

# Start met waarde(n)management

# Stop met risico

Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren in risicomanagementsystemen geïnvesteerd. Die inspanningen hebben zelden geleid tot bevredigende resultaten. Hoe komt dat? Waarden(n)management is een beter alternatief.

tekst Peter Paul Leutscher en  
Marinus de Pooter





# management

**T**raditioneel risicomanagement is ontspoord. Het wordt vooral ingestoken als een beheersinstrument voor het hogere management en de toezichthouders. Veel lijnmanagers lijken het gevoel te hebben dat ze 'eindelijk verder kunnen met hun gewone werk' als ze klaar zijn met hun opgelegde formele risicomanagementtaken. Terwijl het afwegen van kansen en risico's juist inherent is aan het nemen van de dagelijkse bedrijfsbeslissingen.

## Risicomanagement werkt niet

Risicomanagement is in de praktijk gericht op negatieve zaken. Veel energie wordt gestoken in het inventariseren van zoveel mogelijk risico's. Met risicoregisters, control matrices en risicodiagrammen. Die gaan vervolgens een eigen leven leiden. Het gaat dan niet meer om het actief managen van de onzekerheden die verbonden zijn aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Bij veel analyses blijven de stakeholders zelfs helemaal buiten beeld. Hoe vaak hoort u de vraag: in hoeverre worden onze klanten (lees ook: burgers, patiënten, studenten) nu echt beter van deze maatregelen?

Inschattingen van de toekomst zijn altijd gebaseerd op veronderstellingen. 'Zonnekoningen' houden niet zo van mensen die de gehanteerde aannames ter discussie stellen. Maar die kritische mensen voegen juist waarde toe aan hun organisatie. Er is moed voor nodig om veronderstellingen in businessplannen ter discussie te stellen. Mensen die tegen de stroom in willen gaan, hebben thuis ook een hypotheek. Het is makkelijker om met de kudde mee te lopen dan om jezelf buiten de groep te plaatsen door je kritische opmerkingen – hoe terecht die ook zijn.

Een ander belangrijk nadeel van de huidige praktijk is de niet effectieve omgang met interne regelgeving: verschillende functionarissen uit verschillende disciplines houden zich ermee bezig, zonder veel coördinatie en afstemming. Als de risicobereidheid niet expliciet wordt gemaakt, ontstaat bij interne regelgevers de neiging om maar aan 'de veilige kant' te gaan zitten. Hoe kun je een passende balans vinden tussen vertrouwen en controle?

Risicoprofielen zijn slechts meningen. Inschattingen van kansen en risico's worden beïnvloed door onder meer (recente) ervaringen, inzichten, competenties, attitudes en belangen van de betrokkenen. Bij organisaties zie je regelmatig beloningssystemen die ongewenst gedrag in de hand werken. In de gebruikelijke instrumentele benadering van risicomanagement is er weinig of

geen aandacht voor deze cultuuraspecten. Terwijl gedrag de meest bepalende factor is en al ons gedrag waardengedreven. We hebben het dan bijvoorbeeld over leiderschap, interne samenwerking, mogelijkheden om onplezierig nieuws veilig te melden en het elkaar aanspreken op het overtreden van principes.

## Meerwaarde waarde(n)management

Waarde(n)management is een beter alternatief voor risicomanagement. Onder dat eerste verstaan wij alle managementactiviteiten gericht op het creëren en behouden van waarde voor de stakeholders. Wat de organisatieleiding beschouwt als 'waarde' wordt bepaald door hun dominante waarden. Accepteren zij bijvoorbeeld minder veiligheid (sociale waarde), als dat leidt tot meer rendement (financiële waarde)?

Waarde(n)management houdt in: holistisch kijken naar zowel kansen als risico's. Dit is een voorwaarde om de visie van de organisatie te kunnen realiseren. Holistisch betekent ook dat je begrijpt vanuit welk kernwaarden de organisatie opereert. En met welke bedoeling ('purpose') de organisatie is opgezet. Door vaak genoeg de waarom-vraag te stellen worden die kernwaarden helder en kom je dichterbij de eigenlijke bedoeling. De realisatie van die bedoeling gebeurt in de bedrijfsprocessen. Daar moet je als managementteam de waarde voor de stakeholders creëren en behouden. In de dagelijkse bedrijfsvoering moeten de mensen de kansen benutten en de risico's beheersen. Mensen op de werkvloer – van hoog tot laag – maken fouten. Werkt u in een omgeving waarin u fouten mag maken? Kunt u veilig zeggen wat u denkt? Als u veronderstellingen ter discussie durft te stellen, krijgt u dan niet meteen het stempel 'non-coöperatief'? Dat zijn voorwaarden om een *High Reliability Organization* te kunnen worden. Dat betekent alert op zoek gaan naar mogelijke zwakheden in de bedrijfsvoering. Door die in een zo vroeg mogelijk stadium te ontdekken, is er wat aan te doen. Maar fouten toestaan vereist zoals gezegd moed. Niets is daarbij overtuigender dan voorbeeldgedrag van leidinggevendenden.

## De lijn aan het stuur

Waarde(n)management gaat ervan uit dat de lijnmanagers aan het stuur zitten. Zij moeten de geformuleerde doelstellingen bereiken en het laatste woord hebben als het gaat over de interne organisatie. Uiteraard hebben ze bij het inrichten daarvan de ondersteuning nodig van mensen die verstand hebben van »

Waarde(n)management houdt in: holistisch  
kijken naar zowel de kansen als de risico's



## Leg de focus op voortdurende verbetering van de bedrijfsvoering – in plaats van te zoeken naar wat er allemaal mis kan gaan

regelgeving, zoals HR-functionarissen, compliance officers, informatieverwerking (zoals ICT managers) en financiële verantwoording (zoals controllers). Ook hebben ze mensen nodig die besluitvorming kunnen faciliteren (zoals risk managers) of die onafhankelijk kunnen onderzoeken in welke mate de afgesproken kaders worden gerespecteerd (zoals internal auditors). Maar uiteindelijk moeten zij zelf de afwegingen maken in de dagelijkse worsteling om te voldoen aan de verwachtingen van hun veeleisende klanten. Dan komt het aan op hun waardenbesef en de bedoeling van hun organisatie.

### In de praktijk

Bij waarde(n)management gaat het zowel over het tastbare, de structuur ('boven de tafel') als het ontastbare, de cultuur ('onder de tafel'). Om gericht te kunnen werken aan verbetering van de cultuur, voeren we in de praktijk een zogeheten *culture values assessment* uit. Dit instrument verschaft inzicht in de waarden die mensen:

- » in de organisatie belangrijk vinden;
  - » zien in de huidige cultuur;
  - » graag willen omarmen in de gewenste cultuur.
- Deze waardenscan geeft inzicht in de mate van *alignment* in de organisatie. Ook meet het de mate van productiviteitsverlies als gevolg van wantrouwen, achterdocht en miscommunicatie. Allemaal factoren die van invloed zijn op de manier waarop beslissingen worden genomen en gedragen.

Waarde(n)management gaat uit van het werken op basis van bepaalde werkstandaarden, kaders, en procedures. Als team gezamenlijk werken aan voortdurende verbetering van de bedrijfsvoering betekent focus op het:

- » wat: welke bedrijfsactiviteiten voeren we uit?
- » hoe: op welke manier doen we die activiteiten?
- » waarom: wat willen we met die activiteiten bereiken?

### Aanpak

De aanpak voor de voortdurende verbetering van de structuur kent drie fasen: visualiseren, prioriteren en optimaliseren.

Bij het **visualiseren** (fase 1) maken we een 'plattegrond' van de organisatie. Dat is een visuele voorstelling waarbij alle relevante activiteiten in beeld worden gebracht. We onderscheiden daarbij activiteiten met betrekking tot de aansturing, het primaire proces en de ondersteuning. Doorgaans gaat het in totaal om zo'n 15 hoofdclusters, voorbeelden zijn: Verkoop, Inkoop, Personeel, IT en Financiering. Elk van de hoofdclusters bestaat uit tussen de 5 en 15 activiteitenclusters. Bij het hoofdcluster Personeel gaat het dan onder meer over: arbeidsmarkt

verkennen, werven, selecteren en screenen, arbeidsvoorwaardenhuis beheren en pensioenen beheren.

De plattegrond geeft voor het managementteam het gemeenschappelijke speelveld weer. We maken ook de verantwoordelijkheden duidelijk: wie kunnen we erop aanspreken als zaken niet goed gaan? Ook inventariseren we per activiteitencluster de belangrijkste applicaties voor transactieverwerking, die de basis vormen voor de informatievoorziening (besluitvorming en verantwoording). Een voor de hand liggende vraag is hoe de huidige activiteiten zich verhouden tot de geformuleerde doelstellingen en de verwachtingen van de stakeholders. Veel bedrijfsactiviteiten zijn historisch gegroeid. Hoe dragen de huidige activiteiten bij aan het realiseren van welke doelstellingen?

Bij het **prioriteren** (fase 2) bepaalt het team in een workshop gezamenlijk wat er bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden anders zou moeten: de verbetermogelijkheden. Het is goed om ons te realiseren dat het woord 'verbeteren' eigenlijk een leeg begrip is. De eerste vraag moet altijd zijn: wat versta je precies onder 'beter'? Dat het meer rendement oplevert, dat klanten sneller worden bediend, dat de bedrijfsvoering duurzamer wordt? Dit zijn verschillende 'brillen' waar stakeholders door naar de bedrijfsactiviteitsclusters kijken.

Bij het **optimaliseren** (fase 3) zijn de door te voeren verbeteringen als het ware 'verbouwingen' van de bedrijfsvoering terwijl de verkoop gewoon doorgaat. Daarom is het nodig deze aanpassingen goed te registreren. Wie herkent niet de situatie dat er talloze verbeterinitiatieven naast elkaar (blijken te) lopen terwijl de regie erover ontoereikend is? Het is dan ook zaak om te zorgen voor goed programmamanagement. Elke organisatie heeft slechts een bepaalde hoeveelheid verandercapaciteit. Daarom komt het aan op voortdurend prioriteren: welke verbouwingen moeten er vooral doorgaan?

In de praktijk ervaren managementteams de integrale benadering van waarde(n)management als zeer intuïtief. Het loont om de focus te leggen op de voortdurende verbetering van de bedrijfsvoering – in plaats van te zoeken naar wat er allemaal mis kan gaan.

**Peter Paul Leutscher** is partner bij de RedZebra Group ([www.redzebragroup.com](http://www.redzebragroup.com)) en bij de Luyten Adviesgroep ([www.luyten.nl](http://www.luyten.nl)).

**Marinus de Pooter** is eigenaar van Mdp | Management, Consulting & Training ([www.mdpmct.com](http://www.mdpmct.com)), tevens partner bij The Perfect Fit ([www.theperfectfit.nl](http://www.theperfectfit.nl)) en associate partner bij de RedZebraGroup en de Luyten Adviesgroep.