



Drs. Marinus de Pooter RA heeft ruime internationale werkervaring als directeur, consultant en trainer op het gebied van prestatie management, risicomangement, interne beheersing, compliance management & internal audit.

## Van risico's managen naar belangen afwegen

# Is risico-management overvloedig?

Bij risicomangement is het gebruikelijk om lijsten bij te houden van mogelijke narigheden. Vervolgens moeten deze worden geanalyseerd, gemitigeerd en gemonitord. Leidinggevenden raadplegen de risicoregisters echter niet als zij impactvolle beslissingen moeten nemen. Heeft risicomangement toegevoegde waarde behalve het geruststellen van toezichthouders?

Door **Marinus de Pooter**

Met dank aan Chris Ravensbergen en Hilko de Boer voor hun suggesties.

### Samenvatting

Separaat risicobeheer onttaardt gemakkelijk in een illusoir compliance-gedreven systeem. Iets als 'hoog risico' bestempelen helpt niet noodzakelijkerwijze degenen die moeten omgaan met netelige kwesties. Beslissers moeten steeds de waarschijnlijkheid van hun succes inschatten: in hoeverre kunnen zij blijven voldoen aan de verwachtingen van hun kernstakeholders? Het gaat niet om het managen van risico's, maar om het managen van de 'business' onder onzekerheid. Het gaat niet om het bakkeleien over risiconiveaus, maar om het afwegen van botsende belangen bij besluitvorming. Het gaat niet om het mitigeren van risico's, maar om het maken van consequentiebewuste afwegingen bij dilemma's.

### Conventioneel risicomangement

Risicobeheer zoals het in veel organisaties wordt toegepast, conventioneel risicomangement, is een aanpak om aantoonbaar met de onzekere toekomst om te gaan. Het doel is om periodiek aan bestuurders en toezichthouders te rapporteren over de 'risicostatus'. De gebruikelijke risicolijsten vormen hiervoor de basis. In de praktijk valt op dat veel leidinggevenden en medewerkers het onderhouden ervan ervaren als weinig waarde toevoegende corvee. Als risicomangement het antwoord is, wat was dan ook alweer de vraag? Internationale standaarden zoals COSO ERM en ISO 31000 beloven waarde te creëren en te behouden. In welke mate helpen de conventionele benaderingen beslissers bij het omgaan met hun onzekerheden, disrupties en dilemma's? Of gaat het meer om een geloofssysteem? Zijn er missionarissen, gelovigen en inquisiteurs die commerciële belangen hebben bij het in stand houden ervan? In de praktijk zijn beslissers druk bezig met het creëren en beschermen van datgene waar hun kernstakeholders waarde aan hechten. Vanwege botsende belangen krijgen zij te maken met dilemma's. In de politieke arena zijn daarbij achterbanbevredestiging, persoonlijke scoringsdrift en waan van de week aan de orde van dag.

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 forse bezwaren aan kleven. Zo vergt het vervaardigen enorme hoeveelheden grondstoffen en energie. De wieken blijken niet gerecyc-



cled te kunnen worden. Ook ervaren burgers die dicht bij de 'horizonverfraaiers' wonen negatieve effecten op hun welzijn.

Als beslisser heb je meerdere opties zoals: iets doen of ervan afzien, de ambities ter discussie stellen en zoeken naar alternatieve oplossingen. In hoeverre helpen de conventionele risicomanagementpraktijken je om met netelige vraagstukken om te gaan? Heb je als leidinggevende wel iets apart nodig dat 'risicomanagement' wordt genoemd, als het volgende al onlosmakelijk deel uitmaakt van je reguliere 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 belanghebbenden waardevol vinden.
- Je snapt dat je beslissingen moet nemen onder onzekerheid en dat je daarbij consequentebewust de ingeschatte voor- en nadelen moet afwegen. Je weet ook dat de belangen van de verschillende stakeholders (inwoners, bedrijven, provincie, Rijk, Europa) kunnen botsen en vragen om een zorgvuldige afweging.

#### Problemen met gebruikelijke benaderingen

Risicomanagement kenmerkt zich door de focus op risico-beheersing: individuele risico's of risicocategorieën moeten aantoonbaar op aanvaardbare niveaus worden gebracht en gehouden. Het begrip 'risico' is op zich al problematisch. Er bestaat geen universele definitie van. Het bedrijfsmodel van ISO is standaardisatie. Het is opmerkelijk dat deze organisatie zelf nota bene meer dan veertig verschillende definities van 'risico' gebruikt in de eigen publicaties. In COSO Internal Control (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 stelt dat 'opportunities' geen deel uitmaken van interne beheersing, maar van management. Mocht je ze toevallig tegenkomen, dan mag je ze hooguit terugleiden naar het doelstellingsbepalingsproces. COSO ERM (2017) en de ISO 31000 Risk Management Guidelines (vanaf het begin in 2009) gebruiken daarentegen een neutraal risicobegrip. Zowel positieve als negatieve effecten op het behalen van je doelstellingen in aanmerking nemen is evenwichtiger. Als je gaat beleggen, ben je niet alleen bezorgd over mogelijke verliezen, maar ben je uiteraard ook gericht op positieve rendementen. Deze wijziging in de definitie van 'risico' bleef niet zonder gevolgen. Oorspronkelijk had COSO vier 'risicobeantwoordingscategorieën': 'Accept', 'Avoid', 'Reduce' en 'Share'. In 2017 werd 'Pursue' toegevoegd als extra optie: verhoogd risico accepteren om betere prestaties te realiseren. De formulering is overigens opvallend: risico 'accepteren' en niet 'nemen'.

Ondanks de aangepaste betekenis van 'risico' worden talloze professionals nog steeds getraind om aan hun collega's te vragen waar ze 's nachts wakker van liggen, om lijsten met mogelijke narigheden te actualiseren en om allerlei beheersmaatregelen te bedenken om deze te mitigeren. Dit is geen holistische aanpak en is niet in lijn met de bedoeling van COSO ERM (2017) en ISO 31000. Meer dan eens wordt deze exercitie in de praktijk losgetrokken van het realiseren van doelen die gaan over waardecreatie en -bescherming.

Als je kiest voor de vernieuwde 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, omdat 'risico' in het gewone spraakgebruik een negatieve connotatie heeft. Vandaar dat sommige opinieleiders adviseren: vermijd het woord 'risico'. Als je het hebt over 'kansen' en 'bedreigingen', dan weet iedereen waar je het over hebt.



Het gebruik van  
risicomanagement jargon  
leidt ertoe dat collega's  
denken dat het allemaal over  
iets heel anders gaat dan hun  
dagelijkse werk

Conventioneel risicomanagement kenmerkt zich door een steeds uitdijend jargon. 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 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.

Kun je risico wel uitdrukken als hoeveelheid? Risicoprofielen suggereren dat je risico's gemakshalve kunt aggregeren. Er is echter geen meeteenheid voor risico. Als je risico's probeert op te tellen op basis van monetaire waarden, kom je er al snel achter dat wat je het meest waardevol vindt in het leven niet in geld is uit te drukken. Kansen en bedreigingen zijn geen 'dingen' die daadwerkelijk bestaan. Het zijn onze mentale beelden, onze ideeën over mogelijke toekomstige gebeurtenissen, situaties en omstandigheden. Deze beelden worden sterk beïnvloed door onze persoonlijkheid, kennis en ervaring. We zijn bovendien onderhevig aan allerlei vooringenomenheden en andere denkfouten. Onze vermogens om kansen en effecten realistisch in te schatten zijn daardoor beperkt.

Tallose organisaties hebben 'risicomangers' in dienst. Het is een merkwaardige term. Zij zijn vooral bezig met analyseren, adviseren en rapporteren terwijl een manager beschikt over bedrijfsmiddelen. Verder hebben we geen wetenschap die

'risicologie' heet. Wat we wel hebben is een op zichzelf staand arsenaal met allerlei door consultants aanbevolen werkwijzen. Om effectief te worden moet je hun instrumenten integreren in je bestaande managementcyclus. Hier zijn overigens geen succesverhalen van bekend. Allelei risico's op aanvaardbare niveaus proberen te houden is wezenlijk anders dan de waarschijnlijkheid inschatten dat belangrijke doelstellingen gerealiseerd zullen worden. In de praktijk wordt ten onrechte niet verwacht van de verantwoordelijken dat zij zelf de mate van onzekerheid aangeven die gepaard gaat met het behalen van de doelstellingen en hierover rapporteren. Deze gedocumenteerde beoordeling ligt bij functies als Risicomanagement, Internal Audit en Concerncontrol. Daarbij ligt er opvallend veel nadruk op de financiële effecten.

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, als een taak naast hun echte 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 zou onmisbaar zijn om een wendbare en weerbare organisatie te blijven. Zie hier de business case voor het implementeren van risicomanagement. 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, afdelingshoofden of projectleiders tegenkomt bij risicomanagement trainingen en 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 praktijk is risicomanagement verworden tot een verantwoordingsinstrument. 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. Wereldwijd zijn talloze mensen bezig met de conventionele benadering. In hoeverre helpen de gebruikte instrumenten de leidinggevendenden echt om betere beslissingen te nemen?

### Essentie van recente 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 aan de vereisten en verwachtingen te voldoen. En door bedreigingen te beperken zoals gijzelsoftware, inflatie en ondermijning. Specialisten als Tim Leech, Norman Marks en Grant Purdy publiceren frequent over de aanzienlijke beperkingen van 'enterprise risk list management'. Bij de conventionele benaderingen gaan specialisten risico-informatie ophalen bij hun collega's.

Wat ze hebben verzameld gieten ze in de daarvoor bedachte sjablonen. Als lijnmanager of projectleider kun je vervolgens dat wat je hebt gedeeld teruglezen in risicostatus rapportages. Dit is heel wat anders dan bij impactvolle beslissingen de mogelijke pros en cons inschatten en afwegen. Dat vraagt dat je je bewust bent van de belangrijkste afhankelijkheden. Periodiek een lijst bijwerken van dingen die mis kunnen gaan is niet hetzelfde als bedenken hoe je het beste je doelen kunt bereiken onder onzekerheid. In hoeverre kun je omgaan met de effecten van onzekerheid op het behalen van je doelstellingen? Zijn de laatste überhaupt wel haalbaar? En wat heb je aan risicoprofielen, als je wordt geconfronteerd met dilemma's zoals loyaliteitsconflicten?

De kwaliteit van de besluitvorming is een essentiële factor voor succes. Keuzen maken is dé managementtaak bij uitstek. Beslissers moeten voortdurend de mogelijke pro's en cons van hun keuzemogelijkheden inschatten en afwegen. Zelden komt iets in het leven met alleen voordelen. Er zijn steeds ook mogelijke nadelen. Als je personeel inhuurt vanwege hun gewenste competenties, krijg je ook te maken met hun eventuele onaangename persoonlijkheidskenmerken. Evenwichtige besluitvorming vereist dat je zowel ingeschatte positieve als negatieve gevolgen overweegt. De mogelijke voor- en nadelen hebben betrekking op waar je stakeholders

### Praktische aandachtspunten

- Ook de toekomstbestendigheid van een publieke organisatie hangt af van hoe tevreden hun kernstakeholders zijn over de geleverde prestaties. Verschillende belanghebbenden hechten waarde aan verschillende zaken.  
Hebben de beslissers de competenties en intenties om evenwichtige afwegingen te maken?
- Het gaat niet om het managen van allerlei afzonderlijke risico's of risicocategorieën, maar om het omgaan met botsende belangen.  
Gebruiken de beslissers een gestructureerde en transparante aanpak om dilemma's te verzoenen?
- Consequentiebewustheid houdt in: de mogelijke voor- én nadelen afwegen bij belangrijke beslissingen.  
Als de beslissers besluiten om voor een optie te gaan vanwege de ingeschatte voordelen, worden zij er dan aan herinnerd dat ze nog steeds moeten kunnen omgaan met de bijbehorende nadelen?
- De kwaliteit van de besluitvorming is behalve competenties vooral afhankelijk van de intenties van de beslissers.  
Worden de persoonlijke waarden, houding en gedrag van bestuurders, managers en adviseurs beoordeeld voordat zij worden benoemd?
- 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 op de website kijkt, maar wanneer je het gedrag en de mentaliteit van de leidinggevendenden observeert?
- Vragen als 'wat kan er gebeuren?', 'wat mag er vooral niet gebeuren?' en 'wat als?' zijn essentieel bij het omgaan met de onzekere toekomst.  
Worden de veronderstellingen in ramingen in beleidsnota's, plannen en investeringsvoorstellen ter discussie gesteld?
- Praten over risiconiveaus heeft niet veel zin. Niemand gebruikt de bekende 'heatmaps', als er belangrijke beslissingen moeten worden genomen.  
Wegen de beslissers bij impactvolle beslissingen de mogelijke voor- en nadelen van de verschillende opties voor hun belanghebbenden expliciet af?
- Evenwichtige beslissingen nemen is makkelijker gezegd dan gedaan. Vooringenomenheden en andere denkfouten zoals groepsdruk en zelfoverschatting werken belemmerend.  
Zien de beslissers het grotere geheel en waarderen zij dat ook onwelkome informatie naar voren wordt gebracht?
- Het gebruik van risicomanagement jargon leidt ertoe dat collega's denken dat het allemaal over iets heel anders gaat dan hun dagelijkse werk.  
Gebruiken de beslissers gewone mensentaal, als het gaat over het omgaan met onzekerheid?
- Er is alle reden om bescheiden te blijven. Onze menselijke vermogens om de toekomst te doorgronden zijn uiterst beperkt.  
Beseffen de beslissers dat (on)gunstige resultaten altijd een combinatie zijn van (on)geluk en (on)wijsheid?



waarde aan hechten. Als je voor een optie kiest vanwege de vermeende pluspunten, moet je nog steeds omgaan met de bijbehorende minpunten. Je moet dan weten welke buffers, reserves en alternatieve plannen 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 te passen aan je persoonlijke smaak. Er zijn echter ook serieuze mogelijke keerzijden, zoals planologische verslechtering of verzakking van de fundering door veranderde grondwaterstanden. Er bestaat geen management zonder onzekerheid. Om de verwachtingen van je kernstakeholders te kunnen managen moet je steeds de waarschijnlijkheid inschatten dat je daadwerkelijk voor hen waarde zult creëren en beschermen.

Er is alle reden om bescheiden te blijven. Onze menselijke vermogens om de toekomst te doorgronden zijn uiterst beperkt

Als beslisser ben je verantwoordelijk voor het omgaan met tegenstrijdige belangen. Besluitvorming gaat niet alleen over informatie en weten hoe je deze moet toepassen. Bij het maken van keuzen gaat het bij uitstek om houding en mentaliteit. Je kent vast ook mensen die redeneren:

- Als ze niet willen dat we dit doen, dan moeten ze het maar verbieden.
- Boetes van toezichthouders moet je gewoon zien als bedrijfskosten.

- Zolang we niet betrappt worden doen we formeel gezien niks verkeerd

Beslissingen nemen, keuzen maken betreft niets anders dan 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 vereisten en verwachtingen.

Als beslisser moet je voortdurend mogelijke voor- en nadelen tegen elkaar afwegen. Dat is iets heel anders dan het opzetten van een afzonderlijk systeem om individuele risico's of risicocategorieën te mitigeren. Het is onmogelijk om tevoren te bedenken wat er allemaal zou kunnen gebeuren in een wereld met zoveel actoren en factoren. Denk aan de implicaties van kunstmatige intelligentie, kwantumcomputing of transhumanisme. Bij toekomstbestendigheid is het kenmerkende werkwoord niet mitigeren. Het gaat veeleer om anticiperen en prepareren. Om veerkrachtig te blijven moeten ook publieke organisaties het improvisatievermogen van hun mensen blijven ontwikkelen.

#### Antwoord

Heeft risicomangement toegevoegde waarde behalve het geruststellen van toezichthouders? Het antwoord is: nauwelijks. De conventionele insteek onttaardt al snel in een illusoir beheerssysteem. De gebruikelijke benaderingen helpen hooguit om de betrokkenen wat bewuster te maken van mogelijke impactvolle gebeurtenissen, omstandigheden en trends. Het is zinvoller om ervoor te zorgen dat beslissers worden ondersteund door kritische vrienden, als zij onder onzekerheid evenwichtig moeten omgaan met botsende belangen.

#### Noot

- <sup>1</sup> Zie <https://www.oxebridge.com/emma/dis-of-iso-9001introduces-a-fifth-definition-of-risk>.