

ERIK VAN MARLE Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement, Enschede

Het toverwoord risicomanagement

Het is niet alleen het management dat zich bezighoudt met risicomanagement. Ook de overige medewerkers van corporaties maken in hun werk iedere dag risicoafwegingen, stelt Erik van Marle. Maar het management is wel verantwoordelijk voor goede communicatiemogelijkheden en handvatten.

Risicomanagement wordt niet breed gedragen binnen organisaties als woningcorporaties. Alleen bestuurders en managers houden zich ermee bezig. Althans, dat verkondigden onderzoekers van Twynstra Gudde in Aedes-Magazine nummer 20. Niets is echter minder waar. De meeste risico's worden goed beheerst. Anders zouden organisaties niet jarenlang kunnen bestaan. Ook medewerkers van woningcorporaties – bijvoorbeeld op afdelingen wonen, onderhoud en projecten – maken in hun werk duidelijke afwegingen welke risico's ze wel en niet en in welke mate kunnen nemen. Deze medewerkers doen dus wel degelijk dagelijks aan risicomanagement. De vraag is waarom er dan toch zaken mis gaan. Waar gaat het fout als medewerkers wel degelijk weten welke risico's de organisatie loopt? Het antwoord: in de communicatie en in het gemis aan handvatten.

SCHAPEN EN WOLVEN

Het management is verantwoordelijk voor de communicatie over risicomanagement. Daar ligt de verantwoordelijkheid dat medewerkers, ongeacht hun positie, vrijuit kunnen praten over de risico's die zij in hun werk tegenkomen.

Die communicatie hoeft niet per definitie via de hiërarchische organisatielijnen te verlopen. Misschien verdient het zelfs de voorkeur om dit niet te doen. Iedere schakel tussen de medewerker die het risico signaleert en het management of de directie kan het signaal afzwakken.

Wat kunt u als corporatiedirecteur nu doen om binnen uw organisatie een cultuur te creëren waar medewerkers vrij over risico's spreken? Zorg er om te beginnen voor dat uw management goed voorbeeldgedrag laat zien. Daarvoor zult u moeten onderzoeken welk type mensen er op belangrijke posities in uw organisatie het management voeren. Wat voor soort mensen zitten er eigenlijk in uw managementteam? Dat is een belangrijke vraag om bij stil te staan, zo heeft Shell ervaren.

Shell heeft haar medewerkers ingedeeld naar eigenschappen die aan schapen en wolven worden toegedicht. Schapen voelen zich van nature ongemakkelijk bij het breken van regels, volgen graag richtlijnen en zijn een toonbeeld van voorbeeldgedrag. Wolven hebben een alles-komt-goedmentaliteit, ontdekken graag nieuwe manieren van werken en zijn creatief in tijden van crisis. Het maakt nogal wat uit of uw managementteam bestaat uit schapen, uit wolven of uit een combinatie van beide. Als u weet welk type mensen u in huis heeft, kunt u een inschatting maken van hun risicobewustzijn. Vervolgens kunt u als corporatiedirecteur de afweging maken welke middelen u gaat inzetten om het risicoprofiel van uw organisatie onder controle te houden. Welke mensen gaat u trainen, hoe en aan wie laat u over risico's rapporteren, richt u een aparte risico-auditcommissie op en wat wordt de rol van de raad van commissarissen (RvC)?

SNEL RESULTAAT

Daarnaast dient het management handvatten aan te reiken. Risico's moeten eenvoudig benoemd kunnen worden in een vaste structuur. Een overzichtelijke risicomatrix (activiteiten versus risicocategorieën) helpt daarbij. Dit is eigenlijk het meest eenvoudige onderdeel van het invoeren van risicomanagement, maar er wordt vaak de meeste energie in gestoken. De handvatten dienen praktisch toepasbaar te zijn en herkenbaar voor alle

Medewerkers maken dagelijks risicoafwegingen

Risicomanagement is geen kuur voor alle ziektes

medewerkers. Ook dienen resultaten snel zichtbaar te zijn zodat medewerkers resultaat zien van hun inspanningen. Ten slotte, de rol van de RvC. Waar moet die op sturen? Welke vragen moet die stellen? De RvC van een corporatie moet zich voornamelijk bezig houden met het cultuuraspect. Dit is de belangrijkste 'driver' achter het risicomanagement. Zodra het bestuur of het managementteam geen risicobewuste cultuur meer voorstaat, zal de rest van de organisatie er ook niet naar handelen. Door de cultuur als uitgangspunt te nemen verzekert de RvC zich van informatie waarmee zij een inschatting kan maken van de risico's in specifieke projecten en in de totale organisatie. Hoe de RvC dit kan doen? In eerste instantie door als een serieus klankbord te fungeren. Dit vraagt om een RvC die een goede afspiegeling is van de maatschappij, die de juiste kennis en ervaring herbergt en die haar bevoegdheden correct gebruikt. Vervolgens zal de RvC de juiste vragen moeten stellen en moeten controleren of alles is zoals de directie het stelt. De actuele discussies hierover maken duidelijk dat de verantwoordelijkheid van toezichthouders steeds verder gaat.

KUUR

Risicomanagement wordt tegenwoordig als oplossing gezien voor alles wat fout gaat in organisaties. Van de recente schandalen bij banken tot financieel uit de hand gelopen projecten bij overheden en corporaties, zoals de campusperikelen bij Servatius. Risicomanagement is een toverwoord geworden, zoals bedrijfsstrategie dat enkele jaren geleden was. Maar risicomanagement is geen kuur voor alle ziekten. Het kan wel helpen om een RvC een goed beeld te geven van de risico's die een corporatie loopt. En dat helpt bij het beoordelen van de vraag of de organisatie zich als maatschappelijk ondernemer met de juiste zaken bezighoudt. De directie en het management kunnen risicomanagement gebruiken als beslissingondersteunende informatie. En de medewerkers zien zich gewaardeerd doordat hun professionele inzet en aandacht voor risico's terugkomt in besluitvorming. ◀

GEORGE MOERKERK huurder en penningmeester Beter Wonen, Goedereede

Snoepreisjes

Na het doornemen van Aedes-Magazine nummer 22 wil ik reageren op de bijdrage van Bert Schellekens aan de Opiniërubriek.

Het valt mij op dat deze directeur-bestuurder er in Londen achter kwam dat hij er niet trots op is Jan Sinke van De Veste niet eerder te hebben gesteund in zijn voornemen uit het bestel te stappen. Dit zegt eigenlijk alles over de (on)zin van de snoepreisjes die directeur-bestuurders zich menen te kunnen veroorloven. Snoepreisjes naar Amerika, Engeland, Duitsland enzovoort. En alles onder het motto 'excursies'. Het is tenslotte de huurder die dit alles moet ophoesten. Het stuitendst is dat vaak diezelfde directieuren het betreuren dat de huren slechts inflatieverhogend kunnen stijgen. (Ik begrijp nu waarom.) Directeur-bestuurders doen uiteindelijk wat ze zelf willen en als de cijfertjes kloppen, vinden de toezichthouders het ook wel goed. Het is toch begrijpelijk dat de publieke opinie zich tegen de woningcorporaties keert met al dit soort praktijken? ◀