

Risico's ondervangen: een nieuw kader

R.S. Kaplan is hoogleraar aan de Harvard Business School (Baker Foundation-leerstoel) en één van de bedenkers van de Balanced Scorecard, A. Mikes is docent aan de Harvard Business School.

Slimme bedrijven houden in hun aanpak rekening met de dreigingen waaraan ze bloot staan. Door onderscheid te maken tussen afwendbare, strategische en externe risico's, kan het management gericht en vooral doeltreffender beleid ontwikkelen dan met een simpele 'compliance'-mentaliteit.

Toen Tony Hayward in 2007 CEO van BP werd, besloot hij dat veiligheid de hoogste prioriteit moest krijgen. Hij stelde onder meer de nieuwe regels in dat werknemers hun beker koffie moesten afsluiten met een deksel tijdens het lopen en niet mochten sms'en tijdens het rijden. Drie jaar later ontplofte onder Haywards eindverantwoordelijkheid het boorplatform Deepwater Horizon in de Golf van Mexico en was een van de ernstigste door mensen veroorzaakte milieurampen aller tijden een feit. Een Amerikaanse onderzoekscommissie schreef de ramp toe aan managementfouten die verlamd hadden gewerkt op 'het vermogen van de direct betrokkenen om de risico's die zij liepen te signaleren, naar behoren te evalueren, te communiceren en aan te pakken'.

Het verhaal van Hayward geeft een veel voorkomend probleem weer. Ondanks de vele woorden die er aan zijn besteed en al het geld dat er in wordt geïnvesteerd, wordt risicomanagement nog te vaak beschouwd als een 'compliance'-aangelegenheid: stel heel veel regels op en zorg ervoor dat alle werknemers zich eraan houden, en klaar is kees. Veel van die regels zijn natuurlijk verstandig en dragen inderdaad bij aan het beperken van bepaalde risico's die een onderneming aanzienlijke schade zouden kunnen toebrengen. Maar dergelijk regelafhankelijk risicomanagement zal noch de kans op, noch de gevolgen van een ramp als die met de Deepwater Horizon verkleinen, net zo min als het faillissement van veel financiële instellingen er tijdens de kredietcrisis van 2007-2008 mee kon worden voorkomen.

In dit artikel introduceren wij een nieuwe risico-classificatie – een instrument waarmee bestuurders kunnen bepalen welke risico's met een op regels

gebaseerd model kunnen worden beheerd, en welke een andere aanpak vergen. We onderzoeken de uitdagingen waar mensen en organisaties voor komen te staan wanneer zij een open, opbouwende discussie willen opstarten over het managen van de risico's van strategische keuzen. We zullen bepleiten, dat bedrijven deze discussies verankeren in de processen waarmee zij hun strategieën formuleren en implementeren. Tot slot bekijken we hoe organisaties externe en niet-afwendbare risico's voor hun strategieën en activiteiten kunnen identificeren en zich erop kunnen voorbereiden.

Risicomanagement: regels of discussie?

De eerste stap naar een doeltreffend systeem voor risicomanagement is om een kwalitatief onderscheid te maken tussen de verschillende soorten risico's waar organisaties mee te maken krijgen. Ons veldonderzoek toont aan dat risico's kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën (figuur 1). Risico's in elk van deze drie categorieën kunnen de strategie van een onderneming, en de onderneming zelf, fataal worden.

Categorie 1: afwendbare risico's

Dit zijn interne risico's die in de organisatie ontstaan; ze zijn beheersbaar en moeten worden geëlimineerd of vermeden. Voorbeelden zijn de risico's die ontstaan door ongeoorloofde, illegale, onethische, onjuiste of ongepaste handelingen van werknemers en managers en de risico's ten gevolge van storingen in dagelijkse operationele processen. De kans op mankementen of fouten die niet tot grote schade zullen leiden en slechts tegen bijzonder hoge kosten volledig kunnen worden voorkomen, zal voor lief moeten worden genomen. In het alge-

meen, echter, zou men moeten proberen dit type risico uit te sluiten, want het brengt geen strategisch voordeel om het te lopen. Een malafide handelaar of een werknemer die een ambtenaar omkoopt zal de onderneming misschien kortstondig voordeel bezorgen, maar op de langere termijn ondermijnen dit soort praktijken haar marktwaarde. Deze risicocategorie kan het beste worden aangepakt met actieve preventieve maatregelen: door toezicht te houden op bedrijfsprocessen en te bewerkstelligen dat medewerkers zich in hun gedrag en beslissingen laten leiden door bepaalde normen. Omdat er al veel literatuur bestaat over regels en naleving – de compliance-benadering – verwijzen wij geïnteresseerde lezers naar het kader ‘Afwendbare risico’s identificeren en managen’ en gaan wij hier niet nader in op de best practices op dat gebied.

Categorie 2: strategische risico’s

Een bedrijf neemt willens en wetens bepaalde risico’s om optimaal rendement te behalen met zijn strategie. Een bank neemt bijvoorbeeld een kredietrisico door geld uit te lenen; veel bedrijven nemen risico’s met onderzoek en ontwikkeling. Strategische risico’s verschillen aanzienlijk van afwendbare risico’s omdat ze niet inherent onwenselijk zijn. Een strategie met een hoge rendementsverwachting vereist over het algemeen dat de onderneming forse risico’s neemt; het beheersen van die risico’s is een belangrijk instrument voor het behalen van mogelijke winsten. BP aanvaardde de omvangrijke risico’s die gepaard gingen met boren op een diepte van enkele mijlen onder het zeeoppervlak in de Golf van Mexico omdat er veel te verdienen viel aan de olie en het gas die het concern er hoopte te winnen.

Figuur 1. Drie risicocategorieën

Bedrijven staan voor drie soorten risico’s die elk een ander risicomanagement vergen. Afwendbare risico’s, die in de organisatie zelf ontstaan, worden in de gaten gehouden en beheerd door middel van regels, normen en standaard compliance-instrumenten. Daar tegenover staan strategische en externe risico’s, die vragen om specifieke processen die managers aansporen om openlijk over risico’s te praten en te zoeken naar kosteneffectieve manieren om de kans op dat risico of de gevolgen ervan te verkleinen.

Categorie 1 AFWENDBARE RISICO’S	Categorie 2 STRATEGISCHE RISICO’S	Categorie 3 EXTERNE RISICO’S
Risico’s die in de organisatie ontstaan en geen strategisch voordeel opleveren	Risico’s die worden genomen om hun grote strategische opbrengst	Externe, onbeheersbare risico’s
DOELSTELLING RISICOBEPERKING		
Risico kosteneffectief vermijden of elimineren	Kans op risico en gevolgen kosteneffectief beperken	Gevolgen kosteneffectief beperken ingeval risico zich voordoet
CONTROLEMODEL		
Geïntegreerd cultuur- en compliance-model: - missie - systemen van waarden en overtuigingen - systemen van regels en grenzen - standaard werkwijzen - intern toezicht en interne audit	Interactieve discussies over risico’s voor strategische doelstellingen, met behulp van instrumenten als: - Evaluatiekaarten voor kans op en gevolgen van risico’s - Scorekaarten voor belangrijke risico-indicatoren Toewijzing van middelen om ernstige risico’s te beperken	Risico’s ‘zichtbaar maken’ met behulp van: - ‘Tail-risk’-inschattingen en stresstests - Scenarioplanning - War-gaming
ROL VAN DE STAFDELING RISICOMANAGEMENT		
Coördineert, houdt toezicht op en herziert specifieke controle-instrumenten als interne auditor	Organiseert risicoworkshops en bijeenkomsten om risico’s te evalueren Ondersteunt ontwikkeling van pakket aan initiatieven op risicogebied en financiering ervan Treedt op als advocaat van de duivel	Voert stresstests, scenarioplanning en war-gaming uit samen met het managementteam Treedt op als advocaat van de duivel
RELATIE TUSSEN STAFDELING RISICOMANAGEMENT EN BUSINESSUNITS		
Treedt op als onafhankelijk toezicht-houder	Treedt op als onafhankelijk ondersteuner, onafhankelijk expert of meelopend expert	Vult het strategieteam aan of treedt op als onafhankelijk ondersteuner bij oefeningen in het ‘zichtbaar maken’ van externe risico’s

Afwendbare risico's identificeren en managen

Een organisatie kan niet anticiperen op iedere denkbare omstandigheid of belangentegenstelling waar een werknemer mee te maken kan krijgen. Richtlijnen die de doelstellingen en waarden van de organisatie uiteenzetten vormen daarom de eerste dam tegen afwendbare risico's.

Missie

Een helder geformuleerde missie maakt duidelijk welke fundamentele doelstelling de organisatie nastreeft. Dat is de enige 'magnetische pool' waar werknemers zich naar moeten richten. De eerste zin van het bekende credo van Johnson & Johnson, bijvoorbeeld, luidt:

'Onze eerste verantwoordelijkheid is aan de artsen, verpleegsters en patiënten, aan vaders en moeders, en aan alle anderen die onze producten en diensten gebruiken'

Daarmee is voor alle werknemers duidelijk wiens belangen in alle gevallen prioriteit hebben. Een *mission statement* moet worden gecommuniceerd aan alle werknemers en ook door alle werknemers worden begrepen.

Waarden

Bedrijven moeten de waarden uiteenzetten die werknemers houvast geven bij hun doen en laten met belangrijke stakeholders als klanten, leveranciers, collega's, de gemeenschap en de aandeelhouders. Duidelijk toegelichte bedrijfswaarden kunnen werknemers helpen voorkomen dat zij de normen van de onderneming schenden en haar reputatie en middelen in gevaar brengen.

Grenzen

Een sterke bedrijfscultuur maakt duidelijk wat niet geoorloofd is. Expliciet grenzen stellen is een goede manier om de praktijk in de hand te houden. Niet voor niets zijn negen van de Tien Geboden en negen van de tien eerste amendementen op de Grondwet van de Verenigde Staten (ook bekend als de Bill of Rights) in negatieve bewoordingen gesteld. Concerns hebben bedrijfsregels nodig die voorschrijven hoe hun mensen moeten omgaan met belangentegenstellingen, zaken die de anti-kartelwetgeving kunnen raken, bedrijfsgeheimen en vertrouwelijke informatie, omkoping, discriminatie en pesterij. Natuurlijk vormen duidelijk geformuleerde bepalingen inzake missie, waarden en grenzen geen garantie voor goed gedrag. Om tegenwicht te bieden aan de dagelijkse druk in het bedrijfsleven moeten topmanagers het goede voorbeeld geven. Zij moeten persoonlijk laten zien dat zij menen wat zij zeggen. Bedrijven moeten serieuze interne controlesystemen instellen – denk aan scheiding van werkzaamheden en een actief klokkenluidersprogramma. Dergelijke systemen dienen niet alleen om wangedrag tegen te gaan; ze moeten ook helpen voorkomen dat mensen in de verleiding komen om verkeerde dingen te doen. Een bekwame en onafhankelijke interne afdeling die voortdurend toeziet op de naleving van interne controles en vaste operationele procedures is ook een onderdeel van het systeem. Zo'n afdeling kan werknemers ervan weerhouden bedrijfsprocedures en -beleid te schenden en kan overtredingen signaleren.

Zie ook het artikel van Simons over het managen van afwendbare risico's, 'How Risky Is Your Company?', *Harvard Business Review*, mei 1999, en zijn boek *Levers of Control*, Harvard Business School Press, 1995.

Strategische risico's kunnen niet worden gemanaged door regels in te voeren en te laten naleven. Dit type risico vraagt om een speciaal ontworpen systeem voor risicomanagement. Dit systeem moet allereerst de kans op risico's verkleinen. Bovendien moet het de onderneming helpen omgaan met risico's wanneer ze zich toch voordoen, dit om de schade zoveel mogelijk te beperken. Het doel ervan is niet om initiatieven met risico te belemmeren. Integendeel, dit systeem stelt een onderneming in staat om activiteiten met grotere risico's te ondernemen die een hoger rendement opleveren dan concurrenten behalen met een minder effectief risicomanagementsysteem.

Categorie 3: externe risico's

Sommige risico's hebben externe oorzaken; die kan een onderneming niet beïnvloeden of beheersen. Denk aan de gevolgen van onder meer natuurrampen, politieke calamiteiten en ingrijpende macro-economische veranderingen. Externe risico's vragen om weer een andere benadering. Omdat bedrijven deze gebeurtenissen niet kunnen voorkomen, moet het management vooral proberen ze te herkennen (achteraf blijken ze vaak behoorlijk voorspelbaar te zijn) en de gevolgen ervan te beperken. Bedrijven zouden hun processen voor risicomanagement moeten afstemmen op deze drie verschillende categorieën. Een op compliance gebaseerde aanpak

werkt goed om afwendbare risico's te beheersen, maar is ongeschikt voor strategische of externe risico's. Die laatste twee vereisen een volstrekt andere aanpak, gebaseerd op open en expliciete discussies over de risico's. Dat laatste is echter makkelijker gezegd dan gedaan; uitgebreid gedrags- en organisatieonderzoek heeft aangetoond, dat mensen sterk cognitief bevooroordeeld zijn; dat weerhoudt hen ervan om over risico's na te denken en ze te bespreken voordat het te laat is.

Waarom is het zo moeilijk om over risico's te praten?

Uit tal van studies is gebleken dat mensen overschatten in hoeverre zij invloed uitoefenen op gebeurtenissen die in feite sterk door het toeval worden bepaald. Mensen schatten de nauwkeurigheid van hun voorspellingen en risicoanalyses meestal te hoog in, en de mogelijke gevolgen te laag.

Daar komt bij dat we onze schattingen koppelen aan voorhanden bewijs, ook al weten we dat het riskant is om het recente verleden simpelweg te extrapoleren naar een hoogst onzekere en wisselvallige toekomst. Dit probleem verergeren we bovendien vaak met een bevestigend vooroordeel; vaak geven we de voorkeur aan informatie die onze uitgangspunten (lees: successen) ondersteunt, en niet aan informatie die deze tegensprekt (lees: mislukkingen). Ontwikkelt een initiatief zich niet naar verwachting, dan zijn we geneigd er nog nadrukkelijker op in te zetten; dan sluizen we, hoe onlogisch het ook is, steeds meer middelen naar onze mislukkingen – en gooien daarmee geld over de balk.

Organisatorische vooroordelen beperken bovendien ons vermogen om te praten over risico's en mislukkingen. Vooral in onzekere omstandigheden nemen teams hun toevlucht tot groepsdenken. Zodra een bepaalde handelwijze steun heeft in een groep, zijn degenen die nog niet overtuigd waren geneigd hun bezwaren – hoe gegrond ook – in te slikken en zich te schikken. Groepsdenken komt vooral voor in teams die worden geleid door een overheersende of overmoedige manager, iemand die eigenlijk geen conflicten, vertraging en twijfel aan zijn of haar gezag duldt.

Alles bij elkaar verklaren deze vooroordelen op individueel en organisatorisch niveau waarom zoveel bedrijven vage dreigingen over het hoofd zien of verkeerd interpreteren. In plaats van risico's te beperken, kweken ze juist risico's door afwijkingen tot norm te verheffen. Men went aan schijnbaar kleine mislukkingen en mankementen, en gaat die tolereren. Prille waarschuwingssignalen worden

dan opgevat als vals alarm in plaats van een reële waarschuwing voor dreigend onheil.

Effectieve processen voor risicomangement moeten deze vooroordelen neutraliseren. 'Risicobeperking is pijnlijk en dus niet iets wat mensen van nature doen,' aldus Gentry Lee, chief systems engineer bij het Jet Propulsion Laboratory (JPL), een onderdeel van de NASA. De raketwetenschappers in de projectteams van JPL zijn de knapste koppen afkomstig van de beste universiteiten. Zij hebben vaak nog nooit in hun studie of werk een mislukking hoeven te verwerken. De grootste uitdaging voor Lee bij het opbouwen van een nieuwe risicocultuur bij JPL was om projectteams aan te wennen na te denken en te praten over wat er mis zou kunnen gaan met hun briljante ontwerpen.

Regels voor wat je wel en niet moet doen, helpen dan niet. Die werken zelfs averechts en bevorderen een checklist-mentaliteit die uitdagingen en discussies in de weg staat. Het managen van strategische en externe risico's vergt totaal verschillende benaderingen. We bekijken nu eerst, hoe strategische risico's kunnen worden benoemd en beperkt.

Strategische risico's managen

In ons onderzoek van de afgelopen tien jaar zijn wij drie verschillende benaderingen tegengekomen voor het managen van strategische risico's. Welk model toepasbaar is voor een bepaalde onderneming hangt voor een groot deel af van de context waarin deze opereert. Elke benadering vraagt om andere structuren en rollen voor de afdeling risicomangement, maar alle drie stimuleren ze werknemers om vraagtekens te zetten bij bestaande uitgangspunten en risico-informatie. Toezichthouders en beroepsorganisaties proberen vaste normen op te leggen voor risicomangement. Wij constateren echter dat risicomangement geen 'eenheidsworst' kan en mag zijn.

Onafhankelijke experts

Sommige organisaties – vooral technologisch baanbrekende organisaties als JPL – lopen een groot intrinsiek risico omdat zij met langdurige, complexe en kostbare projecten voor productontwikkeling werken. Aangezien een groot deel van de risico's in dit geval te maken heeft met het omgaan met bekende natuurwetten, verandert het risico heel langzaam in de loop van de tijd. Voor deze organisaties kan risicomangement op projectniveau worden aangepakt.

JPL heeft bijvoorbeeld een speciale raad ingesteld om risico's te laten beoordelen. Deze 'risk review

board' bestaat uit onafhankelijke technische experts die kritisch moeten kijken naar de ontwerpen, risicoanalyses en risico-beperkende maatregelen van de projectingenieurs. Deze experts voeren gedurende de productontwikkelingscyclus op gezette tijden risico-evaluaties uit. Omdat de risico's relatief weinig veranderen hoeft de risk review board slechts een of twee maal per jaar bij elkaar te komen; de projectleider en de voorzitter ervan zitten eens per kwartaal samen.

De bijeenkomsten van de risk review board zijn intensief en creëren wat Gentry Lee 'een cultuur van intellectuele uitdaging' noemt. Zoals bestuurder Chris Lewicki zegt: 'We scheuren elkaar aan stukken, gooien met modder en leveren kritisch commentaar op alles wat er gebeurt.' Tijdens dit proces zien projectingenieurs hun werk vanuit een ander gezichtspunt. 'Het doorbreekt de routine,' aldus Lewicki.

Deze bijeenkomsten zijn zowel opbouwend als uitdagend, maar niet bedoeld om het projectteam van ambitieuze missies en ontwerpen af te houden. Wel dwingen ze de ingenieurs om van te voren te bedenken hoe zij hun ontwerpen zullen omschrijven en verdedigen, en of zij wel voldoende rekening houden met mogelijke mislukkingen en fouten. De leden van de review board vervullen als het ware de rol van 'advocaat van de duivel'. Daarmee compenseren zij de natuurlijke overmoed van de ingenieurs, en helpen zo te voorkomen dat de organisatie koste wat het kost vasthoudt aan projecten en daarmee uiteindelijk onaanvaardbaar grote risico's neemt.

Bij JPL stimuleert de risk review board niet alleen stevige discussies over projectrisico's. Deze instantie heeft ook zeggenschap over budgetten. De board bepaalt hoeveel kosten en tijd er voor ieder projectonderdeel als buffer voor tegenvallers moeten worden aangehouden, al naar gelang het innovatieve karakter ervan. Een simpel vervolg op een eerdere missie vergt bijvoorbeeld een financiële buffer van tien à twintig procent, een volstrekt nieuw onderdeel dat nog niet eens op Aarde is getest – laat staan op een nog nooit eerder verkende planeet – vijftig tot vijfenzeventig procent. Doet er zich in een project een probleem voor, en dat gebeurt vroeg of laat altijd, dan stelt de buffer het projectteam in staat om dat op te lossen zonder de lanceringsdatum in gevaar te brengen. JPL neemt de schattingen zeer serieus; er zijn projecten uitgesteld of geannuleerd omdat er onvoldoende budget was voor de aanbevolen buffers.

Ondersteuning

Veel organisaties, zoals traditionele energie- en waterbedrijven, hebben te maken met stabiele tech-

nologische en marktomstandigheden en een redelijk voorspelbare vraag. In deze situaties komen risico's voornamelijk voort uit allerlei operationele en kennelijk niet met elkaar verbonden keuzen. Die keuzen worden her en der gemaakt in een complexe organisatie, met als gevolg dat risico's zich gedurende langere tijd opstapelen zonder dat ze worden opgemerkt.

Aangezien geen enkele stafafdeling de kennis heeft om risicomanagement voor verschillende afdelingen op operationeel niveau uit te voeren, zetten bedrijven soms een relatief kleine centrale afdeling voor risicomanagement in, die informatie verzamelt van managers. Dit vergroot bij managers het besef van de risico's die overal in de organisatie worden genomen en biedt besluitvormers een compleet beeld van het risicoprofiel van het bedrijf.

Wij hebben dit model in de praktijk zien werken bij het Canadese elektriciteitsbedrijf Hydro One. Chief risk officer John Fraser organiseert bij Hydro One met expliciete steun van de CEO tientallen workshops per jaar voor werknemers vanuit alle niveaus en afdelingen. De deelnemers aan die workshops inventariseren en classificeren de risico's die zij bij uitstek relevant vinden voor de strategische doelstellingen van het bedrijf. Met technologie die het mogelijk maakt om anoniem te stemmen delen zij ieder risico in op een schaal van 1 tot en met 5 voor wat betreft de gevolgen, de kans dat het risico zich voordoet en de effectiviteit van de bestaande controlemechanismen. De classificatie wordt in de workshops besproken, en de werknemers kunnen hun risicobeeld en observaties melden en bespreken. De groep komt uiteindelijk tot een gemeenschappelijk oordeel dat wordt vastgelegd op een visuele risicokaart, doet aanbevelingen voor actieplannen en wijst een 'eigenaar' aan voor elk groot risico.

Hydro One verruimt de verantwoordelijkheid door de toewijzing van middelen en budgetbeslissingen te koppelen aan geïdentificeerde risico's. Op concernniveau worden bij de budgettering honderden miljoenen dollars toegewezen, voornamelijk aan projecten waarin risico's effectief en efficiënt worden verminderd. De afdeling risicomanagement schakelt technische experts in om de investeringsplannen en risico-analyses van de ingenieurs kritisch te bekijken en onafhankelijk deskundig toezicht te houden op het budgetteringsproces. In de jaarlijkse budgetvergadering moeten de managers hun voorstellen verdedigen tegenover collega's en bestuurders. Omdat de managers natuurlijk willen dat dit risicobewuste bud-

getproces geld toekent aan hun projecten, leren zij af om de risico's op hun specifieke terrein van verantwoordelijkheid te bagatelliseren.

Meelopende experts

De financiële dienstverlening vertegenwoordigt een unieke uitdaging door de veranderlijke dynamiek van de kapitaalmarkten en de mogelijke gevolgen van de beslissingen die handelaren en vermogensbeheerders op eigen gezag moeten nemen. Het risicoprofiel van een investeringsbank kan door één enkele transactie of felle marktbeving danig veranderen. Risicomanagement bij dergelijke bedrijven vereist dat op de 'werkvloer' meelopende experts voortdurend het risicoprofiel van het bedrijf in de gaten houden en sturen, samen met de managers die met hun activiteiten nieuwe ideeën, innovaties en risico's genereren – en winst, als alles goed gaat.

JP Morgan Private Bank koos voor dit model in 2007, aan het begin van de financiële crisis. Meelopende risicomangers rapporteren zowel aan de leidinggevenden als aan een centrale en onafhankelijke afdeling voor risicomanagement. Doordat zij in direct en persoonlijk contact staan met de lijnmanagers, kunnen de goed ingelichte risicomangers voortdurend 'wat als?'-vragen stellen, vraagtekens zetten bij de veronderstellingen van portefeuillebeheerders, en hen dwingen verschillende scenario's te bestuderen. Riscicomangers schatten in hoe voorgestelde transacties het risico van de hele portefeuille beïnvloeden – niet alleen bij normale handel maar ook wanneer er grote spanning heerst en de verschillende vermogensinstrumenten elkaars rendement veel sterker beïnvloeden. 'De portefeuillebeheerders komen bijvoorbeeld naar mij toe en vertellen mij welke drie transacties zij willen doen. Maar dan blijkt uit het [risico]model misschien dat die alle drie hetzelfde type risico vergroten,' vertelt Gregoriy Zhikarev, risicomanager bij JP Morgan. 'Negen van de tien keer zal een manager dat niet willen. Dan gaan we rond de tafel zitten en denken we na over alternatieven.'

Het grootste gevaar van meelopende risicomangers is dat ze hun eigen gang gaan, hun kritische distantie verliezen en even gretig worden op transacties als de toonaangevende managers in de leiding van de betreffende businessunit. Het is aan de hoogste risicofunctionaris in de organisatie en – uiteindelijk – aan de CEO, die de toon zet voor de risicocultuur van de hele onderneming, om dit te voorkomen.

Pas op voor hokjesgeest bij risicomanagement

Ook met een systeem dat zinvolle discussies over risico stimuleert, moeten managers zich hoeden voor nog een tweede cognitieve en gedrag-gerelateerde valkuil. Veel strategische risico's (en sommige externe ook) zijn vrij voorspelbaar, om niet te zeggen bekend. Daarom zijn bedrijven geneigd ze van een vast etiket te voorzien en af te bakenen, vooral als het gaat om vastomlijnde taakgebieden in de organisatie. Banken hebben vaak aparte groepen voor het 'kredietrisico', het 'marktrisico' en het 'operationeel risico'. Andere bedrijven sturen het 'merkrisico', 'reputatierisico', 'ketenrisico', 'personeelsrisico', 'IT-risico' en 'financiële risico' elk afzonderlijk aan.

Met dergelijke organisatorische zuilen raken zowel de informatie als de verantwoordelijkheid voor effectief risicomanagement versnipperd. Ze verhinderen discussies over de invloed die verschillende risico's op elkaar hebben. Een goede risicodiscussie is niet alleen confronterend maar ook integrerend. Bedrijven kunnen ontsporen door een combinatie van kleine voorvallen die elkaar op onvermoede wijze versterken.

Managers kunnen een bedrijfsomvattend risicoperspectief ontwikkelen door hun discussies te koppelen aan de strategische planning, het integrerende proces bij uitstek dat de meeste goed geleide bedrijven al kennen. Het Indiase IT-bedrijf Infosys, bijvoorbeeld, genereert risicodiscussies vanuit de Balanced Scorecard, het managementinstrument voor strategiemeting en -communicatie. 'Toen we ons afvroegen over wat voor risico's we het hebben,' zegt chief risk officer M.D. Ranganath van Infosys, 'kwamen we uiteindelijk uit bij risico's voor de bedrijfsdoelstellingen die we in onze scorecard hadden benoemd.'

Een van de kerndoelen in de Balanced Scorecard van Infosys was 'intensivering van klantrelaties'. Aan de hand van expliciete criteria werd bijgehouden hoe de onderneming zich op dat punt ontwikkelde, zoals het aantal klanten wereldwijd aan wie jaarlijks voor meer dan 50 miljoen dollar werd gefactureerd, en de jaarlijkse procentuele toename van de omzet bij grote klanten. Toen het management de doelstelling en de prestatiecijfers samen bekeek, realiseerde men zich opeens dat de strategie ook een nieuwe risicofactor had gecreëerd: debiteuren die in gebreke bleven. Zolang Infosys vooral verkocht aan een groot aantal kleine klanten, vormde een faillissement bij een klant geen groot risico. Maar een klant waar jaarlijks meer dan 50 miljoen dollar werd omgezet, was een ander

verhaal; als die omviel, was dat een grote strop. Daarom besloot Infosys voortaan de markttarieven voor credit default swaps van al zijn grote klanten nauwlettend in de gaten te houden, aangezien die als prille indicator konden dienen voor financiële problemen bij een debiteur. Steeg het markttarief voor een bepaalde klant, dan ging Infosys vorderingen versneld incasseren of verlangde dat er direct na afronding van afzonderlijke projectstappen werd betaald, dit om oninbare vorderingen te voorkomen of in elk geval zoveel mogelijk te beperken.

Een ander voorbeeld vinden we bij Volkswagen do Brasil (hierna: VW), de Braziliaanse dochter van de Duitse autofabrikant. Daar gebruikt de afdeling risicomanagement de strategiekaart als startpunt voor discussies over risico. Voor iedere doelstelling op die kaart worden de risico's geïnventariseerd die ertoe zouden kunnen leiden dat VW die doelstelling niet haalt. Vervolgens maakt het team voor elk afzonderlijk risico een aparte evaluatiekaart: de Risk Event Card. Deze kaart brengt de vitale informatie over het risico in beeld: hoe worden de bedrijfsactiviteiten geraakt als het risico zich daadwerkelijk voordoet? Hoe groot is de kans op dit risico? Wat zijn belangrijke indicatoren? En welke maatregelen kunnen worden genomen om het risico te beperken? Ook stelt het team vast wie als eerste de taak heeft om het betreffende risico te

managen (zie figuur 2). Daarna maakt het risico-team een samenvattend overzicht van deze uitkomsten voor de directie (zie figuur 3).

Behalve een systematisch proces voor het identificeren en beperken van strategische risico's moet er ook toezicht zijn op risico's. Infosys heeft daar een tweeledig systeem voor: een centraal risicoteam, dat algemene strategische risico's identificeert en het centrale beleid vaststelt; en gespecialiseerde teams, die in overleg met lokale teams beleid opstellen en bewaken. De decentrale teams hebben de bevoegdheid en expertise om de bedrijfsonderdelen te helpen reageren op dreigingen en veranderingen in hun risicoprofiel. Daarbij worden alleen uitzonderlijke situaties aan het centrale risicoteam voorgelegd. Wanneer bijvoorbeeld een klantrelatiemanager een langere betalingstermijn wil gunnen aan een debiteur met hoge kredietrisicoparameters, kan de risicomanager van de betreffende afdeling de kwestie aan het centrale team voorleggen.

Uit deze voorbeelden blijkt dat omvang en reikwijdte van de risicoafdeling niet worden bepaald door de omvang van de organisatie. Hydro One is een grote onderneming maar heeft een relatief kleine risicoafdeling die risicobesef en communicatie in het bedrijf stimuleert en het management adviseert bij risico-gerelateerde toewijzing van middelen. Relatief kleine bedrijven of bedrijfsonderdelen

Figuur 2. Risico-evaluatiekaart

VW do Brasil brengt zijn strategische risico's in kaart met behulp van 'Risk Event Cards'. Eerst worden de risico's voor elke afzonderlijke strategische doelstelling van het bedrijf benoemd. Voor elk geïdentificeerd risico wordt vervolgens een Risk Card opgesteld, die de concrete gevolgen van het risico op de gang van zaken weergeeft. Het voorbeeld in deze figuur laat zien wat de gevolgen kunnen zijn van een onderbreking in de toelevering, die VW's strategische doelstelling van een soepel lopende bevoorrading in gevaar zou brengen.

Strategisch doel	Risico	Gevolgen	Risico-indicatoren	Waarschijnlijkheid/gevolgen	Controle-instrumenten voor het management	Verantwoordelijke manager
Betrouwbare en concurrerende ketenprocessen garanderen	Onderbreking in toelevering	- Overwerk - Noodleveringen - Kwaliteitsproblemen - Productieverlies	- Statusrapportage kritieke onderdelen - Vertraagde leveringen - Defecten aan leveringen - Onjuiste zendingen		- Houd dagelijks toeleveringsoverleg met logistiek, inkoop en kwaliteitsbeheer - Bewaak apparatuur bij leverancier met oog op eventuele kwaliteitsproblemen - Risicobeperking: verbeter apparatuur bij leverancier - Risicobeperking: bepaal bij alle belangrijke leveranciers wie de ketenverantwoordelijke is	O. Manuel, directeur productielogistiek

als JPL van NASA, of particulier vermogensbeheer bij JP Morgan, werken daarentegen met toezichthoudende organen per project of hebben teams van risicomangers die meelopen op de werkvloer om te voorzien in deskundig toezicht op dagelijkse beslissingen. Infosys, een grote onderneming met een groot operationeel en strategisch bereik, heeft zowel een sterk gecentraliseerde afdeling voor risicomangement nodig, als verspreide risicomangers die lokaal genomen besluiten ondersteunen en gegevens uitwisselen met de centrale afdeling.

Het onbeheersbare managen

Externe risico's, de derde risicocategorie, kunnen over het algemeen niet worden beperkt of vermeden met behulp van de benaderingen voor het managen van afwendbare respectievelijk strategische risico's. Op externe risico's kun je bijna geen invloed uitoefenen. Het gaat er dus vooral om, ze te signaleren, de mogelijke gevolgen ervan in te schatten, en te bedenken hoe die gevolgen het beste kunnen worden beperkt in het geval ze zich voordoen.

Sommige externe risico's zijn zo ernstig dat managers ze benaderen als strategische risico's. Toen de wereldeconomie in het kielzog van de kredietcrisis inzakte, signaleerde Infosys een nieuw risico met betrekking tot de doelstelling om een wereldwijd inzetbaar personeelsbestand op te bouwen: een eventuele sterke toename in protectionisme zou

kunnen leiden tot strenge beperkingen aan werkvisa en -vergunningen voor buitenlanders in de verschillende OESO-landen waar Infosys grote klanten had. Op de keper beschouwd is protectionisme in buitenlandse afzetmarkten een extern risico; daar heeft een onderneming geen invloed op. Toch behandelde Infosys het als een strategisch risico en stelde er een Risk Event Card voor op, met daarop een nieuwe risico-indicator: het aantal en percentage werknemers buiten India met dubbele nationaliteit of geldige werkvergunning. Een daling van dit aantal door natuurlijk verloop zou de strategie van Infosys in gevaar kunnen brengen, en bij het wervings- en retentiebeleid werd het voortaan een expliciet aandachtspunt om dit externe risico te beperken. De meeste externe risico's vragen echter om een andere analytische benadering. De reden kan zijn, dat er slechts een heel geringe kans is dat ze zich voordoen. Of misschien vinden managers het moeilijk zich er tijdens de gebruikelijke strategieprocessen een beeld van te vormen. Wij hebben een aantal verschillende bronnen van externe risico's geïdentificeerd:

- *Natuurlijke en economische rampen met onmiddellijke gevolgen.* Deze risico's zijn vrij algemeen voorspelbaar, maar niet het moment waarop ze zich zullen voordoen; ooit zal Californië opnieuw worden getroffen door een zware aardbeving, maar het is niet te voorspellen waar of

Figuur 3. Risico-rapportagekaart

VW do Brasil vat zijn strategische risico's samen op een rapportagekaart (Risk Report Card), geordend per strategische doelstelling (deze figuur laat daar een deel van zien). Managers zien zo in één oogopslag hoeveel van de geïdentificeerde risico's voor elke doelstelling ernstig zijn en aandacht behoeven of moeten worden ingeperkt. VW identificeerde bijvoorbeeld 11 risico's voor de doelstelling 'Voldoen aan verwachtingen klant'. Vier daarvan waren ernstig, maar dat was een verbetering ten opzichte van het voorgaande kwartaal. Het management kan aan de hand van deze kaarten ook de voortgang op het gebied van risicomangement in het hele bedrijf in de gaten houden.

Strategisch doel	Geschatte risico's	Ernstige risico's	Tendens
Vergroten marktaandeel	4	1	↔
Voldoen aan verwachtingen klant	11	1	↑
Verbeteren imago bedrijf	13	4	↔
Ontwikkelen dealerorganisatie	4	2	↔
Waarborgen klantgericht innovatiemanagement	5	2	↓
Aanzwengelen efficiëntieprogramma management	1	0	↔
Verbeteren efficiëntie in primaire proces	4	1	↔
Opzetten en managen van gedegen strategie voor productievolume	2	1	↓
Waarborgen betrouwbare en concurrerende ketenprocessen	9	3	↔
Ontwikkelen van aantrekkelijke en innovatieve productportefeuille	4	2	↓

wanneer precies. Deze risico's kunnen alleen met behulp van relatief zwakke signalen worden voorspeld. Voorbeelden zijn onder meer natuurrampen, zoals de vulkaanuitbarsting in IJsland in 2010 waardoor het Europese luchtruim een week lang gesloten was, en economische calamiteiten zoals het uiteenspatten van een zeepbel in een bepaald type beleggingen. Wanneer deze risico's zich voordoen, zijn de gevolgen over het algemeen ernstig en direct merkbaar – denk maar aan de ontwrichting na de aardbeving en tsunami in Japan in 2011.

- *Geopolitieke en milieugerelateerde ontwikkelingen met gevolgen voor de lange termijn.* Hieronder vallen politieke veranderingen, zoals belangrijke beleidswijzigingen, staatsgrepen, revoluties en oorlogen; lange-termijnveranderingen op het gebied van milieu, zoals het broeikaseffect; en uitputting van belangrijke natuurlijke hulpbronnen, zoals zoet water.
- *Concurrentierisico's met effect op middellange termijn.* Hieronder vallen de opkomst van ontwrichtende technologieën (zoals het internet, smartphones en barcodes) en drastische strategische stappen door marktpartijen (zoals de intrede van Amazon in de boekdetailhandel en de intrede van Apple in de sectoren mobiele telefonie en consumentenelektronica).

Bedrijven gebruiken verschillende analytische benaderingen voor de diverse soorten extern risico.

De 'tail risk'-stresstest

Met behulp van een stresstest kan een onderneming zich een oordeel vormen over belangrijke veranderingen in een of twee variabelen waarvan de gevolgen ingrijpend en direct merkbaar zouden zijn, hoewel niet te voorspellen is wanneer die zich zullen voordoen. Financiële dienstverleners gebruiken de stresstest om te bepalen hoe bijvoorbeeld handelsposities en beleggingen zouden worden geraakt door een verdrievoudiging van de olieprijs, een grote verandering in wisselkoersen of rentetarieven, of het faillissement van een belangrijke instelling of soevereine staat.

De waarde van de stresstest is echter strikt afhankelijk van de veronderstellingen over de mate waarin de variabele in kwestie zal veranderen. Die veronderstellingen kunnen worden beïnvloed door vooringenomenheid. In 2007-2008 gingen bijvoorbeeld veel banken bij hun 'tail risk'-stresstests uit van een 'worst case'-scenario waarin de huizenprijzen in de VS stabiliseerden en een tijd lang stabiel zouden

blijven. Maar weinig partijen inventariseerden wat de consequenties konden zijn als de huizenprijzen zouden dalen – een treffend voorbeeld van de neiging om schattingen te koppelen aan recente en voorhanden gegevens. In de meeste stresstests werd gerekend met extrapolaties van de recente huizenprijzen in de VS, die over het geheel genomen al enkele tientallen jaren achter elkaar niet waren gedaald. De uitkomst: veel te optimistische marktinschattingen.

Scenario planning

Dit instrument is geschikt voor lange-termijnanalyses, voor zo'n vijf à tien jaar vooruit. Scenario-analyse werd oorspronkelijk door Shell ontwikkeld in de jaren zestig en is een systematisch proces om zich een beeld te vormen van mogelijke toekomstige ontwikkelingen in de wereld. Deelnemers aan de exercitie bestuderen politieke, economische, technologische, sociale, regelgevende en milieutechnische invloeden en kiezen een aantal tendensen ('drivers') – meestal vier – die bij uitstek van invloed kunnen zijn op de onderneming. Soms wordt er expliciet expertise geput uit de adviesraad van de onderneming om zicht te houden op belangrijke ontwikkelingen buiten de eigen markt en bedrijfstak waarmee rekening moet worden gehouden in de scenario's. Voor elk van de gekozen tendensen maken de deelnemers een maximum- en minimumschatting van de verwachte waarden over vijf tot tien jaar. De uiterste waarden van elk van de vier tendensen samen leiden tot zestien scenario's. Daarvan is ongeveer de helft onwaarschijnlijk en wordt terzijde geschoven; vervolgens beoordelen de deelnemers hoe het beleid van de onderneming zou uitpakken in de overgebleven scenario's. Blijkt de strategie afhankelijk te zijn van een in hoofdzaak optimistische kijk op de omgeving, dan kan dit worden aangepast om ook rekening te houden met pessimistische scenario's. Of er kunnen plannen worden gemaakt om de strategie aan te passen zodra de eerste tekenen van een omslag in de tendens worden gesignaleerd.

War-gaming

Bij war-gaming wordt onderzocht hoe gevoelig de onderneming is voor ontwrichtende technologieën of veranderingen in de strategieën van concurrenten. In een war game wijst het bedrijf drie of vier teams aan. Die teams moeten strategieën of activiteiten bedenken die bestaande of potentiële concurrenten binnen één of twee jaar zouden kunnen toepassen – een kortere tijdshorizon dan bij scenario-analyse. De teams komen vervolgens bijeen om

te onderzoeken hoe slimme concurrenten de strategie van het bedrijf zouden kunnen aanvallen. Het proces dwingt om te kijken naar aanwijzingen waar leidinggevendenden misschien blind voor zijn omdat ze niet stroken met hun bestaande overtuigingen, bijvoorbeeld mogelijke pogingen van concurrenten om hun strategie te ontwrichten.

Met methoden als de 'tail risk'-test, scenarioplaning en war-gaming kan de kans op geïdentificeerde risico's niet worden beïnvloed, maar wel kan het management maatregelen treffen om de mogelijke gevolgen ervan te beperken. Aangezien onafwendbare gebeurtenissen niet kunnen worden veroorzaakt door 'berekendend gedrag' ('moral hazard'), kunnen bepaalde risico's worden afgedekt met verzekeringen of hedging, net zoals een luchtvaartmaatschappij zich met financiële derivaten indekt tegen scherpe stijgingen in brandstofprijzen. Een andere mogelijkheid is, dat bedrijven nú investeren om veel hogere kosten op een later tijdstip te vermijden. Een bedrijf met productiefaciliteiten in gebieden met een risico van aardbevingen kan zijn bouwkosten opvoeren om belangrijke installaties te beschermen tegen zware aardbevingen. Verder kunnen bedrijven die blootstaan aan verschillende maar vergelijkbare risico's met elkaar samenwerken om deze te beperken. De datacentra van een universiteit in Noord-Carolina kunnen bijvoorbeeld worden beschadigd door een orkaan, die van een vergelijkbare instelling bovenop de San Andreasbreuk in Californië door een aardbeving. De kans dat beide rampen plaatsvinden op dezelfde dag is zodanig klein dat de twee universiteiten ervoor kunnen kiezen hun risico's te beperken door elke avond een backup te maken van elkaars systemen.

Uitdaging voor de leiding

Risicomanagement is iets heel anders dan strategisch management. Bij risicomanagement gaat de aandacht uit naar de negatieve kant van de medaille – dreigingen en mislukkingen in plaats van kansen en successen. Dit staat lijnrecht tegenover de 'we kunnen het'-cultuur waar de meeste managers op inzetten bij een nieuwe strategie. Daar komt bij dat veel topmanagers een 'wie dan leeft'-houding innemen ten aanzien van de toekomst: waarom nu zelf tijd en geld spenderen aan een probleem waar misschien pas jouw opvolger mee te maken krijgt? Bovendien houdt risicomanagement vaak in dat mid-

delen en investeringen worden gespreid, en dat druist in tegen de notie van 'focus' als kenmerk van een succesvolle strategie. Ook kan het voor een manager tegen-natuurlijk lijken om zich druk te maken over de risico's van strategieën die hij zelf mede heeft geformuleerd.

Om al deze redenen hebben de meeste ondernemingen een aparte afdeling voor strategisch en extern risicomanagement nodig. Hoe groot die afdeling moet zijn, zal van bedrijf tot bedrijf verschillen. Maar ze moet in ieder geval rechtstreeks aan de top rapporteren. Sterker nog, een nauwe band onderhouden met het topmanagement is waarschijnlijk de belangrijkste taak van zo'n afdeling. Hoe goed een onderneming zich door zwaar weer kan slaan, is er sterk afhankelijk van hoe serieus directies hun afdeling risicomanagement nemen zolang er nog geen vuiltje aan de lucht is.

Daar school ook het verschil tussen de banken die de financiële crisis niet of wel overleefden. Bij de eerste groep was risicomanagement gedegradeerd tot een zaak van compliance; hun risicomangers hadden beperkte toegang tot het senior management en de bestuurders. Bovendien sloeg de top er stevast de waarschuwingen van risicomangers in de wind over te grote concentraties aan ondoorzichtige beleggingen. Vergelijk dat dan met Goldman Sachs en JPMorgan Chase, die de financiële crisis allebei goed door kwamen. Die hadden effectieve interne afdelingen voor risicomanagement. Ook begrepen hun topmanagementteams welke verschillende risico's hun instellingen liepen, en voerden daar gericht beleid op. Barry Zubrow, chief risk officer bij JPMorgan Chase, zei tegen ons: 'Mijn functie heet wel zo, maar [CEO] Jamie Dimon is de chief risk officer van het bedrijf.'

Risicomanagement is niet iets wat mensen van nature doen. Het druist lijnrecht in tegen de vooroordelen die zowel mensen als organisaties koesteren. Regels en compliance kunnen bepaalde grote risico's inperken, maar niet alle. Actief en kosteneffectief risicomanagement vraagt van managers dat ze systematisch nadenken over de risicocategorieën waarmee ze te maken hebben, zodat ze voor elk daarvan geschikte processen kunnen opzetten. Dat biedt tegenwicht aan de neiging om de wereld te zien zoals men die graag wil zien, in plaats van zoals ze is of kan worden. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Managing Risks: A New Framework', by Robert S. Kaplan and Anette Mikes, in the June 2012 issue of the Harvard Business Review, vol. 90, issue 6, pp.48-60. © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Gabriëlle van Poll.