

‘Risico’s zijn te managen, niet uit te sluiten’

Drijvende kracht achter het Europese netwerk voor risicomanagement, PRIMO Europe, is Allan Vendelbo. Hij is bestuurslid van de Europese Vereniging van Gemeentesecretarissen UDITE, en president van PRIMO Europe. Vendelbo was secretaris van de Deense gemeente Ballerup en is nu onafhankelijk consultant.

Vendelbo wil niet beweren dat PRIMO iets geheel nieuws uitvindt. ‘Natuurlijk is risicomanagement van alle tijden. Nieuw is wel dat we het onderwerp van het uitvoeringsniveau naar het strategische niveau tillen. In gemeenten zijn we lange tijd gewend geweest risico’s af te wegen op het moment dat uitvoerders voor de vraag kwamen te staan wat beste of veiligste weg was. Wat PRIMO bepleit is op politiek-bestuurlijk niveau naar risico’s te kijken.’

Waarom is dat belangrijk?

‘Omdat de gevolgen van het niet of verkeerd inschatten van risico’s steeds groter worden. De samenhang tussen beleidsvelden is in onze Europese samenleving groot. Als zich ergens een niet voorzien probleem voordoet, vertaalt zich dat naar tal van andere beleidsvelden. Dat geldt voor calamiteiten als een overstroming of een andere ramp. Maar dat geldt ook voor de gevolgen van sluiting van een grote onderneming die haar productie naar Azië verplaatst. Dan gaat er meer mis dan dat een flink aantal mensen werkloos wordt. Het is belangrijk goede inschattingen te maken van de risico’s van zo’n gebeurtenis.’

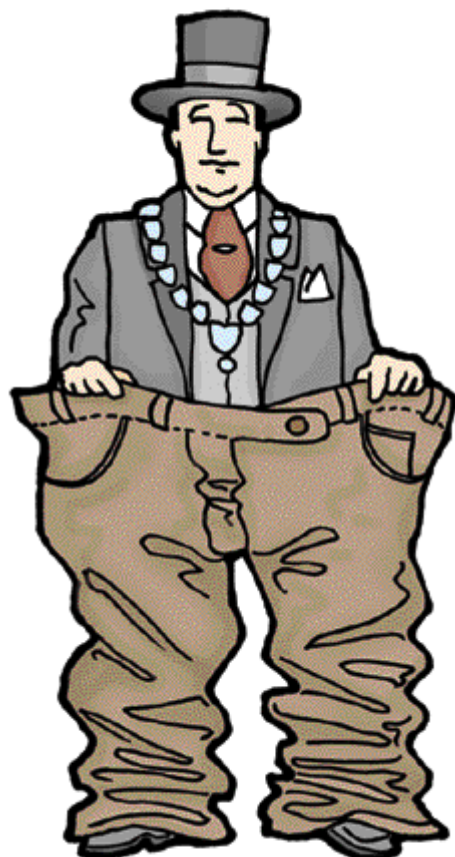
Tegelijkertijd woedt een discussie over de vraag waar de overheid zich allemaal mee moet bemoeien en wat beter aan de markt of de samenleving kan worden overgelaten. Bent u niet bang dat overheden een te grote broek aantrekken wanneer ze op alle mogelijke thema’s de risico’s willen managen?

‘Dat is op zichzelf wel weer een risico, zeker. Waar het om gaat, is dat een gemeente potentiële risico’s in kaart brengt. Als je dat hebt gedaan, dan wil dat niet zeggen dat je vervolgens op alle fronten aan de slag moet om die risico’s in te dammen. Dan zou je inderdaad teveel pretenderen. Wat je wel kunt doen, is prioriteiten stellen: geven de risico’s waarmee we te maken

hebben, waar kunnen en willen wij dan onze pijlen op richten? En vervolgens moet je vanzelfsprekend met tal van partijen samenwerken om die risico’s in beeld te brengen, de consequenties in te schatten en er waar nodig iets aan te doen. De ambitie is om niet verast te zijn wanneer zich een grote of kleine calamiteit voltrekt. Niet om die calamiteit uit te sluiten.’

Er lijkt een spanning te bestaan tussen de behoefte aan het managen van risico’s enerzijds en de behoefte aan innovatie in het openbaar bestuur anderzijds. Verkleint risicomanagement niet het vermogen om te vernieuwen?

‘Nee. Overheden hebben een grote verantwoordelijkheid om het innoverende vermogen van de samenleving te



stimuleren. In Denemarken zeggen wij dat onze instituties voor basiseducatie er zijn om innovatieve mensen groot te brengen. Die innovatie kan ook zitten in de manier waarop we potentiële risico's analyseren. En aan de aanpak van risico's, die omdraaiing van bedreiging naar kans, zitten ook bij uitstek innovatieve kanten.'

Nederlandse overheidsorganisaties stoppen veel energie in planning en control. De klacht is dat we daarin zijn doorgesloten, dat rapportage- en controlemechanismen zo dominant zijn geworden dat ze enigszins los zijn geraakt van de werkelijkheid. Bent u niet bang dat de hoeveelheid bureaucratische verplichtingen nog

verder toenemen als gemeenten ook nog eens een instrumentarium voor risicomanagement gaan optuigen?

'Ook dat is een risico waarvan we ons terdege bewust moeten zijn. Maar als PRIMO gaat het ons helemaal niet om papier te produceren. Het gaat ons er vooral om dat risicomanagement op de politiek-bestuurlijke agenda komt. Je kunt je voorstellen dat een gemeente eens per jaar een risico- en kansendiscussie voert, een dagdeel discussieert over de risico's die men loopt: economisch, financieel, mogelijke calamiteiten, meer bureaucratie, noem maar op. Natuurlijk kun je daar pas zinnig over praten als je de zaak op een rijtje hebt. En vervolgens is het aan de politiek om open en eerlijk keuzes te

maken: risico's zijn er altijd, bij wat je ook doet of laat. Maar dit risico vinden wij te groot, dus daar gaan we actie op ondernemen. Of: wat we van plan zijn is omkleed met onzekerheden, maar we nemen het risico omdat we echt iets innovatiefs neerzetten als het lukt. De besluitvorming wordt op die manier transparanter. Je weet dat je risico's neemt of loopt, je calculeert de marges waarbinnen je ze acceptabel vindt en vervolgens ga je aan de slag, in de wetenschap dat dingen kunnen mislukken. Zo voorkom je zwarte pietten achteraf. Risicomanagement is dus vooral een attitude, veel minder een hoeveelheid documenten.'

PRIMO Europe

Het initiatief tot oprichting van PRIMO Europe komt van de 'Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe' (UDITE), de Europese vereniging van gemeentesecretarissen.

Tijdens ontmoetingen met secretarissen stuitte UDITE op het thema risicomanagement als een onderwerp waarmee elke algemeen directeur van een ambtelijke organisatie te maken heeft, maar dat in de meeste landen onvoldoende expliciet is gemaakt.

Gemeentesecretarissen blijken zich vooral bezig te houden met de politiek-bestuurlijke implicaties wanneer een risico verkeerd uitpakt.

Oftewel: reactief risicomanagement. Doel van PRIMO is om proactief risicomanagement te stimuleren: het analyseren, calculeren en beschrijven van risico's vooraf.

Anderhalf jaar geleden werd een start gemaakt met PRIMO Europe, in Straatsburg.

Tijdens het jaarcongres van UDITE in september van dit jaar (op Malta) werden de oprichtingsstatuten van PRIMO Europe getekend. Het belangrijkste doel is risicomanagement tot integraal onderdeel te maken van 'good public governance'.

PRIMO is in de eerste plaats een platform voor uitwisseling van kennis en informatie en biedt opleiding en scholing.