

Waarom waardemanagement zoveel meer oplevert dan risicomangement

Marinus de Pooter, Partner bij Crowe Horwath Risk Consulting en The Perfect Fit

Het heeft weinig zin om alleen naar risico's te kijken. Ofwel naar toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden die een mogelijke negatieve invloed hebben op de realisatie van je



doelstellingen. Een gesprek met een ondernemer maakte me dat onlangs weer eens duidelijk. Het ging over zijn onderhoudsbeleid. Grofweg kun je kiezen uit de smaken "run to failure", "fixed intervals" of "condition based" onderhoud. Daarover beslissingen nemen – het blijft een kwestie van kansen benutten én risico's beheersen. In dat kader gebruik ik vaak de term 'waardemanagement', de geïntegreerde benadering van prestatie management en risicomangement. Zo moet je als beslisser bij onderhoud aspecten afwegen, zoals veiligheid, rendement, continuïteit, uitstraling, etc. Hoe beter je informatie is, des te beter je het onderhoud kunt optimaliseren; denk aan informatie over de technische staat van je activa en prognoses van toekomstige inzetbaarheid.

Klassiek risicomangement gaat uit van de maakbaarheid van de toekomst. Als je je doelstellingen maar scherp hebt, je risico's goed inschat, passende maatregelen bedenkt en die ook nog flink toetst, dan gaat de werkelijkheid zich ontvouwen zoals jij het bedacht hebt. Ik wens je veel succes.... Inmiddels loop ik ruim tien jaar rond in de wondere wereld van integraal risicomangement (ERM). Ik heb de gelegenheid gehad om met vallen en opstaan verschillende dingen te ontdekken.

Hieronder deel ik graag een aantal van mijn eigen leerpunten.

- Het is niet erg zinvol om het als manager of als managementteam alleen over risico's te hebben. Besef dat beslissers in de praktijk steeds kansen én risico's moeten afwegen.
- Risico's 'bestaan' niet – het zijn mentale voorstellingen van de mogelijke toekomstige werkelijkheden. Realiseer je dat deze beelden verschillen per persoon(lijkheidstype).
- Termen als 'waarde', 'succes', 'optimalisatie' en 'verbetering' zijn op zich inhoudsloos. Maak vooral duidelijk waar het over gaat: continuïteit, veiligheid, rendement, duurzaamheid, etc.
- Waar je waarde aan hecht bepaalt wat je als kans en risico beschouwt. Probeer een helder inzicht te krijgen in de (vaak tegenstrijdige) belangen van relevante stakeholders.
- De visie van de organisatieleiding geeft hun keuze voor de dominante belangen weer. Zorg dat iedereen weet wat ten koste mag gaan van wat.
- Welke belangen het zwaarste wegen heeft alles te maken met de mentaliteit van de organisatieleiding. Ga bijvoorbeeld eens na in welke mate geld een middel is of het doel.
- De toekomst is mateloos complex. Wees je bewust van je afhankelijkheid van veel autonome actoren (zoals politici, concurrenten, techneuten, klanten, medewerkers).
- Maatregelen zijn pas effectief, als ze goed worden ontworpen, ingevoerd en uitgevoerd. Bedenk dat maatregelen twijfel aan de professionaliteit van de betrokkenen kunnen uitstralen.
- De huidige terugkijkende "in control statements" voegen weinig toe voor de gebruikers ervan. Richt je liever op het verbeteren van de kwaliteit van je prognoses.

- "Risk manager" is een onhandige term, omdat deze functionaris niet zelf de risico's beheert. Creëer geen aparte afdeling Risicomanagement of Chief Risk Officer functie.
- In een angstcultuur blijven fouten, ongewenste trends, etc. zo lang mogelijk verborgen. Ga eens na in welke mate de mensen binnen jouw organisatie fouten mogen maken.
- Er is moed voor nodig om gehanteerde (positieve) veronderstellingen ter discussie te stellen. Analyseer maar eens hoeveel ruimte er bij jullie is voor tegenspraak.

Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in risicomanagementsystemen, control frameworks, etcetera. Ga maar eens na in hoeverre die van jullie de ondernemer, bestuurder of manager echt helpen om goed afgewogen beslissingen te nemen.