

# Worstelen met risico's in ontwikkelingsland

Waarom er nog veel winst te behalen is.

Hoe zorg je dat Risicomanagement voor jouw  
organisatie toegevoegde waarde heeft?  
Onderzoek binnen ontwikkelingsorganisaties in  
Nederland.

Jan D. Smits

## Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Resultaten van het literatuuronderzoek	8
3. Resultaten van de interviews	11
4. Conclusie: Worstelen met risicomanagement	13
5. Aanbevelingen	16
Bronnen	17
Bijlage 1. Risicomanagement proces	18
Bijlage 2. Persoonlijke Introductie	21

## **Samenvatting**

*De crisis in de bankensector heeft het weer eens duidelijk gemaakt, effectief risicomanagement is in sectoren met veel risico broodnodig. Een andere sector die ook werkt met geld van anderen en ook hoog riskante activiteiten heeft is de ontwikkelingssector. Verspreid over de wereld, tot in de meest gevaarlijke of afgelegen uithoeken toe zijn gedreven mensen actief om het lot van de mensen om hen heen te helpen verbeteren. De armsten hulp bieden onder primitieve omstandigheden bij ontbrekende infrastructuur en lokale autoriteiten die corrupt of op zijn minst ineffectief zijn, is hoog riskant. Juist daarom is die hulp zo hard nodig. In Nederland wordt ruim 4 miljard euro besteed aan ontwikkelingswerk waarvan een aanzienlijk deel door zelfstandige goede doelen organisaties. Hoe gaan goede doelen organisaties met Risico om? Een duik in 29 jaarverslagen aangevuld met live interviews in 5 organisaties geeft een beeld van de stand van risicomanagement in ontwikkelingsland.*

### **Jaarverslagen.**

*De meeste organisaties (87 %) doen iets aan risicomanagement en noemen dit in hun jaarverslag. Hoewel geen enkele organisatie expliciet aangeeft wat het grootste risico is waar ze op sturen blijkt uit het verslag dat het vooral gaat om het voortbestaan. Dit loopt uiteraard gevaar als er te weinig inkomsten zijn of als een uitgavenpiek niet betaald kan worden uit liquide middelen. De risico's aan de inkomstenkant zijn daarbij beter in beeld dan de risico's aan de uitgaven kant. De meest genomen maatregel is een financiële buffer (continuïteitsreserve). Richtlijn is 1,5 maal de jaarkosten. Als de risico's oplopen (meer conflicthaarden) en de inkomsten dalen (economische crisis) kan dit wel eens te weinig zijn. Slechts 1 organisatie laat zien dat de buffer gebaseerd is op de ingeschatte risico's. Van de risico's die binnen de projecten spelen lijken enkel de veiligheidsrisico's aandacht te krijgen. Risico's voor de gezondheid en de levens van de medewerkers en van de hulpontvangers worden nauwlettend in de gaten gehouden. Maar aan de uitgavenkant is geen transparantie over die risico's die men moet nemen of bereid is te nemen. We weten dat die risico's hoog zijn en niet zelden gaat het om grote bedragen. Wordt hier niet aan risicomanagement gedaan? Of wordt er over gezwegen uit angst voor reputatieschade en daarmee dalende inkomsten?*

### **Interviews**

*Positief is dat alle geïnterviewde organisaties zich met risico's bezig houden. Ook als dat niet in het jaarverslag is vermeld. De drijfveren zijn vooral de verplichting om bij het aanvragen van geld bij fondsen iets over risico's te zeggen. Ook het afleggen van verantwoording aan de raad van bestuur vraagt om het aangeven van de (strategische) risico's. Op management en medewerkersniveau was zelden sprake van een enthousiast gedreven risicomanagement proces. Hoewel de waarde van risicomanagement niet werd ontkend spelen hier de negatieve associaties van het woord risico mee alsook het idee dat er in de praktijk weinig bruikbare resultaten uit komen. In de keten Raad van bestuur – directie – management – lokale organisaties speelt ook de angst mee dat het invoeren van risicomanagement als wantrouwen kan worden opgevat. Er wordt getwijfeld aan de capaciteit van medewerkers om effectief risicomanagement op te zetten en/of uit te voeren. Mede omdat risicomanagement als een ingewikkelde techniek wordt gezien. Positief is dat een enkele organisatie bezig is om risicomanagement binnen de projecten zelf in te voeren.*

### **Worstelen met risicomanagement**

Zowel de jaarverslagen als de interviews geven een samenhangend beeld. Dat een formeel risicomanagementproces kan helpen bij het beter beheersen van risico's is algemeen geaccepteerd binnen de organisaties die actief zijn binnen het ontwikkelingswerk. Het overgrote deel doet dan ook wel "iets" aan risico's. De drive voor risicomanagement lijkt vooral te komen van sponsors (de grotere fondsen eisen dat) en van de raad van bestuur. Wanneer we risicomanagement definiëren als expliciet de Plan Do Check Act (PDCA) cirkel doorlopen dan wordt er nog weinig gebruik gemaakt van sturen op risico's (10 van de 29 organisaties lijken de PDCA cirkel te sluiten). Zonder sturing natuurlijk geen oogst van risicomanagement. Dit klopt met het beeld dat er op management en operationeel niveau weinig aan expliciet risicomanagement wordt gedaan. In bijna alle organisaties is risicomanagement geen integraal deel van het managementproces; er wordt niet risico gestuurd gewerkt. Het aantal mensen dat enthousiast wordt over risicomanagement of risico gestuurd werken lijkt klein. Het heeft een negatieve klank en wordt als dusdanig ingewikkeld ervaren dat er getwijfeld wordt of het wel uitvoerbaar is, zeker binnen de eigen- of partnerorganisatie in de doellanden. Terwijl de meerwaarde die het toepassen van risicomanagement heeft in het goed beheersen van risico's wel gezien wordt, is het bevreemdend dat in organisaties die dagelijks grote risico's lopen het risicomanagement maar erg beperkt geïmplementeerd is. Het zou toch te verwachten zijn dat in deze sector allang een perfect georganiseerd risicomanagement ontwikkeld zou zijn.

### **Sprong voorwaarts**

Er wordt veel goed werk verricht onder moeilijke omstandigheden door ontwikkelingsorganisaties. Juist hierdoor zijn de risico's hoog. En juist bij hoge risico's valt er veel te winnen bij zelfs de meest eenvoudige vorm van RM. Als van die 4 Miljard slechts 10 % verloren gaat door het optreden van risico's en de helft daarvan kan worden voorkomen is dat een winst van 200 miljoen €. Dat betekent 800 miljoen dag maaltijden, 2.3 miljoen levensreddende behandelingen of vele microkredieten voor het opbouwen van een nieuw leven na een ramp. Voor de ontwikkelingsorganisaties zelf betekent het dat zij het salaris van de risicomanager veelvoudig terugverdienen en dat zij naar de raad van bestuur, de sponsors en het publiek een goed verhaal hebben. En daarmee een positief effect op de reputatie, inkomstenstroom en bestaansrecht. De meeste van deze organisaties zijn zonder twijfel in staat zijn deze sprong voorwaarts te maken. Daarom zijn er 12 aanbevelingen gegeven om zowel de sector als de individuele organisaties handvaten te geven om mee aan het werk te gaan.

## 1. Inleiding

Verspreid over de wereld, tot in de meest gevaarlijke of afgelegen uithoeken toe, zijn gedreven mensen actief om het lot van de mensen om hen heen te helpen verbeteren. Ook vanuit Nederland zijn er wereldwijd mensen werkzaam en gaat er een gestage stroom geld de wereld over om dit werk door te laten gaan. In Nederland wordt jaarlijks ruim 4 miljard euro besteed aan ontwikkelingswerk waarvan ongeveer een kwart door zelfstandige goede doelen organisaties. Dit geld is afkomstig vanuit publieke fondsen (de overheid) maar 40% komt van de bankrekeningen van veel particulieren.

De kredietcrisis in de bankensector heeft weer eens duidelijk gemaakt, effectief risicomanagement in sectoren met veel risico broodnodig is. De crisis is ontstaan doordat banken steeds risicovollere kredieten verleenden waarvan de cumulatieve grootte van het risico niet duidelijk was. Er ontstonden situaties waarbij het totale risico uiteindelijk groter was dan de bank kon dragen waardoor de bank in moeilijkheden raakte. De overheid werd genoodzaakt om met geld van de belastingbetaler de grootste schade te beperken. Sindsdien zijn er gelukkig de nodige maatregelen genomen om herhaling van een crisis van deze omvang te voorkomen en de belastingbetaler niet meer aan zulke grote risico's bloot te stellen. Er zijn regels ingevoerd die moeten leiden tot minder risico's in het bancaire systeem. Daarom hebben banken hun risicomanagement versterkt; risico's worden anders ingeschat. "De weg naar meer stabiliteit en minder risico's is onomkeerbaar ingezet" is de visie van de Nederlands bankensector (8).

Een andere sector die ook werkt met geld van anderen en ook hoog riskante activiteiten onderneemt is de ontwikkelingssector. Organisaties werkzaam in de ontwikkelingssector voeren activiteiten uit in minder ontwikkelde landen in een bijna per definitie zeer complexe omgeving met een groot scala aan onzekerheden en dus risico's. De armsten hulp bieden onder primitieve omstandigheden bij ontbrekende infrastructuur en lokale autoriteiten die corrupt of op zijn minst ineffectief zijn, is hoog riskant. Bovendien werken ze regelmatig in gebieden die daarbij nog eens bijzonder grote veiligheidsrisico's met zich meebrengen. En juist daarom is hulp aan de mensen voor wie dat hun thuis is vaak zo hard nodig.

Risico nemen is dus onlosmakelijk verbonden met de sector. Vaak is dat een (meer of minder) bewuste keus die gemaakt wordt door de organisatie; ze nemen het risico. Daardoor zijn het deze organisaties die bereid zijn om complexe problemen en uitdagingen op te pakken die anderen niet oppakken vanwege het hoge risicoprofiel. Zij willen ondanks alle risico's iets doen aan de nood die ons elke dag via de media bereikt. Maar er kan dan ook heel veel gebeuren dat het halen van de gestelde doelen onmogelijk maakt.

Daar bovenop geldt voor ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties, die uit publieke fondsen of door particuliere donoren gesponsord worden, dat wordt verwacht dat zij verantwoording afleggen over gestelde doelen, prestaties en de mate waarin zij erin geslaagd zijn hun beloofde doelstellingen te verwezenlijken.

De uitdaging voor deze organisaties is om, ondanks het hoge risicoprofiel, het maatschappelijke doel te realiseren. Het betekent echter dat er geen garantie gegeven kan worden op succes en dat het mislukken van projecten tot de mogelijke uitkomsten behoort. Het nemen van grote risico's is eigenlijk core business voor ontwikkelingsorganisaties. "Dit levert vanuit verantwoordingsperspectief een dilemma op: transparant zijn over mislukkingen kan tot reputatieschade leiden. Daarom is het managen van verwachtingen belangrijk. Eerlijk rapporteren over geaccepteerde risico's, aangeven wat fout is gegaan en wat ervan geleerd is voor de toekomst." (5). Want niet transparant zijn kan wellicht tot nog grotere schade lijden.

Het optreden van risico's (de gebeurtenis) kan in het ernstigste geval betekenen dat de organisatie opeens niet langer kan blijven functioneren. Organisaties die te naïef met risico's omgaan kunnen hun bestaansrecht verliezen. Maar zelfs als de gevolgen niet zo ernstig zijn, zijn er tal van gebeurtenissen die wanneer ze optreden de efficiëntie van de bedrijfsvoering schaden (van een brand tot het uitvallen van de koffieautomaat en alles daartussen in) en daardoor de uitvoering van de projecten (binnen budget of tijd) onder druk zetten.

In de praktijk blijkt dit niet een ongewoon gegeven: van projecten in de ontwikkelingshulp op het gebied van water blijkt de helft hun (lange termijn) doel niet te halen (1). Bij ICT projecten in het algemeen haalt 30% nooit het gestelde doel, en van de overige heeft 75% er meer tijd (en dus geld) voor nodig om het doel te halen (2). Bij de overheid lijkt dit nog meer te zijn (3). Het optreden van risico's kost (veel) geld. Zo liggen de faalkosten in bijvoorbeeld de bouw *in Nederland* tussen de 7 en 13% van de omzet (4). (Zijn de faalkosten in uw organisatie vergelijkbaar, en hoeveel geld zou dat dan zijn?).

Ten slotte kosten risico's veel tijd. Elke keer als er zich een probleem voordoet moet er met man en macht aan gewerkt worden om het op te lossen. Dit blussen van brandjes laat weinig ruimte om na te denken waarom al die brandjes ontstaan en of het niet beter is om aan brandpreventie te doen. Resultaat is dat ondanks een dubbele inzet van iedereen de organisatie toch haar doel niet haalt, omdat de organisatie blijft hangen in een cultuur van brandjes blussen en de werkelijke oorzaken niet aangepakt worden.

Het hebben van een risicomanagement proces zou hiertegen moeten waken, en wordt dan ook gevraagd of aanbevolen door samenwerkingsverbanden van goede doelen organisaties en gezamenlijke overeenkomsten (Code Wijffels, Publieke Management letter van de NBA "Goed doel/Goed verhaal", VFI en CBF keurmerk (6)). Maar het belangrijkste doel lijkt het beheersen van financiële risico's, terwijl er toch veel meer risico's spelen zoals planningsrisico's, veiligheidsrisico's, en imagerisico's bijvoorbeeld.

Het beheersen van risico's zou dan ook een kernproces moeten vormen van een organisatie werkzaam in zo'n risicovolle omgeving als waar ontwikkelingsorganisaties per definitie werken. De donateurs vertrouwen er op dat hun geld met de nodige

zorgvuldigheid wordt besteed en dat geen *onnodige* risico's worden gelopen, terwijl tegelijkertijd de beloofde doelen bereikt worden.

**Hoe gaan goede doelen organisaties met Risico om?**

Maar leeft het risicomanagement ook? Wordt er meerwaarde gezien in het toepassen van risicomanagement binnen de organisaties in Nederland die actief zijn in ontwikkelingswerk projecten?

Om hier iets meer duidelijkheid in te krijgen heb ik van een dertigtal Nederlandse organisaties die werkzaam zijn in het ontwikkelingswerk hun jaarverslagen nagelezen op rapportage over hun risicomanagement. Daarnaast heb ik bij een vijftal organisaties die vanuit Nederland projecten uitvoeren in minder ontwikkelde landen, gesprekken gehad met een of meerdere medewerkers betrokken in het management en/of de project sturing. Dit verslag is een weerslag en mijn interpretatie van wat ik heb gezien en gehoord.

In bijlage 1 heb ik, voor hen die minder bekend zijn met risicomanagement een korte introductie op risicomanagement gegeven omdat uit de gesprekken is gebleken dat het begrip risicomanagement en de inhoud ervan niet overal gelijk zijn. Vanuit deze visie zijn de rapporten in de jaarverslagen en de gesprekken geïnterpreteerd.

## 2. Resultaten van het literatuuronderzoek

Omdat organisaties die hun activiteiten financieren vanuit publieke fondsen of particuliere giften verantwoording afleggen over hun handelen, publiceren de meesten hun jaarverslagen op het internet. Ik heb van 29 organisaties hun jaarverslagen opgezocht en gekeken of er informatie in staat over risicomanagement.

Vanuit die informatie heb ik geprobeerd om een indruk te krijgen wat voor die organisatie de Ongewenste Top Gebeurtenis (OTG) is. Dit blijkt uit waarop in het risicomanagement gestuurd wordt; welke risico's dienen vooral beheerst te worden.

Daarnaast heb ik gekeken of ik een idee kon krijgen van het risicomanagementproces, zoals beschreven in bijlage 1 (risico inventarisatie, kwantificering, beheersmaatregelen, Deming Cirkel). Ten slotte heb ik gezocht naar informatie die iets zegt over de risicobereidheid van een organisatie. Hoeveel risico is een organisatie bereid te nemen of te lopen om haar doel te bereiken.

Ik ben mij ervan bewust dat een jaarverslag geschreven is voor een breed publiek en dat geselecteerd wordt op onderwerpen waarover gerapporteerd wordt. Ook is het mogelijk, zoals in de Publieke Managementletter van de NBA "Goed doel/Goed verhaal" gesuggereerd wordt, dat een organisatie bang is dat communicatie over risicomanagement ten koste gaat van het aantal donaties en daarom heeft besloten om dit proces intern te houden en er niet al te veel over te communiceren.

Daartegenover staat dat risicomanagement, als het goed gebruikt wordt, een zo integraal deel van het management proces is dat ook wanneer het niet apart als onderwerp ter sprake komt, het bestaan ervan zou moeten blijken uit de rapportering van andere processen.

*Organisaties van wie ik het jaarverslag en/of website doorzocht heb naar informatie over hoe er met risico's omgegaan wordt.*

ActionAid	ICCO	Tear
AMREF	Leprazending	Transworld Radio
Care	Light for the World	Unicef NL
Colour4kids	Medair	VSO
Cordaid	Oikos	Woord en Daad
Dorcas	OM	World Servants
DVN	Oxfam	Wycliffe
GZB	Red een Kind	ZOA
Habitat for Humanity	Save the Children	ZZG
HIVOS	SNV	

### **Geen risicomanagement**

Van de 29 jaarverslagen die ik doorgewerkt heb zijn er zes (21%) waarin in het geheel geen referentie te vinden is naar enige vorm van risicomanagement of het nadenken over risico's nergens uit het verslag blijkt.



### Risicomanagement proces

Van de 23 organisaties die ergens in hun jaarverslag melding maken van risico's vermelden er 20 (87%) dat er een risico inventarisatie of risico analyse gedaan is. Bij de 3 overige blijkt alleen uit zijdelingse verwijzingen dat er over risico's nagedacht wordt. In enkele van die gevallen kan er ook slechts sprake zijn van het gebruik van het woord risico zoals het in het dagelijkse spraakgebruik gewoon is zonder onderliggende procedure.

Bij 2 van deze 23 organisaties (9%) lijken ook operationele risico's door middel van risicomanagement beheerst te worden. Bij een tweetal organisaties wordt het risicomanagement vooral gebruikt voor risico gestuurd controleren binnen het audit proces.

Van de 20 organisaties die een risico inventarisatie gedaan hebben geven er 14 (70%) aan dat er maatregelen geformuleerd zijn om deze risico's te beheersen. Wanneer actuele risico's gegeven worden wordt vaak ook in algemene bewoordingen de maatregel ter beheersing gegeven.

Van de 20 organisaties die een risico inventarisatie gedaan hebben rapporteren 12 (60%) wat hun top risico's zijn, waarbij 1 organisatie voor hun lijst met top risico's verwijst naar het jaarverslag van vorig jaar. Het aantal risico's dat gegeven wordt varieert van 1 tot 20. Veelal zijn dit risico's op strategisch niveau.

In 2 van de 12 vermeldingen van risico's wordt er een (semi)kwantificering meegegeven met de gerapporteerde risico's met een kans en een beoordeling van de ernst van de gevolgen bij optreden.

Van de 14 organisaties die aangeven beheersmaatregelen geformuleerd te hebben zijn er 10 die aangeven hun risicodossier met een vaste regelmaat te actualiseren, 7 van hen geven een frequentie. De regelmaat varieert van elke 2 maanden tot eens per jaar. In sommige gevallen wordt het actualiseren gedaan door een nieuwe risico inventarisatie. Dat het effect van de beheersmaatregelen op het risico geëvalueerd wordt is slechts door één organisatie expliciet vermeld. Bij hen wordt dus de PDCA cirkel gesloten (zie bijlage 1). Het beoordelen of een maatregel het risico beperkt is alleen mogelijk als er een vorm van kwantificering is toegepast. Aangenomen moet worden dat ook anderen, naast de twee organisaties die hun kwantificering rapporteren, een methode hebben om hun risico's te kwantificeren.

**Tabel 1.** *Overzicht van de aantallen organisaties die melding maken van het doorlopen van de verschillende stappen van het risicomanagement proces. Het aantal organisaties dat een risico inventarisatie heeft uitgevoerd (20 van de 29 (69%)) is als vergelijk genomen.*

Stap	Risico inventarisatie	Bepalen OTG	Risico's Kwantificeren	Beheers maatregelen formuleren	Evaluatie
Aantal	20	0	2	14	10
%	100	0	10	70	50

Bij 9 organisaties wordt melding gemaakt van het bestuursniveau waarop risico's besproken worden. Bij allen worden de risico's besproken in de Raad van Toezicht/Board of bestuur, zoals door VFI en CBF vereist is. Door 2 organisaties wordt aangegeven dat de risico's ook regelmatig door het management team besproken worden. Uit geen van de jaarverslagen blijkt expliciet dat medewerkers op een lager (bestuurlijk) niveau betrokken zijn bij het risicomanagement. In geen van de verslagen wordt aangegeven wat de OTG is waarop gestuurd wordt, maar uit de vermelding van de risico's komt vooral "financiële tekorten" als belangrijkste factor waarop gestuurd wordt naar voren. Vermindering in inkomsten blijkt voor alle organisaties een risico. Bij iets meer dan de helft van de organisaties (13 uit de 20) lijkt het risicomanagement vooral of uitsluitend gericht te zijn op deze financiële risico's, vooral aan de inkomsten kant. Bijna alle organisaties hebben een continuïteitsreserve als beheersmaatregel op deze risico's. Slechts 1 organisatie vermeldt expliciet dat de hoogte van hun reserve is gebaseerd op de actuele risico's. Van de risico's op de werkvelden of doellanden lijken alleen de veiligheidsrisico's aandacht te krijgen. Vooral die organisaties die in "onveilige gebieden" werken (bijvoorbeeld Irak, Afghanistan) geven in hun rapportage aan hier expliciet aandacht voor te hebben. Deze organisaties verwijzen dan ook naar bestaande veiligheidsprocedures. Ook lijkt er extra aandacht naar veiligheid uit te gaan wanneer groepen vrijwilligers voor een werkproject of werkvakantie uitgezonden worden. De overige risico's die de organisatie loopt op de werkvelden of in de doellanden lijken niet doelgericht beheerst te worden.

In geen enkel jaarverslag is iets vermeld over de risicobereidheid van de organisatie, en dus over hoeveel risico er genomen wordt met geld of personeel. De enige verwijzingen hiernaar zijn op het vlak van investeringsrisico's. Er worden dus keuzes gemaakt in het nemen van risico's, maar die worden of niet expliciet gemaakt of er wordt besloten hierover niet te rapporteren.

### 3. Resultaten van de interviews

Met 10 medewerkers van vijf organisaties die actief zijn in het ontwikkelingswerk heb ik gesprekken gevoerd. Tijdens de gesprekken heb ik onderscheid gemaakt tussen het toepassen van risicomanagement op strategisch niveau en op tactisch/operationeel niveau. Daartoe heb ik gebruik gemaakt van twee verschillende vragenlijsten. Van beide vragenlijsten heb ik er vijf ingevuld.

#### **Verschillen in aanpak**

Alle vijf de organisaties voeren projecten uit in ontwikkelingslanden. Binnen de organisaties werkzaam in de ontwikkelingshulp is een duidelijke tweedeling in aanpak. De eerste groep financiert het werk vanuit Nederland of vanuit buitenlandse fondsen en heeft de uitvoering van de projecten zelf in de hand. Het projectteam in het doelland heeft een grote mate van vrijheid om beslissingen te nemen, en soms zelfs financiële steun te zoeken onafhankelijk van de moeder organisatie. De tweede groep financiert het werk eveneens vanuit Nederland, maar de uitvoering van de projecten is belegd bij lokale organisaties (kerken, NGO's, aannemers). In sommige gevallen is er een langdurige relatie tussen de Nederlandse organisatie en de lokale partners, terwijl er bij anderen een eenmalige samenwerking is voor een enkel project.

#### **Risicomanagement is algemeen bekend**

Risicomanagement blijkt geen onbekende term binnen de wereld van de ontwikkelingssamenwerking. Alle organisaties die een deel van hun projecten vanuit institutionele fondsen financieren zijn bekend met de risico inventarisatie omdat dit een vereist onderdeel is van de aanvraag. Uit geen van de gesprekken kwam naar voren dat risicomanagement enkel gebruikt wordt vanwege eisen die gesteld worden van buitenaf. Risicomanagement wordt doelgericht toegepast; men ziet er de meerwaarde wel van in, maar het voldoet in de praktijk niet altijd aan de verwachting. Ook bleek bij meerderen dat de term risicomanagement een negatieve connotatie heeft. Het zich zo expliciet richten op risico's wordt gevoeld als een beperking. De mogelijkheid om door middel van hetzelfde proces ook kansen te beheren geeft een veel positiever gevoel.

#### **Risicomanagement wordt door iedereen gebruikt**

Alle organisaties waarvan ik iemand gesproken heb maken gebruik van risicomanagement, hoewel van één van hen uit hun publicatie geen enkele aanleiding was om dat te verwachten. Geen van de gesprekspartners leek erg enthousiast te worden van het onderwerp hoewel er algemeen wel gezien wordt dat risicomanagement een bijdrage kan leveren tot het beter beheersen van risico's. In alle gevallen wordt het gebruikt om risico's op strategisch niveau te beheersen, met een nadruk op financiële risico's. Eén van hen geeft aan doelgericht toe te werken naar een risicomanagementproces gericht op het beheersen van risico's op project niveau. Iedereen geeft aan risicomanagement te doen op project en/of landen niveau, maar dit gebeurt niet

expliciet. Twee organisaties gaven aan gebruik te maken van risicoanalyses om het auditproces te sturen of als controle instrument. Meerdere organisaties gaven aan te zoeken naar een goede manier om dit vorm te geven in de samenwerking met partnerorganisaties in de doellanden, terwijl één organisatie de verantwoordelijkheid hiervoor bij de landenmanager legt. Het wordt als belemmerend ervaren dat het opzetten van zo'n proces als een teken van wantrouwen ervaren zou kunnen worden. Ook werd als probleem aangegeven dat betwijfeld wordt of de lokale managers in de doellanden in staat zijn om een risicomanagement proces te implementeren binnen hun organisatie.

### **Verantwoording**

De resultaten van de risico inventarisatie worden overal besproken door de raad van bestuur of de raad van toezicht. Deze houdt zich vanzelfsprekend vooral met strategische risico's bezig.

Daarnaast lijkt bij twee organisaties het risicomanagement vooral de verantwoordelijkheid van de financiële afdeling. Bij één organisatie is het risicomanagement ondergebracht bij de afdeling die audits uitvoert. Twee organisaties zijn er op het dagelijks management niveau mee bezig en zoeken manieren om het risicomanagement daadwerkelijk te gebruiken voor het beheersen van risico's.

#### **4. Conclusie: Worstelen met risicomanagement**

Het beeld zoals dat vanuit zowel de jaarverslagen als de interviews naar voren komt is eenduidig.

Het lijkt algemeen geaccepteerd binnen de organisaties die actief zijn binnen het ontwikkelingswerk dat een formeel risicomanagementproces kan helpen bij het beter beheersen van risico's. Toch is het aantal mensen dat enthousiast wordt over risicomanagement of risico gestuurd werken klein.

Het overgrote deel van de organisaties doet wel "iets" aan risico's. In hoeverre dat onder druk is van eisen van buitenaf, of van een werkelijk gevoelde behoefte aan een betere manier om risico's te beheersen binnen de organisatie is niet duidelijk. Het feit dat bij het aanvragen van fondsen van grotere donoren een risicoanalyse vereist wordt geeft wel aan dat er in ieder geval een externe motivatie is.

Ook de beheersing van de financiële risico's lijkt extern gestuurd. Bijna alle organisaties hebben een continuïteitsreserve als beheersmaatregel op deze risico's. Velen lijken zich te conformeren aan de door de VFI en CBF gegeven richtlijn van maximaal 1,5 maal de jaarlijkse kosten van de werkorganisatie (7) en geven dat ook aan in hun jaarverslag. Dit is echter slechts het eerste bestanddeel dat VFI aangeeft. Het tweede is gericht op het kunnen voldoen aan de verplichtingen jegens het doel. Dit laatste deel van de reserve zou gebaseerd moeten zijn op de actuele risico's en hierbij zou de beheersing van die risico's door middel van maatregelen mee moeten wegen. Ook het CBF keurmerk stelt dit als eis: "The policy on the continuity reserve is based on an analysis of specific risks in a specific time frame. The institution gives an overview of main risks and measures to control these risks. The analysis should be approved by the board" (6). Slechts 1 organisatie vermeldt echter expliciet dat de hoogte van hun reserve is gebaseerd op de actuele risico's.

##### **Expliciet risico's beheersen**

Risicomanagement wordt gedefinieerd door expliciet de Plan-Do-Check-Act cirkel te doorlopen en consequent te sluiten. Vooral dat laatste; het regelmatig evalueren van de effecten van de maatregelen is een essentiële stap om risico's te beheersen en daar op acteren. Voor veel organisaties schort het hieraan. Slechts 10 van de 29 organisaties lijken de PDCA cirkel te sluiten. Vanuit deze definitie van risicomanagement wordt er nog weinig gebruik gemaakt van risicomanagement.

In bijna alle organisaties lijkt het risicomanagement ergens binnen de organisatie "ondergebracht" te zijn (bijvoorbeeld bij de financiële afdeling), maar maakt het geen integraal deel uit van het managementproces; er wordt niet risico gestuurd gewerkt. Zoals gezegd is het aantal mensen dat enthousiast wordt over risicomanagement of risico gestuurd werken klein. Redenen die daarvoor gegeven worden zijn dat risicomanagement een negatieve klank heeft. Het bezig zijn met wat er fout zou kunnen gaan wordt als een negatieve benadering van de wereld gezien. Kansmanagement (of het managen van het risico dat een kans gemist wordt) kan naadloos geïntegreerd worden in het risicomanagementproces. Er wordt nog een andere drempel tot het invoeren van risicomanagement in de hele organisatie gegeven. Dit is dat risicomanagement als dusdanig ingewikkeld ervaren wordt dat er getwijfeld wordt of

het wel uitvoerbaar is, zeker binnen de eigen- of partnerorganisatie in de doellanden. Dit onderstreept de noodzaak om bij het opzetten van risicomanagement binnen een organisatie voldoende aandacht te besteden aan de keus van de mate van intensiviteit van het proces. Als een simpel proces voldoende resultaat geeft is een ingewikkeld proces niet nodig. Daarnaast is het meenemen van iedereen in de ontwikkeling van het risico-denken essentieel.

### **De grote vraag**

Maar zijn de hierboven genoemde problemen de werkelijke redenen om geen risicomanagement te hebben. De grote vraag is waarom er in deze sector met hoge risico's niet allang een perfect georganiseerd risicomanagement ontwikkeld is en algemeen wordt toegepast. Het zou verwacht mogen worden dat het beheersen van risico's een kernproces vormt van een organisatie werkzaam in zo'n risicovolle omgeving als waar ontwikkelingsorganisaties werken. Zoals de klanten van banken verwachten dat hun geld veilig is, vertrouwen de donateurs er op dat hun "persoonlijke doel" veilig is. Ze verwachten dat "hun" geld met de nodige zorgvuldigheid wordt besteed, dat geen *onnodige* risico's worden gelopen, en bovendien dat de beloofde doelen bereikt worden.

Eerder heb ik al verwezen naar de suggestie van de NBA (5) dat een organisatie bang is voor reputatieverlies wanneer er eerlijk over risico's gerapporteerd wordt. Is die angst zo groot dat er daarom geen goede risicomanagement cultuur mogelijk is? Of wordt er alleen *gezwegen* over risico's uit angst voor reputatieschade en daarmee dalende inkomsten maar worden risico's wel (expliciet) beheerst. Of wordt er werkelijk niet aan risicomanagement gedaan? Uit de verslagen lijkt er wel over risico's gerapporteerd te worden, hoewel in sommige gevallen summier, en naar aanleiding van de interviews lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat er in de praktijk weinig aan risicomanagement gedaan wordt.

Misschien ligt de reden hiervoor meer in het soort werk. Ten slotte wordt nog steeds veel ontwikkelingswerk (vooral in de kleinere organisaties) gedaan door mensen die gedreven worden vanuit hun idealen of hun geloof om hun medemensen te helpen. Meestal zijn deze mensen bereid om zelf offers te brengen om hun doel te bereiken. Sluiten dit idealisme en het realisme van het risicomanagement elkaar uit? Is er de angst dat wanneer er eerlijk over risico's nagedacht wordt het niet meer acceptabel wordt om dit werk zo te doen? Worden er liever onbewust grotere risico's gelopen dan dat er bewust risico's genomen worden?

Daarnaast kan het zijn dat binnen de huidige situatie het invoeren van risicomanagement op operationeel niveau te weinig oplevert. In de discussies over de betrouwbaarheid van organisaties in ontwikkelingswerk lijkt als primaire maat voor kwaliteit het percentage van de inkomsten dat in Nederland besteedt wordt gezien te worden. Hierbij wordt bovendien het salaris van de directeur in het bijzonder onder de loep genomen. Wanneer organisaties niet of nauwelijks afgerekend worden op resultaten (aantal geredde levens, staaroperaties, verstrekte maaltijden ten opzichte van wat beloofd is) is er ook weinig externe motivatie om eventuele inefficiëntie op dat

gebied aan te pakken door middel van risicomanagement. Want is het niet juist hier, op het werkveld waar de daadwerkelijke risico's hoog zijn?

### **Sprong voorwaarts**

Dat er veel goed werk verricht wordt door allerlei verschillende ontwikkelingsorganisaties staat buiten kijf. Van hele grote professionele organisaties tot kleine die enkel met vrijwilligers werken en alle combinaties daartussenin. De meesten doen hun werk onder moeilijke omstandigheden. Juist hierdoor zijn de risico's, voornamelijk op het operationele vlak hoog. En juist bij hoge risico's valt er veel te winnen door het implementeren van zelfs de meest eenvoudige vorm van risicomanagement. Stel dat van die 4 miljard, die jaarlijks in Nederland aan ontwikkelingswerk besteedt wordt slechts 10 % verloren gaat door het optreden van risico's. Een percentage dat ook bij projecten in Nederland niet ongewoon is. Wanneer de helft daarvan kan worden voorkomen door een goed werkend risicomanagement proces is dat een winst van € 200 miljoen. Dat betekent bijvoorbeeld 800 miljoen extra dag maaltijden die aan vluchtelingen uitgedeeld worden, 2.3 miljoen levensreddende behandelingen of vele microkredieten voor het opbouwen van een nieuw leven na een ramp. Voor de organisaties zelf betekent het dat zij het salaris van de risicomanager veelvoudig terugverdienen en dat zij richting de raad van bestuur, de sponsors en het publiek een goed verhaal hebben. En daarmee een positief effect op de reputatie, inkomstenstroom en bestaansrecht.

De meesten van de organisaties zullen zonder twijfel in staat zijn deze sprong voorwaarts te maken. Daarom zijn er 12 aanbevelingen gegeven om zowel de sector als de individuele organisaties handvaten te geven om mee aan het werk te gaan.

## 5. Aanbevelingen

### Landelijk

- 1) Maak een minimum niveau van risicomanagement op alle bestuursniveaus een eis bij het landelijk goedkeuren / erkennen van goede doelen organisaties. Dit geeft transparantie naar het publiek en sponsors. En bij het toekennen van subsidies. Ook beloont het diegenen die echt risico gestuurd werken en mislukkingen durven toegeven.

### Sector

- 2) Ontwikkel een eigen standaard voor risicomanagement met het motto dat het risicomanagement toegevoegde waarde moet hebben voor de organisatie. Eenvoudig risicomanagement bij een laag risicoprofiel en omzet en intensiever risicomanagement bij een hoog risicoprofiel en omzet.
- 3) Ontwikkel een eigen standaard voor het vermelden van kentallen van risicomanagement in de jaarverslagen. Combineer dit met verwachtingenmanagement.
- 4) Help elkaar bij het uitrollen van de standaard waarbij in grote organisaties medewerkers intern tot risicomanager opgeleid worden en kleinere organisaties een risicomanager kunnen inhuren uit een landelijke pool.

### Organisatie

- 5) Ontwikkel een interne drijfveer voor risicomanagement gericht op het halen van doelen startend vanuit het management. Er ontstaat een gezonde risicocultuur waarin van fouten geleerd wordt.
- 6) Start klein en eenvoudig: risicomanagement zo inrichten dat zij eenvoudig is en toegevoegde waarde heeft.
- 7) Partners in de keten meenemen in het positief omgaan met risico's.

### Project

- 8) Integreer risicomanagement in de organisatie in de bestaande structuur, voeg het niet toe als extra.
- 9) Structureer een duidelijk risicomanagementproces.
- 10) Start met het werken aan het vergroten van risicobewustzijn.
- 11) Maak expliciet hoe er binnen het project met risico's zal worden omgegaan.
- 12) Maak expliciet welke risico's er geaccepteerd worden.



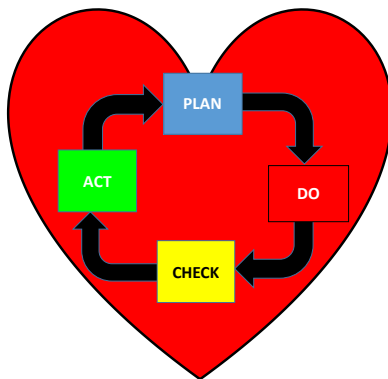
## Bronnen

1. Een nieuwe balans. Naar een dienstbare, stabiele en competitieve bankensector. Visie Nederlandse Vereniging van Banken, [https://www.nvb.nl/media/document/000850\\_nvb-visie.pdf](https://www.nvb.nl/media/document/000850_nvb-visie.pdf)
2. "Goed doel/Goed verhaal", Publieke Management letter voor de Goededoelen sector, NBA, december 2012.
3. Zie voor een overzicht: <https://improveinternational.wordpress.com/2012/08/01/sad-stats-failure-of-water-sanitation-projects/>
4. <http://www.depasse.nl/wp-content/uploads/2011/02/White-paper-Analyse-ICT-projecten-Hogeschool-Gent-Daphne-Depass%C3%A9.pdf>, <http://www.breekpunt.nl/artikel.aspx?rubriekid=1&artikelid=1327>
5. [http://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/field\\_uploads/33326-5-Eindrapport\\_tcm181-239826.pdf](http://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/field_uploads/33326-5-Eindrapport_tcm181-239826.pdf)
6. USP Marketing Consultancy, 2006 en 2010, <http://uspdata.usp-mc.nl/uspdata.php?maand=mrt&jaar=2011&page=Faalkosten-door-de-jaren-heen>
7. Seal Regulations CBF Seal of Approval, version 19, issued July 2013, [www.cbf.nl/.../CriteriaCBFSealforlargecharities.pdf](http://www.cbf.nl/.../CriteriaCBFSealforlargecharities.pdf)
8. VFI-Richtlijn Reserves Goede Doelen, 2004, [http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vfi.nl%2Fcms%2Fstreambin.aspx%3Frequestid%3DB133C7AD-A8EF-467A-BA4D-C1CCE5148AC3&ei=POKgVaGWFMSu7AbZwJRQ&usg=AFQjCNGmzOUCOHRatEpDfYnAT-z-povWaA&sig2=PfYmTu\\_TxHz1O30XUtz0iA](http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vfi.nl%2Fcms%2Fstreambin.aspx%3Frequestid%3DB133C7AD-A8EF-467A-BA4D-C1CCE5148AC3&ei=POKgVaGWFMSu7AbZwJRQ&usg=AFQjCNGmzOUCOHRatEpDfYnAT-z-povWaA&sig2=PfYmTu_TxHz1O30XUtz0iA)

## Bijlage 1. Risicomanagement proces

Het gebruik van risicomanagement als instrument heeft tot doel om het management te helpen om met een zo laag mogelijke inzet van tijd en energie die beslissingen te nemen die het doel helpen bereiken en de onnodige of onacceptabele risico's te vermijden. Risicomanagement is een sturingsfilosofie; een manier van leidinggeven. Het is een hulpmiddel om betere beslissingen te nemen, door als organisatie beter bewust te zijn van wat het behalen van het doel in de weg kan staan en op basis daarvan te sturen. Daarom kan ook niet verwacht worden dat risicomanagement als plug-and-play in de organisatie (of zelfs alleen de financiële afdeling) ingevoerd kan worden. Risicomanagement moet, om er het maximale uit te halen, deel worden van het denken en doen van alle medewerkers van de organisatie, met hen die leiding geven als voorlopers.

Risicomanagement is niet iets nieuws, iets dat ver van ons bed staat: meer of minder bewust zijn we allemaal al dagelijks met risicomanagement bezig. Risico is een woord dat we dagelijks gebruiken. Het heeft (behalve waar het stoer gevonden wordt) voor de meeste mensen een negatieve klank. Een risico is een negatieve gebeurtenis waarvan we niet zeker zijn of het wel of niet gaat gebeuren. Soms gebeurt het wel, en meestal gebeurt het niet. Iets waarvan we zeker weten dat het gebeurt, is geen risico meer. Een goed gestructureerd risicomanagement proces dwingt de organisatie om de cyclus van brandjes blussen te doorbreken en even de brandblussers terzijde te schuiven en de tijd te nemen om aan brandpreventie te doen. Want het is niet nodig om af te wachten totdat er een risico optreedt, veel risico's of hun gevolgen bij optreden kunnen verkleind of zelfs voorkomen worden. Door brandpreventie neemt de kans op brand af en neemt het aantal brandjes af en zal er tijd en geld overblijven om de brandjes die optreden het hoofd te bieden of zelfs de scope van het project te vergroten.



*Figuur 2. 1 Het hart van het risicomanagement is de Deming cycle. Als het stopt of hapert, stopt het risicomanagement. © 2015 Noppert & Smits*

De meerwaarde van het risicomanagement ligt niet zozeer daarin dat er wordt nagedacht over risico's (elke manager doet dat) maar dat het nadenken over risico's en de beheersing ervan op een systematische en gestructureerde manier gebeurt. Dit proces om risico's te benoemen en in te schatten hoe erg die zouden zijn voor de organisatie betekent dat er binnen de organisatie over gepraat moet worden. Misschien omdat er advies nodig is van mensen die meer gespecialiseerd zijn op het (vak)gebied waarop dat risico betrekking heeft, of simpelweg omdat er een klankbord nodig is. Er gaat beter gebruik gemaakt worden van de expertise in de organisatie. Expertise, ja, maar soms ook gewoon boerenverstand dat voorkomt dat er even snel een beslissing genomen wordt die meer risico met zich meedraagt dan je zou willen.

Verder verzekert het risicomanagement dat het nadenken over risico's na een eerste inventarisatie niet vergeten wordt. Het houdt niet op bij een risicoanalyse. In de opzet van het risicomanagement is geregeld dat je op vastgestelde tijden weer naar de risico's kijkt en opnieuw beoordeelt of de maatregelen die genomen zijn om het risico te beperken het beoogde effect hebben. Het regelmatig doorlopen van de Deming Cirkel (Plan-Do-Check-Act) is het hart van het risicomanagement waardoor risico's beheerst worden.

De toegang tot de Deming cirkel loopt via de risico inventarisatie of risicoanalyse. Deze geeft een beginpunt. Er wordt een lijst gemaakt met de actuele risico's, waardoor die veroorzaakt worden, en wat de gevolgen zijn voor het behalen van je doelstelling. Naast de doelstellingen wordt er voor het risicomanagement gebruik gemaakt van een Ongewenste Top Gebeurtenis (OTG). Zoals de doelstellingen van de organisatie, die aangeven wat zij wil dat er gebeurt, geeft de OTG aan wat ze echt niet wil dat er gebeurt en wat dus te allen tijde voorkomen dient te worden. Hierdoor kan zowel doelgericht als risicomijdend gestuurd worden.

Van alle geformuleerde risico's is het belangrijk om te weten welke de grootste bedreiging vormen. Om te weten welke risico's vooral aandacht vragen moeten risico's vergelijkbaar gemaakt worden. Daarom krijgen ze een waarde mee; een risicoscore gebaseerd op hun effect op het niet halen van het doel en/of het veroorzaken van de OTG. De risicoscore wordt gegeven als de kans van optreden maal de maat voor het gevolg (hoe erg is het als het optreedt).

De risicoscore in combinatie met de 80/20 regel (20% van het aantal risico's geeft 80% van de totale risicoscore) geeft hulp bij het prioriteren van welke risico's aangepakt moeten worden. Met het aanpakken van deze risico's wordt het meeste effect bereikt. In plaats van elk risico dat vandaag gezien wordt aan te pakken of in plaats van gewoon met een willekeurig risico te beginnen wordt er nu 5 x effectiever gewerkt. Door het aanpakken van de top 20% risico's wordt 80% van het totale risico dat het behalen van de doelstellingen in de weg staat verminderd.

Van deze 20% belangrijkste risico's in het risicodossier moet gekozen worden op welke manier elk risico aangepakt wordt. De risico's die niet acceptabel, vermijdbaar of overdraagbaar zijn kunnen beheerst worden. Om dat te bereiken moeten beheersmaatregelen geformuleerd en uitgevoerd worden. Deze acties vormen de PLAN en DO stappen in de Deming cirkel.

De stappen die de PDCA cirkel sluiten zijn de CHECK en ACT stappen, waarin gekeken wordt welk effect de genomen maatregelen hebben. Is het risico nu voldoende beheerst of niet? Er wordt besloten of er meer maatregelen genomen moeten worden om het risico aanvaardbaar te maken en er begint een nieuwe cyclus. Wanneer het punt bereikt is waarop het restrisico aanvaardbaar is kan het risico afgevoerd worden en is de bedreiging voor het halen van de doelstelling onder controle gebracht.

Dit betekent dat het zelden mogelijk is om het risico compleet tot 0 te reduceren. De vraag is of dat gewenst is; vanwege de gebieden waar ontwikkelingsorganisaties werken is het onmogelijk om het werk goed uit te voeren zonder risico's te nemen, het risico proberen te reduceren tot 0 (of zelfs maar tot een niveau zoals we in Nederland gewend zijn) zal veel geld kosten en het werk bijna onmogelijk maken. Het zal de medewerkers

zover beperken in de mogelijkheden om hun werk uit te voeren dat het frustreren van de medewerkers een groot risico gaat vormen (de risico-regelreflex).

Het moet nu duidelijk zijn dat risicomangement geen add-on is. Risicomangement als sturingsfilosofie en manier van leidinggeven is een hulpmiddel om betere beslissingen te nemen. Het is geen doel op zich. Door middel van risicomangement wordt de organisatie zich beter bewust van wat het behalen van het doel in de weg kan staan en kan (en zal) er op basis daarvan gestuurd worden.

Omdat het risicomangement en het risico gestuurd werken een integraal onderdeel vormt van het managementproces kan ook niet verwacht worden dat risicomangement als plug-and-play in de organisatie in te voeren is. Risicomangement moet, om er het maximale uit te halen, deel worden van het denken en doen van alle medewerkers van de organisatie. En dat is een groeiproces waarin zij die leiding geven een voortrekkersrol moeten spelen.

## Bijlage 2. Persoonlijke introductie

In de twaalf jaar die ik als piloot voor Mission Aviation Fellowship Tanzania heb mogen vliegen in Oost Afrika (Tanzania, Kenya, Mozambique, Rwanda, Burundi, Sudan) heb ik heel veel van deze mensen ontmoet. Ik heb de kans gehad om bij heel veel organisaties en hun projecten even een blik in de keuken te werpen. Over de jaren heen heb ik een



steeds grotere bewondering gekregen voor het werk dat er gedaan wordt en bovenal voor de mensen die dat werk doen onder vaak voor hen zelf uitdagende omstandigheden.

Na gestopt te zijn als piloot heb ik nog eens drie jaar gewerkt bij MAF Tanzania, eerst in het project management en het laatste jaar in het programma management. Een tijd met overwinningen maar vooral ook veel tegenslagen en

problemen die om een oplossing vroegen om ons doel te kunnen bereiken. Een aantal problemen deden zich regelmatig voor, anderen waren nieuw. Steeds verrasten ze ons en moest er een oplossing bedacht worden. We deden het zonder risicomanagement.

In juli 2014 zijn we als familie teruggekeerd naar Nederland na een reorganisatie van het programma in Tanzania. In september werd mij de mogelijkheid geboden om bij Rijkswaterstaat in Arnhem aan de gang te gaan als risicomanager bij een onderhoudsproject. De risicomanager daar realiseerde zich dat om als piloot goed en veilig te functioneren in een Afrikaanse setting iemand een goed idee van risico's moet hebben en dus in staat moet zijn om risico's te beheersen. Dat bleek inderdaad het geval en dit heb ik 5 maanden met veel plezier gedaan en nu ben ik als ZZP-er werkzaam als adviseur risicomanagement om binnen een project van Rijkswaterstaat het risicomanagement binnen de keten verder te ontwikkelen.

Desondanks ligt mijn hart nog steeds bij het zendings- en ontwikkelingswerk. Ik heb gezien bij Rijkswaterstaat dat het gebruik van risicomanagement (proactief en als sturingsfilosofie) binnen de sturing van een project onverwachte problemen kan helpen voorkomen of de gevolgen beperken. Daardoor is de sturing vooral op kosten en tijd, maar ook op kwaliteit, veiligheid en imago beter beheerst. Is er op dezelfde manier geen winst te behalen binnen ontwikkelingsprojecten? Naar mijn idee kan dat zeker. Het is mijn ervaring dat in Tanzania risicomanagement zelden



toegepast wordt op projecten in het veld. Risico's worden niet expliciet geïnventariseerd en beheerst en beslissingen worden niet structureel risico gestuurd genomen. Daar kan risicomanagement meerwaarde hebben, en op die plaatsen waar risicomanagement het bereiken van het doel zekerder maakt wil ik graag een bijdrage leveren.