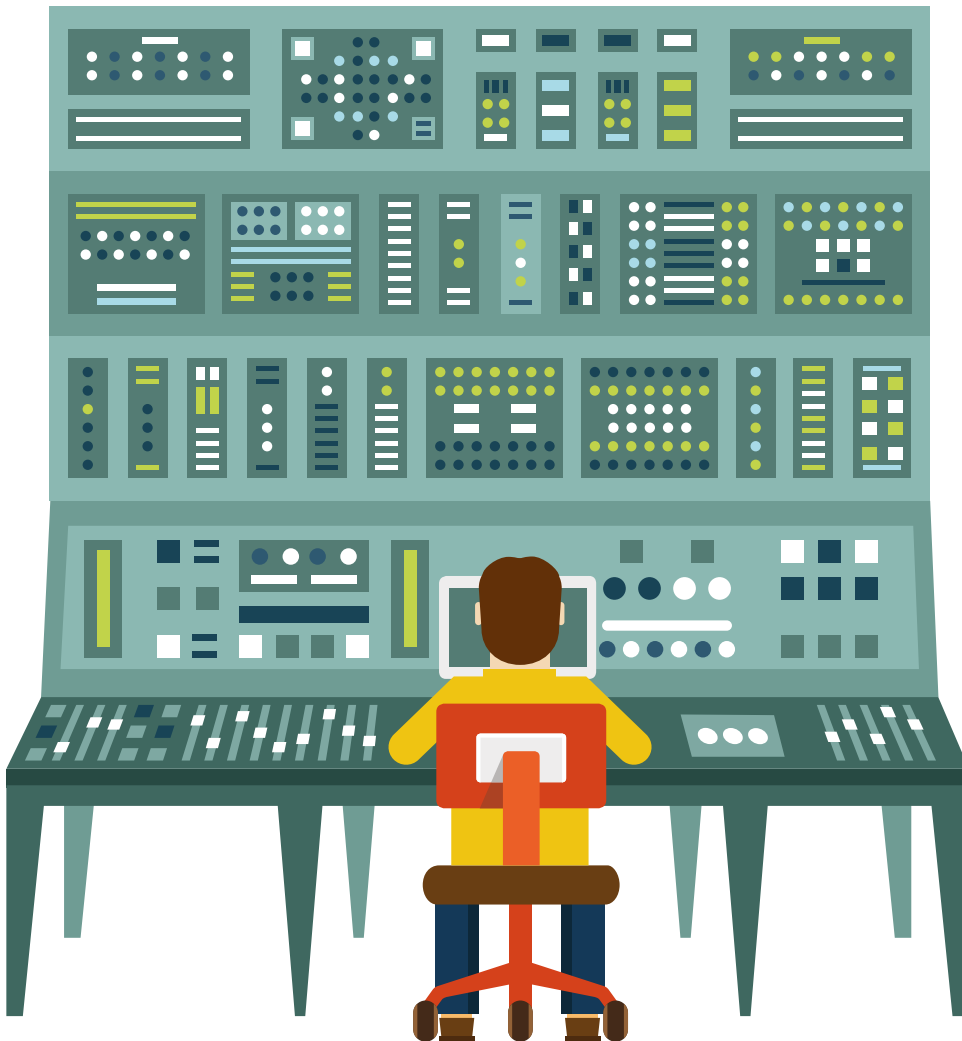


RISICO'S NEMEN BIEDT KANSSEN



Bedrijfsrisico's vermijden of verminderen zijn bekende strategieën om veiligheid binnen een organisatie te managen. Hoge kosten aan verzekeringspremies en beveiligingsmaatregelen zijn het gevolg. Maar bewust risico nemen en hierdoor nieuwe kansen voor de organisatie creëren, is een verfrissende andere kijk op de zaken. Een gesprek met Ron Massink, voorzitter van het Genootschap voor Risicomanagement.

DOOR FRANS VISSER EN LIES THURING

Risicomanagement is voor facility managers vaak een containerbegrip. In de praktijk maken wij veelal mee dat het managen van (niet-financiële) bedrijfsrisico's beperkt wordt tot het inhuren van beveiligers en het in stand houden van de aanwezige bouwkundige en elektronische beveiligings-systemen. Om de eventueel aanwezige 'mystiek' rondom dit onderwerp te verminderen, geeft Ron Massink, manager Integrale Veiligheid van

TU Delft en onder andere ook voorzitter van het Genootschap voor Risicomanagement, zijn visie op het onderwerp.

HISTORISCH PERSPECTIEF

Er zijn meerdere definities van risicomanagement in de vakliteratuur, maar in essentie is het niets meer of minder dan de verzameling van activiteiten die erop gericht zijn de risico's van een organisatie binnen een aanvaardbaar niveau te houden. Naar aanleiding van bankschandalen, de economische recessie en zaken zoals reputatiebeschadigingen en fraudezaken, is in deze

eeuw gestart met aangescherpte regelgeving. De Amerikaanse senatoren Sarbanes en Oxley (bekend als SOX) hebben in 69 artikelen getracht met deze wet deugdelijk (internationaal) ondernemingsbestuur af te dwingen en nieuwe schandalen te voorkomen. Daarnaast zijn er Basel I, Basel II en Basel III richtlijnen ontwikkeld. Deze zijn gericht op het versterken van de kwaliteit, de kapitaalsnormen en de liquiditeit van de banken.

VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK

Ondanks deze (in ieder geval binnen de financiële sector) strenge regelgeving is risicomanagement geen doel op zich, of uitsluitend een middel om sancties van een toezichthouder te voorkomen, maar biedt risicomanagement ook kansen.

Een goed risicobeleid brengt namelijk niet alleen risico's en bedreigingen aan het licht, maar maakt ook inzichtelijk waar mogelijk nieuwe kansen liggen. Belangrijk hierbij is dat Facility Management zeer goede kennis heeft van de eigen organisatie, en daardoor de organisatiestrategie kan beïnvloeden.

VOORBEELD

Een transportbedrijf dat dagelijks vestigingen van McDonalds bevoorraadt, zal zich voornamelijk richten op de risico's rondom een strakke planning, een 'fit' wagenpark en dito chauffeurs. Maar een technologiebedrijf dat zaken doet met Rusland zal zich veel meer richten op risico's rondom (cyber)beveiliging en het trainen op mogelijke veiligheidsrisico's voor de eigen mensen.

Er zijn dus geen gelijke risico's en elke onderneming moet ook bewust eigen afwegingen hierop maken. Dit noemen wij het opstellen van een risicoprofiel. Het woord 'risicoprofiel' schrikt mogelijk mensen af, maar het is niets anders dan wat wij elke dag weer doen. Voorbeeld: als je objectief nadenkt welke risico's je loopt door in de auto te stappen en de snelweg op te rijden, zou je eigenlijk thuis moeten blijven. Toch doen wij het elke dag weer. Onbewust wegen wij de risico's (regen, drukte, gladheid, laaghangende zon, defect aan auto, andere weggebruikers etc.) af tegen de opbrengst (snelle verbinding, comfortabele wijze van reizen, etc.).

'Japanse kogeltreinen; hoge snelheid en toch de risico's in control'

GRENZEN ZOEKEN IS ONDERNEMEN

Het is de kunst om vanuit FM de onderneming optimaal te ondersteunen in haar strategie en kerndoelen, door te zoeken naar de 'grenzen' van de acceptatie van het risicoprofiel van de onderneming. Je kunt dat zien als een dashboard of mengpaneel waar je met schuifjes en knoppen kan draaien om zo minder of meer risico te nemen, afhankelijk van het onderwerp en de actuele situatie. Een mooi voorbeeld zijn de vele 'start-ups'; zij beginnen gewoon met hun activiteiten en dat biedt ook veel kansen. Uiteraard lopen zij tegen grenzen aan en dan is het zaak om de rafelrandjes eraf te knippen zodat het niet fout kan gaan. Hiermee kan een onderneming een hogere snelheid halen om haar doelstellingen te bereiken. Denk ook eens aan de Japanse 'kogeltreinen' die – uiterst veilig – al jarenlang zonder problemen en met zeer hoge snelheden (de nieuwe versie gaat tot circa 500 km per uur!) het land doorkruist: hoge snelheid en toch de risico's in control!

RISICOMANAGEMENTMODELLEN

Zoals gezegd gaat het erom dat de visie en kerndoelen van de onderneming bekend zijn. De CEO of Directie/MT heeft dit vastgelegd en FM kan



Ron Massink, manager Integrale Veiligheid van TU Delft en onder andere ook voorzitter van het Genootschap voor Risicomanagement.



INVOEREN RISICOMANAGEMENT: 6 STAPPEN

1. Zorg voor een goede kennis van de onderneming,
2. Onderzoek de risicobereidheid van de onderneming,
3. Adopteer de belangrijkste kortetermijndoelstellingen,
4. Maak een mix vanuit beproefde modellen,
5. Ontwikkel een eigen risicomanagementdashboard
6. Wees actief; bedenk zelf nieuwe projecten (ondernemer binnen de onderneming).

hiermee haar toegevoegde waarde bieden door een risicomanagementstrategie te ontwikkelen. Vraag is welke systemen er zijn om dit proces te besturen.

Een eerste stap kan het INK-model zijn, waarmee een goed inzicht in de eigen onderneming verkregen wordt. 'Ken je bedrijf' is hiervan het resultaat. Een belangrijke start om daarna de verschillende risico's in beeld te krijgen.

COSO is een ander goed te hanteren model dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Dit comité heeft richtlijnen aangegeven ten aanzien van interne controle en interne beheersing. In 2004 werd het model geactualiseerd, werden elementen toegevoegd en aangepast. Dit geactualiseerde model richt zich niet meer alleen op interne controle maar op het gehele interne beheersingssysteem en staat bekend als COSO II of Enterprise Risk Management Framework (ERMF). COSO is een van de standaard referentiemodellen die door auditors worden gebruikt bij een onderzoek.

ISO 31000 beschrijft de principes en algemene richtlijnen voor de implementatie van risicomanagement. Deze richtlijnen zijn bedoeld voor alle typen organisaties, ongeacht grootte en aard van activiteiten, en kunnen worden toegepast op een breed scala aan activiteiten, projecten, producten, assets, maar zijn vooral gericht op organisatie-breed riskmanagement. ISO 31000 laat nadrukkelijk ruimte voor maatwerk, omdat wordt

'De benadering van risico's kan zeer verschillend zijn'

onderkend dat risicomanagement maatwerk is. Een voordeel van het hanteren van het ISO 31000 model is dat het, naast het verminderen of overdragen van risico's, ook aandacht geeft aan het nemen of zelfs vermeerdere van risico's. Hiermee wordt de onderneming in staat gesteld nieuwe kansen te benutten, omdat barrières en/of investeringen bewust wel of niet genomen worden en zo haar doelstelling behaald kan worden.

ISO 31000 is niet certificeerbaar, maar dat is eigenlijk wel fijn, omdat een vast format vaak belemmend gaat werken en mogelijk alleen nog maar een afvinklijst van onderwerpen wordt. En zoals gezegd is iedere onderneming toch anders en kan je dus zelf de benodigde onderwerpen kiezen die passen bij de eigen onderneming.

DASHBOARD

Facility Management kan verder bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de onderneming door het actief inzetten van risicomanagement.

De 1e stap hierin is het ontleden van de onderneming; wie zijn wij? Het gebruikmaken van het INK-model kan hierin zeker van waarde zijn. De 2e stap is het achterhalen hoe de onderneming tegenover risico's en kansen staat; wat is de risico-attitude van de onderneming?

Grofweg zijn er 3 mogelijkheden:

1. Een offensieve (risicozoekende) benadering
2. Een neutrale (risiconeutrale) benadering
3. Een defensieve (risico-aversie) benadering

De benadering van risico's kan zeer verschillend zijn. Politieagenten bijvoorbeeld voelen zich meestal wel veilig tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden, terwijl zij relatief gezien, veelvuldig in onveilige situaties geplaatst worden. Gewenning aan deze onveilige situaties geeft waarschijnlijk een gevoel van 'control', waardoor dit niet altijd meer gezien wordt als onveilig. Daarnaast moet je ook aandacht geven aan mogelijke cultuurverschillen. Voorbeeld: vrouwelijke studenten middenin de nacht op de bus laten

wachten wordt in bijvoorbeeld India volledig anders benaderd dan in ons land.

De 3e stap is het centraal vastleggen van incidenten. Hiermee kunnen over de afgelopen periode analyses gemaakt worden die met meer of minder maatregelen, weer op de toekomstige periode anticiperen. Indien FM voor haar diensten en producten op deze wijze het risicomanagement inricht en laat aansluiten op de bedrijfsdoelen, zal zij zich meer vrij voelen om een volgende stap te maken. Elk project of onderwerp wordt dan structureel afgewogen of er meer of minder risico gelopen kan worden en zij toch in control blijft. Daarmee ontstaat een dashboard voor risicomanagement.

SAMENVATTING

Risicomanagement is maatwerk en kan, indien er actief mee gewerkt wordt, een bijdrage leveren

‘Risico-management is maatwerk’

aan de doelstelling van een onderneming; het biedt – naast het afdekken en bewust nemen van risico’s – ook nieuwe kansen voor FM om haar toegevoegde waarde te laten zien. <<



Frans Visser en Lies Thuring zijn verbonden aan Visser & Van der Ven, security management (www.visservdven.nl); samenwerkingspartner van VFM facility experts.

Wint u straks één van de Golden Service Awards 2017



Blijf op de hoogte via

WWW.GOLDENSERVICEAWARDS.NL

@GSawards

goldenserviceawards

SPONSOREN



AMBASSADEURS



PARTNERS

