

---

# **Analysis Support Guide for Risk-Based Strategic Planning**

## **(STO-TR-SAS-093-Part-I)**

### **Executive Summary**

Eisenhower once noted that “plans are nothing; planning is everything” and according to von Moltke “no plan survives contact with the enemy.” This is because every strategic (long term) plan is saturated with risk, defined as the effect of uncertainty on objectives. Indeed, there is considerable interest in both defence and non-defence organisations to include risk management in their strategic planning processes. Theodore Roosevelt once remarked that risk is like fire: it will help you if properly managed, but could destroy you otherwise. Therefore, how can we, as defence analysts, help defence planners identify, evaluate and mitigate those risks to enhance strategic planning processes and make them more robust to uncertainty? In essence, how can we improve current analytical support to planning processes to help create flexible and adaptable plans so that our forces prevail in future conflicts?

We propose integrating risk management practices within strategic defence planning for NATO and member nations, providing a framework for how risk management (as defined in ISO 31000:2009) can be systematically integrated into defence planning processes. This framework helps analysts to apply risk management in support of the various analyses that underpin the strategic planning processes. The framework first outlines the ISO risk management process with specific emphasis on the definition of risk: the effect of uncertainty on (an organisation’s) objectives. Next, analytical support to strategic planning is examined from the analyst’s point of view since it is the analyst who must ensure that the intellectual effort carried out in support of a planning process and its risk management is valid, verifiable, consistent, and rigorous.

Ideally, risk management would be explicitly built-in and woven into the analytical support to strategic planning in order to capture risks that could result in less robust plans. The framework provides a methodology that applies risk management to the analytical support of strategic planning within NATO nations and NATO itself. We illustrate the framework’s use with an example using the United Kingdom’s National Risk Assessment. A second report describes various other examples of how risk could be managed including risk management in the NATO Defence Planning Process (NDPP).

Systematically and explicitly integrating risk management within the strategic planning processes should increase robustness to risks, producing more readily adaptable plans. The risk-based framework is intended to be used by defence analysts involved in strategic defence planning at NATO and in NATO nations. It is our hope that this framework will facilitate the systematic integration of risk management practices throughout strategic planning, improving both the processes themselves and the resulting plans.

# Guide d'analyse pour la planification stratégique basée sur le risque

## (STO-TR-SAS-093-Part-I)

### Synthèse

Eisenhower disait que « les plans ne sont rien ; la planification est tout » et d'après von Moltke, « aucun plan ne survit au contact avec l'ennemi. » En effet, tous les plans stratégiques (à long terme) sont saturés de risque, le risque étant l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Les organisations, qu'elles travaillent dans le domaine de la défense ou non, s'intéressent de près à l'inclusion de la gestion du risque dans leurs processus de planification stratégique. Theodore Roosevelt a déclaré que le risque était comme le feu : correctement géré, il peut apporter une aide, sinon, il peut détruire. Par conséquent, comment, en tant qu'analystes de la défense, pouvons-nous aider les planificateurs de la défense à identifier, évaluer et atténuer les risques pour faciliter les processus de planification stratégique et les rendre plus résistants à l'incertitude ? Au fond, comment améliorer le soutien analytique actuellement apporté aux processus de planification pour contribuer à la création de plans souples et adaptables, qui permettront à nos forces de prendre le dessus lors des conflits à venir ?

Nous proposons d'intégrer des pratiques de gestion du risque dans la planification stratégique de la défense pour l'OTAN et les pays membres, en fournissant un cadre permettant l'intégration systématique de la gestion du risque (telle que définie dans l'ISO 31000:2009) dans les processus de planification de la défense. Ce cadre aide les analystes à appliquer la gestion du risque pour épauler les diverses analyses qui soutiennent les processus de planification stratégique. Le cadre décrit en premier lieu le processus ISO de gestion du risque, en insistant particulièrement sur la définition du risque : l'effet de l'incertitude sur les objectifs (d'une organisation). Il examine ensuite le soutien que l'analyste peut apporter à la planification stratégique, puisque c'est l'analyste qui doit veiller à ce que les efforts intellectuels déployés pour faciliter un processus de planification et sa gestion des risques soient valables, vérifiables, cohérents et rigoureux.

Dans l'idéal, la gestion du risque est explicitement intégrée au soutien analytique de la planification stratégique, afin de neutraliser les risques qui fragiliseraient les plans. Le cadre que nous proposons est une méthodologie appliquant la gestion du risque au soutien analytique de la planification stratégique dans les pays de l'OTAN et au sein de l'OTAN elle-même. Nous illustrons l'utilisation de ce cadre par un exemple tiré de « l'évaluation nationale du risque » (NRA) du Royaume-Uni. Un second rapport décrit divers autres exemples de gestion du risque, notamment dans le processus de planification de la défense de l'OTAN (*NDPP – NATO Defence Planning Process*).

L'intégration systématique et explicite de la gestion du risque dans les processus de planification stratégique devrait améliorer la résistance aux risques, en produisant des plans plus facilement adaptables. Le cadre fondé sur le risque est destiné à être utilisé par les analystes de la défense qui participent à la planification stratégique de la défense dans l'OTAN et les pays de l'OTAN. Nous espérons que ce cadre facilitera l'intégration systématique des pratiques de gestion du risque tout au long de la planification stratégique, ce qui améliorera à la fois les processus et les plans qui en résulteront.