

OPTIMIZED

THEMA
Crisis



CHRISTO KALTER

'Alles wordt weer
conservatiever'



KOCK & WIJNS

'Crisis vraagt leiders
die voorbij de mist kijken'



RÉMI VAN DER ELZEN

'Geniet van tegenslag
en geef het de ruimte'

Maak het tot onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden

DOOR ERWIN SIEREVELD

Risicomanagement moet meer zijn dat het invullen van checklisten. Het belangrijkste is houding en gedrag. Alles om herstelkosten tot een minimum te beperken en de bottom line te verbeteren.

De huidige crisis maakt ons duidelijk dat veel organisaties nog onvoldoende in staat zijn risico's te onderkennen en te managen. Dat geldt niet alleen voor de financiële sector, maar eigenlijk voor alle branches. Hoeveel ondernemingen hebben daadwerkelijk proactief ingespeeld op de huidige tegenspoed?

Naar de letter, niet naar de geest

Wie denkt dat dit komt omdat binnen organisaties nauwelijks wordt gewerkt met risicomanagement, heeft het mis. Bedrijfslevenbreed is hierin de laatste jaren stevig geïnvesteerd. De methoden en technieken voor risicomanagement die hierdoor binnen organisaties voorhanden zijn worden in de praktijk echter onvoldoende toegepast. Men leeft, wat risicomanagement betreft, naar de letter, niet naar de geest. De verplichte checklijsten worden ingevuld, maar de informatie hieruit wordt niet gebruikt om proactief te acteren op

veranderende marktomstandigheden of om de kwetsbaarheid voor incidenten te verminderen.

Generiek en versnipperd

Het heeft zo ver kunnen komen door de wijze waarop het risicomanagement binnen veel organisaties is geïmplementeerd. De eerste constatering die kan worden gedaan is dat risicomanagement vaak versnipperd is belegd. Risicomanagement is meestal geïmplementeerd als onderdeel van een procesmanagement-, een projectmanagement- én een beheermethodiek. De binnen één organisatie gebruikte risicomanagementmethodieken kennen om die reden verschillende semantiek, maken gebruik van verschillende systemen en vallen – ook waar dit wel wenselijk is – niet onder dezelfde eindverantwoordelijke. Daardoor worden er niet alleen zaken dubbel gedaan, er vallen ook gaten in het risicobeheer.


Doordat deze organisaties gebruikmaken van generieke methoden en technieken waarvan het risicomanagement slechts een onderdeel is, is dit risicomanagement niet toegespitst op de eigenschappen en wensen van de organisatie. Het risicomanagement staat hierdoor naast de processen, in plaats van hier een generiek onderdeel van te zijn. Deze frictie zorgt ervoor dat het hanteren van de risicomanagementmethodieken veel inspanning kost en weinig toegevoegde waarde levert. Betrokkenen hebben daardoor de neiging de kantjes er vanaf te lopen. Dit heeft het, eerder beschreven, zielloos invullen van checklisten tot gevolg.

Van methodiek naar framework

De oplossing voor dit probleem is om gebruik te maken van een risicomanagement-framework. Dit is een verzameling van *best practices* en richtlijnen. Het is een menukaart waaruit de gebruiker zelf, op basis van grondige analyse van de eigen organisatie, die methoden en technieken kan kiezen die voor zijn unieke situatie de meeste toegevoegde waarde bieden én die organisatiebreed – dus niet versnipperd – te gebruiken zijn. Alhoewel zo'n framework organisatiebreed toepasbaar is, hoeft bij implementatie niet de gehele organisatie op de schop. Kleine stappen kunnen worden genomen bij het doorvoeren van de opgestelde blauwdruk. Die geleidelijkheid leidt ertoe dat de goede elementen uit de oude situatie kunnen worden behouden en management en medewerkers niet worden overvraagd. Zij kunnen de nieuwe vaardigheden stap voor stap in hun dagelijkse werkzaamheden inpassen. Die ruimte bieden is noodzakelijk omdat goed risicomanagement, meer nog dan om methoden en technieken, draait om houding en gedrag. Pas als het nadenken en praten over én het handelen naar risico's een onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden is het risicomanagement geborgd. Die verandering vraagt tijd en geduld en kan niet van vandaag op mor-

KZA CRAFT®

Continuous Risk Action Framework Techniques is voluit geschreven waar CRAFT® voor staat. Het is het framework voor risicomanagement van KZA. De aanpak is gebaseerd op de gezaghebbende M-o-R-methodiek (Management of Risk), maar maakt door haar modulaire opbouw een branchespecifieke implementatie mogelijk. Hierbij wordt voortgebouwd op de al in de organisatie aanwezige voorzieningen voor risicomanagement en aangesloten op het bestaande volwassenheidsniveau. Niet in de laatste plaats wordt ook de benodigde aandacht besteed aan het verbeteren van de "zachte" cultuuraspecten van risicomanagement. Meer weten over CRAFT®? Mail naar esiereveld@kza.nl.

gen worden gerealiseerd. Met de juiste aanpak kan echter al op korte termijn resultaat worden geboekt (zie kader). Zulk risicomanagement is juist in deze tijd van economische neergang van waarde. Juist nu iedereen scherp op de kosten stuurt, is risicomanagement noodzakelijk om vroegtijdig verstoringen en incidenten te onderkennen. Zo kunnen herstelkosten tot een minimum worden beperkt en verbetert de bottom line. 



Erwin Siereveld is consultant bij KZA. Hiervoor werkte hij in de wereld van software- en technologieontwikkeling, servicemanagement en beveiliging van ICT-beheer. Hij is gespecialiseerd in risicomanagement en het optimaliseren van businessprocessen. Zijn focus ligt bij de mens: de meest dynamische factor binnen de bedrijfsvoering.