

THIADENS



De zes factoren van Stulz

Introspectie is in de mode. De crisis noopt iedereen ertoe om weer eens bij zichzelf te rade te gaan. Dat betekent ook aandacht voor risicomanagement. In de Harvard Business Review van maart 2009 onthult René Stulz waarom risicomanagement in de financiële sector nog niet zo simpel is. Stulz onderscheidt zes factoren, waardoor het maken van een risico-inschatting bepaald geen futiliteit is. Het was als een aha-erlebnis. Zij gelden ook voor onze ICT-organisaties, dat zal ik u straks aantonen. De zes factoren van Stulz zijn:

1. Inschatten van risico's gebeurt met een model dat is gevuld met gegevens uit het verleden. De impliciete veronderstelling is dat de toekomst zich net zo gedraagt als het verleden, dat de gebruikte schattingsmodellen juist zijn en dat men de gegevens heeft om deze modellen te hanteren.
2. Gebruik van een te beperkte set aan waarnemingen. Schattingen worden beter als we meer ervaring hebben met een technologie, als we uitgaan van een stabiele situatie en als we voldoende vrijheidsgraden hebben om problemen op te lossen.
3. Niet alle bekende risico's meenemen. Organisaties hebben de neiging om zich te richten op bekende risico's; om het risico dat de instrumenten die het risico moeten tegengaan, niet mee te nemen; en om te veronderstellen dat de risicobeperkende maatregelen direct in werking treden.
4. Risico's verborgen houden. Sommige risico's rapporteert men niet en kan men dus niet volgen. De reden hiervoor kan bijvoorbeeld liggen in afwijkende systemen of niet-geïnstalleerde tools.
5. Risico's niet met elkaar delen. De reden hiervoor kan zijn dat risico's te complex zijn aangegeven, dat gerapporteerde gegevens zijn niet actueel genoeg zijn of dat ze niet worden gepresenteerd aan het juiste gehoor.
6. Men neemt niet tijdig de nodige maatregelen. Risico's moeten permanent gevolgd, beoordeeld en zo nodig van een actie voorzien worden.

Op al deze factoren kan risicomanagement spaak lopen. Zelfs een goed oordeel, de juiste cijfers en een gevoel van hoe de diverse risico's met elkaar samenhangen en wat hun impact is, schieten dan tekort.

Organisaties zouden dit kunnen verbeteren door in scenario's te denken en deze stap voor stap te doorlopen. Zo bekeken lijkt het erop dat de aanbevelingen voor ICT-risicomanagement van Westerman (Hunter &

Westerman, 2007) aanvulling behoeven. Hij ried organisaties aan om gebruik te maken van transparante ICT-organisaties en -objecten; om risicomanagement op elk niveau organisatorisch in te bedden; en om iedereen in de organisatie zich bewust te laten zijn van het risico dat men loopt. Organisaties moeten rekening houden met hun tekortkomingen.

Laat ik dit eens adstrueren met twee voorbeelden: het beheer van applicaties en de exploitatie van ICT. Het beheer van applicaties gebeurt vaak in beheerorganisaties. Deze beschikken meestal over diverse ontwikkelstraten. Zo heeft men een straat voor het ontwikkelen en beheeren in Oracles Java, een voor Microsoft .NET, een voor Sybaseapplicaties enzovoort.

Elke straat heeft zo zijn kengetallen. Als men weet dat het ontwerpen van een applicatie een bepaald aantal functiepunten kost, dan kunnen ook de realisatie en het testen begroot worden. Maar wat als de kengetallen waarop deze begroting berust, uitgaan van te weinig gegevens? Wat als deze cijfers alleen niet-complexe projecten betreffen? Wat als... Enfin, de kengetallen zijn dus al snel niet echt toepasbaar, de scope van de data te beperkt en ons ontwikkelrisico stijgt. Hoe vangen we dat af? Bij exploitatie is het eender. Zijn onze risico's extensief in kaart gebracht met alle betrokkenen? Krijgen we voorts wel elk voorval gemeld? Is iedereen zich van elk risico bewust? Zijn er maatregelen genomen of juist bewust niet? Hoe een organisatie ook omgaat met de risico's, bezinning op de zes factoren van Stulz is niet alleen razend actueel voor financiële instellingen, maar ook voor IT-organisaties.

Bronnen

Hunter, R. en Westerman, G., *IT Risk, turning business threats into competitive advantage*, Harvard Business School press, Boston, 2007

Stulz, R.M., *Ways companies mismanage risks* in Harvard Business Review, maart 2009

Thiadens, T.J.G., *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2008, 2e druk

DR. THEO THIADENS

is schrijver en lector in ICT-management aan de Fontys Hogeschool.