

po vo bve

RISICOMANAGEMENT

# Omgaan met onzekerheden

Om zeker te zijn van hun zaken leggen schoolbesturen flinke financiële reserves aan. Want “wat als het leerlingenaantal van mijn scholen onverwacht snel daalt en ik mijn personeel niet kan ontslaan?” Maar veel van wat we in het onderwijs als een risico aanduiden, is dat goedbeschouwd niet.

DOOR MONICA VAN DER HOFF-ISRAËL

**L**even is omgaan met onzekerheden, simpelweg omdat de toekomst onzeker is. Niemand weet waar het heen gaat met de economie, de euro en de bezuinigingen van een nieuw kabinet. De continuïteit van onze onderwijsorganisatie vereist echter wel dat wij met deze onzekerheid om kunnen gaan en in onze strategie en beleidskeuzes het onbekende land van de toekomst betreden.

Risicomanagement is een veelgebruikte manier om met onzekere gebeurtenissen rekening te houden. Het is een methode om op een gestructureerde manier risico's in kaart te brengen (identificeren), de omvang te bepalen (kwantificeren) en beheersmaatregelen te bedenken en uit te voeren. Met beheersmaatregelen onderneemt u activiteiten die de kans van optreden of de gevolgen van risico's verminderen.

Risico = kans x gevolg, zo luidt een eenvoudige definitie. Maar veel van wat we in het onderwijs als een risico aanduiden, is dat goedbeschouwd niet. Immers, als u ziet aankomen dat het leerlingenaantal de komende jaren gaat dalen, dan is dat strikt genomen geen risico (meer) omdat u zich er nu al op kunt voorbereiden. In het risicomanagement spreekt men pas van een risico als het een onvoorzienbare gebeurtenis betreft, een feit dat uit de lucht komt vallen maar waarmee u wel heeft te *dealen*. Zo gereedeneerd valt een risico op te vatten als het effect van onzekerheid op doelstellingen<sup>1</sup>.

In de praktijk van een onderwijsorganisatie kan het gaan om een positieve of negatieve ontwikkeling, bijvoorbeeld een onverwachte sluiting van een schoollocatie in de buurt wegens krimp, waardoor plots het eigen leerlingenaantal stijgt. Ook kan het zijn

dat niet één gebeurtenis, maar een combinatie van gebeurtenissen een risico oplevert.

#### STAPPEN IN RISICOMANAGEMENT

Risicomanagement is een gestructureerd proces. Om te voorkomen dat u door gebeurtenissen overvallen wordt, kunt u dus het best volgens een vast stramien met het bestaan van risico's omgaan. Bij voorkeur via het aflopen van de zes klassieke stappen in risicomanagement:

1. de identificatie van risico's
2. de analyse en beoordeling van risico's
3. de analyse van bestaande beheersmaatregelen
4. het ontwerpen en uitvoeren van actieplannen
5. Het meten, controleren en rapporteren (klopt het nog en werkt het nog) en vervolgens
6. de resultaten integreren in uw besluitvormingsprocessen.

Risicomanagement heeft uit de aard der zaak een defensief karakter. De doelstellingen staan vast, uw strategie staat vast, nu is het zaak dat het bereiken daarvan niet, of zo min mogelijk belemmerd wordt. Beheersingsmaatregelen worden getroffen en in het uiterste geval is er een financieel vangnet.

#### SCENARIODENKEN

Is er een andere, meer proactieve manier om met onzekerheden om te gaan en mogelijke risico's eerder te herkennen en dan de strategie aan te passen?

Ja, waar het gebruikelijke risico-instrumentarium ons in de steek laat, kan scenariodenken ons helpen op weg naar de onzekere toekomst.

Scenariodenken is in de vijftiger en zestiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld. Bij het grote publiek werd scenariodenken pas bekend door het rapport *De grenzen aan de groei* van de Club van Rome. Door velen onterecht opgevat als een boek met voorspellingen, maar het waren scenario's!

In de jaren zeventig sloeg het scenariodenken een geheel nieuwe weg in bij Shell. Als de wereld niet stabiel, vertrouwd en dus voorspelbaar is, hebben pogingen toekomstige ontwikkelingen te voorspellen geen zin, zo redeneerde men. Scenario's moesten dan ook niet van zekerheden uitgaan, maar juist onzekerheden verkennen. Verschillende scenario's zijn dan denkbaar, waarin voorspelbare en onzekere factoren betrokken worden en waarin handelingen van belangrijke spelers meegenomen worden. Hierdoor wordt het mogelijk strategieën te ontwikkelen voor verschillende situaties en zo toch de doelstellingen van de eigen organisatie te bereiken. Dit ontwikkelen is een zaak van bestuur én management. Het gaat er immers om de manier van denken en kijken naar wat er om ons heen gebeurt te veranderen, nieuwe ontwikkelingen snel te onderkennen en binnen de context van mogelijke scenario's te herkennen, om vervolgens de strategie daarop aan te passen. Het "gelijk" van deze manier van strategisch denken en plannen kreeg Shell in 1973, het jaar van de oliecrisis. Niet dat Shell de oliecrisis had voorspeld, maar één van de scenario's – zij het een zeer onwaarschijnlijke – was een oliecrisis. Shell kon daardoor veel sneller en effectiever dan de concurrenten reageren. Het bedrijf verdiende miljarden en kwam in de top-5 van de grootste olieproducenten ter wereld terecht. Een recenter 'gelijk' had de Rabobank in 2009. Eind 2007, ruim voordat de bankencrisis in Nederland toesloeg, nam de bank voorzorgsmaatregelen om zich ook in tijden van crisis te verze-

keren van voldoende liquiditeit. Of, zoals de financieel directeur het op 1 februari 2008 in het Financieel Dagblad uitdrukte: "Hiermee anticiperen we op een *worstcase* scenario. Ik veronderstel niet dat we het nodig hebben, maar nu staat alles alvast klaar". Het vervolg kennen we. Ook overheden gebruiken het concept van scenariodenken. Recente voorbeelden van de landelijke overheid zijn *De Grote Uittocht, een toekomstverkenning van de arbeidsmarkt van onderwijs en overheid* (april 2010)<sup>2</sup> en *Scenario's woningmarkt, risico's voor de woningmarkt en inventarisatie van beleidsopgaven* (mei 2012)<sup>3</sup>.

#### ONDERWIJSSCENARIO'S

Aan de kern van al deze scenario's ligt de vraag: "wat, als....?" Voor de sector onderwijs zouden interessante 'wat, als - vragen' kunnen zijn:

Wat als de overheid het in stand houden van kleine scholen financieel onhoudbaar gaat achten en de regelgeving op het gebied van bekostiging en instandhouding daarop aanpast? Wat als het begrip richting voor instandhouding niet meer meetelt? Wat als de bekostiging veel meer generiek en nauwelijks nog schoolspecifiek wordt?

U kunt ongetwijfeld nog meer van dit soort vragen bedenken.

Scenario's zijn geen voorspelling, maar geven aan wat er zou kunnen gebeuren. Het mag onwaarschijnlijk, maar niet onmogelijk zijn. Een scenario geeft vervolgens geen oplossing in de vorm van te voeren beleid of geeft daarvoor adviezen, maar schetst een omgeving waarmee uw organisatie en uw beleid in de toekomst te maken kan krijgen.

Door deze scenario's te ontwikkelen verbreedt u uw blik op uw omgeving en staat u meer open om ontwikkelingen en hun mogelijke gevolgen te onderkennen en beleidsopties te formuleren.

Een bekende quote van Peter Drucker, Amerikaans schrijver en hoogleraar Management, is: "The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence but is to act with yesterday's logic."

Ik wil dan ook afsluiten met de oproep zeker op risico's te sturen, maar u daar niet op te focussen. Uw toekomstvisie is uw focus. Scenario's zijn de onzekere werelden waarin u, uw organisatie, uw beleid op weg naar de toekomst terecht kunnen komen. Ik wens u goede reis.

#### Noten

- 1 Drs. Dick Hortensius, ISO 31000: raamwerk risicomanagement, Kwaliteit in bedrijf januari 2009
- 2 Uitgevoerd in opdracht van het Verbond van Sectorwerkgevers Overheid, de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel en het Ministerie van BZK
- 3 Uitgevoerd in opdracht van de DG Wonen, Bouwen en Integratie van het Ministerie BZK

MONICA VAN DER HOFF-ISRAËL IS OPRICHTER EN DIRECTEUR BIJ INFINITE FINANCIEEL. HET BEDRIJF DAT ONDERWIJSORGANISATIES HELPT GRIP TE KRIJGEN EN TE HOUDEN OP HUN BEDRIJFSVOERING, FINANCIËN, ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE EN RISICO'S. WWW.INFINITEBV.NL