




xtended RisicoManagement

Witte vlekken in Risicomanagement



Known-unknowns
&
Unknown-knowns

Rob Schouten

 **Onderwerpen** 

- Aanleiding heroriëntatie risicobeheer
- Lacunes en hiaten traditioneel risicomanagement
- Risico en bedrijfsbesturing
- Known-unknowns & unknown-knowns
- Twee kanten van risico's (*The Human Factor*)
- Formeel & informeel RM één proces

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 2

 **Aanleiding** 

Groeiend belang effectief managen risico's

- Risico's onoverzichtelijker door toename complexiteit en afhankelijkheden (*technisch en maatschappelijk*)
- Impact neemt toe, maatschappelijke acceptatie neemt af
- Incidenten krijgen steeds meer aandacht
 - Metrobus Amsterdam
 - Enschede,
 - ChemiePack
 - Odjell,
 - Fukushima
 - Financiële schandalen en wanorde
 - Asbest "incidenten"
 - Aardverzakkingen Groningen
 - Fyra
 - Winning schaliegas
 - enz.
- Regeldrift na incident soms erger dan de kwaal

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 3

xRM **Lacunes & Hiaten** *mVentures*

- **Restrisico**
Risico's zijn principieel niet volledig te vatten in deterministische modellen en processen
 - fundamentele onvoorspelbaarheid van de toekomst
 - verleden is onvoldoende basis voor betrouwbare modellen
 - risico's hebben geen eenvoudige oorzaak - gevolg structuur
 - risico's hebben een dynamisch, niet-lineair ("chaotisch") karakter
- **'Human factor'**
 - onhoudbaarheid basisveronderstellingen zoals rationeel gedrag, efficiënte markten, etc.
 - overversimpeling in formeel, sequentieel proces (Plan-Do-Check-Act)
- **Invloed bedrijfscultuur**

Conclusie
 Risicomangement kan geen vastomlijnd proces zijn, maar moet elementen van intuïtie, heuristiek, interpretatie en menselijk gedrag omvatten. *Maar hoe ?*

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 4

xRM **Risico, wat is het eigenlijk?** *mVentures*

"Het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen" (ISO 31000)

- 'Doelstellingen' meer dan veiligheid
- 'Niet behalen' meer dan (technisch/operationeel) falen
- Onlosmakelijk verbonden met 'managen', met kansen, met ondernemen, met ontwikkeling en innovatie

(Nieuw) Risicomangement:

- Integraal onderdeel besturing van bedrijf / organisatie
 - Management & control,
 - Kwaliteitsbeheer
 - Kennismanagement
 - informatie & rapportage
 -

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 5

xRM **Known-unknowns & unknown-knowns** *mVentures*

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 6

xRM **Elementen voor 'nieuw' RM** *M Ventures*
Managed Ventures

- Adresseert de "Known Unknowns" en de "Unknown Knowns"
- Neemt zowel "harde" als "zachte" risicofactoren mee
- Houdt rekening met de effecten van sociaal-psychologische factoren
- Aanvullend op traditionele RM-praktijk
- Is integraal onderdeel management cycle

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 7

xRM **Twee kanten van risico's** *M Ventures*
Managed Ventures

(the human factor)

Formeel	analytical logical		creative imaginative	Informeel
Regels	precise		general	Cultuur
Proces	repetitive organized		intuitive conceptual	Gedrag
Kwantitatief	details		big picture	Kwalitatief
Expliciet	scientific detached		heuristic empathetic	Impliciet
	literal sequential		figurative irregular	

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 8

xRM **Formeel & informeel RM** *M Ventures*
Managed Ventures

```

    graph TD
      subgraph FORMEEL
        I[Identificatie] --> A[Analyse]
        A --> E[Evaluatie]
      end
      subgraph INFORMEEL
        P[Perceptie] --> D[Duiding]
        D --> W[Waardering]
      end
      I --> J1(( ))
      P --> J1
      J1 --> A
      J1 --> D
      A --> J2(( ))
      W --> J2
      J2 --> B[Besluit]
  
```

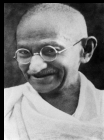
Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 9


xtended RisicoManagement
**Implementatie
&
Communicatie**
Delio Bearzatto

xRM *mVentures*
Managed Ventures

Perceptie

Our Beliefs Shape Our World



Your beliefs become your thoughts
Your thoughts become your words
Your words become your actions
Your actions become your habits
Your habits become your values
Your values become your destiny

Mahatma Gandhi

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 11

xRM *mVentures*
Managed Ventures

Uitgangspunten

- Risico's zijn principieel niet volledig te vatten in modellen en processen
- Het verleden is onvoldoende basis voor predictie toekomst
- Risico's hebben geen eenvoudige oorzaak=>gevolg structuur maar vormen netwerken
- Risico's hebben een dynamisch en niet-lineair ("chaotisch") karakter

CONCLUSIE

- Risicomanagement kan geen vastomlijnd proces zijn maar elementen van intuïtie, heuristiek, of interpretatie meenemen – **Maar Hoe ?**

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 12

xRM **Uitgangspunten** *M Ventures*
Managed Ventures


- Risico's zijn principieel niet volledig te vatten in modellen en processen
- Het verleden is onvoldoende basis voor predictie toekomst
- Risico's hebben geen eenvoudige oorzaak=>gevolg structuur maar vormen netwerken
- Risico's hebben een dynamisch en niet-lineair ("chaotisch") karakter

CONCLUSIE

- Risicomanagement kan geen vastomlijnd proces zijn maar elementen van intuïtie, heuristiek, of interpretatie meenemen – Maar Hoe ?

Overzicht xRM juni 2012 13

xRM **Psychologie in de Economie** *M Ventures*
Managed Ventures



Daniel Kahneman
2002 Nobelprijs Economie

"For having integrated insights from psychological research into economic science, especially concerning human judgment and decision-making"

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013 14

xRM **Beoordelingsfouten Onzekerheid** *M Ventures*
Managed Ventures

1. Selectieve perceptie
2. Cognitieve dissonantie
3. Ik-heb-het-altijd-al-geweten effect
4. Context afhankelijkheid
5. Representativiteit vuistregel
6. Beschikbaarheid vuistregel
7. Verankering en aanpassing
8. Group think

Overzicht xRM juni 2012 15

xRM
Potentiele Instrumenten

- Narrative Design
- Ethische Dialoog
- Signalerings Site
- Priming
- Framing
- Nudging
- Klokkeluiden

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013
19

Overkoepelende afdeling

Risico Beheer & Techniek

Jan Meissen

Waarom KIVI (NIRIA) ?

Risico Beheer & Techniek

- **Beroepsvereniging** voor ingenieurs.
- Risico Beheer omvat een breed maatschappelijk veld:
 - Veel risico's ontstaan vanuit de techniek;
 - daarom noodzaak bundeling en integratie;
 - belang van uniforme communicatie met derden.
- KIVI NIRIA is een landelijk erkende "Neutrale Koepel".
- Ondersteunend bureau met alle faciliteiten.
- De mogelijkheid om de visie van "de ingenieur" op dit gevoelige terrein onafhankelijk naar buiten brengen.
- Onnodige belemmeringen in innovatie aan de orde stellen.
- Aandacht voor beroepsethiek en eerlijkheid.




Missie RBT

Risico Beheer & Techniek

Inzicht geven in, en handvatten bieden voor:

- het verbeteren van de praktijk van het risicomanagement in bedrijf en organisatie;
- het verhogen van het inzicht in het karakter en context van risico's en risicomanagement bij bestuur en management;
- het verbeteren van begrip voor risicoafwegingen en restrisiko's bij de politiek en in de samenleving.

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013
22



Taken RBT

Risico Beheer & Techniek

1. **Ontschotting & Samenwerking (P&I)**
Inventariseren en harmoniseren van de risicobeheersingstechnieken van de diverse technische disciplines, teneinde overkoepelende kennis en inzichten te definiëren, die breed toepasbaar zijn en het mogelijk maken risico's uit diverse disciplines te combineren tot een afgewogen geheel.
2. **Verbreding basis en context (O&A)**
Ontwikkeling van kaders, modellen en criteria t.b.v. een generieke, 'crossdisciplinaire' risicomanagementaanpak, teneinde integrale afwegingen en keuzes mogelijk te maken en waarbij de 'human factor' in alle fases expliciet wordt betrokken.
3. **Communiceren, Beeldvorming en Draagvlak (C&I)**
Opstellen van werkwijzen en adviezen m.b.t. het proces alsmede de vorm en inhoud van risicomanagementinformatie en gerelateerde communicatie in brede zin, inclusief de motivatie en het verantwoordingsproces rond afwegingen en restrisiko's, gericht op een gebalanceerde beeldvorming en het creëren van een breed draagvlak.

Jaarcongres Relevant - 5 november 2013
23
