

# Het kán wel eens

Onverwachte gebeurtenissen kunnen de continuïteit van ondernemingen in gevaar brengen. Bedrijven die zichzelf weerbaarder willen maken, zouden een transformatie moeten maken van 'onzekere veiligheid naar veilige onzekerheid', vindt adviseur Martin van Staveren.

'De mind-set moet zijn: het kán wel eens mis gaan en daar is wel degelijk iets aan te doen.'

door Steven van Aartrijk

**G**estigde detailhandelsbedrijven worstelen met de groeiende populariteit van webwinkels en de veranderde winkelwensen van de klant. Voor sommige bleek die dreiging zelfs zo groot dat het leidde tot een faillissement. Bij velen ligt de vraag op de lippen: hoe heeft het zo ver kunnen komen? Hebben deze bedrijven zich verkeken op het grote risico dat zij lopen door deze nieuwe concurrenten?

Elke dag zijn er kleine en grote gevaren waarmee ondernemers, managers en uitvoerend personeel rekening moeten houden. Had de pilotenstaking bij Air France-KLM - kosten: een half miljard euro - vorig jaar zomer voorkomen kunnen worden? En de boekhoudfraude bij Ahold of bij Imtech, die afbreuk deed aan aandeelhouderswaarde en imago? Hadden de banken die zich voor 265 miljoen euro lieten beroven door hackers zich wel goed bewapend tegen cybercrime? En kan een ondernemer voorzien dat de aanvoer van belangrijke producten voor zijn productieproces verstoord raakt als gevolg van een natuurramp aan de andere kant van de wereld? Hoe

zijn dergelijke risico's in kaart te brengen? En wat is eigenlijk een risico?

## Relevant

'Een risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, die een kans heeft van optreden en die effecten heeft op doelstellingen van een organisatie', zegt Martin van Staveren, gepromoveerd op de implementatie van risicomanagement in organisaties en auteur van het boek Risicogestuurd werken in de praktijk. 'In hoeverre risico's relevant zijn, of wat doorgaat voor een risico, verschilt per organisatie', legt hij uit. 'Risico is een beladen woord. Het wordt geassocieerd met iets lastigs, iets negatiefs, iets wat vervelende gevolgen heeft, maar er valt ook een onderscheid te maken in de betekenis. Zo kan bijvoorbeeld een bedrijf dat er financieel slecht voorstaat, weinig risico nemen, terwijl een financieel gezonde onderneming zich meerdere risico's kan veroorloven. Wat meestal wordt vergeten, is dat een risico ook positief kan uitpakken. Wie een aandeel koopt op de aandelenmarkt neemt weliswaar



Martin van Staveren: 'Risico's zijn complexer nu de hele wereld met elkaar verknoopt raakt.'

een risico, maar kan aan dat risico ook geld verdienen.' Deze visie, waarbij de negatieve connotatie wordt weggenomen, krijgt volgens Van Staveren voet aan de grond in de moderne literatuur over risicomanagement. 'Steeds vaker realiseren bedrijven zich dat ze niet alle risico's moeten willen wegpoetsen of uitbannen, want dat kan helemaal niet. Dat alles is te controleren, is een illusie. Wat wel kan, is accepteren dat het gaat om een grijs gebied, met zogeheten voorzienbare en onvoorzienbare risico's. Alles moet erop zijn gericht zwakke signalen die waarschuwen voor een negatief of juist positief risico, binnen de organisatie tijdig op te merken.'

## Spaceshuttle

Hoe dat fout kan gaan, toont het voorval met de spaceshuttle Challenger die in 1986 kort na de lancering explodeerde. Van Staveren: 'Ingenieurs wisten dat er een technisch probleem was, maar hadden geen formeel mandaat om de lancering tegen te houden. Een gebrek aan regels over wel of niet lanceren en een cultuur van trots en maakbaarheid bleek uiteindelijk funest te zijn. Daar komt bij dat er veel media-aandacht voor was, waardoor de geplande lancering werd doorgezet, met het trieste einde als gevolg.' De brand bij Chemie-Pack, die ontstond doordat



# mis gaan



een pomp werd ontdooid met een gasbrander, is volgens Van Staveren ook een geval van risico-onderschatting. 'En misschien geldt dat ook voor het neerstorten van de MH17. Zijn er signalen doorgegeven dat het niet veilig was om boven Oekraïne te vliegen? Zijn die signalen opgevangen en juist verwerkt?'

Als er iets verschrikkelijk fout is gegaan, volgt er altijd een roep om meer regels, weet Van Staveren. 'In onze schijnbaar maakbare samenleving wordt met ongeloof gereageerd als er iets ergs gebeurt. De standaardreactie is dan dat er meer regels en protocollen moeten komen, maar dat is volgens mij juist niet wenselijk, want daarmee creëer je slechts een papieren tijger.' Wat wel werkt? Volgens de auteur moeten organisaties die zich weerbaarder willen maken een transformatie ondergaan van 'onzekere veiligheid naar veilige onzekerheid'. 'In een organisatie moeten de mensen zich richten op mogelijke verstoringen met een grote impact op de organisatiedoelen. De mind-set moet zijn: het kán wel eens goed mis gaan.' Bijvoorbeeld kerncentrales, chemische installaties, de brandweer en defensieonderdelen voeren daarom zogeheten HRO-beleid, waarbij HRO staat voor 'high reliability organization'. Van Staveren: 'Ze opereren permanent onder complexe en onzekere omstandigheden. Bedrijven en organisaties waar HRO-beleid wordt gevoerd,

beschouwen fouten als normaal. Er is respect voor expertise, het mandaat voor besluitvorming wordt ook bij hen gelegd. De toepassing van de HRO-principes betekent een omslag in denken en doen, van het creëren van onveilige zekerheid - ofwel een schijnveiligheid - naar het realiseren van veilige onzekerheid. Het is bewezen dat bij dergelijke bedrijven minder incidenten gebeuren.'

### Tijdgebrek

Toch blijkt in de praktijk dat veel bedrijven deze vorm van risicomanagement nog helemaal niet hanteren. 'Vaak heeft dat te maken met het onderschatten van de factor mens in het hele proces', zegt Van Staveren. 'We leven in een wereld waarin tijdgebrek en haast de norm zijn. Mensen rennen van hot naar her, hebben moeite privé en werk te combineren, zijn overbelast en dan is de kans veel kleiner dat op de juiste manier prioriteiten worden gesteld. In zo'n situatie wordt er minder tijd vrijgemaakt voor wat belangrijk is. Juist in zo'n setting is de kans kleiner dat de zwakke signalen die waarschuwen voor risico's worden opgepikt door de man of vrouw op de werkvloer.' De factor mens en de beschikbare tijd die hij of zij heeft, kan van cruciaal belang zijn, zegt Van Staveren. 'Stel dat een productieproces wordt verstoord omdat een leverancier

opeens een product niet meer kan leveren. Op dit risico had de ondernemer kunnen anticiperen, mits hij vooraf genoeg tijd en ruimte had ingebouwd. Hij had zichzelf vragen kunnen stellen, zoals: is het handig dat ik zo afhankelijk ben van één leverancier, is het misschien slim om extra voorraden aan te houden, zal ik me hiertegen verzekeren of is het goed om extra te investeren in de relatie met deze leverancier zodat ik op de hoogte wordt gehouden van zijn reilen en zeilen? Hetzelfde geldt als hij wordt geconfronteerd met een faillissement in zijn keten. Hij moet zich afvragen: check ik regelmatig bij de Kamer van Koophandel hoe zakenpartners ervoor staan? Bekijk ik jaarverslagen? Welke zwakke signalen vang ik op?' De vraag is volgens Van Staveren dan ook in welke mate organisaties bereid zijn te investeren in de juiste bedrijfscultuur. 'Een cultuur waar niet alles is vastgelegd in regels en protocollen, maar waar de mens bewust, gemotiveerd en geprikkeld is om de juiste signalen op te pikken.'

### Plan B

In zijn boek Risicogestuurd werken in de praktijk beschrijft Van Staveren zes risicoprocesstappen: doelen bepalen, risico's identificeren, risico's classificeren, risico's beheersen, risicobeheersmaatregelen evalueren en een



## Risico's

De vijf minst beïnvloedbare en meest beïnvloedbare risico's volgens de deelnemers aan het ABN Amro-onderzoek 'Risicomanagement 2.0':

Meest beïnvloedbaar:

1. debiteurenrisico
2. onvoldoende informatievoorziening binnen de organisatie
3. uitval van IT-systemen
4. verlies van belangrijke klant aan concurrent
5. verlies van sleutelpersonen

Minst beïnvloedbaar:

1. veranderingen (internationale) wet- en regelgeving
2. extreem weer
3. piraterij, vandalisme, overval
4. cybercrime
5. uitval IT-systemen door stroomstoring

'Een veelgehoord argument om niet in risicomanagement te investeren, is dat risico's die van buiten de organisatie komen, niet zijn te beïnvloeden. Dit zijn juist de risico's met de grootste gevolgen, zoals het faillissement van een grote klant, wijzigingen in milieuwetgeving, een vulkaanuitbarsting, extreem weer, cybercriminaliteit of de opkomst van 3D-printing. Die laatstgenoemde ontwikkeling kan vergaande gevolgen hebben voor de supply chain van producerende bedrijven en daarmee voor de Nederlandse transport- en logistieksector', aldus de onderzoekers van ABN Amro.



*Een argument om niet in risicomanagement te investeren, is dat risico's van buiten de organisatie, zoals een vulkaanuitbarsting, niet zijn te beïnvloeden.*

beknopte rapportage maken van dit alles. Het hanteren van een dergelijk stappenplan helpt ondernemers om, als er iets fout gaat, snel een plan B te bedenken, zegt hij. 'In een gevalletje reputatieschade, bijvoorbeeld toen Youp van 't Hek in 1989 zijn pijlen richtte op het alcoholvrije bier Buckler, kun je proberen het tij nog te keren. Op zo'n moment kan een ondernemer kijken of hij de situatie nog op een creatieve en ludieke manier kan kantelen. Zijn veerkracht wordt getest en mogelijk haalt hij uit iets negatiefs iets positiefs. Als dat lukt, is hij in staat geweest dit risico te beheersen en als het onverhoopt niet lukt, hoeft hij zichzelf niets te verwijten. Incasseren hoort erbij.'

Bewust en structureel omgaan met risico's klinkt logisch en wenselijk, maar is dat wel mogelijk in een wereld met torenhoge staatsschulden, laag gekapitaliseerde en mondiaal met elkaar verknoppte systeembanken, potentiële dijkdoor-

braken, een groeiend aantal orkanen en cyclonen als gevolg van de klimaatverandering en groeiende spanningen tussen Oost- en West-Europa en tussen Christenen en Moslims wereldwijd - om maar een paar risico's te noemen? 'Wat risico's vandaag de dag complexer maakt, is inderdaad het fenomeen dat iedereen in toenemende mate met elkaar verknoopt raakt, vooral door oprukkende digitale technologieën. Maar je moet wel beseffen dat risico's van alle tijden zijn. Een paar honderd jaar geleden kon iemand bij wijze van spreken elke dag worden besmet met de pest, of worden overvallen door huurlingen van Napoleon. Dus zijn er meer risico's? Ik denk het niet. Wel denk ik dat we steeds meer beseffen dat omgaan met risico's een subjectieve aangelegenheid is, dat ze nooit honderd procent zijn te beheersen, maar dat iemand die zich bewust is van risico's wel een voorsprong heeft op anderen.'

# Hoe om te gaan met risico's

Martin van Staveren, auteur van het boek Risicogestuurd werken in de praktijk en eigenaar van adviesbureau VRSM, helpt managers en professionals in organisaties met het ontwikkelen van risicogestuurd werken om organisatiedoelen ondanks risico's te kunnen realiseren. Hij geeft tien tips over hoe om te gaan met risico's:

**1. Pak het eenvoudig aan.** Er zijn tientallen benaderingen voor het managen van risico's in omloop. In feite komen ze allemaal op hetzelfde neer: wat zijn de risico's die de doelen bedreigen, hoe groot zijn ze en wat ga je eraan doen? Risicogestuurd werken is dergelijke vragen expliciet beantwoorden en waar nodig actie ondernemen. Soms is bewust niets doen overigens een prima optie.

**2. Ga uit van doelen.** Een risico is te zien als het effect van onzekerheid op doelen. Dat kunnen persoonlijke werkdoelen zijn, doelen van de afdeling of organisatiebrede doelen. Zonder doelen zijn er dus geen risico's en ben je doelloos bezig. Weinig organisaties houden dat lang vol. Heldere doelen zijn dus het startpunt voor het omgaan met risico's. Ze af en toe bijstellen hoort daar ook bij.

**3. Kijk verder dan de financiële effecten.** Soms is de gezondheid van medewerkers of klanten in het geding. Niet zelden geeft een incident of gebeurtenis de reputatie van een organisatie een forse deuk. Houd daarom rekening met meerdere effecten bij het omgaan met risico's.

**4. Stop met standaardisatie.** Er zijn nogal wat bedrijven die het omgaan met risico's willen standaardiseren. Eén aanpak en protocol voor het hele bedrijf, met de bijbehorende spreadsheet. Dit gaat voorbij aan de verschillende werkwijzen in een organisatie. Risicogestuurd werken betekent omgaan met risico's inbedden in bestaande werkprocessen. Standaardisatie, hoe aantrekkelijk het ook lijkt, is dan niet altijd functioneel.

**5. Benut diversiteit.** Een van de pijlers voor het effectief omgaan met risico's is openstaan voor variaties in risicoperceptie. Verschillende personen schatten op basis van dezelfde informatie risico's verschillend in. Dit is geen kwestie van goed of fout, maar van anders. Door diversiteit te orga-

Martin van Staveren

## RISICOGESTUURD WERKEN

in de praktijk

vakmedianet

Risicogestuurd werken in de praktijk is te koop bij  
onder meer [managementboek.nl](http://managementboek.nl) voor 29,50 euro.

*Hoe anticipeert een bedrijf op een orkaan die zijn  
supply chain bedreigt?*

### EVO-quickscan bedrijfsrisico's

Speciaal voor verladers heeft EVO een quickscan ontwikkeld om kritische werkprocessen en verzekeringen te beoordelen. Zijn ze op orde? Zijn er hiaten of overlap in verzekeringen? De quickscan wordt in een dagdeel uitgevoerd en bestaat uit een kort intakegesprek in combinatie met een rondgang door het bedrijf.

Meer informatie: [www.evo.nl/site/bedrijfsadvies](http://www.evo.nl/site/bedrijfsadvies).

## Onderzoek: Risicomanagement 2.0

Voor de sector transport en logistiek is het de hoogste tijd om een volwassener aanpak van risicomanagement te implementeren. Dat betekent dat bedrijven de risico's die de ondernemingsdoelstellingen kunnen beïnvloeden systematisch in kaart moeten brengen en deze beheersmaatregelen vastleggen. Dat is de belangrijkste conclusie in het rapport 'Risicomanagement 2.0' dat ABN Amro heeft opgesteld in samenwerking met TLN, Fenex, Aon Risk Solutions en TVM verzekeringen. Uit het onderzoek blijkt dat ruim 90 procent van de 128 logistieke dienstverleners en transportbedrijven die hebben meegewerkt, zich bewust is van de belangrijkste operationele en strategische risico's, maar dat slechts 61 procent een plan B heeft klaarliggen als zich (grote) verstoringen voordoen. 'Risicomanagement is in deze snel veranderende tijden steeds belangrijker bij de inrichting van efficiënte bevoorradingsketens en brengt waarde in de kwaliteit én continuïteit van logistieke processen', aldus de opstellers van het rapport. 'De logistieke keten wordt steeds complexer en kwetsbaarder door voortschrijdende globalisering en de grote afhankelijkheid van IT. Bovendien vermindert de transparantie in de keten door uitbesteding van logistieke activiteiten en samenwerking tussen verschillende partijen. De kans op verstoringen neemt hierdoor toe.'

Volgens driekwart van de ondervraagde bedrijven is de continuïteit van de supply chain een van de belangrijkste uitdagingen. Uit het onderzoek blijkt dat slechts 11 procent van de bedrijven een volwassen risicomanagementsysteem heeft. Volgens ABN Amro worden ook bedrijven die systematisch risicomanagement toepassen soms nog verrast door onverwachte gebeurtenissen. Zo hield de aswolk in IJsland enkele jaren geleden de logistieke wereld in haar greep.

'Het is hoogstwaarschijnlijk ondoenlijk om alle risico's te kennen en ze op een juiste manier in te schatten wat betreft gevolgen en moment van optreden. Toch zorgt risicomanagement ervoor dat een bedrijf met de aanwezige kennis binnen de onderneming zo goed mogelijk zicht krijgt op onzekerheden die toekomstig succes kunnen bedreigen. Hierdoor kan een ondernemer op tijd actie ondernemen of een plan B bedenken.' Deze risicobeperkende maatregelen zijn in rustiger tijden beter af te wegen en minder kostbaar dan tijdens een crisis. 'Dan regeren stress en paniek. De bedrijven met een volwassen risicomanagementsysteem merken dat het rust, helderheid en waarde oplevert', aldus de onderzoekers van ABN Amro.

niseren, ontstaan verschillende visies op risico's en daardoor meer mogelijkheden om de optimale aanpak te bepalen.

**6. Organiseer eigenaarschap.** Risico's zonder eigenaar dolen als een wees door de organisatie. Iedereen heeft het waarschijnlijk al druk genoeg en weinigen zullen zich spontaan over zo'n risico bekommeren. Maak daarom duidelijke afspraken wie verantwoordelijk is voor welke risico's.

**7. Nodig uit.** Dit hoort bij de voorgaande tip over eigenaarschap. Afdwingen werkt zelden, en al helemaal niet als het over iets gevoeligs als omgaan met risico's gaat. Iedereen een cursus laten volgen en dan verplicht risicogestuurd werken, is geen optie. Bied ruimte en waar no-

dig hulp aan om risico's te leren hanteren. En laat zien wat het voor wie oplevert.

**8. Vertrouw meer en tolereer minder.** Te vaak wordt risicomanagement meer gebruikt als instrument voor verantwoording dan als hulpmiddel om onder onzekerheid doelen te realiseren. Vertrouw op de professionaliteit van managers en medewerkers. Als ze verantwoordelijk zijn voor doelen, zijn ze dat ook voor de bijbehorende risico's. Als dat vertrouwen doelbewust wordt geschonden is er een serieus probleem. Tolereer dat niet.

**9. Beperk de omvang.** Hoeveel risicomanagement is genoeg? Is er wel een aparte afdeling risicomanagement nodig,

met aparte risicomangers? Of kan het omgaan met risico's in de lijnorganisaties en projecten worden verankerd? Hoeveel risicorapportage is functioneel, zodat het geen papieren tijger wordt? Dit zijn relevante vragen om te vermijden dat risicomanagement te groot en te ingewikkeld wordt gemaakt.

**10. Laat onzekerheid toe.** Dit raakt het hart van risicogestuurd werken. Het gebruikelijke risicomanagement wil wel eens de indruk wekken dat alles onder controle is. Dit is een illusie. Risicogestuurd werken betekent gegeven de omstandigheden optimaal omgaan met risico's en daarbij accepteren dat er echt nog wel eens iets mis gaat. Volledige controle over onzekerheid is een illusie. Risicogestuurd werken prikt die door.