



---

# Risicomanagement

---

P. Claes, S. Janićijević, R. Lengkeek

---

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers



# Risicomangement

**Sonja Janićijević**

**Paul Claes**

**Rob Lengkeek**

---

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* G2K Designers Groningen/Amsterdam

*Omslagillustratie:* iStockPhoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

1/13

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84381-6

ISBN 978-90-01-80954-6

NUR 782

# Woord vooraf bij de vijfde druk

Een van de eerste dingen die mensen in hun leven leren, is het omgaan met risico's. Desondanks is het niet overbodig om hierover een boek te schrijven. Steeds weer opnieuw blijkt dat onze 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 voor ons in petto heeft. Een oppervlakkige blik in een willekeurige krant toont aan dat er nog van alles verkeerd gaat, waardoor mensen, bedrijven en organisaties verliezen en schade lijden.

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 scheidt steeds weer nieuwe onzekerheden. Inmiddels is men er tot in de hoogste regionen van organisaties van doordrongen geraakt dat een gestructureerde aanpak nodig is om deze zaken het hoofd te bieden.

Ook risico's als natuurrampen, terrorisme, branden, milieuschade en aansprakelijkheidsrisico's vergen een gedegen aanpak. Het denken over die risico's is lange tijd gedomineerd door het verzekeringsdenken. En in veel gevallen waren de enige momenten waarop enigszins gestructureerd werd nagedacht over deze risico's de momenten waarop de verzekeraar of verzekeringsmakelaar betreffende risico's aan de orde stelde. De laatste decennia is ook hierin verandering gekomen en vormen deze risico's daardoor thema's die steeds vaker aangetroffen worden op de agenda's van directievergaderingen.

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 is een nieuwe managementdiscipline ontstaan, risicomangement. In korte tijd heeft risicomangement een snelle ontwikkeling doorgemaakt en het is uitgegroeid tot een onderwerp waaraan op gelijke wijze aandacht geschonken wordt als aan de managementaspecten strategie, financieel beheer, juridisch beheer, productie enzovoort. Bovendien komt in steeds meer landen wetgeving tot stand met betrekking tot corporate governance, zoals in de Verenigde Staten de Sarbanes Oxley-wet, in Duitsland de wet KonTrag en in Nederland de Nederlandse corporate governance code.

Het besef groeit dat verzekeren niet meer de enige manier is om met de gevolgen van risico's om te gaan. Risico's veroorzaken niet uitsluitend financiële schade; schaden als menselijk leed, reputatieverlies en aantasting van immateriële waarden kunnen vaak niet financieel worden gecompenseerd. Daarom is het vooral belangrijk om na te gaan wat gedaan kan worden om te voorkomen dat schade ontstaat, en een effectief risicoreductiebeleid te formuleren.

Het omgaan met risico's vergt een geïntegreerde benadering van risicoanalyse, -reductie en -financiering. Weliswaar blijven verzekeringen een belangrijk onderdeel van dat beleid, maar ook aspecten als veiligheid, risicomijding, schadepreventie en alternatieve risicofinanciering verdienen de aandacht. In dit boek worden alle onderdelen van een risicomangementbeleid besproken en met elkaar in verband gebracht. Het is de bedoeling hiermee een aanvulling te geven op bestaande literatuur over beveiliging, veiligheid en verzekeringen.

Amsterdam, Gorssel, Dalfsen, februari 2012

Sonja Janićijević

Paul Claes

Rob Lengkeek

# Inhoud

Inleiding 8

## **1 Risicomanagement – introductie en ontwikkeling 11**

- 1.1 Globale begripsbepaling van risicomanagement 12
  - 1.2 De behoefte aan zekerheid 13
  - 1.3 Waarom risicomanagement? 15
  - 1.4 De ontwikkeling van risicomanagement 19
- [Samenvatting 22](#)

## **2 Risico's nader beschouwd 25**

- 2.1 Wat zijn risico's? Enkele definities en beschouwingen 26
  - 2.2 Dynamische en statische risico's 31
  - 2.3 Soorten risico's/risicocategorieën 37
  - 2.4 Indeling van risico's naar grootte 38
- [Samenvatting 40](#)

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

- 3.1 De definitie van risicomanagement 44
  - 3.2 Doelstellingen van risicomanagement 47
  - 3.3 Het risicomanagementbeleid 50
  - 3.4 Plaats van risicomanagement in de organisatie 53
  - 3.5 Het risicomanagementproces 56
  - 3.6 Bewaking van het proces 58
- [Samenvatting 58](#)

## **4 Het risicomanagementproces 61**

- 4.1 De uitgangspunten 62
  - 4.2 De planning van het proces 64
  - 4.3 Het proces nader onder de loep 67
  - 4.4 Risicomanagement hulpmiddelen 69
  - 4.5 Praktische benadering risicomanagement statische vs. dynamische risico's 70
- [Samenvatting 71](#)

## **5 Risico-identificatie 73**

- 5.1 De aanpak van de risico-identificatie 74
- 5.2 Praktische werkwijzen 82
- 5.3 De risico-identificatiechecklists 90
  - [Samenvatting 95](#)
  - [Bijlagen 96](#)

## **6 Risico-evaluatie 123**

- 6.1 Risico-evaluatie – de omvang van het risico 124
- 6.2 De relatie tussen de frequentie en de omvang van de schade (kans × gevolg) 126
- 6.3 Kwantitatieve evaluatie risico's en risicoportefeuilles nader beschouwd 131
- 6.4 Scenariodenken 148
- 6.5 De risico's bij de risicoanalyse 154
  - [Samenvatting 154](#)

## **7 Het risicobehandelingsbeleid 157**

- 7.1 De interpretatie van risicoanalyse uitkomsten 158
- 7.2 Het risicoprofiel 159
- 7.3 Basisbeslissingen 163
- 7.4 De presentatie van het risicobehandelingsbeleid 165
- 7.5 De rol van de risicomanager bij de risicobehandeling 166
  - [Samenvatting 167](#)

## **8 Het risico aan banden gelegd 169**

- 8.1 Algemene aspecten schadepreventiebeleid 170
- 8.2 Vermijden van risico's 180
- 8.3 Verminderen van risico's 182
  - [Samenvatting 195](#)

## **9 Het voorkómen van schade en verliezen 197**

- 9.1 Uitgangspunten bij schadepreventie 198
- 9.2 Praktische schadepreventiemaatregelen 204
- 9.3 Een evenwichtig schadepreventiebeleid 219
  - [Samenvatting 221](#)

## **10 Risico-overdracht 223**

- 10.1 Outsourcing 224
- 10.2 Exoneratie- en vrijwaringsbedingen 227
- 10.3 Gebruiksaanwijzingen en garantiebepalingen 228
- 10.4 Leveringscondities 229
- 10.5 Contractuele overdracht en aanvaarding van risico's 230



- 10.6 Leasing 231
- 10.7 Factoring 232
- Samenvatting 232

## **11 Verzekeren, de financiële paraplu 235**

- 11.1 Wat is verzekeren precies? 236
- 11.2 Belangrijkste schadeverzekeringen voor bedrijven 249
- Samenvatting 266
- Bijlagen 267

## **12 Zelf dragen van risico's 279**

- 12.1 Risicomanagement, een doorlopend proces 280
- 12.2 Basisvragen bij alternatieve risicofinanciering 280
- 12.3 Alternatieve risicofinanciering 294
- 12.4 Alternatieve risicofinanciering, varianten 295
- Samenvatting 303

**Literatuuropgave 304**

**Illustratieverantwoording 307**

**Register 308**

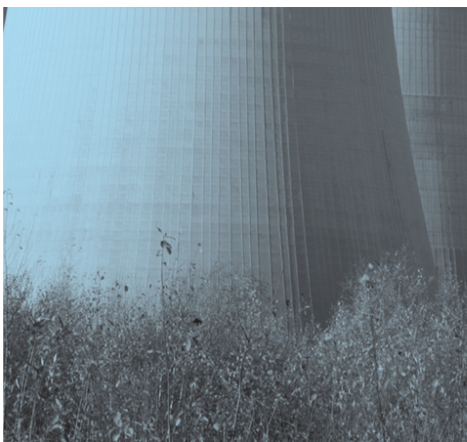
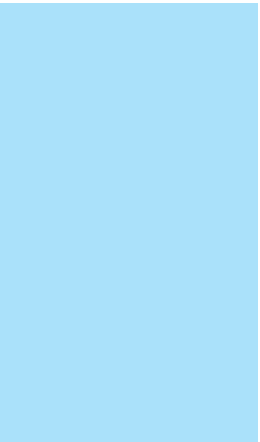
# Inleiding

De eerste druk van dit boek verscheen in 1991 en sindsdien heeft het vakgebied zich op een snelgroeïende belangstelling mogen verheugen. De ontwikkeling van risicomanagement 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 risicomanagementconcept 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 risicomanagement. Dat maakte de voorliggende vijfde druk nodig. Hierin zijn verbanden aangebracht met het tot ontwikkeling gekomen Enterprise Risk Management waarbij een integrale aanpak van alle risico's in een organisatie wordt uitgewerkt.

Na inleidende hoofdstukken over risicomanagement en het begrip 'risico' volgt het boek de fasen van het risicomanagementproces. De hoofdstukken 5 en 6 bevatten aanwijzingen voor de uitvoering van de risicoanalyse. De hoofdstukken 7 tot en met 10 behandelen methoden om tot de reductie van risico's te komen door middel van schadepreventieve maatregelen en risico-overdracht. In hoofdstuk 11 wordt aangegeven hoe met behulp van verzekeringen de financiële gevolgen van schade kunnen worden opgevangen. De gegevens met betrekking tot verzekeringen zijn up-to-date gebracht. In hoofdstuk 12 worden alternatieve risicofinancieringsmethoden besproken. Hieronder verstaan we methoden om, anders dan met behulp van verzekeringen, om te gaan met de financiële gevolgen van schade. Dit boek is gericht op het bedrijfsleven, de overheid, en wordt ook veelvuldig gebruikt bij het onderwijs, onder meer bij opleidingen voor bedrijfskunde, facilitymanagement, financiën en verzekeringen. Daarom is een separate docenthandleiding vervaardigd waarin vragen en casussen met bijbehorende richtlijnantwoorden alsmede presentatiemateriaal zijn opgenomen.

De eerdere drukken van dit boek hebben ook hun weg gevonden naar België. Met het oog hierop zijn in de tekst specifiek Belgische aspecten en termen opgenomen. Deze aanpassingen zijn verzorgd door mevrouw drs. Marjan van de Putte, docente risicomanagement aan de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen. Bij dezen willen wij Marjan hartelijk danken voor haar welwillende bijdrage.

Onze dank gaat ook uit naar de heren A. Muller, drs. P. de Man en prof. dr. A.E. Ronner, die onderdelen van de tekst kritisch hebben bekeken en aanwijzingen hebben gegeven om deze te verbeteren. Een woord van dank gaat ten slotte uit naar drs. A.A.A. Hoftijzer voor zijn suggesties en het beschikbaar stellen van ondersteunende literatuur. De in het boek opgenomen foto's zijn van Rob Lengkeek, firmant van Expertisebureau Lengkeek, Laarman & de Hosson te Zwolle.



## 1

# Risicomanagement – introductie en ontwikkeling

- 1.1 Globale begripsbepaling van risicomanagement
- 1.2 De behoefte aan zekerheid
- 1.3 Waarom risicomanagement?
- 1.4 De ontwikkeling van risicomanagement

In de moderne samenleving hebben ondernemingen en instellingen te maken met risico's die steeds complexer van aard zijn en die steeds ingrijpendere gevolgen hebben. Daarnaast leven wij in een maatschappij die een sterke behoefte aan zekerheid toont en tracht risico's zo veel mogelijk te beperken en waar mogelijk te elimineren. Als antwoord hierop is in de zestiger jaren 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 risico's die konden worden verzekerd, zoals brand, fraude, ongevallen en aansprakelijkheid. Inmiddels zijn er verscheidene gespecialiseerde vormen ontstaan, die zich ook met niet verzekerbare risico's bezighouden. Zo kennen we 'Financial Risk Management', 'Project Risk Management' en 'Enterprise Risk Management'. Deze laatste vorm van Risk Management combineert in wezen het management van allerlei soorten risico's, zoals strategische, financiële en marktrisico's en van verzekerbare risico's. In dit boek gaan we uit van 'Enterprise Risk Management' maar leggen we nog enkele accenten op het oorspronkelijke beheer van de verzekerbare risico's. Risk Management, dat wij in dit boek verder 'risicomanagement' zullen noemen, valt uiteen in twee belangrijke onderdelen, de risicoanalyse en de risicobehandeling. Nadat we in dit en de volgende drie hoofdstukken de ontwikkeling van risicomanagement, de definities van risico en risicomanagement en het risicomanagementproces hebben geschetst, behandelen we in hoofdstuk 5 en 6 de risicoanalyse. In de hoofdstukken die daarop volgen gaan we in

op het tweede onderdeel van risicomanagement, de risicobehandeling. Hierin bespreken we aspecten van risicoreductie, zoals schadepreventie en risico-overdracht en de risicofinanciering waaronder verzekeringen en risicoretentie.

## 1.1 Globale begripsbepaling van risicomanagement

### Primaire levensbehoefte

Van oudsher hebben mensen moeten leven onder omstandigheden die allerlei onzekerheden met zich meebrachten. In vroegere tijden hadden die onzekerheden heel duidelijk betrekking op het 'naakte bestaan' van de meeste mensen. Dat is ook nu nog het geval in veel ontwikkelingslanden. In de westerse maatschappij echter, zijn we erin geslaagd redelijke zekerheden te scheppen, waar het gaat om onze primaire levensbehoefte. We hebben geleerd om te gaan met de risico's die het vervullen van deze primaire levensbehoefte bedreigen. Dat betekent allerminst dat die risico's niet meer aanwezig zijn. Ze zijn er nog wel degelijk, maar we hebben ons inzicht erin vergroot door de verschijnselen te bestuderen waardoor deze risico's worden veroorzaakt. Dankzij dit inzicht hebben we geleerd passende maatregelen te nemen, waardoor we ons tegen de ongewenste gevolgen van risico's kunnen beschermen. Zo zijn de laaggelegen gebieden in Nederland en België van oudsher bedreigd door het gevaar van overstroming. Dankzij zeekeringen en dijken hebben we ons met wisselend succes tegen dit gevaar weten te verdedigen, maar het gevaar als zodanig is blijven bestaan en dreigt door de opwarming van de aarde en de daardoor veroorzaakte stijging van de zeespiegel zelfs groter te worden. Dankzij ons toegenomen inzicht in de ontwikkelingen van het klimaat zijn we ons bewust geworden van deze vergrote dreiging en kunnen we tijdig maatregelen nemen, onder meer door een verhoging van dijken.

### Calamiteitenkarakter

Onze samenleving is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om steeds beter te voorzien in levensbehoefte van de moderne mens en de kwaliteit van het leven te verhogen. Daartoe hebben we ingewikkelde systemen en structuren geschapen, waardoor en waaruit weer nieuwe risico's zijn ontstaan. Deze nieuwe risico's, en de aard van de belangen die eraan onderhevig zijn, brengen met zich mee dat het calamiteitenkarakter ervan is toegenomen. De overbekende rampen en bijna-rampen, die in het recente verleden hebben plaatsgevonden, zijn daarvan een voorbeeld. Denk aan de terroristische aanslagen van 11 september 2001 op het World Trade Centre in New York en enkele jaren later op stations in Madrid en een hotel in het Indiase Mumbai. Natuurrampen als de tsunami die eind 2005 de kusten van onder andere Sumatra, India en Thailand teisterde, de aardbeving in 2010 in Haïti, de overstromingen in Australië en de aardbeving en tsunami in Japan begin 2011 veroorzaken naast onvoorstelbaar grote materiële schade verlies van veel mensenlevens. Tot op de dag van vandaag lijden we schade door grote branden of zware stormen, maar ook door achteraf verkeerde strategische beslissingen of onvoldoende toezicht. Omvangrijke calamiteiten vormen slechts het topje van een ijsberg van risicoproblemen, waarvan het merendeel de publiciteit niet haalt, maar waarmee iedereen geconfronteerd kan worden. In het bedrijfsleven en in publieke instellingen wordt dit

inmiddels volledig onderkend. Dit besef heeft geleid tot de ontwikkeling van het managementconcept dat bekend staat als risicomanagement.

---

#### 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, land- en tuinbouw en verfindustrie. Slachtoffers waren bij deze brand niet te betreuren, mede dankzij het feit dat omliggende bedrijven snel werden ont-ruimd. 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, het doen van investeringen en aan kredietverlening, kortom het omgaan met allerlei zuiver financiële risico's. In de industriële sector denkt men bij de term risicomanagement met name aan alle maatregelen die zijn gericht op het borgen van de kwaliteit, continuïteit en de 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.

Risico-  
management

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 verzekerbare of statische risico's). Beide soorten risico's zullen verder worden toegelicht in het volgende hoofdstuk. Dit 'algemene' risicomanagement is het onderwerp van dit boek.

## 1.2 De behoefte aan zekerheid

In ons dagelijks bestaan gaan we ervan uit dat de dingen die we doen of willen, meestal wel goed gaan. Zeker als bewoners van ontwikkelde landen zijn we gewend geraakt aan een hoog niveau van welvaart en in het algemeen ook van welzijn. Dankzij onze technologie en onze sociale

systemen speelt ons leven zich af in een beschutte omgeving en is het hebben van voorspoed bijna vanzelfsprekend. Natuurlijk zijn er ook problemen. Het milieu, de klimaatsverandering, de wereldvrede, het toegenomen terrorismerisico of ziekten zijn van die onderwerpen waarover we wel eens bezorgd zijn. Alhoewel..., als we kijken naar het gedrag van de meerderheid van ons, ook weer niet zó bezorgd. Nog steeds eten we meer dan gezond voor ons is, terwijl we best weten dat hart- en vaatziekten hiervan het gevolg kunnen zijn. Snelheidsbeperkingen ten spijt, blijven we in onze auto's te hard rijden, terwijl we dankzij uitvoerige voorlichting er heel goed van op de hoogte zijn dat daardoor de luchtverontreiniging toeneemt. Dat harde rijden is trouwens ook niet bevorderlijk voor de verkeersveiligheid, zo heeft de Stichting Wetenschappelijk onderzoek Verkeersveiligheid berekend, maar we nemen het risico toch. Reiner Klingholz (1992) drukte het als volgt uit: 'De mens, dat onberekenbare wezen: hij raast sigarettenrokend met 160 km per uur over de autobaan 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 we ons in ons 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



Risico's zijn er altijd geweest. Dankzij onze kennis hebben we echter systemen gebouwd en structuren geschapen, waardoor de kans getroffen te worden door enig onheil drastisch is afgenomen. De perfectie en de



betrouwbaarheid van die systemen is erg groot en het vertrouwen erin is – soms niet geheel terecht – vaak onbegrensd. De complexiteit ervan is echter ook enorm, zo groot zelfs, dat de beheersbaarheid van die systemen het menselijk [vermogen soms te boven gaat. Een voorbeeld hiervan zijn de toepassingen van kernenergie. Gesteld mag worden dat bij alle zekerheden die geschapen zijn rondom het gebruik ervan, er toch ook een aantal onzekerheden is overgebleven, waar nog geen oplossing voor gevonden is, zoals in 2011 bleek bij de ramp met een kerncentrale in Japan.

In veel gevallen ontbreekt echter (gelukkig) nog een duidelijke *schade-ervaring*. Alhoewel een *schadekans* objectief, dus wetenschappelijk bepaald, wel aanwezig is, wordt deze schadekans, subjectief, door veel mensen vaak ontkend. Van Ommeren (1986) schrijft hierover: ‘Slechts weinig mensen onderdrukken hun angst zodanig dat ze het gevaar ontkennen, maar eveneens zijn er slechts weinigen die uitermate emotioneel reageren. De meeste mensen passen een lichte mate van ontkenning toe. Daarbij mag evenwel niet worden vergeten dat een lichte mate van ontkenning heel vaak zal leiden tot het bagatelliseren of veronachtzamen van het risico. Een extreem voorbeeld hiervan was de reactie op een ernstige overstroming van de Rio Grande in Texas en Mexico. Daarbij sloeg een grote menigte juichend het snel wassende water van de rivier gade. Korte tijd later veroorzaakte deze rivier een grote overstromingsramp. Duidelijk is dat ontkenning van een potentiële ramp altijd in enige mate aanwezig is. Mensen weigeren te beseffen dat hen een catastrofe zou kunnen overkomen. Zij gaan uit van een vaag idee van persoonlijke onkwetsbaarheid. De verantwoordelijkheid wordt bovendien vaak afgewenteld op de autoriteiten, die over de kennis en middelen zouden beschikken om tot de juiste beslissingen omtrent het naderende gevaar te komen. Mensen trachten in de fase vóór een catastrofe inzicht in de gebeurtenissen te verwerven. Ze proberen deze te interpreteren vanuit hun *ervaringskader*. Vaak houdt dat in dat ze de verschijnselen terugbrengen tot gebeurtenissen die al vaker hebben plaatsgevonden.’ Veel mensen in de moderne maatschappij hebben echter zelden of nooit ingrijpende schade-ervaringen gehad. Honger, dakloos zijn, brand, moord, een ernstig ongeval, het zijn allemaal zaken, waarvan zij wel een voorstelling hebben, maar die ze niet aan den lijve ondervonden hebben. Vaak is de voorstelling die ze hebben niet correct, en in ieder geval projecteren zij een dergelijke gebeurtenis zelden op zichzelf. Die foute voorstelling maakt het nodig om van tijd tot tijd toch eens zorgvuldig stil te staan bij de eigen kwetsbaarheid en de vraag hoe die beperkt gehouden kan worden. En zoals dit geldt voor individuele mensen doen ook de moderne organisaties waarin deze mensen werkzaam zijn er verstandig aan om zich te verdiepen in de risico's waaraan zij blootstaan, met andere woorden risicomanagement toe te passen.

Schade-  
ervaring  
Schadekans

Ervaringskader

1

### 1.3 Waarom risicomanagement?

Risicomanagement wordt natuurlijk in de eerste plaats toegepast door organisaties die structuur willen geven aan de bescherming van de continuïteit en de realisatie van de doelstellingen van die organisaties. Ook de bescherming van mensen en hun belangen, zowel werknemers, omwonenden als afnemers en andere betrokkenen is een belangrijke motiverende factor. In hoofdstuk 3 en 4 gaan we daarop nog uitvoerig in. Er is echter ook een aantal externe invloedsfactoren die de toepassing van risicomanagement zo niet verplichten, dan toch zeer wenselijk maken. Hieronder komen enkele van die invloedsfactoren aan de orde.

## Wet en regelgeving

Risicomanagement komt voort vanuit 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. In de Verenigde Staten was dat onder meer de invoering in 1970 van de '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, in Nederland de Arbeidsomstandighedenwet ARBO en in België de Welzijnswet werknemers met bijbehorende uitvoeringsbesluiten, die bedrijven en instellingen steeds nadrukkelijker dwingen tot een goed gestructureerd risicomanagement inzake arbeidsongevallen en beroepsziekten. De noodzaak hiertoe krijgt een extra accent door de privatisering of afslanking van sommige 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. 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. We doelen daarmee bijvoorbeeld op 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 heeft 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 deze wet en op basis van de aanbevelingen van de Commissie Tabaksblat eind 2003 de Nederlandse Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen van kracht geworden. Deze code is inmiddels ook door andere private en (semi)publieke sectoren aangepast voor gebruik binnen hun gelederen. Denk aan de gezondheidszorg, het onderwijs en woningcorporaties. De Belgische evenknie hiervan is de corporate governance regelgeving die op basis van de aanbevelingen van de Commissie Lippens per 1 januari 2006 van kracht werd. Voorts heeft in België de Commissie Buisse in maart 2005 soortgelijke aanbevelingen uitgebracht voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze corporate-governancecodes richten zich op een verantwoord ondernemingsbestuur en hoewel de hoofdaandacht daarbij uitgaat naar het strategisch en financieel beheer, valt daaronder ook het aantoonbaar goed en gestructureerd omgaan met risico's. In de volgende paragraaf en later in dit boek gaan wij verder in op de gevolgen van deze codes voor de ontwikkeling en toepassing van risicomanagement.

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 met betrekking tot de wijze waarop met risico's kan worden omgegaan, in het bijzonder waar het gaat om het aanleggen van reserves met het oog op

Aansprakelijkheidsrecht

Arbeidswetgeving

Corporate governance regelgeving

International Financial Reporting Standards (IFRS)

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 de '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.

KonTraG

1

Tot slot maken we hier melding van een andere ontwikkeling gevormd door de Basel-akkoorden. Met de Basel-akkoorden worden inmiddels drie akkoorden aangeduid die gedurende 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). De akkoorden werden geïnitieerd door (neerwaartse) bewegingen van de solvabiliteit van financiële markten en hadden 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 vordering onder vorm van eigen vermogen te reserveren. Het Basel II-akkoord werkt deze bepaling verder uit door de kapitaaleis te relateren aan het risicoprofiel 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. Bij Basel II dient dat, afhankelijk van de kredietwaardigheid, te liggen tussen 1,6% en 12%. Verder is het niveau van de voor de kredieten te betalen rente niet voor ieder bedrijf hetzelfde, maar is dit afhankelijk van de kredietwaardigheid. Bedrijven met een goede kredietwaardigheid betalen een lager rentepercentage dan bedrijven met een slechte kredietwaardigheid. Niet alleen de aanwezigheid van eigen vermogen is bepalend voor de kredietwaardigheid van een bedrijf. Ook wordt rekening gehouden met factoren als bedrijfsvoering, concurrentiekracht, de in het bedrijf aanwezige risico's en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan.

Alvorens te besluiten tot de verstrekking van kredieten moet de bank (of andere kredietverstrekker) conform Basel II een nader onderzoek instellen naar factoren als:

- de kwaliteit van de bedrijfsleiding of het management
- de kwaliteit van het financiële beheer, vooral het debiteurenbeheer
- een beoordeling van de markten waarin het bedrijf actief is en van de branche waartoe het behoort
- de conjunctuurgevoeligheid
- de klantenstructuur
- de structuur van toeleveranciers
- de mate van concurrentie en de concurrentiegevoeligheid
- het prestatieniveau van het bedrijf
- het productassortiment
- de economische toestand binnen het bedrijf (balansanalyse, vermogenssituatie)
- klantenbetrekkingen
- ondernemingsperspectieven

## Rating

Deze factoren leiden tot een bepaalde rating op basis waarvan de bank bepaalt of en zo ja, in welke mate en tegen welk rentepercentage er een bedrijfskrediet kan worden verstrekt. Een gunstige rating leidt tot een gemakkelijker toegang tot een bankkrediet en tot een lagere rente, terwijl voor bedrijven met een ongunstige rating het tegengestelde geldt. Bij het bepalen van de rating worden de gegevens van het bedrijf over de drie jaren voorafgaand aan de kredietaanvraag in aanmerking genomen. Voor inschatting van de risicoprofielen hanteren banken gestandaardiseerde modellen. 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 mogelijke risicosituatie in het bedrijf, waaronder ook een zorgvuldige revisie van schadepreventieniveaus en verzekeringsarrangementen.

Als reactie op de recente financiële crisis 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. Alhoewel 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.

### Verzekeringsindustrie

Een andere factor, die blijvend aanleiding geeft tot de toepassing van risicomangement, 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. Daarnaast greep men deze gebeurtenis ook aan om de premie voor bedrijfsmatige brandverzekeringen, die in de jaren daarvoor reeds op een veel te laag niveau was aangeland, drastisch te verhogen. Voor veel bedrijven is de volatiliteit van verzekeringsmogelijkheden en -prijzen steeds vaker aanleiding om alternatieve risicofinancieringsmogelijkheden te onderzoeken. Hierop zal in hoofdstuk 12 uitvoerig worden ingegaan.

## Verzekeraar- heid

## Verzekering- industrie

De *verzekeringindustrie* heeft ook anderszins een belangrijke invloed gehad op de ontwikkeling van risicomangement. Dat is niet verwonderlijk, de dienstverlening van een verzekeringsmaatschappij bestaat er immers uit om risico's, althans de financiële gevolgen ervan, over te nemen van personen en bedrijven die een verzekering afsluiten. 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 alléén 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 mee zou brengen. 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 risicomanagement-deskundigheid in eerste instantie ten behoeve van hun eigen bedrijfsvoering opgebouwd. Dienstverleners uit de verzekeringssector stellen deze deskundigheid in toenemende mate beschikbaar aan hun klanten in de vorm van risicomanagementadvies en aanverwante dienstverlening.

## 1.4 De 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, self-insurance or non-insurance.' Deze 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 *RIMS*. De groeiende bekendheid van de RIMS en de activiteiten ervan droegen bij tot de duidelijkheid en bekendheid van de positie van de risicomanager en zijn werkveld. Door de uitwisseling van kennis en ervaringen tussen de leden groeiden de deskundigheid en het gezag van de risicomanagers in hun ondernemingen, waardoor ze meer invloed kregen, het risicomanagementbeleid beter gestalte konden geven en tot een herkenbare managementdiscipline konden uitbouwen. In Nederland bestaan inmiddels soortgelijke organisaties, namelijk het Genootschap voor Risicomanagement en sinds 1993 de Nederlandse Associatie van Risk en Insurance Managers, NARIM, terwijl België de Belgian Risk Management Association, BELRIM, kent. Deze en de in andere Europese landen gevestigde risicomanagementorganisaties worden overkoepeld door de in Brussel gevestigde Federation of European

Beveiligings-  
industrie

Verzekerings-  
denken

Risk and  
Insurance  
Management  
Society (RIMS)

Federation of  
European Risk  
Management  
Associations  
(FERMA)

Risk Management Associations (FERMA). Deze organisatie heeft in 2002 de European Risk Management Standard ontwikkeld, een blauwdruk voor de inrichting van een risicomangementproces.

Inmiddels is er ook een internationale standaard, de ISO 31000 richtlijn voor risicomangement die is gepubliceerd in 2009. Deze richtlijn is, net als de standaard van de Ferma, bedoeld als leidraad voor de opzet van risicomangement binnen organisaties als 'paraplu' over alle bestaande managementdisciplines gericht op het beheersen van risico's. Daarmee streeft de norm een centraal systeem na voor risicomangement, vereenvoudiging, afstemming en integratie van de grote hoeveelheid aan bestaande risicomangementstandaarden en systemen in diverse industrieën, disciplines, en geografische regio's. Tegelijkertijd werd in samenhang met deze norm ook de Guide 73-2009 Risk Management Vocabulary gepubliceerd met de bedoeling eenheid te verkrijgen in de bij risicomangement gebruikte definities en terminologie.

### 1.4.1 Opkomst van Enterprise Risk Management

Met haar oorsprong in het verzekeringswezen legt het hiervoor geschetste risicomangement de nadruk op de beheersing van statische risico's, risico's die enkel een neerwaartse dimensie hebben (een gebeurtenis die leidt tot verlies). In de jaren negentig van de vorige eeuw wordt in toenemende mate de term Holistic Risk Management of Enterprise Risk Management gebruikt. Daarmee wordt geduïd op de beheersing van *alle* risico's van een organisatie, het zogenoemd organisatiebreed risicomangement. Dit risicomangement richt zich hierbij ook op de dynamische risico's (ondernemersrisico's) zoals financiële of strategische risico's die een organisatie loopt in het kader van het nastreven van haar doelstellingen en die zowel positieve als negatieve gevolgen kunnen hebben, en op zaken uit de omgeving zoals veranderingen in wet en regelgeving (in hoofdstuk 2 gaan wij verder in op de definitie van risico's). Het management van deze risico's ligt dicht aan tegen de expertise van onder meer de accountancy en organisatieadviseurs. In de jaren negentig was bij deze beroepsgroepen dan ook een groeiende risico-oriëntatie waar te nemen. Tegelijkertijd werd in kringen van risicomangers steeds vaker de vraag gesteld in hoeverre een risicomanager zich ook zou moeten mengen in de analyse en beleidsformulering van de dynamische of ondernemersrisico's.

Het belang van Enterprise Risk Management nam toe met de aanname van de hiervoor genoemde wet Sarbanes Oxley. Het van kracht worden van deze wet noopte overkoepelende organisaties van accountants en consultants, verenigd in het (Amerikaanse) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (te vergelijken met het Belgische Instituut der Bedrijfsrevisoren en het NIVRA in Nederland), 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 al een raamwerk op voor de interne controle van organisaties. Dit raamwerk, bekend onder de naam COSO I, werd in de loop van de jaren door veel andere landen aanvaard of zelfs overgenomen. In 2003 werd het raamwerk aangepast en uitgebreid tot het 'Enterprise risk management framework' ook wel COSO II genoemd. COSO II raamwerk geeft een definitie van risicomangement, aanwijzingen voor hoe risicomangement kan worden gestructureerd, gemeenschappelijke uitgangspunten voor risicomangement en een gemeenschappelijke 'taal' voor het voeren van risicomangement. COSO II heeft inmiddels voor

vele organisaties als uitgangspunt gediend voor de opzet van risicomanagement. De meeste organisaties passen het raamwerk aan zodat het aansluit bij hun behoefte en integreren het veelal in vereenvoudigde vorm in hun eigen managementproces.

#### **1.4.2 ‘Traditioneel’ management van verzekerbare risico’s vs. Enterprise Risk Management**

Enterprise Risk Management omvat in beginsel het beheer van alle risico’s van een organisatie, terwijl het ‘traditionele’ risicomanagement zich voornamelijk richtte op de verzekerbare risico’s. Enterprise Risk Management zou dus kunnen worden beschouwd als een verbreding die zowel het traditionele risicomanagement in zich opneemt als ook andere risicogebieden. Echter naast de reikwijdte van beide disciplines zijn er ook andere belangrijke verschillen.

Zoals hiervoor beschreven heeft het risicomanagement van statische risico’s een langere geschiedenis en heeft het zich met behulp van expertise uit de verzekeringssector ontwikkeld tot een discipline met diepgaande kennis over statische risico’s en de beheersing daarvan. De risicomanager kan de organisatie dan ook inhoudelijk ondersteunen bij de identificatie, analyse, beheersing en opvang van de financiële gevolgen van deze risico’s. De beheersing van dynamische risico’s wordt traditioneel belegd binnen diverse managementdisciplines van een onderneming zoals treasury, marketing, juridische zaken, strategie enzovoort. In de praktijk vormt het Enterprise Risk Management dan ook met name een platform om centrale uitgangspunten voor risicobeheersing te formuleren, kennis over risico’s centraal inzichtelijk te maken, de interdisciplinaire effecten van de risico’s onderling te delen, de prioriteiten en de acties voor risicobeheersing te definiëren. De inhoudelijke kennis over risico’s, en het initiatief en de verantwoordelijkheid voor de risicobeheersing is en blijft bij de afzonderlijke managementdisciplines. De verantwoordelijkheid voor de toepassing van Enterprise Risk Management is tot op heden op diverse plaatsen binnen organisaties belegd. Sommige organisaties hebben de Enterprise Risk Managementfunctie toegekend aan de ‘risico- en verzekeringsmanager’, andere organisaties trekken hier een separate risicomanager voor aan, of wijzen de verantwoordelijkheid toe aan een stafafdeling zoals control of financiën.

#### **1.4.3 Vakinhoudelijke ontwikkeling**

Tot slot levert het ontstaan van risicomanagementopleidingen aan hogescholen, universiteiten en andere opleidingsinstituten een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van risicomanagement als opkomende managementdiscipline. 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

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

In de loop van de afgelopen decennia zijn er verscheidene gespecialiseerde vormen van risicomangement ontstaan, waarbij Enterprise Risk Management tot de meest recente ontwikkelingen behoort. Deze vorm van risicomangement integreert het risicomangement van onder meer strategische, financiële en marktrisico's en van de verzekerbare risico's en streeft een bedrijfsbrede focus op risico's na.

Een belangrijke factor die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van risicomangement is de wet- en regelgeving. Met name de Amerikaanse Sarbanes Oxley-wet en de naar het model hiervan in Nederland en België ontwikkelde corporate governance regelgeving vormen een belangrijke stimulans. Ten slotte is ook een veranderende kijk op het verzekeren van risico's door bedrijven en instellingen een belangrijke invloedsfactor op de ontwikkeling van risicomangement.