

# Risicomanagement in de praktijk

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

Evenwichtige beslissingen nemen: dat is wat er van bestuurders, managers en andere medewerkers gevraagd wordt. Zij moeten daarom nadenken over toekomstige gebeurtenissen en omstandigheden die hen kunnen helpen óf juist belemmeren bij het realiseren van de gestelde doelen. Kortom: zij moeten kansen en risico's afwegen. Denk aan zaken waar je bijvoorbeeld mee te maken kunt krijgen bij het kiezen van een nieuwe kantoorlocatie, het aangaan van een samenwerkingsverband, het samenvoegen van organisatie-onderdelen, het overschakelen naar een ander IT-platform of het organiseren van een groot evenement.

Conventioneel risicomanagement benadert de toekomst vooral vanuit het negatieve: wat kan er allemaal mis gaan? Dat is echter geen holistische benadering. Bedrijfsbeslissingen gaan altijd over het creëren én beschermen van waarde. Kansen en risico's gaan steeds hand in hand. Het is prachtig als je managementteam gelooft dat een plan een groot succes gaat worden. Maar je bent natuurlijk beter af, als je team zich zó organiseert dat het gewoon wordt om naast de voors ook de tegens op een gestructureerde manier te analyseren.



Waardecreatie en -bescherming vinden plaats in de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Daar moeten jij en je collega's kansen benutten en risico's beheersen. Allemaal gericht op het creëren en beschermen van waarde. Ik gebruik daarvoor de term 'waardemanagement'.

Om de activiteiten goed in kaart te brengen is het zinvol om er één 'plattegrond' van te maken. Bij voorkeur is deze voorstelling van het gezamenlijke speelveld zó concreet dat iedereen zijn of haar eigen werkzaamheden eenvoudig kan herkennen. Overzicht geeft inzicht in de samenhang en de onderlinge afhankelijkheden. Daarmee is deze 'plattegrond' een uitstekende basis om de interne samenwerking – vooral tussen afdelingen – te versterken.

Vaak wordt eraan voorbij gegaan dat termen als 'waarde', 'resultaat', 'succes' en 'verbetering' op zichzelf inhoudsloos zijn. Bepalend is steeds wat je belangrijke stakeholders verwachten. Wat willen die belanghebbenden door middel van al die activiteiten in je organisatie gerealiseerd zien? Het kan gaan over zeer uiteenlopende aspecten als continuïteit, rendement, veiligheid, duurzaamheid, efficiëntie, privacy, klantgerichtheid, reputatie, etc. Uiteindelijk kom je dan bij de vraag wat ook alweer de 'bedoeling' is van jullie organisatie. En hoe maken jullie goede keuzen bij conflicterende belangen?

De genoemde aspecten zijn ook de 'brillen' waardoor je managementteam kijkt naar de eigen bedrijfsvoering. Bewust of onbewust. Ben je het er samen over eens wat de belangrijkste perspectieven zijn? Wat ten koste mag gaan van wat? Hoe lang ga je bijvoorbeeld door met leveren, als er nota's zijn die al langere tijd open staan? Hoe lang blijf je zaken doen met een leverancier die niet levert wat zij of hij belooft? Hoe lang handhaaf je een medewerker die niet functioneert? Duidelijkheid over wat echt belangrijk is geeft mensen focus. Het maakt dat iedereen in de organisatie netelige afwegingen zelfstandiger kan maken.

We weten allemaal dat er moed voor nodig is om lastige knopen door te hakken. In de praktijk lopen mensen vaak weg voor moeilijke beslissingen. In hoeverre zit jouw managementteam op één lijn? Is er sprake van gedeelde kernwaarden? Dit gaat over jullie organisatiecultuur en leiderschapsstijl – de belangrijkste aspecten bij integraal kans- en risicomanagement, als je het mij vraagt. Wordt het bij jouw organisatie gewaardeerd dat iemand (op een constructieve manier) zaken ter discussie stelt? Dat draagt namelijk zeker bij aan evenwichtige besluitvorming.

Het levert ook jouw team veel op, als jullie kritisch naar jullie eigen organisatie kijken. En samen gericht op zoek gaan naar wat er beter kan. Op die manier kun je de interne werkwijzen voortdurend aanpassen. Door deze 'verbouwingen' te prioriteren en te monitoren ga je als team veel effectiever werken.

In de praktijk krijg ik regelmatig de indruk dat risicomanagement een doel op zich is geworden. De focus ligt dan op lange lijsten met allerlei risico's (ook wel 'risicoregisters' genoemd). Volgens mij hebben die slechts beperkte waarde.

Ze kunnen zelfs gevaarlijk worden, als ze een leven op zich gaan leiden, los van de doelstellingen. Kans- en risicomanagement moet als hulpmiddel altijd leiden tot evenwichtigere besluitvorming. Ga maar eens na in hoeverre dat in je eigen organisatie het geval is.