

# Editorial

## Risk Governance - een nieuwe benadering in het omgaan met onduidelijke risico's

### Introductie

Het werken met nieuwe technologieën en innovaties brengt nieuwe risico's met zich mee op de werkvloer. Door de razendsnelle technologische ontwikkelingen, vaak internationaal van karakter is een controle steeds moeilijker. Het onderzoek naar veiligheids- en gezondheidsrisico's kan deze ontwikkelingen niet bijhouden. Wetenschap vormt daardoor steeds minder een voldoende basis voor beleid. Hierbij gaat het om vooral nieuwe risico's, en potentiële gevaren. En kan de wetenschap wel tot een eenduidig oordeel komen over de risico's, dan staat er een maatschappelijk groepering op die deze conclusies ter discussie stelt. Maatschappelijke twijfel kan ontstaan als deze argumenten vervolgens via sociale netwerken en de media worden verspreid.

Bij een per definitie achterlopende wet- en regelgeving en onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing is het dus zaak voor bedrijven om te leren omgaan met deze nieuwe onzekerheden en onbekende risico's. Zonder een stop te zetten op innovatie en het toe kunnen passen van nieuwe technieken en ontwikkelingen. Kan dit samengaan? Is 'verlamming' te voorkomen? Wie hebben we daarvoor nodig? Deze vragen uit de dagelijkse praktijk illustreren dat er een nieuwe vorm van omgaan met risico's nodig is. Hier bestaat al een term voor in het Engels die we ook in Nederland gebruiken: Risk Governance.

### Nieuwe risico's, nieuwe verantwoordelijkheden?

De Duitse socioloog Ulrich Beck voorspelde het al eind vorige eeuw in zijn boek 'Risikogesellschaft' dat er een verschuiving plaatsvindt in wie de risico's zal gaan beheersen die er door de toepassing van nieuwe technologieën ontstaan. Over de vraag wie er verantwoordelijk is stelt hij dat er logischerwijs meer verantwoordelijkheid en besluitvorming van 'onderaf' nodig is. Kennis over nieuwe risico's, hoe hier mee om te gaan en inzicht over ontbrekende kennis, moet dan ook veel meer gezocht worden op de plek waar het zich voordoet. Zo heeft bijvoorbeeld de laborant meer inzicht in de toepassing en de risico's van nanotechnologie dan de beleidsmedewerker bij het ministerie. Hoe kunnen bedrijven deze 'nieuwe verantwoordelijkheid' vorm geven?

### Corporate Governance en Risk Governance

De overheid gaat er steeds meer toe over om beleidsbeslissingen te nemen in samenspraak met betrokken partijen. Het uitgangspunt van dit beleid in het openbaar bestuur is dat veel kwesties ingewikkeld zijn en dat er uiteenlopende partijen nodig zijn om tot een goed besluit te kunnen komen. Er is dus al enige tijd sprake van een verschuiving van 'government' naar 'governance'. Deze ontwikkeling zien we ook terug bij het Corporate

Governance beleid in bedrijven. In essentie gaat het bij Corporate Governance van een organisatie of bedrijf over 'deugdelijk ondernemingsbestuur'. Het gaat om de vraag wie er uiteindelijk verantwoordelijk is voor het beleid van de organisatie, wie normen stelt waaraan dat beleid moet voldoen en wat de mechanismen zijn waardoor dat in stand wordt gehouden. Corporate Governance regels van bedrijven zijn voor een belangrijk deel te vinden in codes. De belangrijkste elementen in deze codes zijn: integriteit, onafhankelijke taakuitoefening en transparantie.

Risk Governance sluit aan op de hierboven geschetste ontwikkeling en is een risicobenadering waarin netwerken en de interactie tussen allerhande publieke en private partijen centraal staat. Het uitgangspunt van deze aanpak is dat de betrokkenen samen de beslissingen nemen over hoe om te gaan met onbekende risico's. Er is sprake van een actieve deelname aan het proces. Bij het toepassen van Risk Governance streeft men naar het kunnen beheersen van risico's zonder een stop te zetten op nieuwe ontwikkelingen.

### Risk Governance is samenwerken

Ieder risicovraagstuk is in principe aan te pakken door middel van een iteratief risicomangement proces wat bestaat uit de vijf volgende stappen:

1. Benoemen van het risico
2. Verzamelen en analyseren van gegevens
3. Het verder karakteriseren van het risico
4. Het beoordelen van het risico voor verder te ondernemen acties
5. Beslissen en beheersen

Kenmerkend van Risk Governance is het expliciet betrekken van stakeholders in een proces waarbij het vooral gaat over het omgaan met onzekere, complexe en ambigue risico's (zie ook tabel 1). De rol van communicatie is cruciaal in het ondersteunen en uitnodigen van alle betrokkenen in een gezamenlijk proces van informatie-uitwisseling en besluitvorming. Het bevorderen van openheid en onderling vertrouwen is van belang om te kunnen komen tot een gezamenlijke meningsvorming en besluitvorming.

### Risk Governance in de praktijk?

Schoorvoetend zullen een aantal bedrijven in Nederland overwegen en wellicht al wat eerste stappen zetten om naast een 'code of conduct' een proces van Risk Governance op te zetten en in te richten. Dat er nog wat aarzelingen zijn is begrijpelijk. Participatieve besluitvorming in het omgaan met nieuwe risico's is niet gemakkelijk en een besluit daartoe is niet snel genomen. Zo zijn er nog geen methoden en 'goede praktijken' voorhanden die laten zien hoe dit succesvol op de werkvloer en met stakeholders

Tabel 1: Risico, aanpak voor SHE management en stakeholderparticipatie

Soort/type risico	Kenmerken	Strategie SHE' management	Instrumenten	Stakeholder participatie
Eenvoudige risico's	Aard en omvang van het risico is uit ervaringsgegevens en op basis van wetenschappelijke kennis bekend	Richt zich vooral op hoe risico's het beste beheersbaar zijn. Volgens het huidige veiligheids- en gezondheidsmanagement <i>Instrumenteel</i>	Media, internet en intranet. Persoonlijke voorlichting en informatie bijvoorbeeld via de teammanager	Werknemersparticipatie voor het bevorderen van veilig gedrag. Alert blijven op mogelijke verandering van risico's
Complexe risico's	Er is weinig zicht op de relaties tussen oorzaken en schadelijke effecten van de risico's. Men kan niet terugvallen op 'handboek kennis'	Meer kennis ontwikkelen en produceren. Transparantie bevorderen. In kaart brengen van zowel subjectieve (risico) percepties en relevante bestaande kennis. <i>Epistemologische aanpak (beperkingen in kennis opsporen)</i>	Organiseren van een debat of discussie om kennis uit te wisselen met experts uit diverse kennisgebieden die met het onderwerp te maken hebben	Bedrijf, overheid, kennisorganisaties, Ngo's <sup>2</sup> , werknemers, etc.  Het doel is kennisleemtes op te sporen, in kaart te brengen, kennis uit te wisselen etc.
Onzekere risico's	Onderkennen dat er weinig of niets bekend is over kans, schade of oorzaak-effectrelaties. Deze risico's hebben een speculatief karakter, zowel voor 'kwade' als 'goede' kansen.	Doet zich vooral voor bij het gebruik van <b>nieuwe technologieën</b> . Aanpak richt zich op <b>reflectie van kansen, risico's en onzekerheden</b> . Belangrijk om rekening te houden met verwachtingen die er bij de verschillende stakeholders bestaan (aandeelhouders, Ngo's, overheid, politieke partijen etc.)  <i>Reflectieve aanpak (debat met diverse stakeholders)</i>	De uitkomsten van het debat leiden vaak tot besluitvorming voorzorg (geheel of in fasen), bevorderen van de veerkracht, en maatregelen voor preventie of reductie.	In overleg met de belangrijkste stakeholders: wetenschap, overheid, beleidsmakers, politiek, Ngo's, werknemers vertegenwoordiging etc.
Ambigue risico's	Risico's waarbij het niet zozeer gaat over de interpretatie van de kennis over de risico's maar over de uiteenlopende meningen en concepten over wat wel en niet (normatief) acceptabel is aan een risico	Hier ontstaan wetenschappelijke en maatschappelijke controverses over mogelijke risico's.  In het proces van risico evaluatie betrekken van input van een 'breed publiek'  <i>Participatief</i>	In kaart brengen van alle aspecten die met het (vermeende) risicoprobleem te maken hebben. Gaat het om: gezondheid. Lifestyle, zorgen voor de toekomst? Etc.  Participatieve instrumenten zoals: consumentenpanels, publieke debatten, conferenties etc.	Belangrijkste stakeholders én algemene publiek

van het bedrijf gestalte kan krijgen. Ook gedijt een dergelijke aanpak het beste in een organisatiecultuur waarin zorgvuldige en transparante omgang met onzekerheden normaal is. Om blijvend te kunnen innoveren is een goede of vanzelfsprekende omgang met onzekere en ambigue risico's voor bedrijven van toenemend belang. TNO wil daarom in de komende jaren samen met bedrijven aanpakken en methoden ontwikkelen om de toepassing van Risk Governance praktisch vorm te geven. Wij nodigen u dan ook van harte uit om met ons mee te denken over de verdere ontwikkeling en invulling van Risk Governance in de praktijk!

Meer informatie: Anja Dijkman; email: [anja.dijkman@tno.nl](mailto:anja.dijkman@tno.nl); tel: 088 866 5274

## Literatuur

- Beck, U. Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main, 1986. Zie ook Beck, U. *De wereld als risicomaatschappij*. Uitgeverij van Gennep B.V. 1997
- Gezondheidsraad. *Voorzorg met rede*. Advies aan Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieu, september 2008.
- Renn, Ortwin. *Risk Governance. Towards an integrative approach*. White paper no. 1. International Risk Governance Council (IRGC 2005).
- WRR. *Onzekere veiligheid*. Rapport 82. Amsterdam University Press, 2008.

<sup>1</sup> SHE = Safety Health and environment policies (Veiligheids-, gezondheids- en milieubeleid)

<sup>2</sup> Ngo = niet-gouvernementele organisatie