

Verzekeraars en de crisis: 'Navigeren met een deugdenethisch kompas'



Parttime opleiding MScBA/drs. Faculteit Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Jerry Khealiram

Verzekeraars en de crisis: ‘Navigeren met een deugdenethisch kompas’

Afstudeerscriptie
PTO-RSM Bedrijfskunde
Verdiepingsvak: Leiderschap, Management en Bestuur

J.M.F Khealiram
Examenummer: 350833

Begeleider: Dr. B.H.E. Wempe
Meelezer: Dr. J.P.J.M. Essers

‘Rulers can be great only if they themselves lead exemplary lives, and were they willing to be guided by moral principles, their states would inevitably become prosperous and happy’ (Stanford encyclopedia of philosophy).

Voorwoord

Hier ligt mijn laatste deliverable van een tweejarig proces. Een proces met vele gezichten. De laatste uitdaging, de thesis, is voor mij persoonlijk ook de grootste uitdaging gebleken. Maar met steun van velen en een aantal mensen in het bijzonder, is het me toch gelukt om een praktische proeve van bekwaamheid te produceren. Zonder mensen tekort te doen, wil ik mijn dank uitspreken aan een aantal mensen in het bijzonder. Er zijn altijd mensen die het beste in je naar boven halen.

Zo ook mijn voormalig directeur Jos Motzheim. Jij hebt mij gestimuleerd en gefaciliteerd om deze opleiding te volgen en af te ronden. Ik wil je bedanken voor je onvoorwaardelijke steun. Het feit dat je het mogelijk hebt gemaakt om altijd, ondanks je zeer drukke agenda, met mij te kunnen sparren heb ik enorm gewaardeerd. Ook jouw kennis en ervaring hebben bijgedragen aan inzichten die ik heb kunnen gebruiken in deze thesis.

Daarnaast wil ik Ben Wempe en Juup Essers bedanken voor hun geduld en inzichten. Zonder jullie inbreng en coaching was het mij zeker niet gelukt zover te komen. Soms vond ik het lastig maar ik begreep wel dat jullie het beste uit mij wilden halen. Ik kan niet anders zeggen dan dank voor het vertrouwen en de inspiratie. Ben, bedankt voor de kennismaking met de oude filosofen. Je dubbele agenda heeft gewerkt. Juup, bedankt voor een zeer leuke en leerzame tijd op deze opleiding en natuurlijk het internationaal project in Istanbul. Een onvergetelijke tijd. Ik zal het missen.

Ik heb zelf een enorme groei kunnen doormaken in deze periode. Dit had nooit gekund zonder de steun van mijn vrouw Rasheeda en mijn vier kinderen: Aaisja, Daanisj, Djilani en Redouan. De zorg werd mij grotendeels uit handen genomen zodat ik me kon richten op de studie. Evenwel een nog grotere prestatie dan het behalen van een opleiding. Zonder jouw steun had ik het zeker niet gehaald, bedankt hiervoor.

Samenvatting

In deze thesis wordt de volgende onderzoeksvraag: ***“Wat is de impact van een deugdenethisch kader voor de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement binnen verzekeraars?”***, nader bekeken. De huidige marktomstandigheden en de afgelopen vijf jaar hebben mij doen bewegen de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement normatief te evalueren. De evaluatie vindt plaats op basis van de theorie van Aristoteles over deugdenethiek. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de ‘direction of fit’-gedachte wat inhoudt dat de huidige wereld wordt aangepast aan de norm. In deze studie is de norm de deugdenethiek van Aristoteles. De norm wordt niet weerlegd de werkelijkheid volgt de theorie. In hoofdstuk een wordt er een inleiding gegeven van de context. Tevens is de probleemstelling hier opgenomen. In het tweede hoofdstuk wordt de theorie en het deugdenethisch kader, de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles, beschreven en uitgewerkt. Hoofdstuk drie geeft inzicht in de praktijk theorie van (operationeel) risicomanagement, welke regelgeving invloed heeft op risicomanagement en tot slot de analyse van de impact op de praktijktheorie van operationeel risicomanagement. De methodologie wordt behandeld in hoofdstuk vier. Onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van documenten onderzoek en interviews. Deze empirie wordt beschreven in hoofdstuk vijf. De bruikbaarheid van het onderzoek is in hoofdstuk zes als implementatie hoofdstuk opgenomen. De conclusies en aanbevelingen voor zowel de case study als in het algemeen voor de verzekeraars zijn opgenomen in hoofdstuk zeven.

Uit de het onderzoek zijn de volgende algemene conclusies naar voren gekomen:

- Van oudsher is er veel aandacht voor lidmaatschap en gemeenschap. Echter de veranderende markt en omgeving vragen een transitie die intern nog niet gemaakt is. In de visie en de strategie wellicht wel maar door gewinning in het handelen van medewerkers zal er nog werk aan de winkel zijn voor onder andere

operationeel risicomanagement om deze transitie in handelen te kunnen faciliteren.

- De gebruikte theorie en dus ook de praktijk voor operationeel risicomanagement maakt niet bewust gebruik van deugdenethiek. Hierdoor is er geen structuur te ontdekken voor de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles binnen de theorie en de praktijk van operationeel risicomanagement. Hier is wel een nuance op zijn plaats. De parameter integriteit is bij veel verzekeraars al beter ontwikkeld. Besluitvorming wordt ook sterk aangezet door de toezichthouder en er worden ook al eisen gesteld in regelgeving. De ontwikkelingen daarin gaan hard.
- Verschillende raamwerken zijn nog onvoldoende geïntegreerd. Zoals internal audit en compliance met risicomanagement.

Deze conclusies hebben geleid tot de volgende aanbevelingen:

- Het deugdenethisch kader kan gebruikt worden als gesprek instrument om het gesprek over de inhoud op gang te brengen en daarmee ook de context waarin het handelen plaatsvindt beter te kunnen evalueren.
- Het deugdenethisch kader gebruiken als een framework wat je dwingt om systematisch na te denken over deugdenethische aspecten. Je splitst een groter geheel op in meerdere stukken. Daarmee kun je kijken wat je hebt ingeregeld. Je dwingt jezelf om na te denken over wat er nu speelt in de organisatie en of dit wel in evenwicht is.
- Het doen van vervolg onderzoek en daarin alle aanwezige raamwerken onderzoeken en evalueren met het deugdenethisch kader gebaseerd op de theorie van Aristoteles. Concreet betekent dit financieel risicomanagement, internal audit en compliance meegenomen moeten worden in de scope van het onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Probleemstelling	9
2. Theorie	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Aristoteles	12
2.3 Deugdenethiek van Aristoteles en het belang van praktische wijsheid	14
2.4 De zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles door Solomon	15
3. Praktijktheorie risicomangement bij verzekeraars	24
3.1 Inleiding	24
3.2 COSO-methodiek	24
3.3 Relevante wet- en regelgeving voor verzekeraars met betrekking tot operationeel risicomangement	27
3.4 De impact van het deugdethisch kader op de praktijktheorie van operationeel risicomangement	31
4. Onderzoeksdesign	34
5. Empirische bevindingen	39
5.1 Documentonderzoek en interviews case study	39
6. Implementatie	53
6.1 Obstakels en te verwachte knelpunten bij implementatie	55
6.2 Samenvatting realisatie en knelpunten bij implementatie van het deugdenethisch kader	58
7. Conclusies en aanbevelingen	60
7.1 Conclusies case	60
7.2 Algemene conclusies voor verzekeraars	62
7.3 Aanbevelingen	64
8. Reflectie	65
Literatuurlijst	68
Bijlagen	71
Bijlage 1	71
Bijlage 2	72

1. Inleiding

De crisis kwam als een volkomen verassing. We waren ons niet bewust van het risicovolle handelen en wat het oorspronkelijke doel van het handelen had moeten zijn. De huidige wereld rolt van de ene crisis naar de andere. Eerst was daar de kredietcrisis welke zijn oorsprong vond in té ingewikkelde producten met onvoldoende onderpand. Dit zorgde voor kapitalisatieproblemen bij de banken en zie daar: de kredietcrisis was een feit. De banken vertrouwden elkaar niet en verzekeraars en banken kwamen in de problemen. Daarnaast bleken ook sommige landen niet goed op hun huishoudboekje te letten, waardoor er een landencrisis ontstond die nog steeds aan de gang is. Vanwege de landencrisis is er nog een extra uitdaging bijgekomen. De waarde van de euro en de stand van de rente hebben er in negatieve zin van langs gekregen. Kortom, onzekerheid troef en de allesomvattende vraag bij een ieder: Hoe nu verder? In de rit van crisis naar crisis hebben financiële instellingen flinke klappen gehad, zowel materieel als in reputatie en vertrouwen. De rol die financiële instellingen hebben gespeeld en het gedrag dat er is getoond, hebben tot weinig welbehagen geleid in de maatschappij. Er is geen gevoel van een verbeterde houding en de angst om te vervallen in het oude is nadrukkelijk aanwezig. *“Dit is een lastige discussie. Veel gevoeliger dan ik had gedacht. Ratio en emotie lopen door elkaar. Gevoelens van jaloezie en onrechtvaardigheid spelen mee. Het is een normatieve en morele discussie geworden.”* (Caroline Princen, NRC Handelsblad, 19 mei 2012). Dit was voor mij de aanleiding om vanuit een deugdenethisch perspectief naar de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement te kijken onder verzekeraars. Enerzijds om hiermee het huidige gebruik van operationeel risicomanagement te kunnen evalueren en een handvat te bieden om met praktische wijsheid te kunnen handelen in de komende tijd. Anderzijds om het raamwerk van operationeel risicomanagement te kunnen verrijken vanuit een deugdenethisch kader.

De verzekeraars werden de afgelopen vijf jaar geconfronteerd met een aantal veranderingen door lopende compensaties zoals het woekerpolisdossier. Een van de belangrijke producten voor verzekeraars, levensverzekeringen, is (hoe paradoxaal)

op sterven na dood. Levensverzekeringen bleken zeer risicovolle producten en kenden veel afhankelijkheden. Daarbij werd er door Europa, naar aanleiding van onder andere de kredietcrisis, nieuwe regelgeving gemaakt waaraan verzekeraars zich moesten gaan houden. Deze nieuwe eisen vallen onder de Solvency II-regelgeving. Solvency II kent een zogeheten 'drie pilaren systeem'. Kort gezegd behelst pilaar 1 de eisen omtrent het berekenen van het verplicht aan te houden kapitaal, verdeelt naar de vereiste risicocategorieën zoals onder andere marktrisico, kredietrisico en operationeel risico. De tweede pilaar behelst een eigen assessment, vooral kwalitatief, waar onder andere het tot op zekere hoogte begrijpen van modellen door het management een verplicht onderdeel is. Dit wordt binnen Solvency II de 'use test' genoemd. Zo komt men tot een evenwichtige besluitvorming of nieuwe producten wel of niet in de markt worden gezet en of bestaande producten nog verkocht moeten worden. De derde pilaar behelst de vereisten rondom de wettelijke openbare rapportages en de rapportages van toezichthouders. Solvency II is er vooral op gericht om het stimuleren van risico's te transformeren naar prudent gedrag: *"De raad van bestuur speelt hierin een belangrijke rol. Niet door zich als raad van bestuur inhoudelijk te verdiepen in de parameters. Maar door actief de discussie te voeren over de consequenties van de risico-aannames en de aansluiting bij de risicobereidheid van de onderneming. Uiteindelijk is de belangrijkste beschermingswal in risicomangement een kritische raad van bestuur die in staat is om de juiste vragen te stellen."* (Tamara Monzon, FD, 7 juli 2010). Naast deze twee aspecten is de DNB in 2009 zelf ook aan de slag gegaan om een beleidskader te maken die specifiek naar gedrag en cultuur kijkt binnen financiële instellingen. Dit omdat de financiële crisis het gedrag van bestuurders en managers in een ander daglicht heeft geplaatst. Toch slagen de financiële instellingen en haar bestuurders en management er niet in het vertrouwen te herstellen.

"Bovendien hebben ontsporingen in de financiële sector het vertrouwen in instituties en hun bestuurders aangetast", aldus koningin Beatrix in de Troonrede 2009.

"Als de financiële sector een sturende rol kan spelen bij problemen als de financierbaarheid van vergrijzing, zorg en duurzaamheid kan het zijn waarde voor de samenleving herwinnen", zegt Sjoerd van Keulen van Holland Financial Centre. (FD, 22 februari 2010)

Kan het inzicht verschaffen in het deugdelijk handelen een oplossing zijn voor het (duurzaam) herstel van vertrouwen? Wacht ons na de financiële crisis hetzelfde lot? De transformatie van een branch waar veel mensen willen werken en waar het 'hot' is om te werken, naar een omgeving die niet meer graag buiten het werk wordt besproken. Dit zegt op zichzelf al voldoende over de impliciete normering van financiële instellingen.

Tegelijkertijd doet dit de vraag rijzen wat die normering dan is en waarvan we een normering willen zien. Is deze crisis ontstaan door vrijwillig of onvrijwillig handelen van deze instellingen? Waarom lukt het niet om vertrouwen terug te winnen en te herstellen? Er zijn wel voorbeelden, zoals de woekerpolisaffaire, waarin alles op alles wordt gezet om de gedupeerde klant tegemoet te komen. Zowel financieel als in transparantie van product. De omslag maken naar een andere manier van handelen, betekent de huidige gewoonte loslaten. Zoals Aristoteles weergeeft in *Ethica Nicomachea*: "Het optimaal functioneren (arete) op het morele vlak is het resultaat van gewoonte. Want gewenning kan niets van wat door de natuur is gegeven, veranderen." Ik wil mij specifiek richten op verzekeraars binnen financiële instellingen om voldoende diepgang te krijgen. Tevens wil ik hiermee de vergelijkbaarheid proberen te borgen. Aan de hand van de zes parameters van bedrijfsethiek van Aristoteles (volgens Solomon, 1993) of beter gezegd, het nastreven hiervan, wil ik laten zien dat er wel degelijk naar optimaal of buitengewoon gedrag gestreefd kan worden en dus ook naar excellente financiële instellingen. De reden om Solomon te kiezen, ligt in het feit dat deze aanpak meer aansluit bij de huidige tijd. Het kijken naar de realiteit en de praktijk van de bedrijven wordt door Solomon benadrukt. De zes parameters zijn *gemeenschap*, *excellence*, *individu*, *integriteit*, *besluitvorming* en *holisme*. Van deze zes concepten zullen vooral *gemeenschap*, *excellence*, *integriteit* en *besluitvorming* binnen verzekeraars van belang zijn.

1.1 Probleemstelling

De discussie binnen verzekeraars rondom het voorkomen van situaties die hebben geleid tot de huidige crisis, is vooral gericht op wat er niet meer moet worden gedaan. Een grotere nadruk op risicomanagement in het algemeen, maar toch vooral met de

nadruk op een kwantitatieve analyse hiervan. Het meetbaar maken van variabelen en het hebben van (reken)modellen voert de boventoon en heeft de nadruk. Terwijl de evaluatie en mogelijke oplossing toch vooral zou moeten gaan over wat er wel gedaan zou moeten worden of wat er anders gedaan zou moeten worden. Ik zie het meten vooral als hulpmiddel en niet als oplossing. Ik vind het evidenter om te bezien hoe operationeel risicomanagement intrinsiek in de normen van de verzekeraars gewaarborgd kan worden en of de normen ook op deugdenethiek zijn terug te brengen. Daarmee wordt het niet alleen een rapportage en waarderingsvraagstuk, maar mijns inziens ook een organisatievraagstuk. Er zijn mij geen andere onderzoeken bekend binnen financiële instellingen waar een deugdenethisch kader van Aristoteles is toegepast. Tevens zijn er nog geen breed aanvaarde standaarden met betrekking tot operationeel risicomanagement.

De probleemstelling heeft geleid tot de onderstaande centrale onderzoeksvraag:

‘Wat is de impact van een deugdenethisch kader voor de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement binnen verzekeraars?’

De centrale onderzoeksvraag is onder te brengen in de volgende deelvragen, te weten:

1. Wat is deugdelijk gedrag?
2. Wat is risicomanagement en operationeel risicomanagement?
3. Welke vigerende regelgeving heeft invloed op het risicomanagement?
4. Wat is de impact van het deugdenethisch kader op de theorie van operationeel risicomanagement?
5. Wat is de impact van het deugdenethisch kader op de praktijk van operationeel risicomanagement?
6. Hoe vult het deugdenethisch kader de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement aan?

Deelvraag een wordt beantwoord in hoofdstuk 2, het theorie hoofdstuk. De deelvragen twee, drie en vier worden beantwoord in hoofdstuk 3. De deelvragen vijf en zes worden in het empirisch deel beantwoord, zijnde hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6.

De belanghebbenden van dit onderzoek zijn de maatschappij en verzekeraars. De verzekeraars als instituties, maar ook de mensen die binnen deze verzekeraars werken;

de bestuurders en managers van deze organisaties.

Het onderzoek kan als gevolg hebben dat het begrip van handelen transparanter en begrijpbaar wordt. Tevens zal via een deugdenethische normstelling een kader worden geboden aan de lezer om zijn fantasie en bias te beperken tot de zaken die binnen het handelen vallen. Om zo een morele evaluatie te kunnen geven van de context. Voor bestuurders en managers van deze organisaties zal dit onderzoek een handvat kunnen bieden. Enerzijds om vast te stellen hoe deugden zijn ingevuld ten opzichte van wat het volgens de beschreven norm had moeten zijn. En anderzijds hoe en wat er veranderd zou kunnen worden om het herstel van vertrouwen bij consumenten en toezichthouders een duurzame wenteling te geven binnen het operationeel risicomanagement.

2. Theorie

2.1 Inleiding

Het theoretisch kader, dat in dit hoofdstuk wordt besproken, zal helpen de centrale onderzoeksvraag en de sub vragen een tot en met drie te beantwoorden. De nadruk van dit onderzoek ligt *op de vraag of* deugdenethisch gedrag voldoende wordt gestimuleerd binnen het operationeel risicomanagement-beleid, zowel theoretisch als praktisch. Om deze reden is gekozen voor een aristotelische aanpak van de bedrijfsethiek. Deze aanpak zal als norm over het risicomanagement-beleid en de huidige praktijk van risicomanagement gelegd worden om de effectiviteit hiervan, vanuit een deugdenethisch perspectief, te kunnen bepalen. Om uiteindelijk te kunnen beziën in welke mate er sprake is van een excellente en integere organisatie. De context waarin het beleid wordt uitgevoerd, de werknemers die handelen en de mate waarin stimulans plaatsvindt om hiernaar te handelen, is van belang. “Morality has to do with culture and tradition, shared rules and mores in living together” (Solomon, 1993:54). Om deze aanpak, een morele evaluatie, toe te passen wordt gebruikgemaakt van de deugdenaanpak van Aristoteles door Solomon (1993).

2.2 Aristoteles

Het centrale begrip van Aristoteles (384 v. Chr – 322 v. Chr.), in zijn werken, is Eudaimonia. Dit zou je als volgt kunnen omschrijven: het optimaal functioneren gedurende het leven leidt tot een gelukkig leven. De beweegredenen van Aristoteles voor menselijk handelen is object van onderzoek in de ‘Ethica Nicomachea’ voor Aristoteles. Met zijn theoretische bril kijkt Aristoteles naar de werkelijkheid (empirie). Hierbij dient de theorie zoveel mogelijk aan te sluiten bij de werkelijkheid. De mens is altijd op zoek naar geluk volgens Aristoteles. De gemeenschap (*polis*) is het groter geheel voor de mens waarin alle activiteiten plaatsvinden. De mens neemt actief deel in de gemeenschap. Aristoteles geeft aan dat de ziel bestaat uit twee ‘delen’. Een rationeel deel (*logon*) en niet-rationeel deel (*alogon*). Het optimaal functioneren is volgens Aristoteles een deugd (*arete*). Oorspronkelijk betekende het woord *arete*

voortreffelijkheid. Er zijn volgens Aristoteles een aantal verschillende vormen van voortreffelijkheid te onderscheiden. Er is sprake van optimaal functioneren op het intellectuele vlak en optimaal functioneren van het karakter. Het rationele deel van de ziel omvat de deugden wijsheid (filosofische), intellect (intuïtief) en kennis (wetenschappelijk). Het niet-rationele deel van de ziel omvat de deugden vakbekwaamheid en praktisch inzicht. In ethisch opzicht, volgens Aristoteles, is vooral het praktisch inzicht van belang omdat dit het niet-rationele deel van de ziel aanstuurt. Aristoteles (2008:67) definieert praktisch inzicht als: 'een dispositie om in combinatie met een waar redelijk beginsel te handelen op het gebied van wat goed is voor een mens'. De gulden middenweg is waar de deugd zich bevindt, tussen de extremen van handelen. Compliancy met externe standaarden maken werknemers niet ethisch, maar de context waarin zij hun activiteiten uitvoeren is de deugd voor ethiek (Solomon, 1993: 186). Kritische geluiden zijn het met bovenstaande in bepaalde facetten wel eens maar de kritiek is dat het geen guidance geeft. Waar moet bijvoorbeeld de gulden middenweg dan zijn? Regels alleen zijn niet voldoende. Je zult deugd in de praktijk moeten leren en het dichttimmeren zal in praktijksituaties, die bijna altijd dynamisch zijn, dan ook niet tot de ultieme gulden middenweg leiden. Dit is de reden dat het omschrijven van ervaringen in een best practice meer de gewenste richting geeft dan het formuleren van regels. Neem de voorbeelden van effectenhandelaren. Het is evident wat er niet meer zou moeten gebeuren. Begrijpen zij de producten wel waar ze in handelen? Het begrip hoe prijsstijgingen en dalingen ontstaan, gaat over het algemeen wel goed maar wat de echte risico's zijn van een afgeleid product is niet zonder meer bekend. Door de grote bedragen in de financiële sector zijn werknemers zich speciaal gaan voelen. Hierdoor gaan zij eisen stellen aan de vergoedingen die ze hiervoor zouden moeten krijgen. Zoals Michael Sandel aangeeft in een van zijn colleges: de fluit wil bespeeld worden door de beste fluitspeler. De vraag die zich in dit opzicht manifesteert: Is de beste trader degene die de grootste financiële rendementen haalt of degene die met eergevoel en verantwoordelijkheidsgevoel handelt om de dingen goed te doen in zijn werk ten faveure van alle belanghebbenden? Hier zul je verder moeten gaan dan het opstellen van risicolimieten en functiescheiding. Dit meet namelijk niet de intrinsieke

motivatie maar alleen het technisch handelen. Zolang de discussies op de werkvloer gaan over welke SUV aan te schaffen, is het evident dat de gulden middenweg op deugdenethisch gebied nog niet is bereikt. En regels dit dus tot op heden niet hebben opgelost. Mijn antwoord op bovenstaande kritiek ten gunste van de theorie is dan ook: omschrijf principes, koppel daar regels en de beste voorbeelden aan. Zo blijf je het geweten aanspreken en blijft er ruimte voor het morele systeem. De deugdenethiek van Aristoteles, gestoeld op het polisbeginsel, is toepasbaar op het bedrijfsleven. Beide kun je zien als een gemeenschap. De vragen zijn tijdloos en daarom ook bruikbaar. We willen nog steeds weten wat een excellente organisatie vormt en hoe we als mens gelukkig kunnen zijn. “Deugd heeft te maken met emoties en handelingen” (Aristoteles, 2008: 116). Aristoteles verwerpt het winstbegrip. Echter, winst is volgens Solomon een onderdeel van het bedrijf en moet ook ten goede komen aan alle stakeholders en niet een klein deel van het bedrijf of de aandeelhouders alleen.

2.3 Deugdenethiek van Aristoteles en het belang van praktische wijsheid

Het hoger doel dat leidt tot een deugdzaam leven is 'het goede'. Elke handeling is gericht op het nastreven op wat Aristoteles noemt *Eudaimonia*, een excellent en gelukkig leven. Tevens veronderstelt Aristoteles dat het sociale en politieke leven onlosmakelijk zijn voor een deugdzaam leven. Wat is deugd dan eigenlijk en welke soorten deugden zijn er te onderscheiden? Voor de begripsomschrijving van deugd is gebruikgemaakt van Aristoteles. Aristoteles (2008: 65) definieert morele deugdelijkheid (=deugd) als volgt: ‘een dispositie om een weloverwogen keuze te maken, gelegen in een midden in een relatie tot ons, dat bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen’. Met de gulden middenweg wordt de deugd gekenmerkt. Op deze omschrijving zal deugd in het vervolg van dit onderzoek gebaseerd worden. Aristoteles onderscheidt karakterdeugden en intellectuele deugden. Voorbeelden van karakterdeugden zijn: moed, gematigdheid, vrijgevigheid en rechtvaardigheid. Tot de intellectuele deugden worden onder andere wetenschappelijke kennis, praktisch inzicht, vakbekwaamheid en filosofische wijsheid gerekend.

Het in overeenstemming brengen van ethiek binnen bedrijven kan helpen om winsten te leveren, zorgen voor efficiënte handel en geeft uitgangspunten voor het gedrag van managers. “Business Ethics comprises principles and standards that guide behaviour in the World of business.” (Ferrell, O.C. & Fraedrich, John & Ferrell, Linda: 2002).

Praktische wijsheid (*Phronēsis*) is van essentieel belang om de excessen aan de ene kant en de defecten aan de andere kant te identificeren en op te lossen dan wel te verbeteren. “Verder is het duidelijk dat praktisch inzicht en deugd noodzakelijke voorwaarden zijn voor de juistheid van de weloverwogen keuze. Deugd bepaalt namelijk het doel dat we ons stellen en praktisch inzicht maakt dat we doen wat nodig is om dat doel te bereiken” (Aristoteles, 2008: 204). Het kunnen oplossen van conflicten bij zorgen en principes, die bijna elk ethisch dilemma typeren, vragen om praktische wijsheid. In de financiële sector houden mensen van competitie. Dat is wat hen vaak drijft. Zoals een arts zijn genoegdoening ziet in het beter maken van zijn patiënt. Een bonus moet dus ook pas worden gegeven als je het goed gedaan hebt, niet als je faalt. Praktische wijsheid is hier absoluut een must, zo leert de crisis ons. In een opgaande markt komt het falen in de financiële sector, niet snel tot uitdrukking. Met als gevolg dat bonussen toch altijd werden uitgekeerd. Los van prestatie en risicobereidheid. Praktische wijsheid was in deze gevallen zeker de slot op de deur geweest. Elk geval staat op zichzelf en heeft dus het vermogen nodig dat men goed weegt en overweegt om tot een eerlijke conclusie te komen en het juiste gedrag te belonen. Binnen de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles door Solomon speelt *phronesis* een evidente rol. “What is necessary is top management that knows how to see and evaluate managerial performance without simply assuming that flash is substance, that silence is efficiency, or that chaos is unproductive” (Solomon, 1993:155).

2.4 De zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles door Solomon

Solomon benadert bedrijven als een geheel van menselijke activiteiten. Het basisgevoel van gemeenschap en minimaal gevoel van wederzijds vertrouwen. In aansluiting op de *polis* (gemeenschap)gedachte van Aristoteles. In het gedachtegoed van Aristoteles werden slaven niet tot de *polis* gerekend en hadden daarmee geen stem in de

gemeenschap. De bedrijfsbenadering van Solomon sluit niemand binnen het bedrijf uit. Ik sluit mij hier volledig bij aan. Ethiek is van essentieel belang om uitmuntendheid (excellence) te bereiken. Voor de lange termijn kan de focus niet alleen liggen op inkomen en hebzucht en zaken als deugden, verantwoordelijkheid, gemeenschap en integriteit negeren. Volgens het gedachtegoed van Aristoteles is winst verwerpelijk en tevens veroordeelde hij de woekergedachte. Solomon geeft echter winst wel een plek, maar dan ten gunste van het bedrijf als gemeenschap en niet ten koste van het bedrijf. Solomon benadrukt het 'stakeholders'- en 'shareholders'-belang en de focus in dit kader. Dit komt als zodanig ook terug in de zes parameters. Het bedrijf is als eerste een plek voor sociale interactie en een verfijnd gevoel van samenwerking. Dus niet een samenkomst voor banale concurrentie (blz. 18). Een bedrijf moet zijn eigen doel niet vergeten, die meestal gaat over de tevredenheid van de publieke vraag.

"A business becomes unethical not just when it violates the law or the public trust but also when it forgets its point and purpose" (Solomon, 1993: 20). Voor zinvolle concurrentie moet het groter belang van de consument en de gemeenschap niet uit het oog worden verloren. Deze belangen zijn de test en de determinanten van succes. Solomon introduceert in zijn boek het begrip 'abstract greed'. Wat hij min of meer benadrukt, is dat het feitelijk niet om het verlangen naar meer geld gaat maar slechts alleen om de cijfers. Dit speelt een afleidende, kunstmatige en destructieve rol in onze ambitie. Toch is hier wel een verband met natuurlijke verlangens. Bijvoorbeeld het verlangen om hiermee de goedkeuring en het welbehagen van leidinggevenden te krijgen.

Bedrijfsethiek gaat, volgens Solomon, over *phronesis* (morele verstandigheid of praktische wijsheid), gevoeligheid en verbeeldingskracht en niet enkel en alleen om regels na te leven. Volgens Aristoteles begint bedrijfsethiek met het tweeledige idee dat het de individuele deugd en integriteit is dat telt. Maar dat goed bedrijfs- en sociaal beleid de individuele deugd en integriteit voeden en aanmoedigen. Solomon benadrukt ook in deze dat het gebaseerd is op de aanpak van Aristoteles vanwege het feit dat hij bedrijven vooral ziet als een gemeenschap. Solomon laat hier zien dat individualiteit in de context van gemeenschap wordt ontwikkeld en gedefinieerd. Individuele integriteit is

afhankelijk van de gemeenschap waar het zowel zijn betekenis krijgt als de kans om zichzelf te bewijzen. Door de nadruk op integriteit en gemeenschap te leggen, het eerste principe volgens Aristoteles (blz. 109), wordt niet alleen de verplichting aan aandeelhouders vervuld maar ook het nastreven van kwaliteit en het verdienen van trots in het produceren van eigen producten. Het verstrekken van goede banen en welverdiende beloningen voor werknemers en de verrijking van het gehele bedrijf (dus niet voor een selecte groep) zou ook een uitkomst moeten zijn van dit aristotelische principe, volgens Solomon (blz. 109). Vertrouwen is een essentieel begrip om een succesvol bedrijf of praktijk te hebben (blz. 138) en de eliminatie van kwakzalvers en fraudeurs is noodzakelijk voor het succes van iedereen in het vak en voor het belang van iedereen. Solomon geeft een raamwerk, op basis van de bedrijfsethiek van Aristoteles, welke als norm kan dienen voor de huidige werkelijkheid. Maar ook op de gebruikte standaardtheorie voor operationeel risicomanagement binnen verzekeraars. Dit is de rol die theorie ook voor mij gaat spelen. Het gaat mij helpen de werkelijkheid te bezien en te analyseren vanuit een deugdenethisch normenkader en hiermee het raamwerk te versterken die verzekeraars kan helpen een excellente organisatie te worden. Dit opgesplitst in de volgende parameters, te weten:

- Gemeenschap
- Excellence (uitmuntendheid)
- Lidmaatschap
- Integriteit
- Besluitvorming
- Holisme

Hieronder worden de parameters beschreven en uitgewerkt zodat het toepasbaar is op verzekeraars. Eerst zal er middels een figuur een beeld worden geschetst hoe de parameters van het totaal zich verhouden ten opzichte van het individu en vice versa. Daarna zal elke parameter worden uitgewerkt en als laatste in een tabel worden samengevat.

Gemeenschap

De deugdedethiek van Aristoteles begint met het idee dat we eerst leden zijn van een gemeenschap met een gedeelde geschiedenis en gevestigde praktijken, waar we onder andere werken. Sportiviteit en eerlijkheid zijn wezenlijke verplichtingen binnen bedrijfsethiek. Solomon benadrukt hier het 'stakeholders'-idee. Dit wil zeggen dat de concurrent ook een belanghebbende is in het bedrijf, hoe vreemd dit ook klinkt. Als we bedrijven als gemeenschap zien, worden de activiteiten en ethiek begrijpelijk en menselijker. Complementair hieraan stelt Solomon dat het de collectieve wil en ambitie van de werknemers is, die werken voor winst in de algemene zin van het woord (blz. 150). Als de nadruk op concurrentie komt te liggen en samenwerking wordt uitgesloten, door het negeren van immateriële activiteiten binnen bedrijven zoals bedrijfsmoraal en coördinatie, wordt het bedrijf als gemeenschap kapotgemaakt. Een ander belangrijk gegeven voor gemeenschap is de 'tone at the top'. Volgens Solomon is de moraal van het bestuur en management (in het bijzonder het moraalvoorbeeld van degene die het meest zichtbaar zijn in het bedrijf) van belangrijke invloed op de moraliteit van het bedrijf. Als gevolg van tekortkomingen in het functioneren bij deze groep binnen een bedrijf, kunnen bedrijven een slechte naam krijgen en een institutioneel blauw oog oplopen door slechts een klein percentage van haar werknemers.

Excellence

In het gedachtegoed van Aristoteles heeft excellence een belangrijke plaats. In de deugdedethiek van Aristoteles worden succes en blijdschap gelijkgesteld met excellence. De valkuilen waar bedrijven vandaag de dag mee worstelen, is volgens Solomon (blz. 154) dat een positie zwaarder telt dan mogelijkheden en vaardigheden. "Going along to get along" (blz. 154). De persoonlijke marketing en publiciteit krijgt meer prioriteit dan het daadwerkelijk ontwikkelen van bijvoorbeeld een project. Dit is funest voor excellence volgens Solomon. De rol van het topmanagement is ook hier evident. Het is van fundamenteel belang dat het evalueren van management performance niet simpel ligt in het feit dat stilte 'efficiency' is en chaos 'onproductief' zou zijn. Anders gezegd, het

is het managementdeugd dat ter beoordeling ligt en niet alleen de korte termijn productiviteit van het management. Een van de kritische succesfactoren van de deugdedthiek volgens Aristoteles is het op excellence aandringen en het aanmoedigen hiervan (blz. 155). Binnen het bedrijf moet er een systeem zijn die excellence beloont en middelmatigheid niet. Paradoxaal genoeg is excellence op zichzelf geen prestatie voor beloning omdat het een intrinsieke motivatie betreft. Werknemers zullen onafhankelijk van de beloning in principe het goede doen. Het gevaar schuilt in het belonen van het verkeerde gedrag en het aanmoedigen van slechts enkele vaardigheden en talenten. Volgens Solomon (blz. 160) betekent excellence 'je best doen en anderen motiveren om ook hun best te doen'. Het is vaak een managementdeugd en wordt over het algemeen meetbaar in het 'faciliteren' en niet zozeer in wat er bereikt is.

Lidmaatschap

Gemeenschap en het hoger doel zijn de essentie van het aristotelische kader waarin een gevoel van het collectieve doel en maatschappelijk welzijn, de aspiraties en deugden van het individu bepaalt. Net als *integriteit*, *besluitvorming* en *holisme* is de parameter *individu* gericht op de navigatie van de deugden in de soms ingewikkelde passages van de gemeenschap, bedrijfs- of maatschappelijke doelen en persoonlijke deugd (een innerlijk kompas). Het idee dat persoonlijke normen en waarden iets anders zijn dan de bedrijfsnormen en -waarden is te kort door de bocht. Individuen sluiten zich aan, blijven en proberen te slagen bij een bedrijf omdat hun normen en waarden daar passen. Hiermee is het niet uitgesloten dat er geen conflicten en spanningen zullen zijn in een bedrijf, zoals dat ook in families niet het geval is. Voor de parameter *individu* geldt dat er sprake is van taken en verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheden kunnen en zijn in het algemeen contextoverstijgend. Zoals de directeur van Human Resources de verantwoordelijkheid heeft tot het niet verspillen van geld, is dit niet zijn taak om dit aspect voor het bedrijf inzichtelijk te hebben. Zo heeft ook de finance manager een verplichting tot de werknemers van het bedrijf, maar hij vervult geen taak voor hen. Hierbij dient wel een note gemaakt te worden dat taken en verantwoordelijkheden kunnen verschillen bij bedrijven vanwege de grootte ervan. Om de rol van taken in

bedrijfsethiek te beseffen, moet de omvang en verscheidenheid van een baan en haar verantwoordelijkheden goed worden begrepen.

Integriteit

Integriteit is niet zo zeer een deugd op zichzelf als wel een geheel van deugden. Deugden die samenwerken en een coherent karakter vormen dat leidt tot een herkenbare en betrouwbare persoonlijkheid. Sommige managers associëren koppigheid en inflexibiliteit met het onvermogen om in een team te kunnen functioneren. Werknemers die weigeren opdrachten uit te voeren, waarvan zij vinden dat het onethisch is en hen te bestempelen als 'fout', is op zijn minst kortzichtig en zelfvernietigend voor managers. Maar het zijn toch dit soort werknemers en hun oordelen die bedrijven behoeden voor gevaarlijke en soms desastreuze stappen. Integriteit is niet hetzelfde als eerlijkheid, het is te beperkt om hiermee integriteit te omvatten. Integriteit vereist proactief en actiegericht gedrag. Het is niet alleen maar niet toegeven. In de essentie is integriteit 'morele moed'. Met andere woorden, het is de wil en de bereidheid om dat te doen wat men moet doen. De persoonlijke waarden en deugden moeten verenigbaar zijn met de waarden en deugden van het (senior) management en van de organisatie waar het individu in moet werken en loyaal aan moet zijn. Er kan altijd een moment komen waarin, ook al was het daarvoor wel goed, je als werknemer het niet eens bent met de beoogde doelen en waarden van een organisatie. Integriteit vereist dan dat je niet zomaar volgt en loyaal bent, zelfs al zou je je baan moeten opzeggen. Integriteit heeft dus twee erg verschillende strekkingen. Enerzijds het aanmoedigen van gehoorzaamheid en loyaliteit en anderzijds het aandringen op een haast 'oorlogvoerende' onafhankelijkheid. Integriteit omvat het gevoel van lidmaatschap en loyaliteit maar ook loyaliteit aan je persoonlijk gevoel van morele autonomie (handelen naar je innerlijk kompas). Het is niet alleen het volgen van de regels en wetten, maar deze je ook eigen te maken, "practise what you preach". Integriteit gaat zeker over principes en beleid maar het gaat ook over een doordringend gevoel voor de sociale context. Dat zou je kunnen vertalen als een gevoel van morele

moed hetgeen inhoudt: het opkomen voor anderen en voor jezelf. Hoewel integriteit geen garantie is voor succes, zal er ook geen succes zijn zonder integriteit.

Besluitvorming

Volgens Aristoteles was 'gezond verstand' (phronesis) van groot belang in ethiek (blz. 174). Gezond verstand was volgens Aristoteles een resultante van een goede opvoeding en goed onderwijs. Volgens Solomon (blz. 174 / 175) is de prioriteit met betrekking tot phronesis niet alleen gericht op ethische beraadslaging. Het heeft ook te maken met onvermijdelijke conflicten van zowel problemen en principes, die bijna elk ethisch dilemma definiëren. Wat nodig is, is het vermogen om in elke op zichzelf staande situatie conflicterende problemen te kunnen wegen en overwegen om zo tot een 'eerlijke' conclusie te komen. Het oordeel zal altijd arbitrair blijven. Het gaat namelijk vooral om het proces van tot stand komen van het oordeel en de vraag hierbij: Is het goed of slecht tot stand gekomen? Besluitvorming is een van de grote managementkunsten.

Besluitvorming kan zowel vreemd als ongelukkig zijn. Dit is de reden waarom bestuurders en managers er zoveel moeite mee hebben en dit zoveel mogelijk proberen te ontwijken. Besluitvorming, net als verantwoordelijkheid in het algemeen, heeft oefening nodig. Het kan niet geleerd worden door ervaring alleen. Het kan en moet daarom aangemoedigd, benadrukt en geoefend worden. Niet alleen in theoretische scenario's maar ook in echte situaties die persoonlijke consequenties hebben. Het belang van besluitvorming en een goed oordeel mag niet worden onderschat binnen de bedrijfsethiek. Een goed oordeel betekent slechts dat van de beschikbare besluiten alleen de beste wordt gekozen. Het besluit is dan op de juiste manier tot stand gekomen.

Holisme

Het uiteindelijke doel van de aristotelische benadering van een bedrijf is het cultiveren van de mens als geheel. Goede werknemers zijn ook goede mensen. Het pretenderen dat de deugden die benodigd zijn in het bedrijfsleven geïsoleerd zijn van ons dagelijks leven, is vragen om problemen. Een werknemer die onder druk staat, zal zijn persoonlijke waarden overtreden omdat er geen keuze is. De zoektocht naar het totaal van het geheel

brengt ons terug bij het begrip van 'stakeholder'. Dit omarmt het idee dat verantwoordelijkheden en verplichtingen van een bedrijf niet alleen betrekking hebben op aandeelhouders (stockholders) maar op een grote gevarieerde groep. De grote verdienste van de notie van 'stakeholders' (belanghebbenden) is echter het gevoel van holisme. Holisme is de zorg van het geheel, in plaats van de zorg voor een aantal van zijn onderdelen. De nadruk ligt op het grote plaatje en niet op op nauw omschreven details zoals winst. Het bestaansrecht van bedrijven is hun sociale verantwoordelijkheid en niet een aantal vreemde verplichtingen. Dit wil overigens niet zeggen dat het winstbegrip en de aandeelhouderswaarde niet past in deze gedachte. Het doel van bedrijven is het verrijken van de samenleving, maar ook het verrijken van hen die verantwoordelijk zijn voor die verrijking. Een belangrijk, herkenbaar concept van holisme is het benadrukken van een gedeelde identiteit en projecten boven het benadrukken van opoffering en inzet. Dit concept wordt vooral uitgedragen door bestuur en management van bedrijven. Compliancy met externe standaarden maken werknemers niet ethisch maar de context waarin zij hun activiteiten uitvoeren, is de deugd voor ethiek.

parameter	Omschrijving	Zichtbaar in
Gemeenschap	<ul style="list-style-type: none"> Als we bedrijven als gemeenschap zien worden de activiteiten en ethiek begrijpelijk en menselijker. Het gaat om de collectieve wil en ambitie van de werknemers. De moraal van het bestuur en management hebben belangrijke invloed op de moraliteit van het bedrijf. 	<ul style="list-style-type: none"> Belanghebbende/ stakeholders model als operationalisatie :Zelfs de concurrentie heeft een belang. Tone at the top
Excellence	<ul style="list-style-type: none"> Succes en geluk is het resultaat van een excellente organisatie. Excellence is een management deugd dat ter beoordeling ligt, Het gevaar schuilt in het belonen van het verkeerde gedrag en het aanmoedigen van slechts enkele vaardigheden en talenten. Het wordt algemeen meetbaar in het 'faciliteren' en niet zo zeer in wat er bereikt is. 	<ul style="list-style-type: none"> Stilte is geen efficiency, chaos niet gelijk aan onproductief Paradoxaal genoeg is excellence op zich zelf geen prestatie voor beloning omdat het intrinsieke motivatie betreft. Nadruk op ontwikkeling risicobewustzijn, soft skills, teamspirit en integriteit.
Lidmaatschap	<ul style="list-style-type: none"> Het gevoel van een collectief doel en maatschappelijk welzijn bepaalt de aspiraties en deugden van het individu. Lidmaatschap is gericht op de navigatie van de deugden (een innerlijk kompas). 	<ul style="list-style-type: none"> Te meten in aantal misstanden in de organisatie en de reputatie van een bedrijf Personeelsbeleid gericht om het innerlijk kompas te matchen . Risicobeleid van de organisatie ook afgestemd om juist gedrag te stimuleren.
Integrity	<ul style="list-style-type: none"> Loyaliteit aan je persoonlijk gevoel van morele autonomie (handelen naar je innerlijk kompas). Het is niet alleen het volgen van de regels en wetten maar deze ook je eigen te maken, "practise what you preache". Morele moed dat inhoud; het opkomen voor anderen en voor jezelf. 	<ul style="list-style-type: none"> Werknemers die weigeren opdrachten uit te voeren waarvan zij vinden dat het onethisch is, niet zonder meer bestempelen als 'fout'. Analyse van duale beoordelingen, bijzondere opzeggingen en incidenten.
Besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> Besluitvorming, net als verantwoordelijkheid in het algemeen, heeft oefening nodig. Het kan niet geleerd worden dan door ervaring alleen. 	<ul style="list-style-type: none"> Onervaren mensen steunen en de kans geven hier beter in te worden. Door training en feedback.
Holisme	<ul style="list-style-type: none"> De nadruk ligt op het grote plaatje in plaats van de nadruk op nauw omschreven details zoals winst. 	<ul style="list-style-type: none"> Omarmen van het stakeholders model

3. Praktijktheorie risicomanagement bij verzekeraars

3.1 Inleiding

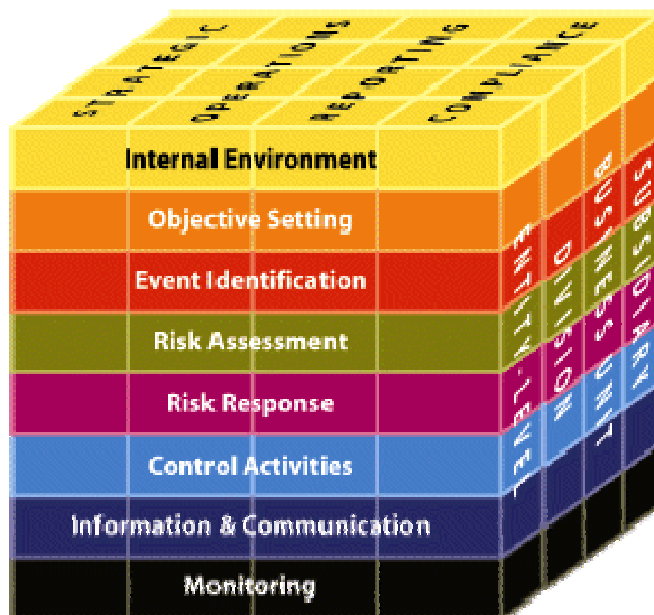
De meeste financiële instellingen en ook bijna alle verzekeraars in Nederland hanteren een risicoraamwerk gebaseerd op het raamwerk van het Amerikaanse Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ten behoeve van interne beheersing. Dit wordt ook wel het enterprise risk management (ERM) raamwerk genoemd. ERM gaat uit van vier ondernemingsdoelstellingen (bron, COSO 2004). Deze vier ondernemingsdoelstellingen bevatten ook de doelstelling operationeel. Hier worden alle vormen van operationele risico's ondergebracht. Dit theoretisch model wordt ook door toezichthouders onderschreven. De DNB gebruikt voor het prudentieel toezicht op alle financiële instellingen, dus ook verzekeraars, de Financiële Instellingen Risicoanalyse Methode (FIRM). De FIRM-methodiek kent een onderverdeling naar risicocategorieën en beheersstrategieën. Het uitgangspunt is een aantoonbare, effectieve werking van beheersmaatregelen ten behoeve van het bruto risico, ook wel het inherent risico genoemd (bron, handboek FIRM, 2005). Operationeel risicomanagement wordt binnen FIRM als een aparte risicocategorie weergegeven en gerubriceerd onder niet-financiële risico's (bron, handboek FIRM 2005: blz. 8). Alle relevante wet- en regelgeving voor verzekeraars, met betrekking tot operationeel risicomanagement, worden genoemd en toegelicht (paragraaf 3.3). De mogelijke, theoretische relatie met deugdedthiek zal als samenvatting worden weergegeven.

3.2 COSO-methodiek

COSO geeft de volgende definitie van risk management (COSO, 2004: blz. 16):

“Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”. Bovenstaande omschrijving geeft een aantal fundamentele uitgangspunten voor risicomanagement. Ten eerste is risicomanagement een middel en

geen doel op zichzelf omdat het als een proces wordt gezien. Werknemers op elk niveau geven vorm en inhoud aan risicomanagement en worden hier tevens ook door beïnvloed. Risicomanagement is dus medebepalend voor de manier waarop werknemers van een organisatie hun werk doen. De strategie van een onderneming wordt mede bepaald door het afwegen van risico's. Binnen grote concerns worden alle bedrijfsonderdelen betrokken in het risicomanagement. In het geval van verzekeraars is dat de groep: schadebedrijf, levenbedrijf en bijvoorbeeld vermogensbeheer. Volgens het COSO-model is het risicomanagement geïntegreerd met acht met elkaar samenhangende elementen. Deze elementen bepalen in samenhang het integrale risicobeheersingssysteem. Hieronder wordt in een figuur de COSO-kubus weergegeven.



Figuur 1: COSO ERM-raamwerk

De acht componenten kunnen als volgt kort worden omschreven:

- **Interne omgeving:**
Dit behelst feitelijk de 'toon' van de organisatie. Hier wordt de basis gelegd van hoe er naar risico's wordt gekeken en hoe ermee wordt omgegaan door werknemers van een organisatie. De onderdelen van de interne omgeving zijn onder andere integriteit en ethische normen en waarden van het bedrijf, de kennis en kunde van werknemers en hun ontwikkeling. En de 'tone at the top'; de directie bepaalt wat voor cultuur er heerst en welke risico's acceptabel zijn.
- **Doelstellingen vaststellen:**
Het ontstaan van risico's door het niet halen van doelstellingen, kan alleen plaatsvinden als er doelstellingen worden vastgesteld. Vanuit de strategische doelstellingen worden de risk-limieten en de bijbehorende toleranties afgeleid.
- **Gebeurtenissen vaststellen:**
De invloed van gebeurtenissen kan zowel door externe factoren komen, als door interne factoren. Hier wordt gesproken van kansen als gebeurtenissen positief zijn en van risico's die beheerst moeten worden als gebeurtenissen negatief zijn.
- **Risicobeoordeling:**
De resultante van de risicobeoordeling wordt de waarschijnlijkheid genoemd. Deze ontstaat door de kans op de gebeurtenis te vermenigvuldigen met de impact die het heeft of zou hebben. Voor deze beoordelingen worden vaak historische data gebruikt. De risicobeoordeling gaat in eerste instantie uit van het inherente risico.
- **Risicoactie:**
Management selecteert risicoacties om de risico's weer in lijn te brengen met de afgesproken toleranties en risicobereidheid.
- **Controle-activiteiten:**
Beleid en procedures worden vastgelegd en geïmplementeerd om te helpen vaststellen dat risicoacties effectief zijn uitgevoerd.

- Informatie en communicatie:
Relevante informatie wordt geïdentificeerd, vastgelegd en gecommuniceerd op zodanige wijze dat het voor werknemers mogelijk is hun verantwoordelijkheden te kunnen nemen.
- Monitoren:
Het totale ERM-raamwerk wordt gemonitord en aanpassingen worden gemaakt als het nodig is. Monitoring vindt plaats door managementactiviteiten en separate evaluaties.

Zoals bovenstaande toelichting al aangeeft, is de overlap met deugdedethiek maar op één aspect direct terug te vinden, namelijk op de interne omgeving. Het aspect holisme alleen al, geeft aan dat er normatief in de theorie van operationeel risicomanagement al behoorlijke lacunes zitten. De synthese met het FIRM-raamwerk van de DNB ligt op risicocategorie-niveau. Het operationeel risico vloeit voort uit de doelstelling operationeel en moet worden gematched met meerdere risicocategorieën uit de FIRM-indeling.

3.3 Relevante wet- en regelgeving voor verzekeraars met betrekking tot operationeel risicomanagement

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het van belang te weten welke regelgeving invloed heeft op risicomanagement en in het bijzonder op operationeel risicomanagement binnen verzekeraars. Op dit moment is nieuwe regelgeving nog in ontwikkeling. De voorbereidingen binnen verzekeraars zijn wel al volop in gang. Er zal eerst een opsomming worden gegeven van de regelgeving om deze daarna toe te lichten. De volgende regels hebben invloed op risicomanagement en sommige in het bijzonder op operationeel risicomanagement. Deze wetgeving is:

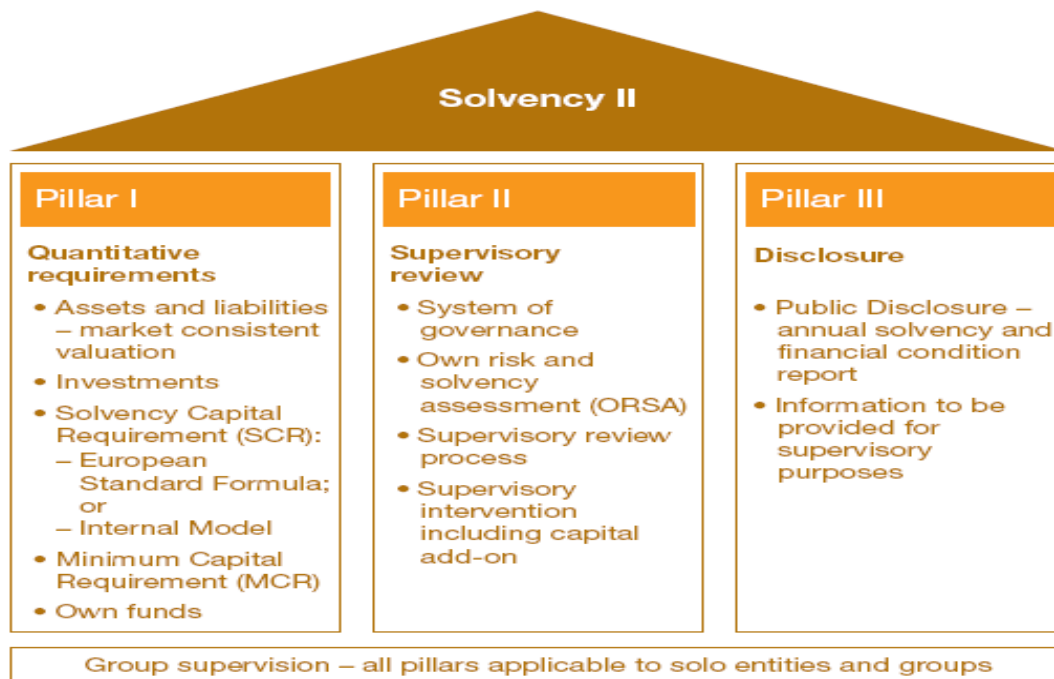
- Solvency II: dit is de opvolger van het Solvency I-regime. Een van de doelstellingen is de polishouders beter te beschermen door zwaardere kapitaalseisen te stellen, zodat er minder risico gelopen wordt.
- Sarbanes-Oxley Act of 2002: als gevolg van grote (boekhoud)schandalen bij onder andere Enron en Worldcom is deze wet van kracht geworden. Deze wet

- geldt niet alleen voor Amerikaanse bedrijven maar ook voor niet-Amerikaanse ondernemingen die hun aandelen ook laten noteren en verhandelen aan de Amerikaanse beurs.
- De Nederlandse Corporate Governance Code (Tabaksblat): ook Nederland kent een code voor goed ondernemingsbestuur. Eind 2003 is door de commissie Tabaksblat (vernoemd naar voorzitter) een Corporate Governance Code opgesteld.

Hieronder zal de Solvency II-regelgeving en de code Tabaksblat worden toegelicht. De Sarbanes-Oxley Act raakt wel risicomanagement maar is ondergebracht in het financieel verslaggevingsrisico. Dit valt niet direct onder de scope van dit onderzoek. Alvorens verder te gaan met de toelichting van de regelgeving, is het in dit kader relevant om aan te geven dat Nederland twee toezichthouders kent, namelijk De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Nederland maakt onderscheid tussen prudentieel toezicht, uitgevoerd door DNB, en gedragstoezicht uitgevoerd door de AFM. Solvency II en de code Tabaksblat vallen onder het prudentieel toezicht. Aanvullende beleidskaders van DNB zullen in het onderzoek worden betrokken, indien relevant vanuit het normatief deugdenethisch kader.

Solvency II

De doelstellingen, die worden beoogd met Solvency II-regelgeving, zijn het versterken van de bescherming van polishouders door kapitaalseisen meer in lijn te brengen met het risicoprofiel van de verzekeraar. Verder de buffers van verzekeraars vergroten zodat grote onvoorziene verliezen de continuïteit niet in gevaar brengen en het creëren van een gelijk speelveld. Solvency II-regelgeving bestaat uit drie pilaren.



Figuur 2: Het drie pilaren-uitgangspunt van Solvency II

De eerste pilaar behelst de vermogens-eisen. Een verzekeraar kan kiezen tussen het gebruik van een standaardmodel en een door de toezichthouder goedgekeurd intern model. Het kapitaal dat verplicht moet worden aangehouden voor het operationeel risico, is een van de categorieën die wordt berekend via het model. De tweede pilaar omvat de governance en organisatie-aspecten. Dit is dus ook kwalitatief van aard. Het aspect laat zien dat het niet alleen de actuarissen betreft maar dat het een bedrijfsbrede gedragsverandering raakt. Naast adequate modellen moeten deze modellen ook aantoonbaar worden gebruikt voor prijsstelling, kapitaalsallocatie en sturing van de organisatie (de 'usetest'). De derde pilaar gaat over de eisen met betrekking tot de rapportageverplichtingen. Jaarlijks moet er publieke openheid worden gegeven over de solvabiliteit en financiële conditie van de verzekeraar.

De Nederlandse Corporate Governance Code (tabaksblat)

De code Tabaksblat geldt voor alle in Nederland gevestigde vennootschappen die een officiële beursnotering hebben. Er is sprake van een samenwerkingsverband tussen verschillende belanghebbenden voor de lange termijn. Hierbij kun je onder andere denken aan werknemers, leveranciers, kapitaalverschaffers en aandeelhouders. De integrale verantwoordelijkheid voor de continuïteit en afweging van belangen, ligt volgens de code bij het bestuur en de raad van commissarissen. Goed bestuur, integer en open handelen en juist toezicht hierop, is de basis van de code Tabaksblat. De code is principegestuurd. Deze principes zijn uitgewerkt in 'best practises'. Dit vormt een norm voor het gedrag van bestuurders en commissarissen. Afwijken van de norm kan in het jaarverslag worden uitgelegd. De code werkt volgens het 'comply or explain'-principe. Een aantal principes die risicobeheersing raakt, worden hieronder weergegeven:

- De verantwoordelijkheid voor het naleven van wet- en regelgeving ligt bij het bestuur.
- Het bestuur rapporteert over de (interne) beheersing van risico's aan de raad van commissarissen en zijn auditcommissie.
- Het bestuur geeft jaarlijks, bij het jaarverslag, een In control-statement af. Hierin wordt verklaard dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen doeltreffend en effectief zijn. Tevens wordt in deze verklaring verwezen naar het gebruikte normenkader (bijvoorbeeld het COSO ERM-raamwerk).
- Er moet een klokkenluidersregeling zijn. Deze regeling moet up-to-date, toegankelijk en beschikbaar zijn voor alle medewerkers.

De code Tabaksblat is, in tegenstelling tot Sarbanes-Oxley, wel gericht op meer dan financiële verslaggevingsrisico namelijk ook op operationele, strategische en compliance risico's.

3.4 De impact van het deugdethisch kader op de praktijktheorie van operationeel risicomanagement

Nagenoeg alle verzekeraars in Nederland gebruiken het ERM-raamwerk gebaseerd op COSO. Daarom zal de analyse zich richten op de praktijktheorie van COSO gezien door het normatief deugdenethisch kader. Als bijlage wordt het risicoraamwerk, de indeling van de hoofdrisicocategorieën en de verdere specificatie hiervan, van de case study opgenomen. De acht elementen van het COSO-raamwerk zullen worden geanalyseerd met de zes parameters van deugdenethiek van Aristoteles als norm.

Bevindingen

Operationeel risicomanagement komt tot stand en wordt uitgevoerd binnen de context van de interne omgeving. Het COSO-raamwerk start hier ook mee. Het vormen van een cultuur door de top van de organisatie, waarin operationeel risicomanagement een evidente rol heeft en krijgt, is van essentieel belang. Onmisbare onderdelen van die cultuur zijn het uitdragen in woord en daad van normen en waarden die afgeleid zijn van ethiek en integriteit. Zonder de juiste 'tone at the top' en het zogenoemde 'practice what you preach'-aspect maakt risicomanagement een papieren tijger zonder kracht. In de component interne omgeving is de verwachting dat een aantal parameters een plek moet krijgen, als je kijkt naar het doel van interne omgeving zoals bedoeld door de praktijktheorie van COSO. Echter de inrichting van operationeel risicomanagement op dit onderdeel is op dit moment enorm aan het groeien. Risicobewustzijn krijgt steeds meer een structurele plek door het benoemen ervan, het vorm te geven door het inzetten van o.a. workshops en internet(games) en het hiermee ook te implementeren. Het hierbij betrekken van de top van het bedrijf, door verplichte deelname, geeft een breder begrip. Dit leidt tot een herkenbaar punt voor de parametergemeenschap. Het zichtbare moraal van bestuur en management levert een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de moraliteit van het bedrijf. Het belonen van het juiste gedrag is nog een gemis in deze praktijktheorie. Om excellence maximaal te benutten kunnen er simpele incentives zijn die in beoordelingsgesprekken naar voren kunnen komen om

excellent gedrag en optimaal functioneren van individu, afdeling, bedrijfs onderdeel en het bedrijf te stimuleren. Integriteit en lidmaatschap hebben theoretisch hun eigen plek. Er wordt een beroep gedaan op elk individu binnen de organisatie, middels het gedragscodeboekje, waarin duidelijk en begrijpbaar staat wat er van het individu verwacht wordt en wat integriteit inhoudt. Het tweede component, doelstellingen vaststellen, geeft het groter geheel weer waar de organisatie naartoe wil groeien. Het holistisch idee van het gebalanceerde stakeholdersmodel, zoals wordt toegepast binnen de onderzochte case, borgt het groter doel. De belangen worden in de strategie afgewogen en daar zijn aandeelhouders en financiële groei onderdelen van. Het proces van tot stand komen van de strategische doelen, zou op zichzelf wel transparanter kunnen om goed te kunnen begrijpen hoe risk-limieten en toleranties zijn ontstaan. Bij de volgende twee componenten, gebeurtenissen vaststellen en risicobeoordeling, zou er een evidente rol moeten zijn voor de parameter *besluitvorming*, met nadruk op de deugd *praktische wijsheid*. Tot het inzicht komen welke gebeurtenissen risico's zijn en hoe deze te beheersen, vraagt uiteindelijk om een deugdelijk besluitvormingsproces. Het uitvoeren van risico-assessments, in de onderzochte case, vindt wel plaats en is theoretisch wel belegd. Er is een rapportagecyclus welke gevolgd moet worden en waarin risicoacties, de vijfde component, een plek hebben. Praktisch inzicht om tot de juiste selectie van risicoacties te komen is hier van belang. Het lerend vermogen bij de gemaakte keuzes en de reflectie hiervan, vindt plaats via de risicomanager die de uitkomsten moet beoordelen en uitdagen. Daarnaast vindt via de controle-activiteiten, de zesde component van COSO, een statische beoordeling plaats omtrent de effectieve werking van risicoacties. Dit zegt niet direct iets over het handelen en de motivatie van handelen door de actiehouders en uitvoerders. Er is hier geen aansluiting met het deugdenethisch kader. Voor wat betreft de laatste twee componenten *informatie en communicatie* en *monitoren* geldt ook dat dit in de theorie van COSO redelijk technisch ingerichte zaken zijn. Informatie wordt ter kennisgeving aangenomen. Hoe borg je de loop om te leren van deze informatie en wanneer weet je dat er geen lijstjes worden afgetikt? Dit blijkt niet helder uit de praktijktheorie van COSO. Voor monitoren geldt eigenlijk wel hetzelfde argument. Wanneer weet je of aanpassingen nodig zijn? Met

andere woorden: Komen alle acties en verbeteringen wel uit analyses? Stel je hiermee ook vast wat de gewoonte is of is geworden van het handelen? Kun je daarmee ook die gewoonte beoordelen en is het zichtbaar in welke context het handelen heeft plaatsgevonden?

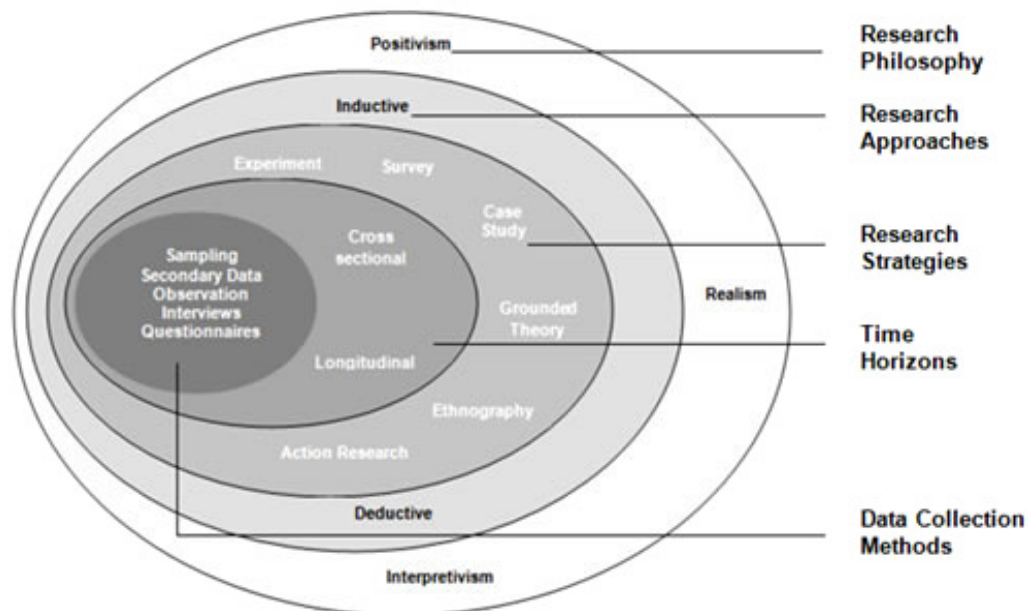
Samenvatting bevindingen impact deugdenethiek van Aristoteles op praktijktheorie van operationeel risicomanagement

Feitelijk wordt er maar in een component verwezen naar ethiek en integriteit. Alleen de interne omgeving zou dit stuk moeten omvatten. Echter, als je naar de andere componenten kijkt vanuit een deugdenethische bril, zoals we in dit onderzoek doen, dan zie je op elke component wel een aspect die een fundamentele rol zou moeten spelen. Deze wordt niet met zoveel woorden genoemd en is ook niet als zodanig ingericht. De nuance is er wel. Bepaalde componenten sluiten deels theoretisch wel degelijk aan op de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles.

4. Onderzoeksdesign

Methodologie

Voor het vaststellen van de overall-aanpak heb ik mijn onderzoek onder andere ingericht met behulp van het 'ui-model' van Saunders (2003) (zie figuur 3.1)



Figuur 4.1
Model onderzoeksproces
(Saunders, 2003)

Dit onderzoek wordt uitgevoerd als een kwalitatief, normatief onderzoek. De kwalitatieve kijk op de relatie tussen theorie en onderzoek, leidt ertoe dat theorie ontstaat uit onderzoek en niet eraan voorafgaat (Ambert et al, 1995). Het zal dus niet zo zijn dat in dit onderzoek van tevoren ontwikkelde hypothesen worden getoetst op waarheid. Het theoretisch kader van dit onderzoek gaat uit van een normatieve benadering en maakt gebruik van de deugdenethiek van Aristoteles.

De onderzoeksfilosofie

De normatieve ethiek maakt gebruik van de 'direction of fit'. De werkelijkheid wordt gezien vanuit een normatieve bril (de norm). De norm, anders gezegd de inhoud van de theorie, bepaalt of de empirie klopt. De norm wordt niet weerlegd en de werkelijkheid volgt de theorie. Deugdenethiek is een van de drie belangrijke benaderingen in de normatieve ethiek (R. Hursthouse, *Virtue ethics*, 2003). In deze aanpak wordt de nadruk gelegd op de deugden of het moreel karakter en ligt de nadruk niet op taken en rollen of op de consequenties van handelen. *"Following Plato and Aristotle, modern virtue ethics has always emphasised the importance of moral education, not as the inculcation of rules but as the training of character."* (R. Hursthouse, *Virtue ethics*, 2003).

Onderzoeksbenadering

Een inductieve, kwalitatieve werkwijze past goed bij een onderzoek die vanuit de theorie wordt benaderd. Zo ook bij de normatieve onderzoeksmethode. De functie van de theorie in de normatieve onderzoeksmethode is om te evalueren en eventueel voor te schrijven hoe de werkelijkheid aan de norm kan worden aangepast. De theorie, de norm, is leidend en de empirie volgt deze. Bij afwijkingen van de norm zal de empirie de theorie moeten volgen. De norm wordt niet weerlegd. Ten behoeve van het empirisch onderzoek wordt er een case study toegepast en zullen de managers en of medewerkers worden geïnterviewd en zal er deskresearch plaatsvinden. Dit past bij een kwalitatieve onderzoeksbenadering.

Onderzoeksstrategie

De uitvoering van het onderzoek zal plaatsvinden door middel van een case study. De onderzoeks aanpak is kwalitatief van aard. De reden voor een case study is om een integraal beeld te krijgen van een verzekeraar voor wat betreft de aangegeven scope van het onderzoek. Om voldoende diepgang te krijgen in het onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van 'individuele interviews en zal er door audiovisueel en tekstueel materiaal een inhoudelijke analyse plaatsvinden. Deze methode wordt triangulatie genoemd.'

(Verschuren & Doorewaard, 2007: 184). De case zal in zijn eigen natuurlijke omgeving, dus op locatie, worden uitgevoerd. Een groot voordeel van een case study is dat het geschikt is voor toepassing op een bestaande situatie die onderhevig is aan verandering. In dit onderzoek geldt dit voor de verzekeraars. Een nadeel van de case study is de scepsis tegen de externe validiteit van het onderzoek. Het onderzoeken van een klein aantal gevallen vormt een uitdaging om de bevindingen toepasbaar te verklaren op het geheel.

Dataverzamelingen-analyse

De normatieve theorie geeft mij de handleiding voor de dataverzameling. In de theorie wordt de doelgroep (voor wat betreft de interviews maar ook documenten of trainingen) waar deugdenethiek, dan wel deugdethische handelen en embedding, teruggevonden kan worden. De theorie gaat niet alleen aan het werk om een morele evaluatie te geven en voorschrijvend te zijn. Ook bepaalt de theorie de steekproefselectie. Zoals de theorie aangeeft: “The morals of the executives, particularly the exemplary morals of those who are most visible in the corporation, are an important influence on corporate morality” (Solomon, 1993: 152) en “What is necessary is top management that knows how to see and evaluate managerial performance” (Solomon, 1993: 155). Dit geeft aan dat de doelgroep vooral op (senior)management of specialistniveau ligt. De selectie van respondenten zal ook hierop zijn gebaseerd. Abma en Widdershoven (2006) hanteren het uitgangspunt dat een onderzoeker een ‘actieve interpretator’ is, wanneer hij zich bedient van de methode van *dialogisch schrijven* (Abma, Widdershoven, 2006: 92). Voor de data-analyse wordt een topic-lijst gehanteerd, gebaseerd op de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles. Deze topics moeten in ieder geval aan de orde komen in de interviews, die om deze reden dus *semi-gestructureerd* zijn. De interviews worden in principe integraal of in *thick descriptions* uitgewerkt. Tevens zullen na uitwerking aan de geïnterviewden de resultaten worden voorgelegd om hiermee een membercheck uit te voeren. Een van de uitgangspunten van het onderzoek is dat soft controls, waaronder integriteit, gewaarborgd moeten zijn in risicomanagementbeleid. De deskresearch zal vooral gericht zijn op deze

beleidsdocumenten en de naleving hiervan. Ook wordt een analyse gemaakt van beleidskaders voor toezicht van de DNB die betrekking hebben op gedrag en cultuur. Door middel van triangulatie zullen documentonderzoek en uitkomsten van interviews elkaar versterken.

Onderzoekseenheden

In totaal zijn er zes interviews gehouden binnen de onderzochte case. De selectie van respondenten heeft plaatsgevonden op basis van de gebruikte literatuur. Solomon geeft aan dat vooral het (senior)management en specialisten het voorbeeld zijn voor deugdenethisch gedrag. Daarom zijn de volgende personen geselecteerd: directeur Group Integrity, directeur Group Audit, manager Claims particulier schadebedrijf, operational risk officer, compliance officer en een senior auditor. De interviews zijn opgenomen en in zijn geheel uitgewerkt. De uitwerkingen zijn ter membercheck voorgelegd aan de respondenten. De analyse van de uitgewerkte interviews vindt plaats tegen de achtergrond van de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles.

Proces actief interpreteren en dialogisch schrijven en empirische bevindingen

De werkelijkheid wordt met een normatieve bril bevraagd, de “Direction of fit”. De respondenten wordt gevraagd naar hun eigen kaders waarmee ze naar operationeel risicomanagement kijken en andere verwante processen en activiteiten. Abma en Widdershoven (2006: 22) geven aan dat beleidsvorming niet alleen een rationeel maar zeker ook een sociaal en politiek proces is. De data zijn uitgewerkt door het verhaal van de respondenten op te schrijven. Door argumenten van de respondenten te bespreken en tegen de normatieve deugdenethiektheorie van Aristoteles te houden. De analyse geeft aan waar respondenten elkaar tegenspreken of waar er gaten vallen. Als onderzoeker heb ik de beschikbare data actief geïnterpreteerd. De reactie van respondenten, dus vooral hoe zij denken over de deugdenethische normen, zijn zo goed mogelijk geplaatst in de uitwerking van de analyse. Anders gezegd, de inzichten dienen zo goed als mogelijk terug te komen op de plek waar dit het meest relevant is. De

impactmeting heeft op operationeel risicomanagement plaatsgevonden aan de hand van de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles.

5. Empirische bevindingen

De resultaten van het empirische deel van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven. Het betreft de bevindingen van documentonderzoek en interviews binnen de onderzocht case. Het normatief kader zoals in hoofdstuk 2 weergegeven, de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles, wordt als norm gebruikt om de documenten en interviews te analyseren.

5.1. Documentonderzoek en interviews case study

Het risicomanagement-raamwerk van de onderzochte verzekeraar is ingericht volgens het Enterprise Risk Management-model van COSO. Waarbij de risico's zijn ingedeeld in vijf hoofdtypen. Operationeel risico is een van de hoofdtypen. De afgelopen jaren hebben geleerd dat het operationeel risicomanagement niet in staat is geweest om de externe en interne signalen uit de markt en van klanten in voldoende mate te kunnen evalueren en te verwerken in beleid. En om vervolgens te implementeren in de dagelijkse processen en het intrinsiek handelen van de mensen. Dit geeft het beeld dat er vooral 'harde' controls als beheersinstrument zijn en minder tot geen 'zachte' controls. Terwijl het toch mis gaat bij het handelen van mensen en de werking van processen. Met het deugdeethisch kader als norm zal de empirie geanalyseerd worden. Als structuur worden de bevindingen weergegeven aan de hand van de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles. Hieronder zullen de bevindingen van het documentonderzoek en de zes interviews worden weergegeven.

Bevindingen documenten en interviews case study

De onderzochte verzekeraar heeft door de jaren heen, de afgelopen twintig jaar, behoorlijke veranderingen doorgemaakt. Deze veranderingen hebben ontegenzeggelijk invloed gehad op de cultuur en heersende waarden en normen. Van een zeer deskundige, stabiele organisatie, een echt 'familiebedrijf', naar een meer commercieel bedrijf. Meer gericht op expansie en groei door middel van overnames. Door de groei van de organisatie kreeg risk management meer accent en ging zwaarder meewegen. In

2004 werd het eerste Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) verslag gemaakt. Tot en met 2010 was het MVO-verslag een apart verslag. Sinds 2010 is deze samengevoegd met het jaarverslag. Een eerste analyse van het risicoraamwerk van de case geeft weer dat onder de categorie operationeel risico de gedragsaspecten terug te vinden zijn. Hier staan onder andere fraude, integriteit en personeelsbeleid onder gerubriceerd. Naast deze aspecten zijn ook de klokkenluidersregeling en het gedragscodeboekje meegenomen in de analyse. Tevens is de compliance-medewerker die belast is met operationaliseren van het beleid 'De 7 elementen van een Integere Cultuur' van DNB geïnterviewd. De strategische pijlers van de onderzochte case bestaan uit vijf pijlers, te weten: zekerheid, distributie, eenvoud, deskundigheid en de drie kernwaarden (eerlijk, toegankelijk en samenwerken). Binnen onder andere operationeel risk management moeten deze doelen worden geborgd. “

Risicomangement is dus geen geïsoleerde activiteit, maar een kernactiviteit en daarmee ingebed in de hele organisatie en bedrijfsvoering” (pagina 39 jaarverslag 2011). Binnen de onderzochte case is er sprake van een zogeheten 'balanced stakeholdersmodel', waar alle belangen van belanghebbenden zo goed mogelijk in evenwicht zijn. De aandeelhouders staan niet vanzelfsprekend op de eerste plaats. Om ook de onafhankelijkheid hiervoor te waarborgen is een sterk middel ingezet. De Raad van Commissarissen (RvC) hebben geen aandelen in de onderneming. Hiermee wordt hun toezicht minder of niet afhankelijk van de koers van het aandeel van de onderneming (pagina 43 jaarverslag 2011). Operationele risico's als onderdeel van de niet-financiële risico's worden ook besproken met de RvC. Hiermee wordt het belang van operationele risico's nog eens nadrukkelijk onderstreept. Ook in de risicomangement-cyclus speelt operationeel risico een evidente rol. Kort gezegd is de managementinformatie gericht op: leren van operationele verliezen uit het verleden, periodieke assessment en kwantitatieve analyse van het huidig risicoprofiel en voorspellende gebeurtenissen gericht op de toekomst (pagina 71 jaarverslag 2011). Vooral in de analyse van operationele verliezen alsook in de analyse van het huidig risicoprofiel kan een deugdenethisch kader een verrijking dan wel een aanvulling zijn op het raamwerk van operationeel risicomangement. Maar ook een vereiste voor de kennis en kunde van een

operationeel riskmanager. Zo kunnen we misschien al voorzichtig stellen dat gedrag een belangrijke voorspeller kan zijn van tekortkomingen of van een verkeerde intrinsieke motivatie. Tevens ook dat specialisten, belast met de werkzaamheden met betrekking tot operationeel risicomanagement, ook uitgerust moeten zijn met de juiste kennis en middelen. Daarnaast zijn de kernwaarden het middel om de organisatie toegankelijk te maken voor kritiek. *'Als we niet eerlijk zijn, willen we daarop aangesproken worden'* (pagina 1 gedragscode integriteit). Er wordt gesproken over integriteit als persoonlijke eigenschap maar ook over gezamenlijke integriteit. Deze waarden zullen gewaarborgd moeten blijven binnen de organisatie. Ook hier is er een evidente rol voor operationeel risicomanagement. Uit incidenten en periodieke gesprekken met de operatie en andere bedrijfsonderdelen kan blijken dat er plooiën in het kleed kunnen zitten. Een van de elementen uit een interview is ook dat medewerkers vaak integriteit alleen met fraude associëren. Terwijl integriteit dus veel meer bevat dan alleen frauduleus handelen. Omdat operationeel risicomanagement de juistheid en betrouwbaarheid van de gestelde bedrijfsdoelen moet borgen en dus in staat moet zijn te doen wat nodig is om beheerst en integer die doelen te bereiken, zijn deugd en praktisch inzicht een vereiste. *"Verder is het duidelijk dat praktisch inzicht en deugd noodzakelijke voorwaarden zijn voor een wel overwogen keuze. Deugd bepaalt namelijk het doel dat we ons stellen en praktisch inzicht maakt dat we doen wat nodig is om dat doel te bereiken"* (Aristoteles, 2008: 204).

De zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles

Gemeenschap

De organisatie heeft als gemeenschap een rijke historie. Dat werpt ook een bijzonder licht op dit stukje van de deugdeethiek. Er zijn eigenlijk twee momenten te beschrijven die het belang hiervan benadrukken. Van oudsher is het bedrijf heel sociaal voor haar medewerkers. Dat blijkt in een van de interviews uit de volgende quotes: *"Mensen hadden een lifetime employment"* en *"Ja, het was echt een familiebedrijf"*. Gaandeweg is dit wat opgeschoven. Het was een te professionele organisatie en minder commercieel. Dit betekende dat de bakens wat meer moesten worden verzet. Eind jaren tachtig was het

toenmalige bestuur hiertoe niet bereid. Het zou leiden tot een behoorlijke opschudding van de organisatie. Dit was houdbaar tot de jaren negentig. Vanaf dat moment werd de 'sense of urgency' hoger en bij de wisseling van de wacht werd het toch een feit. Een bestuursvoorzitter, die zichzelf zag als verandermanager heeft de verandering ingeluid. Ongeveer een derde van de managers en medewerkers moesten het bedrijf verlaten. De gevraagde competenties van nieuwe medewerkers werd meer marktgericht. *"Dat is een belangrijke wijziging geweest en dat betekende dus dat we meer gericht werden op expansie en op groei."* De huidige tijd heeft bedrijven ook andere werknemers gegeven. Mensen werken niet meer tien tot twintig jaar bij een bedrijf. Het is over het algemeen na een jaar of vijf tot zeven wel weer verder gaan. Dit vergt ook een andere benadering van de gemeenschapsvisie binnen bedrijven. De normen die worden aangehaald voor dit concept door Solomon, blijken dan toch tijdloos toepasbaar. De veranderingen binnen de onderzochte organisatie hebben ertoe geleid dat voorbeeldgedrag van het (senior)management een belangrijke rol krijgt binnen de gemeenschap, evenals integer handelen en alle belangen willen afwegen. Deze uniforme benadering geeft wel houvast als mensen in het algemeen sneller wisselen van werkgever. Voor het operationeel risicomanagement zijn zaken als voorbeeldgedrag en match tussen werknemer en organisatie, ook enorm van belang. De bevindingen geven hier aan dat de goede weg is ingeslagen maar dat er nog wel werk te verrichten is. Er is een beter gebalanceerde belangenafweging, ook mede ingegeven door het product approval-proces. En dat er ook naar het management wordt gekeken door de risk manager met het practise what you preach-aspect. In de interviews wordt dit aspect aangehaald. *"Maar als je het echt belangrijk vindt dan bedenk je het niet alleen maar dan laat je ook het goede voorbeeld zien."*

Excellence

Om een start te maken met dit aspect van deugdethiek is een passage van een van de respondenten opgenomen. *"Ja, excellence is wel belangrijk. Dit is er eentje die ook belangrijker wordt voor ons. Ik heb wel eens een metafoor gemaakt van als je naar de beurs gaat, als je op dat niveau wilt meedoen, dan heb ik de vergelijking gemaakt met*

spelen in de Champions League. Als je in de Champions League wilt spelen als voetbalclub dan vereist dat, dat iedereen in de organisatie, op zijn eigen gebied, voor zijn eigen functie, eigenlijk echt een topper moet zijn. Dus niet alleen die elf voetballers die in het veld staan. Maar ook de reserves, ook de trainer, ook de ballenjongen, ook de vrouw die de kantine runt en de meneer die de PR doet of de meneer die zorgt voor de reclame-inkomsten. Bij een Champions League-team moet echt alles top zijn. Ik denk dat als wij echt heel erg succesvol willen zijn, dat wij ook in alles wat we doen gewoon top moeten zijn. Top in de zin van dat we een product leveren dat betaalbaar is voor de klant en dat het desondanks gewoon een goede kwaliteit kent. Dus het gaat met name om kwaliteit en prijsverhouding. Dat ga je alleen maar bereiken door je processen niet al te complex te maken. Zoveel mogelijk te standaardiseren. Hergebruiken van denken. En te zorgen dat je overal gewoon excellence levert. Dus je moet, ook in je personeelsbeleid sterk focussen op de excellence. Als je een risicomanager hebt, die moet daar excellent zijn. Je moet dus sentence of excellence op een groot aantal plaatsen hebben om in de Champions League te kunnen spelen". Nagenoeg alle respondenten benadrukken het feit dat excellence een van de belangrijkste parameters is van het deugdethisch kader. Tevens wordt aangegeven dat hier nog wel eens veel inspanningen voor geleverd moeten worden om de organisatie deze kant op te krijgen. Een andere respondent omschrijft het als volgt: *"Dan denk ik toch aan excellence. Operational excellence. Gisteren hebben we een sessie gehad. Daar hebben we het vanmorgen ook even kort over gehad. Over een integrated control framework. Hoe kunnen we dingen efficiënter doen? Dat geldt natuurlijk voor de producten die je maakt: Vereenvoudiging, versimpeling in de infrastructuur, noem maar op. Maar dat geldt natuurlijk ook voor je hele first, second en third line of defense. Ook dat apparaat is log, met al die regeltjes waar je mee te maken hebt. En het worden er alleen maar meer. Ook daarin zou je operational excellence moeten nastreven als organisatie. We hebben gister eigenlijk een heel goede meeting voor gehad. Hoe kun je die silo's bij elkaar brengen? Toegevoegde waarde voor de business en ook zorgen dat de mensen die hier werken niet 5 verschillende personen zien die allemaal aan elkaar gerelateerde vragen hebben maar net niet helemaal en alleen maar om de toezichthouder, de accountant, interne controle, noem maar op. Daar word je een beetje gek van en het kost ook allemaal*

geld.” Het belonen van middelmatig gedrag zal zeker niet leiden tot een excellente organisatie, aldus de respondenten. Het aanmoedigen van slechts enkele vaardigheden en talenten ligt ten grondslag aan de wereld voor de crisis. Het geld kwam toch wel binnen, dus de noodzaak voor excellentie was er niet. Alleen bij die mensen die intrinsiek gemotiveerd waren. Het bewustzijn moet ook nog echt landen bij de mensen in de organisatie. Het risicobewustzijn moet beter worden en zie hier ook de rol voor operationeel risicomanagement. Het willen weten waarom de mensen de dingen doen die hen drijven. Is het gewenning of zijn er andere aspecten? De risk manager zou door zijn overview en kennis nadrukkelijk moeten faciliteren. De praktijk laat zien dat vooral procedures worden aangepast maar verandert daarmee het daadwerkelijk handelen of begrip? Aldus een van de respondenten: *“Ja, en wat verandert er voor de mensen? Hè, want voorheen was het eigenlijk zo dat mijn schadebehandelaar jarenlang zei toen het fruit van de bomen naar beneden hing en de beleggingen hartstikke goed gingen, dat ze net zo lang moesten zoeken in hun claim totdat ze hem af konden wijzen. Want ach ja, die klant daar hadden we er toch duizenden van en ze mochten blij zijn dat ze bij ons verzekerd mochten zijn. Hé, bij wijze van spreken.”* Het is niet voldoende om vanuit efficiency een bedrijfseconomisch perspectief te pakken en als risk manager te zeggen, kijk naar de zaken waar je de grootste risico’s hebt in bedrag of reputatieschade. Als anderen dat al twintig jaar doen, kunnen ze niet of niet snel genoeg de knop omzetten. Dus als je het beleid aanpast met de bovengenoemde criteria, kun je niet goed beoordelen of mensen het nu echt hebben begrepen en of de gewenning van handelen in een andere markt nu plaats heeft gemaakt voor het gewenste gedrag om tot excellente prestaties te komen. Niet alleen van de betreffende afdeling maar dus ook van de risk manager en zijn afdeling. Aristoteles geeft door middel van de woorden van Euenus het volgende aan: *“ ik zeg je, mijn vriend, dat gewoonte een langdurige oefening is en uiteindelijk voor de mens tot zijn natuur wordt.”* (Aristoteles, 2008: 224). Hiermee wordt ook de deugd praktisch inzicht aangehaald. Deze zal zeker voor een risk manager die veel situaties moet beoordelen, van groot belang zijn. Zonder voldoende ontwikkeling in praktische wijsheid zal de risk management-functie onvoldoende excellent kunnen worden uitgevoerd.

Lidmaatschap

Een innerlijk kompas gericht op de navigatie van deugden binnen de complexe contexten van bedrijfs- of maatschappelijke doelen, is wat de parameter lidmaatschap kenmerkt. Risicobeleid is erop gericht om het juiste gedrag te stimuleren. Het innerlijk kompas kan een krachtig middel zijn om een organisatie in de goede richting te houden, maar het kan mits verkeerd gebruikt, ook een organisatie doen stranden. Er zijn voorbeelden te over bij bedrijven als Enron, Ahold, ABN-AMRO en Fortis, om maar een paar te noemen. Waar sterke leiders met hun innerlijk kompas en doorgeslagen intrinsieke motivatie van een moedig persoon, een roekeloos persoon werden. En waar gematigdheid geen plek meer kende en waar de leiders volledig onbeheersbare personen waren. Het moest en zou gebeuren. Voor een risico manager zijn moed en beheersing als de penseel voor een schilder of als de hamer voor een timmerman. Zonder het gereedschap geen waardig vakman. Je moet steeds de omslag kunnen maken. De wereld voor de crisis is niet hetzelfde als die daarna. Zoals een respondent vattend aangeeft: *“Ik had een teambuildingssessie met een bioloog in een dierentuin, dat was ook echt hartstikke interessant, en die man zei, vond ik heel mooi, hij zei: nee want we hadden het ook over verandering van medewerkers, hoe gaat dat, wat als je nou naar de wereld kijkt, weet je, voorheen leefden we in het regenwoud. Stak je je hand uit, had je een banaan te pakken, weet je wel, en je kon in het gras liggen, je had altijd water. Hij zegt: nu leven we met z'n allen op de Savanne, weten niet elke ochtend zeker of we voedsel kunnen vinden, we hebben niet altijd poeltjes met water, het is schaars, dus wordt er wat meer gevochten, weet je wel, dus je moet veel meer en heel veel mensen kunnen die transities ook gewoon niet maken, weet je, en sommigen hebben daar gewoon meer tijd voor nodig. Ik voel me als leidinggevende wel verantwoordelijk om mensen daarbij te begeleiden.”* Een andere respondent beschrijft het als volgt: *“Ik denk dat ook daar op dat vlak slagen gemaakt zijn maar dat werd ook min of meer gedwongen door de crisis zeg maar. Voorbeeld van één van de maatregelen die genomen wordt: Bestuurders moeten wel kennis en kunde bezitten om hun werk te kunnen doen. Raad van Commissarissen, dat kunnen niet zomaar mensen zijn, daar moet je bepaalde eisen aan stellen. Er worden bepaalde eisen aan gesteld, die moeten*

wel hun werk goed kunnen doen en die moeten wel kunnen aantonen verstand van zaken te hebben en dat ook te onderhouden. Dus in die zin vind ik dat wel stimulerend. Wat meer gedaan zou kunnen worden naar mijn mening, misschien zie ik dat gewoon te weinig, heb ik daar te weinig grip op, te weinig mee te maken, is het geven van Oëne sessies. Wat bedoelen we daar nu mee? Het meer uitventen die boodschap, dus niet alleen maar borgen in wet- en regelgeving en vervolgens auditors langs sturen of mensen een keer een interview afneemt maar ook dat je zegt: We gaan kennissessies doen en hoe doen we dat nou? Wat zien we nou als een best practice? In dat opzicht ook meer adviserend durven zijn.” In een sterk veranderende omgeving, in een dynamische wereld, kan de gulden middenweg soms dichterbij het ene neigen dan naar het ander. De tijd kan daar bepalend in zijn. De excessen zullen altijd uitersten blijven, maar de middenweg kan net iets meer of iets minder vragen van mensen. *“De gulden middenweg kan nu heel anders zijn dan over tien jaar. Precies wat jij zegt, heel erg afhankelijk van de omstandigheden”.* Niet goed functioneerden, morele kompassen zijn in principe wel zichtbaar, achteraf, in de misstanden die de reputatie van een bedrijf schaden of zelfs van beroepsgroepen. Denk hierbij maar simpel aan de handelaren (traders) die voor miljoenen of miljarden schade hebben aangericht. Het zijn soms maar enkele of maar een medewerker die dit teweeg kan brengen. Daarom zal de risico manager niet alleen achter zijn scherm moeten zitten maar ook op de werkvloer moeten zijn om dit soort excessen niet alleen maar achteraf te kunnen vaststellen.

Integriteit

Verzekeraars hebben de afgelopen jaren al veel stappen gezet op het gebied van integriteit. In 2006, het begin van de woekerpolisaffaire, moest al het vertrouwen worden hersteld. Echter, veel tijd hebben ze niet gekregen want in 2007 viel Lehman Brothers om en was daarna de kredietcrisis een feit. Toch kun je in vele documenten en werkwijzen zien dat integriteit beter en nadrukkelijker een plek heeft gekregen. Integriteit is de morele moed om voor anderen en voor jezelf op te komen. Aan de hand van het volgende praktijkvoorbeeld van een respondent zal ik de praktijk van integriteit en het raakvlak met operationeel risicomanagement weergeven. De

volgende voorbeelden komen uit de praktijk: *“Waar je heel goed rekening mee moet houden is dat we heel veel irrationele processen hebben, die daar omheen spelen. Dat is ook weer cultuur. Als jij door je leidinggevende wordt afgestraft om fouten openlijk neer te leggen. En daar verantwoordelijkheid voor te nemen. En je wordt beloond, door fouten te versluieren, en verantwoordelijkheden uit de weg te gaan. Omdat het die leidinggevende of medewerker of collega niet uitkomt dat hij of zij de schuldige wordt voor een fout. Of bang is voor sancties. Dan krijgt het de verkeerde ontwikkeling. En ja soms zeggen ze er zijn bij bedrijven angstculturen. Het is heel menselijk dat als er een beslissing is genomen waar, die achteraf helemaal verkeerd lijkt te zijn. Die het bedrijf veel geld lijkt te kosten of klachten oplevert. Dan moet je heel sterk in je schoenen staan, dan moet de cultuur heel constructief zijn, wil je daar op niet afgerekend worden. Nou heb jij geen vertrouwen in die cultuur of heb jij voor jezelf het idee ik ben niet in staat om het beter te doen en ik dreig me baan te verliezen, dan ga je dus gedrag vertonen wat irrationeel is voor het bedrijf. Voor jou heel rationeel. Zelfbescherming, je gaat dus proberen je fout te camoufleren. En je gaat misschien macht uitvoeren als je dat hebt, dat mensen hun mond houden of het afzwakken”.* In dit voorbeeld wordt sterk een beroep gedaan op je persoonlijke integriteit, je innerlijk kompas. De dingen goed willen doen en daarbij is fouten maken niet erg maar het willen leren ervan is wel essentieel. Je aanspreekbaar durven opstellen en dus de morele moed hebben om te staan voor je eigen werk. Ook kunnen zeggen: ja, dit had ik beter moeten doen. Uit dit soort incidenten en misschien wel operationele verliezen volgt, een gedragssignaal voor de analyserende risico manager. Dan is het handig als je framework of instrumenten zijn verrijkt met een kader die voorziet in de kennis dat gewenning leidt tot bepaalde handelingen en het dus niet automatisch overgaat. Je zult een voorbeeld moeten stellen hoe het anders moet. Niet alleen de regels volgen maar je deze ook eigen maken. Het misbruiken of oneigenlijk gebruik van je macht is in principe al een overtreding van geldende regels. Een ander aspect is de integriteit van de organisatie of een afdeling binnen de organisatie. Ook hier een analyse aan de hand van een voorbeeld door een van de respondenten: *“Ik had een voorbeeld met drie teamleiders, die teamleiders hadden hetzelfde werk, maar 1 teamleider had drie*

keer zoveel werk als de andere twee. Dus die teamleider wilde aan de orde stellen dat, dat in het bedrijfsbelang toch niet goed was. En dat het toch heel collegiaal was als je gewoon de pijn zou delen. Nou, die kreeg dus enorme weerstand van de collega's. Want die hadden hun eigen toko's lekker op orde en hadden een relaxte job en die hadden er helemaal geen trek in om een stuk problematiek te krijgen. Die eerste had naar mijn idee het gewenste gedrag. Deel het probleem met elkaar in het belang van de organisatie, deel de pijn en je hoeft niet extern in te huren. Iedereen happy. Maar in de praktijk waren dus twee teamleiders die ander gedrag vertoonden. Als dan de manager die daarboven zit het gewenste gedrag niet stimuleert maar het negeert of het ontwijkt, dan zal degene die het gewenst gedrag vertoont denken, die denkt ze kunnen me wat, ik ga of weg hier of ik conformeer me aan de cultuur die er hier heerst. Nou, en dat is het praktijkdilemma, tussen theorie en praktijk. Dus heb je leidinggevende, want daar begint het denk ik, die dat niet aansturen of niet de moed hebben, wil of wat dan ook om dat aan te pakken. Dan consolideer je dus de minder gewenste cultuur. En dan krijg je ook een selectie dat de mensen die daar doorheen willen breken, dat die opstappen of weggewerkt worden". Dit is bij uitstek een voorbeeld die zo uit de theorie zou kunnen komen voor de parameter integriteit. Zoals Solomon aangeeft dat integriteit ook het aandringen op haast oorlogvoerende onafhankelijkheid is. Dat is hier wel van toepassing. Een ander onderdeel van deugdedisch kader met betrekking tot integriteit, is de morele moed hebben ook voor anderen op te komen. Beide zaken zijn van toepassing op het geschetste praktijkvoorbeeld. Nou blijkt ook uit het risicoraamwerk dat er een control is die specifiek gaat over het feit dat management haar macht verkeerd zou gebruiken: 'pressure to override establish controls'. Hier is de theorie helder en de taak van de risico manager, om deze overtredingen te signaleren niet makkelijk maar wel noodzakelijk. Anders zal de integriteit van de organisatie te grabbel worden gegooid en zal enige vorm van optimaal functioneren in de kiem worden gesmoord. Daarom is het voor operationeel risicomanagement van belang dat ook opzeggingen en beoordelingen van medewerkers een aspect en object kunnen zijn van ontstane incidenten en reputatieschade. Op dit gebied zijn er al behoorlijke vorderingen gemaakt blijkt uit de analyse. Maar er zijn ook nog wel wat hobbels te nemen.

Besluitvorming

Praktische wijsheid speelt in het deugdelijk uitvoeren van besluiten een grote rol. Het besluit op zichzelf zal altijd arbitrair blijven, maar het gaat vooral over het tot stand komen van het besluit, het proces hiervan. In het algemeen heeft besluitvorming oefening nodig. Het kan en moet daarom ook aangemoedigd worden om hiermee de benodigde ervaring op te doen. Nou heeft in ieder geval door de crises maar ook door de woekerpolisaffaire de verzekeraar veel aandacht en energie gestoken in haar besluitvormingsprocessen. Daarnaast is in de nieuwe regelgeving voor verzekeraars, Solvency II, besluitvorming specifiek gelieerd aan kapitaaluitkomsten, kennis van modellen en het begrijpen door (senior) management van deze processen. Al met al een flinke uitdaging. Toch heerst er binnen de casus een consensusmodel om te komen tot besluitvorming. Veel directeurs zoeken elkaar op en bespreken dit met elkaar en wegen alle belangen af, alvorens te komen tot een besluit. Een van de zaken die hier beter kan, is het nadrukkelijk vastleggen van al die afwegingen. Want de afwegingen zijn wel vaak gemaakt maar naderhand vaak niet zichtbaar en aantoonbaar. Daardoor lijkt het wel alsof de Raad van bestuur de enige is die besluiten neemt. “ *dan lijkt het wel eens alsof de Raad van bestuur hier als enige dingen besluit. Hoewel in mijn beleving dat absoluut gewoon niet het geval is. Er zit een belangrijk proces van afstemming achter, waar heel veel mensen gewoon invloed uitoefenen*”. De rol voor operationeel risicomanagement is ook hier het nadrukkelijk nagaan van deze vastleggingen, zodat elk besluit achteraf, ook als proces, goed uitgelegd kan worden. Naast dit aspect worden de aspecten, zoals het begrijpen van modellen en het gebruik van kapitaaluitkomsten, ook in het risicoraamwerk opgenomen. Dus wat betreft opzet is het al meer dan goed op dreef. Voor de effectieve werking is nog tijd nodig. Dit om de vanuit een goede eerste oefening straks een volwassen proces te krijgen waarin er ook plek is voor kwalitatieve afwegingen. Er is nog werk aan de winkel voor operationeel risicomanager om dit te faciliteren. Een normatieve bril ziet zeker zaken die passen, zoals uitgebreide belangenafwegingen tijdens het proces. Het evalueren van het proces is pas mogelijk als het tastbaar is wie er hebben besloten maar ook welke belangen er zijn afgewogen.

Tevens zal de governance hiervoor ook transparant moeten zijn. Dan zal 'the direction of fit' voor wat betreft de parameter besluitvorming zeker wel goed komen.

Holisme

Het groter geheel, alle belangen dienen en niet een deel of een enkel belang, is waar holisme voor staat. Het financieel winstbegrip of eigen belangen van personen passen hier dus niet in. Dit zijn ongeveer de uitgangspunten. Als we naar de historie kijken, zien we zeker individuen die grote bedrijven hebben geleid en hier een onjuiste invulling aan hebben gegeven. Wat ook een factor is die mee heeft gespeeld is de Angelsaksische aandeelhouderscultuur. Alle winsten, of zoveel mogelijk winst, moet afvloeien naar de aandeelhouders. Tel daar een roekeloze of egoïstische voorzitter van de raad van bestuur bij op, dan laat de uitkomst zich raden. Zo ondervonden een aantal bedrijven helaas. In deze casus wordt de situatie omschreven als een gebalanceerd stakeholdersmodel waarbij alle belanghebbenden worden meegenomen. Er is geen eenrichtingsverkeer voor de aandeelhouder en dat is al heel lang de filosofie van het bedrijf. Om de voorzitter van de raad van bestuur te citeren: "*die aandeelhouder is ook een stakeholder die een gerechtvaardigd belang heeft. Wij gaan voor een evenwicht van belangen. Alle stakeholders zijn van belang*" (pagina 14 DL Magazine, april 2012). Vanuit deze gedachte is ook in de casus het initiatief ontstaan voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De zoektocht naar maatschappelijke binding en niet alleen maar alle energie gericht op de commerciële winst. De verbinding maken tussen de identiteit van mensen en van het bedrijf. Als je als bedrijf gebalanceerd blijft opereren dan is dat goed voor de aandeelhouders, aldus de respondenten. Het huidige klimaat veroorzaakt door de crisis maakt de balans wel moeilijk. Want de strategie is gericht op de korte termijn om te overleven. Als je bijvoorbeeld conform je langetermijnvisie moet investeren in nieuwe internettoepassingen om de distributie te vergroten, kan de kortetermijnreactie zijn: we gaan kosten reduceren dus alle investeringen gaan op hold. De uitkomst is dat je langetermijn doelen niet gehaald worden en de kloof groter wordt. Hier schuilt een zeer urgente, signalerende rol voor risicomanagement in, die onder andere de risico's in kaart moet brengen die het halen van de

bedrijfsdoelen op lange termijn in gevaar brengen. Dit aspect, blijkt uit de analyse, is wel voldoende vertegenwoordigd in risicorapportages maar het blijft wel uiteindelijk een managementbesluit om hier daadwerkelijk iets mee te gaan doen en de gerapporteerde risico's te mitigeren.

Samenvatting zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles

Van oorsprong heeft de onderzochte casus veel aandacht gehad voor holisme, gemeenschap en lidmaatschap. De organisatie is altijd goed geweest voor haar medewerkers en manifesteerde zich als een geheel, zoals de respondenten ook beaamden. Niet alle respondenten werkten er heel erg lang, dit was een herkenbaar punt. Een echt familiebedrijf en een levenslange werkgever was het idee. In de loop der tijd werden andere vaardigheden gevraagd, ook gestuurd door de marktveranderingen. Daar vindt het gemeenschapsidee tot de jaren negentig zijn omslagpunt. De verbinding wordt meer gelegd op normen en waarden die passen bij het bedrijf en dus de gemeenschap. In mindere mate om mensen eindeloos te binden. Daarmee heeft integriteit een enorme push gekregen door verschillende aanleidingen. Echter, met het besef dat de organisatie, de werknemers en de producten integer moeten zijn. Hier zijn al veel goede stappen gezet binnen de organisatie. Door de dynamiek en verschillende incidenten moet het bewustzijn toch worden vergroot. De transitie die werknemers moeten maken vanuit het verleden, speelt hier zeker een rol. Besluitvorming heeft in het verleden minder aandacht gehad en moet door ontwikkelingen zoals de crisis en woekerpolisaffaire veel robuuster en aantoonbaar worden ingebracht en vormgegeven. In de opzet hiervan is de organisatie een eind op weg, mede geïnspireerd door wetgeving. De werking van dit hele proces zal zich nu moeten bewijzen. Iets wat unaniem bij alle respondenten terugkwam is *excellence*. In het verleden is hier totaal geen aandacht voor geweest. Althans, niet zoals het deugdethisch kader dit verwoordt. Alle respondenten denken en vinden ook dat de organisatie hier naartoe aan het werken is. Maar dat dit ook gewoon een must is om mee te kunnen doen in de markt. Voor de praktijk van operationeel risicomanagement is uit de analyse gebleken dat alle aspecten een evidente rol spelen in analyserende, vaststellende en voorspellende activiteiten.

Echter, een aantal aspecten zoals integriteit, besluitvorming en holisme zijn belegd. In meer of mindere mate maar in onvoldoende mate gestructureerd, waardoor de vraag meer is: Hoe kun je en wil je het deugdethisch kader verder operationaliseren en implementeren?

6. Implementatie

Op dit moment wordt het deugdenethisch kader al geïmplementeerd bij een financiële instelling. Een andere organisatie dan waar de case study heeft plaatsgevonden. Ook binnen de onderzochte case ziet men aanknopingspunten om het deugdenethisch kader verder te gebruiken. De manier waarop is nog niet helemaal duidelijk. Wel wordt door de directeur Group Integrity gestreefd naar een zogenoemd geïntegreerd raamwerk. Waar een deugdenethisch kader een meer dan goede plek zou kunnen krijgen. Dit onderzoek heeft laten zien dat een deugdenethisch kader een aanvulling of versterking kan zijn op het huidige risicoraamwerk. Een belangrijk signaal in de interviews is dat het gesprek hierdoor goed op gang komt. Om een operationeel manager te citeren: *“Ik heb dit gelezen en dan denk ik hé, daar denk je wel goed over na en dan kom je wel goed met elkaar in gesprek dus in die zin vind ik het wel een heel mooi middel ja.”* Daarnaast hebben meerdere respondenten gezegd dat het wel een aanvulling kan zijn en dat het feitelijk op zijn minst al als gespreksmiddel geïmplementeerd zou kunnen worden om een groter stuk in zes kleinere stukjes op te knippen en daarmee in een gesprek toch de onderwerpen te kunnen raken. Een andere geopperde manier van twee respondenten is het aanvullen van het huidige framework met het deugdenethisch kader. Om de directeur Group Integrity te citeren: *“Ik vind het grote voordeel van, zeg maar een framework, en dit is er één en je kan er ook andere bedenken, is dat je zeg maar in zo'n framework splits je een groot stuk wat je wilt beoordelen op in stukjes. Je knipt het, zoals je hier gedaan hebt, je knipt het in zes stukken. En vervolgens heb je een aantal bulletpoints, dat zijn eigenlijk attentiepunten. Ik bedoel, volgens zo'n vragenlijst is het wat meer systematisch te benaderen, gewoon eens kijken van wat hebben we nou op elk aspect geregeld? Dwing je jezelf om na te denken. Je dwingt jezelf echt om na te denken van, wat doen we hier nu en is dat voldoende? Zouden we nog meer kunnen doen? Staat dat in balans? Ja. Dus ik zie het vooral als een middel om gestructureerd na te denken.”* Een andere respondent zegt in dit kader: *“Management by walking around, ik denk dat hetzelfde geldt voor het detecteren van risico's of het auditen. Gewoon rondlopen, signalen opvangen. Wat zien de mensen die in de dagelijkse operaties zitten? Hoe ervaren zij het management? Hoe ervaren zij de targets*

die meegegeven zijn? Je kan wel zeggen: klantbelang centraal. Maar is dat ook echt zo? Ga eens een keer op een helpdesk zitten. Ik denk dat daar absoluut groei mogelijk is. In zeg maar een uitbreiding van het risk control framework en dan zit je inderdaad meer op het soft control stuk. Ja.” Het belang wordt onderkend en de discussie over de zogenaamde soft controls dateert al van een flink aantal jaren geleden. Volgens dit onderzoek en mijn bescheiden mening is de deugdenethiek een goed instrument om invulling te geven aan de tekortkomingen of gaten die niet direct worden opgevuld door de huidige, gebruikte methodieken. Om het ERM-model van COSO maar te noemen. Daar wordt dit onderdeel niet in afgedekt. Het is de kracht van de specialist of de manager die het huidige team aanstuurt of er voldoende aandacht wordt geschonken aan de morele deugden en de context waarin ze plaatsvinden. Hierbij zijn, zoals ook al eerder benoemd, praktische wijsheid en gewenning van handelen belangrijke aspecten. Implementeer je dit in de huidige werkwijze dan zal het zich uitbetalen in een stuk veranderkracht en begrip van het handelen van de organisatie. De discussie hoeft mijns inziens niet gericht te zijn op of een raamwerk nu moet worden aangevuld of niet. Het instrument kan gebruikt worden, al is het maar door middel van een gesprek waarin aspecten van deugdelijk handelen tot uitdrukking komen. De implementatie bij de andere financiële instelling vindt plaats door het deugdenethisch kader een onderdeel te maken binnen de analyse van incidenten en operationele verliezen. Deze analyse is belegd bij operationeel risicomanagement. Daar wordt enerzijds gekeken naar het handelen van de betrokken medewerkers en anderzijds naar wat anders had gemoeten. Door dit bij elkaar te brengen, vindt er een interactie plaats om het werkelijke handelen te begrijpen en vervolgens deze ‘gewenning’ te kunnen doorbreken. De lessen leren op dit moment al dat het zelfs terug kan gaan in een proces welke start met de klantvraag. Het doel is om de klanttevredenheid goed te houden maar door het ontstaan van fouten is er een dramatisch gat tussen het beoogde doel en de uitkomst van het proces. Bovenstaande geeft in ieder geval een beeld van een mogelijke implementatie en het nut van de implementatie van een deugdenethisch kader binnen operationeel risicomanagement.

6.1 Obstakels en te verwachte knelpunten bij implementatie

Dat het deugdenethisch kader bruikbaar is, komt helder naar voren uit dit onderzoek. Maar hoe dit nu te implementeren en tegen welke uitdagingen loop je dan aan? Aan de hand van de huidige praktijkvoorbeelden van implementatie, wil ik hier het beeld van de antwoorden op de bovengenoemde vragen geven. Er zijn twee momenten waar ik het deugdenethisch kader bij implementeer. Het eerste moment is de evaluatie als er een incident wordt gemeld. Het tweede moment is als je na de analyse de acties en oplossingsrichting moet kiezen. Bij het eerste moment zit je in het heden. Er is nu wat gebeurd en daar moet iets mee gedaan worden. Alvorens keuzes te maken in de evaluatie, wat ging er mis en waar lag dat dan aan, wordt er in het gesprek doorgevraagd op een aantal zaken. Het tweede moment heeft een repressief aspect (je kijkt alleen terug met een vaststellende blik) en een preventief aspect (je kijkt naar de toekomst hoe zo een gebeurtenis te voorkomen). Dan is van het belang welke actie je nu moet doen en welke acties je in de toekomst moet oppakken om dit blijvend te voorkomen.

Praktijkvoorbeeld bij implementatie

Bij een gesprek met betrekking tot een incident ga je als risk manager met relatief weinig informatie de dialoog aan. Echter, het is van groot belang dat je helder krijgt wat de oorzaak is. Komt het door een menselijke fout, het falen van systemen en processen of is het een combinatie van deze aspecten? Een praktijkvoorbeeld ter illustratie. Bij het doen van een transactie door de afdeling portefeuillemanagement bleek dat zij een handeling hadden moeten uitvoeren bij deze transactie die zij niet hebben uitgevoerd. Zij waren niet op de hoogte van deze afspraak waardoor dit een uitzondering is op het normale proces. Omdat transacties bij de tegenpartijen niet tijdig zijn ingelegd, de afspraak was niet bekend dat portefeuillemanagement dit zelf moest doen, loop je in principe tegen een koersverschil op die in het geval van een verlies niet doorberekend mag worden aan de klant. Dit wetende, ben ik het gesprek aangegaan met de twee betrokken portefeuillemanagers. Ik heb eerst voor mezelf de analyse gemaakt waar we tegenaan kunnen lopen. Wat ik helder wilde hebben is en wilde begrijpen is waarom in

deze situatie op de desbetreffende manier de handeling is uitgevoerd. Kortom, hier komt de parameter lidmaatschap van de theorie om de hoek kijken. Een ander aspect wat ik vooraf al wilde meenemen, is wie en welke interne partijen hier nog meer bij betrokken zijn. Ook om richting een oplossing te denken. Hier speelt het aspect van gemeenschap en holisme een rol. Toen ik tijdens het gesprek de eerste vraag stelde waarom men niet op de hoogte was van een dergelijke afspraak, was het antwoord dat een van de betrokkenen nog maar net in dienst was en daarom dit niet had overzien. Onvoldoende communicatie, zeker in het geval uitzonderingen. Wel hadden de portefeuillemanagers al nagedacht over een oplossing die geen koersverlies met zich mee zou brengen. Het signaal dat bij mij afging was: is dit het enige belang? De voorgestelde oplossing is om met terugwerkende kracht de boeking administratief in het systeem te zetten. Het voordeel: de klant ziet het niet en het financiële verlies is niet materieel. Het helpt als je een stilte laat vallen tijdens zo'n oneigenlijk voorstel. Want na de stilte was hun vraag aan mij: "Of is dit ethisch niet juist?". Ik ben daar niet direct op ingegaan. Ik heb aan hen gevraagd voor welke partijen de transactie is gedaan (deze zijn ook onderdeel van dezelfde financiële instelling). Vallen deze onder dezelfde entiteit? Zo ja, dan zouden we nog met de afdeling operations (zij zijn verantwoordelijk voor de administratieve verwerking) moeten afstemmen of dit proces en systeemtechnisch wel mogelijk is. Het antwoord op de juridische aspecten was dat de portefeuillemanagers dit niet wisten. Hieruit bleek dat er nog een partij zou moeten aanschuiven, de frontoffice. De relatiemanager, die deze klant behandelt, hebben we gevraagd erbij te komen om antwoord op deze vraag te geven. Tijdens het wachten gaf ik aan dat je volgens boekhoudregels niet anti-gedateerd mag boeken, tenzij je binnen een juridische entiteit boekt en het een overboeking is tussen grootboekrekeningen van een en dezelfde balans. Het mooie was dat nu de portefeuillemanager zelf zei: "Dus je vindt het voorstel niet ethisch?" Nu kon ik hier simpel op antwoorden dat dit in principe niet zo was. Maar ze begreep nu wel waarom niet. Integriteit en compliancy is dus niet alleen een kwestie van klantbelang centraal en minimaal verlies voor de organisatie om je fout de minste impact te geven. De relatiemanager bevestigde dat het een juridische entiteit was. Na

deze bevestiging wilde men de transactie gewoon met terugwerkende kracht gaan boeken. Mijn reactie was dat mensen nog niets geleerd hebben. We moeten onze collega's van de afdeling operations hier nog om goedkeuring vragen. Als afronding heb ik voorgesteld dat alle afspraken, vervolgacties en conclusies worden vastgelegd en gedocumenteerd. Deze handelingen heb ik bij de portefeuillemanager neergelegd voor de leercurve en de juiste verantwoordelijkheid. Als ik voor het einde van de dag de conclusie van de relatiemanager, de afstemming met de afdeling operations en haar goedkeuring over de mail zou krijgen, dan zou ik mijn akkoord geven en kon het zo uitgevoerd worden. Echter, de opmerking van de portefeuillemanager bleef dat het maar een administratieve boeking was en waarom het dan zo moeilijk was om dit terug te draaien. Maar ze legde zich er maar bij neer. Voor mij werd een aantal zaken hiermee wel heel transparant. Door het gebruik van het deugdenethisch kader kon ik het gesprek gaande houden en de juiste verantwoordelijkheden bij elkaar betrekken. Het knelpunt om dit ook zo te implementeren, is dat ik inzag dat de doelen die gesteld zijn in het verleden nog steeds het gedrag bepalen. Ik miste de intrinsieke motivatie in dit voorbeeld om de dingen goed te doen en om te besluiten welke mogelijkheid de 'juiste' is. Als doel stellen dat klantbelang centraal staat en in deze markt elk verlies ontweken moet worden, kan dus tot irrationele processen leiden. Het knelpunt dat bij deze implementatie naar boven kwam, is dat de gewenning van het handelen en de focus hierin niet op korte termijn verandering gaat brengen. Het zal de kunst van de herhaling worden. Wat ook een mogelijk obstakel is, is dat je in je beoordeling wordt afgerekend op de incentives voor gemaakte operationele verliezen en gedrag afdwingt dat je niet met alle belanghebbenden in gesprek gaat. Als het maar voor jezelf geregeld is. Het laatste punt is mijns inziens het lastigst om op te lossen tijdens de implementatie. Hoe bevorder je juist de samenwerking en niet het eilandgedrag? De theorie is er duidelijk over: excellent gedrag wil op zichzelf niet beloond worden. Hier ligt toch wel een deel van de oplossing. Het zichtbaar maken van excellent gedrag. Naast deze knelpunten heeft dit voorbeeld in de implementatie laten zien dat het gesprek goed op gang komt, je de juiste belanghebbende aan tafel krijgt en het besluitvormingsproces integer en juist verloopt. Alleen bovengenoemde aspecten kun je als een verrijking zien. Geen modder

gooien maar constructief naar een totale oplossing werken. Waarbij er ook acties worden gedefinieerd en gemanaged om in de toekomst deze fouten niet meer te maken. Een ander voorbeeld waarmee ik concreet met het deugdenethisch kader aan de slag ben gegaan, is het product approval proces (PAP). Ik heb een checklist gemaakt die door een aantal specialisten vooraf moet worden doorgelopen, alvorens tot besluitvorming te komen over het wel of niet gaan aanbieden van het desbetreffende product. In de checklist is het deugdenethisch kader verwerkt. Hier moet vooral uit blijken of het geen woekerproduct is en of de belangen van alle betrokkenen in balans zijn. Op dit moment moet de werkwijze nog door de directie worden goedgekeurd. Het is nog niet in gebruik. De verwachte knelpunten bij implementatie hiervan, is het documenteren van alle stappen en het tijdig aangesloten krijgen van alle specialisten. Het zal zeer administratief aanvoelen en bepaalde functies of afdelingen zullen zich beperkt gaan voelen. Hierbij moet je denken aan een frontoffice en productontwikkeling. Want er zal nu meegekeken worden door risk management, compliance maar ook door de afdeling ESG (Environmental, Social en Governance). Dit betekent dat 'time to market' een grotere uitdaging gaat worden. Doorlooptijd en snelheid zijn aspecten die in het verleden, zonder PAP-proces, meer gezag kenden dan nu. Ook in dit voorbeeld zal in de eerste periode veel geëvalueerd moeten worden om tot een excellent gebruik te komen van dit instrument.

6.2 Samenvatting realisatie en knelpunten bij implementatie van het deugdenethisch kader

De parameter lidmaatschap is in de vorm zoals de theorie het bespreekt niet geheel toepasbaar binnen het domein van operationeel risk management. Je merkt dat bijvoorbeeld lidmaatschap veel raakvlakken heeft met HRM-zaken. Je kunt echter in dit voorbeeld wel een stuk van de theorie toepassen. Namelijk hoe handelen 'leden' door bepaalde incentives? Hierdoor ontstaat voor lidmaatschap een knelpunt voor wat betreft implementatie. Je kunt wel analyseren en het vermoeden hebben dat er verbetering of verandering zou moeten komen in het gedrag op individueel niveau. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in dit geval bij andere afdelingen belegd.

De andere parameters kunnen wel op een meer structurele manier worden geïmplementeerd. Hier zijn echter bij de implementatie nog wel wat bruggen te bouwen en hordes te nemen. In het algemeen is de kans van slagen gekoppeld aan een goede dosis geduld om steeds maar weer uitleg te geven, vragen te stellen en het belang aan te geven. Wat mij opvalt, is dat financiële instellingen en dus ook verzekeraars gebukt gaan onder een last van jarenlange gebruiken. Werknemers zijn over het algemeen genomen lang in dienst en doen de dingen dus ook al jaren op een bepaalde manier. De gewenning die hierdoor is ontstaan, geeft een enorme uitdaging om de verandering in het gedrag tot stand te brengen. De professionals die gebeurtenissen en mogelijke oplossingen moeten beoordelen, zullen zich praktische wijsheid eigen moeten maken. Ook hier hebben we een kritische succesfactor te pakken voor implementatie. Toch zijn er ook successen en meer constructieve ontwikkelingen die ook de implementatie bevorderen. Als gevolg van alle ontwikkelingen van de afgelopen jaren, zijn de meeste mensen binnen financiële instellingen zich ervan bewust dat er een andere weg ingeslagen moet worden. Dit maakt deugdenethiek toch veel beter bespreekbaar waardoor gesprekken goed op gang komen. Voor wat betreft besluitvorming zie je dat, ondanks het knelpunt van een grotere administratieve last, de motivatie goed is en de wil om bijvoorbeeld producten goed te beoordelen op integriteit en duurzaamheid het wint. Neemt niet weg dat ook hier knelpunten zijn voor implementatie, maar deze zijn wat meer technisch van aard. Daarbij kun je denken aan zaken als: hebben we de juiste expertise aan tafel, zijn we volledig of snappen we wel hoe we een checklist moeten toepassen? Alleen deze houding al geeft vertrouwen voor de toekomst. Het ademt een andere intrinsieke motivatie. Daarnaast wordt het onderschreven door de top van de organisatie. Zij geven in die zin hier ook het voorbeeld in. Haar besluiten moeten aantoonbaar gedocumenteerd zijn. Een belangrijke vraag is vanzelfsprekend of financiële instellingen de verandering wel kunnen maken. Als je het mij vraagt, denk ik dat ze het wel kunnen. Maar of er voldoende tijd wordt gegeven of voor is, zal de toekomst ons leren. Hoe graag iedereen ook zekerheid zou willen, dit blijft toch de grootste onzekerheid. Dus is dit wellicht ook de grootste horde voor de implementatie, een obstakel waar geen invloed op uitgeoefend kan worden. Dit betekent simpelweg erop of eronder voor financiële instellingen.

7. Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek zal een evaluatie geven vanuit een deugdenethisch kader op de praktijk en theorie van operationeel risicomanagement. In het onderzoek is duidelijk geworden dat (deugden)ethiek een onderwerp is welke behoorlijk leeft in de organisatie en haar medewerkers. Door de maatschappelijke discussies en het gemis van vertrouwen in de betrouwbaarheid en integriteit van verzekeringsproducten en de financiële instellingen als sector, is zelfreflectie van organisaties en medewerkers wat meer gewoon dan voorheen. Het is een gegeven dat organisaties deze crisis en affaires nodig hebben gehad om tot het besef te komen dat het zo niet verder kan. Toch zal gedrag en handelen continu onderhevig moeten zijn aan een vorm van evaluatie. Naast intrinsieke motivatie zal deze evaluatie ook objectief belegd moeten worden. Omdat operationeel risicomanagement tal van handelingen van mensen en processen raakt, maar ook het gedrag van medewerkers zou moeten evalueren op zijn minst in incidenten, is ervoor gekozen dit onderdeel van de organisatie te evalueren vanuit een deugdenethisch kader. Wat zijn dan de conclusies van de evaluatie op de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement? Deze zullen hieronder worden weergegeven. In eerste instantie zullen voor de onderzochte case daaruit algemene conclusies worden getrokken. Daarnaast zal vanuit de vraag wat de aanvulling van een deugdenethisch kader kan zijn op de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement, het antwoord worden gegeven in de aanbevelingen. Deze zullen ook worden gesplitst in aanbevelingen voor de onderzochte case en algemene aanbevelingen voor verzekeraars.

7.1 Conclusies case

De conclusies zullen worden verdeeld in conclusies van de impact van een deugdenethisch kader op de theorie van operationeel risicomanagement en de praktijk van operationeel risicomanagement van de onderzochte case. Daarna zullen algemene conclusies voor verzekeraars worden aangegeven.

Met betrekking tot de impact op de theorie van operationeel risicomanagement, kan naar aanleiding van de bevindingen, het volgende voor de onderzochte case geconcludeerd worden:

- De praktijktheorie geeft in essentie de ruimte om de zes parameters van bedrijfsethiek van Aristoteles toe te passen. Dit is echter niet structureel waar te nemen. De component interne omgeving voldoet voor de parameters *gemeenschap*, *individu* en *integriteit*. Deze parameters zijn hier in voldoende mate terug te vinden. De parameter *excellence* is hier onvoldoende terug te vinden. Er zijn geen duidelijke prikkels voor mensen. Bij overtreding van regels is wel duidelijk wat het gevolg is; repressief. In het geval van belonen, als stimulans dus preventief, zijn er geen duidelijke aanwijzingen gevonden.
- Voor de andere zeven componenten is er geen structurele verankering. Dit omdat het deugdenethisch kader als zodanig geen onderdeel is van de theorie voor operationeel risicomanagement en daarmee ook niet is verankerd in beleid en het risicoraamwerk.

Met betrekking tot de impact op de praktijk van operationeel risicomanagement, kan naar aanleiding van de bevindingen, het volgende voor de onderzochte case geconcludeerd worden:

- Voor de parameter *gemeenschap* zie je een ontwikkeling dat er meer commercieel gedacht moet worden ten opzichte van vooral deskundig te zijn. Dit vraagt een andere observatie van een operationeel risk manager (ORM'er). Hier kunnen we concluderen dat de transitie nog niet helemaal is gemaakt in de praktijk en door de organisatie in handelen naar de nieuwe context.
- Het belonen van middelmatig gedrag zal zeker niet leiden tot een excellente organisatie, aldus de respondenten. Het aanmoedigen van slechts enkele vaardigheden en talenten ligt ten grondslag aan de wereld voor de crisis. Het geld kwam toch wel binnen, dus de noodzaak voor excellentie was er niet. Alleen bij die mensen die intrinsiek gemotiveerd waren. Het bewustzijn moet ook nog echt landen bij de mensen in de organisatie. Het risicobewustzijn moet beter en zie

- hier ook de rol voor operationeel risicomanagement. *Excellence* als parameter is niet onvoldoende zichtbaar. De wil en de must om er naartoe te groeien, zijn zeer duidelijk waar te nemen.
- Het innerlijk kompas van medewerkers, lidmaatschap, en het niet goed functioneren hiervan, zijn pas achteraf zichtbaar voor de ORM'er door middel van incidenten en/of operationele verliezen. De conclusie is dan ook dat raamwerk onvoldoende, preventieve instrumenten biedt om dit goed vooraf vast te stellen.
 - Integriteit is meer dan goed ondervangen binnen het risicoraamwerk. Daarom is goed te zien dat op dit aspect men al klaar is om de stap naar excellentie te zetten. Het ontbreken van een aanvulling binnen het raamwerk van bijvoorbeeld het deugdenethisch kader, maakt de stap naar optimaal functioneren voor de parameter *integriteit* nog wel lastig.
 - De organisatie maakt theoretisch behoorlijke vorderingen in het deugdelijk maken van besluitvormingsprocessen en besluiten. De opzet is al goed vormgegeven, mede afgedwongen door de regelgeving. De effectieve werking van dit geheel is nog niet af, waardoor een evaluatie daarvan nog niet te maken is. De ontwikkelingen zijn zeer zeker meer dan positief te benoemen. Een belangrijke taak voor de ORM'er om dit stuk goed te implementeren in het risicoraamwerk.
 - Holisme is al sinds de jaren negentig een bewust begrip binnen de organisatie. Er wordt gesproken over een gebalanceerd stakeholdersmodel. De aandeelhouder wordt zeker niet behandeld als de enige belanghebbende binnen deze organisatie. Veder is vast te stellen dat er zichtbaar binding wordt gezocht met de maatschappij door een actief maatschappelijk verantwoord ondernemen-beleid. De organisatie en ook de praktijk van operationeel risicomanagement is hier goed van doordrongen.

7.2 Algemene conclusies voor verzekeraars

Het doel van dit onderzoek was om de impact van een deugdenethisch kader op de theorie en praktijk van operationeel risicomanagement binnen verzekeraars vast te stellen. Dit is tevens ook de centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek.

Complementair aan de onderzoeksvraag is: Kan een deugdenethisch kader ook een aanvulling of verrijking zijn voor het risicoraamwerk van verzekeraars en een instrument zijn voor de operationeel risico manager? De laatste twee opmerkingen worden in de aanbevelingen meegenomen.

Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag kan in eerste instantie kort worden geformuleerd. De impact van het deugdenethisch kader is groot. Zoals altijd zijn er wel wat nuances te maken, die ook hier op zijn plaats zijn.

De algemene conclusies voor verzekeraars zijn:

- Van oudsher is er veel aandacht voor lidmaatschap en gemeenschap. Echter, de veranderende markt en omgeving vragen een transitie die intern nog niet gemaakt is. In de visie en de strategie wellicht wel maar door gewenning in het handelen van medewerkers zal er nog werk aan de winkel zijn voor onder andere operationeel risicomanagement om deze transitie in handelen te kunnen faciliteren.
- De gebruikte theorie en dus ook de praktijk voor operationeel risicomanagement maakt niet bewust gebruik van deugdenethiek. Hierdoor is er geen structuur te ontdekken voor de zes parameters van de bedrijfsethiek van Aristoteles binnen de theorie en de praktijk van operationeel risicomanagement. Hier is wel een nuance op zijn plaats. De parameter *integriteit* is bij veel verzekeraars al beter ontwikkeld. Besluitvorming wordt ook sterk aangezet door de toezichthouder en er worden ook al eisen gesteld in regelgeving. De ontwikkelingen gaan daarin hard.
- Verschillende raamwerken zijn nog onvoldoende geïntegreerd. Zoals internal audit en compliance met risicomanagement.

7.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek was gericht op een evaluatie. Daarmee dus niet direct gericht op het geven van aanbevelingen. Toch zijn uit het onderzoek wel een drietal bruikbare aanbevelingen te maken. Die, mits opgepakt, wel een verrijking kunnen zijn van een algeheel begrip van situaties en het handelen van mensen. Het uiteindelijke doel is natuurlijk een optimaal functionerende organisatie met medewerkers die zich gelukkig voelen in het uitoefenen van hun beroep. Ook zijn financiële instellingen en dus ook verzekeraars op zoek naar een elixer die voorkomt dat je woekerproducten krijgt en dat de zo verweten graaicultuur geen kans kan krijgen zich te ontwikkelen. Dat groei niet alleen gebaseerd is op financiële groei maar op de gulden middenweg van meerdere facetten, die als som een bepaalde mate van groei zouden moeten opleveren. Vanuit deze gedachte en de concrete bevindingen en conclusies kunnen de volgende aspecten worden aanbevolen voor operationeel risicomanagement:

- Het deugdenethisch kader kan gebruikt worden als gespreksinstrument om het gesprek over de inhoud op gang te brengen en daarmee ook de context waarin het handelen plaatsvindt beter te kunnen evalueren.
- Het deugdenethisch kader gebruiken als een framework dat je dwingt om systematisch na te denken over deugdenethische aspecten. Je splitst een groot stuk op in zes of meer kleine stukken. Daarmee kun je kijken wat je nou op welk aspect hebt geregeld. Jezelf dwingen om na te denken over wat er nu gebeurt in de organisatie en of dit wel in balans is.
- Het doen van vervolgonderzoek en daarin alle aanwezige raamwerken onderzoeken en evalueren met het deugdenethisch kader, gebaseerd op de theorie van Aristoteles. Concreet betekent dit dat financieel risicomanagement, internal audit en compliance meegenomen moeten worden in de scope van het onderzoek.

8. Reflectie

De kickoff bij de start van de opleiding voorspelde mij, achteraf bezien, hoe het proces van twee jaar zou verlopen. Aan het einde van de kickoff moest ik met mijn geformeerde groepje een symbool maken en deze vervolgens presenteren. Wij kozen voor een vliegtuig. En omdat ik niet bijster handig ben met mijn handen, was mijn rol dus de presentatie. In deze presentatie gaf ik aan dat het vliegtuig symbool stond om door diepe dalen te kunnen vliegen en hoge toppen te kunnen bereiken. Samengevat is dit ook de werkelijkheid geworden. Keuzes maken, ook voor wat betreft de te volgen basisvakken en major, bleken toch zeer lastige momenten. Zeker voor de major. Mijn twijfel zat vooral tussen de vakken Management van verandering en Leiderschap, Management en Bestuur (LMB). Ik heb op gevoel gekozen voor LMB. Ik kan niet anders zeggen dan dat ik voor mijzelf meer dan de juiste keuze heb gemaakt. Er lag echter in dit vak nog een behoorlijke uitdaging te wachten; het laatste onderdeel de thesis. De deugdenethiek van Aristoteles was voor mij de manier waarmee ik het onderzoek wilde doen. Dit ook gebaseerd op het gevoel dat het gedachtegoed van Aristoteles ook echt implementeerbaar moet zijn voor de riskmanagement-functie binnen financiële instellingen. En dat geloof ik nog steeds. Het doen van onderzoek op basis van de deugdenethiek betekende twee dingen: het onderzoek moest normatief zijn en de coach hiervoor was Ben Wempe.

Op de opleiding leren we veel maar niet hoe nu zo'n normatieve benadering uit te werken in een onderzoek. Dit fenomeen heeft mij behoorlijke zorgen opgeleverd. Ik kon Ben niet altijd volgen in de methodische benadering. Lag dit aan mijn beperkingen of aan de indoctrinatie van kwantitatief versus kwalitatief onderzoek? Ik denk aan beide. Als Ben het vertelde ging ik vaak weg met het gevoel 'nou dat is wel te doen'. Eenmaal achter m'n laptop werd het verhaal dikwijls toch minder eenvoudig. Enfin, gelukkig bleef ik de focus houden op mijn onderzoeksonderwerp die zowel Ben als mijn meezer Juup Essers interessant bleven vinden.

Gedurende het proces vond ik het bij tijd en wijle erg lastig om Ben te blijven volgen in zijn opmerkingen. Ik kon niet goed inschatten wanneer stukken nu in ieder geval voldoende waren. Ook mede ingegeven door mijn niet wetenschappelijke schrijfstijl. De uitdaging bleek erg groot om Ben voor mijn gevoel aangesloten te houden. Tegelijkertijd had Ben het idee dat hij mij demotiveerde, dat was zeker niet het geval! Ik ben blij dat Ben en Juup, die elkaar kennen en dezelfde studie hebben gedaan, het anders benaderden waardoor ik de feedback van beide begeleiders een plek kon geven. Ik maakte wel mijn eigen keuzes en ben benieuwd of dit ook in mijn cijfer te merken zal zijn, vast.

Ik heb twee zeer moeilijke momenten ervaren in het onderzoek. Een ziekteperiode kruiste mijn pad en het daadwerkelijk kunnen beginnen met de dataverzameling had nog wel strubbelingen waar ik zelf geen grip op had. Dit zijn de momenten waarop je merkt dat je over doorzettingsvermogen beschikt en dat een scriptieproces een eenzaam proces is. Ik heb hier veel gehad aan de steun van Ben met wie afspreken bijzonder makkelijk ging en ik daardoor altijd het gevoel had dat hij er voor me was. Ook van Juup heb ik veel steun gehad en pas op een later moment begreep ik dat hij mij in de gesprekken toch behoorlijk toetste op mijn kennis. Juup en Ben waren ook verschillend in de benadering. De een meer gericht om toch de schrijfstijl beter te krijgen, de ander meer gericht op de kracht van de persoon. Boeiend en motiverend voor mij om hier het beste van te maken. Het lastigste vond ik toch alles goed op papier te krijgen en te voldoen aan alle geldende eisen, bang om fouten te maken. Kortom, het is dus echt een proeve van bekwaamheid.

Ik ben een praktijkmens en op sommige momenten ongeduldig. Wat natuurlijk met twee intellectuele mensen als begeleiders, misschien niet altijd verstandig is. Ook ik zal hier voor mijzelf de gulden middenweg in moeten vinden. De kracht van mijn onderzoek ligt volgens mij dan ook vooral in de bruikbaarheid in de praktijk. Zoals met alle uitdagingen in het leven komt het zwaarste moment als de finish in zicht is. Dit was ook zo tijdens dit proces. Het moment waarop je een keuze gaat maken tussen meer

kwaliteit of resultaat. Bij mij was het niet anders, ik wist dat het beter kon maar tegelijkertijd moest het ook af. Echter, ik kon wel leven met wat er lag en ik ben bijzonder trots dat ik deze prestatie heb kunnen leveren. Ik heb uiteindelijk van een ieder en van het geheel enorm geleerd. Ik kijk met prettige herinneringen terug op een mooie tijd. Zal ik het missen? Vast wel. Nu is het tijd om me weer nadrukkelijk te voegen bij andere dingen, waarvan mijn gezin het belangrijkste is.

Literatuurlijst

Abma, T.A.M., Widdershoven, G.A.M. (2006). "*Responsieve methodologie*". Den Haag: Lemna

Ackert, L.F., Church, B.K., Deaves, D. (2003) Emotion and Financial Markets, Economic Review Second Quarter 2003

Ambert, A., Adler, P., Adler, P., Detzner, D (1995) "*Understanding and Evaluating Qualitative Research.*" Journal of Marriage and Family, volume 57, No. 4, blz. 879-893

Bos, W.J. en Visser C.A. (2004), Code corporate governance haalt bezem door risicomanagement, Financieel Dagblad, september, p.9.

Bryman, A., Bell, E. (2007). " Business Research Methods". Second edition. Oxford university press, Oxford.

Commissie corporate governance (2003), De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en beste practice bepaling, 9 december 2003, p. 3-7.

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary and Framework, www.coso.org.

Daniels, N. (2003) Virtue Ethics. Stanford Encyclopedia of Philosophy.

De Nederlandsche Bank, Amsterdam Nederland, handboek FIRM , november 2005

Ferrell, O. C. & Fraedrich, John & Ferrell, Linda: 2002, 'Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases' Boston: Houghton Mifflin Company, p. 6

Hoekstra, A (2006) Integriteit vanuit deugdenethisch perspectief, filosofie in bedrijf-nr 2- jaargang 17- juni 2006

Hupperts, C., Poortman, B. (2008) Aristoteles: Ethica Nicomachea. Uitgeverij Damon. Budel, tweede druk.

Hurtshouse, R. (2003) Virtue Ethics. Stanford Encyclopedia of Philosophy.

Kaptein, M (2005) Een deugdenleer van de controleur, MAB- januari 2005

Keulen, S. van (2010), Innovatie sleutel tot herstel vertrouwen maatschappij in de financiële sector, Financieel Dagblad, februari p.8.

Lalkens, P. & Verbeek, J. (2010), Boer die bankiers iets kan leren over imago, Financieel Dagblad, januari p.5.

Monzon, T (2010), Solvency II is als paard van Troje voor verzekeraars, Financieel Dagblad, juli p.7.

Mooij-Valk, S. (1999) Marcus Aurelius: Persoonlijke Notities

Princen, C. (2012), Als je naar de top wilt, kost dat wat, NRC Handelsblad, 19 mei 2012

Ridder, W.P. de (2006), Risicobeheersing met toegevoegde waarde; Een actieonderzoek naar de introductie van operationeel risicomanagement bij een verzekeringsbedrijf.

Saunders, M.N.K., Lewis P., Thornhill A, en Smitt, P. (2003), 'Research Methods for business students', 3e editie, Essex: Pearson Education Limited.

Smith, T. W. (1999). Aristotle on the conditions for and limits of the common good. *The American Political Science Review*, 93(3), pp. 625-636.

Solomon, R.C. (1993) Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business. Oxford University Press, New York, Oxford.

Soppe, A (2002) Financieel management en ethiek, MAB- juni 2002

The Economist Newspaper Ltd (2001) Business Ethics: Facing up to the issues

Wolzak, M. & Couwenbergh, P. (2012), 'Door de grote bedragen in de financiële sector voelen werknemers zich bijzonder, uitverkoren', Financieel Dagblad, 9 juni 2012 p.30.

Gebruikte documenten Case

- HRM beleid
- Integriteit beleid
- Fraude beleid
- Klokkenluiderregeling (Regeling Melding Misstanden)
- Risico management beleid
- Jaarverslag 2011 (inclusief MVO verslag)
- “Duurzaam ondernemen bij Delta Lloyd Groep”, Nijenrode Business Universiteit, 28 mei 2010
- Scenario’s 2010-2025
- Delta Lloyd Magazine, april 2012, interview bestuursvoorzitter
- Gedragscode boekje

Bijlagen

Bijlage 1

Overzicht interviews alleen functies (vertrouwelijk)

Respondent	Functie
1	Directeur Group integrity
2	Directeur Group audit
3	Manager Claims Particulier Schadebedrijf
4	Senior SOx auditor
5	Compliance officer
6	Risk Officer Enterprise Risk Management
7	Senior Risk manager Enterprise Risk Management

Bijlage 2

Onderwerpen / vragenlijst ten behoeve van de interviews

- Introductie
- Uitleg onderzoek
- Context en doel interview
- Uitleg werkwijze interview en gebruik van uitkomsten:
 1. Tijdsduur
 2. Toestemming opnemen interview (waarborg vertrouwelijkheid)
 3. Member check: validatie juistheid uitwerking door geïnterviewde

- Interview
 1. Openingsvraag: Kunt u iets vertellen over de bedrijfscultuur en de heersende cq afgesproken normen en waarden binnen Delta Lloyd?
 2. Is gedrag en cultuur de afgelopen jaren aan verandering onderhevig geweest?
 3. Is risicomanagement een hulpmiddel om bewustzijn te verbeteren?
 4. Faciliteert de toezichthouder hier ook in?
 5. Welke van de zes parameters van de bedrijfsethiek vindt u het meest van toepassing voor u organisatie? Waarom en wat is de status op dit moment?
 6. Dank voor u medewerking.