"DEZE CRISIS LEERT DAT WE MOETEN NADENKEN OVER RISICO'S DIE WE VOOR ONMOGELIJK HOUDEN"

Interview met Robert van Asch, Consignium

Voor Robert van Asch, naast Managing Director van Consignium, lid van het expertpanel van Riskworld én auteur van het risicomanagement boek 'Ga Niet Langs Af', gaat het doordenken van risico's praktisch 24/7 door. In een vakgebied dat sterk in ontwikkeling is, is Riskworld.nl een belangrijk kennisbaken voor Van Asch. Mede door die dynamiek, zo leert onder andere de content op die website, gaat risicomanagement ook nooit business as usual worden. Al was het maar omdat nieuwe en soms bizarre risico's al in de maak zijn, waarschuwt Van Asch. Die ondenkbare toekomst? Die is vandaag begonnen.

Het startte voor Van Asch op de Vrije Universiteit waar hij tijdens zijn studie college kreeg van Paul Claes, een van de eerste risicomanagement goeroes van Nederland. In dat vakgebied bleek nog veel te ontdekken en dat prikkelde. "Risicomanagement is natuurlijk iets dat mensen uit zichzelf al doen. Als jij je koffers pakt om naar Azië te gaan, bedenk je ook waar je allemaal rekening mee moet houden en wat je zodoende mee moet nemen. Voor ondernemers geldt dat uiteraard ook. Die moeten dagelijks kansen en risico's afwegen en daar maatregelen op afstemmen." Van Asch bedacht dat wat iedereen bij het inpakken van zijn koffer op gevoel al doet, onze zogenoemde impliciete risicobeheersing, in een model gestopt kon worden.

Door dat intuïtieve gedrag in een expliciet risicomanagementmodel te verwerken, worden risico's helder en zou je al heel veel kunnen oplossen.

VUCA 2.0

Die gedachte promoveerde door de jaren heen tot een bevinding. "Veel risico's die zich kunnen voordoen en de bedrijfscontinuïteit bedreigen, zijn vaak al van tevoren bekend. Door vooraf risico's op papier te zetten en te bepalen welke acceptabel zijn en welke niet, kun je veel succesvoller ondernemen. Én onbezorgder."

Dat het tegenwoordig noodzakelijk is om vooraf obstakels te analyseren die op je weg kunnen komen, vloeit voort uit toegenomen dynamiek en complexiteit, legt hij uit. Want riskmanagement lijkt onlosmakelijk verbonden geraakt met VUCA. De vier elementen van dat acroniem die ons vandaag allemaal raken, zijn Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity. “Daarom moeten organisaties vandaag de dag proactief aan risicomanagement gaan doen willen ze überhaupt hun ambities kunnen realiseren.”

Een simpel voorbeeld: tot nog maar enkele decennia geleden waren risico’s voor een bakker vrij standaard en overzichtelijk. Je bakte een paar verschillende soorten broden en die stalde je in je winkel uit. Maar dat is veranderd, zegt Van Asch. “Tegenwoordig moet je ook glutenvrije broden bakken, continu aan productinnovatie doen om je klanten geïnteresseerd te houden en ben je verplicht een degelijk HR-beleid op poten te zetten. Er worden gewoon veel meer eisen aan ondernemers gesteld.”

Vooruitkijken is bovendien een subtieler spel geworden. Zo neemt in het vakgebied het belang van de zogenaamde EWI’s, Early Warning Indicators, sterk toe. “Wanneer wij ons risk assessment bij een organisatie doen, zien we ook ontwikkelingen die al gaande zijn. Door vooraf een aantal EWI’s in te richten, kun je inschatten hoe een ontwikkeling zich precies gaat voltrekken. Zo weet je vroegtijdig dat er mogelijk een gebeurtenis aankomt en hoe je daarop kunt anticiperen. Hier kun je bijvoorbeeld denken aan eenvoudige voorbeelden zoals een toename van werkdruk die tot onvrede zal leiden en daardoor tot uitval en verloop van het personeel. Maar de kunst is natuurlijk om het bedrijfsspecifiek te maken, waarbij een interne of externe factor de informatie geeft waarop je vervolgens actie kunt ondernemen om een risico te beperken.”

“
Een risico
is pas echt een
risico als het
onbekend is

Risicomanagement is tegenwoordig dus hogeschool koken op een vierpits gasstel. Je dient tegelijkertijd volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit te managen. En als je dat in de geest doet van wat Van Asch VUCA 2.0 noemt, dan hoef je maar kleine aanpassingen te doen zonder daarbij je langetermijnvisie te veranderen. Ondanks het woelige water, kun je zodoende toch een stabiele koers blijven varen. Van Asch pleit daarbij voor kennisverwerving. “Onzekerheden kun je opvangen door ervoor te zorgen dat je meer kennis hebt van de inhoud. Daarmee kun je de vraag waar die onzekerheid vandaan komt, oplossen. Je krijgt zo veel meer grip op je situatie.”

Papieren tijger

Hoe waar dit in theorie ook is, door de weerbarstige praktijk wordt zelfs een ervaren professional als Van Asch nog regelmatig verrast. Onder andere door de effecten van COVID-19. “Wie had verwacht dat het thuisonderwijs zo’n invloed zou hebben op de productiviteit van de thuiswerkers? Ik niet, eerlijk gezegd.” Ook viel hem iets anders op; de meeste bedrijven hebben dan weliswaar pandemiebeleid op papier gezet, in veel gevallen is dat een papieren tijger gebleken. “Fascinerend! Die exercitie is dus al klaar, maar dan blijkt het beleid niet meer goed toepasbaar op de concrete situatie. Wat daarbij ook niet helpt, is dat het hoger management het beleid oorspronkelijk vaak onvoldoende omarmd heeft.”

Een ander aspect dat hem interesseert en dat bij de uitbraak van corona wel heel dichtbij kwam, was de survival modus waarin hij zijn omgeving zag schieten tijdens een wintersportvakantie in Tirol. “Toen we arriveerden hoorden we van één besmettingsgeval, en dachten we, met de kennis van toen, ‘dat loopt wel los’. Maar het aantal verhalen over besmettingen nam tijdens onze eerste skidagen toe, op de derde dag sloot er al een restaurant en begonnen mensen te vertrekken. Op dag vier moesten we ons hotel uit en op dag vijf waren hotels en supermarkten dicht, waren taxi’s moeilijk te krijgen en konden we geen vliegtuig meer boeken. In een tijd van slechts vijf dagen bouwde corona zich van niks op tot een soort paniekmodus. In die korte tijd kwam ook een ieder voor zich-mentaliteit naar de oppervlakte. Die kende ik uiteraard uit de theorieboekjes, maar ik vond het interessant dat nu mee te maken.”

Onvoorstelbaar, maar tóch gebeurd

Dat bepaalde sectoren, zoals IT, het goed deden, viel wel te voorspellen, vervolgt hij. Maar dat bijvoorbeeld de recyclebranche boomde, verraste ook. “Daarnaast viel me het conservatieve gedrag van bedrijven op. Neem IKEA, dat mijns inziens veel te lang dicht bleef. Vreemd, maar waarschijnlijk had dat te maken met reputatieangst. Het merk IKEA staat voor degelijk, dus tsja, wat doe je dan? In zulke gevallen kan angst een extra katalysator zijn voor het managen van risico’s.

Overigens begreep ik dat IKEA de sluitingsperiode ook slim benut heeft om de winkels te verbouwen.”

Na de vele jaren ervaring die Van Asch bij Consignium al achter zich heeft, is dit een interessante want unieke periode. Het schijnbaar uit het niets gekomen virus heeft voor Van Asch één ding in elk geval heel helder gemaakt: we zullen ook meer moeten gaan nadenken over risico’s die we voor onmogelijk houden. “De effecten van corona verschenen dan nog wel op onze theoretische radar, maar dat ze zich werkelijk zouden manifesteren leek onvoorstelbaar. Tóch is dat gebeurd.”

> **“We denken nu misschien nog dat het allemaal wel zal meevallen, maar dat is natuurlijk juist een belangrijk kenmerk van een Black Swan**

Met data komt macht en mogelijk grootschalige disruptie

De verwachtingen over online media en de onbegrensde mogelijkheden om je te informeren, waren hooggespannen. Maar inmiddels is óók gebleken dat degenen die zichzelf vooral informeren, de grote techbedrijven zijn. Dat feit in combinatie met kwantumcomputers en Artificial Intelligence, vormt misschien wel de grootste zorg van Van Asch. “Ook ik post soms wat over mezelf, en dat is voor velen ook volkomen normaal geworden. Het hoort er gewoon bij. Maar stel dat landen of techreuzen die met dubieuze bedoelingen data van internet afschrapen deze vervolgens in een kwantumcomputer stoppen, dan praat je potentieel over een zeer fors risico. Tel daar de technologische hefboom van AI nog bij op en je kunt vermoeden welke omvangrijke disruptieve effecten dat kan hebben. We denken nu misschien nog dat het allemaal wel zal meevallen, maar dat is natuurlijk juist een belangrijk kenmerk van een Black Swan.”

Die zwaan kan in concreto de vorm aannemen van iets dat eigenlijk vier jaar geleden al plaatsvond: de vergaande beïnvloeding van kiezers. De acties van Cambridge Analytica demonstreerden de nieuwe mogelijkheid om democratische processen in andere landen te beïnvloeden. “Als je massa’s data analyseert, weet je op een gegeven moment welke post het beste scoort en welke een kiezer het sterkst beïnvloedt. Zeker de zwevende kiezer is gevoelig.”

Dergelijke kennis en toepassingen kunnen democratische processen en de politieke zelfbeschikking van landen ondermijnen. Volop reden tot zorg dus. Wat Van Asch weer terugbrengt bij wat een van zijn stokpaardjes mag heten: het onvoorstelbare gebeurt. Soms zelfs nú al. Als pikant voorbeeld haalt hij een scenario aan uit de Netflix serie ‘Black Mirror’, dat in elke aflevering een sociaal-maatschappelijk of technologisch thema uitdiept.

Social credit straks allesbepalend?
“We kennen allemaal social rating al. Uber past het principe toe dat een passagier een chauffeur kan raten en vice versa. In een aflevering van Black Mirror werd het scenario uitgewerkt dat social rating bepalend is bij alles wat je doet. Dus bij goed gedrag kun je een hotelkamer reserveren zonder aanbetaling en krijg je voorrang bij het boeken van een taxi. Dat lijkt allemaal nog vrij onschuldig. Maar wat als je je een keertje vergaloppeert? ”Precies dat gebeurde de hoofdrolspeelster in een Black Mirror aflevering. Zij heeft een goede rating maar vliegt één keer uit de bocht en belandt in een vicieuze cirkel omlaag. Op een gegeven moment bestelt ze een taxi, maar wil de chauffeur haar vanwege haar rating niet meenemen. Het eindigt ermee dat ze op straat zwerft en niets meer kan, omdat ze door haar lage rating niets meer mág. Een dergelijk systeem kan in het uiterste geval de kloof tussen kansrijken en kansarmen in rap tempo vergroten, waarschuwt Van Asch.

Maar is dit niet een karikaturale uitvergroting? Allerminst, zo blijkt, want in China gebeurt dit namelijk al. “Ze hanteren daar een social credit rating systeem dat wordt gefaciliteerd door Alibaba en dat Sesame Credit heet. Dat gaat uiteindelijk uitmonden in een social creditsysteem voor elke Chinees. Het partijcongres in China heeft de nieuwe regelgeving al aangenomen. Zo gaat de Communistische Partij straks dus toezicht houden op alle burgers. Die krijgen een rating die bepalend is voor hun maatschappelijke mogelijkheden. Die ondenkbare toekomst is al begonnen.”

IT-ontwikkelingen zorgen dus voor een wervelwind aan scenario's met verreikende gevolgen. Daarom baren de vaak vergrijsde besturen in het bedrijfsleven hem zorgen. "Daarin zitten te veel zestigplussers met een schat aan kennis en ervaring, maar met een blinde vlek voor IT. Simpelweg omdat ze daar niet mee zijn opgegroeid. Dit thema schreeuwt dan ook om de verjonging van besturen. Want IT moet absoluut prioriteit krijgen in boardroom meetings, en liefst heel snel."

> **De kunst is om duidelijk je potentiële risico's in kaart te brengen en om bij het aangaan van een project goed na te denken over je risk/reward payoff**

Word geen risico, néém risico
Tot slot balt Van Asch zijn ervaring samen in een veelzeggende observatie over risicomanagement. "Een risico is pas echt een risico als het onbekend is. De kunst is om duidelijk je potentiële risico's in kaart te brengen en om bij het aangaan van een project goed na te denken over je risk/reward payoff. Stap er alleen in zodra er een aantrekkelijke verhouding is tussen risico's en baten. Bepaal ook wat je risk appetite is, want je wilt niet alles dichttimmeren. Daarmee krijg je een bureaucratische en niet-efficiënte afdeling die geen rendement maakt en die daarom zélf een risico voor de organisatie kan worden." "En", besluit hij "laat je nooit knevelen door risico's. Dat is echt de dood in de pot. Wij zoeken daarom met onze risicoanalyse voor klanten uit waarvan zij wakker liggen. Is die zorg eenmaal benoemd, dan blijkt die vaak relatief goed op te lossen. Zo zorgen wij voor een veel betere nachtrust."

Tekst: Baart Koster

ESTAFETTEVRAAG

Estafettevraag van Annika Galle (ICFG) aan Robert van Asch

Consignium hanteert de slogan 'We create impact'. Nu kennen we sinds kort het three lines model waarin de focus niet slechts ligt op bescherming van de eigenwaarde maar ook op de vergroting daarvan. Ik vroeg me af hoe jij dat ingepast ziet in het risicomanagement van de toekomst. Dus hoe creëer je nu daadwerkelijk impact gericht op waardevermeerdering?

ANTWOORD

Allereerst is het goed om te zien dat modellen zo nu en dan tegen het licht worden gehouden en worden geoptimaliseerd. De aangepaste versie van het three lines model lijkt door deze aanpassingen generieker toepasbaar en sluit hiermee ook meer aan op de 'moderne' gedachten van risicomanagement. Immers risicomanagement is niet alleen het voorkomen van risico's, maar ook het zien van kansen. Risico definitie kent namelijk het element 'de kans op mogelijke positieve of negatieve gevolgen van gebeurtenissen'. Hierin zie ik de toegevoegde waarde van de samenwerking binnen het three lines model waarmee kansen benut kunnen worden en daarmee de waarde vermeerderd.

Ik denk dat het nieuwe three lines model nu meer in lijn is met de moderne risicomanagement gedachte. Want risicomanagement is niet alleen meer het voorkomen van events en gevaren, maar juist ook het benutten van kansen. Welke positieve draai kan er worden gegeven aan een mogelijke gebeurtenis?

Wanneer bijvoorbeeld bij een productieproces een onderdeel wegvalt, dan zal dat direct een negatief gevolg hebben, maar de vervanging van het onderdeel kan ook leiden tot kansen, denk hierbij aan een efficiënter of goedkoper alternatief. Of aan een gelijkwaardig alternatief maar met lagere carbon footprint of hogere leveringszekerheid. Juist door risicomanagement van deze kansen-kant te belichten wordt tevens de waarde vermeerderd

De slogan van Consignium 'We Create Impact' slaat op de kennis en kunde die we meebrengen, maar bovendien op onze ambitie. Wij zorgen voor klanten voor méér dan de verwachte, standaard service. Onze klant moet blij worden van onze diensten en er zo de meerwaarde van ervaren. Die meerwaarde zit feitelijk in het extra zorgvuldig communiceren en overbrengen van projectresultaten, wat zorgt voor optimale borging, maar ook voor (extra) enthousiaste collega's die de resultaten zodoende stevig omarmen. Juist in deze persoonlijke touch zit de waardevermeerdering die ons in onze service steeds voor ogen staat.

www.consignium.nl