Whitepaper

Holistisch Risicomanagement

Risk & Reward Management voor een nieuw governance tijdperk

Door Vijay Gangadin

Introductie

Risk Management is mede het antwoord op de vraag hoe aan organisatielegitimiteit vorm gegeven moet worden. Het is een effectieve manier om naar organisaties te kijken vanuit rationale interventie logica voor organisatie inrichting. Dit artikel gaat in op de vraag, hoe deze legitimiteit inhoud te geven aan de hand van risicomanagement. In de kern gaat de vraag over legitimiteit: *Continuïteit* en *Geloofwaardigheid* [1, 2, 3, 4, 5 en 6]. Risk Management is mede het antwoord op hoe organisaties legitimiteit kunnen (her)ontwerpen en implementeren c.q. behouden.

Door de internationale volatielere omgeving en de globale zakelijke dwarsverbanden en verbondenheden, is de scope van *risk & reward* groter én intensiever geworden. Deze verbondenheid is o.a. te herleiden naar een milieupijler, een economische pijler, een technologische pijler en de pijler van de menselijke aspiraties [7]. Friedman [8] karakteriseert deze globalisering als: de aarde is plat. Alles is aan elkaar verbonden en ogenschijnlijk overzichtelijk. We leven in een *global* village, zei de Canadese Marshall McLuhan en later bekrachtigd door Kofi Annan. Echter door deze nieuwe economische realiteit [9] staan bijna alle organisatie én business modellen onder druk, ongeacht de sector en is de vraag naar organisatie legitimiteit meer dan actueel. Dit strategische vraagstuk heeft ook als gevolg dat risicomanagement prominenter op de bestuurdersagenda is komen te staan [10]. Waarom deze logische causaliteit? Het antwoord op deze vraag is dat risicomanagement bijdraagt aan organisatielegitimiteit, echter is dat pas sinds een aantal jaren. Dit komt door de ontwikkeling van het vakgebied zelf.

De auteur ziet Risk Management als een studie. De studie naar de vraag hoe organisaties niet op drift kunnen raken en kunnen bijdragen aan hun (maatschappelijke) rol in de (zakelijke) samenleving. Een risico staat namelijk niet op zichzelf, omdat het is ingekapseld in een *managerial* context. Deze omhelzing vraagt om meer aandacht voor de relatieve context van de risicotrigger en het risico object en niet voor de georganiseerde paranoia door ongestructureerde risico inschattingen. De auteur geeft een retrospectieve en prospectieve ontwikkeling van de studie op het vakgebied én hoe risicomanagement aan de bestuurstafel samenkomt en hiermee op de agenda staat vanuit de trias governance logica om waarde te creëren.

Calculatie Logica als karakter eigenschap voor het verleden
retrospectief tot en met de jaren 1990

Het moderne financiële risicomanagement heeft haar roots in het jaar 1202. Dit was het jaar waarbij de Italiaanse wiskundige Leonardo da Pisa, later bekend als Fibonacci, zijn werk Liber Abaci *(book of calculation)* publiceerde. Hij introduceerde hiermee een nieuw cijferstelsel in Europa en had grote invloed op het Europese denken. Dit cijferstelsel was overgenomen vanuit de Hindu-Arabische (Indiase) nummeringssysteem (wat al minimaal sinds de 1e eeuw bewijsbaar bestaat, de Vedic periode). Het nummeringssysteem was anders (toen de tijd in de 12 eeuw) met het gebruik van letters (I, V, X, L, C, D) ook als nummers [11]. Door de Indiase cijferreeks te gebruiken van 0, 9, 8,7,6,5,4,3,2,1 kon men gaan calculeren in plaats van alleen registeren. Vooral de 'ontdekking' van het cijfer nul was erg belangrijk. Het is hiermee o.a. ook de basis voor het moderne concept van risicomanagement, navigatie en astronomie. Het heeft de oude manier van rekenen, de abacus, vervangen.

1630 is historisch gezien een belangrijk jaar in de Nederlandse geschiedenis én risk management. In deze tijd van de Gouden Eeuw, was de tulpenhandel ook het voorbeeld (mondiaal) van speculatie, zelfs met tulpenbollen die nog in de grond zaten. In 1637 ontaardde de fysieke tulpenhandel in een 'bubble'. Begin dat jaar stortte de markt in en was het fundament gelegd voor de huidige financiële instrumenten en (speculatieve) optiehandel [11 en 12].

De jaren hierna tot en met 1990 heeft de studie vooral in het teken gestaan van een financieel risk management perspectief: actuarieel, wiskundig en statistisch. De jaren '60 staan in het teken van ontwikkeling over het concept van risicoanalyse en dan vooral vanuit een inhoudelijk perspectief. In deze jaren was risicoanalyse een begrip en discipline op zichzelf [1].

1976 heeft ons het werkmodel gebracht waarmee hedendaags nog steeds de studie van risicomanagement geassocieerd wordt. Het gaat over de zogenaamde Kinney methode [13], ook wel bekend als de kans * impact matrix, risicokaart, risk map danwel heatmap. Er is echter veel kritiek op de manier waarop deze methode wordt toegepast [14] en de schijnwerkelijkheid over risico's die hiermee wordt gewekt. 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.

1979 was een zeer bijzonder jaar voor het vak risicomanagement omdat toen de vooruitzichttheorie, beter bekend als *prospect theory*, werd ontwikkeld [15]. Deze theorie heeft de assumptie dat de voorkeur van beslissingen bij risico's afhankelijk is van de omstandigheden. Dit maakt dat de inschatting van risico's en kansen niet absoluut is, maar relatief ten opzichte van een situatie. Een belangrijke factor is weggelegd voor het zogenaamde het zekerheidseffect. Hierbij worden zekerheden zwaarder gewogen dan kansen. En dat verlies voor veel mensen zwaarder telt dan winst. Deze belangrijke theorie voor de gedragseconomie werd ontwikkeld door Daniel Kahneman en Amos Tversky als alternatief voor de 'verwachte nutshypothese' *(expected utility hypothesis)*. De *Utility* theorie (van Daniel Bernoulli uit 1738 [16, 11]) was lange tijd de dominante verklaring voor beslissingen waarbij de uitkomst niet zeker is.

De strekking was dat personen volledig rationeel handelen [17, 18]. De perceptie over *risk taking* heeft hiermee een nieuw impuls gekregen, namelijk uit de gedragswetenschap.

Wat minstens zo relevent was, dat in deze theorieën ook gesproken wordt over het verschil tussen risico's en onzekerheden. Een goed begrippenkader dat toen ook al werd gebruikt en hedendaags ook zeer duidelijk is, is de theorie van Knight [19]. De 'Knightiaanse' definitie is dat onzekerheid een risico is dat niet meetbaar, dat wil zeggen niet berekenbaar is. Hiermee zijn risico's wel meetbaar in zijn definitie. Het essentiële feit is dat 'risico' in sommige gevallen een hoeveelheid betekent die kan worden "gemeten", terwijl dat op andere momenten duidelijk niet het geval is en hiermee een onzekerheid is. Sinds 2008 (als 'het heden' beschouwd in dit artikel) is dit principe van *Risk and Uncertainty* weer zeer actueel geworden door het boek van Nassim Nicholas Taleb: The Black Swan. In de paragraaf over het heden zal de auteur hier verder op ingaan.

Nu weer terug naar het verleden. Want de historie heeft ons een ander belangrijke lens gegeven voor de analyse van risico's. Namelijk de risicoanalyse. Het accepteren of mitigeren van risico's is door de komst van de risicoanalyse een belangrijk onderdeel geworden van besluitvormingsprocessen.

Risicoperceptie was vooral een reflectie van financiële parameters, door de destijds overheersende calculatieve risicoanalyses, die vooral technocratische *high-reliability* organisatie [1] voortgebracht hebben gezien de dominantie van het *utility* denken. Dit utility denken is ook niet voorbij gegaan aan de attentie van sectortoezichthouders. Zij zijn gaan reguleren dat organisaties hun kapitaalbuffers verruimen (weerstandsvermogen), zodat ze nog beter de financiële risico's kunnen opvangen. Er was vooral een niet gedifferentieerde zienswijze door sectortoezichthouders in die tijd. De stressscenario's waren vooral gebaseerd op voorvallen uit het verleden en niet zozeer rekening houdend met de complexiteit van de samenhang van de globale wereldeconomie van zowel financiële als ook operationele risico's. We hebben gezien dat ook het beleid van sectortoezichthouders niet altijd het gewenste effect heeft gehad. Zij waren (teveel) gefocust op het voorkomen van een systeemrisico, dan oog te hebben voor de individuele risicoprofielen van organisaties. Ze hebben met hun normatieve beleid een positieve bijdrage geleverd voor betere *risk awareness* van bestuurders en organisaties. Deze stap van normatieve groei in risicomanagement en compliance denken zet zich door naar het heden en zal ook toekomstgericht zijn, echter dan met andere lens van kijken naar Risk Management! Welke? De visie van de auteur op deze vraag wordt besproken bij de paragraaf over de toekomst.

Kort samengevat kan gesteld worden dat in het verleden risicomanagement vooral een calculatief en technocratisch karakter had. Het verleden is de basis voor het concept van de moderne risicomanagement. De studie over risicomanagement is nog (steeds) aan verandering onderhevig. De stap naar het heden is kijken naar de Rationele Logica, waarbij de risicoanalyse wordt opgenomen in de organisatiehuishouding en organisatie inrichting (governance) en niet alleen meer een technocratisch werkmodel is.

Rationele Logica als karakter eigenschap voor het heden
van Risk Analyse naar Risk Governance - 1990 tot en met 2016

Hedendaags lijkt het alsof er voor alles een *risk based* beschrijving moet zijn [20]. De periode vanaf 1990 staat vooral in het teken van het rationaliseren van het proces van risk management en minder op de inhoud van risk management. Het gaat over de ontwikkeling van verschillende *best practices* in het vak, vooral geïnitieerd door internationale accountantsberoepsorganisaties, waarbij de Amerikanen en Australiërs wereldleiders zijn (geweest). Mede door deze ontwikkeling heeft het vak zich in een snel tempo ontwikkeld naar een systeem van Management Control Systems (MCS)[1]. Een uiting van dit MCS-denken is de 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 het governance concept [1 en 9].

Het 'ruwe' concept risk management 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 [1, 21] van de organisatie als entiteit en het organiseren van risicomanagement *an sich*. Een van de *legacies* van deze periode is de ontwikkeling van het zogenaamde 'stapelen' van risicomanagementmodellen door organisaties [10], in hun zoektocht naar een goede MCS, om een antwoord te kunnen geven op de vraag: bent u in control? Modellen die (inter)nationaal zijn ontwikkeld, al dan niet (ook) door (Europese en sector)toezichthouders. Door deze normatieve regulerende externe actoren, zien we hierdoor (ook) het fenomeen ontstaan van risico 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? Ook dankzij deze manier van normatieve organisatie verbetering en de hiermee gepaard gaande inrichting naar verantwoordelijkheden en eigenaarschap, heeft risk management een centrale plaats verworven in organisatie governance [1]. Het is één van de belangrijkste pijlers van *good governance* geworden. Door deze ontwikkeling is het denken in *risk & reward* een breed geaccepteerd begrip geworden en silo ingebed in de sociale rationele logica van organisatievoering en besluitvormingsprocessen.
De intrinsieke *trade off* tussen *risk & reward* wordt hierdoor nog niet in samenhang besproken. Het zijn nog twee aparte grootheden die niet in een multidimensionaal perspectief bezien worden. Zolang de calculatieve en rationele logica denkers onzekerheden (geen risico's) in cijfers proberen te vertalen en er op basis van deze modellen besluiten genomen worden, geeft dit de diep gewortelde culturele vertrouwen weer van het calculatieve en ook rationele proces van besluitvorming [22]. De vraag is of dit naar de toekomst toe ook een denkwijze is dat duurzaam zal zijn? Vooral nu de risicosensitiviteit en risicoreflectie van het publiek (de consument) in samenhang met de ontwikkeling in technologie en het gebruik hiervan snel aan het groeien zijn.

Door deze dyadische benadering zal het denken, werkwijze en handelen van organisaties doen heroverwegen. De *risk society* [21], zal door de nieuwe normativiteit van moraliteit en sociale representativiteit belangrijker worden. Hierdoor zal de technische aard van het assessen van risico's een andere prioriteit krijgen in het vakgebied Risk Management, dan de prominent praktijkgerichte plaats van nu.

De vraag en indeling naar Kans * Impact is simpelweg niet alleen meer voldoende. Het kunnen inschatten van de het zogenaamde *Risk Object* is complexer dan een *Risk Assessment* van het *Risk Object* doet lijken [1]. Het eindproduct van een risicoanalyse, wordt vaak gevisualiseerd in een riskmap. Deze visualisatie is een goed hulpmiddel in het proces van risico communicatie doeleinden. Echter is de inhoudelijkheid vaak subjectief van aard en hierdoor niet transparant verifieerbaar voor de stakeholders. Er zijn geen uniforme regels, waardoor er geen vergelijkingen getroffen kunnen worden. Het zijn modellen die processen beschrijven maar niet zozeer ingaan op de kwaliteit van de inhoud.

Door de procesgang van risicomanagement te harmoniseren, bestaat er ook het gevaar van isomorfisme. In sectoren waarbij er geen concurrentie is, zien we dat risk management raamwerken gekopieerd worden van elkaar. Het aloude principe van kopiëren van goede buren om te overleven, kan een goede strategie zijn, echter alleen als er sprake is van een *best practice* op het proces en niet de inhoud [1]. De inhoud is immers des organisatie. In de visie van de auteur zouden ook (sector)toezichthouders waakzaam moeten zijn voor isomorfisme van risicomanagement, zowel op het proces als de inhoud. In vaktermen, zijn zij één van de beheersmaatregelen om isomorfisme tegen te gaan. Zij dragen mede zorg voor c.q. zien toe op een effectieve risk governance inrichting, waarin alle toezichthouders een rol in hebben en á priori het Bestuur. Governance wordt hedendaags 'opnieuw uitgevonden' voor een effectief risk management en hiermee een ook een antwoord op behoud of realisatie van organisatie legitimiteit.

Eén van de belangrijkste *building blocks* is de verandering van een niet reflectieve risico cultuur naar een reflectieve risico cultuur [1]. Het domein van non-financial risk zal even belangrijk, dan wel belangrijker worden dan het oude domein van financial risk management. Mede ingegeven door de reeds besproken *Risk Society* met een verhoogde sensitiviteit voor morele en sociale transparantie naar verifieerbaarheid. Deze verandering zal normatief gefaciliteerd worden door wet- en regelgeving, als ook door technologische ontwikkelingen. Er is ook een gevaar door deze benadering van een *risk society*, namelijk dat in de naam van *risk* er (te) veel gevraagd wordt aan organisaties, waardoor het gevaar bestaat dat er sprake is van een intensivering van een mate van risk paranoia, isomorfisme, stapelen van modellen en er hierdoor een technocratisch vertrouwen blijft in financiële modellen en silo denken.

Met nieuwe wet- en regelgeving maken ook sectortoezichthouders en overheden grote stappen in hun denken en handelen. In deze nieuwe regulering is meer oog voor risicodifferentie en risicomanagement dan het verleden. Door deze veranderingen wordt communicatie over risico's steeds belangrijker, ongeacht welke sector. We zien dat de eerste stappen al door de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) 400 genomen zijn. Deze bepaling geeft de wettelijke vereiste waaraan een rechtspersoon moet voldoen om de voornaamste risico's en onzekerheden aan te geven waarmee zij geconfronteerd wordt. Kijkend naar wat hierboven is omschreven, begrijpt de auteur dat er gesproken wordt over risico's, echter onzekerheden is naar zijn mening niet een juiste weergave. Tenzij de RJ wenst dat de onzekerheden in het domein van Management worden 'getrokken'.

Het gaat om een goede trade off tussen de oude risk management wereld van Financial Risk Management en de nieuwere wereld van Social & Moral Risk Management (of negatief verwoord Non-Financial Risk Management [1]). De eindverantwoordelijken in de risicomanagement kolom (de Chief Risk Officers, CRO) hebben hier een grote verantwoordelijkheid in. Feit is dat veel CRO's een opleiding en ervaring hebben in de oude risk management wereld, ook omdat de rol van de CRO een zeer jong bestaan kent, pas een kleine 25 jaar. De CRO is inmiddels wel de *voice of risk* [1] in organisaties echter niet de *only owner of risks*, zoals het hoort.

Kort samengevat kunnen wij zeggen dat Risk Management in deze logica zich van een financieel gedomineerde studie, naar ook een organisatorisch en procesmatig vak ontwikkeld heeft. De drijvende krachten voor de ontwikkelingen komen uit verschillende hoeken met een normatief c.q. regulerend karakter en ook inspirerend van aard. De stap van deze Rationele Logica naar een Opportuniteiten Logica (de volgende tijdsperiode) zal een grote stap in ontwikkeling zijn. Het zal een 'stresstest' zijn voor de heersende cijfermatige en rationele denkers. De Sociale, Morele en Ethische toon van het debat wordt belangrijker dan de Financieel gefocuste toon in het maatschappelijk debat. Het jaar 2017 zet een belangrijke stap in deze toekomstvisie.

Het jaar 2017 wordt een belangrijk jaar op vele fronten. Het wordt het jaar waarbij de moeder van alle governance codes, Nederlandse Corporate Governance Code, met een nieuwe versie komt. Dat COSO-ERM met een update komt van haar Enterprise Risk Management Framework en dat veel sectoren komen met een update van hun eigen governance code. Het centrale thema voor al deze ontwikkelingen is geïnspireerd door de studie van Risk Management en dan met name Risk Appetite om hierdoor te komen tot een betere governance. Als eerder beschreven, wordt governance opnieuw uitgevonden en is Risk Management hier een belangrijke drijfveer voor, *Risk & Reward Management* in de visie van de auteur.

Door al deze ontwikkelen zal de CRO zijn functionele kolom moeten transformeren van een calculatie logica naar een rationele logica, en belangrijker, naar de logica van Opportuniteiten. Deze laatste logica is toekomstgericht en onderwerp van de volgende paragraaf. 2017 is de start van deze nieuwe Logica.

Opportuniteiten Logica als karakter eigenschap voor de toekomst

Van Risk Governance naar Holistic Risk Management - 2017 *and beyond untill*

Een goed ingerichte governance is een brevet van vermogen of onvermogen, een *badge* van legitimiteit [1]. Het gesprek over governance en legitimiteit wordt voornamelijk op één plaats gevoerd. Aan de Bestuurstafel in samenspraak met (interne) toezichthouders. Hiermee staat risk management direct op de agenda vanuit de trias governance logica:
1: ik perspectief, als bestuurder. De persoonlijke agenda;
2: wij perspectief, het collectief als bestuur. De gezamenlijke bestuursagenda en
3: besturingsperspectief, de organisatie inrichting. De inside-out en outside-in organisatieagenda.

In de praktijk zien we echter dat risk management niet altijd (even goed) aan de bestuurstafel samenkomt. De oorzaak is gelegen in de voornamelijk calculatieve en/of rationele logica aanpak van de beoefenaars van het vak, de risk professionals. De uitdaging van de risk professional is om ook de verandering te maken en het Bestuur te faciliteren vanuit een Opportuniteiten Logica, het Holistisch Risk Management perspectief. Uiteraard geldt dit niet voor alle beoefenaars van het vak. Er zal altijd specialisme blijven én dat is van groot belang. En in de bestuurskamer moeten alle specialisme een constructieve bijdrage leveren aan de legitimiteit van de organisatie en het behalen van de (strategische) doelstellingen. Het gaat om de samenhang en samenspel van onderwerpen.

In het samenspel moet er sprake zijn van een goede *trade off* tussen *risk & reward*. Hierbij opgeteld een zelf reflecterend ondernemende attitude ten aanzien van onzekerheden. Een attitude die niet alleen uitgaat van een rationele en actuariële calculatieve aanpak ten aanzien van risico's [23]. In de organisatie theorie wordt aangegeven dat de meeste beslissingen gemaakt worden zonder calculaties. De oorzaak is gelegen in de hoeveelheid van beslissingen en omdat er vaak een grote mate van complexiteit is , waarbij de Bestuurder ook naar zijn persoonlijk vertrouwen luistert. Dit kan een zogenaamde *Managerial Passivity* [24]teweeg brengen, indien deze Bestuurder zijn persoonlijk vertrouwen niet meer passend is in het morele en sociale vertrouwen dat (meer en meer) gevraagd gaat worden. Er moet sprake zijn van een intellectuele sensitiviteit van de organisatie in de omgang met het nemen van risico's en de *Ethical Tone of Voice* van Bestuurders [1].

Er moet een einde komen aan de zogenaamde *Perfect Place Arrogance* in risico denken [1]. Die bestaat in de werkelijkheid niet. Een historische citaat in dit geval is de uitspraak van de beroemde scheepskapitein van Titanic, E.J. Smith: "…maar in al mijn ervaringen heb ik nooit een noemenswaard ongeluk meegemaakt…Ik heb in al mijn jaren op zee maar één vaartuig in nood gezien. Ik heb nooit een wrak gezien en heb nooit een schipbreuk geleden en heb me nooit in een penibele situatie bevonden die rampzalig dreigde af te lopen…" [25]. Taleb, beargumenteerd dat je nooit meer informatie kunt verzamelen dan het verleden te bieden heeft. Hij continueert door te zeggen dat als je honderd exemplaren van The New York Times koopt, het sterk lijkt dat je meer kennis over de toekomst verwerft. We weten immers nu eenmaal niet hoeveel informatie er is in het verleden. Het meest tragische van een gebeurtenis met een grote impact en een kleine kans is dat de periode waarover iemand beloond wordt niet samenvalt met de periode die je nodig hebt om je gerust te stellen dat hij niet heeft gegokt op het niet optreden van deze zeldzame

gebeurtenis [25]. In de financiële sector zien we wetgeving over variabele beloning, dat o.a. een antwoord moet zijn op dit fenomeen. Tegelijkertijd zien we dat er een verschuiving plaatsvindt van variabel naar vaste beloningen. De vraag is of deze regulering wel het gewenste effect heeft?

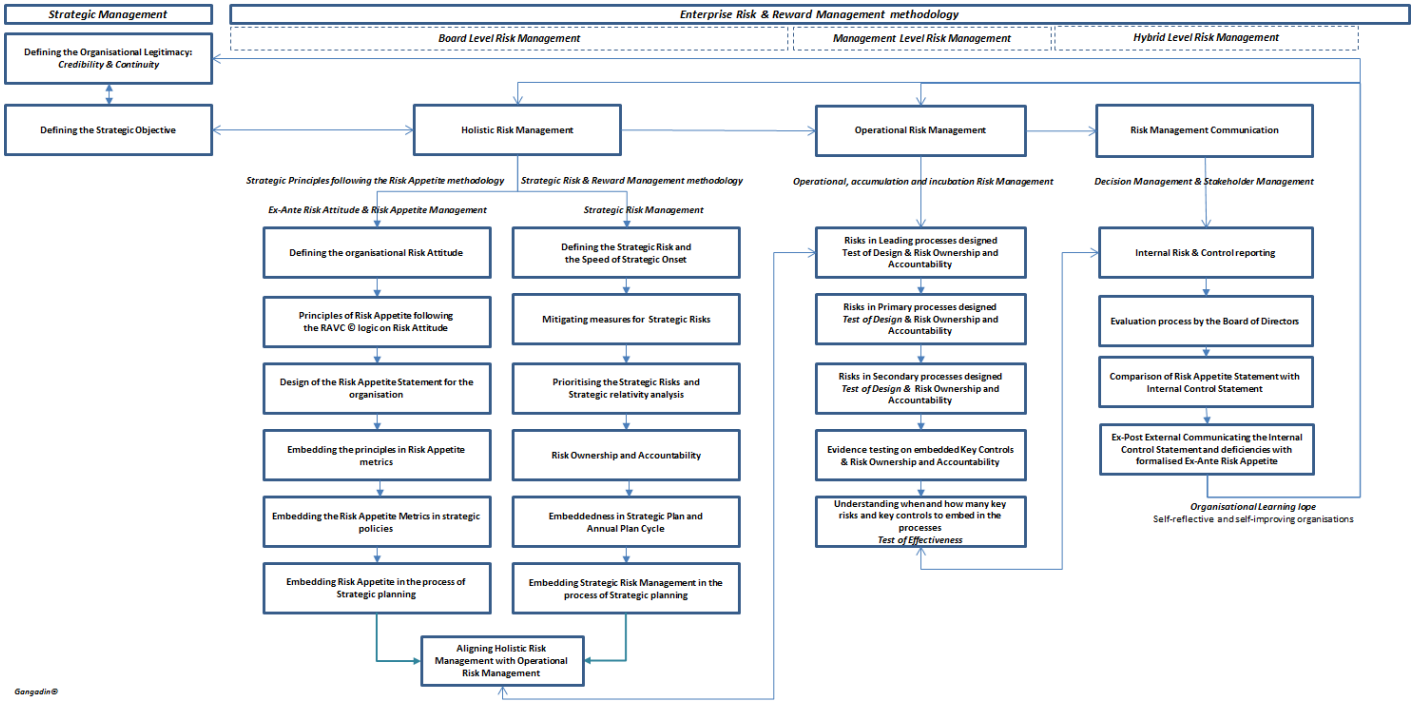
De kern gaat over de impact van Bestuurders in het morele en sociale domein en hun representativiteit. De *trade off* tussen *risk & reward* zou aan elke Bestuurstafel onderwerp van gesprek moeten zijn en dan niet ééndimensionaal. Bestuurders zouden het domein van onzekerheden *(uncertainty)* niet moeten negeren. Power, beschrijft het verschil tussen risico's en onzekerheden als institutioneel en managerial van gebeurtenissen en issues die verwacht worden om gemanaged te worden in het proces van risk management en zij die dat niet moeten zijn. In zijn theorie worden onzekerheden, risico's als ze het domein van *Management* betreden. Ongeacht de informatie over deze onzekerheden en de probabiliteit. Wanneer onzekerheden 'georganiseerd' zijn, worden het risico's die gemanaged worden . Hij voegt hieraan toe dat dit niet een claim is dat hierdoor alle risico's *manageable* zijn. Dit zou ook empirisch een onjuistheid zijn [1]. Het effect van onzekerheden wordt door Taleb omschreven als een Zwarte Zwaan. Hij zet kracht bij zijn denken door aan te geven dat 'Zwarte Zwanen denken' voor schlemielen is. De verschijning van Zwarte Zwanen houdt verband met de verwachting van de persoon in kwestie. Hij geeft aan dat dit soort gebeurtenissen niet per se plotselinge verrassingen hoeven te zijn. Sommige Zwarte Zwanen ontstaan door een trage toename van elkaar versterkende veranderingen in dezelfde richting. Zaken moeten bekeken worden op een relatieve manier en niet op een absolute manier. Historische veranderingen en technologische ontwikkelingen zijn Zwarte Zwanen die een aanlooptijd kunnen hebben van tientallen jaren. Bij positieve Zwarte Zwanen duurt het over het algemeen enige tijd voordat de gevolgen duidelijk worden. Daar tegenover hebben negatieve Zwarte Zwanen doorgaans een razendsnelle impact (iets kapotmaken gaat nu eenmaal vaak veel sneller dan opbouwen)[25].

U kunt concluderen dat een Zwarte Zwaan verband houdt met kennis. Kennis die men denkt te hebben of kennis waar men open voor staat. Ook (misschien wel) juist ook voor kennis uit ander sectoren en organisaties. Inspiratie door kennisontwikkeling hoort op de bestuursagenda te staan. Indien Bestuurders zich dit oprecht realiseren , dan is er ook geen ruimte meer voor de *Perfect Place Arrogance* en staat men open voor (andere) kennis, danwel een andere manier van kijken naar *(high-end)*kennis en kennisontwikkeling. Een manier om dat in de praktijk te brengen is door een Holistische benadering van onderwerpen, multidimensionaal.

Volgens de auteur is een Holistische manier van denken en handelen logisch verbonden aan zelf reflecterende en zelf verbeterende organisaties. De vraag is dan nu wat de onderdelen zijn van het Holistische Risk Management? Er is een aantal proces en content stappen waarlangs Holistisch Risk Management waarde gaat creëren voor een organisatie.

Eerst de plaats van Holistisch Risk Management in het domein van Risk Management. Er zijn in de kern drie domeinen van Risk Management, twee inhoudelijk en één procesmatig. De twee inhoudelijke zijn: Holistisch Risk Management en Operationeel Risk Management. Het Holistisch denken kent twee primaire aandachtsgebieden, te weten: (1) Risk Attitude & Risk Appetite Management proces en (2) Strategisch Risk Management proces. Het operationeel domein gaat over de operationele risico's, cumulatie risico's en incubatie risico's. Het procesmatig domein staat

voor Risk Communicatie (intern en extern) in het Strategische planningsproces. Dit domein gaat over verificatie, transparantie, begrijpelijkheid en integriteit van data en reporting. Deze stap in het hele proces van Enterprise Risk Management is essentieel voor het besluitvormingsproces en stakeholder management.



Holistic Risk Management oftewel holistisch risicomanagement, gaat over de samenhang van alle risicomanagement onderdelen. Het woord Holistisch komt voort uit het Griekse woord, Holon, wat ‘geheel’ betekent. Holisme is gerelateerd aan complexiteit. De studie van complexiteit staat vooral centraal in de netwerktheorie en de netwerkwetenschap. Systeemtheorie is een multidisciplinaire theorie over de systematische beschouwing van systemen in de natuur, wetenschap en/of maatschappij. Deze theorie is gericht op de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid tussen en binnen systemen. Wat in de praktijk vaak vereenvoudigd wordt door naar de context te kijken waarbinnen de complexiteit waargenomen wordt [26].

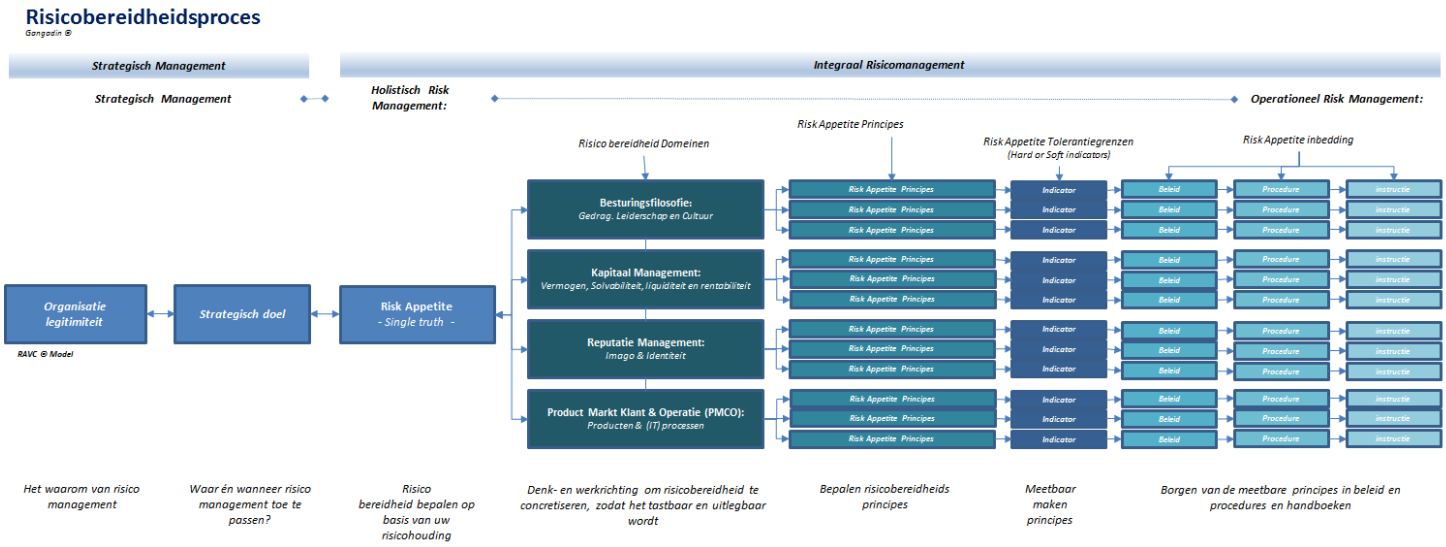
Mikes [27] beschrijft vier typen van Enterprise Risk Management:
(I) Silo Risk Management, (II) Integrated Risk Management, (III) Risk Based Management en (IV) Holistic Risk Management, waarbij zij de term Holistic beschrijft als: ‘*Inclusion of non-quantifiable risks into the risk management framework; providing senior management with a ‘strategic view’ of risk’s.*

Het gaat om het creëren van een lerende organisatie, waarbij het Bestuur leidend is in de manier waarop Risk Management ingebed wordt in de organisatie, zowel voor governance als voor de manier waarop Risk Management de *Voice of Risk* [1] kan zijn, in samenspel en in samenhang met de *Owners van Risks*.

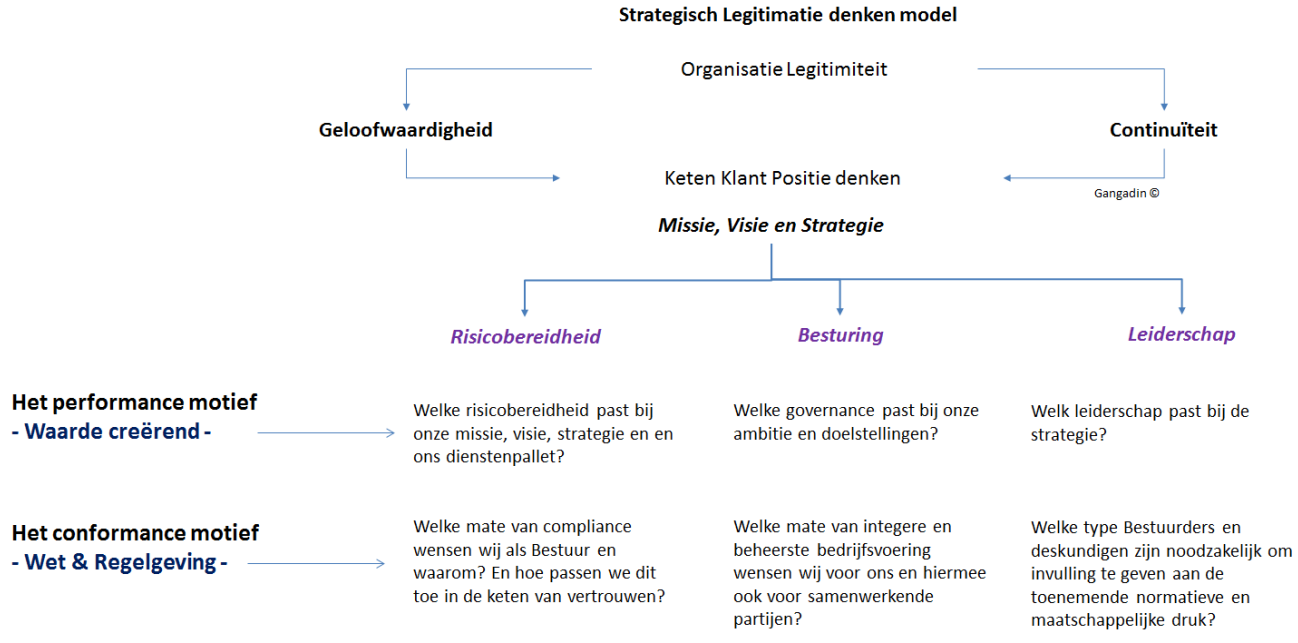
Juist de zienswijze van het samenbrengen van de financiële en niet financiële componenten is essentieel in samenhang met de holistische zienswijze over risico's. Het samenbrengen van deze twee componenten gebeurd op voorhand niet door het proces van kans * impact te volgen van het assessen van strategische risico's. Dit kan een uitkomst zijn én is niet de start.

Vanuit een bedrijfskundig perspectief gaat Holisme over wat de schrijver, 'Management van Interfaces' noemt. Een organisatie is een verzameling, van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen of subsystemen, die samen één geheel vormen. Het gaat over het verbinden van een organisatie, langs de dialoog van ondernemingswaarden, om de interfaces die er zijn (technisch en menselijke interactie) te verbinden. Deze ondernemingswaarden zijn essentieel voor de organisatielegitimiteit [6]. Het gaat over het expliciteren van de ondernemingswaarden in principes, de zgn. *organisational beliefs* [28]. In de studie van Risk Management: Risk Attitude en Risk Appetite principes genoemd. De uitkomst van deze principes zijn de leidende waarden en normen waarlangs de organisatie haar doelstellingen realiseert. Deze principes worden in beleid vastgelegd en gemonitord door *hard* en *soft* risico- en performance indicatoren, met tolerantiegrenzen. Deze risico tolerantiegrenzen zijn de verbinding van het vakgebied met de studie van Performance Management. Het proces van meten is hierdoor een samenspel van tussen Risk en Performance. In de COSO Risk Appetite paper [29], heeft COSO een richtlijn ontwikkeld over het ontwikkelen, communiceren en monitoren van de Risk Appetite. Dit document geeft een goede beschrijving van wat een aantal elementen zijn en de procesgang voor risicobereidheid, echter geen handvaten hoe het proces doorlopen moeten worden. Power [30], beargumenteert dat het concept van *risk enterprising and appetising* essentieel is voor een organisatie en de normen en ethiek die hiervan uitgaan voor alle stakeholders. Sterker nog dat het hart van de recente financiële crisis, o.a. komt door het intellectueel falen door een gebrek aan kennis over Risk Appetite. Risk Appetite is het hart van Holistic Risk Management. Enterprise Risk Management is een label van concepten over het management van risico's en hiermee niet een *single thing*, zowel conceptueel als vanuit de praktijk [30].

Het proces van Risk Appetite kan doorlopen worden door het proces te volgen van de Risk Appetite Value Chain (kortweg: RAVC©). Dit model kent een structuurstap en cultuurstap en is empirisch bewezen. Hiermee is het een praktijkgericht model om Risk Appetite te concretiseren [6].



De CRO, als *Voice of Risk*, heeft een belangrijke taak om zijn functionele kolom samen te brengen met de ander *C-suite members*, anders gezegd de portefeuillehouder risicomanagement kan echt het verschil maken aan de bestuurstafel door verbinding te zoeken met financiën (o.a. beleggingen), actuariaat, compliance en non-financiële risico's. Het type leiderschap in de CRO kolom zal moeten kunnen balanceren tussen het zogenaamde *performance* en *conformance* motief en hierdoor haar bijdrage leveren aan het legitimiteitsvraagstuk.



De CRO is o.a. de architect waarop het vertrouwen van een organisatie manifest gaat worden, echter alleen als het concept van Holistic Risk Management echt zijn intrede doet aan de gehele Bestuurstafel.

Resumé

Kort samengevat is de studie van Risk Management zich nog aan het ontwikkelen. De belangrijkste *building blocks* voor risk management door de jaren heen heeft de auteur verwoord en toegepast naar drie logica's. Hieronder een samenvatting van de kernpunten van de drie logica's:

Calculatieve logica *De ontwikkeling van zero naar financiële risico analyses*	**Rationale logica** *De ontwikkeling van Risicoanalyses naar Risk Governance*	**Opportuniteiten logica** *De ontwikkeling van Risk Governance naar Holistic Risk Management*
Technocratische ontwikkeling van Financial Risk Management modellen	Procesmatige ontwikkeling van Risk Management modellen	Organisatorische verbindende ontwikkeling van Risk Management, het Holistisch Risicomanagement naar organisatielegitimiteit
Numerieke Risicocultuur	Niet reflecterende Risicocultuur	Zelf reflecterende en Risicocultuur naar een zelf verbeterende organisatie
Vertrouwen gebaseerd op cijfers	Vertrouwen gebaseerd op complexe financiële modellen	Vertrouwen gebaseerd op ondernemingswaarden - Risk Appetite (financieel en niet financieel)
Silo Risk Management	Integraal Risk Management door benoemen van andere typen risico's dan alleen financieel, echter geen samenhang in al deze risico's	Enterprise Risk Management als een label voor Risk Management concepten, met drie belangrijke concepten: Holistisch, Operationeel en Communicatie
Financiële *voice of debate*	*Tone at the top voice*	*Ethical Tone of voice debate*
Risk Management is het domein van financiële experts	Risk Management is het domein van Risk Professionals en normatieve toezichthouders	Risk Management is het domein van alle lagen in de organisatie vanuit ondernemingswaarden (van strategie tot implementatie)
Ex-Post Financiële Controle Systemen	Ex-Post Management Controle Systeem, met de Internal Control statement als anker punt. (Financieel gefocuste) Performance & Controle Systemen	Management Representativiteit Systeem, met de samenhang tussen Risk Appetite en Internal Control Statement als anker punt. Ex-Post en Ex-Ante samenspel tussen Risk & Performance.
Technologie is een onzekerheid	Geïsoleerde aanpak van technologische ontwikkelingen	Holistisch Management van Technologie in Risk & Reward Management (Zelf reflecterend en Zelf verbeterend)

Nu de drie logica's van Risk Management zijn besproken, is de vraag welke connotatie bij u wordt opgeroepen als het om risico's gaat? In het huidige tijdperk van Risk Management komt het vak niet altijd tot haar recht aan de Bestuurstafel. Eén van de oorzaken is gelegen in de hybride Calculatieve en Rationele Logica aanpak door Risk Professionals en omdat ze het proces van strategie aan de Bestuurstafel niet (goed) begrijpen. *Risk & Reward* zou een positieve connotatie moeten hebben aan de Bestuurstafel in het proces van strategische en operationele besluitvorming.

Risico: positieve of negatieve connotatie

Over het ontstaan van het woord '*Risk'* bestaan een aantal theorieën. Er worden historisch twee talen aangehaald, het Arabisch en het Latijns. Het Arabische woord *risq,* geeft een positieve uitleg over risico: alles wat God jou heeft gegeven en waar jij fortuin en voordeel mee kunt verwerven. Het gaat over een positief event. Het Italiaanse woord *riscum*, geeft historisch een uitleg over de gevaren van een schipper voor kliffen en steile rotsen [31]. Naar het schijnt stamt het woord *riscum* af van het Latijnse *resecar* [32]. De connotatie is hiermee met gevaar, met een negatieve uitkomst. Een Griekse uitleg over het Arabische woord *risq* in de 12e eeuw, was dat er een neutrale uitkomst van zaken kan zijn, zonder een positieve of negatief connotatie. De Fransen gebruiken het woord r*isqué*. Dit heeft merendeels een negatieve connotatie en soms een positieve. Bij de interpretatie van: *qui ne risque rien n'a rien (*wie niet waagt wie niet wint), gebruiken de Fransen het woordje *risqué* als een positieve connotatie [33]. Naar verluidt kwam het woord risico in de 15e eeuw in de Nederlandse taal ook door het Franse woord *risque*. [32] En kreeg hiermee een negatieve connotatie. In de Westerse samenleving zien we door deze geschiedenis dat het woord *'risk'* een negatieve connotatie kent. In andere delen van de wereld is van belang om de interpretatie goed te begrijpen, omdat het zowel een negatieve als positieve connotatie kan hebben. In de *best practices* modellen (w.o. COSO-ERM en RAVC), wordt er zowel aandacht gevraagd voor positieve als negatieve events en wordt er niet direct gesproken over risico's. Daar waar er gesproken wordt over risico's is er sprake van een negatieve interpretatie en de positieve is die van opportuniteiten oftewel *rewards*. De acties die Bestuurders ondernemen, is afhankelijk van hoe 'vrij' men zich voelt en is het echte verhaal over risico's [11]. Wat is uw domein van vrijheid én is het al een 'systeem' van representativiteit [1] van u en uw Bestuur?

Samenvatting

De auteur heeft de logica's van Power [1] en Mikes [27] geconceptualiseerd, geanalyseerd vanuit een historisch perspectief, met reflectie van zijn visie naar de toekomst toe. De schrijver claimt niet dat er geen hybride vormen zijn c.q. kunnen zijn het gaat om de karakter eigenschappen als accenten, die gelden in de drie tijdsperioden. De studie van Risk Management gaat over het vinden van een antwoord over hoe organisaties legitimiteit kunnen ontwerpen, behouden c.q. realiseren en implementeren. Legitimiteit, gaat over het bestaansrecht van organisaties en bestuurders. Risk Management, goed opgezet en ingebed, wordt een Management Systeem van Representativiteit [1] vanuit het Bestuur en een reflectie van hun sociale en morele representativiteit. Het is de *licence to operate* en een domein van vrijheid [1], omdat stakeholders meer vertrouwen krijgen en organisaties hierdoor meer 'vrijheid' genieten. Zelf reflecterende en zelf verbeterende organisaties, begrijpen de waarde van Holistisch Risicomanagement.

Over de auteur:

Dr. V. Gangadin MBA MFA CRO is Partner en Boardroom Advisor bij Sprenkels & Verschuren. Hij is thought leader op het snijvlak van strategische en (IT) risicomanagement vraagstukken en gepromoveerd (Doctorate) op het onderwerp Risk Management - Risk Appetite. Hij is associate professor aan diverse (internationale) Business Scholen en motivational speaker op (inter)nationale congressen en studiedagen voor Bestuurders en (sector)toezichthouders.

Literatuurlijst

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

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

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

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

[4] Scott, W.R., Organisations: Rational, natural and open systems, (1987) 2nd edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York

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

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

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

[8] 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

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

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

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

[12] 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

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

[14] 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[28] Simons, R. (1999). How risky is your company? Harvard Business Review 77

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

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

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

[32] Etymologiebank

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