

Van risicomanagement naar waardemanagement in de praktijk

Door Marinus de Pooter

Bij veel organisaties wordt er naar de controller gekeken als het gaat over risicomanagement en interne beheersing. In een paar afleveringen ga ik nader in op: 1. de huidige risicomanagementpraktijk, 2. waarom risicomanagement vaak niet zoveel oplevert en 3. de waardemanagementbenadering als intuïtief alternatief.

1. de huidige risicomanagementpraktijk

Eerst iets over de achtergrond. Enterprise Risk Management ('ERM') is een planning- en control concept, waarbij de organisatieleiding alle risico's identificeert die van invloed kunnen zijn op de realisatie van doelstellingen. Vervolgens moet zij beheersmaatregelen ontwerpen en implementeren, waardoor de zogenoemde 'netto-risicoblootstelling' valt binnen de geformuleerde risicobereidheid. Door de risicobeoordeling periodiek te herhalen en de werking van de beheersmaatregelen te controleren kan het systeem daar waar nodig worden bijgesteld. Vanuit de behoefte om dit systeem in te zetten als verantwoordingsinstrument ligt de nadruk doorgaans op aantoonbaarheid.

Ongetwijfeld herken je veel van wat ik in de praktijk tegenkom:

- a. afzonderlijk vocabulaire gebruiken met veel woorden die beginnen met 'risico-', zoals risicocultuur naast organisatiecultuur en risico-indicatoren naast prestatie-indicatoren;
- b. een separate functie of -commissie creëren die gaat over risico's in plaats van actief de vele verschillende expertisegebieden met elkaar te verbinden;
- c. aparte risico-eigenaren benoemen, alsof het omgaan met onzekerheid geen onderdeel is van de reguliere managementverantwoordelijkheid en het proceseigenaarschap;
- d. focussen op het formuleren van risicobereidheidsuitspraken in plaats van op het gesprek (als kritische huisvriend) over de veronderstellingen in voorstellen, plannen en prognoses;
- e. uitgebreide risicoregisters en risicodossiers bijhouden in plaats van de waarschijnlijkheden na te gaan van mogelijke toekomstige afwijkingen van de geformuleerde doelstellingen;
- f. omvangrijke control frameworks bouwen en testen (vaak ondersteund door dure applicaties), terwijl beslissers bij hun afwegingen vooral evenwichtige informatie nodig hebben;
- g. aparte risicorapportages opstellen naast reguliere managementrapportages, die niet aangeven in welke mate de verwachte uitkomsten zullen vallen binnen de aanvaardbare bandbreedtes;
- h. risicomanagement als apart agenda-item beschouwen bij vergaderingen, alsof het bij de andere items niet zou gaan over het succesvol omgaan met kansen en bedreigingen;
- i. zich vooral druk maken over het mitigeren van allerlei mogelijke onheilen en niet bezig zijn met het optimaliseren van de 'risk-return' balans.

In de volgende aflevering ga ik nader in op waarom dit allemaal niet zoveel oplevert.

2. waarom risicomanagement vaak niet zoveel oplevert

In de vorige aflevering heb ik de huidige risicomanagementpraktijk geschetst. Helpt het gebruikelijke risicomanagement de beslissers echt om betere afwegingen te maken? We weten allemaal dat het bij besluitvorming niet primair gaat om risicomijding, maar om het bewust omgaan met kansen én bedreigingen. Bovendien is lang niet alles op voorhand te voorzien, laat staan te beheersen.

In de meeste risicomanagementstandaarden zijn de volgende stappen te herkennen: risico's identificeren, beoordelen en adresseren. Maar werkt deze benadering, als onvoorspelbaarheid en snelle verandering de boventoon voeren? Denk aan de 'unknown unknowns', zwarte zwanen en chaos. Hoe kunnen we omgaan met toenemende complexiteit en afhankelijkheid, waarbij consistentie en stabiliteit verre van vanzelfsprekend zijn? In plaats van een set van voorgedefinieerde beheersmaatregelen komt het dan aan op alertheid, improvisatievermogen en flexibiliteit. Kortom, op het vermogen om zo goed mogelijk om te gaan met onverwachte grote veranderingen. Een AO/IC-achtige instrumentele benadering van risico's past daar niet bij.

In de praktijk gaan de staffunctionarissen van de afdeling Risicomanagement rond om hun risicolijsten te actualiseren. Als stafafdeling komen zij meer ophalen dan dat zij komen brengen. Beslissers zijn echter meer gebaat bij collega's die hen kunnen helpen om betere afwegingen te maken. Door de veronderstellingen te valideren dan wel ter discussie te stellen. Door te helpen bij het beoordelen van de kwaliteit van (zoveel mogelijk vooruitkijkende) informatie. Door advocaat van de duivel te spelen, relevante wat-als vragen te stellen, brainstorming te faciliteren, Monte Carlo simulaties uit te voeren, scenarioanalyses uit te werken etcetera. Goed geïnformeerde besluitvorming is echter gemakkelijker geroepen dan gedaan. Prognoses vereisen relevante interne en externe informatie. Menige organisatie kampt met suboptimale informatiesystemen, die bovendien vooral terugkijkend van aard zijn.

Soms wordt de risicomanagementfunctie gepositioneerd als de sheriff die de cowboys in de business in toom moet zien te houden. De uitkomsten laten zich raden, als die vrijbuiters niet uit het goede hout gesneden zijn, weggelaten met handelen in strijd met de gedragscode of niet evenwichtig worden beloond.

In de laatste aflevering ga ik nader in op de waardemanagement benadering.

3. de waardemanagement benadering

In de voorgaande twee afleveringen ben ik nader ingegaan op verschillende redenen waarom de huidige risicomanagementpraktijk niet zoveel oplevert. Het alternatief is waardemanagement.

Als managementteam streef je naar toekomstbestendigheid. Een organisatie is toekomstbestendig, als het team erin slaagt om waarde te blijven creëren én beschermen voor de kernstakeholders. Begrippen als 'waarde', 'succes' en 'verbetering' zijn op zich echter inhoudsloos. Ze krijgen inhoud door de betekenis die de stakeholders eraan hechten. Belanghebbenden kijken door verschillende 'brillen' naar je organisatie. Vanuit hun belangen vinden zij bepaalde zaken waardevol, zoals: punctualiteit, privacy, veiligheid, rechtmatigheid, integriteit, rendement en continuïteit.

Risicomanagement is bij veel organisaties een van de vele functionele silo's naast al die andere soorten management, zoals: account-, asset-, compliance-, continuïteits-, crisis-, data-, financial -, incident-, informatie-, kennis-, kwaliteits-, lean -, logistiek -, personeels-, prestatie-, privacy-, proces-, project-, reputatie-, security-, treasury -, veiligheids- en verandermanagement.

In plaats van een apart(e) programma, functie of commissie te hebben voor risico's, kun je beter verbinding creëren tussen al degenen die vanuit hun deskundigheid een bijdrage kunnen leveren aan kansbenutting en risicobeperking. Bij (integraal) management gaat het immers over zowel het benutten van kansen als het beperken van bedreigingen.

Om dat te bereiken ga je bij de waardemanagementbenadering als team aan de slag met vijf kernvragen. Het zijn de bouwstenen voor de praktische analyses, die je kunt uitvoeren voor een afzonderlijk(e) bedrijfsproces, project, afdeling, vestiging, divisie, keten of je gehele organisatie. Samen vormen ze de puzzel die elk team moet oplossen om effectief met kansen en bedreigingen om te gaan. Het gaat over de volgende vragen en wat ze opleveren.

- wat doet ieder van ons? - één samenvattend overzicht van wie zich waarmee bezighoudt;
- waarom doen we wat we doen? - duidelijke indicatoren die de mate van succes uitdrukken;
- hoe doen we wat we doen? - overzichtelijke werkstandaarden en werkwijzen;
- wie mag dat bepalen? - afgebakende zeggenschap en verantwoordelijkheden;
- wat kunnen we verbeteren? - één geïntegreerd verbeterprogramma.

Bij waardemanagement draait het om samenwerking. Als managementteam ben je vooral gebaat bij het organiseren van één platform dat zorgt voor de verbinding tussen al jullie deskundigen. Het stelt je in staat om steeds te prioriteren welke aanpassingen van je interne organisatie nodig zijn om je kernstakeholders blijvend tevreden te houden.

Gepubliceerd als drieluik op niveopleidingen.nl in februari 2019.

Drs. Marinus de Pooter RA CMA CFM CIA CRMA CCS GRCP GRCA is eigenaar van MdP | Management, Consulting & Training. Hij ondersteunt ondernemers, bestuurders en managers bij het toekomstbestendig houden van hun organisaties. Ook is hij docent van de NIVE training Kans- & risicomanagement.