

Is risicomanagement overtollig?

transcriptie van de presentatie tijdens het RPO congres in Apeldoorn op 9 november 2023

Marinus de Pooter

1. Is risicomanagement overtollig?

Recente inzichten in het omgaan met de onzekere toekomst hebben grote gevolgen voor al die professionals die geen vijf minuten kunnen praten zonder het woord 'risico' te noemen. Denk aan: risicomangers, compliance officers, informatiebeveiliging specialisten, veiligheids-adviseurs, concerncontrollers, interne auditors en medewerkers verbijzonderde interne controle.

Wat bedoel ik met 'Risicomanagement' en met 'overtollig'?

Risicomanagement zoals het in veel organisaties wordt toegepast, conventioneel risicomanagement, is een geformaliseerde aanpak om met de onzekere toekomst om te gaan. Het is gericht op het identificeren, analyseren, mitigeren en monitoren van allerlei risico's. De onderliggende gedachte is dat er akelig veel risico's zijn. En dat je daar iets tegen moet doen!

Overtollig heeft verschillende betekenissen: dat er meer is dan nodig is, dat iets niet meer nodig is of helemaal niet nodig is. Ik bedoel het laatste. Mijn vraag is dus: is risicomanagement – als afzonderlijk systeem, programma of functie – onnodig, overbodig, niet essentieel?

Bij de conventionele benaderingen zoomen mensen in op wat er in de toekomst allemaal mis kan gaan: what-can-go-wrong? Van individuele risico's of risicocategorieën maken zij omvangrijke risicolijsten (risicoportefeuille, risicoregister, risicodossier). Tim Leech en anderen noemen dit 'risk list management'.

Zoals je wellicht weet, werd deze focus op negativiteit onderstreept door het COSO Internal Control framework. Het stelt dat 'opportunities' geen deel uitmaken van interne beheersing, maar van management. Dus mocht je ze toevallig tegenkomen, dan moet je er vooral vanaf blijven. Je mag ze alleen terugleiden naar het doelstellingsbepalingsproces.

Er wordt veel belang gehecht aan volledigheid. Daardoor zijn die risicolijsten niet alleen lang, maar ook breed: met veel kolommen in een spreadsheet. In de praktijk worden de geïdentificeerde risico's gecategoriseerd aan de hand van een taxonomie. En geprioriteerd – doorgaans kwalitatief – met behulp van risicoscores, gebaseerd op risicocriteria voor waarschijnlijkheid en effect – met schalen variërend van bijvoorbeeld 1 tot 5 of 6.

Controls, beheersmaatregelen, spelen in deze aanpak een belangrijke rol. Je hebt ze absoluut nodig om je risico's te mitigeren. Als je dit werkwoord hoort, kun je er zeker van zijn dat het over conventioneel risicomanagement gaat. Tot slot wordt er periodiek gerapporteerd aan de directie en het bestuur met informatie over de "risicostatus".

In hoeverre hebben organisaties de instrumenten van conventioneel risicomanagement nodig om succesvol te kunnen zijn?

2. Wat zouden de gevolgen zijn van overtollig risicomanagement?

Er zijn nogal wat mensen die een rol spelen in de risicomanagementwereld. Denk aan de mensen die door hun collega's van Risk Management zijn benoemd tot 'risico-eigenaar' of die lid zijn van een Risicocommissie.

In sommige sectoren moet je zelfs een Chief Risk Officer hebben – de hoogste risicofiguur in de organisatie. En dan heb ik het nog niet eens over de talloze risicoconsultants en leveranciers van risicomanagementsoftware.

Je zou dus kunnen denken: het kan niet waar zijn dat risicomanagement overtollig is.

Laten we al die risicomangers niet vergeten die in hun organisatie bezig zijn met het verfijnen van bijvoorbeeld hun 'risk control self assessments'. Overigens, 'risicomanager' is een uiterst merkwaardige term. Een manager beschikt over bedrijfsmiddelen. Een 'risicomanager' analyseert, adviseert en rapporteert vooral.

Maar als Risicomanagement het antwoord is, wat was dan ook weer de vraag?

Internationale standaarden zoals COSO ERM en ISO 31000 beloven waarde te creëren en te behouden. In welke mate helpen deze conventionele benaderingen van risicomanagement beslissers om om te gaan met hun onzekerheden, disrupties en dilemma's?

Of is het meer een geloofssysteem? Zijn er missionarissen, gelovigen en inquisiteurs die commerciële belangen hebben bij het in stand houden van dit hele systeem?

Laten we eens kijken naar de echte wereld. Beslissers zijn druk bezig met het creëren en beschermen van datgene waar hun kernstakeholders waarde aan hechten. In de politiek gaat het daarbij over persoonlijke scoringsdrift en achterbanbevrediging. Je ontkomt dan niet aan botsende belangen. Je moet dus omgaan met dilemma's.

Stel je bent bestuurder van een gemeente en je staat aan de lat voor de energietransitie. Mensen die er heilig in geloven dat er met behulp van windmolens duurzame energie opgewekt kan worden hebben ambitieuze plannen ontwikkeld.

Diverse partijen wijzen je er echter op dat er grote bezwaren kleven aan die horizonverfraaiers. Zo vergt het vervaardigen enorme hoeveelheden grondstoffen en energie. De wieken blijken niet gerecycled te kunnen worden. Ook ervaren burgers die dicht bij de molens wonen een negatief effect op hun welzijn.

Als beslissers heb je meerdere opties, zoals iets doen of ervan afzien, de ambities ter discussie stellen en zoeken naar alternatieve oplossingen. In hoeverre helpen conventionele risicomanagementpraktijken je om met vraagstukken om te gaan?

Heb je iets aparts nodig dat 'risicomanagement' wordt genoemd, als het volgende al deel uitmaakt van je gewone managementtaken?

- Je begrijpt dat toekomstbestendigheid vereist dat je kernstakeholders tevreden blijven over de geleverde prestaties. Bij het bepalen van je ambities en doelstellingen hou je serieus rekening met waar deze belanghebbenden waarde aan hechten.
- Je kijkt vooruit en anticipeert. Je wilt op de hoogte blijven van gebeurtenissen, omstandigheden en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op wat je kernstakeholders waardevol vinden.
- Je snapt dat je beslissingen moet nemen onder onzekerheid waarbij je consequentebewust de ingeschatte voor- en nadelen afweegt. Je weet ook dat de

belangen van de verschillende stakeholders (inwoners, bedrijven, provincie, Rijk, Europa) kunnen botsen en om een zorgvuldige afweging vragen.

3. Wat is er vooral problematisch aan conventioneel risicomanagement?

Kenmerkend voor conventioneel risicomanagement is de focus op risicobeheersing: individuele risico's of risicocategorieën moeten aantoonbaar op aanvaardbare niveaus worden gebracht en gehouden.

Het draait dus allemaal om risico's. Waar hebben we het dan over? Helaas bestaat er geen universele definitie van. Het bedrijfsmodel van ISO is standaardisatie. Het is opvallend dat ISO zelf nota bene meer dan 40 verschillende definities van 'risico' gebruikt in de eigen documenten.

In het gewone spraakgebruik heeft het begrip 'risico' uiteenlopende betekenissen, zoals:

- een onzekere gebeurtenis die, als deze plaatsvindt, invloed zal hebben op wat we proberen te bereiken;
- de oorzaak van die gebeurtenis, zoals een risicobron, risicodrijver of risicofactor;
- de gebeurtenis zelf;
- de consequentie, impact of effect van die gebeurtenis op de realisatie van je doelstellingen;
- de volatiliteit van de verwachte waarde.

Het begrip 'risico' zelf is uitermate verwarrend. In COSO IC (2013) en COSO ERM (2004) verwijst 'risico' naar iets negatiefs: de mogelijkheid dat een gebeurtenis zal plaatsvinden en een nadelige invloed zal hebben op het behalen van doelstellingen.

COSO ERM (2017) en de ISO 31000 Risk Management Guidelines (vanaf het begin in 2009) gebruiken daarentegen een neutraal risicobegrip. Het gaat zowel om positieve als negatieve effecten op het behalen van je doelstellingen.

Deze wijziging bleef niet zonder gevolgen. Oorspronkelijk had COSO vier 'risicobeantwoordingscategorieën: 'Accept', 'Avoid', 'Reduce' en 'Share'. In 2017 werd 'Pursue' toegevoegd als vijfde optie: verhoogd risico accepteren om betere prestaties te realiseren. Ze hebben het overigens over risico 'accepteren' en niet over risico 'nemen'.

Ondanks de wijziging in de definitie van 'risico' worden talloze professionals nog steeds getraind om de What Can Go Wrong? vraag te stellen, om:

- mensen te vragen waar ze 's nachts van wakker liggen;
- lijsten met risico's te actualiseren;
- allerlei beheersmaatregelen te bedenken om die risico's te mitigeren.

Dit is geen holistische aanpak en niet in lijn met de bedoeling van COSO ERM (2017) en ISO 31000. Meer dan eens wordt het in de praktijk losgetrokken van het realiseren van doelen die gaan over waardecreatie en -bescherming.

Ga maar na: als je gaat beleggen, ben je hopelijk niet alleen bezorgd over mogelijke verliezen, maar ben je ook gericht op positieve rendementen. Als je solliciteert op een baan, overweeg je mogelijkheden als inspirerende opdrachten, meelevende collega's en gunstige arbeidsvoorwaarden. Je maakt je niet eenzijdig zorgen over de kwade kansen dat je een nare manager treft, een ongelukkige werk-privébalans hebt of ontslagen wordt.

Als je kiest voor de meer holistische definitie ('risico' omvat zowel kansen als bedreigingen), dan verlies je meteen de meesten in je publiek. Voor hen gaat risico over zaken die je niet

wilt hebben. Dat is geen verrassing, want in het gewone spraakgebruik heeft 'risico' een negatieve connotatie.

Het is met reden dat er opinieleiders zijn die zeggen: gebruik het woord risico zo weinig mogelijk. Heb het over 'kansen' en 'bedreigingen'. Dan weet iedereen waar je het over hebt.

Het steeds uitdijende risicomangement jargon draagt bij aan de verwarring. Volgens consultants kun je niet zonder zaken als bijvoorbeeld 'risk governance', 'risk culture' en 'risk intelligence'. Ze vertellen je ook dat je allerlei uitspraken moet doen over je 'risicobereidheid'.

Dit artefact van de conventionele benadering gaat over de typen en de hoeveelheid risico die je bereid bent te nemen. Het is hooguit een enigszins bruikbaar concept, als je zowel risico als beloning in aanmerking neemt.

En kun je risico wel uitdrukken als hoeveelheid? Risicoprofielen suggereren dat je risico's gemakshalve kunt aggregeren. We hebben echter geen aparte meeteenheid voor risico. Als je risico's probeert samen te voegen op basis van monetaire waarden, zul je al snel ontdekken dat wat je het meest waardevol vindt in je leven niet in geld kunt uitdrukken.

Kansen en bedreigingen zijn geen 'dingen' die daadwerkelijk bestaan. Het zijn onze mentale beelden, onze ideeën over mogelijke toekomstige gebeurtenissen, situaties en omstandigheden. Die beelden worden sterk beïnvloed door onze persoonlijkheden, kennis en ervaring. Bovendien zijn we zeer onderhevig aan biases: vooringenomenheden, vooroordelen en andere denkfouten.

We hebben geen wetenschap die 'risicologie' heet. Wat we wel hebben is een op zichzelf staand arsenaal met allerlei door consultants aanbevolen praktijken. Om succesvol te worden moet je die instrumenten uit alle macht integreren in je bestaande managementcyclus. Hier zijn overigens geen succesverhalen van bekend.

COSO ERM 2017 definieert 'risico' als: de mogelijkheid dat gebeurtenissen zich voordoen en van invloed zijn op het realiseren van je strategie en je doelstellingen. Omdat gebeurtenissen allerlei afhankelijkheden kennen, moeten we focussen op oorzaak-gevolg relaties. Veel van deze relaties zijn alleen achteraf kenbaar of helemaal niet, omdat ze te complex zijn.

Oorzaak-gevolgrelaties zijn fundamenteel én fascinerend! De veronderstelling dat klimaatverandering door de mens wordt veroorzaakt, heeft verstrekkende gevolgen. Als je erin slaagt om mensen angstig te maken en zich schuldig te laten voelen, kun je hen eenvoudig zover krijgen dat zij zich gaan gedragen op een manier die jouw belangen dient. Denk aan de afluathandel. Kerken hebben deze tactiek eeuwenlang met succes toegepast.

Veel risk en audit professionals passen de 'ORCA'-benadering toe. Als je weet wat je wilt ('objectives'), uitvoerig bedenkt wat er allemaal mis kan gaan ('risks'), geschikte beheersmaatregelen implementeert ('controls') en aantoont dat ze werken ('assurance'), dan gaat de werkelijkheid zich ontvouwen zoals bedacht. Dit onttaardt gemakkelijk in een illusoir stelsel van interne beheersing.

In de praktijk wordt er niet verwacht van degenen die verantwoordelijk zijn voor het behalen van belangrijke doelstellingen dat zij de mate van onzekerheid beoordelen die gepaard gaat met het behalen ervan en hierover rapporteren. Deze gedocumenteerde beoordeling ligt bij functies als Risicomangement, Internal Audit en Concerncontrol. Met opvallend veel nadruk op financiën.

Voor bestuurders betekent effectief risicobeheer vooral dat ze geen gedoe hebben met hun externe of interne toezichthouders. Veel leidinggevendenden zien het als een compliance kwestie, een soort corvee naast hun eigenlijke werk. Ze doen het voor de accountant, de provincie of domweg omdat het moet van de afdeling Financiën & Control.

Veel brochures en presentaties over risicomanagement proberen weg te komen van deze compliance insteek. Ze beweren dat leidinggevendenden, net als zeelieden, in snel veranderende tijden behendig moeten navigeren door woelige wateren.

Consultants vertellen je dat het managen van risico's absoluut noodzakelijk is voor succesvol leiderschap. Het is onmisbaar om een wendbare en weerbare organisatie te blijven. Zie hier de business case voor het implementeren van risicomanagement.

Je zou dus kunnen denken: het kan niet waar zijn dat risicomanagement overtollig is.

Cruciaal is dat het besef dat het in de praktijk nooit gaat om het bereiken van één enkel doel. Ja, wellicht in de oude denkwijze van de meerjarig sluitende begroting. Risico's werden voornamelijk gezien als financiële bedreigingen voor het niet sluitend krijgen van de begroting.

Toezichthoudende instanties hebben vanwege hun rol nauwelijks interesse in de positieve kant van risico. Ze zijn gericht op het vermijden van narigheid en ellende. Tijdens trainingen leren interne toezichthouders te vragen naar de top tien risico's. Dat is blijkbaar een teken dat de organisatieleiding goed heeft nagedacht over de kwetsbaarheden.

Het is opvallend dat je hoogstzelden bestuurders, directeuren, afdelingshoofden, programma- of projectleiders tegenkomt bij risicomanagement trainingen of conferenties. Dat is best opmerkelijk, want het belooft juist om hen te helpen om betere (strategische) beslissingen te nemen en om hun doelstellingen te realiseren. De meesten van hen zijn niet achterlijk. Als het hen echt zou helpen, dan zouden zij vooraan willen zitten om gretig te leren hoe ze er optimaal gebruik van kunnen maken.

In de editie van 2004 van het COSO ERM Framework werd risicomanagement gezien als een proces. Had je dat nog niet ingericht, dan stonden de consultants in de rij om je te helpen bij de implementatie.

Hoe meer de best practices verplicht werden gesteld, hoe lucratiever de verdienmodellen werden. Uitgebreide volwassenheidsmodellen zorgden voor steeds meer toeters en bellen. Er zijn talloze speciale ERM- en GRC-toepassingen ontwikkeld.

De ESG-oplossingen zijn de nieuwste productlijn. Alle grote adviesbureaus springen nu op deze trein. Risk en compliance management is een miljardenindustrie met enorme commerciële belangen.

Je zou dus kunnen denken: het kan niet waar zijn dat risicomanagement overtollig is.

In de praktijk is risicomanagement een verantwoordingsinstrument geworden. Van besluitvormers wordt verwacht dat zij laten zien hoe goed zij in staat zijn om zaken die fout kunnen gaan te voorkomen en op te sporen. Het leveren van bewijs van naleving is iets heel anders dan het kunnen afwegen van botsende belangen.

De conventionele benadering van risicomanagement wordt op grote schaal toegepast. Wereldwijd zijn daar vele duizenden mensen mee bezig. Je moet je ernstig afvragen in hoeverre het leidinggevendenden echt helpt om betere beslissingen te nemen.

4. Wat is de essentie van de nieuwe inzichten?

In de laatste jaren is het inzicht ontstaan dat je als managementteam niet succesvol wordt door narigheden te bestrijden en mislukkingen te beperken. Je wordt als team succesrijk door kansen te benutten die je helpen om beter te presteren dan verwacht. En door bedreigingen te beperken zoals ransomware, stijgende inflatie en ondermijning door criminelen.

Periodiek een lijst bijwerken van dingen die mis kunnen gaan is niet hetzelfde als bedenken hoe je je doelen het beste kunt bereiken onder onzekerheid. Het is zeker niet hetzelfde als omgaan met dilemma's, zoals het oplossen van loyaliteitsconflicten. Het komt aan op de kwaliteit van de besluitvorming. Beslissingen nemen, keuzen maken is dé managementtaak bij uitstek.

Beslissers moeten voortdurend de mogelijke voor- en nadelen inschatten en wegen. Zelden komt iets in het leven met alleen voordelen. Er zijn altijd ook nadelen. Als je personeel inhuurt vanwege hun gewenste competenties, moet je ook omgaan met hun onaangename persoonlijkheidskenmerken.

Evenwichtige besluitvorming vereist dat je zowel mogelijke positieve als negatieve gevolgen overweegt. Deze voor- en nadelen hebben betrekking op waar je stakeholders waarde aan hechten. Als je voor een optie kiest vanwege de vermeende voordelen, moet je nog steeds omgaan met de bijbehorende nadelen. Je moet dan weten welke buffers, reserves en alternatieve plannen die je mogelijk nodig hebt.

Neem bijvoorbeeld het kopen van een huis. Uiteraard kan woningbezit gepaard gaan met aanzienlijke voordelen, zoals kapitaalopbouw en meer vrijheid om je huis aan je persoonlijke smaak aan te passen. Er zijn echter ook serieuze mogelijke nadelen, zoals planologische verslechtering of verzakking van de fundering door veranderde grondwaterstanden.

Bij het afwegen van voor- en nadelen gaat het altijd over belangen. Vraag je steeds af: wie heeft er baat bij dat ik dit voor waar aanneem? Vergeet daarbij ook niet dat veel mensen hun brood verdienen met het voorkomen en aanpakken van tegenslagen. Denk bijvoorbeeld aan artsen, reparateurs en jeugdhulp medewerkers.

Bij een afzonderlijk(e) risicomanagement initiatief, systeem of functie gaan specialisten risico-informatie ophalen bij hun collega's. Die informatie gieten ze dan in de daarvoor bedachte sjablonen. Als lijnmanager kun je vervolgens je eigen informatie teruglezen in risicostatus rapportages..

Het is iets heel anders dan het inschatten en afwegen van de mogelijke pro's en cons bij impactvolle beslissingen. Dat vraagt dat je je bewust bent van je belangrijkste afhankelijkheden. Kun je omgaan met de effecten van onzekerheid op het behalen van je doelstellingen? Zijn deze überhaupt haalbaar?

Er bestaat geen management zonder onzekerheid. Om aan de verwachtingen van je belangrijkste stakeholders te kunnen voldoen moet je je een beeld vormen van de waarschijnlijkheid dat je zult voldoen aan hun vereisten en verwachtingen.

Besluitvorming gaat niet alleen over informatie en weten hoe je deze moet toepassen. Bij het maken van keuzen gaat het met name om mentaliteit. Als beslisser ben je primair verantwoordelijk voor het omgaan met tegenstrijdige belangen. Je moet de mogelijke voor- en nadelen van je verschillende opties tegen elkaar afwegen.

Het verzoenen van dilemma's gaat vooral over houding en mentaliteit. Je kent waarschijnlijk ook mensen die redeneren:

- 'Als ze niet willen dat we dit doen, dan moeten ze het maar verbieden.'
- 'Boetes van toezichhouders moet je gewoon zien als bedrijfskosten.'
- 'Zolang we niet betrappt worden doen we formeel gezien niks verkeerd.'

Zowel de COSO ERM als de ISO 31000 publicaties geven aan dat risicomanagement gaat over het creëren en beschermen van waarde. Alternatieve termen zijn: 'onzekerheidsmanagement', 'succesmanagement' en 'waardemanagement'.

Het voordeel van de laatste is dat het je doet realiseren dat termen als 'resultaat', 'succes' of 'waarde' op zich betekenisloos zijn. De betekenis van 'waarde' varieert per belanghebbende. Sommigen denken meteen aan geld, terwijl anderen vooral geïnteresseerd zijn in bijvoorbeeld fysieke veiligheid, continuïteit, punctualiteit of duurzaamheid.

Normen als ISO 31000 stellen dat risicomanagement effectief is, als het wordt geïntegreerd in de besluitvorming. Daar zijn geen succesverhalen van bekend.

Het gaat in essentie om het nemen van beslissingen, het maken van keuzen. En dus over regulier management: het alloceren van schaarse mensen en middelen door middel van beleid, processen en procedures om producten en diensten te produceren die voldoen aan de eisen en verwachtingen.

Het inzetten van mensen en middelen om kansen te benutten of dreigingen te beperken brengt opportunity costs met zich mee: ze kunnen niet voor andere initiatieven worden aangewend.

Als beslisser moet je de mogelijke voor- en nadelen tegen elkaar afwegen. Dit is iets heel anders dan het opzetten van een afzonderlijk systeem om individuele risico's of risicocategorieën te mitigeren.

Dilemma's gaan over mogelijke positieve en negatieve gevolgen voor concurrerende of zelfs tegenstrijdige belangen. Besluitvorming wordt pas interessant als er sprake is van dilemma's. Dan moet je netelige afwegingen maken.

Het inschatten en afwegen van mogelijke voor- en nadelen is iets heel anders dan het bijhouden van risicolijsten en het rapporteren daarvan in je State of Risk-rapport. Managementrapportages moeten gaan over de waarschijnlijkheid van je succes, over de waarschijnlijkheid dat gaat presteren conform de verwachtingen.

Bij conventioneel risicomanagement ligt de nadruk op risicobeheersing: separate restrisico's moeten op een aanvaardbaar niveau worden gehouden. Het blijkt dat de conventionele benaderingen vooral floreren in een compliance gedreven omgeving. Ze degenereren gemakkelijk tot een illusoir systeem.

5. Wat kunnen we leren van de nieuwe inzichten?

In een notendop: waarom zou je eerst iets apart creëren dat 'risicomanagement' heet en dit vervolgens proberen te integreren in je reguliere managementsysteem? Je mag verwachten dat mensen al proactief zijn in hun dagelijkse werk, zodat de kans wordt vergroot op wat zij definiëren als hun 'succes'.

Het is veel verstandiger om direct te vertrekken vanuit het perspectief van de beslissers. Als beslisser kun je heel goed de hulp van een kritische huisvriend(in) gebruiken benutten bij het omgaan met de onzekere toekomst. Dat is en deskundige collega of externe die als coach jou scherp houdt, die je ondersteunt bij het omgaan met botsende belangen.

Die je onder meer helpt bij:

- het maken van realistische plannen en prognoses;
- het zo goed mogelijk inzetten van je beschikbare middelen;
- het managen van de verwachtingen van je stakeholders.

Die dit doet door bijvoorbeeld:

- je bewust maken van je eigen dode hoeken en blinde vlekken;
- ervoor zorgen dat de juiste deskundigen erbij betrokken worden;
- de advocaat van de duivel te spelen.

De kritische huisvriend(in) maakt je ook bewust van de gevaren van framing. Marketing is een ingenieus vak met geavanceerde beïnvloedingstechnieken. Je moet er altijd voor waken dat er mensen zijn die de voordelen willen markeren en de nadelen willen maskeren.

Neem bijvoorbeeld de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. Als je weinig weet over de oorsprong van Agenda 21, Agenda 2030 en de One Health beweging, dan klinken de Sustainable Development Goals als een fantastisch recept voor een wondere wereld.

Onderzoeksjournalisten wijzen je op dingen die de voorstanders je niet vertellen over dit 'Happy Land'. De SDG's zijn de marketingversie van de technocratie. Deze beweging ontstond na de desastreuze gevolgen van de keuzes van de politici: de Grote Depressie.

Een groep wetenschappers, ingenieurs en bureaucraten kwam tot de conclusie dat het verdelen van de hulpbronnen in de wereld (dus de rantsoenering) beter aan mensen zoals zichzelf kan worden overgelaten, want zij weten hoe ze modellen moeten gebruiken.

Dit vereist een machtsstructuur waarbij de regeringen van je land optreden als middenmanagement van corporate states zoals BigTech-bedrijven, van enorme investeringsfondsen en van machtige NGO's.

Het verwezenlijken van deze SDGs zal alleen haalbaar zijn door draconische digitale surveillance te implementeren. Daarbij worden de nieuwste technologieën ingezet.

Tot slot enkele aandachtspunten voor specialisten in de publieke sector.

1. Ook bij publieke organisaties is hun toekomstbestendigheid afhankelijk van hoe tevreden hun kernstakeholders zijn over de geleverde prestaties. Omdat verschillende belanghebbenden waarde hechten aan verschillende dingen, moeten er voortdurend keuzen worden gemaakt.
Hebben de beslissers de competenties en intenties om evenwichtige keuzen te maken?
2. Het gaat niet om het managen van allerlei afzonderlijke risico's of risicocategorieën, maar om het omgaan met botsende belangen.
Gebruiken de beslissers een gestructureerd aanpak om evenwichtige keuzes te maken en om dilemma's te verzoenen?
3. Consequentiebewustheid houdt in: de mogelijke voor- én nadelen kunnen afwegen, als er belangrijke beslissingen moeten worden genomen.
Als de leidinggevendenden besluiten om voor een optie te gaan vanwege de waargenomen voordelen, worden ze er dan aan herinnerd dat ze nog steeds moeten kunnen omgaan met de bijbehorende nadelen?
4. De kwaliteit van de besluitvorming is naast competenties vooral afhankelijk van de intenties van de beslissers.
Worden de persoonlijke waarden, houding en gedrag van bestuurders,

afdelingshoofden, programma- en projectleiders en strategisch adviseurs beoordeeld voordat ze worden benoemd?

5. Het is cruciaal om te onderzoeken welke belangen domineren. Als alleen korte termijn doelen overheersen, is dat een grote rode vlag.
Welke kernwaarden tref je aan, niet wanneer je kijkt op de website, maar wanneer je kijkt naar het gedrag en de mentaliteit van de leidinggevenden?
6. Vragen als 'wat kan er gebeuren?', 'wat mag er vooral niet gebeuren?' en 'wat als?' zijn essentieel. Ze moeten op alle niveaus worden gesteld bij het omgaan met de onzekere toekomst.
Worden de veronderstellingen in ramingen in beleidsnota's, plannen en investeringsvoorstellen ter discussie gesteld?
7. Praten over risiconivo's heeft niet veel zin. Niemand gebruikt de bekende 'heatmaps', als er belangrijke beslissingen moeten worden genomen.
Wegen de beslissers de mogelijke voor- en nadelen voor de kernstakeholders expliciet af bij impactvolle beslissingen?
8. Evenwichtige beslissingen nemen is makkelijker gezegd dan gedaan. Je moet het grotere plaatje zien. Vooringenomenheden en andere denkfouten zoals groepsdruk werken belemmerend.
Waarderen de beslissers dat ook onwelkome informatie naar voren wordt gebracht?
9. Het creëren van een afzonderlijke functie en het gebruik van risicomanagement jargon werken vervreemdend. Ze leiden ertoe dat leidinggevenden denken dat het allemaal over iets heel anders gaat dan hun dagelijkse werk.
Gebruikt de organisatie gewone mensentaal, als het gaat over het omgaan met onzekerheid?
10. Er is alle reden om bescheiden te blijven. Onze menselijke vermogens om de toekomst te begrijpen zijn uiterst beperkt.
Realiseren de beslissers zich dat de daadwerkelijke resultaten altijd een combinatie zijn van (on)geluk en (on)wijsheid?

Afzonderlijk risicobeheer onttaardt gemakkelijk in een illusoir compliance-gedreven systeem. Als 'Risicomanagement' nog steeds als een apart onderwerp op de vergaderagenda's staat, is dat een teken aan de wand. Wat leidinggevenden echt moeten weten, is de waarschijnlijkheid dat ze aan de verwachtingen zullen voldoen.

Het gaat niet om:

- het managen van je risico's, maar om het managen van je 'business' onder onzekerheid;
- het bakkeleien over je risiconivo's, maar om het afwegen van de belangen van je stakeholders bij de besluitvorming;
- het mitigeren van je risico's, maar om het maken van lastige afwegingen bij het verzoenen van je dilemma's.

Iets als 'hoog risico' bestempelen helpt niet noodzakelijkerwijs degenen die moeilijke beslissingen moeten nemen. Een hoog risico kan nog steeds acceptabel zijn, als het gepaard gaat met een navenant potentiële voordelen. Het gaat namelijk helemaal niet om risico's, maar om het inschatten van de kans op succes als organisatie(onderdeel).

Het is onmogelijk om van tevoren uit te vogelen wat er zou kunnen gebeuren in een wereld met zoveel actoren en factoren. Denk aan de implicaties van kunstmatige intelligentie,

kwantumcomputing of transhumanisme. Veerkracht van organisaties kan dan ook niet zonder goed ontwikkeld improvisatievermogen.

Marinus de Pooter is zelfstandig gevestigd als interim professional, consultant en trainer. Hij ondersteunt ondernemers, bestuurders en managementteams bij het toekomstbestendig houden van hun organisatie(onderdeel) door het consequentebewust afwegen van belangen bij besluitvorming. Zie voor meer informatie: www.stay-future-proof.com.

In eerdere functies was hij Director of Finance bij Ernst & Young Global Client Consulting, European Director Internal Audit bij Office Depot en ERM Solution Leader bij EY Advisory. Zie voor meer informatie: nl.linkedin.com/in/marinusdepooter.