

Risicomanagement: het onbeheersbare willen beheersen

Dogma en fictie

We willen als maatschappij, als burger, maar ook als bestuurder en overheid geen risico's meer aanvaarden. En er al helemaal niet op aangesproken worden! Dus doen we aan risicomanagement. We ontwikkelen procedures en regels en pretenderen vervolgens dat alles onder controle is. Maar in een omgeving waar 'schuld' en 'boete' zwaarder wegen dan lof en waardering, doen mensen meer hun best om geen fouten te maken dan om met goede ideeën te komen en deze trachten te realiseren. Dat is slecht nieuws voor innovatief omgaan met bestaande risico's en het herkennen van nieuwe dreigingen.

Peter van der Knaap

'Om te blijven presteren in de huidige turbulente markt, verdient het risicomanagement van uw onderneming de hoogste prioriteit. Zeker nu corporate governance hoog op de politieke en bestuurlijke agenda staat'. Een willekeurige openingszin op de webzijde van een bekend adviesbureau. Wie op Google 'risicomanagement' intypt, krijgt binnen 0,17 seconden ruim 13.500 pagina's in het Nederlands voor risicomanagement. Ook binnen de overheid is het inventariseren en vervolgens managen van risico's erg populair. De Bouwdienst van Rijkswaterstaat heeft bijvoorbeeld met externe adviseurs een methode voor risicomanagement van infrastructuurprojecten ontwikkeld. De ervaringen zijn positief: 'Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's die zich kunnen voordoen bij een project, kunnen deze worden voorkomen of eventuele ernstige gevolgen worden beperkt.'

Are you in control?

Dat risicomanagement meer en meer wordt toegepast als instrument om risico's te beheersen, lijkt logisch. Maar het succes gaat verder. Het wordt steeds meer gezien als de integrale wijze van sturen, beheersen en verantwoorden. Onder het mom van prangende vragen als 'Are you in control?' dringen adviseurs en risicospecialisten zich in drommen op. Met in hun kielzog de controleurs: wie zijn bedrijfsvoeringsrisico's niet zegt te beheersen, vormt immers een risico.

Zegt te beheersen. 'Zegt', soms schuilt het addertje - het risico, zo u wilt - onder een klein woordje. In een vlammend en toegankelijk geschreven essay 'The risk management of every-

ledere nieuwe ramp of tegenspoed bevestigt het belang van risicomanagement.



Peter van der Knaap: 'Veel risicomanagement is er vooral op gericht schade aan de eigen organisatie te voorkomen.'

thing' gaat Michael Power in op de gevaren van een te strikt ingevoerd risicomanagement. Power, bekend van onder andere het boek *'The audit explosion'*, meent dat de opmars van risicomanagement maar gedeeltelijk te verklaren valt uit het feit dat de wereld steeds risicovoller is geworden. Dat beeld, we leven in een op hol geslagen wereld die nodig in de goede banen geleid moet worden, is trouwens wel krachtig. Iedere nieuwe ramp of tegenspoed bevestigt het belang van risicomanagement. Het maakt weinig uit of het dan gaat om de Twin Towers, Enschede, Volendam, terrorisme, tegenvallende olievoorraden of glad ZOAB.

Kleren van de keizer

Centraal in het concept risicomanagement is een paradoxaal geloof in de beheersbaarheid van het onbeheersbare. Van een dogmatisch toegepast risicomanagement gaat de suggestie uit dat alle belangrijke risico's van tevoren gekend kunnen worden. Dat het mogelijk is om met behulp van anticiperende maatregelen de kans dat deze risico's daadwerkelijk tot rampen, ongelukken of andere vormen van ellende leiden tot nul te reduceren.

Iedereen die daar maar even over nadenkt, weet dat dat fictie is. Leen Pape, partner bij PWC, waarschuwde laatst op een congres voor het creëren van een schijnzekerheid. Ook Ab Lambarts, CFO van Rijkswaterstaat, meent dat we niet naar volledigheid moeten streven: goed risicomanagement is niet statisch. En toch hebben veel overheden en andere grote organisaties (zoals banken, verzekeringsmaatschappijen en energiebedrijven) het gevoel dat ze altijd moeten doen *alsof* ze alles onder controle hebben.

Valkuil 1: Sleutels zoeken onder de lantarenpaal

Power schetst in dat verband drie valkuilen van risicomanagement. De eerste laat zich samenvatten als het bekende zoeken naar verloren sleutels onder de lantarenpaal. Het in kaart brengen van risico's leidt – hoe nuttig ook – tot het kennen van het bekende en het beheersen wat we kunnen beheersen. Het resultaat is *managing the manageable*. Als daar te veel energie in gaat zitten, kan dit ten koste gaan van het onderkennen van nieuwe, onbekende risico's.

Valkuil 2: Proceduralisme

Veel van het 'georganiseer' rond risico's leidt tot een schier onbevredigbare behoefte aan informatie, controle- en toezichtmechanismen. Aan verantwoordingsvormen en afspraken om aansprakelijkheidsvraagstukken in goede banen te leiden. Power vat dit als volgt samen: *'Although marketed in the name of outcomes, the new risk management demands a procedural and auditable set of practices because control must be made increasingly publicly visible and because organisational responsibility must be made transparent'*. Dat dit leidt tot extra wet- en regelgeving laat zich raden. Het zijn trouwens niet alleen overheden die zich hieraan bezondigen: de Sarbanes Oxley Act en de Code van Tabaksblatt zijn voorbeelden die het meest in het oog springen.

Valkuil 3: Management van publiciteitsrisico's

Geen erger schade dan imagoschade. Hoewel zorg om imagoschade al zo oud is als de wereld (vijgeblaadje, anyone?) lijkt de risicobeleving ervan pas goed op gang te zijn gekomen door het heen en weer gesleep met de Brent Spar. De media spelen hierbij een belangrijke rol: zij zijn er immers als de kippen bij als iemand ergens 'schuldig' aan moet worden bevonden. Dit leidt tot wat Power *reputational management* noemt: bedrijven en overheidsorganisaties richten zich niet langer op het indammen van de risico's van rampen en ongelukken zelf, maar op de imago- of publiciteitsrisico's van slecht risicomanagement.

Lastige kost. Extra gecompliceerd wordt het, als bedacht wordt dat mensen in het dagelijks leven weinig rationeel met risico's omgaan. Iemand weet bijvoorbeeld dat autorijden gevaarlijker is dan vliegen, maar kiest er desondanks voor om naar

Angst om fouten te maken is slecht nieuws voor innovatie.

Nice te rijden in plaats van te vliegen. Het is interessant om te zien dat er in de publieke opinie verschillend wordt geoordeeld over auto- en treinongelukken. Bij de laatste categorie zijn er immers veel meer partijen om 'schuldig' te verklaren. Paul 't Hart spreekt in dat verband treffend van de inquisitiedemocratie.

Risicomanagement: absoluut zinvol

Om misverstanden te voorkomen: risicomanagement is absoluut zinvol. Een systematische en rationele benadering van risico's kan ertoe bijdragen dat publieke middelen dáár worden ingezet waar de opbrengst in termen van geredde levens, uitgespaard leed enzovoort het grootste is. Ik zal de laatste zijn om de waarde daarvan te ontkennen. Alleen al het bespreekbaar maken van systematische risico's is een grote verdienste van risicomanagement.

Nadenken of noodlot

Op sommige punten schiet de analyse van Power naar mijn smaak dan ook door. Zo schetst hij het schrikbeeld dat - als gevolg van risicomanagement - voor elke ramp een oorzaak en een schuldige gevonden moet worden, ook als er sprake is van 'pure verrassing' of 'toevalligheid'. Hij geeft het voorbeeld van de recente aardbevingsrampen in Turkije, waarbij onmiddellijk werd gewezen op gebrekkig toezicht op de naleving van bouwvoorschriften. Is dat het ontkennen van toeval en noodlot? Ik meen van niet: hoewel niemand natuurlijk schuldig is aan een aardbeving, kunnen zorgvuldig opgestelde en nageleefde bouwvoorschriften wel degelijk bijdragen aan het voorkomen van slachtoffers van dergelijk natuurgeweld.

Doen alsof

Ondanks deze misser is de waarschuwing van Power niet minder relevant: een te strikte, te regelgeleide toepassing van risicomanagement kent een aantal valkuilen. De grootste daarvan schuilt in het systematisch willen beheersen van publiciteits- en positierisico's. Overheden, toezichthouders en experts kunnen zich daardoor gedwongen voelen om te doen alsof zij alle risico's kennen en onder controle hebben. De maatregelen die de Barings Bank trof om zich een tweede Nick Leeson te besparen, vormen een mooi voorbeeld. Een moeilijk te controleren risico (een doorgeslagen werknemer) wordt onder het mom van risicomanagement vervangen door zaken die wel te controleren zijn (regels en procedures bij het aangaan van verplichtingen).

Vorbij de angst

Vervolgens gaat iedereen hard zijn best doen om geen fouten te maken. Dat is slecht nieuws voor innovatie. In een omgeving waar 'schuld' en 'boete' zwaarder wegen dan lof en waardering, is het niet meer dan logisch dat mensen meer hun best doen om geen fouten te maken dan om met goede ideeën te komen en trachten deze te realiseren. Het is dus zaak om niet alles 'dicht te regelen': we moeten leren leven met onzekerheid. Twijfel en 'open aandacht' (in plaats van vooropgezette schijnzekerheid) moeten worden gekoesterd. Negatieve, verontrustende feedback wordt gewaardeerd in plaats van afgestraft. Het belang van afwijkende meningen, van eerlijke oordelen van experts en uitvoerders valt moeilijk te overschatten. Meldingen over vergissingen en *near accidents* van bijvoorbeeld artsen of luchtverkeersleiders zijn van groot belang om te kunnen leren.

Het essay van Michael Power is gratis te downloaden vanaf www.demos.co.uk.

Peter van der Knaap is directeur bij de Algemene Rekenkamer. In het kader van goed risicomanagement schreef hij dit artikel op persoonlijke titel.

