



Literatuurlijst referenties

- [1] Parsons, T., (1960) Structure and process in modern societies, Glencoe, IL: Free Press
- [2] Weber, M., (1978) Economy and Society, Berkeley, University of California Press
- [3] Powell, W.W., and DiMaggio, P.J., (1991) The New institutionalism in organisational analysis, University of Chicago Press, Chicago
- [4] Scott, W.R., Organisations: Rational, natural and open systems, 2nd edition, p. 31–50, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1987
- [5] Suchman, M.C., (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, p. 571–610, Academy of Management Review, volume 20, No. 3
- [6] Gangadin, V., (2011 – 2016), Doctorate Dissertation, Developing a methodology for designing and implementing Risk Appetite in the process of strategic decision making
- [7] Excellence Management Business School, RiskExcellence faculteit
- [8] De Nederlandsche Bank (DNB), Gedrag en Cultuur in de Nederlandse financiële sector, nieuwsbrief banken, oktober 2015
- [9] Power, M., Ashby, S. and Palermo, T., Risk Culture in Financial Organisations, a research report, London School of Economics, p. 11, 2013
- [10] Porter, M.E., (2001) Strategy and the Internet, Harvard Business Review, p. 63– p.78
- [11] Power, M., The risk management of nothing, p. 849–855, Accounting, Organisations and Society 34, 2009
- [12] Mikes, A., (2009) Risk management and calculative cultures, p. 26, Management Accounting Research 20
- [13] Hillson, D. and Murray-Webster, R., Understanding and managing risk attitude, p. 108, Gower Publishing Ltd, England, 2005
- [14] Financial Stability Board (FSB), Principles for an effective Risk Appetite Framework, p. 2, July, 2013
- [15] Handy, C., The age of unreason, Harvard Business Review Press, Boston, 1989
- [16] Kaplan Robert S, Mikes A, Managing Risks: A New Framework, p.50, Harvard Business Review, June 2012
- [17] Slovic, P., Perceived Risk, Trust and Democracy, The Perception of Risk, p. 317, Earthscan Publications Ltd, 2000

Relevantie, Reputatie, Rendement, Risico en Reflectie

Vijfeenheid: de 5 R's die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn

De legitimiteit van organisaties staat bij veel bestuurders op de agenda. Dit artikel gaat in op de vraag hoe deze legitimiteit inhoud te geven aan de hand van de vijfeenheid. Legitimiteit is al sinds de jaren '60 onderwerp van academische studie. Er zijn diverse wetenschappelijke publicaties op dit gebied [1, 2, 3 en 4]. In dit artikel hanteren wij het wetenschappelijke artikel van Suchman [5] en het doctoraat proefschrift van Gangadin [6], als uitgangspunt. In de kern gaat de vraag over legitimiteit over: *Continuity* en *Credibility*. Het gaat dus over continuïteit en geloofwaardigheid. De vraag over legitimiteit gaat over het kloppend hart van elke organisatie. Voor wie bestaat de organisatie en/of welke toegevoegde waarde heeft zij in het (maatschappelijk) debat en wat is haar bijdrage? Wij menen dat deze vraag door elke bestuurder (meer dan nu) gesteld moet worden en hoog op de strategische agenda hoort te staan. Waarom? Door de grotere (mondiale) afhankelijkheden en de transparantie, staan businessmodellen meer dan ooit onder druk. Het antwoord van de overheid op deze vraag is: meer toezicht en meer regels. De vraag is of dit oprecht het echte antwoord is, of dat dit antwoord het zgn. Vink-gedrag verhoogt. Volgens de auteur moeten er niet meer regels komen maar betere regels. Er is ook een trend dat nieuwe richtlijnen en ISO-normen (bijvoorbeeld de recente Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) 400 en de corporate governance code 2017) een verhoogde aandacht vragen op het gebied van risicomanagement en risicobereidheid in het bijzonder. Dit is goed, zolang het maar geen systeemdenken én systeem rapporteren wordt. Er moet geen sprake zijn van stapelen van regels, maar juist 'ontstapelen'. Er moet sprake zijn van *Think-gedrag*, boven het *Vink-gedrag* [7]. Wat is uw antwoord? Gaat u stapelen of 'ontstapelen', gaat u *Vinken* of *Thinken*?

RELEVANTIE

Eén van de eerste vragen die een bestuur op zijn strategische agenda behoort te hebben is: Wat is de relevantie van mijn organisatie én wat is mijn relevantie als bestuurder? De vraag vanuit organisatorisch perspectief bezien gaat over het verbinden van de buitenwereld (*outside-in*) met de binnenwereld (*inside-out*) en andersom én het hebben van een strategische visie en doelstellingen. Dit geeft de organisatie focus. Deze focus dient versterkt te worden door de besturingsfilosofie (cultuur, leiderschap en gedrag) van bestuurders [6, 8 en 9]. Het formuleren van een strategische koers vraagt onder andere om visie én inzicht in de ontwikkelingen in de sector, aanverwante sectoren, klantkennis en technologische ontwikkelingen [10]. Inzicht in de keten waarin u (samen)werkt is essentieel. Elke speler in de keten is (nu nog) gericht op optimalisatie van zijn eigen organisatie en de

echte groei komt door te excelleren in de keten. De vraag over de relevantie van een bestuurder is minstens zo evident. Wanneer bent u als bestuurder relevant én wie bepaalt dit? In een aantal sectoren zien we dat externe toezichthouders inspraak willen hebben in deze relevantie. En verder dat bestuurders en interne toezichthouders (verplicht) aan permanente educatie moeten doen. In onze visie is alles wat een normatieve druk van buiten kent, niet altijd even duurzaam. Het kan een start zijn én stimuleert vaak het eerder besproken Vink-gedrag. Als bestuurder wenst men toch zelf de regie te hebben en te houden? Deze regierol vraagt om een intrinsieke motivatie en stimuleert het *Think-gedrag*. Wat is uw visie én actie tot relevantie?

REPUTATIE

De tweede vraag die beantwoord moet worden gaat over de optelsom van imago en identiteit, namelijk reputatie. Reputatie gaat over uw begrip van positionering, producten/diensten, compliance en integere & beheerste bedrijfsvoering [6]. Het samenspel tussen deze vier thema's in combinatie met de besturingsfilosofie van een organisatie is leidend voor reputatie. Het mensgerichte proces in samenspel met een robuust bedrijfsvoeringsproces voor integere en beheerste bedrijfsvoering is cruciaal voor de reputatie van een organisatie. De menskant wordt gevormd door de besturingsfilosofie. De robuuste proceskant wordt gevormd door onder andere de compliance appetite en een goed maatschappelijk uitlegbaar én toepasbaar beheersingsproces. Het stapelen van beheersingsmaatregelen is hierbij niet het antwoord. Wel het begrip van waar welke control echt van toepassing is, voor nu en in de toekomst. Het definiëren van controls is te vergelijken met een economisch proces. De vraag hierbij is: wat is de investering? En wat is de opbrengst? Reputatie zou structureel onderdeel van elk besluitvormingsproces moeten zijn. Elk besluit zou, naast een financiële impact, ook besproken moeten worden langs de lijnen van imago en identiteit. Waar staat u in dit proces? Wat is uw compliance appetite ten aanzien van reputatie?

RENDEMENT

De derde vraag die op de agenda zou moeten staan is rendement. Dit gaat niet alleen over het geldelijke rendement maar ook over persoonlijk rendement. Uw groei, waarbij aangetekend moet worden dat krimp ook groei kan zijn (kwalitatief). Rendement kunnen maken is ook een belangrijk economisch principe. De vraag die in de komende jaren belangrijker wordt is rendement maken rekening houden met het maatschappelijke principe: Hoe duurzaam is uw rendement en heeft u echt begrip van hoe uw rendement wordt gerealiseerd? De vraag die gesteld wordt aan bestuurders is of men echt het verhaal achter een resultaat begrijpt. Begrijpt u uw producten (onder andere waar u in belegt en de financiële instrumenten) en het proces dat tot het bedrijfsresultaat leidt? Waar staat u in het proces van oprecht begrip van uw rendement? Begrijpt u de complexe producten en hun grondslagen?

RISICO

De vierde vraag gaat over risicobereidheid. Er wordt gezegd dat de echte reden van de economische crisis ligt in het feit dat bestuurders het concept

van Risk Appetite niet begrijpen [6, 11 en 14]. Hierbij komt ook dat de termen risicohouding en risicobereidheid inwisselbaar gebruikt worden. Dit zijn twee grootheden en geen synoniemen [6, 12 en 13]. Er is dus gebrek aan kennis op dit vlak. Risicobereidheid gaat niet over strategische risico's maar juist over de principes van bestuurders die de zogenaamde stoepanden van een organisatie vormen. De praktische centrale vraag hierbij is: Wat wil een bestuurder niet? Deze fase wordt door de auteur ook wel *disruptive risk thinking* genoemd. Aan de hand van de volgende vier risk appetite domeinen, wordt de dialoog gevoerd in de bestuurskamer, van *disruptive risk thinking* naar *constructive risk thinking*: (1) Besturingsfilosofie, (2) Reputatie Management, (3) Kapitaal Management en (4) Product Markt Klant & (IT) Organisatie (kortweg: PMCO). Deze vier risk appetite domeinen vormen het (wetenschappelijk) fundament van het Risk Appetite Value Chain (RAVC®)denken [6], om risk appetite te concretiseren en te kunnen implementeren. Risk Management geeft antwoord op het organisatie legitimiteitsvraagstuk, vanuit het perspectief van continuïteit en geloofwaardigheid. Goed risicomanagement draagt hieraan bij en creëert hierdoor waarde [16 en 17]. Draagt uw risicomanagement bij aan waardecreatie of bureaucratie?

REFLECTIE

De laatste vraag gaat over reflectie. Reflectie gaat over uw intrinsieke motivatie als bestuurder. Is uw bestuur goed in het creëren van papieren tijgers of bent u ook de bestuurder die acteert op basis van visie en strategie? Wat is uw daadkracht en organiseert u ook tegenspraak en reflectie binnen het bestuur? En hiermee bedoelen we niet enkel en alleen een jaarlijkse evaluatie. Want anders bent u ook hier aan het stapelen en ontstapelt u één keer per jaar. Het hebben van een goede dialoog in alle openheid en oprechtheid is essentieel in de bestuurskamer en in samenspraak met uw externe en interne toezichthouders. Zij zijn immers niet uw concurrenten. Elkaar versterken, met respect voor elkaars rol in de governance structuur, werkt versterkend en verstevigend. Werkt uw governance versterkend en verstevigend?

SAMENVATTING

Legitimiteit gaat over het bestaansrecht van organisaties en bestuurders. Door de vijfeenheid op de strategische agenda te plaatsen en deze structureel te bespreken zal een organisatie haar eigen geloofwaardigheid vergroten. Het helpt organisaties om niet strategisch op drift te geraken [15]. ■

V. Gangadin MBA is Partner en Boardroom Advisor bij Sprenkels & Verschuren. Hij is thought leader op het snijvlak van strategische en (IT) risicomanagement vraagstukken en promoveert (Doctorate) op het onderwerp Risk Appetite aan de Universiteit in Los Angeles. Hij is associate professor aan diverse (internationale) Business Scholen.

