

GOED RISICOMANAGEMENT JAAGT INNOVATIE AAN

‘Risicobereidheid opnemen in het wetsvoorstel’



Door gedurende de ontwikkeling van wet- en regelgeving rekening te houden met risico's, voorkomt een minister dat hij voor elk wissel naar de Kamer moet. Het incorporeren van risicomanagement in het democratisch proces zorgt voor een doelmatige besteding van publieke gelden en creëert ruimte voor vernieuwing en innovatie.

De EMV-chip, de opvolger van de door skimmen geplaagde magneetstrip is niet 100 procent veilig! In opdracht van het VPRO-programma 'Goudzoekers' deden twee onderzoekers van de Universiteit van Cambridge aankopen op andermans pas. De Nederlandse Vereniging van Banken reageerde, bij monde van woordvoester Jannemieke Zandee, onmiddellijk: 'De chip is in ieder geval minder makkelijk te kopiëren dan de magneetstrip. 100 procent veiligheid is nooit te garanderen.'

De OV-chipkaart is gekraakt! Duitse hackers hebben één van de beveiligingsmaatregelen van de kaart weten te omzeilen (later zullen onderzoekers van de Radboud Universiteit de kaart binnen enkele seconden blijken te kunnen kopiëren). Politiek Nederland staat vanaf het eerste moment op zijn achterste benen. Groen Links-Kamerlid Wijnand Duijvendak vindt dat Staatssecretaris Huizinga "duidelijk moet maken dat de kaart 100 procent veilig is. Anders moet de uitgifte ervan worden stilgelegd." Ook Jan Mastwijk, Tweede Kamerlid namens het CDA, is dit standpunt toegedaan: "Dit heeft miljoenen gekost. Wie draait daar nu voor op? Huizinga moet duidelijk maken wanneer er wel een kaart ligt die niet is te kraken."

Twee werelden

Weinig episodes maken zo scherp inzichtelijk hoe anders het bedrijfsleven en politiek tegen risicomanagement aankijken. In het bedrijfsleven is het nemen van risico's onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Raden van Bestuur accepteren dat deze risico's zich ook daadwerkelijk kunnen manifesteren. Politici zijn echter de mening toegedaan dat elk probleem dat zich voordoet – elk risico dat zich manifesteert – voorkomen had kunnen en vooral moeten worden. Dat dit niet is gebeurd, valt altijd toe te rekenen aan de verantwoordelijke bestuurder. De intuïtieve aanname dat deze risicoaversie

van de politiek betekent dat in het democratisch besluitvormingsproces risicomanagement dús een belangrijke rol speelt, slaat de plank echter volledig mis. Waar in het bedrijfsleven en in het bijzonder binnen de financiële sector, het onderwerp de afgelopen jaren steeds hoger op de agenda is komen te staan, is risicomanagement binnen het openbaar bestuur eigenlijk nog een onbeoefende discipline.

Waarom eigenlijk?

Op de keper beschouwd is deze constatering verbazingwekkend. Risicomanagement kan de kwaliteit van het democratische besluitvormingsproces en het openbaar bestuur verbeteren en de transparantie van 'Den Haag' sterk vergroten. Risicomanagement kan hier dus ook structureel worden toegepast.

Twee componenten

Om dit te begrijpen is enig begrip van risicomanagement vereist. Risicomanagement kent, op beleidsmakend niveau, twee componenten: de risico-inventarisatie en de risicobereidheid. Tijdens de inventarisatie worden de risico's die met een voorstel gepaard gaan in kaart gebracht. Tevens wordt gekeken welke beheersmaatregelen er voor deze risico's voorhanden zijn. De beleidsverantwoordelijke bepaalt vervolgens op basis van deze inventarisatie zijn risicobereidheid. Hij beslist voor welke risico's welke maatregelen worden genomen en geeft aan welke risico's bewust worden gelopen (de zogenoemde restrisico's). Dit laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn omdat een risico zeer onwaarschijnlijk is, omdat de eventuele schade die ermee gemoeid is klein is in vergelijking met de kosten van tegenmaatregelen of omdat er simpelweg geen adequate beheersmaatregelen voorhanden zijn.

Natuurlijke plaats

Het is niet moeilijk deze twee beleidsmatige componenten van risicomanagement – de risico-inventarisatie en de risicobereidheid – een plaats te geven in het democratisch besluitvormingsproces.

De risico-inventarisatie zou onderdeel moeten zijn van de reeds bestaande uitvoeringstoets. In deze toets wordt op dit moment vooral gekeken of een voorgestelde maatregel haalbaar en uitvoerbaar is. Tevens wordt geïnventariseerd welke risico's er ermee gepaard gaan en hoe hiermee om kan worden gegaan is hiervan een natuurlijk en zeer waardevol verlengde.

De risicobereidheid – welke risico's nemen we voor lief en tegen welke risico's nemen we maatregelen – kan worden opgenomen in het wetsvoorstel dat aan de Tweede Kamer wordt voorgelegd. De bewindvoerder dwingt op deze manier de Kamer zich aan de risicobereidheid te committeren. In het geval van de OV-chipkaart had dit geleid tot een veel fundamentele discussie over de risico's van de kaart en de voorhanden zijnde beheersmaatregelen. Per voorgestelde tegenmaatregel zou er hierbij tevens een kosten-batenanalyse zijn gemaakt. De Kamer had zich dan waarschijnlijk gerealiseerd dat het niet wenselijk was om veel geld uit te geven om een kaart te verkrijgen met een hoger beveiligingsniveau. Welke crimineel gaat immers miljoenen investeren om een kaart te kraken waarop slechts enkele tientjes staan? Dat een whizzkid aan de universiteit die kaart vervolgens kraakt, was dan bij voorbaat voor lief genomen.

Einde aan incidentenpolitiek

Het grote voordeel van een dergelijke aanpak is dat de Kamer een minister niet meer ter verantwoording zal roepen voor elk restrisico dat zich heeft gemanifesteerd. De Kamer zelf heeft zich immers geconformeerd aan het nemen van dit risico. Hoe geloofwaardig is het dan als diezelfde

Kamer de minister aanspreekt op het feit dat dit risico daadwerkelijk is gematerialiseerd? Dit wil natuurlijk niet zeggen dat kamerleden de minister in zijn geheel niet zullen aanspreken. In plaats van zich te focussen op incidenten zal een meer fundamentele discussie ontstaan. Hoe wil de minister met het incident omgaan nu het risico zich heeft gemanifesteerd? Wat als een voorgestelde beheersmaatregel verkeerd uitpakt? Is voor het afwenden van het risico niet een te hoge verzekeringspremie betaald? Hoe kan het dat de impact van het risico veel groter blijkt te zijn dan van tevoren was ingeschat? Enzovoort, enzovoort.

Kwaliteit en doelmatigheid

Daarnaast ligt het voor de hand dat deze werkwijze ertoe leidt dat de kloof tussen beleidsvorming en –uitvoering kleiner wordt. Het maken van een risico-inventarisatie betekent immers dat de uitvoering nog intensiever wordt betrokken in de beleidsvorming dan nu al het geval is. Zij kunnen immers als geen ander inschatten wat de daadwerkelijke (operationele) risico's zijn van het uitvoeren van beleidsvoorstellen. Door deze interactie zal de uitvoerbaarheid van beleidsvoorstellen en daarmee de kwaliteit van het openbaar bestuur toenemen. Juist door risico's goed te managen zullen budgetten minder snel worden overschreden en wordt publiek geld doelmatiger besteed.

Ruimte voor innovatie

Het meest belangrijke voordeel van deze aanpak is misschien nog wel dat er binnen het overheidsapparaat ruimte ontstaat voor innovatie. De afwezigheid van goed risicomanagement binnen het democratische besluitvormingsproces leidt er op dit moment namelijk vooral toe dat politiek verantwoordelijken in eerste instantie het liefst geen risico's nemen. Zo wordt elke vernieuwing in de kiem gesmoord.

Steven Debets is managing consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij is actief op het gebied van risicomanagement en businesscontinuïteit en informatiebeveiliging. In het verleden was hij ondermeer information risk consultant bij MeesPierson/Fortis en als IT auditor actief voor Ernst & Young.

Jacques Cazemier is principal bij Verdonck, Klooster & Associates. Tot zijn aandachtsgebieden behoren bedrijfsarchitectuur, businesscontinuïteit en informatiebeveiliging. Gedurende zijn lange carrière was Cazemier ondermeer werkzaam voor IMN, Atos Origin, Sogeti en BSO Aerospace.

