

# Risico- management



Noordhoff Uitgevers

**Sonja Janićijević, Paul Claes, Rob Lengkeek**

6<sup>e</sup> druk



# Risicomanagement

**Sonja Janićijević**

**Paul Claes**

**Rob Lengkeek**

---

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: iStock (000012260478)

Foto's hoofdstukopeningen: Rob Lengkeek

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

0/16



©2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, 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 veeelvoudigingen 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 (een) 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) 978-90-01-86665-5

ISBN 978-90-01-86664-8

NUR 801

# Woord vooraf bij de zesde druk

Waar bedrijvigheid is zijn risico's. In de natuur, economie en maatschappij komen dagelijks allerlei incidenten 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. Inmiddels zijn zowel publieke als private organisaties ervan doordrongen geraakt dat een gestructureerde aanpak nodig is om risico's beheersbaar te houden.

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 decenia 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 de managementdiscipline 'risicomanagement' ontwikkeld. Risicomanagement is steeds meer integraal onderdeel van de aansturing van organisaties. Bovendien is wetgeving ontwikkeld voor corporate governance, zoals in de Verenigde Staten de Sarbanes Oxley-wet, in Duitsland de wet KonTrag en in Nederland de Nederlandse corporate governance code waarin risicomanagement een prominente rol heeft.

Het omgaan met risico's vergt een geïntegreerde benadering van risicoanalyse, -reductie en -financiering. Aspecten daarvan zijn zaken als veiligheid, risicomijding, schadepreventie en alternatieve risicofinanciering. In dit boek worden alle onderdelen van een risicomanagementbeleid besproken en met elkaar in verband gebracht.

Dit boek is gericht op zakelijk risicomanagement. Het is bestemd voor het bedrijfsleven en de overheid en wordt ook veelvuldig gebruikt in het onderwijs, onder meer bij opleidingen voor bedrijfskunde, facilitymanagement, financiën en verzekeringen. Daarom hebben we een separate docenthandleiding vervaardigd waarin vragen en casussen met bijbehorende richtlijnantwoorden als mede 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.

Bij dezen willen wij drs. Marjan van de Putte, docente risicomanagement aan de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen, hartelijk danken voor het aandragen van specifiek Belgische aspecten en termen.

Onze dank gaat ook uit naar mevrouw Cobi de Blécourt-Maas, de heren Rob V. van Wordragen, M.G. van Klingeren en M.J.G. Roelands, voor het kritisch bekijken van onderdelen van de tekst en het geven van aanwijzingen om deze te verbeteren.

De in het boek opgenomen foto's zijn van Rob Lengkeek, oud-firmant van Expertisebureau Lengkeek, Laarman & de Hosson te Zwolle.

Amsterdam, Gorssel, Dalfsen, juni 2015

Sonja Janićijević

Paul Claes

Rob Lengkeek

# Inhoud

## Inleiding 9

## 1 Risico's en risicomanagement – introductie en ontwikkeling 11

- 1.1 Behoeftte aan zekerheid 12
  - 1.2 Introductie van het begrip risico 13
  - 1.3 Globale begripsbepaling van risicomanagement 13
  - 1.4 Redenen voor risicomanagement 15
  - 1.5 Ontwikkeling van risicomanagement 18
- [Samenvatting 21](#)

## 2 Risico's nader beschouwd 23

- 2.1 Definities en beschouwingen van risico's 24
  - 2.2 Dynamische en statische risico's 29
  - 2.3 Soorten risico's en risicocategorieën 32
  - 2.4 Indeling van risico's naar grootte 34
- [Samenvatting 36](#)

## 3 Risicomanagement, wat is dat? 39

- 3.1 Definitie van risicomanagement 40
  - 3.2 Doelstellingen van risicomanagement 42
  - 3.3 Risicomanagementbeleid 45
  - 3.4 Plaats van risicomanagement in de organisatie 48
  - 3.5 Risicomanagementproces 52
  - 3.6 Bewaking van het proces 54
- [Samenvatting 54](#)

## 4 Risicomanagementproces 57

- 4.1 Uitgangspunten van het risicomanagementproces 58
  - 4.2 Planning van het proces 63
  - 4.3 Proces nader onder de loep 66
  - 4.4 Van risicoanalyse naar risicobeheersing 69
  - 4.5 Hulpmiddelen bij risicomanagement 72
- [Samenvatting 72](#)

## **5 Risico-identificatie 75**

- 5.1 Aanpak van de risico-identificatie 76
- 5.2 Praktische werkwijzen voor risico-identificatie 83
- 5.3 Risicoreductie en risicofinanciering 91
- 5.4 Risico-identificatiechecklists 91
  - Samenvatting 92
  - Bijlage 1 Overzicht van schadeoorzaken 93
  - Bijlage 2 Overzicht van personen, objecten en belangen die aan risico's onderhevig zijn 96
  - Bijlage 3 Voorbeeld van de uitwerking van een HAZOP 98
  - Bijlage 4 Schade-informatiesysteem 102
  - Bijlage 5 Risico-identificatiechecklist 105

## **6 Risico-evaluatie 125**

- 6.1 Risico-evaluatie: de omvang van het risico 126
- 6.2 Relatie tussen de kans en de omvang van de schade 128
- 6.3 Kwantitatieve evaluatie van risico's en risicoportefeuilles nader beschouwd 132
- 6.4 Scenariodenken 149
- 6.5 Risico's bij de risicoanalyse 155
  - Samenvatting 156

## **7 Risico aan banden gelegd 159**

- 7.1 Algemene aspecten van het schadepreventiebeleid 160
- 7.2 Vermijden van risico's 169
- 7.3 Verminderen van risico's 171
  - Samenvatting 184

## **8 Voorkómen van schade en verliezen 187**

- 8.1 Uitgangspunten bij schadepreventie 188
- 8.2 Praktische schadepreventiemaatregelen 195
- 8.3 Evenwichtig schadepreventiebeleid 211
  - Samenvatting 213

## **9 Risico-overdracht 215**

- 9.1 Outsourcing 216
- 9.2 Publiek-private samenwerking 218
- 9.3 Leasing 220
- 9.4 Factoring 220
- 9.5 Contractuele overdracht en aanvaarding van risico's 221
- 9.6 Leveringscondities 222
- 9.7 Exoneratie- en vrijwaringsbedingen 223
- 9.8 Gebruiksaanwijzingen en garantiebepalingen 224
  - Samenvatting 225



## **10 Verzekeren: de financiële paraplu 229**

- 10.1 Wat is verzekeren precies? 230
- 10.2 Belangrijkste schadeverzekeringen voor bedrijven 243
- 10.3 Herverzekering 260
  - Samenvatting 263
  - Bijlage 1 Checklist van gangbare bedrijfsverzekeringen 264
  - Bijlage 2 Nadere omschrijvingen van diverse soorten bedrijfsverzekeringen 266

## **11 Zelf dragen van risico's 275**

- 11.1 Risicomanagement: een doorlopend proces 276
- 11.2 Basisvragen bij alternatieve risicofinanciering 276
- 11.3 Alternatieve risicofinanciering en ART 288
  - Samenvatting 295

**Literatuuropgave 296**

**Register 300**

**Over de auteurs 306**



# Inleiding

De eerste druk van dit boek verscheen in 1991 en sindsdien heeft het vakgebied zich op een snelgroeiende 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 heeft geleid tot de vijfde druk, waarin wij verder aansluiting zochten bij enterprise risk management (ERM) en risicomanagement als integraal onderdeel van de aansturing van de organisatie. In deze zesde druk besteden wij aandacht aan de ontwikkelingen van de afgelopen jaren die invloed hebben gehad op de risicomanagementdiscipline.

Risicomanagement kent twee belangrijke onderdelen: de risicoanalyse en de risicobehandeling. 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 9 behandelen methoden om tot de reductie van risico's te komen door middel van schadepreventieve maatregelen en risico-overdracht. In hoofdstuk 10 wordt aangegeven hoe een organisatie met behulp van verzekeringen de financiële gevolgen van schade kan opvangen. In hoofdstuk 11 worden alternatieve risicofinancieringsmethoden besproken. Hieronder verstaan we methoden om, anders dan met behulp van verzekeringen, om te gaan met de financiële gevolgen van schade.



## 1

# Risico's en risico- management – introductie en ontwikkeling

- 1.1 Behoeftte aan zekerheid
- 1.2 Introductie van het begrip risico
- 1.3 Globale begripsbepaling van risicomangement
- 1.4 Redenen voor risicomangement
- 1.5 Ontwikkeling van risicomangement

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 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 het management van allerlei soorten risico's, zoals strategische, financiële en marktrisico's en van verzekerbare risico's, en kan gezien worden als een organisatiebrede paraplu waar alle risicomangementinspanningen onder vallen. In dit boek gaan we uit van enterprise risk management, maar leggen we ook enkele accenten op het beheer van de verzekerbare risico's. Dit doen we omdat verzekerbare risico's omvangrijke operationele risico's van een onderneming omvatten en het beheersen van deze risico's de ontwikkeling van risicomangement oorspronkelijk heeft geïnitieerd.

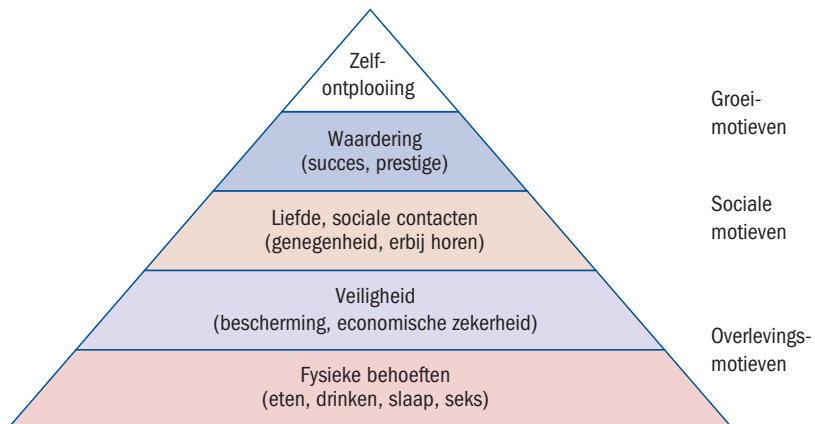
## 1.1 Behoeftte aan zekerheid

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 bijna vanzelfsprekend. Natuurlijk zijn er ook problemen. Denk aan het milieu, de wereldvrede, het toegenomen terrorisme, ziekten of internet-onveiligheid. 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 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 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



Risico's zijn er altijd geweest. Deskundigen hebben echter systemen gebouwd en structuren geschapen, waardoor de kans om 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 is het toepassen 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.

Mensen proberen risico's 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 westerse maatschappij hebben echter zelden of nooit ingrijpende schade-ervaringen gehad. 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 kwetsbaarheid van de bestaande structuren en de vraag hoe die beperkt gehouden kan worden. Dit geldt zowel voor individuen als voor de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Zij doen er verstandig aan om zich te verdiepen in de risico's waaraan zij blootstaan, met andere woorden: risicomangement toe te passen.

Ervaringskader

1

## 1.2 Introductie van het begrip risico

In de zogenoemde 'dikke Van Dale' wordt een risico omschreven als *het gevaar van schade of verlies*. In deze beschrijving 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 kunnen voorkomen 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 risicomangement 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 risicomangement

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 mensen erin geslaagd redelijke zekerheden te scheppen waar het gaat om de primaire levensbehoeften. Ze hebben geleerd om te gaan met de risico's die het vervullen van deze primaire levensbehoeften bedreigen.

Primaire levensbehoeften

De westerse samenleving is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om steeds beter te voorzien in levensbehoeften van de moderne mens en de kwaliteit van het leven te verbeteren. Daartoe hebben ze 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

## Calamiteiten- karakter

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 voorbeelden. 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. Denk ook aan de natuurrampen als de tsunami in Japan begin 2011, die grote schade veroorzaakte aan de nucleaire installaties van Fukushima en de aardbeving begin 2015 in Nepal, die duizenden slachtoffers eiste en onvoorstelbaar grote materiële schade veroorzaakte. Dichter bij huis waren er de Schipholbrand in 2005, de crash van Turkish Airlines in 2009 en de brand bij het bedrijf Chemi-Pack in Moerdijk (zie voorbeeld hierna). De regelmatig voorkomende aardbevingen in Groningen ten gevolge van de aardgasproductie hebben geleid tot een reductie van de gaswinning en de opbrengsten hieruit en maken enorme hersteluitgaven nodig. Tot op de dag van vandaag lijden mensen 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 het ontwikkelen 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 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.

## Risico- management

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 verzekerbare of statische 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.

Dynamische  
risico's

Statische risico's

1

## 1.4 Redenen voor risicomanagement

Risicomanagement wordt natuurlijk in de eerste plaats toegepast door organisaties die structuur willen 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.

### 1.4.1 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.

#### Wetgeving relevant voor risicomanagement

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 (in Nederland de Arbeidsomstandighedenwet en in België de Welzijnswet) 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 enkele 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.

Aansprakelijk-  
heidswetgeving

Arbeidswetgeving

## 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.

### *Corporate-governanceregels*

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 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 Sarbanes Oxley 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 door andere private en (semi)publieke sectoren aangepast voor gebruik binnen hun eigen gelederen. Denk aan de gezondheidszorg, het onderwijs en woningcorporaties. De Belgische evenknie hiervan is de corporate-governanceregeling die op basis van de aanbevelingen van de Commissie Lippens per 1 januari 2006 van kracht is geworden. Voorts heeft in België de Commissie Buysse 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.

### *International Financial Reporting Standards*

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 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.

### *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). 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 vorde-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.

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, concu-rrentiekracht, de in het bedrijf aanwezige risico's en de wijze waarop met de risico'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 gunstige 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.

Hoewel de Basel-akkoorden zich in de eerste plaats richten op de bankwe-reld, 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 verzeke-ringsindustrie. 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 vol-gende 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

### **1.4.2 Verzekeringsindustrie**

Een andere factor, die blijvend aanleiding geeft tot de toepassing van risico-management, 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

1

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 zij deze gebeurtenis 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 volatilititeit van verzekeringsmogelijkheden en -prijzen aanleiding om alternatieve risicofinancieringsmogelijkheden te onderzoeken. Hierop zal in hoofdstuk 12 uitvoerig worden ingegaan.

#### Verzekeringsindustrie

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.

## 1.5 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.

#### Beveiligingsindustrie

### 1.5.1 Organisaties en richtlijnen

Aanvankelijk werd risicomangement 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.' 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 Risk and Insurance Management Society (RIMS).

Verzekerings-  
denken

In Nederland bestaan inmiddels soortgelijke organisaties als RIMS, namelijk het Genootschap voor Risicomangement 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 risicomangementorganisaties 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 risicomangementproces.

RIMS

FERMA

In 2009 is er ook een internationale standaard gepubliceerd, de ISO 31000-richtlijn voor risicomangement. 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.

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 risicomangement gebruikte definities en terminologie. Ook in de nieuwe normen, zoals de eind 2015 gepubliceerde ISO 9001 norm voor kwaliteitsmanagement, zoekt ISO nadrukkelijk aansluiting met risicomangement.

### 1.5.2 Opkomst van enterprise risk management

Met zijn oorsprong in het verzekeringswezen legt het in de inleiding van deze paragraaf geschetste risicomangement de nadruk op de beheersing van statische risico's, dat wil zeggen: risico's die alleen 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' (ERM) gebruikt. Met deze termen wordt geduid op de beheersing van *alle* risico's van een organisatie, het zogenoemde 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 managen van deze risico's ligt dicht aan tegen de expertise van onder meer accountants en organisatieadviseurs. In de jaren negentig was bij deze beroepsgroepen dan ook een groeiende risico-oriënta-

Enterprise risk  
management

Dynamische  
risico's

tie 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 ERM nam toe met de aanneming van de 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 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 uitgebreid 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. 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.

### 1.5.3 Management van verzekerbare risico's versus ERM

ERM omvat in beginsel het beheer van alle risico's van een organisatie, terwijl het 'traditionele' risicomanagement zich voornamelijk richtte op de verzekerbare risico's. ERM kan dus worden beschouwd als een verbreding die zowel het traditionele risicomanagement in zich opneemt als ook andere risicogebieden.

Echter naast de reikwijdte zijn er nog meer belangrijke verschillen tussen de twee disciplines.

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 belegd binnen de bestaande managementdisciplines van een onderneming zoals treasury, marketing, juridische zaken en strategie. In de praktijk vormt het ERM dan ook vooral 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 zijn en blijven bij de afzonderlijke managementdisciplines. De verantwoordelijkheid voor de toepassing van ERM is echter op diverse plaatsen binnen de organisatie belegd. Sommige organisaties hebben de ERM-functie toegekend aan de 'risico- en verzekeringsmanager', andere organisaties trekken hier een

separate risicomanager voor aan of hebben de verantwoordelijkheid toegevoerd aan een stafafdeling, zoals de afdeling Control of Financiën.

#### 1.5.4 Expertise in risicomanagement

Tot slot dragen risicomanagement-experts 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

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 risicoproblematiek 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, waarbij ERM tot de meest recente ontwikkelingen behoort. Deze vorm van risicomanagement integreert het risicomanagement van onder meer strategische, financiële en marktrisico's met het risicomanagement van de verzekerbare risico's en streeft een organisatiebrede focus op risico's na.

Een belangrijke factor die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van risicomanagement is de wet- en regelgeving. Met name de Amerikaanse Sarbanes Oxley-wet en de naar het model hiervan in Nederland en België ontwikkelde corporate-governanceregelgeving 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 risicomanagement.