

Assurance en Risk Appetite

Een botsing tussen theorie en praktijk die veel energie oplevert

Erasmus School of Accounting and Assurance

10 april 2015

dr. Arie F. de Wild

Lector Gedragseconomie

Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

overtref jezelf



Programma

- Risk appetite
- Criteria voor ontwerp en inbedding
- Risk appetite vertaald in risicomatrices en kansverdelingen
- Achtergrondinformatie
- Technische randvoorwaarden
- Psychosociale randvoorwaarden
- Toepassing in een verbetergerichte audit

Risk Appetite: een belangrijk onderdeel van het risicomanagementsysteem

- Internal Audit Functie speelt cruciale rol in assurance
 - ontwerp / opzet
 - effectiviteit / werking / inbedding van het risicomanagementsysteem
(Van Reen & Spoor 2007, Protivity 2007, Deloitte 2014).
- Taak management:
in de gaten houden dat activiteiten consistent zijn met risk appetite
- Inbedding risicotoleranties in monitoringproces makkelijk bij kwantitatieve beoordeling prestaties en risico's
(Rittenberg & Martens 2012)
“It is easy ...”

Assurance Risk Appetite roept vragen op in de praktijk

- Maar wat als risk appetite niet kwantitatief maar kwalitatief is gedefinieerd?
- En als deze kwantitatief is opgesteld, welk beoordelingskader hanteert de interne auditor om de adequate opzet en werking van risk appetite te bepalen?
- Hoe inventariseer je verwachtingen van de Board en wanneer is inbedding binnen de organisatie voldoende?

Risk Appetite: Tegen welke prijs willen we de doelstelling halen?

- Risk appetite:
“De bereidheid risico te nemen in het behalen van doelstellingen.”
(Risicodefinitie van COSO, niet ISO31000)
- Kortom: tegen welke prijs mag je je doel realiseren
- Die prijs heeft twee kanten:
 - Hoe erg is het als ik mijn doel niet haal?
 - Hoe erg is het als ik in het nastreven van mijn doel een te hoge prijs betaal?
- Focus in de praktijk: zijn er voldoende beheersmaatregelen?
- Monitoring op effectiviteit van beheersmaatregelen
“... controls in place ...”

Criteria voor ontwerp en inbedding van Risk Appetite

- Effectiviteit
 - “... assurance on the effectiveness of risk management processes” (Protiviti, 2007)
- Efficiëntie
 - “... responses to risks are effective but not excessive in managing inherent risks within the risk appetite” (IAA, 2014)
- Getrouwheid van informatie
 - technische
 - psychosociale randvoorwaarden

Risk Appetite zichtbaar en meetbaar maken in de risicomatrix

- Veronderstellingen theoretisch model:
 1. Evenredige spreiding van risico's binnen de risicomatrix
 2. Afnemende meeropbrengsten van risicoreductie
 - a. Exponentiële schaal voor kans en gevolg
 - b. Geen verschil tussen beheerskosten kans- en gevolgreductie
 - c. Standaardbeheerskosten per verschuiving binnen matrix
 3. Holistische blik op kosten risicomgt. (budget beheerskosten + schade)

baseline						
Probability	80%	1	1	1	1	1
	40%	1	1	1	1	1
	20%	1	1	1	1	1
	10%	1	1	1	1	1
	5%	1	1	1	1	1
		€ 5	€ 10	€ 20	€ 40	€ 80
		Impact				

Experiment 34 docenten en
56 risk officers

Budget = € 300K

Standaardbeheerskosten = € 5K

Op criteria efficiëntie en effectiviteit zijn twee extreem optimale strategieën

- Efficiëntie: gemiddelde besteding van budget minimaal
- Effectiviteit: kans op overschrijding van budget minimaal

Twee extreme optima: 'efficiency 1st' en 'effectiveness 1st'

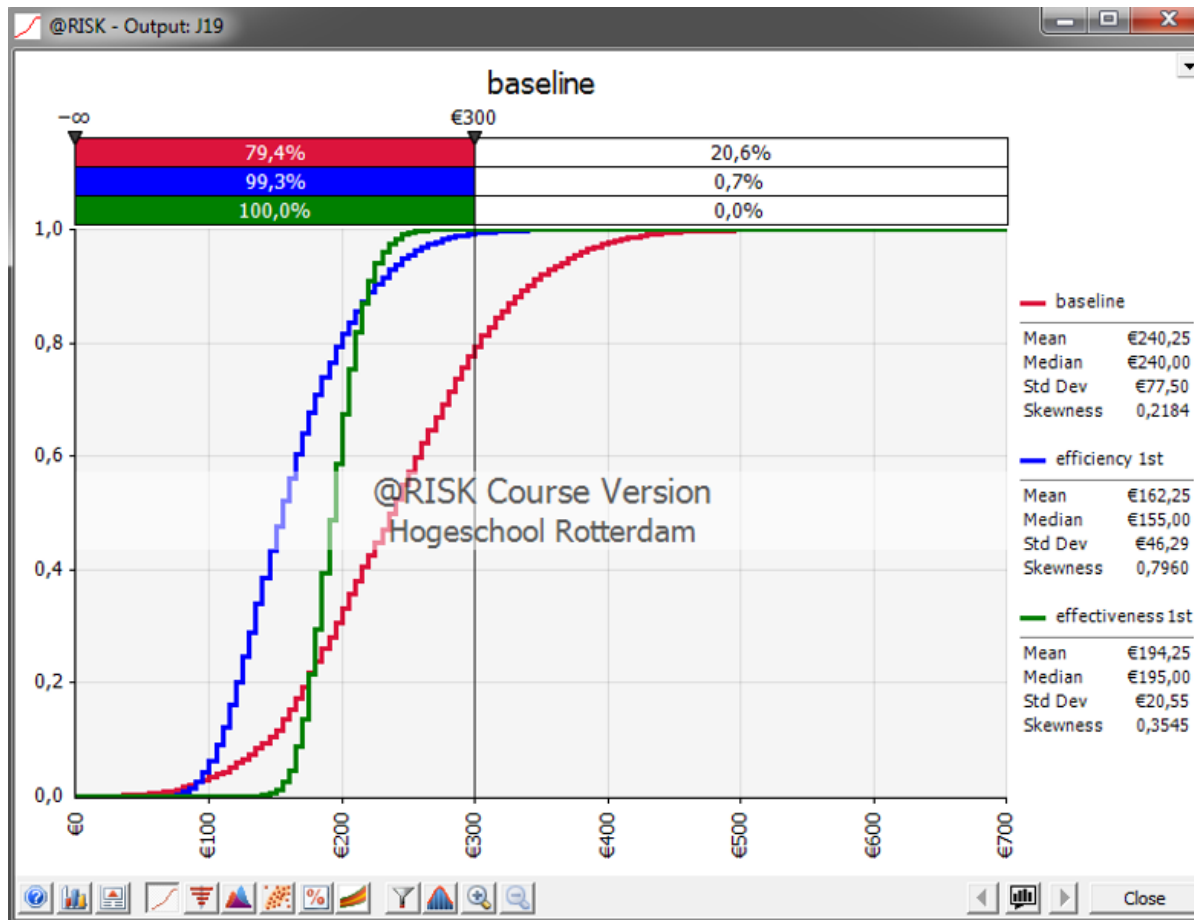
efficiency 1st

Probability	80%	1	4			
	40%	1	1	3		
	20%	1	1	1	2	
	10%	1	1	1	1	1
	5%	1	1	1	1	1
		€ 5	€ 10	€ 20	€ 40	€ 80
		Impact				

effectiveness 1st

Probability	80%	1	4			
	40%	1	4			
	20%	1	4			
	10%	1	1	3		
	5%	1	1	3		
		€ 5	€ 10	€ 20	€ 40	€ 80
		Impact				

@Risk vertaalt risicomatrices naar (cumulatieve) kansverdelingen



baseline

Probability	80%	1	1	1	1	1
	40%	1	1	1	1	1
	20%	1	1	1	1	1
	10%	1	1	1	1	1
	5%	1	1	1	1	1
		€ 5	€ 10	€ 20	€ 40	€ 80
		Impact				

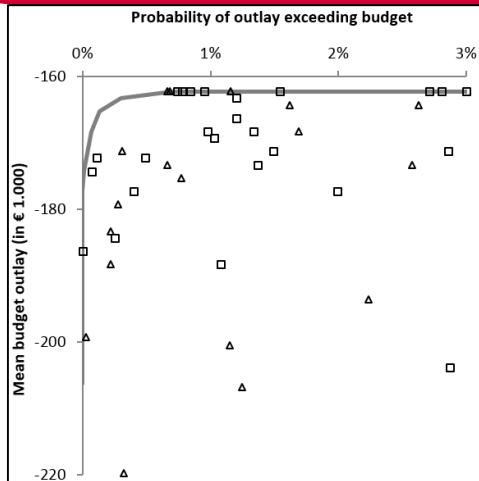
efficiency 1st

Probability	80%	1	4			
	40%	1	1	3		
	20%	1	1	1	2	
	10%	1	1	1	1	1
	5%	1	1	1	1	1
		€ 5	€ 10	€ 20	€ 40	€ 80
		Impact				

effectiveness 1st

Probability	80%	1	4			
	40%	1	4			
	20%	1	4			
	10%	1	1	3		
	5%	1	1	3		
		€ 5	€ 10	€ 20	€ 40	€ 80
		Impact				

Tussen efficiëntie en effectiviteit bestaat een trade-off

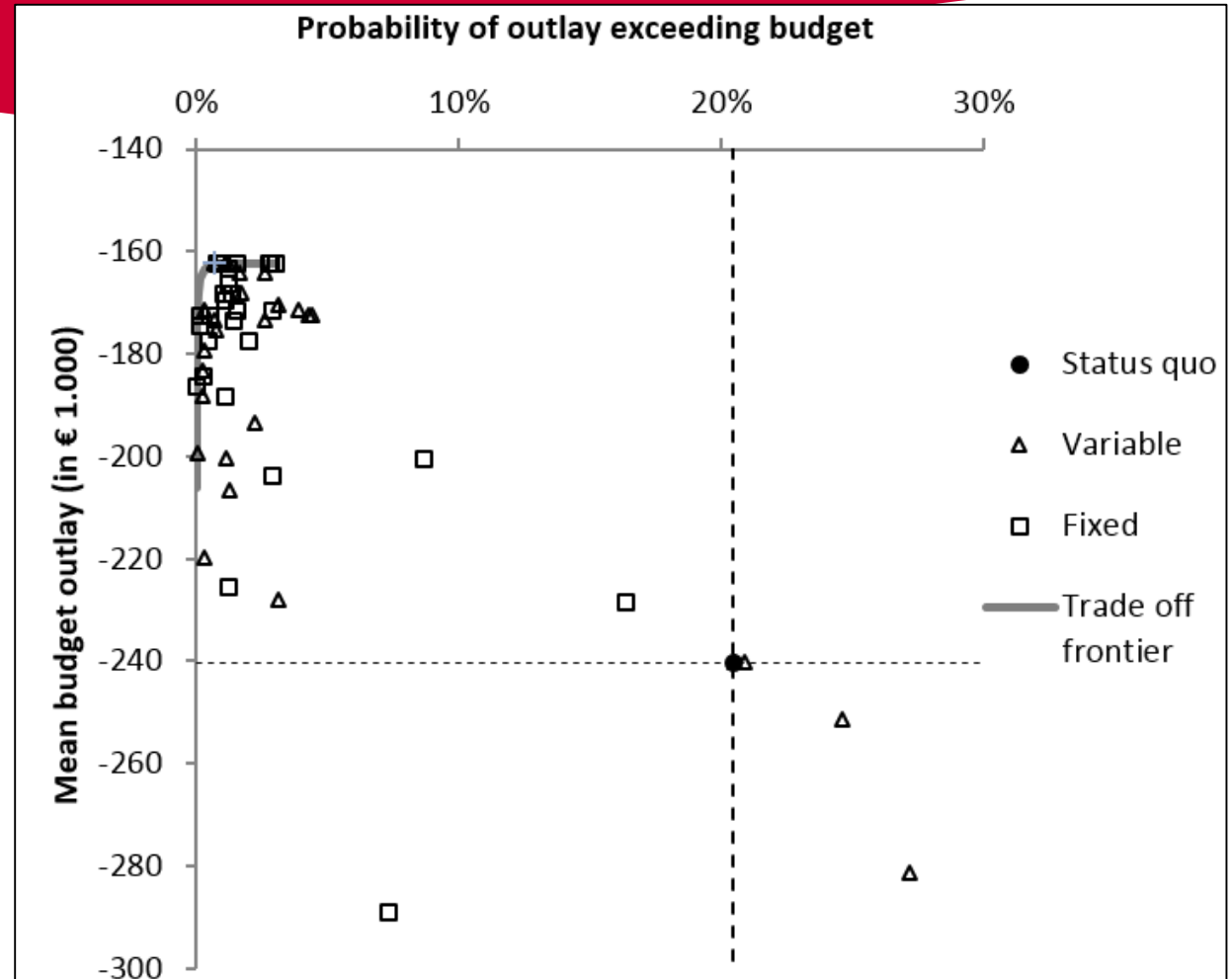


— efficiency 1st

Mean	€162,25
Median	€155,00
Std Dev	€46,29
Skewness	0,7960

— effectiveness 1st

Mean	€194,25
Median	€195,00
Std Dev	€20,55
Skewness	0,3545



De inkleuring van de risicomatrix verraaft de risicohouding

90%	€ 9	€ 45	€ 81
50%	€ 5	€ 25	€ 45
10%	€ 1	€ 5	€ 9
	€ 10	€ 50	€ 90

- Tijdschrift Controlling, jan/feb 2015

- Risiconeutraal

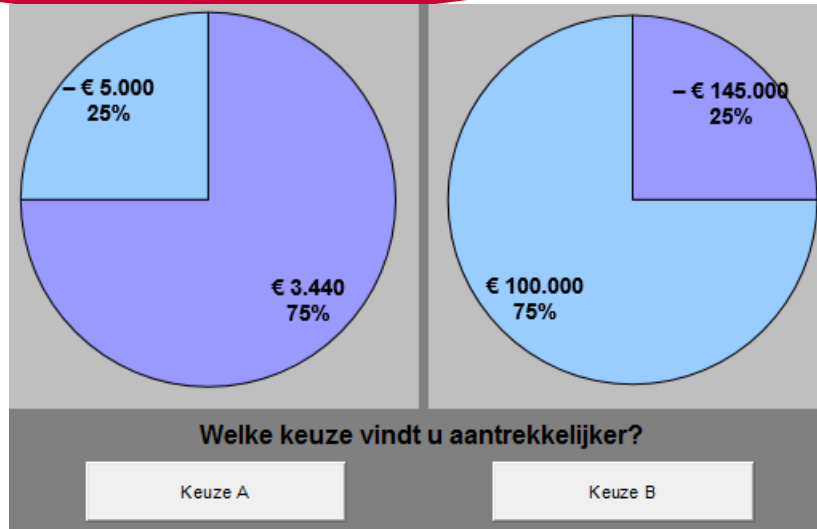
90%	€ 9	€ 45	€ 81
50%	€ 5	€ 25	€ 45
10%	€ 1	€ 5	€ 9
	€ 10	€ 50	€ 90

90%	€ 9	€ 45	€ 81
50%	€ 5	€ 25	€ 45
10%	€ 1	€ 5	€ 9
	€ 10	€ 50	€ 90

- Risicomijdend

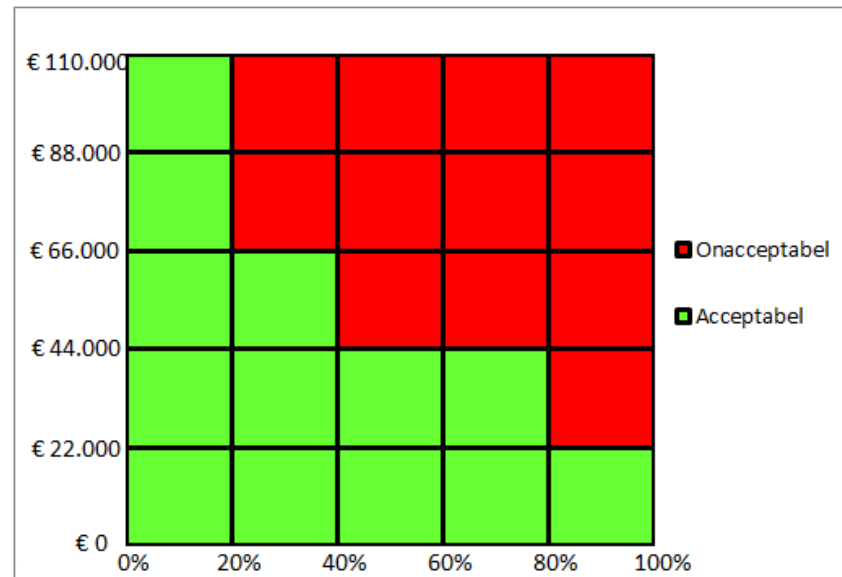
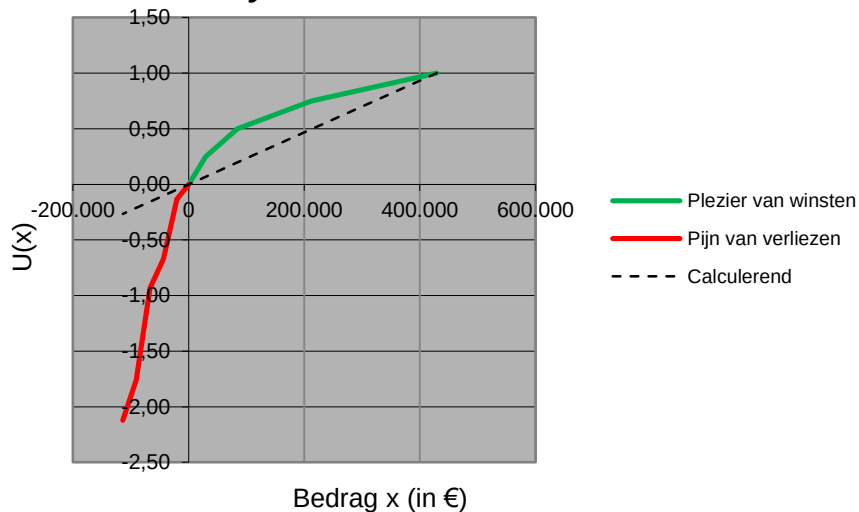
- Risicozoekend

Risicohouding is te meten



- De Wild 2013

Utility van winsten en verliezen



Woorden zeggen niet alles

- Vaag woordgebruik leidt tot schijnconsensus



- Blog KIO februari 2015

Versie Rangorde	I	II	III
5	Zeer waarschijnlijk	Regelmatig	Zeer waarschijnlijk
4	Waarschijnlijk	Incidenteel	Regelmatig
3	Regelmatig	Zeer waarschijnlijk	Waarschijnlijk
2	Incidenteel	Waarschijnlijk	Incidenteel
1	Onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk	Onwaarschijnlijk

Wat is er nog zeker bij onzekerheid? (technische randvoorwaarden)

- Hebben we alle risico's in kaart?
- Is de kans van optreden juist?
- Zijn gevolgen goed ingeschat?
- Nemen we alle doelstellingen mee?
- Gaat de beheersmaatregel het risico reduceren?
- Ontstaat er door de maatregel een nieuw risico?
- Gaat de maatregel ons niet te veel kosten?
- Werkt de maatregel nog steeds?

De menselijke psyche raakt in verwarring bij onzekerheid (psychosociale randvoorwaarden)

- Is er sprake van verankering in het groepsproces?
(Kahneman, anchoring & adjustment)
- Lijden wij aan groupthink? (Janis)
- Overschatten wij onszelf en onderschatten wij het risico?
(Kahneman)
- Hoe wegen wij kansen en gevolgen?
(Kahneman, probability weighting & sensitivity to outcomes)
- Redeneren we toe naar ons doel?
- Verbergen wij ons achter woorden?

De menselijke psyche raakt in verwarring bij onzekerheid (psychosociale randvoorwaarden)

- Zijn we geneigd tot liegen bij niet financiële waarden? (Ariely)
- Wat doen mensen met andermans geld?
- Verschilt onze risicohouding per domein? (Blais & Weber)
- Hoe verschillen bestuursleden onderling in risicohouding? (Spetzler)
- Zijn we selectief in onze perceptie?
- Zijn we niet van tevoren beïnvloed? (Kahneman, priming)
- Zijn sessies positief of negatief geframed? (Kahneman, framing)
- Kennen medewerkers de risk appetite?

De menselijke psyche raakt in verwarring bij onzekerheid (psychosociale randvoorwaarden)

- Zijn we geneigd tot liegen bij niet financiële waarden? (Ariely)
- Wat doen mensen met andermans geld? (Thaler, house money effect)
- Verschilt onze risicohouding per domein? (Blais & Weber)
- Hoe verschillen bestuursleden onderling in risicohouding? (Spetzler)
- Zijn we selectief in onze perceptie?
- Zijn we niet van tevoren beïnvloed? (Kahneman, priming)
- Zijn sessies positief of negatief geframed? (Kahneman, framing)
- Kennen medewerkers de risk appetite?

Gebruik van het model en de criteria in een verbetergerichte audit

- Hou management, controllers en bestuur de spiegel voor:
 - “Wat zegt de risicomatrix over onze organisatie?”
 - “Stemt de risicohouding die u veronderstelt te hebben overeen met die in de risicomatrix?”
- Acteer als sparringpartner:
 - “Is er teveel nadruk op effectiviteit of efficiëntie?”
 - “Wegen de kosten op tegen de verminderde kans op onacceptabele schade?”
- Check of aan de randvoorwaarden is voldaan:
 - “Is onze organisatie in staat betrouwbare informatie te leveren?”
 - “Passen de cultuur en omgang met risicomanagement met wat er van medewerkers wordt gevraagd?”

Contactgegevens

dr. Arie F. de Wild
Lector Gedragseconomie
Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap
Hogeschool Rotterdam

E-mail:

a.f.de.wild@hr.nl

Website:

<http://innovatiefondernemerschap.hr.nl/>

