

De specialist risicomangement

“We brengen enige voorspelbaarheid in de bedrijfsvoering”

“In veel gevallen kun je een incident zien aankomen, als je er tenminste met een geoefend oog naar kijkt.” Rob Emmerich houdt zich al achttien jaar bezig met risicomangement en is één van de grondleggers van dit vakgebied in Nederland. Met risicomangement probeert een organisatie risico's te voorkomen of in ieder geval te beperken. “Je kunt er een mate van voorspelbaarheid mee in je bedrijfsvoering brengen.”

Emmerich heeft zo'n twintig jaar gewerkt bij een grote verzekeraar, waar hij zich bezighield met risico-analyses en hij inzicht in bedrijfsprocessen vertaalde naar allerlei scenario's. “Ik

kwam bij veel grote organisaties over de vloer, klanten van de verzekeringsmaatschappij. Op den duur kon ik dankzij de kennis van bedrijfsprocessen zien waar mogelijke incidenten



Rob Emmerich: “Risicomangement richt zich met name op de gevolgen van incidenten en ontwikkelingen op de bedrijfsvoering, terwijl kwaliteitsmanagement vooral aandacht geeft aan de borging van de kwaliteitsdefinities van de organisatie.”

ten te verwachten waren en welke invloed deze zouden hebben. Het was ook voor mij een leerproces, waarbij mijn achtergrond in de werktuigbouwkunde en de bedrijfskunde heel nuttig bleek. Door de combinatie van techniek en organisatie keek ik op een bepaalde manier naar risico's. Op den duur begon ik te begrijpen waar de oorzaken van risico's lagen.” Om deze kennis te delen en breder toe te passen, richtte Emmerich zes jaar geleden IAB op, het Instituut voor Actuele Bedrijfsvoering. Daar werken inmiddels vijf mensen in vaste dienst en het bedrijf beschikt over een netwerk van tachtig freelance specialisten. Deze worden ingezet voor allerlei projecten, onder meer risicomangement, maar ook veranderingsmanagement en projecten op financieel en facilitair gebied. Daarnaast is Emmerich programmeur en docent van de leergang Risicomangement Euroforum en van de registeropleiding, een driejarig programma aan de Haagse Hogeschool Post HTO.

Kwaliteitsmanagement

Risicomangement klinkt abstract, maar is eigenlijk verre van dat. Uit het programma van de genoemde opleidingen blijkt dat het een zeer praktisch en toepasbaar vak is: de studenten leren natuurlijk de algemene uitgangspunten van risicomangement, maar krijgen ook les in

Functioneel

deelaspecten zoals ondernemingsstrategie, waarbij zaken als ethiek, human resource management, financiële bedrijfsvoering, veiligheid en juridische zaken een rol spelen. Emmerich laat een presentatie zien die hij maakte voor zorginstellingen, waaruit ook blijkt hoe praktisch risicomanagement kan zijn. In een grafiek staan de diverse specialismen van het ziekenhuis, met daarbij het aantal gevallen waarin dat specialisme aansprakelijk werd gesteld. Algemene chirurgie en gynaecologie springen eruit. In een volgende grafiek is gynaecologie verder uitgespit en blijkt dat vooral operaties een piek in schadeclaims laten zien. Bij andere activiteiten, zoals bevallingen en sterilisaties, is dat nauwelijks het geval. "Dit kan je nog verder uitsplitsen: in welke fase van de operatie ging het mis? In welk soort gevallen? Zo krijg je een heel helder beeld van de grootste risico's in je organisatie. In dit specifieke onderzoek was de directie verbaasd dat de risico's vooral bij die afdelingen lagen. Dat wisten ze niet."

Risicomanagement identificeert en analyseert risico's, ontwerpt maatregelen en implementeert die om risico's te voorkomen of in ieder geval de gevolgen ervan te minimaliseren. De cyclus waarin dit gebeurt (plan-do-check-act) lijkt op die van kwaliteitsmanagement en kan daarin worden opgenomen. Maar volgens Emmerich is er wel een groot verschil tussen beide vakgebieden. "Risicomanagement richt zich met name op de gevolgen van incidenten en ontwikkelingen op de bedrijfsvoering. Kwaliteitsmanagement geeft vooral aandacht aan de borging van de kwaliteitsdefinities van de organisatie." Hij stelt vast dat de belangstelling voor risicomanagement sterk is toegenomen, vooral als gevolg van toenemende kwetsbaarheid van organisaties. Ook hebben Basel II, de richtlijnen van de commissie Tabaksblatt en - voor organisaties met banden met de Verenigde Staten - de Sarbanes-Oxley Act deel aan deze oplevende belangstelling. Deze richtlijnen schrijven grote organisaties transparantie in de be-

drijfsprocessen en de opname van risicomanagement voor. Basel II geldt voor financiële instellingen. "Dat risicomanagement daar een toenemende rol speelt, zie ik ook bij de leergang risicomanagement. Dertig procent van de studenten werkt in de financiële wereld."

Statische en dynamische risico's

Emmerich schetst de basisgedachte van risicomanagement: "Er zijn verschillende soorten risico's, op de volgende terreinen: techniek, organisatie, mensen, maatschappelijk, juridisch en economisch." Hij tekent een schema om dit te verduidelijken. Tussen het doel van de organisatie en de waarde die zij uiteindelijk creëert (in geld, imago of kennis) bevinden zich de processen. Die processen kennen vier dominante factoren: mensen, middelen, activiteiten en de organisatievorm. Risico's grijpen in op deze verschillende deelgebieden. "Men realiseert zich vaak niet dat al deze gebieden kunnen worden aangetast. Wat je nodig hebt, is een beheermechanisme en beheersmaatregelen die deze risico's pareren en de organisatie in balans houden."

Emmerich onderscheidt statische en dynamische risico's. Statische risico's zijn de risico's waaraan iedereen denkt: brand, de uitval van machines, medewerkers die weggaan en kennis meenemen. Dynamische risico's zijn onder meer nieuwe toetreders tot de markt, mode, nieuwe wetgeving en nieuwe technologieën. "Ze blijken plotseling op te komen, maar in veel gevallen had je ze kunnen zien aankomen." Het beheersen van dynamische risico's heet enterprise risicomanagement, zegt Emmerich. En business intelligence is een mogelijke manier om dergelijke risico's te begrijpen. "Business intelligence betekent hier marktonderzoek, trends herkennen, jaarverslagen van concurrenten ana-



"De laatste tijd staat risicomanagement steeds meer in de belangstelling, vooral omdat organisaties steeds opener en daardoor kwetsbaarder worden. Ook hebben Basel II, de richtlijnen van de commissie Tabaksblatt en de Sarbanes-Oxley Act deel aan deze oplevende belangstelling."

lyseren, effecten van wetgeving in kaart brengen... kortom de markt zo uitvoerig mogelijk bestuderen."

Risicomanagement gaat dus om het in kaart brengen van alle mogelijke bedreigingen en gevaren. Moeten mensen met de functie van risicomanager dan geboren doemdenkers zijn? Emmerich reageert lachend: "Als je naar mij kijkt, dan zou je dat toch niet denken? Risicomanagement stelt organisaties in staat om ongehinderd en optimaal waarde te creëren. Dat is positief."

Valkuilen risicomanagement

De klanten van IAB zijn divers: zorginstellingen, overheidsorganisaties en de wat grotere industriële ondernemingen. Emmerich werkt momenteel aan de inventarisatie van de risico's van een logistiek systeem: "Het is een nieuw systeem, waarin verscheidene nieuwe technologieën samenhangen en doorzien moeten kunnen worden. We hebben daar, naast het project dat het systeem implementeert, een risicomanagementfunctie neergezet die continu het hele proces bekijkt. Die brengt kennis van risicomanagement in, controleert het proces en vertaalt diverse situaties naar risico's en maatregelen om die te voorkomen." Zo werd er maar één voeding voor het systeem gebouwd, IAB stelde voor om een reserve aan te leggen. Er wordt gekeken naar oplossingen voor stagnatie in een deel van het proces, maar ook naar voor de hand liggende zaken als de controle op de doorrijhoogte voor vrachtwagens. Eén functionaris kan overigens niet het risicomanagement voor de hele organisatie op zich nemen. Sommige bedrijven kiezen voor risicomangers bij businessunits, andere hebben een centrale functionaris die in samenwerking met de afdelingen risico's in kaart brengt. "Daarnaast heb je vakspecia-



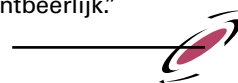
"We hebben een risicomanagementfunctie neergezet die continu het hele proces bekijkt. Die brengt kennis van risicomanagement in, controleert het proces en vertaalt diverse situaties naar risico's en maatregelen om die te voorkomen."

listen per deelgebied nodig, bijvoorbeeld voor de inschatting van juridische risico's."

Er zijn diverse valkuilen bij het toevoegen van risicomanagement, zegt Emmerich. "De belangrijkste is een gebrek aan focus. Je moet helder hebben wat je wilt, inzicht hebben in de bedrijfsvoering, heel goed weten waar de organisatie naartoe reist. Dus ook de verborgen agenda's kennen." Ten tweede is het belangrijk dat de medewerkers erbij betrokken zijn, een groot deel van de informatie moet immers van hen komen. Te veel vertrouwen op één persoon is ook een risico. "Daarom moet je altijd meerdere mensen interviewen bij het in kaart brengen van de risico's. Daarnaast is de betrokkenheid van de top nodig. Risicomanagement is bij uitstek een instrumentarium voor de directie, waarmee zij op strategisch niveau sturing kan geven op de verschillende risico's. "Je ziet pas de laatste drie jaar dat directeuren risicomanagement als hun 'tool' erkennen. En de uitvoering delegeren naar de organisatie. Dat is de juiste aanpak."

Mensenvak

Emmerich is bijzonder enthousiast over zijn professie. "Daar waar risico's zijn, is beweging. Daar moet je van houden, al die verschillende vraagstukken. Daarbij is inzicht nodig in zowel de harde als de zachte aspecten: menselijke verhoudingen en organisatiekundige aspecten. Ik vind dat leuk. En het is echt een mensenvak. Je moet kunnen uitleggen, motiveren, goed afgewogen argumenteren." Emmerich concludeert dat risicomanagement een dynamisch vakgebied is met inmiddels een volwassen karakter en dat veel ondernemingen het nu als strategisch tool in hun organisatie vormgeven. "Risicomanagement kan waarde veilig stellen en helpen ontwikkelingen inzichtelijk te maken. Inzicht in risico's, enthousiasme, motivatie en een heldere implementatiestrategie zijn daarbij onontbeerlijk."



Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.