

Is toezicht een risico?

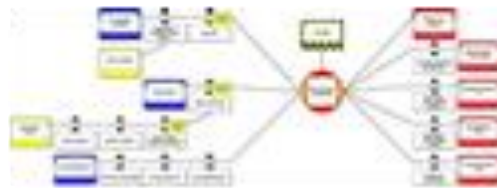
*over de invloed van toezichthouders op
risico-inschattingen door bedrijven*

Faculteit Techniek, Bestuur & Management – TU Delft

Hans de Bruijn, Mark de Bruijne

Bauke Steenhuisen, Haiko van der Voort

Iedereen omarmt 'de' risicobenadering, ook de toezichthouders.



	Analysis	Plan	Monitor	Report	Review
Analysis	Low Risk	Medium	High	Very High	Critical
Plan	Low Risk	Medium	High	Very High	Critical
Monitor	Low Risk	Medium	High	Very High	Critical
Report	Low Risk	Medium	High	Very High	Critical
Review	Low Risk	Medium	High	Very High	Critical



Two literatures over risks *complementary or conflicting?*

	Risk management	Risk governance
<i>risk</i>	Objectief, expliciet, kwantitatief	Ambigu, onzeker, complex
<i>risk assessment</i>	Onderzoeksactiviteiten volgens een heldere procedure	Onderhandelingen met en zonder procedure
<i>risk assessment organization</i>	Formeel risicomanagementsysteem, een uniforme taal, centraal overzicht en de top is eindverantwoordelijk	Formele en informele manieren van werken, vele talen, geen integraal overzicht, vele verantwoordelijken

Drie sectoren onderzocht



Hoe schatten bedrijven risico's in?

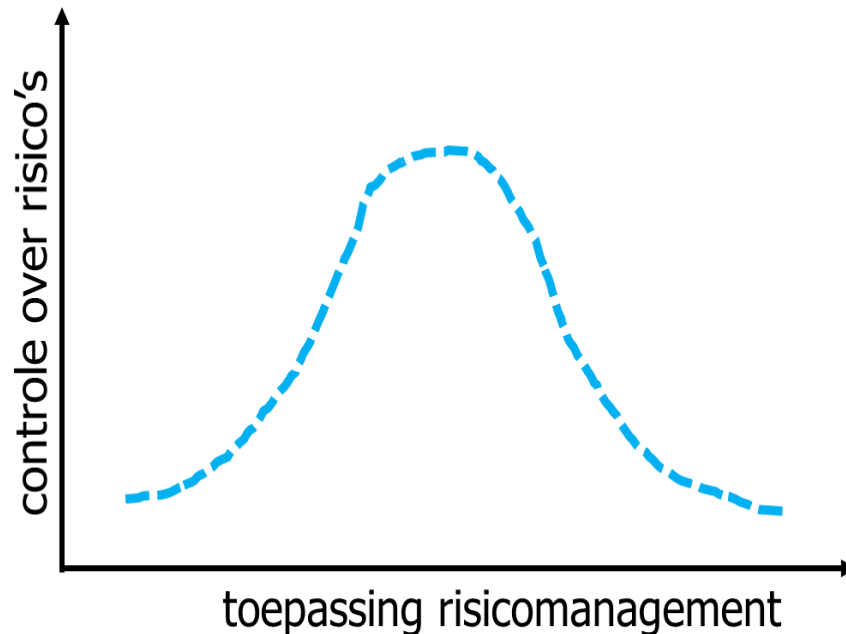
- Vaak in lijn met risk management
- Vaak ook in lijn met risk governance
- Geregeld komen ze samen
 - kruisbestuiving
 - geschipper

Relevantie voor toezichthouder

Hoe balanceren bedrijven risk governance & risk management?

- Moeilijk inzicht in te krijgen
- Kunnen bedrijven zelf ook moeilijk uitleggen
- Wordt beïnvloed door toezichthouders!

Wat is een goede balans tussen risk governance & management?



Vragen om te stellen

- Hoe kom je erachter waar bedrijven zich op de *control*-curve bevinden?
- Welke kant sturen toezichthouders de bedrijven op?
- Hoe tijdelijk en contextspecifiek is de plaats van bedrijven op de curve?
- Hoe schipperen toezichthouders eigenlijk zelf tussen beide raadgevers?



Conclusie / credo

- Risk management & risk governance zijn allebei valide, maar bevatten tegenstrijdige ideeën. Hier worstelen bedrijven mee.
- Ja, toezicht is een risico. De balans tussen risk management & risk governance is belangrijk. Toezichthouders beïnvloeden de balans, maar weten er het fijne niet van, bedrijven zelf ook niet.
- Als toezichthouders risicomanagementsystemen van bedrijven willen gebruiken, is de vraag noch of bedrijven te vertrouwen noch of ze *in control* zijn, maar of ze weten te balanceren.
- Toezichthouders zijn onderdeel van de balans. Dat is een risico. Dit te ontkennen vergroot het risico. Hoe ermee om te gaan?

Handelingsperspectief

- Reageer op de soort motivatie achter risicomanagement
 - Intrinsiek → hoe-vragen stellen
 - Extrinsiek → waarom-vragen stellen
- Reageer op de balans tussen risk management & risk governance
 - Competentievraagstuk → risicomanagement prioriteren
 - Efficiencyvraagstuk → ruimte bieden om selectief te zijn
 - Ritualiseringsvraagstuk → risicomanagement niet prioriteren
- Reageer op de kunde om te balanceren
 - 'Mindfulness' → mitigation stimuleren
 - 'Mitigation' → mastery stimuleren
 - 'Mastery' → deze lessen voor andere bedrijven gebruiken