

## **Naar nieuwe evenwichten in het risicomanagement**

Inleiding Gijs de Vries op de Accountantsdag van het NIVRA

Amsterdam, 25 november 2009

Risico's. De kranten staan er vol van, elke dag. Ook op internet kunnen wij er niet omheen: wie het woord 'risk' googlet, oogst zo'n slordige 272 miljoen treffers. *Risk is hot*. En risicomanagement is dat ook: 'risk management' scoort 76.700.000 hits. De term risicomanagement wordt daarbij breed gebruikt en staat voor het beheersen van omstandigheden of gebeurtenissen die het goed functioneren van de organisatie of de samenleving in de weg staan. Het gaat dus over 'grote' en 'kleine' risico's, over maatschappelijke risico's en bedrijfsrisico's - van zieke werknemers en fraude tot opdrogende geldstromen, ontsprekende treinen en vastlopende computers.

De aandacht voor risicomanagement neemt toe. Risk management is big business. Hoe komt dat? Lopen wij zoveel meer risico dan vroeger? In elk geval weten we met die risico's aardig succesvol om te gaan.

Nederlanders worden bijvoorbeeld steeds ouder. Tussen 1900 en 2000 steeg onze gemiddelde levensverwachting bij geboorte van 51 tot 78 jaar. Toch hebben wij allemaal wel eens het wat klamme gevoel dat resultaten uit het verleden geen garantie zijn voor de toekomst. En dat wij leven in een tijd van groeiende risico's, die bovendien slecht beheersbaar zijn.

Gedeeltelijk is dat ook zo. Pandemieën en de klimaatverandering zijn voorbeelden van zulke macrorisico's, en de financiële crisis was een

systeemrisico dat werkelijkheid werd. *Risk is real*. Maar er is nog iets aan de hand. Of ze groeien of niet, risico's lijken minder gemakkelijk te worden aanvaard. Hoorde rampspoed voor onze ouders nog tot het leven, vandaag vinden velen: pech moet weg. Rampen moeten worden voorkomen, bij voorkeur door de overheid. Politici denken daar het hunne van, maar spreken hun kiezers liever niet tegen.

Ook aan het bedrijfsleven worden hogere eisen gesteld dan voorheen. Dat is onder andere het gevolg van de boekhoudschandalen in bedrijven als Enron en Parmalat, die duizenden hun baan kostten en hun pensioen. De International Financial Reporting Standards en de code-Tabaksblad kregen mede tegen deze achtergrond gestalte. Ook vanuit het vakgebied van de accountancy is de belangstelling voor risicomanagement de afgelopen decennia fors gegroeid.

Dat overheden en bedrijven risico's naar vermogen beperken, is iets dat burgers vanzelfsprekend mogen verwachten. En er is veel dat zowel de overheid als het bedrijfsleven nog kunnen doen om hun risicomanagement te verbeteren. Accountants hebben daarbij een belangrijke taak. Goed dus dat het NIVRA risicomanagement tot thema van dit congres heeft gemaakt. Toch is het wel zaak om maat te houden. Verwachten wij soms niet teveel van risicomanagement? Hoe vinden wij het juiste evenwicht, tussen te weinig en teveel? Daarover zou ik het vandaag met u willen hebben.

Daarbij sluit ik aan bij de leer van het gewekte vertrouwen van Théodore Limperg. Limperg zette in 1926 uiteen dat de accountant als vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer geen grotere verwachtingen moet opwekken dan gerechtvaardigd is, en dat hij het

gestelde vertrouwen vervolgens niet moet beschamen. In de leer van Limperg worden twee ook in het kader van risicomanagement belangrijke begrippen genoemd, namelijk verwachtingen en vertrouwen. Om het vertrouwen niet te beschamen moeten reële verwachtingen worden waargemaakt.

Ik spreek vandaag met u over risicomanagement vanuit twee hoedanigheden. Enerzijds maak ik als lid van het college van de Algemene Rekenkamer deel uit van de audit-gemeenschap. De Rekenkamer heeft het nodige onderzoek verricht naar de manier waarop de overheid aan risicobestrijding doet – zowel waar het de grote R (maatschappelijke risico's) als de kleine r (de bedrijfsvoering) betreft. Anderzijds heb ik als staatssecretaris van BZK en EU-coördinator terrorismebestrijding bijgedragen aan de beheersing van sommige risico's in Nederland en Europa.

Tot de risico's die ons land bedreigen behoort een terroristische aanval. Hoe groot is dat risico?

In maart 2008 is het algemene dreigingsniveau voor Nederland verhoogd van beperkt naar substantieel. Deze verhoging werd gebaseerd op de toenemende internationale dreiging voor Europa in den brede, in combinatie met een hoog internationaal profiel van Nederland. De voornaamste aanleiding, aldus de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding (NCTB), lag in de militaire aanwezigheid van Nederland in Afghanistan en in de film Fitna, die door jihadisten wordt beschouwd als een zware belediging en een provocatie. Een substantieel dreigingsniveau – dat nog steeds van kracht is – betekent dat de kans op een aanslag in Nederland of tegen Nederlandse belangen in het buitenland

reëel is. Internationale jihadistische groeperingen zien Nederland als een van hun 'voorkeursdoelwitten'.

Het *algemeen* dreigingsniveau zegt per definitie weinig over de kans op een *concrete* aanslag. In maart 2004 bliezen terroristen vier forensentreinen op in Madrid. Er vielen 191 doden en 1400 gewonden. De aanslagen kwamen voor de Spaanse autoriteiten onverwacht. In mei 2005 verlaagde het Verenigd Koninkrijk zijn dreigingsniveau van zeer ernstig naar substantieel. Zes weken later werd Londen getroffen door zelfmoordaanslagen die aan 52 burgers het leven kostten en ruim 700 mensen verwondden. Ook die aanslag kwam *out of the blue*.

Hoe groot is nu de kans op aanslagen, vergeleken met andere dreigingen? De Nederlandse overheid heeft een nationale risicobeoordeling uitgevoerd. Daaruit blijkt dat de kans op terroristische aanslagen kleiner is dan die op verstoring van informatienetwerken of dierenextremisme. Sommige risico's kenmerken zich door een relatief grote kans, maar beperkte gevolgen. Bijvoorbeeld grote natuurbranden, landelijke uitval van elektriciteit, of polarisatie en radicalisering. Andere risico's zijn minder waarschijnlijk, maar hebben grote gevolgen, zoals grote overstromingen en moedwillige verstoring van elektriciteitsvoorzieningen. En van sommige risico's geldt dat ze een grote kans combineren met grote gevolgen. Bijvoorbeeld een oliecrisis als gevolg van politieke onrust of een ernstige griep пандеміе. Terrorisme is dus lang niet het grootste gevaar dat Nederland loopt. Nederlanders maken zich er dan ook betrekkelijk weinig zorgen over.

Verwaarloosbaar is dit risico intussen niet. Van Italië tot Denemarken zijn de afgelopen jaren honderden van terrorisme verdachten tot zware straffen

veroordeeld. In Nederland bijvoorbeeld Samir Azouz en zijn medeverdachten in het Piranhaproces. Tientallen aanslagen op Europese doelen zijn voorkomen, zoals die met vloeibare explosieven op transatlantische vluchten uit Engeland. De hoofdverdachten kregen in september tussen 32 en 40 jaar cel. Andere aanslagen zijn mislukt, hoewel de autoriteiten ze niet hadden zien aankomen. Bijvoorbeeld de aanslag op Duitse treinen in 2006. Die mislukte omdat de twee Libanese studenten die hem beraamden de ontsteking in hun rugzakbommen verkeerd hadden bevestigd aan de explosieven. De hoofdverdachte kreeg levenslang.

Islamistisch terrorisme blijft een ernstige dreiging. Maar wat wij niet vaak beseffen is dat niet-islamistisch terrorisme in Europa vaker voorkomt. Ik doel dan vooral op separatistisch of nationalistisch gemotiveerd terrorisme, en links-extremisme. In Frankrijk zijn in 2008 ruim 120 mensen wegens terrorisme veroordeeld. Daarvan waren er 19 islamisten. Maar de overigen waren links-extremisten en sympatisanten van de PKK, de ETA en de Tamil Tigers uit Sri Lanka, en maar liefst 46 waren Corsicaanse separatisten.

Hoe kunnen de overheid en bedrijven het risico op aanslagen beperken? In de eerste plaats natuurlijk door het speurwerk van inlichtingendiensten en politie, en door adequate wetgeving in Den Haag en in Brussel. Maar ook risicomanagement speelt een rol in het voorkomen van aanslagen. Dat gaat overigens niet altijd goed. Op 11 december 2007 ontplofte een zware autobom voor het kantoor van de Verenigde Naties in Algiers. Zeventien VN-medewerkers verloren het leven. Het risicomanagement van de VN, zo bleek uit het officiële onderzoek, was ernstig tekortgeschoten.

Risicomanagement begint met een goede risico-analyse, en in Nederland helpt de overheid het bedrijfsleven daarbij. Zo heeft het Nationaal Adviescentrum Vitale Infrastructuur een handleiding risico-analyse opgesteld. En AIVD en MIVD brachten onlangs een brochure uit om bedrijven te helpen voorkomen dat zij ongewild betrokken raken bij leveringen voor het maken van chemische, biologische of radiologische wapens. Anders dan nog wel eens wordt gedacht is dat risico ook in Nederland reëel. Maar ook al heeft een bedrijf een goede risico-analyse, dan is het natuurlijk nog wel zaak dat er ook naar wordt gehandeld. In februari 2008 slaagden journalisten van SBS-6 er zonder veel moeite in om op Schiphol een nepbom in een vliegtuig te plaatsen.

Soms legt de overheid risicomanagement als verplichting op. Financiële instellingen moeten bijvoorbeeld hun cliënten toetsen op het risico van betrokkenheid bij witwassen en terrorismefinanciering. Dat geldt ook voor belastingadviseurs en accountants. Die plicht moet serieus worden genomen. Jammer dus dat Den Haag zelf te laat was met het omzetten van de derde Europese witwasrichtlijn in nationale wetgeving.

Goed risicomanagement en goed politie- en inlichtingenwerk zijn onmisbaar om aanslagen op afzienbare termijn te voorkomen, maar voor de lange termijn is meer nodig. Daar waar moslims zich verzetten tegen terreuraanslagen in hun naam, verliezen islamistische terroristen hun legitimiteit, en hun wervingskracht op nieuwe recruten. Wereldwijd is de steun voor terrorisme onder moslims scherp gedaald, al blijft hij in landen als Pakistan onrustbarend hoog. Westerse landen kunnen die steun verder helpen verminderen door duidelijk te maken dat zij geen conflict hebben met de islam of de Koran, maar met gewelddadige extremisten. Maat houden dus in de strijd tegen terrorisme. Niet overreageren. Blijven

vasthouden, bijvoorbeeld, aan de vrijheidsrechten die de essentie vormen van de Europese beschaving, zoals het recht op een eerlijk proces of het recht op privacy. Oppassen dat wij niet een pond vrijheid inruilen voor een ons veiligheid. Dat is namelijk precies waar terroristen op uit zijn.

Terrorisme, ik zei het al, is lang niet het enige risico dat Nederland bedreigt. Ons land telt steeds meer mensen, verkeer en bedrijvigheid. Alleen al daardoor neemt de kwetsbaarheid voor rampen en zware ongevallen toe. Veel werk is verzet om deze risico's te beperken, maar nog lang niet alle problemen zijn opgelost. Ik noem twee voorbeelden, sprekend als oud-bewindspersoon.

Gemiddeld vinden in ons land elk jaar meer dan 100 ongelukken met gevaarlijke stoffen plaats. Daarbij zijn per jaar tientallen gewonden en enkele doden te betreuren. Om rampen en ongelukken met gevaarlijke stoffen te voorkomen voert het ministerie van VROM beleid. Dat doet ook BZK, maar dat beleid sluit niet op elkaar aan. In het ruimtelijk ordenings- en milieubeleid wordt gewerkt met een risicobenadering die gebaseerd is op de kans op dodelijke slachtoffers – het zogeheten groepsrisico. Verder wordt alleen gelet op het risico voor omwonenden. Dat is anders bij de rampenbestrijding. Daar wordt primair gelet op de kans op gewonden. En dan niet alleen onder omwonenden, maar ook onder personeel, weggebruikers, en reizigers in treinen of op perrons. Dat leidt tot onduidelijkheid voor de burger: wanneer vindt de overheid een situatie met gevaarlijke stoffen nu echt veilig? Bovendien staat het gemeenten vrij om, bijvoorbeeld om economische redenen, het groepsrisico te negeren – het betreft geen bindende norm, maar een 'oriëntatiewaarde'. Maar ook de benadering van de rampenbestrijding kent zijn eigenaardigheden.

Daar meet men alleen het effect van een mogelijk ongeluk, niet de kans dat dit zich voordoet. Men houdt bovendien geen rekening met de mogelijkheden van onderlinge bijstand tussen veiligheidsregio's. Dat kan leiden tot overschatting van risico's. Aan de andere kant: een integraal overzicht van de gecumuleerde risicoprofielen in de 25 veiligheidsregio's ontbreekt. Ook is de samenwerking tussen veiligheidsregio's niet strak geregeld. Voor het Noordzeekanaalgebied zijn bijvoorbeeld drie veiligheidsregio's verantwoordelijk. Burgemeester Cohen vindt dat één regio de verantwoordelijkheid moet dragen.

De Adviesraad Gevaarlijke Stoffen pleitte onlangs voor meer samenhang in het beleid. Het kabinet reageerde bij brief van 5 juni 2009: "De adviestrajecten vanuit het ruimtelijke ordenings- en milieubeleid enerzijds en vanuit de hulpverlening anderzijds zijn twee belangrijke adviezen die elk vanuit de eigen invalshoek en eigen verantwoordelijkheid worden opgesteld".

Die verantwoordelijkheden zitten het beleid tegen rampen en crises wel vaker in de weg. De minister van BZK heeft een beleidsdoorlichting laten uitvoeren van het begrotingsartikel crisisbeheersing. Die concludeert dat de interdepartementale afstemming rondom crisisbeheersing nog altijd niet adequaat is. Vooral de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden is complex. Deze complexiteit is in crisissituaties natuurlijk een probleem: voorkomen moet worden dat in een crisis de organisatie van de overheid zelf een risico vormt. KPMG, dat de beleidsevaluatie uitvoerde, bepleit daarom heroverweging van het bestaande model, waarbij de minister van BZK coördinerend minister is en een tandem vormt met de meest betrokken vakminister. De Raad voor Openbaar Bestuur had al eerder bepleit om één minister bij crises

wettelijke doorzettingsmacht te geven. Het kabinet wijst dat af, zo schreef het vorige maand. In plaats daarvan heeft het kabinet het ministeriële beleidsteam de status van een ministeriële commissie gegeven, die per sectorale crisis wordt samengesteld. Vergis ik mij, of worden ook hier kool en geit gespaard?

Er is nog veel dat de overheid kan doen om risico's die burgers lopen te beperken. Daar wordt dan ook hard aan gewerkt. De burger verwacht niets anders. Toch is het ook hier zaak om maat te houden. Risico's zijn niet uit te bannen. Een vrije samenleving kan geen risicoloze samenleving zijn.

Natuurlijk: de overheid is er van oudsher om haar onderdanen te beschermen tegen oorlog en ander onheil. In de strijd tegen het wassende water werden rond 1100 de eerste echte dijken en terpen aangelegd. In die zin is de overheid altijd al 'risicomanager' geweest, maar tot voor kort vooral impliciet. Dat verandert eind jaren zeventig met de chemische ramp in het Italiaanse Seveso. Enkele jaren later volgen de giframp in Bhopal, de kernramp van Tsjernobyl, en de olieramp met de tanker Exxon Valdez. In 1986 stelde de socioloog Ulrich Beck in zijn boek *Risikogesellschaft* vast dat we in een "risicosamenleving" terecht zijn gekomen. Niet alleen brengen technologie en economie meer en grotere risico's mee, door onze toegenomen kennis hebben we deze risico's ook sneller in de gaten. De behoefte om de overheid deze risico's te laten beheersen neemt daardoor toe. Gebeurtenissen die in Nederland aan dit proces bijdroegen waren o.a. de vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand in Volendam. En natuurlijk 9/11.

Binnen de overheid groeit intussen de zorg over de hooggespannen verwachtingen van burgers, aangejaagd door commercieel gemotiveerde

media. In 2003 verschijnt een kabinetsnota met de veelzeggende titel ‘Nuchter omgaan met risico’s’. Daarin staat dat er verwachtingen zijn gewekt die de overheid niet kan of niet wil waarmaken. Maar dat staat pas op bladzijde 24 van de nota, en er is geen toonaangevend politicus die deze onpopulaire boodschap krachtig heeft uitgedragen. En ook de boodschap dat de burger bij een ramp toch vooral aan zelfredzaamheid moet doen is er geen die politici graag in de mond nemen. Dat vindt Den Haag meer iets voor Postbus 51.

Maar wat Limperg zei over de accountant is ook van toepassing op de overheid. Het managen van risico’s is ook het managen van vertrouwen. Een overheid die te hoge verwachtingen wekt, zou het vertrouwen van de bevolking wel eens ernstig kunnen schaden. Zoals hoogleraar Risk Governance Marjolein van Asselt onlangs stelde: de overheid belooft te veel en de maatschappij gelooft te veel. Hoog tijd dus voor een gesprek tussen politici en burgers: welke risico’s aanvaarden wij wel, en welke niet, wie is voor de aanpak ervan primair verantwoordelijk, en hoeveel mag dat kosten? Dit soort risicocommunicatie – tweerichtingenverkeer – is in Nederland nog teveel het stiefkind van het risicomanagement. Auditors kunnen daarbij helpen. Zij kunnen met hun rapportages de kwaliteit van het openbaar debat helpen vergroten.

Tot nu toe heb ik het met u gehad over risicomanagement *door* de overheid, gericht op een veilige samenleving. Ik sluit af met enkele opmerkingen over risicomanagement *binnen* de overheid en het bedrijfsleven.

Belangrijke kaders hierbij zijn het wereldwijd aanvaarde COSO Enterprise Risk Management Framework en de Nederlandse corporate

governancecode (Code-Tabaksblat). De wereldfamilie van rekenkamers, INTOSAI, heeft het COSO-model gebruikt voor haar aanbevelingen over risicomanagement binnen publieke organisaties. In de financiële sector kennen we verder BASEL I en II en wat de ISO-normen betreft wordt er na ISO 9001 nu ook de richtlijn ISO 31000 gelanceerd.

Binnen de overheid is de afgelopen decennia meer aandacht gekomen voor bedrijfsvoering en de daaraan verbonden risico's voor beleid en organisatie.

Halverwege de jaren tachtig heerste wanorde in het financieel beheer van de rijksoverheid. Over 30% van de rijksuitgaven bestond onzekerheid. Met de Operatie Comptabel Bestel zijn de financiën binnen de rijksdienst op orde gebracht. In de termen van het COSO-model: de gaten in het risicomanagementsysteem van de overheid zijn gedicht op de onderdelen betrouwbaarheid financiële informatieverzorging en *compliance*. Vandaag ligt de rechtmatigheid van de rijksuitgaven op 99%.

Met de effectiviteit van de rijksuitgaven is het overigens minder goed gesteld. Die is, zo stelt de Algemene Rekenkamer vast, dikwijls niet of slecht te bepalen. De operatie 'van beleidsvorming tot beleidsverantwoording' (VBTB) heeft nog onvoldoende effect gesorteerd. Aan de eerste beheersdoelstelling van het COSO-model wordt dus nog niet voldaan.

Organisaties behoren openheid van zaken te geven over hun risicoprofiel, hun systeem van risicomanagement en – zeker waar het de financiële verslaggevingsrisico's betreft - de mate waarin zij 'in control' zijn. Voor ondernemingen kan deze informatie worden aangetroffen in de

risicoparagraaf van het jaarverslag, die in sommige gevallen gepaard gaat met een “in control verklaring”.

Wat is de rol van de accountant bij de verslaglegging over risico's? In het kader van zijn wettelijke taak stelt hij vast dat de informatie die hij geeft consistent is met de kennis die hij heeft opgedaan bij de jaarrekeningcontrole. Betekent dit dat de accountant ook *tekent* voor het risicobeheer door de onderneming? Nee, stelt de Monitoringcommissie van de commissie-Tabaksblat: hij heeft hier een signalerende en geen controlerende functie. Dat standpunt wordt door de buitenwereld niet goed begrepen. Er is veel verbazing dat accountants niet eerder waarschuwende geluiden over banken hebben afgegeven. Ook Hans Hoogervorst, voorzitter van de Autoriteit Financiële Markten, vroeg zich deze zomer af of accountants misschien meer hadden gezien als ze zich meer op het totale beeld hadden geconcentreerd en minder op de technische details.

Er is in de kredietcrisis veel maatschappelijk vertrouwen verloren gegaan. Niet alleen in accountants, maar ook in overheden, en in het stelsel van vrije ondernemingswijze productie. Mensen voelen zich bedot, geschaad, en machteloos, en dat is een gevaarlijk mengsel. De systeemcrisis die wij meemaken is niet alleen financieel van aard, maar werkt door in ons democratisch bestel. Ook accountants zullen aan het herstel van het vertrouwen hunne willen en moeten bijdragen. Daarbij moet vertrouwen niet alleen in de technische zin worden verstaan; het gaat om vertrouwen in de instellingen die verantwoordelijk zijn voor het eerlijk functioneren van de economie. Niet alleen om *confidence* dus, maar om *trust*.

Intussen loopt binnen de wereld van de accountancy een discussie over een accountantsverklaring bij de algehele risicobeheersing van de onderneming. Wij zullen er vandaag ongetwijfeld verder over spreken. Misschien zijn er ook andere methoden om meer werk te maken van de signalerende functie van de accountant, zoals het meer gebruik maken van de *management letter*.

Binnen de rijksoverheid hebben de Algemene Rekenkamer en de auditdiensten ook andere instrumenten ter beschikking dan louter een goed- of afkeurende verklaring. Ik denk in dit verband bijvoorbeeld aan de praktijk op de departementen bij projecten die door de Tweede Kamer van bijzonder belang worden geacht. Volgens de Procedureregeling Grote Projecten beoordelen de departementale auditdiensten de risico-analyses die ministers moeten opnemen in de rapportages die zij halfjaarlijks naar het parlement sturen. Daarbij gaat het niet om een digitaal oordeel maar om een kwalitatieve en inhoudelijke toets. Deze toets zorgt voor een verrijking van het debat tussen minister en Kamer. Ik denk ook aan het jaarlijkse onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar de jaarverslagen van de departementen. Wij keuren weliswaar de rijksrekening goed, maar we rapporteren over veel meer onderwerpen dan alleen de rechtmatigheid.

Bij de rijksoverheid krijgt risicoverslaggeving gestalte in de vorm van de bedrijfsvoeringsparagraaf. Deze paragraaf is sinds een aantal jaren een verplicht onderdeel in het jaarverslag van de ministeries. Zij heeft het karakter van een 'uitzonderingsrapportage': de opmerkelijke zaken in de bedrijfsvoering van het ministerie moeten erin worden opgenomen. Maar een uitzonderingsrapportage is alleen zinvol als het duidelijk is wat de minister onder een uitzondering verstaat. Aan die duidelijkheid ontbreekt het veelal.

Dat een organisatie zijn bedrijfsvoering en risicomanagement op orde dient te hebben spreekt vanzelf. Zo vanzelf, zo lijkt het, dat de verantwoordelijkheid ervoor soms tamelijk diep in de organisatie wordt belegd. Topambtenaren hebben niet altijd veel op met bedrijfsvoering. Dat wordt geassocieerd met boekhouding: meer iets voor de technici van de directie FEZ. En de auditdienst moet oppassen niet te worden ervaren als controlelast. Tenzij het misgaat natuurlijk, zoals vorig jaar, toen de Belastingdienst 730.000 digitale aangiftes kwijtraakte. Dat betekent reputatieschade, en dat motiveert geweldig. Als departementen bedrijfsvoering hoger op hun agenda zouden zetten, zouden zij minder aan incidentenmanagement hoeven doen. Ook in het bedrijfsleven, zo bleek in de kredietcrisis, is aandacht voor risico's niet altijd verankerd in de top. Juist dan loopt een organisatie grote risico's. Zoals Joanne Kellermann van de Nederlandsche Bank het onlangs zei: "Het bestuur moet ervoor zorgen dat relevante informatie over risico's bij hen terechtkomt en dat zij die informatie ook begrijpen."

En toch ... Hoe belangrijk risicomanagement ook is, er schuilen twee gevaren in. Het eerste, paradoxale gevaar is dat wij teveel risico's willen mijden. Een onderneming die dat probeert, zal het niet lang maken. Ondernemen is wagend presteren. Risico nemen is daarbij niet alleen onvermijdelijk, maar noodzakelijk. Voor de overheid geldt iets soortgelijks. Besturen is durven beslissen. Ook dat kan niet zonder risico's te aanvaarden. Democratie is niet voor bange mensen, zei Carel Polak ooit.

Het tweede gevaar van risicomanagement schuilt in overschatting van het instrument. In een zekere technocratische hoogmoed. Terecht waarschuwt

Michael Power tegen de neiging tot “risk management of everything”. Die leidt ertoe dat wij denken dat wij alle risico’s geïdentificeerd hebben, en dat dus de toekomst onder controle is. Maar juist dan moeten wij oppassen.

Van Donald Rumsfeld zijn de gevleugelde woorden:

“There are known knowns. These are things we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we now know we don’t know. But there are also unknown unknowns. These are things we do not know we don’t know.”

Risico’s hebben betrekking op “known knowns” en ‘known unknowns’. Maar lang niet alle risico’s zijn te voorzien. Het zijn juist de “unknown unknowns”, de onzekerheden, die ons keer op keer voor verrassingen stellen. De inmiddels beroemde “zwarte zwanen” uit het boek van Nassim Taleb, waarvan iedereen zeker wist dat ze niet bestonden, tot ze werden ontdekt. Laten wij dus waken voor de illusie dat alle onzekerheid in modellen is te vangen. Wij zijn nooit echt ‘in control’. Overheid en bedrijfsleven moeten hun organisatie dus zo inrichten dat die flexibel genoeg is om op het onverwachte te kunnen reageren. Veerkracht, *resilience*, is het belangrijkste kenmerk van zo’n organisatie. Goed risicomanagement is boven alles: oog hebben voor het onvoorspelbare.

Niet te weinig risicomanagement dus, maar ook niet teveel.  
Terug naar het evenwicht van Limperg.