicht, imago en identiteit);
4. Technologie en innovatie (informatietechnologie);
5. Kapitaal (financiën en beleggingen).

Door aan te geven wat de risicobereidheidsprincipes zijn, ook wel de risk beliefs genoemd, worden de zogenaamde stoepranden vastgelegd. Binnen deze stoepranden kan een organisatie zich begeven. Deze stoepranden zijn door het bestuur geaccordeerd en vaak ook met een Raad van Toezicht/Commissarissen besproken. Dit is de leidraad waarlangs er gewerkt kan worden. Door het ex-ante op domeinniveau te benoemen en te borgen, ontstaat er een kader. Het gaat er hierbij dus niet om, om op individueel risiconiveau risk beliefs te noemen. Immers, morgen kan er weer een ander risico zijn dat niet in het kader is opgenomen.

Ex-ante en ex-post in samenhang bekeken

Elk jaar kunnen functionarissen bekijken of er materiële afwijkingen zijn geweest en in welke mate deze zaken voor bepaalde belanghebbenden relevant zijn. Dit proces zal in de komende jaren op de agenda komen te staan van veel organisaties. Maar voordat dit kan, moeten er eerst stappen in volwassenheid gezet gaan worden; vanuit de menskant (bewustzijn en bewustwording) en vanuit de systeemkant (gestructureerd proces doorlopen via een (eigen) methode).

Doelmatigheid van het risicomanagement aangetoond of deeldoelmatigheid?

Een van de drivers van een ICS is vaak dat bestuurders willen aantonen dat er sprake is van doelmatigheid van het ingerichte proces van risicomanagement. Dit kan in de visie van AethiQs alleen indien er sprake is van een ingerichte ketenaanpak van RAS naar ICS, waarbij ze met elkaar vergeleken worden. Indien er enkel en alleen sprake is van een ICS, dan kan niet geoordeeld worden over de doelmatigheid, wel over de wijze waarom het controlemechanisme an sich heeft gewerkt. Men zou kunnen spreken over een deeldoelmatigheid.

Door het in samenhang bekijken van de RAS en ICS wordt er gecommuniceerd over het risicoprofiel dat op voorhand is vastgelegd en achteraf beoordeeld wordt, ex-ante én ex-post. Indien er een goede basis ligt voor het communiceren van het risicoprofiel dan creëert het proces van RAS naar ICS een sterke mate van risicotransparantie naar belanghebbenden. Het is hiermee een cruciaal element in de doelmatigheid van het risicomanagement, indien de ketenaanpak is bewandeld. Anders dan wanneer er sprake is van een silo-aanpak; die kan op zichzelf ook doelmatig zijn, echter niet voor het gehele risicomanagementproces. De waarde van control-denken is in volle omvang aanwezig indien de ketenaanpak gevolgd wordt, en er hierdoor een relevant inzicht ontstaat. En er niet alleen wordt gefocust op een Internal Control Statement. Dit zou in de visie van AethiQs een antipathie zijn, omdat het proces van RAS naar ICS sowieso in een keer goed doorlopen kan worden. Zonder extra inspanningen in het proces.

Het hebben van een RAS en ICS is voor veel organisaties van belang, om een stap te maken in de volwassenheid naar risicotransparantie door risicocommunicatie in jaarverslagen. En toch zijn er organisaties die niet echt gehoor geven aan de richtlijn voor de jaarrekening om de meest materiele risico's te communiceren. Dit kan zijn omdat er sectoren zijn die thans nog zijn vrijgesteld en dan geen behoefte hebben om dit proces transparant te maken. Een veel gehoorde opmerking is in dit geval: Wie leest dat nu? We doen dit alleen maar omdat het een zogenaamd 'moetje' is en niet omdat het waarde creëert. En juist op dit punt is er in ons denken sprake van een 'enge' weergave. Wij zijn van mening dat klanten, toekomstige klanten en leveranciers graag zien met welke organisatie men zaken doet en wat het geschreven woord is in het jaarverslag. Te denken valt aan het in het jaarverslag transparant maken van het aantal incidenten en calamiteiten door zorginstellingen. Zo zien familieleden bijvoorbeeld wat de veiligheidscultuur is van een bepaalde instelling. Het communiceren hierover creëert ook een sterk signaal voor verbeteringen in de interne organisatie.

Het gaat in essentie om het leereffect en het kunnen beoordelen of besluiten vallen binnen het vastgestelde risicoprofiel of niet. Het gaat om het realiseren van een lerende organisatie. Het gaat om relevantie en transparantie en niet om angst en schijnveiligheid. Dit laatste is een antipathie en het eerste is juist een sympathie.

Een organisatie die (nog) niet in staat is om een dergelijke transparantie te realiseren, is nog te veel met zichzelf bezig en is naar binnen gekeerd. Dit geconstateerd hebbende, zou de blik op de toekomst gericht moeten zijn. Een volgende stap in groei van de organisatie, tenzij het gaat om zeer concurrentie gevoelige data op intellectuele eigendommen die beschermd moeten worden.

De dominantie van naar binnen gekeerde organisaties is het onderwerp van de volgende antipathie.

10. De dominantie van een naar binnen gekeerde organisatie

Organisaties die naar binnen zijn gekeerd, communiceren vaak minder richting hun omgeving. Dit kan een bewuste keuze zijn, en hier kunnen vele oorzaken aan ten grondslag liggen. De wijze waarop er dan met risico's omgegaan wordt, is exemplarisch voor de fase waarin een dergelijke organisatie zich bevindt. Dit kan zijn omdat er geen sprake is van concurrentie, er sprake is van een bewuste keuze of dat men zich in een recovery-fase bevindt door een majeur event. Ongeacht de oorzaak is het vaak zo dat er sprake is van een bepaalde wijze van isomorfisme in plaats van inspiratie op basis van eigen inzichten.

Dit type organisaties zijn vaak te veel gefocust op de techniek van het product en minder op het begrip bij de deelnemer, patiënt of klant. Men is minder bezig met de mens zelf en meer met het proces, de techniek en de wetgeving eromheen. De systeemkant wordt dominant ten opzichte van de menskant, terwijl juist in een dergelijke omgeving de menskant ook alle aandacht zou moeten krijgen.

In de praktijk zien wij hier vaak een omgekeerde psychologische beweging. Daar waar de menskant geïntroduceerd wordt, wordt dit als een antipathie aangemerkt. Dit omdat men gewend is aan de technische aspecten. Wij zien dat bestuurders, die in de techniek zitten de grootste apathie hebben ten aanzien van de menskant van risicomanagement. Om als risicomanager om te gaan met deze omgekeerde psychologische gedachte, is het van belang om de dialoog aan te gaan en het debat te houden over de essentie en relevantie van hoe de werelden verbonden kunnen worden. En hierbij te realiseren dat ook vaktechnische professionals een aantal overtuigingen hebben die de basis vormen voor besluitvorming en dat juist deze overtuigingen, al dan niet risk beliefs, inzicht geven aan andere bestuurders. Het gaat hier om in- en externe communicatie met een open vizier en niet vanuit een bepaald dogmatisch denken. Het gaat hierbij om het versterken van het bestuurlijk proces en niet om inmenging van een andere bestuurder die andere inzichten vraagt dan dat men jaren gewend is te doorlopen.

? **Heeft u deze bestuurlijke lenigheid?** Door deze lenigheid zullen er zaken naar voren komen die de toekomstbestendigheid van uw organisatie zullen vergroten. Nadenken over risico's en kansen, ook in een 'gesloten' omgeving, is essentieel om het beste te blijven doen voor uw deelnemer, patiënt of klant. Nadenken over de dag van morgen en overmorgen, ondanks dat de wereld er vandaag anders uitziet. Deze lenigheid is essentieel als competentie voor bestuurders in vele sectoren die nu nog naar binnen zijn gekeerd. Wat als er morgen meer zelfstandige behandelcentra zijn in de zorg? Wat als morgen de uitvoerders een aanvullend pensioenproduct ontwikkelen met de data van uw deelnemers binnen een verzekeringsstructuur? Het willen bespreken van deze inzichten is essentieel om overmorgen uw deelnemer, patiënt of klant nog te kunnen bedienen. Bent u hier klaar voor of bent u nog te veel met de techniek bezig? Het kunnen balanceren tussen deze twee werelden is essentieel en vraagt om verbinding door de risicomanager. Intern dit gesprek houden, zal inspirerend zijn.

Naar buiten toe kan er dan ook gecommuniceerd worden; niet op basis van isomorfisme, maar juist op basis van een eigen visie. En juist deze communicatie is ook cruciaal voor naar binnen gekeerde organisaties. Ongeacht het type organisatie zal communicatie over risico's een van de meest essentiële onderdelen van het vak worden, zowel vanuit wet- en regelgeving als vanuit de vraag van belanghebbenden. We zien dat steeds meer richtlijnen van toezichthouders hierop gebaseerd zijn. En die richtlijnen bepalen de wijze waarop kenbaar gemaakt kan worden welke risico's en kansen een organisatie loopt. In het jaarverslag zien we al dat organisaties onder de richtlijn voor de jaarrekening, artikel 400:110c, hun belangrijkste risico's en beheersing moeten gaan rapporten. De aandacht van accountants en anderen is hierop nog onvoldoende gevestigd, anno 2021. Dit is wel snel aan het veranderen en is in de visie van AethiQs een sympathie.

Eén ding is zeker: hier zal de komende jaren verandering in gaan optreden. Door de focus op alle veranderingen in veel sectoren, zal er meer en meer over risico's gecommuniceerd moeten worden. De uitnodiging vanuit de wetgever ligt er. Wat is uw sympathie?

11. De dominantie van complexiteit

Vele sectoren karakteriseren zich als zeer complex. Door de toenemende wet- en regelgeving, de stijgende kosten van toezicht en het feit dat technologie een onderscheidende rol kan spelen in verdien- en bedienmodellen, zien wij dat het aantal transities relatief hoog is. Zeker gezien de historie van een aantal sectoren. Ziekenhuizen, pensioenfondsen, verzekeraars, overheden, beleggingsinstellingen en mediabedrijven; allemaal maatschappelijk relevante organisaties waarbij de scherpte uit de operatie is. De president van De Nederlandsche Bank refereerde in een artikel naar de winsten van banken. Deze zullen minder gaan worden voor banken door de toenemende kosten van compliance, zei hij. Gaat dit ook het geval zijn voor andere sectoren? Waar moet de organisatie van de toekomst aan voldoen? Nadenken over dit soort vraagstukken ligt vaak niet in het DNA van veel van de huidige maatschappelijk relevante organisaties. Maatschappelijk relevante organisaties zijn vaak complexe organisaties door een complex systeem van stakeholders of technologie. De verdere intensivering van deze complexiteit zal een groot beroep doen op de lenigheid van deze bestuurders; om deze complexiteit te kunnen balanceren en te combineren met nieuwe inzichten en disruptieve technologie. Het gaat hierbij een stap verder dan het bekende en herkenbare van de afgelopen jaren, met wat genuanceerde wijzigingen, wellicht. Het vak en de spelregels veranderen in een hoog tempo. En hiermee ook het risicomanagement van deze complexe organisaties. Veel van deze organisaties komen op een andere wijze in de schijnwerpers te staan en zullen hier ook mee om moeten kunnen gaan.

? Bent u als risicopassionist hier klaar voor?

Het vak en de spelregels veranderen

Doordat de organisatie en haar omgeving in hoog tempo aan het veranderen zijn, zal ook het risicomanagementvak moeten veranderen. Naast het interne risico van het verandervermogen van het bestuur, zijn adviseurs en samenwerkende (uitbestedings)organisaties, is het ook van essentieel belang dat nieuwe externe risico's hun intrede doen die nu niet in het traditionele risicomanagementproces zijn opgenomen. Het gaat verder dan en is meer dan alleen het proces om routinematige risico's te identificeren. Routinematige risico's zijn niet relevant in een omgeving waarbinnen de spelregels aan het veranderen zijn. Vanuit een bedrijfskundig perspectief zou het risicomanagement ingericht moeten worden naar een zogenaamde run en change-wereld. De change kan dan in thema's ingedeeld zijn, een nieuwe technologische innovatie of een andere positionering van de organisatie betreffen.

? Het is in ieder geval het gesprek over hoe te komen naar overmorgen. Van vandaag, naar morgen naar overmorgen. Wat is uw route? En wat is de rol van risicomanagement in dit proces?

Run en change-risicomanagement

De *run-wereld* is de huidige wereld. Die gaat veranderen, maar moet nu in stand gehouden worden. In deze overgang is het van belang om hetgeen er nu gebeurt zo goed mogelijk te blijven bedienen. Geen verlies van hetgeen er nu is, maar het realiseren van een status quo.

De *change-wereld* is de nieuwe omgeving waarvan niet duidelijk is hoe deze exact eruit zal zien. De contouren zijn er weliswaar en gaandeweg worden deze contouren duidelijker. Er is een stip aan de horizon en stap voor stap wordt invulling gegeven aan de nieuwe wereld.

Een omgeving die door deze paradoxen getypeerd wordt, kan erg onzeker aanvoelen. Immers, de exacte route naar een bepaald doel is organisch. Denken en handelen vanuit professionele paradoxen is dan de standaard geworden. Dit is niet voor elke bestuurder weggelegd; het vereist dat men als bestuurder paradoxen ziet en ermee kan omgaan. Keuzes en beslissingen maken in het hier en nu én voor de toekomst. Het gaat om het patroon van beslissingen, zoals Caluwé dit beschrijft: de focus richten op het patroon om beslissingen te nemen door de tijd heen (van 'dan eens dit en dan eens dat'). En daarbij niet zozeer streven naar consistentie, maar juist inconsistenties tussen de verschillende beslissingen omarmen. Het gaat om twee werelden die vaak een andere focus hebben en ook anders aangestuurd moeten worden, en toch samenkomen aan dezelfde bestuurstafel. Door deze twee werelden kan de aandacht aan de bestuurstafel verschuiven. Dit omdat de ene bestuurder meer energie krijgt van het disruptieve veranderproces en de andere juist wil dat er sprake is van beheerste innovatie (in typologieën gedacht). Alleen deze hybride besturingsvorm kan al een risico op zich zijn, indien niet goed gemanaged. Daar waar dit soort complexe veranderprocessen zich afspelen binnen maatschappelijk relevante organisaties, vraagt het ook om een andere aanpak van risicomanagement dan de traditionele aanpak voor routinematige risico's.

Risk gaming

Als risicomanager moet men zich ook realiseren dat de risicohouding in een run en change-omgeving kan verschillen en dat het essentieel is om deze óók te expliciteren. Een verandering naar de change kan voor bestuurders een spagaat zijn die bestuurlijk niet te overbruggen is. Het risicomanagement naar een ander organisatiemodel of disruptief thema brengen, vraagt om een aanpak die gebaseerd is op het novel risk-denken van Kaplan, Leonard en Mikes. Een aanpak die inspirerend kan werken, is om risk gaming in te zetten door mensen te trainen om samen inzicht te krijgen in de verschillende scenario's. Een zogenaamde agile-wijze van het oplossen van dilemma's en problemen. Essentieel is om niet een traditionele wijze van risico-identificatie te hanteren, want dat zal antipathie oproepen bij een dergelijk innovatief proces. Creëer als risicomanager sympathie door risk gaming in te zetten en aan te sluiten bij een innovatief proces. Een alternatief is het initiëren van een 'niet routinematig risico self assessment, kortweg een: NRRSA'. Gezien de aard van deze transitie van run naar change gaat het in essentie niet om de routinematige risico's, het gaat om andere type risico's die waarschijnlijk niet in de huidige risicoregisters staan. De NRRSA ziet dan niet alleen op inherente (project)risico's maar ook op de ankerpunten en ontwikkelingen in de omgeving. Op deze manier wordt een voor de transitie noodzakelijke brede blik continu levend gehouden en ligt er een handvat om de complexiteit te managen.

? Bent u klaar voor de NRRSA?

GamAethiQs.

Risk gaming voor de pensioensector, een voorbeeld
Een meer zakelijke relatie met uitvoerders is de nieuwe norm. En als we verder kijken, hebben dan alle fondsen een eigen bestuursbureau, gezien de grootte van de pensioenfondsen? Waardoor veel werkzaamheden door fondsen zelf gedaan worden? Ontstaat er dan een nieuw equilibrium in het pensioenlandschap van uitvoerders? Wat is dan de nieuwe norm? Welke uitvoerders blijven er straks over? Zijn die sector gelieerd, gelieerd aan een verzekeraar of technologie gelieerd? Welke richting dan ook, het verandervermogen van zowel uitvoerders en bestuurders zal aangesproken worden. In dit hele proces speelt risicomanagement een essentiële rol. Om de wijze van complexiteit na te kunnen bootsen, is een nieuwe vorm van risk gaming meer op zijn plaats dan een traditionele risicoweging.

Risk gaming voor data-integriteit en -ethiek, een voorbeeld
Beheerste en integere bedrijfsvoering gebaseerd op data moet steeds meer een plaats gaan krijgen aan de bestuurstafel. Nu wordt nog te vaak de traditionele wijze van data-integriteit en -ethiek doorlopen waarbij de methoden vooral gebaseerd zijn op een aantal steekproeven in de administratie. Het op een innovatieve wijze doorlopen van data-integriteit en data-ethiek vraagt om een andere aanpak dan de standaard accountantsverklaring. Het gaat om het creëren van een ander inzicht en een andere dimensie in de besluitvorming.
Beluister onze podcast over data-ethiek.

Stap voor stap
Om complexe zaken simpel te maken is het in onze visie essentieel om stap voor stap zaken in bestuurlijke context vooraf te bespreken en een anker te creëren. Dit wordt onder andere gedaan door de risicohouding en risicobereidheid vast te stellen voor de specifieke domeinen waarvoor c.q. waarlangs een verandering zal lopen. En door daar waar nodig een run en change-omgeving aan te brengen om de besluitvorming niet te vermengen en focus te hebben op het resultaat. Het risicomanagementproces is faciliterend aan deze verandering, waarbij de echte risico's vaak niet beschreven staan in een risicoregister. Ze ontstaan doordat het bestuurlijke proces door verschillende personen anders wordt beleefd en doorleefd. Het ontstaan van verschillende snelheden in een bestuur zorgt vaak voor bestuurlijke onrust. Het is dan ook de taak van de risicomanager om dit niet onbenoemd te laten, én ook mede te zorgen voor een oplossing. Deze kan gevonden in het opsplitsen van run en change en het aanbrengen van de risk gaming of een NRRSA.

Door deze werkwijze zal een mogelijke antipathie een sympathie worden.

12. Nawoord

De in dit e-boek aangehaalde antipathieën en sympathieën zijn vooral karakteriserend van aard en zijn uiteraard per organisatie c.q. sector anders, rekening houdend met de aard, omvang, complexiteit en sensitiviteit van een organisatie. De strekking van dit e-boek is vooral om CRO's, sleutelfunctiehouders, bestuurders, risicomanagers en risicomanagementsympathisanten te inspireren los te komen van de beschreven tien dominanties die in de praktijk (te) aanwezig zijn. Laten we samen uit liefde voor het vak risicomanagement verder brengen en niet blijven hangen in oude symbolen die het vak als bureaucratisch en saai betitelen. **Wij hebben liefde voor het risicomanagementvak en voelen een verantwoordelijkheid om het vak door te ontwikkelen.**

Doet u mee?

13. Bibliografie

Băbuţ, G.B., Moraru, R., and Cioca, L., (2011) Kinney Type Methods: useful or harmful tools in the risk assessment and management process? International conference on manufacturing science and education MSE 2011 Sibiu, Roemenië

Beck, U., (2009) World at Risk, Polity Press

Bernoulli (1954): Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk, Econometrica, Vol. 22, No. 1. (Jan., 1954), pp. 23-36,

Bernstein, P.L., (1996) Against the Gods, The remarkable story of Risk, John Wiley & Sons

Caluwé, emeritaatsrede op 29 mei 2015

Colin D., (2013) Management and Cost Accounting

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2012), Understanding and Communicating Risk Appetite

Excellence Management Business School, diverse artikelen over ICS en Risk Management, kennisbibliotheek

Friedman, T.L., (2007) The World Is Flat, Further Updated and Expanded; Release 3.0.: A Brief History of the Twenty-first Century, Farrar, Straus and Giroux

Gangadin, V., (2011 – 2016) Doctorate Dissertation, Developing a methodology for designing and implementing Risk Appetite in the process of strategic decision making

Gangadin, V., (2016) Relevantie, Reputatie, Rendement, Risico en Reflectie. Vijfeenheid: de 5 R's die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, de Actuaris

Huguenin, P. en Van Gestel, H., (2007). Verborgen orde: systeemmanagement van organisaties

Horadam, A.F., (2004), Fibonacci's Liber Abaci: A Translation into Modern English of Leonardo Pisano's Book of Calculation, by L.E. Sigler [Springer 2002], The University of New England, Armidale, N.S.W., Australia 2351

Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk in Econometrica, Vol. 47, No. 2. (Mar., 1979), pp. 263-292,

Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow, Farrar, Straus and Giroux.

Kaplan R.S., Leonard D., Mikes A., Novel Risks, (Maart 2020), Harvard Business Review

Kedar, B.Z., (1970) Again; Arabic Risq, Medieval Latin Riscum. Studi Medievali Centro Italioano Di STudi Sull Alto Medioevo, Spoleto

Kenneth Merchant, WA Van der Stede (2007)
Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives

Kinney, G.F., Wiruth, A.D., (1976), Practical risk analysis for safety management, NWC Technical publication 5865, Naval Weapons Center, China Lake CA, USA.

Knight, F.H. (1921) Risk, Uncertainty, and Profit, Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company

Mahbubani, K., (2013) Naar één wereld, een nieuwe mondiale werkelijkheid (originele titel: The Great Convergence), Nieuw Amsterdam Uitgevers

Merna, T., en AL-Thani, F.F., (2005) Corporate Risk Management, An Organisational Perspective, John Wiley & Sons Ltd

March, J.G., and Shapira, Z., (1987) Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, Management Science 33 (11)

Mikes, A., (2009) Risk Management and Calculative Cultures, Elsevier, Management Accounting Research 20

O'Malley, P., (2000) Uncertain Subjects: Risks, Liberalism and Contract, Economy and Society 29 (4)

Parsons, T., (1960) Structure and process in modern societies, Glencoe, II: Free Press

Porter, T. M., (1995) Trust in Numbers: The Pursuit of objectivity in science and public life. Princeton, Princeton University Press

Power, M., (2004) The Risk Management of Everything, London, Demos

Power. M., (2007) Organized Uncertainty, designing a world of Risk Management, Oxford University Press

Power, M., (2009), The Risk Management of Nothing, Accounting, Organizations and Society 34

Powell, W.W., and DiMaggio, P.J., (1991) The New institutionalism in organisational analysis, University of Chicago Press, Chicago

Scott, W.R., Organisations: Rational, natural and open systems, (1987) 2nd edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York
Simons, R. (1999). How risky is your company? Harvard Business Review 77

Suchman, M.C., (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, volume 20, No. 3

Taleb, N.N., (2011) De Zwarte Zwaan, De Impact van het hoogst onwaarschijnlijke, Uitgeverij Nieuwezijds

Von Neumann, J.; Morgenstern, O. (1944): Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press

Weber, M., (1978) Economy and Society, Berkeley, University of California Press

Zimmerman C., Claus-Georg Nolte., Towards Balancing Privacy and Efficiency: A Principal-Agent Model of Data-Centric Business

Meer kennis delen?

Wilt u meer weten over risicomanagement en/of onze compliancy-dienstverlening? Neem dan contact op met uw vaste contactpersoon binnen AethiQs. Vertel het ons. Wij luisteren naar uw verhaal en drinken graag een e-coffee om kennis te delen en kennis te maken.

Disclaimer
Hoewel dit e-boek met grote zorgvuldigheid is samengesteld, aanvaarden AethiQs B.V. en alle andere entiteiten, handelsnamen, labels, samenwerkingsverbanden, personen en praktijken die handelen onder de naam en verantwoordelijkheid van AethiQs, geen enkele aansprakelijkheid voor de gevolgen van het gebruik van de informatie uit deze uitgave zonder hun medewerking. De aangeboden informatie is bedoeld ter algemene informatie en kan niet worden beschouwd als advies. Niets uit dit e-boek mag zonder akkoord van de schrijver worden gebruikt, gedeeld of gekopieerd voor andere doeleinden. Alle rechten voorbehouden aan de schrijver en AethiQs©. Maart 2021.

Maart 2021

Risicomanagement: sympathieën of antipathieën?

Tien dominanties van het vak,
die niet meer relevant zijn

Week van de
Liefde voor het vak

Remain Relevant!

www.AethiQs.nl of volg ons op:

Signed by AethiQs' Culture