

Waarom je het woord 'risico' het beste zo min mogelijk kunt gebruiken

[< TERUG NAAR OVERZICHT \(NIEUWS/\)](#)

door: **Marinus de Pooter**

Regelmatig verzorg ik trainingen voor controllers, risk managers, compliance officers, internal auditors en specialisten van andere stafafdelingen. Zij houden zich in de praktijk intensief bezig met risico's. Met het identificeren en wege ervan en met het er van alles tegen in stelling brengen. Een van de belangrijkste tips die ik hen kan geven is: gebruik het woord 'risico' zo min mogelijk. Waarom? Het is te misleidend.

'Risico' gaat over zowel kansen als bedreigingen. Over mogelijke gebeurtenissen en trends die zowel positieve als negatieve effecten hebben op wat de stakeholders belangrijk vinden. De meesten associëren 'risico' echter alleen met zaken die je liever niet wilt hebben. Denk aan mogelijke gezondheidsproblemen, financiële verliezen en negatieve effecten op je reputatie. Hoe reëel die effecten ook allemaal kunnen zijn, het is onrealistisch om alleen maar te kijken naar wat er in de toekomst mis kan gaan. Natuurlijk zitten er duidelijke schaduwkanten aan cloud computing, maar onmiskenbaar ook grote voordelen. Evenwichtige besluitvorming vraagt om belichting van beide kanten.

In de dagelijkse praktijk wege beslissers voortdurend pro's én cons af.

Expliciet en impliciet. Er zijn geen opties die alleen maar potentiële voordelen op leveren. Verhuizen naar een moderner kantoorpand betekent wellicht betere faciliteiten, maar mogelijk ook langere reisafstanden voor medewerkers. Weloverwogen keuzes vragen dus oog hebben voor zowel mogelijke voor- als nadelen. Die zijn relevant, want ze raken de belangen van je stakeholders. Omdat die belangen kunnen conflicteren, moet je als beslisser steeds kiezen, dilemma's verzoenen en zoeken naar balans. Als leidinggevende zul je dit direct herkennen.

De kernvraag voor jou als leidinggevende is in hoeverre jouw domein toekomstbestendig is.

Dat hangt af van de mate waarin jij en je team erin blijven slagen om te voldoen aan de verwachtingen van jullie kernstakeholders. Dat betekent dat jullie voor hen waarde moeten creëren én beschermen, afhankelijk van waar zij belang aan hechten. Dat vraagt dat jullie kansen benutten én bedreigingen beperken. Daarvoor hebben jullie effectieve werkstandaarden

en werkwijzen nodig. Die krijgen jullie door voors en tegens af te wegen bij het ontwerpen, uitvoeren, evalueren en verbeteren van die beheermaatregelen en routines. En voor die afwegingen hebben jullie mensen nodig met de juiste competenties en intenties.

Als expert van een stafafdeling help je je collega's niet door alleen te zoeken naar gebeurtenissen en trends met de grootste mogelijke negatieve effecten. Dat is niet evenwichtig. Help je collega's in plaats daarvan met het werken aan de belangrijkste verbeteringen. Het inventariseren, prioriteren en realiseren van verbetermogelijkheden geeft hen én jezelf energie.

Goed beschouwd gaat het dus gewoon over het organiseren van de ketens, processen en projecten.

Leidinggevenden zijn hiervoor verantwoordelijk. Dat geldt zowel voor de strategische, tactische als operationele niveaus. Neem in de praktijk de bestaande PDCA-cyclus als basis en kijk vooral voortdurend vooruit. Vraag je af of jullie zodanig zijn georganiseerd dat jullie de kansen voldoende kunnen benutten én de bedreigingen afdoende kunnen beperken. En of er zaken zijn die jullie kunnen of moeten verbeteren.

Neem bijvoorbeeld het leveranciersbeoordelingsproces. Als verantwoordelijke manager bepaal je hiervoor de procedures (bij het ontwerp), beoordeel je of een leverancier kan (blijven) leveren (bij de uitvoering), stel je vast in welke mate dit (sub)proces naar voldoening werkt (bij de evaluatie) en pas je het aan (bij de verbetering). Kortom: je doorloopt de reguliere PDCA-cyclus. Bij elke stap moet je als manager afwegingen maken op basis van je professionele oordeelsvorming.

Interessant wordt het natuurlijk, als er conflicterende belangen zijn.

Jullie visie en kernwaarden moeten daarom helder maken welke belangen ten koste van welke andere mogen gaan. Dat is de essentie van besluitvorming.

Terug naar mijn tip. Ga niet praten over een risicocultuur als je al een organisatiecultuur hebt. Benoem geen aparte risico-eigenaren, als er al proceseigenaren zijn. Introduceer geen risicomonitoring, als je al aan prestatie-monitoring doet. Waarom? Om te voorkomen dat je collega's denken dat het allemaal gaat over andere zaken dan hun reguliere werk.

Echte wendbaarheid en weerbaarheid vragen om alertheid en improvisatievermogen. Als leidinggevende moet je voortdurend vooruitkijken en inschatten wat er op jullie pad kan komen. Zaken die jullie mogelijkerwijze helpen om binnen het afgesproken budget te blijven, maar ook zaken die ertoe kunnen leiden dat de opleverdatum vertraagd wordt.

Het lastige met inschattingen is dat je ze alleen vooraf kunt maken.

Dat vraagt om bescheidenheid. Hoeveel specialisten van stafafdelingen hebben eind 2019 voorspeld dat de Nederlandse regering de burgers zou gaan oproepen om elkaar een paar maanden later geen handen meer te schudden?