



# Risico's: hoe ver wil je gaan?

Risicomanagement is meer dan een jaarlijks of tweejaarlijks terugkerend proces van workshops en periodieke voortgangsrapportages over in de organisatie door te voeren veranderingen. Het is een strategisch vraagstuk dat besproken moet worden aan de directietafel. Dit geldt voor kleine en grote, lokale en internationale, profit en non-profit organisaties, voor financiële instellingen, aannemers, agrarische organisaties en alles wat daar tussen zit. Controllers faciliteren het denken over risicobereidheid en weerstandsvermogen van nu en straks. Als losse elementen en als communicerende vaten met de strategie.

Door **Maike Hendriks** en **Lucien Albers van der Linden**

**In een holistische organisatie is alles gerelateerd aan de strategie en de organisatiedoelstellingen.** De strategie is geen doel: het is het plan hoe de organisatiedoelstelling te bereiken. Bij strategische afwegingen is het cruciaal de organisatiedoelen (waartoe is een organisatie op aard?) expliciet te maken en hier binnen de organisatie overeenstemming over te bereiken. Het klinkt eenvoudig, maar het bepalen van de organisatiedoelstelling kan zeer lastig zijn. Wat is de doelstelling van een coöperatieve melkverwerkingsorganisatie? Een gegarandeerde melkafzet van de leden tegen een goede prijs of de winstgevendheid van deze organisatie voor hun leden? Wat is de doelstelling van een school? Zoveel mogelijk leerlingen naar een zo hoog mogelijke vervolgopleiding? Een

goede aansluiting op de arbeidsmarkt? Maximale groei en ontwikkeling van de individuele leerlingen? Maximaal aantal leerlingen die het eindexamen halen? Maximale scores op het eindexamen?

## **Expliciete risicobereidheid**

Bij het bepalen van de strategie zijn ook de risicobereidheid en de beperkingen van de organisatie van belang. Anders gezegd: strategie, risicobereidheid en de huidige situatie van de organisatie (weerstandsvermogen en flexibiliteit) zijn communicerende vaten. Bij scholen en bij ziekenhuizen is het belang van dergelijke keuzes evident en qua principe niet anders dan bij profitorganisaties. De discussies hoe de organisatiedoelstelling te gaan behalen, worden

gevoerd in de directiekamer. Onderdeel hiervan zijn ook afwegingen tussen korte en lange termijn, tussen aandacht voor en investeringen in opbrengst genererende activiteiten en de ondersteunende taken, tussen opbrengsten en risico's. Vaak zit er een verschil in de risico's die je als organisatie zou willen nemen en risico's die je enig moment verantwoord kunt lopen. Soms is het antwoord eenvoudig; je stelt prioriteiten en veranderingen worden naargelang de prioriteit over een langer periode uitgesmeerd. Soms zitten de beperkingen de strategie en/of organisatiedoelen in de weg.

## **Managementaandacht**

Naast verschillen tussen de gewenste investeringen en de investeringsruimte en verschillen tussen de gewenste





veranderingen en de verandercapaciteit van een organisatie, kunnen ook beperkt beschikbare managementaandacht en het risico dat ontstaat als te veel tegelijkertijd wordt oppakt, evenzeer belemmeringen zijn. Veelal zijn de beperkingen door de tijd heen te beïnvloeden. De strategie van vandaag is afhankelijk van de risicobereidheid en de mate van risico's die een organisatie kan dragen. De strategie van vandaag is niet alleen bepalend voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, maar ook voor de risico's die de organisatie morgen kan dragen.

### Afwegingen

Expliciete afwegingen ten aanzien van risicobereidheid worden gemaakt bij grote belangen zoals investeringen in een volgende generatie microchips,

efficiënte technieken voor brandstofproductie uit afval, het ontwikkelen van nieuwe medicijnen of een grote overname. Het weerstandsvermogen en de flexibiliteit van de organisatie moet groot genoeg zijn om, wanneer dergelijke investeringen niet tot verkoopbaar product leiden, te kunnen opvangen. Bij dergelijk grote risico's vind je joint ventures om investeringen en risico's te spreiden. Zij worden enerzijds gedreven door de risicobereidheid (niet met alle middelen op één paard *willen* wedden) en anderzijds door het weerstandsvermogen (niet de risico's niet op *kunnen* vangen zonder grote impact op de reguliere business en/of continuïteit).

### Weerstandsvermogen

Hoe groter de flexibiliteit of het weerstandsvermogen van een organisatie,

hoe groter het absolute risico kan zijn dat een organisatie verantwoord kan lopen. Investerings in een hoger risico doe je vaak niet met het volledige vermogen van een organisatie. Uitzondering hierop zijn organisaties in een fase van 'de dood of de gladiolen'. Start-ups van mensen die geloven in hun product, die hun hele (privé) vermogen onderpand maken voor een lening om hun product te ontwikkelen, op de markt te brengen, of de product op te schalen. Er is geen vangnet. Hun risicobereidheid is hoog. Ook organisaties in grote problemen, een significant hogere risicobereidheid zien zoals het wedden op één paard. Gaat het fout bij dit ene product, dan stopt de organisatie te bestaan en/of gaan privépersonen failliet. Gaat het goed, dan is de pay-off hoog, niet alleen in de vorm van winst, >

extra

## Scholengemeenschap

Een grote scholengemeenschap heeft als doelstelling de individuele leerling een maximale ontwikkeling te laten doormaken gedurende zijn/haar schooltijd. De ideale strategie is een op het individu toegesneden leerpakket en begeleiding. Het budget van een school is beperkt en beperkt te beïnvloeden. De scholengemeenschap heeft een pand en docenten met vaste en tijdelijke aanstellingen. Met andere woorden het weerstandsvermogen en de flexibiliteit is op korte termijn redelijk statisch. Wanneer het aanbieden van toplessen voor de snel lerende leerlingen en extra taken en begeleiding voor langzaam lerende leerlingen financieel niet mogelijk is, moet de strategie worden aangepast. Afhankelijk van de keuze vergroten de risico's; niet de optimale ontwikkeling halen uit de snel lerende leerling of het niet mee kunnen komen van langzamer lerende leerlingen. Welke van deze risico's is de scholengemeenschap bereid te nemen en welke niet?

Wanneer de organisatiedoelstelling, de huidige beperkingen van de organisatie, de strategie en de risico's die aan de strategie niet duidelijk zijn, maken individuele leraren hun eigen (professionele) keuzes. Deze keuzes hoeven niet te passen in de strategie van de school, niet noodzakelijk aan te sluiten op de werkwijze van collega-docenten en aan te sluiten op de ingezette ontwikkel van de leerlingen in het vorige en/of het volgende schooljaar.

## Genetische selectie van planten

Gezien de aard van het product loopt de onderneming het risico op publieke weerstand. De onderneming wil op andere gebieden dan haar corebusiness, geen enkel risico lopen om weerstand op te roepen. Zij gaat daarbij zover dat zij geen gebruik maakt van reguliere fiscaal aantrekkelijk mogelijkheden ten aanzien van inzet van personeel. Dit soort keuzes kosten geld. Zowel de gemaakte keuze als de achtergrond van deze keuze moeten duidelijk gecommuniceerd worden, zeker aan de afdelingen HRM en de afdeling Tax.

maar ook in de vorm van het blijven bestaan of ontstaan van een organisatie.

### Expliciteren van risicobereidheid

Het drieluik strategie, risicobereidheid, en het weerstandsvermogen/flexibi-

liteit van de organisatie en vooral het spanningsveld daartussen, vragen om afwegingen door de top van een organisatie. Veel organisaties maken hun afwegingen ten aanzien van risicobereidheid impliciet. Er zijn echter grote voordelen aan het expliciet maken van

de risicobereidheid in de strategische discussie.

### *Operationeel de neuzen dezelfde kant op*

Hoort u in uw organisatie ook uitspraken als: 'Onze organisatie heeft veel lef, maar onze CFO is zo risicoavers' of: 'Op onze afdeling kan niets, terwijl bij R&D alles kan'? Besluiten worden beter begrepen wanneer de ondernemingsdoelstelling, en de afwegingen die de directie gemaakt heeft ten aanzien van het drieluik strategie, risicobereidheid en risico's die kunnen worden gedragen, duidelijk zijn gecommuniceerd in de gehele organisatie. Schijnbare tegenstellingen worden logisch en verschillen in het lopen van risico's tussen delen van de organisatie wordt persoonsonafhankelijk. Dit draagt bij aan het op alle echelons uitvoeren van de strategie zoals het bedoeld is.

### *Bewust keuzes maken ten aanzien van risicobereidheid voor verschillende delen van de organisatie*

In grotere organisatie, waar door specialisatie verschillende mensen verantwoordelijk zijn voor verschillende onderdelen, is het expliciet door het topmanagement afstemmen van de strategie, de risicobereidheid en de risico's die de organisatie kan dragen door het topmanagement voorwaardelijk om deze verschillende onderdelen op elkaar af te stemmen. Dit geldt zeker bij afwegingen waar een significant verschil van risicobereidheid is over de tijd of tussen delen van een organisatie, of bij een significant verschil tussen de risicobereidheid en de risico's die een organisatie verantwoord kan lopen. Transparantie van de strategische keuzes en de achterliggende de motivatie, verbetert de samenwerking in directies en managementteams en vergroot de kwaliteit van besluitvorming.

### *Werken aan een organisatie die de risico's kan dragen*

De situatie van de organisatie is veelal op de korte termijn een gegeven, maar kan op de lange termijn veranderen. Door het expliciteren van de risicobereidheid en de risico's die je als organisatie verantwoord kunt lopen, kan een organisatie structureel gaan werken aan het creëren van omstandigheden waarin wel de gewenste risico's wel verantwoord kunnen worden genomen. Het versterken van het weerstandsvermogen en/of het vergroten van de flexibiliteit worden dan elementen van de strategie. Dit vind je terug in strategieën als processen outsourcen voor volume flexibiliteit, samenwerking met derden zoeken voor risicovolle investeringen, de cultuur veranderen zodat op een andere wijze gewerkt kan worden, fragiele ICT vervangen waardoor aanpassingen van producten en markten weer mogelijk wordt.

### Keuzes maken

Jaren geleden zijn we gewend geraakt om bij risico's te denken in kans en impact. Daarmee verlopen discussie over de hoogte van risico's, het wel of niet lopen en het wel of niet mitigeren van deze risico's anders dan daarvoor. Zo ook bij risicobereidheid. Bij een duidelijk onderscheid tussen 1) de risico's die je als organisatie wel en niet zou willen lopen om de organisatiedoelstelling te behalen en 2) de risico's op dat moment verantwoord zijn te dragen, verandert de strategische discussies. Lastig in het begin, naarmate je het vaker doet wordt het eenvoudiger. Risicobereidheid als aparte component gezamenlijk openlijk bespreken in de directie of managementteam is een belangrijke eerste stap.

### Rol van de controller

Zoals controllers een leidende rol gepakt hebben in het denken in kans

en impact, zo kunnen/moeten de controllers een leidende rol pakken in het denken in strategie, risicobereidheid en weerstandsvermogen/flexibility van nu en straks, als communicerende vaten. De controller kan als facilitator van het periodieke risicomangement-, plannings- en budgetteringsprocessen, risicobereidheid als punt op de directieagenda plaatsen. Zeker wanneer directie enkele malen risicomangement workshops heeft doorlopen zal een andere insteek als verfrissend worden ervaren. Daarnaast heeft de controller zicht op verschillende afdelingen en rollen in de organisatie. Hij/zij kan fricties tussen afdelingen die gerelateerd zijn aan verschillen in risicobereidheid signaleren en communicatie vanuit de directie stimuleren.

De discussie over risicobereidheid is primair een directiediscussie. In grotere organisaties worden vergelijkbare discussies gevoerd op divisieniveau, maar ook op binnensupportrollen als programmamangement en Finance-MT's. De rol van de controller is niet het temperen van de risicobereidheid; te weinig risico is ook een risico. Het is wel zijn/haar rol om als facilitator een balans te helpen vinden tussen de communicerende vaten. <<

**Maike Hendriks** is als Senior Consultant werkzaam bij RGP. Zij is als Practice Leader verantwoordelijk voor Finance & Control en Change & Project Management. **Lucien Albers van der Linden** is als Client Service Director werkzaam bij RGP. Hij is onder andere in de lead voor businessinitiatieven voor Solvency II en voor risicomangement in de pensioensector.

### Need to know

- > De strategie van vandaag is afhankelijk van de risicobereidheid en de mate van risico's die een organisatie kan dragen.
- > De strategie van vandaag is bepalend voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, maar ook bepalend voor de risico's die de organisatie morgen kan dragen.
- > Het expliciet maken, bespreken en bediscussiëren van strategie, risicobereidheid en weerstandsvermogen en flexibiliteit van de huidige organisatie en van de gewenste toekomstige organisatie (die aansluit bij de risicobereidheid) helpt bij het bepalen van de strategie, bewuste keuzes maken ten aanzien van risicobereidheid voor verschillende delen van de organisatie, werken aan een organisatie die de risico's die men wil lopen, kan dragen, operationeel de neuzen dezelfde kant op.