

# Risico- management



Sonja Jančićević, Paul Claes

7<sup>e</sup> druk



# Risicomanagement

**Sonja Janićijević**

**Paul Claes**

---

Zevende druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen  
Omslagbeeld: Flying Focus luchtfotografie

*Bronvermelding foto's:*

Unsplash: John Moeses Bauan: p. 12  
Unsplash: Lubo Minar: p. 28  
Unsplash: Chris Henry: p. 43  
©2017 COSO, ERM: p. 45  
Unsplash: Mae Mu: p. 60  
Unsplash: Sead Dedic: p. 78  
Unsplash: Louis Maniquet: p. 94  
Shutterstock: p. 101  
Unsplash: Victor Avdeev: p. 130  
Unsplash: Paul Claes: p. 148  
Unsplash: Cytonn Photography: p. 162  
Unsplash: Alex Holyoake: p. 176  
Unsplash: Marek Studzinski: p. 198

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontfen.*



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-73846-4

ISBN 978-90-01-73845-7

NUR 801

# Woord vooraf bij de zevende druk

Waar bedrijvigheid is, zijn risico's. In de natuur, economie en maatschappij komen dagelijks allerlei incidenten en ontwikkelingen voor die veroorzaakt worden door iemands eigen handelen of externe omstandigheden. Steeds weer opnieuw blijkt dat de vaardigheid om met risico's om te gaan geen gelijke tred heeft gehouden met de toename in omvang en complexiteit van de risico's die de hedendaagse maatschappij met zich meebrengt. Ondanks gedegen inspanningen worden winstdoelstellingen niet gehaald, uitgestippelde strategieën kunnen op verkeerde aannames zijn gebaseerd, wet- en regelgeving veroorzaken regelmatig onverwachte problemen en de volatiliteit van markten schept steeds weer nieuwe onzekerheden. Terwijl wij schrijven aan deze nieuwe editie van het boek is de wereld bevangen door de uitbraak van het coronavirus. Het publieke leven is tot stilstand gekomen, in steeds meer landen gelden strenge restricties en regels rondom fysieke afstand en de economie stagneert. In het nieuws en via sociale media zijn lege steden te zien, supermarkten die half bevoorraad zijn, ondernemers in moeilijkheden en mensen die zorgmedewerkers toejuichen door vanaf hun balkons simultaan te klappen. De dagelijkse updates over het aantal besmettingen en sterfgevallen, het beleid dat landen hanteren en de (voorspellingen) van de effecten zijn niet opbeurend. Het is te vroeg om in te schatten wat de uiteindelijke gevolgen van corona op de wereldmaatschappij en economie zullen zijn, maar er wordt al gesproken over recessies, een rem op de globalisering en een mondiale paradigmaverschuiving.

Het COVID-19 virus heeft een enorm bereik en veel impact. Toch is het niet de eerste keer in de recente geschiedenis dat een ziekte-uitbraak een grotere bedreiging vormt. Zo hebben we in het begin van deze eeuw te maken gehad met de SARS-epidemie en rond 2010 met de Mexicaanse Griep. Hoewel de impact van deze virussen niet zo mondiaal was als COVID-19, hebben zij ons waarschuwingen gegeven over hoe een virus zich in onze geglobaliseerde samenleving kan verspreiden. In de praktijk zien wij dat pandemierisico's ten tijde van een uitbraak de risicolijsten domineren, maar dat wanneer de situatie is overwonnen de economie en maatschappij weer doorgaan en andere risico's de bestuursvergaderingen bezighouden. In het geval van COVID-19 zullen de effecten mogelijk ingrijpender zijn en zal het risico van een pandemie een vast element gaan vormen van het risicobewustzijn.

Risico's als pandemieën, natuurrampen, terrorisme, branden, milieuschade en aansprakelijkheidsrisico's vergen een gedegen aanpak. Inmiddels zijn zowel publieke als private organisaties ervan doordrongen geraakt dat een gestructureerde aanpak nodig is om risico's beheersbaar te houden. Een Engelse afkorting die tegenwoordig regelmatig wordt gebruikt om onze wereld te karakteriseren is VUCA. Dit staat voor Volatiel, Onvoorspelbaar, Complex en Ambigu. In deze uitdagende wereld kunnen individuen en organisaties

succesvol voortbestaan door alertheid, flexibiliteit en bescherming, maar ook door voorbereiding op incidenten en vermogen om terug te veren. Kortom door te werken aan een weerbare en veerkrachtige organisatie. Weerbaarheid en veerkracht plaatst risicomanagement in het vergelijkbare, maar qua perceptie nog bredere kader van Resilience. Dit begrip zullen wij later in het boek dan ook introduceren om de dynamiek rondom de ontwikkeling van risico-gerelateerde disciplines te schetsen.

Risicomanagement is ontwikkeld om tot een gestructureerde aanpak te komen van zowel de risico's die samenhangen met het ondernemerschap als de risico's die veroorzaakt worden door allerlei grote en kleine rampen. Risicomanagement is inmiddels een gevestigde managementdiscipline die steeds meer integraal onderdeel uitmaakt van de aansturing van organisaties. Er zijn wetten, regels, normen en standaarden die van organisaties vragen actief risicomanagement te voeren.

Het omgaan met risico's vergt een geïntegreerde benadering van risico-identificatie, analyse, -beheersing en -financiering. In dit boek worden alle aspecten van risicomanagement besproken en met elkaar in verband gebracht.

Dit boek is gericht op zakelijk risicomanagement. Het is bestemd voor het bedrijfsleven en publieke instellingen en wordt ook veelvuldig gebruikt in het onderwijs, onder meer bij opleidingen voor bedrijfskunde, facilitymanagement, financiën en verzekeringen. Daarom hebben we extra vragen opgenomen in het boek en aanvullende vragen, casussen en oefentoetsen gemaakt die u op de website kunt vinden. Docenten vinden op de website daarnaast collegesheets en de uitwerkingen van de vragen in het boek.

Bij deze willen wij Marco Zannoni, directeur van het COT en expert op het gebied van crisismanagement en Ronald Elverding, risicoconsultant en expert op het gebied van continuïteitsmanagement, bedanken voor hun bijdrage en het meelezen van hoofdstuk 8 over beperking van risico's en calamiteiten nadat deze zich hebben voorgedaan.

Naarden, najaar 2020  
*Sonja Janićijević*  
*Paul Claes*

# Inhoud

## Inleiding 9

## DEEL 1

### Risicomanagementproces 11

#### **1 Risico's en risicomanagement – introductie en ontwikkeling 13**

- 1.1 Behoeftte aan zekerheid 14
  - 1.2 Introductie van het begrip risico 14
  - 1.3 Globale begripsbepaling van risicomanagement 15
  - 1.4 Ontwikkeling van risicomanagement 16
  - 1.5 Redenen voor risicomanagement 17
  - 1.6 Organisaties 25
  - 1.7 Risicomanagement expertise 25
- Samenvatting 26

#### **2 Risico's nader beschouwd 29**

- 2.1 Definities en beschouwingen van risico's 30
  - 2.2 Dynamische en statische risico's 33
  - 2.3 'Traditionele' versus nieuwe opkomende risico's 35
  - 2.4 Indeling risico's naar soorten – risicocategorieën 35
  - 2.5 Indeling van risico's naar grootte 37
- Samenvatting 40

#### **3 Risicomanagement, wat is dat? 43**

- 3.1 Definitie van risicomanagement 44
  - 3.2 Doelstellingen van risicomanagement 47
  - 3.3 Risicomanagementbeleid 50
  - 3.4 Plaats van risicomanagement in de organisatie 51
  - 3.5 Risicomanagementproces 55
  - 3.6 Bewaking van het proces 57
- Samenvatting 58

#### **4 Risicomanagementproces 61**

- 4.1 Uitgangspunten van het risicomanagementproces 62
  - 4.2 Planning van het proces 66
  - 4.3 Proces nader onder de loep 69
  - 4.4 Van risicoanalyse naar risicobeheersing 72
  - 4.5 Hulpmiddelen bij risicomanagement 74
- Samenvatting 75

## DEEL 2

### Uitvoering van risicoanalyse 77

#### 5 Risico-identificatie 79

- 5.1 Aanpak van de risico-identificatie 80
- 5.2 Praktische werkwijzen voor risico-identificatie 85
- 5.3 Risicoreductie en risicofinanciering 91
- 5.4 Risico-identificatiechecklists 91  
Samenvatting 93

#### 6 Risico-evaluatie 95

- 6.1 Risico-evaluatie: de omvang van het risico 96
- 6.2 Relatie tussen de kans en de omvang van de schade 99
- 6.3 Kwantitatieve evaluatie van risico's en risicoportefeuilles nader beschouwd 102
- 6.4 Scenariodenken 119
- 6.5 Risico's bij de risicoanalyse 125  
Samenvatting 126

## DEEL 3

### Risicobeheersing en -beperking 129

#### 7 Risicobeheersing 131

- 7.1 Risicobeheersing – de kern van risicomanagement 132
- 7.2 Uitgangspunten bij risicobeheersing 132
- 7.3 Risicobeheersingsstrategieën 139
- 7.4 Vermijden van risico's 141
- 7.5 Verminderen van risico's 143
- 7.6 Monitoren 146  
Samenvatting 147

#### 8 Gevolgen van risico's beperken 149

- 8.1 Type gevolgen bepalend voor strategie beperking 150
- 8.2 Beperking van materiële schade na een calamiteit of ramp 152
- 8.3 Crisismanagement 153
- 8.4 Continuïteitsmanagement 155
- 8.5 Integrale aanpak 158  
Samenvatting 159

## DEEL 4

### Contractuele risico-overdracht 161

#### 9 Risico-overdracht 163

- 9.1 Outsourcing 164
- 9.2 Publiek-private samenwerking 166
- 9.3 Leasing 168
- 9.4 Factoring 168
- 9.5 Contractuele overdracht en aanvaarding van risico's 169
- 9.6 Leveringscondities tijdens vervoer 170
- 9.7 Beperking aansprakelijkheid met exoneratie- en vrijwaringsbedingen 171
- 9.8 Gebruiksaanwijzingen en garantiebepalingen 172  
Samenvatting 173



## DEEL 5

### Risicofinanciering 175

#### **10 Risicofinanciering: de financiële paraplu 177**

- 10.1 Belangrijke vormen van risicofinanciering 178
- 10.2 Zelf dragen van risico: vuistregels 182
- 10.3 Hoe te bepalen welke risico's zelf te dragen en welke over te dragen? 183
- 10.4 Keuze voor vorm van financiering van zelf gedragen risico's 186
- 10.5 Voor- en nadelen van het zelf dragen van risico's 188
- 10.6 Risico's overdragen – waaronder verzekeren 189  
Samenvatting 197

#### **11 Verzekeren 199**

- 11.1 Wat is verzekeren precies? 200
- 11.2 Belangrijkste schadeverzekeringen voor bedrijven 212
- 11.3 Herverzekering 229  
Samenvatting 232

**Bijlage 1 Risico-identificatiechecklist 233**

**Bijlage 2 Praktische preventiemaatregelen voor belangrijke operationele risico's 251**

**Bijlage 3 Checklist van gangbare bedrijfsverzekeringen 266**

**Literatuur 268**

**Register 271**

**Over de auteurs 275**



# Inleiding

De eerste druk van dit boek verscheen in 1991 en sindsdien heeft het vakgebied zich in een snelgroeïende belangstelling mogen verheugen. De ontwikkeling van risicomangement heeft niet stilgestaan en daarom werd in 2000 een geheel herziene herdruk gepubliceerd. Na de terroristische aanslag in New York op 11 september 2001 is het risicobesef en daarmee het denken over de beheersing van risico's in een stroomversnelling geraakt. De ontwikkeling van het risicomangementconcept heeft zich sindsdien verder voortgezet. Om deze ontwikkeling te volgen werden een derde en vierde druk gepubliceerd. Inmiddels zijn in de wetgeving van veel landen regels opgenomen op grond waarvan ondernemingen in het kader van corporate governance welhaast verplicht zijn tot het invoeren van een goed risicomangement. Dat heeft geleid tot de vijfde druk, waarin wij verder aansluiting zochten bij enterprise risk management (ERM) en risicomangement als integraal onderdeel van de aansturing van de organisatie. In de zesde en deze zevende druk besteden wij aandacht aan de ontwikkelingen van het afgelopen decennium die invloed hebben gehad op de risicomangementdiscipline. Zo raakt de discipline steeds verder verankerd in het management en de governance van organisaties, maar is er ook in toenemende mate aandacht voor weerbaarheid en veerkracht van organisaties. Dat laatste komt tot uitdrukking in een steeds meer integrale benadering van de verschillende risicogerelateerde disciplines. Risicomangement focust aan de voorkant op het kennen van de risico's en er zo goed mogelijk op inspelen. Wanneer het dan toch misgaat, grijpt men afhankelijk van de situatie naar Continuïteitsmanagement of Crisismanagement om de gevolgen van risico's te beperken. Vanwege het belang van de laatste twee disciplines hebben we besloten om het eerdere hoofdstuk dat inging op het beperken van gevolgen van (operationele) risico's te vervangen door een introductie van deze disciplines die met hun brede scope en benadering goed aansluiten bij principes van enterprise risk management.

Na inleidende hoofdstukken over risicomangement en het begrip 'risico' volgt het boek de fasen van het risicomangementproces. De hoofdstukken 5 en 6 bevatten aanwijzingen voor de uitvoering van de risicoanalyse. De hoofdstukken 7 en 8 behandelen risicobeheersing en beperking van de gevolgen van risico's mochten deze zich toch voordoen. In hoofdstuk 9 gaan wij in op diverse vormen van (contractuele) risico-overdracht. Hoofdstuk 10 en 11 behandelen risicofinanciering, of wel de opvang van de financiële gevolgen van risico's. Daarbij gaan wij zowel in op financiering door de organisatie zelf, als op overdracht van de financiële gevolgen van risico's, bijvoorbeeld door middel van verzekering.



# DEEL 1

# RISICOMANAGEMENT- PROCES

- 1 Risico's en risicomanagement – introductie en ontwikkeling 13
- 2 Risico's nader beschouwd 29
- 3 Risicomanagement, wat is dat? 43
- 4 Risicomanagementproces 61



## 1

# Risico's en risicomangement – introductie en ontwikkeling

- 1.1 **Behoeftte aan zekerheid**
- 1.2 **Introductie van het begrip risico**
- 1.3 **Globale begripsbepaling van risicomangement**
- 1.4 **Ontwikkeling van risicomangement**
- 1.5 **Redenen voor risicomangement**
- 1.6 **Organisaties**
- 1.7 **Risicomangement expertise**

In de moderne samenleving hebben ondernemingen en instellingen te maken met onzekerheden die steeds complexer van aard zijn en die steeds ingrijpendere gevolgen hebben. Daarnaast toont de maatschappij een sterke behoefte aan zekerheid en zij probeert risico's zo veel mogelijk te beperken en waar mogelijk te elimineren. Als antwoord hierop is in de jaren zestig van de vorige eeuw een speciale managementdiscipline tot ontwikkeling gekomen: risk management. Na een wat trage start wordt risk management nu in snel tempo door steeds meer bedrijven en organisaties in praktijk gebracht. Aanvankelijk hield risk management zich in hoofdzaak bezig met operationele risico's die konden worden verzekerd, zoals brand, bedrijfsstilstand, ongevallen en aansprakelijkheid. Diverse ontwikkelingen hebben er in de loop van de tijd voor gezorgd dat de principes van risicomangement steeds meer zijn geïntegreerd in de activiteiten die worden ingezet voor algemeen leiderschap en de aansturing van een organisatie. Zo ontstond de term 'enterprise risk management'. Deze vorm van risk management combineert het management van alle risico's die de doelstellingen en de prestaties van een organisatie kunnen bedreigen, zoals strategische, financiële en marktrisico's, maar ook de traditionele verzekerbare risico's. Enterprise risk management draagt bij aan de aansturing van de organisatie. De discipline neemt dan ook, zowel in de praktijk, als in relevante regelgeving een belangrijke plaats in bij principes van goed bestuur, ofwel 'corporate governance'. In dit boek stellen we enterprise risk management centraal, maar leggen we ook enkele accenten op het beheer van operationele verzekerbare risico's. Dit doen we omdat deze risico's een enorme impact op een onderneming kunnen hebben en omdat het verzekeren een van de belangrijkste manieren voor opvang van financiële gevolgen van risico's is.

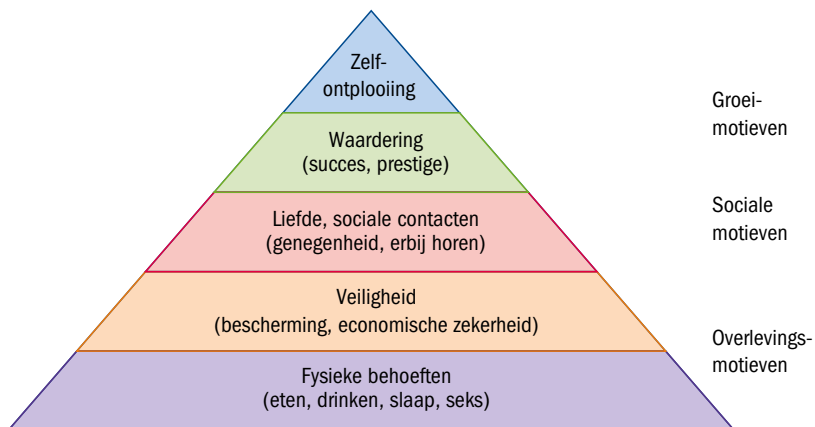
## 1.1 Behoeftte aan zekerheid

In het dagelijks bestaan gaan mensen ervan uit dat de dingen die ze doen of willen, meestal wel goed gaan. Zeker bewoners van ontwikkelde landen zijn gewend geraakt aan een hoog niveau van welvaart en in het algemeen ook van welzijn. Dankzij de technologie en de sociale systemen speelt het leven zich af in een beschutte omgeving en is het hebben van voorspoed bij na vanzelfsprekend. Natuurlijk zijn er ook problemen. Denk aan het milieu, onrusten en oorlogen in sommige werelddelen, het toegenomen terrorisme-risico, ziekten of cybercriminaliteit. Deze problemen dringen echter zelden tot de mensen door als reële gevaren die hun leven of de organisaties waar zij voor werken, direct bedreigen. Reiner Klingholz (1992) drukte het als volgt uit: 'De mens, dat onberekenbare wezen: hij raast sigarettenrokend met 160 km per uur over de snelweg en piekert over de sporen van pesticiden in de yoghurt bij zijn ontbijt. Hij laat zich tegen alle onheilen in het leven verzekeren, is tegenstander van kernenergie, maar zoekt als fervent alpinist in zijn vrije tijd verstrooiing aan een steile rotswand. Maar toch, hoe absurd het ook klinkt, dit gedrag is geheel en al menselijk.' Maar ook al gedragen mensen zich in hun dagelijks leven niet altijd risicomijdend en doordacht, vooropgesteld kan desondanks worden dat de behoefte aan zekerheid tot de belangrijkste behoeften van mensen gerekend mag worden.

De bekende psycholoog Abraham Maslow onderscheidt vijf fundamentele typen van menselijke behoeften, die qua belangrijkheid zijn te rangschikken op verschillende niveaus van een hiërarchie (zie figuur 1.1). Zolang iemands basisbehoeften aan de onderkant van de hiërarchie niet zijn bevredigd, eisen die zijn aandacht op en laten de overige behoeften hem min of meer koud.

Menselijke behoeften

FIGUUR 1.1 Maslows hiërarchie van behoeften



## 1.2 Introductie van het begrip risico

Veranderingen kunnen verbetering in levensomstandigheden brengen, maar ook een bedreiging vormen. Sommige veranderingen of gebeurtenissen hebben een zuiver negatieve impact, zoals bijvoorbeeld een oorlog of een



natuurramp. Andere veranderingen kunnen de ene partij vooruithelpen, terwijl ze voor de ander de ondergang inluiden: denk aan technologische ontwikkelingen of aan innovatief ondernemerschap dat nieuwe businessmodellen voortbrengt voor bestaande diensten. We kennen allemaal het succes van Airbnb en Uber, maar ook de dreiging die de traditionele horeca en taxi-branche door hun opmars voelen.

Risico is een begrip dat in de loop der tijd verandert en diverse interpretaties kent. Oorspronkelijk was het een onzekere gebeurtenis met een kans op een positieve of negatieve uitkomst. Daarna hebben we heel lang alleen de negatieve effecten van risico's als leidend voor deze term beschouwd. Tegenwoordig neemt de aandacht voor het identificeren en managen van kansen, naast risico's, verder toe. In de klassieke beschrijving van het risico met 'negatieve connotatie' staan twee componenten, te weten: gevaar en schade of verlies. De eerste component 'gevaar' impliceert onzekerheid over de uitkomst. Onzekerheid is dan ook een vereiste om een gebeurtenis of omstandigheid als risico te bestempelen. De tweede component 'schade' of 'verlies' toont dat we met risico's een gebeurtenis met een negatieve uitkomst duiden. Onzekere gebeurtenissen met negatieve gevolgen komen voor op alle vlakken: in de natuur, in de privélevens van mensen en binnen organisaties, bedrijven en maatschappijen. Dit boek richt zich op zakelijke risico's en risicomanagement en zal voornamelijk risico's van organisaties en bedrijven behandelen. In hoofdstuk 2 gaan wij verder in op het begrip risico.

### 1.3 Globale begripsbepaling van risicomanagement

De wereld waarin wij vandaag leven en werken kent een enorme dynamiek. Veranderingen volgen elkaar in razend tempo op en hebben vaak verstrekkende effecten. Denk aan de technologische ontwikkelingen, de aanpassingen in de sociale omgang die ICT en internet teweeg hebben gebracht, het onrustige geopolitieke landschap en sociale cohesie. Door het tempo van verandering wordt de wereld van tegenwoordig ook wel gekarakteriseerd als VUCA-wereld. Deze Engelse afkorting staat voor:

VUCA-wereld

- volatiel (*Volatile*);
- onvoorspelbaar (*Unpredictable*);
- complex (*Complex*);
- ambigu of dubbelzinnig (*Ambiguous*).

Om in deze VUCA-wereld te kunnen functioneren, dienen organisaties open en gericht op hun omgeving te zijn. Zij dienen flexibel en wendbaar te zijn, maar ook voldoende toe te zien op de toepassing van maatregelen die hun risico's beheersen. Dit soort organisaties worden ook omschreven als weerbaar en veerkrachtig (in het Engels 'resilient'). Resilience wordt in de British Standards (Norm BS 65000) omschreven als het vermogen (van organisaties) om te anticiperen, voorbereid te zijn, te acteren en zich aan te passen op plotselinge gebeurtenissen maar ook op geleidelijke veranderingen.

Resilience

Risicomanagement is een wezenlijk onderdeel van resilience. Het biedt organisaties de tools en processen om veranderingen en dreigingen tijdig te identificeren en de juiste strategie te kiezen om ermee om te gaan.

## Voorbeeld

Het jaar 2011 was nog maar net begonnen toen op het industrieterrein een zeer grote brand ontstond bij Chemie-Pack. Dit bedrijf is gevestigd op een terrein van 20.000 vierkante meter en is gespecialiseerd in het afvullen en verpakken van stoffen voor onder andere de chemische industrie, rubberindustrie, landbouw en verfindustrie. Slachtoffers waren bij deze brand niet te betreuren, mede dankzij het feit dat omliggende bedrijven snel werden ontruimd. De brand veroorzaakte echter veel ongerustheid over de mogelijke milieueffecten.

Bluswater heeft het oppervlaktewater in de omgeving vervuild en landbouwproducten, waaronder groenten, in de agrarische gebieden, die onder de ontstane rookwolken lagen, moesten worden vernietigd.

De term 'risicomanagement' is een vlag, die verschillende ladingen dekt. Zo wordt het woord 'risicomanagement' gebruikt voor de analyse en de beheersing van de risico's die zijn verbonden aan een beleggingsportefeuille, aan investeringen en aan kredietverlening, kortom het omgaan met allerlei zuiver financiële risico's. In de industriële sector staat de term risicomanagement met name voor alle maatregelen die zijn gericht op het borgen van de kwaliteit, continuïteit en veiligheid van processen en producten. In de accountancy heeft risicomanagement vooral betrekking op het al dan niet voldoen aan voorschriften voor de bedrijfsvoering en verslaglegging ('compliance'). Bij het projectmatig werken zoals in de bouw of ICT-sector is risicomanagement gericht op de bescherming van de projectdoelstellingen in termen van budget, tijd en kwaliteit. Juristen zien risicomanagement vaak als synoniem voor juridische controlling, met name gericht op de analyse en beheersing van aansprakelijkheidsrisico's en de juridische onaanvechtbaarheid van contracten.

Naast deze specifieke vormen van risicomanagement heeft risicomanagement zich ontwikkeld als onlosmakelijk onderdeel van de algemene aansturing van een onderneming of instelling. Deze 'algemene' vorm van risicomanagement is erop gericht de realisatie van de doelstellingen en het voortbestaan van de onderneming te beschermen en heeft enerzijds betrekking op ondernemersrisico's zoals strategische risico's, commerciële risico's en organisatorische risico's (de zogenoemde dynamische risico's) en anderzijds op risico's die kunnen leiden tot schade of verlies en die onlosmakelijk verbonden zijn aan de activiteiten en middelen van een onderneming of instelling (de zogenoemde statische en in veel gevallen verzekerbare risico's). Beide soorten risico's worden verder toegelicht in het volgende hoofdstuk. Dit 'zakelijke' risicomanagement, toegepast door commerciële ondernemingen en publieke organisaties, is het onderwerp van dit boek.

### 1.4 Ontwikkeling van risicomanagement

De term 'risicomanagement' dook voor het eerst op in een artikel dat in 1956 werd gepubliceerd in *Harvard Business Review*. Het bepleitte het aanstellen van een fulltime risicomanager met als taak verliezen in de bedrijfsvoering te minimaliseren (Hunt, 2001). Risicomanagement heeft vrij snel

een stempel gedrukt op het denken van grote groepen mensen die zich uit hoofde van hun beroep veelvuldig met risico's moeten bezighouden. Dat zijn vooral mensen in de beveiligingsindustrie en security en safety managers van ondernemingen, maar ook verzekeraars en functionarissen die zich in ondernemingen en organisaties bezighouden met het inkopen en beheren van verzekeringen, de insurance managers.

Aanvankelijk werd risicomanagement zelfs sterk gedomineerd door het verzekeringsdenken. C.M. Armstrong, een risicomanager van Xerox Corporation, merkte hierover in een artikel in het Amerikaanse blad Business Insurance op: 'The Risk management industry was almost exclusively insurance-driven in the mid to late sixties. If we could solve it through insurance, we did so first. Now, that is the last thing we do. First we try to mitigate or eliminate the risk, and if we can't do so, we then attempt to finance the risk through insurance, selfinsurance or non-insurance.'

Met zijn oorsprong in het verzekeringswezen legt het in de inleiding van deze paragraaf geschetste risicomanagement de nadruk op de beheersing van statische verzekerbare risico's, dat wil zeggen: gebeurtenissen die leiden tot verlies en onder bepaalde omstandigheden verzekerd kunnen worden. In de jaren negentig van de vorige eeuw wordt in toenemende mate de term 'holistic risk management' of 'enterprise risk management' (ERM) gebruikt. Dit risicomanagement staat ten dienste van het succesvolle voortbestaan van de organisatie en richt zich op alle risico's (en ook kansen) die de doelstellingen en strategie van de organisatie bedreigen. Het risicomanagement wordt hiermee als discipline verder geïntegreerd in de algemene management en aansturingprocessen en onderdeel van de bestuurs- en management agenda. Deze vorm van risicomanagement is sinds de jaren '90 geïnstitutionaliseerd en kan nu wel gekarakteriseerd worden als de dominante vorm waarnaar wordt verwezen wanneer in het algemeen over risicomanagement wordt gesproken. Hoewel de basisprincipes van risicomanagement geldig blijven, blijft ook enterprise risk management sterk in beweging onder invloed van zakelijke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen. De leidende modellen worden periodiek aangepast om de actualiteit te weerspiegelen. Hierop komen we later in het boek terug.

## 1.5 Redenen voor risicomanagement

Risicomanagement wordt in de eerste plaats toegepast door organisaties om structuur te geven aan de bescherming van hun continuïteit en de realisatie van hun doelstellingen. Ook de bescherming van mensen en hun belangen, zowel werknemers, omwonenden als afnemers en andere betrokkenen, is een belangrijke motiverende factor. Er is echter ook een aantal externe invloedsfactoren die de toepassing van risicomanagement zo niet verplichten, dan toch zeer wenselijk maken. In deze paragraaf komen enkele van die invloedsfactoren aan de orde.

Invloedsfactoren

### 1.5.1 Ontwikkeling van Corporate Governance

Corporate governance is een principe of systeem van richtlijnen voor bestuur van een onderneming of organisatie. Goed bestuur is belangrijk voor het succes van alle soorten organisaties. Met de toename van de complexiteit van organisatie- en ondernemingsvormen, het aantal betrokkenen bij een organisatie en de scheiding tussen kapitaalverschaffing en bestuur neemt het belang van goed en transparant besturen sterk toe.

Corporate  
governance

FIGUUR 1.2 Voorbeelden belanghebbenden van een Naamloze Vennootschap

PARTIJEN	BELANGEN
Maatschappelijke organisaties	Aandacht voor maatschappelijk belang en inclusiviteit, natuur en duurzaamheid
Toezichthouders / Vergunningen	Compliance aan regels relevant voor goede inpassing van de onderneming in het economisch en maatschappelijk verkeer
Aandeelhouders	Dividenduitkering en maximalisatie waarde onderneming
Raad van Commissarissen	Robuuste zakelijke beslissingen, succesvol voortbestaan van de onderneming, maar ook persoonlijk: carrière, status, ervaring
Bestuur	Succes onderneming, maar ook persoonlijk: ervaring, succesvolle carrière, inkomen, status, mogelijk ook aandeelhouders
Medewerkers / OR	Betekenisvolle functie en mogelijkheden voor ontwikkeling en carrière, duurzaam succes onderneming voor goede arbeidsomstandigheden en loonbetaling
Kredietverleners / Financiers	Positief resultaat op verschaft vermogen
Klanten / Afnemers	Kwaliteit product of dienst

Bestuur en ondernemingsvormen die we vandaag kennen hebben zich door de eeuwen heen ontwikkeld en geformaliseerd. Aandacht voor goed bestuur als principe of systeem zoals we dat vandaag kennen, is toegenomen in de loop van de 20<sup>e</sup> eeuw en de afgelopen decennia steeds verder in structuren gegoten. De urgentie voor deze ontwikkeling is van tijd tot tijd bevestigd door schandalen of verkeerde beslissingen van bestuurders van grote ondernemingen die hebben geleid tot grote financiële verliezen, maar ook maatschappelijke gevolgen. Principes voor goed bestuur zijn de afgelopen decennia beschreven en vastgelegd in Corporate Governance Codes. In Nederland doet de commissie Peters in 1997 als eerste aanbevelingen voor goed bestuur. De commissie komt tot de volgende definitie van corporate governance:

Corporate Governance is het stelsel van omgangsvormen voor bij de vennootschap en haar onderneming direct belanghebbenden – met name bestuurders, commissarissen en kapitaalverschaffers – inhoudend een aantal regels voor goed bestuur en goed toezicht en regels voor een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die een eventwichtige invloed bewerkstelligen van bij de vennootschap en haar onderneming betrokkenen. Uitgangspunt daarbij is dat bestuurders en commissarissen over hun taakuitoefening – ook publiekelijk – verantwoording dienen af te leggen. (Bron: *Grondslagen van Corporate Governance*, Pruijm, 2007)

De Nederlandse Corporate Governance Code is voor het eerst vastgelegd in 2003 (Code Tabaksblat) en sindsdien diverse malen geactualiseerd, waarvan de meest recente actualisatie heeft plaatsgevonden in 2016 (Code Van Maanen). De codes die, in eerste instantie zijn opgesteld als richtlijn voor aansturing van naamloze vennootschappen hebben ook als inspiratie geëindigd voor codes die goed bestuur voor (semi)publieke organisaties voorschrijven. Zo hebben in Nederland de sectoren Onderwijs, Sociale Woninghuisvesting (woningcorporaties) en Zorg ook een eigen code voor goed bestuur.

De diverse actualisaties leiden tot aanscherpingen in lijn met maatschappelijke behoeften: meer aandacht voor transparantie, definitie van rollen van bestuurders en commissarissen, maar ook onafhankelijke checks en balances door audit commissies. Een en ander in lijn met de 'three lines of defence principles':

- De eerste lijn – het bestuur en management – zijn integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de organisatie en bedrijfsprocessen.
- De tweede lijn – staffuncties zoals risicomanagement, control of kwaliteitsmanagement – ondersteunen de eerste lijn hierbij met expertise, advies en faciliteren van processen.
- De derde lijn – audit – controleert of alle processen in lijn met de bestaande afspraken en interne en externe richtlijnen worden ingevuld.

Three lines of defence principles

Daarnaast wordt duurzaamheid, net zoals in het maatschappelijke verkeer, ook binnen corporate governance door de jaren heen een steeds prominenter thema. Duurzaamheid wordt enerzijds vertaald naar duurzaam ondernemen, langetermijn focus en duurzame verslaglegging. Anderzijds nemen grote organisaties steeds meer verantwoordelijkheid voor grote maatschappelijke- en milieuvraagstukken en dragen hieraan bij door maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Duurzaamheid

### **Governance, Risk and Compliance**

Een belangrijke rol als onderdeel van goed bestuur is weggelegd voor risicomanagement. Met het actief managen van en toezien op risico's voorkomt een organisatie grote missers en wordt de haalbaarheid van doelstellingen en de strategische koers zo veel mogelijk geborgd.

Een andere discipline die bijdraagt aan aantoonbaar goed bestuur is compliance. Compliance staat voor het voldoen aan wet- en regelgeving. Een organisatie moet kunnen aantonen dat actief wordt ingezet op borging van het voldoen aan wet- en regelgeving. De hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving waaraan organisaties tegenwoordig moeten voldoen, vraagt om een specifieke en professionele aanpak. Hiermee groeit, samen met corporate governance en risicomanagement, ook het belang van de compliance expertise.

Compliance

#### **1.5.2 Wet- en regelgeving**

Risicomanagement komt voort uit de behoefte aan veiligheid en zekerheid en veel van de concrete sprongen in de ontwikkeling van risicomanagement waren een reactie op omvangrijke rampen. Ook maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving hebben een impuls gegeven aan een toename van de belangstelling voor risicomanagement. Zo hebben we afgelopen decennia een toenemende roep om transparantie en verantwoording gezien, en wanneer het fout ging een groeiende cultuur waarin slachtoffers van schade

verantwoording en compensatie eisen (een toenemende claim-cultuur). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot verdergaande formalisatie, professionaliteit en bureaucratisering van bedrijfsprocessen. De principes en verplichtingen voor het toepassen van risicomanagement zijn vastgelegd in diverse algemene en sectorgebonden richtlijnen.

Het voordeel hiervan is dat organisaties bewust werken aan het beheersen van hun risico's en dit in veel gevallen hebben verbeterd. Nadelen zijn dat dit soms gepaard gaat met omvangrijke administratieve lasten en schijnzekerheid. Dat laatste gebeurt daar waar meer aandacht wordt besteed aan vastlegging en verantwoording dan dat het risico daadwerkelijk wordt gevoeld en gemanaged.

Wetgeving waaruit het belang van risicomanagement indirect voortvloeit, betreft onder andere de in 1970 in de Verenigde Staten ingevoerde 'Occupational Safety and Health Administration' en de ontwikkeling van de aansprakelijkheidswetgeving en -jurisprudentie. Ook in Europa is de ontwikkeling van het aansprakelijkheidsrecht voor veel bedrijven en organisaties aanleiding geweest om vooral met het aansprakelijkheidsrisico steeds zorgvuldiger om te gaan. Denk aan de arbeidswetgeving met bijbehorende uitvoeringsbesluiten, die bedrijven en instellingen dwingen tot een goed gestructureerd risicomanagement inzake arbeidsongevallen en beroepsziekten. De noodzaak hiertoe krijgt een extra accent door de privatisering of afslanking van sociale verzekeringen. Andere aspecten van aansprakelijkheidswetgeving die een stimulans vormen tot risicomanagement zijn bijvoorbeeld bepalingen inzake verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor geleverde producten, het milieu enzovoort.

### **Wetgeving waar risicomanagement direct uit voortvloeit**

Naast de hier besproken wetgeving, waaruit het belang van risicomanagement indirect voortvloeit, is er ook wet- en regelgeving die organisaties rechtstreeks verplicht tot het toepassen van risicomanagement.

### **Sarbanes Oxley**

Een wet die organisaties rechtstreeks verplicht tot het toepassen van risicomanagement, is bijvoorbeeld de in 2002 aangenomen (Amerikaanse) wet Sarbanes Oxley, die een reactie was op een aantal financiële schandalen bij grote ondernemingen in de Verenigde Staten en als doelstelling had de transparantie van organisaties te bevorderen. De wet bevat regels voor financiële controle en bewaking van de integriteit van ondernemingen en heeft geleid tot de opzet van het 'enterprise risk management framework', een raamwerk voor 'organisatiebreed' risicomanagement voor beursgenoteerde ondernemingen.

In Nederland is, in lijn met Sarbanes Oxley en op basis van de aanbevelingen van de Commissie Tabaksblat, eind 2003 de hiervoor beschreven 'Nederlandse corporate governance code' voor beursgenoteerde ondernemingen van kracht geworden. Naast deze regeling waarin uitgangspunten goed bestuur en toezicht worden beschreven, zijn de normen en de jurisprudentie op het gebied van bestuurdersaansprakelijkheid en de verantwoordelijkheid van toezichthouders in de afgelopen decennia aangescherpt. Wanneer bestuurders hun functie uitoefenen voor een naamloze vennootschap treden zij op namens deze juridische entiteit. Toch kunnen zij, in geval van aantoonbaar wanbeleid, in sommige gevallen ook in hun privé hoedanigheid worden aangesproken op hun fouten of nalatigheid.

## COSO

Het van kracht worden van de Sarbanes Oxley wet noopte organisaties van accountants en consultants, verenigd in het (Amerikaanse) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, tot het opstellen van nieuwe richtlijnen ten behoeve van hun leden. Dit comité, bekend onder de naam COSO, stelde in het begin van de jaren negentig een raamwerk op voor de interne controle van organisaties. Dit raamwerk, bekend onder de naam COSO I, is in de loop van de jaren door veel andere landen aanvaard of zelfs overgenomen. In 2003 is het raamwerk aangepast en uitgebouwd tot het 'enterprise risk management framework' (ook wel COSO-II-raamwerk genoemd).

Het COSO II-raamwerk geeft een definitie van risicomanagement, aanwijzingen voor de manier waarop risicomanagement kan worden gestructureerd, gemeenschappelijke uitgangspunten voor risicomanagement en een gemeenschappelijke 'taal' voor het voeren van risicomanagement.

Sinds de publicatie is het raamwerk diverse malen aangepast. Dit naar aanleiding van economische, maatschappelijke en technologische veranderingen en een verdergaande behoefte aan optimalisatie en verankering van risicomanagement binnen aansturing van de onderneming (corporate governance). Zo tracht de meest recente actualisatie van het raamwerk uit 2017 samen met de regelmatig uitgegeven handleidingen voor specifiekere toepassingen en thema's, organisaties te ondersteunen bij de inrichting van risicomanagement in een vorm waarmee ze kunnen beantwoorden aan de huidige behoeften van stakeholders en kunnen reageren op de complexiteit van de omgeving waarin zij opereren. Het opnieuw uitgebrachte raamwerk brengt risicomanagement nog meer in verband met strategievorming en aansturing van de organisatie en benadrukt de bijdrage aan de borging van prestaties van de organisatie. Ook benadrukt het de rol en bijdrage die risicomanagement levert aan het weerbaar en veerkrachtig zijn van de organisatie – het 'resilience' zoals eerder beschreven in dit hoofdstuk.

Het COSO-raamwerk heeft inmiddels voor vele organisaties als uitgangspunt gediend voor de opzet van risicomanagement. De meeste organisaties passen het COSO-raamwerk aan zodat het aansluit bij hun behoefte en integreren het veelal in vereenvoudigde vorm in hun eigen managementproces. Later in dit boek gaan wij uitgebreider in op het COSO-raamwerk.

## ISO

In 2009 is er ook een internationale standaard gepubliceerd, de ISO 31000-richtlijn voor risicomanagement. Deze richtlijn is bedoeld als leidraad voor de opzet van risicomanagement binnen organisaties, als 'paraplu' over alle bestaande managementdisciplines gericht op het beheersen van risico's. Daarmee streeft de norm een centraal systeem na voor risicomanagement, vereenvoudiging, afstemming en integratie van de grote hoeveelheid aan bestaande risicomanagementstandaarden en -systemen in diverse industrieën, disciplines en geografische regio's.

Tegelijk met de ISO 31000-richtlijn werd in samenhang met deze norm de Guide 73-2009 Risk Management Vocabulary gepubliceerd, met de bedoeling eenheid te verkrijgen in de bij risicomanagement gebruikte definities en terminologie.

COSO

1

ISO 31000



Net zoals COSO is ook de ISO-richtlijn voor risicomanagement in de loop der tijd geëvolueerd om de toenemende complexiteit in aansturing van organisaties en de rol daarin voor risicomanagement goed weer te geven.

Naast deze richtlijn kent ISO vele kwaliteitsnormen gericht op sleutelprocessen binnen organisaties. Het toenemende belang van risicomanagement in de aansturing van een organisatie komt ook terug in de aanpassing van de structuur van deze normen (zoals de eind 2015 gepubliceerde ISO 9001 norm voor kwaliteitsmanagement). Daarin zoekt ISO nadrukkelijk aansluiting met risicomanagement. Risicomanagement principes helpen organisaties prioriteiten te stellen bij kwaliteitsmanagement, de context waarbinnen zij opereren te verkennen en belangen van betrokkenen te bewaken.

### **International Financial Reporting Standards**

IFRS

Voor beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie is met ingang van 1 januari 2005 de toepassing van de International Financial Reporting Standards (IFRS) verplicht geworden. Uit deze eisen met betrekking tot de financiële verslaglegging vloeien impliciet ook enige bepalingen voort over de wijze waarop met risico's kan worden omgegaan, in het bijzonder waar het gaat om het aanleggen van reserves met het oog op mogelijke toekomstige schadegevallen uit statische risico's. Daarbij raakt, zoals we hierna nog toelichten, het zelf dragen van risico bij grote ondernemingen steeds meer in zwang.

Nog verder gaan de voorschriften voor bedrijven in Duitsland, waar het 'Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich' van 1998 (KonTraG) het in stand houden van een waarschuwingssysteem met betrekking tot risico's dwingend voorschrijft. In het jaarverslag moet een paragraaf zijn opgenomen waarin de bedrijfsleiding haar mening geeft over de in de onderneming bestaande risicosituaties.

### **Integrated Reporting Framework**

IRF

In 2013 is door het International Integrated Reporting Council het Integrated Reporting Framework (IRF) gepubliceerd. Dit raamwerk stuurt aan op een integrale benadering van (financiële) rapportage waarmee ook de bedrijfsvoering integraal en over cilo's heen wordt bekeken. Naast terugkijken biedt het raamwerk ruimte voor vooruitkijken met aandacht voor aspecten als prestatie, waardecreatie en duurzaamheid. Ook vereist het raamwerk informatie over de belangrijkste risico's en kansen die het vermogen van waardecreatie op korte, middellange of lange termijn beïnvloeden. Net zoals met ERM wenst men met dit raamwerk bij te dragen aan transparantie en het langetermijn succes van de organisatie.

### **Global Reporting Initiative**

Een belangrijke ontwikkeling in het kader van rapportage is de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen, ofwel MVO. MVO verlegt de aandacht van kortetermijn waardemaximalisatie naar langetermijn waardecreatie met aandacht voor zaken zoals omgeving, kwaliteit van arbeid en leven en integriteit. De laatste decennia hebben bedrijven steeds meer aandacht voor de effecten die hun activiteiten hebben op hun omgeving. Denk daarbij aan de (lokale) maatschappij, het milieu en de economie. MVO staat dusdanig hoog op de agenda's dat bedrijven MVO opnemen in hun ondernemingsdoelen en hun MVO-activiteiten en de effecten daarvan actief rapporteren en overgaan op de zogenoemde geïntegreerde verslaglegging waarbij



MVO-aspecten volledig geïntegreerd zijn in het jaarverslag. De uitgangspunten hiervoor, zowel voor algehele verslaglegging, als voor specifieke aspecten, worden gegeven in de Global Reporting Initiative Standards (GRI standards). Dit zijn standaarden ontwikkeld door GRI – een organisatie die zich inzet voor het integreren van MVO-aspecten in besluitvorming en daarmee voor behoud van essentiële grondstoffen en waarden.

GRI standards

De opkomst van MVO heeft direct invloed op het risicomanagement dat een organisatie voert. Het management moet bepalen op welke wijze het omgaat met MVO-risico's en -incidenten, en wat voor risico's het niet-halen van MVO-doelen met zich meebrengt.

### Basel-akkoorden

Een andere ontwikkeling wordt gevormd door de Basel-akkoorden. Met de Basel-akkoorden worden de (inmiddels drie) akkoorden aangeduid die in de afgelopen decennia zijn gesloten door het Basel Comité voor internationaal banktoezicht (Basel-I in 1988, Basel-II in 2004 en Basel-III in 2010 en een reeks nieuwe afspraken uit 2017 die informeel Basel-IV worden genoemd). De akkoorden zijn geïnitieerd door (neerwaartse) bewegingen van de solvabiliteit van financiële markten en hebben als doel internationale voorschriften te formuleren voor het vormen van voldoende kapitaalreserves bij banken. De bedoeling ervan is de financiële veiligheid en gedegenheid van banken te bevorderen en daarmee de stabiliteit van de financiële wereld als geheel te versterken. Zo verplichtte het Basel-I-akkoord banken om bij toekenning van een krediet telkens een vast percentage van 8% van de gewogen voorde- ring in de vorm van eigen vermogen te reserveren. Het Basel-II-akkoord werkt deze bepaling verder uit door de kapitaaleis te relateren aan het risi- coprofiel van de kredietaanvrager.

Basel-akkoorden

In Basel-II worden onder meer regels gesteld met betrekking tot het bij de schuldenaar aanwezige eigen vermogen bij het verstrekken van bedrijfskredieten. Verder is het niveau van de voor de kredieten te betalen rente niet voor ieder bedrijf hetzelfde, maar is dit afhankelijk van de kredietwaardig- heid. Voor de bepaling van kredietwaardigheid wordt rekening gehouden met het eigen vermogen, maar ook met factoren als bedrijfsvoering, concurren- tiekracht, de in het bedrijf aanwezige risico's en de wijze waarop met de ri- sico's wordt omgegaan.

Om goed voorbereid te zijn op de regels van Basel-II, moeten bedrijven goed naar hun risicograad kijken en, indien een beroep op een bedrijfskrediet bij een financiële instelling wordt overwogen, zorgen voor een zo gunstig moge- lijke risicosituatie in het bedrijf, waaronder ook een zorgvuldige revisie van schadepreventieniveaus en verzekeringsarrangementen.

Als reactie op de financiële crisis uit 2007/2010 heeft het comité het Basel- III-akkoord gepubliceerd, dat de kapitaaleisen voor banken verder verhoogt. De gedachte erachter is dat banken een grotere buffer moeten hebben voor tijden waarin de situatie op de (financiële) markten verslechtert. In 2017 heeft het comité een reeks nieuwe regels gepubliceerd die informeel Basel-IV worden genoemd en die de richtlijnen voor de hoeveelheid aan te houden ka- pitaal ten opzichte van risico's nog verder reguleren. Deze regels dragen bij aan de mogelijkheden om banken ook internationaal te vergelijken door het hanteren van vergelijkbare standaardmodellen voor berekening van risico's en nodige kapitaalbuffers.

Hoewel de Basel-akkoorden zich in de eerste plaats richten op de bankwereld, zijn de gevolgen voor het bedrijfsleven als klant van die bankwereld niet te onderschatten. Vooral wanneer het gaat om kredietverstrekking, richt de aandacht van de banken zich meer dan voorheen op de wijze waarop bij de bedrijven wordt omgegaan met risico's.

### Solvency-II-richtlijn

Tot slot publiceerde de EU in 2009 de Solvency-II-richtlijn voor de verzekeringsindustrie. Deze richtlijn is erop gericht om, net als de Basel-akkoorden, de solvabiliteit van verzekeraars en daarmee de uitkeringszekerheid van verzekerden te beschermen. De richtlijn bestaat uit drie pilaren die de volgende onderwerpen regelen:

- 1 financiële eisen (bijvoorbeeld voorzieningen die een verzekeraar moet aanhouden);
- 2 eisen ten aanzien van governance, risicomanagement en supervisie;
- 3 eisen ten aanzien van rapportage en transparantie.

### 1.5.3 Verzekeringsindustrie

Een andere factor, die blijvend aanleiding geeft tot de toepassing van risicomanagement, voor het eerst in de Verenigde Staten maar later ook in andere landen, is de wisselende stabiliteit in de verzekeraarbaarheid van risico's en de prijsniveaus van verzekeringen. Bedrijven en instellingen kiezen ervoor risico's te verzekeren omdat zij hierdoor toekomstige onzekere verliezen omzetten in een zekere, voorspelbare kostenfactor, de verzekeringspremie. De voorspelbaarheid van deze kostenfactor blijkt echter niet steeds gegarandeerd. Door wisselingen in de capaciteit van de verzekeringsindustrie is het niet altijd mogelijk om bestaande risico's op ongewijzigde voorwaarden te blijven verzekeren of nieuwe risico's te accepteren, terwijl er door marktwerking regelmatig veranderingen optreden in de toegepaste premieniveaus. Zo was de aanslag in 2001 op het WTC in New York voor de verzekeringsindustrie aanleiding om de verzekeraarbaarheid van het terrorismerisico te beperken.

De verzekeringsindustrie heeft ook op een andere manier een belangrijke invloed gehad op de ontwikkeling van risicomanagement. Om tot een verstandig acceptatiebeleid en een verantwoorde prijsbepaling voor verzekeringen te komen, hebben de verzekeringsmaatschappijen zich van oudsher verdiept in allerlei risico's en op dit gebied grote deskundigheid verworven. De aldus verzamelde kennis dient antwoord te geven op vragen als: Kunnen wij het door een bedrijf ter verzekering aangeboden risico ongewijzigd verzekeren of kunnen we het alleen verzekeren wanneer het bedrijf bepaalde maatregelen neemt waardoor het risico gereduceerd, en daardoor acceptabel wordt? Welk gedeelte van het risico willen we van het bedrijf overnemen en welk gedeelte moet het bedrijf zelf blijven dragen? Welke prijs moet in rekening worden gebracht voor de verzekering? Met andere woorden: de verzekeraar kijkt naar de te verzekeren risico's in relatie tot de potentiële winstmogelijkheden die verzekering ervan voor hem met zich meebrengt. Dit is een volstrekt legitieme basishouding voor een onderneming met als doelstelling het maken van een redelijke winst in ruil voor een goede dienstverlening.

Verzekeraars hebben hun deskundigheid in risicomanagement in eerste instantie voor hun eigen bedrijfsvoering opgebouwd. Dienstverleners uit de verzekeringssector stellen deze deskundigheid echter in toenemende mate

beschikbaar aan hun klanten in de vorm van risicomanagementadvisering en aanverwante dienstverlening.

## 1.6 Organisaties

De eerder geschetste verandering van oriëntatie bij insurance managers leidde er in 1975 toe dat hun beroepsorganisatie, de American Society of Insurance Managers (ASIM), haar naam veranderde in Risk and Insurance Management Society (RIMS).

In Nederland bestaan inmiddels soortgelijke organisaties als het Genootschap voor Risicomanagement en sinds 1993 de Nederlandse Associatie van Risk en Insurance Managers (NARIM). De NARIM en de in andere Europese landen gevestigde risicomanagementorganisaties worden overkoepeld door de in Brussel gevestigde Federation of European Risk Management Associations (FERMA). Deze organisatie heeft in 2002 de European Risk Management Standard ontwikkeld, een blauwdruk voor de inrichting van een risicomanagementproces.

RIMS

NARIM

FERMA

## 1.7 Risicomanagement expertise

Tot slot dragen risicomanagementexperts en -adviseurs en het onderwijs bij aan de ontwikkeling van de discipline. Adviseurs ondersteunen organisaties bij de ontwikkeling van risicomanagement en ontwikkelen hierbij tools voor het analyseren en beheersen van risico's. Toonaangevende risicoadviseurs zijn onderdeel van de leidende verzekeringsmakelaars, de grote accountancy- en advieskantoren en de gespecialiseerde risicomanagementadviesbureaus. Hogescholen, universiteiten en andere opleidingsinstituten leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de theoretische kaders van risicomanagement. Het belang van deze opleidingen bestaat niet alleen uit het verspreiden en intensiveren van kennis, maar ook uit het doen van wetenschappelijk onderzoek, het uitwerken van nieuwe theorieën en het ontwikkelen van een eenduidig begrippenkader. Daarnaast komt risicomanagement steeds vaker voor als onderdeel van andere relevante opleidingen, zoals die voor bedrijfskunde, financiën en accountancy, facility management en verzekeringsleer. Hierdoor wordt risicomanagement veelvuldig geplaatst in een breder kader.

# Samenvatting

1

Zowel bedrijven als organisaties hebben zich altijd al beziggehouden met het omgaan met risico's, maar pas in de jaren zestig van de vorige eeuw is er een goed doordachte en wetenschappelijk gefundeerde systematiek tot ontwikkeling gekomen, genaamd risicomanagement. Zeker waar de risico-problematiek van dien aard is dat een gestructureerde aanpak van risico's noodzaak is, is een consequent doorgevoerd risicomanagement tot een onmisbaar managementaspect geworden, zoals bij luchtvaartmaatschappijen, energieproductiebedrijven, overheidsinstellingen, chemische industrieën en ziekenhuizen. Maar ook voor risicotecnisch minder gecompliceerde bedrijven en organisaties biedt het concept van risicomanagement talrijke aanknopingspunten die ter harte genomen kunnen worden.

In de loop van de afgelopen decennia zijn er verscheidene gespecialiseerde vormen van risicomanagement ontstaan. Daarnaast ontwikkelt risicomanagement zich sinds de jaren '90 van de vorige eeuw tot algemene managementdiscipline ten dienste van de bescherming van de realisatie van doelstellingen het succesvolle voortbestaan van de organisatie.

Een belangrijke factor die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van risicomanagement zijn economische en maatschappelijke ontwikkelingen en daaruit voortkomende behoeftes verankerd in richtlijnen, wet- en regelgeving voor transparant en goed bestuur van organisaties. Met name de Amerikaanse Sarbanes Oxley-wet en de naar het model hiervan ontwikkelde corporate-governanceregeling vormen een belangrijke stimulans.

