

BBP BV
PELMOLENLAAN 1M
3447 GW WOERDEN
POSTBUS 276
3440 AG WOERDEN
NEDERLAND
TELEFOON +31 (0)348 415 305
FAX +31 (0)348 410 731
E-MAIL ADMINISTRATIE@BBP.NL

HOOFDREDACTIE
DRS. P.W.J. SCHRAMADE

EINDREDACTIE
RAYMOND GIJSEN

REDACTIERAAD
PROF. DR. H.R. COMMANDEUR
PROF. DR. DANY JACOBS
PROF. DR. P.K. JAGERSMA
PROF. DR. F. LANGERAK
PROF. DR. P.S.H. LEEFLANG
PROF. DR. W.F.G. MASTENBROEK
PROF. DR. J. STRIKWERDA

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE
PROF. JOHN M.T. BALMER
DENIZ CAGLAR
DRS. NIELS VAN DER ENG
JUSTIN FOX
PROF. DR. MR. STEVEN TEN HAVE
DR. WOUTER D. TEN HAVE
ELKE HARBERS
JAY W. LORSCH
PROF. ROBERT S. KAPLAN
ANETTE MIKES
MAARTEN OTTO
JAYA PANDRANGI
JOHN PLANSKY
KOEN VAN SANTVOORD
PROF. DR. J. STRIKWERDA

WWW.HMR.NL

Paradoxen in risicomanagement

Managen van risico's wordt in ondernemingen wel eens gezien als tijdverspilling en weggegooid geld, totdat ... er ineens iets heel goed mis gaat. We spreken dan al snel van *risicomismanagement*. Probleem is wel dat je niet altijd alles kunt voorzien, laat staan vóór zijn, ook niet als je eindeloos alle mogelijke rampenscenario's zou dooranalyseren – op het risico af getroffen te worden door 'paralysis by analysis'. Niets doen is echter ook geen optie: je kunt niet domweg gaan zitten afwachten of een ramp je organisatie treft, van binnenuit (*intern risico*) dan wel van buitenaf (*extern risico*). *Operationele risico's* kun je tenminste nog proberen te beheersen en te vermijden door regels in te voeren en de navolging daarvan te bewaken, door de apparatuur waarmee wordt gewerkt veiliger te maken, etc. Er is hier echter wel sprake van diverse zogenoemde 'risicoparadoxen', waaronder de paradox dat mensen zich in een veiliger omgeving vaak juist risicovoller gaan gedragen. Een variant daarop is dat het in bepaalde gevallen juist veiliger wordt doordat er risico's worden genomen. *Strategische risico's* zijn weer van een geheel andere aard en orde. Hierbij is de vraag, open voor discussie, hoe je als organisatie, om optimale resultaten te behalen, op een *realistische* en *bewuste* manier (strategische) risico's kunt nemen, omdat je nu eenmaal strategische uitdagingen moet aangaan als je bijvoorbeeld wilt groeien of innoveren.

Kaplan en Mikes bieden in hun bijdrage aan dit nummer managers een kader om over dergelijke vragen na te denken, om de kwalitatieve verschillen tussen soorten risico's beter te begrijpen en om het risicomanagement af te stemmen op die verschillen. Over hun indeling in soorten risico's valt wellicht te twisten, maar dat terzijde.

Ook andere bijdragen raken het thema 'risicomanagement', meer (Balmer, Strikwerda) of minder expliciet (Ten Have e.a.). Balmer schrijft bijvoorbeeld over risico's die bedrijven lopen in relatie tot hun hoofdmerk, identiteit en reputatie. Strikwerda stelt onder meer dat ondernemingen die onnadenkend de opvatting van accountants over *in control* zijn volgen, het risico lopen om, via *tight control*, *out of control* te raken. En Ten Have e.a. beschrijven in wezen hoe veranderprocessen kunnen worden benaderd om het risico van een mislukking zoveel mogelijk te vermijden.

Risicomanagement vraagt om het kunnen hanteren van veel lastige paradoxen, lastig omdat ze nu eenmaal vanuit hun eigen aard lastig zijn. Hierboven hebben we er enkele genoemd. Er zijn er echter ook die door de leiding van een onderneming zelf in het leven worden geroepen en in stand worden gehouden. Zo wordt risicomanagement helaas nog te vaak opgevat als een plichtmatige activiteit, uit te voeren op en door de lagere echelons van de onderneming. Of, zoals Douglas W. Hubbard het formuleert: 'The paradox of risk management ... is that the most sophisticated risk analysis methods used in an organization are often applied to low-level operational risks, whereas the biggest risks use softer methods or none at all.' Het laatstgenoemde duidt op risicomanagement dat *out* in plaats van *in control* is. Misschien is hier niet in alle opzichten sprake van tijdverspilling en weggegooid geld, maar dan toch wel van tijd en geld waarvoor ten dele beter een andere bestemming had kunnen worden gevonden (zie in dit verband ook het artikel van Caglar, dat gaat over het snijden in kosten teneinde te kunnen investeren in capaciteiten die er voor de onderneming meer toe doen). Voorbeeldgedrag van en verantwoordelijkheid nemen door het topmanagement zelf zijn nu eenmaal cruciaal voor risicomanagement dat 'in control' is.

Peter Schramade

