

{Ondernemen. Juist nu!

Inzicht vergroten Klanten koesteren Cashflow maximaliseren Kosten beheersen

Aangeboden door
Exact
software
In samenwerking met
mkb.servicedesk
NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

{Ondernemen.
Juist nu!

Michiel de Visser
freelance journalist



Risicomanagement is kansen zien en benutten
vrijdag, 28 november 2008, 16:26



Risicomanagement en een ondernemer in het mkb: op het eerste gehoor heeft dat voor mij niet veel met elkaar te maken. Toch zit ik tegenover dr. Jürgen van Grinsven, als Director werkzaam bij Deloitte Enterprise Risk Services. Met een aantal praktische voorbeelden overtuigt hij me van het tegendeel. 'Risicomanagement is een essentieel onderdeel van de economische ontwikkeling en strategie van ieder bedrijf.'

Tips:

- Slim risicomanagement voorkomt problemen en bespaart kosten
- Handel pro-actief en met een gestructureerde aanpak
- Extern klankbord levert vaak cruciale informatie op

Bron van ergernis

Goed, iedere ondernemer hoort het onderwerp risicomanagement dus regelmatig op de agenda te zetten. Maar wat is het eigenlijk en, nog belangrijker, wat heb ik eraan als kleine ondernemer? Jürgen van Grinsven geeft een voorbeeld dat veel ondernemers zal aanspreken: er zijn heel veel (overheids-) instanties betrokken bij de controle van bedrijfsprocessen, systemen en werkomstandigheden binnen ondernemingen. Omdat deze instanties nogal eens verschillen van aanpak en niet geheel vanuit het belang van de onderneming denken, leidt dat vaak tot coördinatieproblemen. Dat geeft veel overlast voor ondernemingen, brengt kosten met zich mee en is een bron van ergernis bij de ondernemers. Met slim risicomanagement had dit voorkomen kunnen worden.

Veel gedoe



Van Grinsven: 'Ik sprak recentelijk met een ondernemer met een fabriekspand. Op een dag komt er een ambtenaar op bezoek, die de ondernemer opdraagt lichtkoepels te installeren. Het is binnen immers te donker voor het personeel en dat mag niet. Dus de ondernemer laat (kostbare) lichtkoepels aanbrengen. Na verloop van tijd komt er een andere ambtenaar, dit keer van de Arbeidsinspectie. Het is een zonnige en warme dag. Deze man zegt dat het te warm is voor het personeel in de fabriekshal door de binnenschijnende zon. Hij zegt dat er een andere oplossing moet komen. De ondernemer moet opnieuw in de buidel tasten om het pand aan te (laten) passen. Deze ondernemer heeft mij zijn ergernis over het voorval over de oplopende kosten en elkaar tegenwerkende overheidsinstanties voorgelegd. Enerzijds is die ergernis terecht, want het is natuurlijk ook raar dat regels (en ambtenaren) met elkaar in strijd zijn. Anderzijds: met pro-actief risicomanagement was dit zeker te voorkomen geweest en had de ondernemer zich veel geld, tijd en ergernis bespaard.'

Denken in kansen

Nu ben ik nieuwsgierig: hoe kun je dergelijke problemen voorkomen? Dat is inderdaad van het grootste belang voor ondernemers. Van Grinsven: 'Risicomanagement is vooral denken in kansen. Word pro-actief en trek de rol als regisseur van het proces naar je toe. In het voorbeeld met de lichtkoepels betekent dat bijvoorbeeld dat de ondernemer zelf had kunnen inventariseren welke instanties betrokken zijn bij de werkomstandigheden. Er zijn veel plekken waar je deze algemene informatie kunt halen: gemeente, ministeries, branchevereniging, de plaatselijke bibliotheek of op internet. Dan weet je wat je kunt verwachten en waar je aan moet voldoen. Maar beperk je niet tot wetten en regels, dat is een passieve insteek. Kijk ook actief naar waar kansen bij klanten liggen of in de interne bedrijfsvoering. Met die informatie over de buitenwereld herwaardeer je vervolgens je eigen bedrijf en bepaal je de richting en koers. In het kort: Welke medewerkers zijn erbij betrokken, beschikken ze over de juiste vaardigheden en middelen, hoe zit het proces in elkaar en zijn de systemen op orde? Zo'n gestructureerde aanpak maakt het bereiken van de oplossing veel eenvoudiger. Op deze manier vergroot je de slagkracht van je bedrijf en loopt de invoering van veranderingen veel soepeler.'

Grotere slagkracht



Dat klinkt logisch. Maar stel nu dat ik als ondernemer iets heel anders wil bereiken, iets wat helemaal niets met een bedrijfspand te maken heeft. Ik wil bijvoorbeeld een nieuwe dienst of product in de markt zetten of een nieuw administratiesysteem invoeren. Werkt deze aanpak dan ook?

Van Grinsven: 'Jazeker, maar we hebben nu maar een heel klein onderdeel belicht: namelijk dit voorbeeld. Het grote geheel bestaat uit een manier van denken, manier van werken, manier van managen en manier van modelvorming. In het voorbeeld van een nieuwe dienst, of product heb je natuurlijk wel met andere informatie te maken, maar de brede manier van denken is hetzelfde. Het gaat helemaal niet om de omvang van je bedrijf, maar om hoe je de buitenwereld ziet en welke rol je daarin zelf speelt met je bedrijf. Hoe kijk je aan tegen risico's en wat wil je doen met *opportunities*, kansen? Goed risicomanagement is denken in kansen en daarmee een goed middel om in te zetten bij het nemen van geïnformeerde beslissingen.'

Externe bril

The Deloitte logo, consisting of the word "Deloitte" in a blue sans-serif font with a small yellow triangle above the 'i', enclosed in a thin black rectangular border.

Kansen zien en risico's omzetten in *opportunities*, dat klinkt mooi. Veel ondernemers hebben het echter druk en hebben geen tijd om veel aandacht te steken in dergelijke abstracte onderwerpen. Hoe kun je nu als ondernemer wel bezig zijn met nieuwe kansen en risico's zonder er heel veel tijd in te investeren?

Jürgen van Grinsven vertelt dat hulp van buitenaf hier een belangrijke rol in kan spelen. 'Een ondernemer streeft voor zichzelf naar een helikopterview over zijn bedrijf. Maar er kan ook organisatieblindheid optreden. Dan ziet hij geen alternatieven meer en is de huidige manier van werken bijna heilig verklaard. Een externe bril kan dan uitkomst bieden. Dat kan een individuele connectie van de ondernemer zijn, als een soort praatpaal. Of iemand van buiten geeft een workshop met leden van het personeel. Vaak is het laten uitvoeren van een benchmark (hoe anderen het doen) heel nuttig voor de ondernemer. Dat kan heel verrassende uitkomsten geven, soms vervelend maar vaak zeer verhelderend. Het échte risico is dat er cruciale informatie verborgen blijft voor de ondernemer. Immers, ondernemen is het nemen van geïnformeerde beslissingen op basis van een systematische risico-analyse'.

Dr. ing. Jürgen van Grinsven is Director bij Deloitte Enterprise Risk Services (tel: +31.6.12345.076) en gepromoveerd op [Operationeel Risico Management](#) aan de TU Delft.
