

TRANSCRIPT VIDEOCOLLEGE SLAGKRACHT

Aflevering: Omgaan met risico's

Trainer: Alexander Ramselaar, Adviseur financiering Cultuur+Ondernemen

[Muziek]

In deze video neem ik je graag mee hoe je als zakelijk leider kan omgaan met risico's in je creatieve onderneming of culturele instelling. Want ja, als je activiteiten onderneemt of je wil kansen benutten, gaat dat vaak gepaard met het nemen van risico's. Daar is niets engs aan en ik ben er zelfs van overtuigd dat als je bewust omgaat met risico's dat je daar rustiger van slaapt.

Wie ben ik? Ik ben Alexander Ramselaar en verbonden aan Cultuur+Ondernemen. Ik heb een zakelijke achtergrond in het vastgoed en daar heb ik vaak met risicomanagement te maken gehad. Inmiddels 10 jaar geleden maakte ik de overstap naar de culturele sector. Ik kwam er toen achter dat wat ik toen in de praktijk bracht dat dat ook geldt voor het culturele veld. En dat is kennis die ik graag met je wil delen, zodat je dat ook kan toepassen in je eigen praktijk.

[Muziek]

Om maar met de deur in huis te vallen: Ik denk dat je al heel veel aan risicomanagement in je praktijk doet. Ik zal er een paar voorbeelden van geven. Je zal vast wel een aantal verzekeringen hebben afgesloten. Bijvoorbeeld voor het ziek zijn van personeel, brandverzekering, diefstal of andere risico's. Denk bijvoorbeeld ook aan een "go" of "no go" moment in het project of programma dat je ontwikkelt, zodat je de doorgang afhankelijk laat zijn van het verkrijgen van financiering. Bijvoorbeeld de toezegging van fondsen of een bepaald voorverkoop-percentages op het slagen van een crowdfunding campagne. Je voelt je dan zeker genoeg om kosten te maken of verplichtingen aan te gaan. Maar denk bijvoorbeeld ook aan het aanstellen van een vertrouwenspersoon om een veilige omgeving te creëren in je organisatie. Of een persprotocol: wie de pers te woord staat mocht de pers jullie benaderen. Steeds meer organisaties bespreken ook de risico's ééns per jaar of misschien vaker met hun bestuur of raad van toezicht. Of nemen zelfs een risicoparagraaf op in het jaarverslag. Zo kan ik nog wel even doorgaan. In alle gevallen doe je eigenlijk hetzelfde en dat brengt mij bij de kern "Wat risicomanagement is".

Risicomanagement is in essentie dat je op een gestructureerde manier risico's in kaart brengt. Vervolgens kijkt van welke risico's wil je mee aan de gang; dus je classificeert ze en prioriteert ze. En je koppelt er beheersmaatregelen aan.

[Muziek]

CULTUUR+ONDERNEMEN

Vaak krijg ik de vraag hoe je op een praktische wijze met risicomanagement om kan gaan in je organisatie. En dat is eigenlijk helemaal niet moeilijk; daar zijn hele goede modellen voor die heel bruikbaar zijn en die je heel makkelijk kan toepassen in je eigen praktijk. De eerste stap is dat je gaat nadenken over welke risico's de organisatie eigenlijk loopt. Dat kan je alleen doen, maar dat kan je bijvoorbeeld ook met collega's doen. En het is dan heel handig omdat samen te vatten in een tabel.

En ik heb daarvoor een voorbeeld gemaakt. Ik heb een tabel gemaakt met twee assen. Het begint ermee dat je de risico's en de gebeurtenissen inventariseert. En die zie je hier staan. Die kan je vervolgens ook indelen naar hoofdrubrieken; bijvoorbeeld naar financieel of naar reputatie of naar integriteit/veiligheid. Maar er zijn er nog wel meer te bedenken; bijvoorbeeld technisch of ruimtelijk of organisatorisch of juridisch. Vervolgens ga je per risico of per gebeurtenis kijken: wat is de kans dat het zich kan voordoen? Is dat groot, is dat klein? En je brengt ook in kaart wat de gevolgen zijn. Zijn de gevolgen klein of hebben die gevolgen een zware impact? Daarna ga je kijken hoe je het gaat beheersen en je sluit vervolgens af door te kijken wat voor jou de grootste prioriteit heeft.

Laat ik beginnen met een financieel risico. Je zal als organisatie vast personeel in dienst hebben. Personeelsleden kunnen helaas ook ziek worden. De kans erop zal doorgaans klein zijn, maar de gevolgen zijn groot. Zeker als het langdurige ziekte is, dan moet je personeel doorbetalen en je zal er kosten moeten maken voor vervanging. Het zal dus waarschijnlijk een hoge prioriteit hebben in je organisatie omdat risico te managen. Dat kan je op twee manieren doen: [1] Je kan een reservering maken, zodat je zelf een potje creëert, waar je de risico's uit kan dekken. Dus dat je daar personeel uit kan betalen. [2] Je kan ook zeggen die mogelijkheden hebben wij niet. Ik sluit daarvoor een verzekering af. Dan weet je dus dat je dat risico gemanaged hebt en dat je daarvoor dekking hebt op een moment dat het risico zich voordoet.

Een ander financieel risico dat je vast wel zal lopen als organisatie is een tekort op je projectbegroting. Dat is een risico dat je liever niet wil lopen. De kans erop heb ik hier ingeschaald op middel. Dat kan van organisatie tot organisatie verschillen. Je hebt natuurlijk ervaring vanuit het verleden wat je het vertrouwen geeft dat het wel gaat lukken. Maar het moet natuurlijk nog wel lukken. Gevolgen daarvan die kunnen groot zijn, die kunnen ook klein zijn. Als het groot is, dan zal je dat hoge prioriteit geven en dan zou je daar ook een beheersmaatregel aan willen koppelen. Bijvoorbeeld door een voorverkoop-percentages van je tickets te formuleren, bijvoorbeeld 70%. Of dat je zegt van nou de crowdfunding campagne voor dit project moet wel eerst slagen. Kan ook zijn - zoals ik net zei - dat het gevolg klein is, dan zal het een lagere prioriteit hebben. En dan kan het bijvoorbeeld zijn dat je zegt "Dat risico wil ik wel lopen en als het zich voordoet dan hebben wij voldoende buffer, voldoende eigen vermogen om dat risico zelf te kunnen dragen." Dus dan is dat in feite de beheersmaatregel die je daar aan koppelt.

CULTUUR+ONDERNEMEN

Iedere organisatie kan natuurlijk getroffen worden door een negatieve pers. Ik denk dat de kans erop heel klein zal zijn, maar als het zich voordoet kan de schade groot zijn voor de reputatie van de organisatie of erger. En dat is een risico dat wil je beheersen, bijvoorbeeld door in het persprotocol vast te leggen wie in zo'n geval van de organisatie de pers te woord staat.

Een ander risico is dat er onverhoopt een onveilige werksfeer ontstaat op de werkvloer in de organisatie. Dat is een reëel risico en die heb ik in deze tabel ingeschaald op middel. En als dat gebeurt, als dat zo is, zijn de gevolgen groot voor de betreffende persoon of personen. Maar het kan ook grote gevolgen hebben voor de organisatie en dat is dus ook een risico wat je wil managen. Dat kan je bijvoorbeeld doen door het aanstellen van een vertrouwenspersoon tot wie men zich kan richten.

Wat je in deze tabel dus terugziet is dat het steeds een spel is van het nadenken over welke risico's of gebeurtenissen de organisatie kunnen treffen, dat je weegt wat de kans erop is, dat je ook nadenkt over wat er gevolgen daarvan kunnen zijn (dus welke beheersmaatregel je daaraan kan koppelen) en eigenlijk automatisch ook ontstaat er een prioriteitenlijst met welke risico's je als eerste aan de gang wil gaan. En in die zin zou je dat ook kunnen zien als een cyclisch model, als een levend document. Er zijn risico's die zijn ook gelijk gemanaged daar hoeft je minder aandacht aan te geven, maar dan kan je ook je aandacht weer vestigen op andere risico's en de beheersing daarvan.

[Muziek]

Daarom geef ik je ook nog een aantal tips mee. Een tip die ik je sowieso wil geven: Ik hoop dat je er nu achter komt dat je eigenlijk al heel veel van risicomanagement geïntegreerd hebt in je dagelijkse praktijk. En de tip die ik hier wil geven is dat je het impliciet eigenlijk al doet, maar door het expliciet te maken... bijvoorbeeld door het opstellen van een tabel en hierover te discussiëren met je collega's ... dat je wat dat betreft veel meer bewustzijn creëert in de organisatie, dat het overdraagbaar wordt. En dat je een discussie hebt die niet op percepties gebaseerd is, maar op inhoud en dat draagt - denk ik - bij aan een discussie. Niet alleen met je collega's, maar bijvoorbeeld ook met je toezichthouders. Waar je het inzichtelijk voor maakt en die ook het vertrouwen krijgen dat de organisatie enerzijds heel hard bezig is met het met alle activiteiten, met het potentieel benutten, maar daarbij ook oog heeft voor de risico's waar dat mee gepaard gaat.

Een tweede tip die ik je wil meegeven is om daar waar het kan risico's uit te drukken in een getal zoals bijvoorbeeld een voorverkoop-percentage. Of als je het bijvoorbeeld over een tekort hebt; hoeveel is dat tekort? En vervolgens ook na te denken van: kunnen we dat [tekort] dragen of niet? Dat maakt een discussie heel concreet en kom je sneller tot besluiten met elkaar.

CULTUUR+ONDERNEMEN

De derde tip die ik je wil meegeven is om risicomanagement te zien als een spel. Daarvoor heb ik de volgende tabel. We hebben het al gehad over dat je van risico's de kans in beeld brengt - de kans dat het zich kan voordoen - en de gevolgen, de impact daarvan. Vervolgens kan je bij de beheersmaatregelen eigenlijk over vier dingen nadenken: of je risico wil [1] accepteren of je risico wil [2] delen, absoluut wil [3] vermijden of wil [4] reduceren.

Ik zal een paar voorbeelden geven. We hadden het al over het tekort, bijvoorbeeld een financieel tekort. Als dat klein is, dan kan je zeggen "als organisatie accepteren wij dat risico". Maar er zijn ook risico's daar wil je de gevolgen van vermijden. Stel er breekt een brand uit of er is een diefstal. Dat risico wil je vermijden, omdat de financiële gevolgen te groot zijn. Dat wil je graag verzekeren. Kan ook zijn bij een project of bij een programma dat je zegt van "als organisatie vind ik ons net te klein om het zelf het risico volledig te dragen" dat je bijvoorbeeld een samenwerkingspartner zoekt, waarmee je de kansen, maar ook de risico's en de gevolgen ervan deelt. Kan ook zijn dat je risico's wil reduceren, zoals bijvoorbeeld bij een voorverkoop. Dat je een harde mijlpaal definieert voor jezelf: minimaal 60 of 70% moet voorverkocht zijn, dan gaat het door!

Als laatste tip wil ik je meegeven om risicomanagement een plek te geven in je rapportages. Je maakt vast ieder jaar een begroting, je maakt vast vaak tussentijdse overzichten hoe jullie er financieel voor staan. Je zal vast ook een cashflow-overzicht maken. Risicomanagement kan je eigenlijk ook heel makkelijk onderdeel laten zijn van die rapportages, bijvoorbeeld door deze tabel toe te voegen of een risicoparagraaf op te nemen bijvoorbeeld in een jaarverslag. Maar denk bijvoorbeeld ook aan een verplichtingen-administratie: welke contracten hebben jullie eigenlijk allemaal lopen en wanneer lopen ze bijvoorbeeld af? Zo integreer je risicomanagement ook in je rapportages, deel je het met je collega's of als dat van toepassing is bijvoorbeeld met je toezichthouders.

[Muziek]

Als afsluiter: ik kan me natuurlijk best heel goed voorstellen dat je bij het horen van de term risicomanagement een drempel voelt om ermee aan de slag te gaan. Maar ik hoop met deze video het concreter voor je gemaakt te hebben en dat je ook bewust bent dat je al veel verder bent dat je eigenlijk dacht met risicomanagement. En ik ben er echt van overtuigd dat het benutten van kansen hand-in-hand gaan in het omgaan met risico's en door dat bewust te doen en expliciet te doen en dat ook in je organisatie te delen, dat je = zoals ik al zei - daar rustiger van slaapt. [Muziek]