



risicomanagement 2.0

uw nieuwe keurmerk in de kwaliteitsketen

'expect
the unexpected'

inhoudsopgave

management summary	>> 2
voorwoord	>> 3
hoofdstuk 1 inleiding onderzoeksopzet	>> 5
hoofdstuk 2 analyse van de enquête	>> 9
hoofdstuk 3 conclusies en aanbevelingen	>> 16
bijlage	>> 23
colofon	>> 24

management summary

De tijden zijn veranderd. Economische turbulentie duurt voort. Dit geldt ook voor de niet-afnemende druk op efficiënte en effectieve logistieke ketens, waarbij ook ketenpartners continu kunnen wijzigen. Naast logistieke kosten, gewenste service en betrouwbaarheid beschouwen verladers risicomanagement steeds vaker als onderdeel van hun 'sourcing strategy'. Ook voor logistieke dienstverleners en expediteurs is risicomanagement van essentieel belang.

Deze publicatie toetst in welke mate de logistieke sector zich bewust is van het belang en de impact van risicomanagement. Hiermee krijgen logistieke dienstverleners, expediteurs en verladers inzicht in de manier waarop risicomanagement binnen de logistieke keten is geborgd en welke verbeteringen mogelijk zijn. Ondernemers moeten hun keuzes tegenwoordig steeds bewuster maken, risicomanagement helpt u daarbij.

Deze publicatie geeft inzicht in de onderzoeksresultaten uit een enquête onder bedrijven in de sector Transport en Logistiek.

De belangrijkste conclusie:

De sector Transport en Logistiek is de goede weg ingeslagen, én het is tijd voor 'the next step'.

Dit levert 'risicomanagement 2.0' uw bedrijf op:

- ▶ een bewuste afweging hoe u met risico's omgaat;
- ▶ betrouwbaarheid en proactiviteit als nieuw onderscheidend vermogen richting uw opdrachtgevers;
- ▶ minder onverwachte verliezen of gemiste kansen.

Deze adviezen leiden tot een succesvollere risicocultuur binnen uw bedrijf:

- ▶ **durf risico's bespreekbaar te maken;**
- ▶ **breng uw risico's in beeld;**
- ▶ **analyseer, reduceer en wees voorbereid;**
- ▶ **neem risico's bewust en benut kansen verantwoord.**

voorwoord



De logistieke sector speelt een steeds belangrijkere rol in de keten van zijn opdrachtgevers. Door globalisering en ICT worden ketens veel complexer. Daarnaast maken toenemende uitbesteding van logistieke activiteiten en samenwerkingsverbanden met derde partijen ketens minder transparant. Daardoor is er een verhoogd risico op verstoringen. Betere grip op deze risico's is noodzakelijk.

Risicomanagement wordt een steeds belangrijkere factor bij de organisatie en uitvoer van efficiënte supply chains. Diverse onderzoeken ([Eye for Transport en Cap Gemini](#)) tonen aan dat verladers de continuïteit van de supply chain als een van de belangrijkste uitdagingen voor de komende tijd zien. 75% geeft aan dat 'contingency' niet goed is geregeld. 'Operational execution' wordt als de meest waardevolle kwaliteit van logistieke partners betiteld.

De kwaliteit van de keten wordt bepaald door de kwaliteit van de zwakste schakel. Verstoringen kunnen direct tot problemen leiden, met mogelijk een negatieve impact op de kwaliteit van de performance. En performance is juist een van de belangrijkste pijlers in de relatie tussen logistieke dienstverleners en hun opdrachtgevers. Ook blijkt dat de totale kosten na verstoring (reputatierisico) veel hoger kunnen uitvallen dan de kosten die direct te maken hebben met de gebeurtenis zelf (bijvoorbeeld diefstal).

Heeft u het risico op een verstoring goed in beeld?

De meest recente onderzoeken over risicomanagement in de sector zijn gedateerd (TNO 2008, en TLN 2010) en toe aan een actualisering. We leven immers in een tijdperk van snelle veranderingen en nieuwe uitdagingen voor ondernemers. Dat geldt zeker ook voor de betrouwbaarheid van uw rol in de logistieke keten.

Deze publicatie helpt u ontdekken in welke mate u het belang en de impact van risicomanagement in logistiek kent. Hiermee krijgen logistieke dienstverleners, expediteurs en verladers inzicht in de manier waarop risicomanagement binnen de logistieke keten is geborgd, en welke verbeteringen mogelijk zijn.

De publicatie is tot stand gekomen door een samenwerking tussen [ABN AMRO](#), [TLN/FENEX](#), [Aon Risk Solutions](#) en [TVM verzekeringen](#). We zullen u door het risicomanagement-proces coachen, informatie geven en een aantal concrete hulpmiddelen bieden.

Ondernemers in de logistieke sector moeten steeds bewuster hun keuzes maken. Risicomanagement hoort daarbij!

De wereld verandert snel, 'expect the unexpected'.



Bart Banning
ABN AMRO



Peter Sierat
TLN



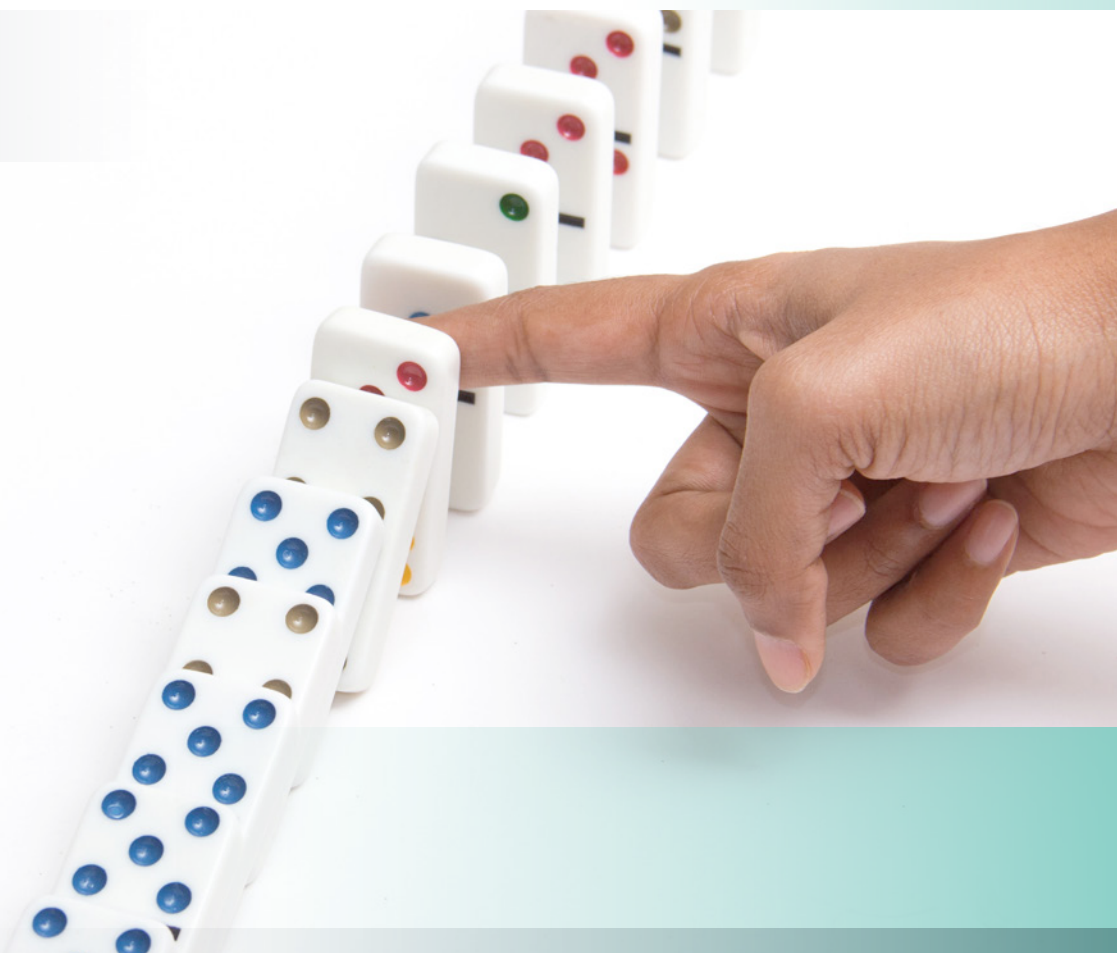
Kees Starrenburg
Aon Risk Solutions



Martijn Kammeijer
TVM verzekeringen

hoofdstuk 1

inleiding onderzoekopzet



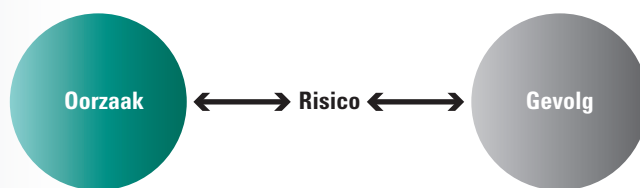
1.1 Risicomanagement geeft richting aan uw bedrijf

Er is veel belangstelling voor het onderwerp risicomanagement. En dat is zeer terecht, want onvoldoende grip op risico's kan ingrijpende gevolgen hebben en zelfs de continuïteit van uw onderneming in gevaar brengen. Een eerste stap bij risicomanagement is voor veel bedrijven bewustwording. Maar wat verstaan we eigenlijk onder risicomanagement? Risicomanagement is het systematisch identificeren en analyseren van risico's die de realisatie van ondernemingsdoelstellingen kunnen beïnvloeden, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen. Dit zijn activiteiten die de kans van optreden of de gevolgen van risico's beïnvloeden.

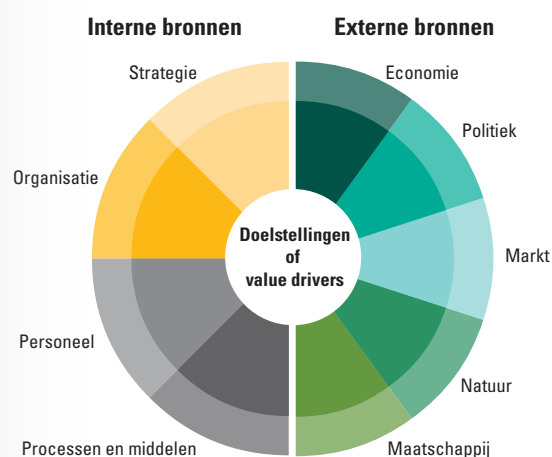
Risicomanagement moet een integraal onderdeel zijn van iedere onderneming en dus niet alleen een kwestie van netjes de eisen en regels naleven. Door risico's effectief te beheersen, maakt u minder onverwachte kosten, verspilt u minder tijd aan incidenten en krijgt u een betere concurrentiepositie. Veel onderdelen van risicomanagement zijn in feite met gezond verstand te bedenken. Daar zit echter ook de valkuil. Een gestructureerde aanpak leidt tot toegevoegde waarde. En dat is waar u naar op zoek bent!

Definitie risico

Elke onzekere gebeurtenis die een effect kan hebben op de realisatie van de doelstelling.



Voorbeeld risico identificatiemodel met verschillende interne en externe risicobronnen



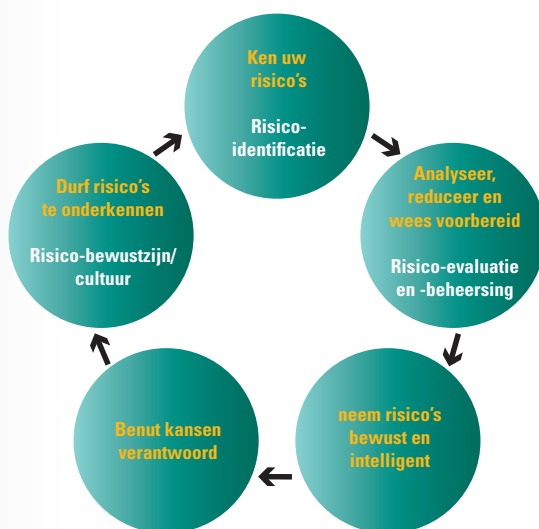
De logistiek voegt vanuit haar rol in de keten een extra dimensie toe: *borging van de kwaliteit van de keten*. De voorgeschreven eisen vanuit wet- en regelgeving zijn heel duidelijk voor de sector. De vraag is hoe men omgaat met de niet-voorgeschreven eisen om als bedrijf succesvoller te kunnen zijn. Heeft u de nodige kennis om aan het gewenste risicoprofiel te kunnen voldoen? Wat is dat profiel eigenlijk? Welke aanpak is er binnen de organisatie op het gebied van risicomanagement nodig en hoe organiseert u dat dan? En de belangrijkste vraag: waarom doet u aan risicomanagement?

Er zijn twee ontwikkelingen die het belang van risicomanagement in de logistieke sector versterken. Dat zijn de *toenemende kwetsbaarheid* en *complexiteit* van de logistieke ketens. Die kwetsbaarheid uit zich bijvoorbeeld in infrastructuur die verder verstopt raakt of de enorme afhankelijkheid van ICT. De complexiteit neemt toe door het aantal partijen dat betrokken is bij het leveren van een logistieke dienst.

1.2 Risicomanagement: hoe pakt u dat aan?

Succesvol omgaan met risicomanagement kent een aantal stappen. U moet risico's onderkennen, deze daadwerkelijk vaststellen en ze vervolgens analyseren. Bent u bereid om een bepaald risico te lopen? Of wilt u het liever afdekken? Daarbij moet u kansen niet uit het oog verliezen en hun succesfactoren waar mogelijk vergroten. Zo kunt u bewust risico's nemen en de kansen ervan benutten.

Risicomanagementproces



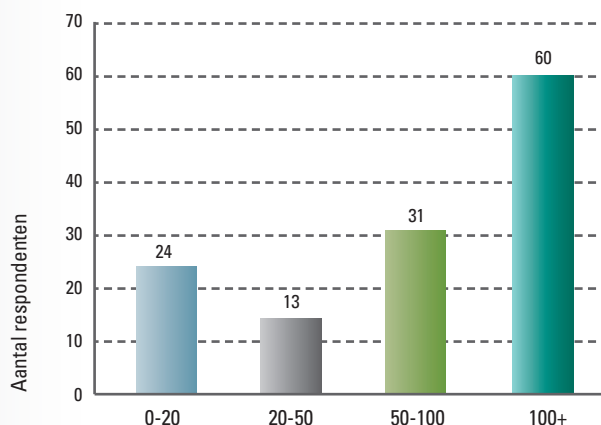
Aan de ene kant biedt risicomanagement dus bescherming tegen allerlei (financiële) tegenvallers en aan de andere kant leidt het tot een betere benutting van kansen. Samenvattend leidt risicomanagement tot betere beslissingen en daardoor creëert het toegevoegde waarde voor uw onderneming.

1.3 Onderzoeksopzet

Er zijn verschillende raamwerken die u inzicht geven in het risicomanagementbeleid binnen uw organisatie. Bijvoorbeeld het COSO framework, waarin aandacht wordt besteed aan strategische, operationele, reporting en compliance risico's. Maar denk ook aan ISO 31000.

In ons onderzoek hebben we gewerkt met de methodiek van de Risk Maturity index. Hiermee kunnen we duiden wat de impact van risicomanagement op uw organisatie is, en waarom bewustzijn hiervan belangrijk is. Het model laat zien in welke volwassenheidsfase het risicomanagementbeleid van een organisatie zich bevindt. Er zijn verschillende fases: van de beginnende informele fase en groeifase tot de volwassenheidsfase. In deze laatste fase worden samen met klanten en/of leveranciers risico's in kaart gebracht en keuzes gemaakt.

Onze enquête werd naar 790 leden van TLN verstuurd en daarvan hebben er 128 gereageerd. Dat is 16,2% van de genodigden, een goede score.

Figuur 1. Verdeling van de deelnemers naar personeelsomvang

Het onderzoek is gedurende twee weken in augustus dit jaar gedaan onder middelgrote en grote bedrijven uit met name de Kring Logistiek en Supply Chain (KLS), FENEX en Kwaliteit Distributeurs Nederland (KDN). Het onderzoek bestond uit een enquête met 35 stellingen (zie bijlage). Hierop kon geantwoord worden met geheel oneens (-2), oneens (-1), eens (+1) en geheel eens (+2). De minimale score die bedrijven konden halen was -70 punten en de maximale score 70 punten. De scores drukken alleen uit hoe gestructureerd risicomanagement is vastgelegd in de organisatie. Ze zeggen niets over de kwaliteit van de ondernemingen.

De enquête bestond uit vier categorieën:

Onderdeel A: Risico's erkennen en risicocultuur.

Onderdeel B: Risico's identificeren.

Onderdeel C: Risico's analyseren en afwegen.

Onderdeel D: Risico-informatie gebruiken bij besluitvorming.

De gepresenteerde mate van volwassenheid van risicomanagement is een zelfevaluatie en wordt in theorie vaak hoger ingeschat dan in werkelijkheid het geval is (onderzoek Nyenrode 2014). Om het onderzoek een praktijk impuls te geven hebben we de hoogst scorende bedrijven uit elk onderdeel geïnterviewd. In deze gesprekken hebben we de antwoorden getoetst aan de praktijk.

Het doel van het onderzoek is om tot effectief en efficiënt risicomanagement te komen. Door de status van risicomanagement in de sector te meten, de toegevoegde waarde vast te stellen en 'best practices' te delen. De aanpak en een aantal van de tools zijn echter ook bruikbaar voor kleinere bedrijven.

De best practices zijn:
 "Durf risico's te onderkennen",
 "Ken uw risico's",
 "Analyseer, reduceer en wees voorbereid",
 en als laatste "Neem risico's bewust en benut kansen"

Zowel enquête als bedrijfsbezoeken leverden interessante inzichten op. Een analyse vindt u in hoofdstuk 2. De conclusies en aanbevelingen staan in hoofdstuk 3.

hoofdstuk 2

analyse van de enquête

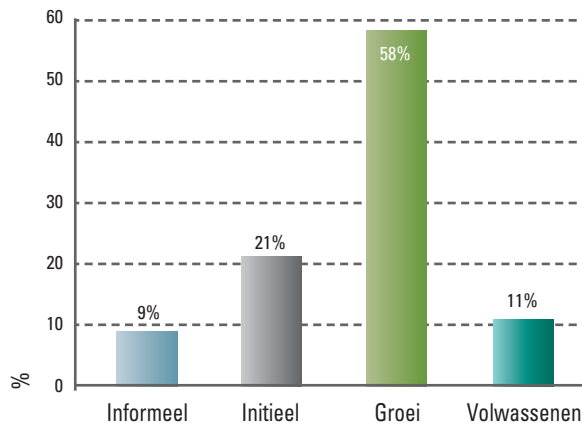


2.1 Uitkomsten enquête

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de meeste bedrijven (69%) een vorm van risicomanagement hebben geïmplementeerd. Van 11% van de deelnemende bedrijven kan worden gesteld dat ze een volwassen risicomanagementsysteem hebben. Met een gemiddelde score van +22 (op de bandbreedte -70 tot +70) hebben de deelnemers gemiddeld ongeveer twee derde van de 'best practices' geïmplementeerd.

Figuur 2 toont de verdeling van volwassenheid van risicomanagement in transport en logistieke dienstverlening

Figuur 2. Percentuele verdeling respondenten naar categorie



Informeel – 9% respondenten (score < 0)

Het kleinste deel van de deelnemers aan het onderzoek geeft aan geen formeel risicomanagement-systeem ingericht te hebben. *Informeel wil zeggen dat het risicomanagementproces en –raamwerk niet expliciet zijn uitgewerkt in een risicomanagementbeleid of -standaard en een bijbehorend handboek.* Denk bijvoorbeeld aan een beschrijving van de doelstellingen van risicomanagement, de risicobereidheid en de verantwoordelijkheden van directie en medewerkers. Het handboek beschrijft de methoden en technieken die gebruikt kunnen worden om risico's te identificeren, beoordelen, volgen en beheersen. De kwalificatie 'informeel' betekent niet dat risico's niet of onvoldoende worden beheerst. Alleen dat risico's en risicomanagement-maatregelen niet op papier staan of zijn vastgelegd.

Deze bedrijven kenmerken zich veelal door een sterke betrokkenheid van het hoogste management (veelal (mede)eigenaar) bij operationele werkzaamheden en besluitvorming. Zodra er iets mis dreigt te gaan, wordt de manager of directie geïnformeerd en meteen actie ondernomen. De belangrijkste reden om risico's niet expliciet vast te leggen, is de beperkte omvang van de organisatie. Ondernemingen met minder dan twintig medewerkers kunnen snel iedereen bereiken in geval van een crisis of incident. Men denkt vaak: "Waarom zou je risico's op papier zetten als je meteen actie kunt ondernemen?"

Een voordeel van risico's wel expliciet maken, is dat ze gedeeld kunnen worden. Binnen de organisatie, maar ook daarbuiten. Bijvoorbeeld met toezichthouders en belanghebbenden, zoals contractpartners en financiers. Door ze te delen, ontstaat een eenduidig begrip van de oorzaken én potentiële gevolgen. Dit vergroot het risicobewustzijn en geeft ondernemingen de mogelijkheid om zich voor te bereiden op bedreigingen, zoals de uitval van een ICT-systeem, het faillissement van een grote klant of een onvoorziene sneeuwbuï. *Veelal geldt dat preventieve maatregelen goedkoper zijn dan de (herstel)kosten of claims achteraf.* Bedrijven die de risico's expliciet maken, kunnen snel en adequaat reageren op incidenten. De afhankelijkheid van één of enkele personen is hierbij wel een zorg.

We raden bedrijven in deze fase aan om:

- ▶ **vast te stellen welke risicoinformatie met wie binnen en buiten de organisatie gedeeld wordt;**
- ▶ **met het directieteam vast te stellen waarom de onderneming aan risicomanagement wil doen;**
- ▶ **de belangrijkste risico's vast te leggen en belangrijkste oorzaken, gevolgen en beheersmaatregelen ten minste eenmaal per jaar opnieuw te beoordelen.**

Initieel – 21% respondenten (score 0-17)

Bedrijven die in deze categorie vallen, hebben op deelgebieden risicomanagement maatregelen geïmplementeerd, maar doen dat voornamelijk vanuit externe verantwoording of 'compliance'. Denk bijvoorbeeld aan de vereisten die worden gesteld aan vervoer van voedingsmiddelen of gevaarlijke stoffen. Hieraan voldoen is erg belangrijk om contracten en klanten te behouden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dan ook dat bedrijven met een TAPA-certificering ruim boven het gemiddelde scoren (31 punten).

Deze bedrijven zien risicomanagement vaak als een noodzakelijke voorwaarde, iets dat moet om klanten te kunnen bedienen en de positie in de waardeketen te kunnen behouden. Denk bijvoorbeeld aan veiligheids certificaten als TAPA FSR/TSR, ISO 28001 en/of AEQ-vereisten. Risicomanagement gaat echter verder dan voldoen aan veiligheid of douane-reglementen. Iedere onderneming heeft te maken met onder andere contractuele, personele, markt-, en kwaliteitsrisico's. Bedrijven in deze fase denken na over de toegevoegde waarde van risicomanagement en de mogelijkheid om bestaande risicomanagement-activiteiten te verbreden. De managementsystemen die zijn ingericht voor veiligheid en waarbij periodiek risico-evaluaties en audits worden uitgevoerd, bieden een goed fundament om het risicobereik te verbreden. Daarnaast bieden ze mogelijkheden om een breder risicomanagement-raamwerk op te zetten.

De belangrijkste uitdaging voor de verbreding van risicomanagementbereik ligt in het aantonen van de toegevoegde waarde van risicomanagement. Dit kan door incidenten te analyseren die zich bij vergelijkbare ondernemingen hebben voorgedaan of te laten zien hoe goed risicomanagement kan bijdragen aan het benutten van kansen. Bijvoorbeeld door naast transportactiviteiten ook opslag, handling en andere logistieke diensten aan te bieden. Zo wordt de positie in de waardeketen verbreed en dat kan financieel en strategisch aantrekkelijk zijn. Door deze diensten verandert het risicoprofiel echter ook. Denk bijvoorbeeld aan de aansprakelijkheid voor het niet nakomen van contractuele afspraken, uitval van de ICT-systemen of leegstand van de opslag. Onaangename verrassingen kunnen worden voorkomen door de risico's van dergelijke omvangrijke beslissingen goed af te wegen en te bepalen of er aanvullende maatregelen nodig zijn. Op deze manier ontstaat er een grotere kans op hoger rendement op de investering.

We raden bedrijven in deze fase aan om:

- ▶ **directie, management en medewerkers te trainen in risico- en kansbewust gedrag;**
- ▶ **een risicocoach aan te stellen die collega's helpt met de uitvoering van hun eerste risicomanagement-activiteiten;**
- ▶ **met interne en externe belanghebbenden na te denken over de vraag 'wat de toegevoegde waarde van risicomanagement kan zijn voor de onderneming'.**

Groei – 58% respondenten (score 18-35)

Deze groep is goed op weg, maar er is nog ruimte voor verbetering. *Het risicomanagementproces van deze bedrijven is vaak vastgelegd maar nog niet op alle niveaus in de organisatie geïmplementeerd en systematisch toegepast.* Ondanks een jaarlijkse risicoanalyse die gekoppeld is aan het jaarplanproces, wordt in geval van een nieuwe activiteit of investering geen expliciete risicoafweging gemaakt. Welke aansprakelijkheidsrisico's gelden er bijvoorbeeld voor het opslaan en vervoeren van gekoelde versproducten? Of wat gebeurt als het koelhuis door een brand gedeeltelijk verloren gaat en er niet geleverd kan worden?

Deze bedrijven zoeken vaak naar een geschikte manier om risicomanagement in de genen van de medewerkers te krijgen. Na een eerste risicoanalyse bestaat de kans dat de aandacht voor risico's verslapt en is reactivering noodzakelijk. Een externe partij, zoals een accountant of toezichthouder, stookt het vuurtje meestal weer op door er expliciet naar te vragen. Voor deze bedrijven is de toegevoegde waarde van risicomanagement nog beperkt, want de risico-kennis en -informatie die ze

tijdens de risicoanalyse verzamelen, wordt nauwelijks gebruikt in besluitvorming. Veel bedrijven worstelen met het dilemma of en hoe ze door moeten gaan met risicomanagement. Uit ons onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de deelnemende bedrijven in deze categorie worstelt met dit dilemma.

We raden bedrijven in deze fase aan om:

- ▶ **het risicobewustzijn te vergroten door een risicomanagementcultuur te creëren en open discussies over risico's binnen en tussen afdelingen te promoten;**
- ▶ **duidelijke verantwoordelijkheden voor het managen van risico's vast te stellen door risicomanagement te koppelen aan de reguliere 'planning en control' (P&C) cyclus en rapportagestructuren;**
- ▶ **de rol van risicocoach uit te breiden met het kritisch evalueren van de resultaten van de risicoanalyse.**

Volwassen – 11% respondenten (score > 35)

Van alle bedrijven die deelnamen aan het onderzoek, geeft ongeveer 1 op de 10 aan dat ze in het algemeen aan de risicomanagement 'best practices' voldoen. *Dit betekent dat ze actief risico's identificeren, beoordelen en evalueren, en op tijd actie ondernemen om risico's te verminderen of een kans te benutten.* Dit doen ze omdat ze geloven dat de winstgevendheid, groei en continuïteit beter gewaarborgd zijn door op een gestructureerde manier na te denken over onzekere gebeurtenissen die doelstellingen van het bedrijf in gevaar kunnen brengen.

Uit onderzoek van de [Wharton Business University](#) blijkt dat beursgenoteerde bedrijven die een meer volwassen risicomanagementsysteem hebben juist in moeilijke tijden betere en stabielere (financiële) prestaties leveren. Zeker in deze tijd waarin marges onder druk staan en kostenbesparing tot een strategische doelstelling is verheven, ondersteunt risicomanagement de besluitvorming. Anders dan beursgenoteerde bedrijven worden familiebedrijven minder dwingend gestuurd op financiële voorspelbaarheid en (korte termijn) resultaat. Een incidentele afwijking van het geplande resultaat kan geaccepteerd worden. Bij beursgenoteerde ondernemingen leidt een incident met financiële impact vaak direct tot een koersdaling en verlies van aandeelhouderswaarde. Dit verschil in risicobereidheid en -acceptatie neemt niet weg dat risicomanagement een nuttig instrument kan zijn om uw onderneming op koers te houden en voor te bereiden op ongeplande omstandigheden en incidenten.

Ondanks dat deze bedrijven systematisch risicomanagement toepassen, worden ze soms toch verrast door onverwachte gebeurtenissen. Een voorbeeld is de [aswolk in IJsland](#) die de halve logistieke wereld in haar greep hield. Of een [cyberaanval](#) die vertrouwelijke klantgegevens onttrekt aan uw ERP-systeem of data zelfs bewust 'verminkt' of gijzelt in ruil voor losgeld. Het is hoogstwaarschijnlijk ondoenlijk om alle risico's te kennen en ze op een juiste manier in te schatten qua gevolgen en moment van optreden. Toch zorgt risicomanagement ervoor dat u met de aanwezige kennis binnen uw onderneming zo goed mogelijk zicht krijgt op onzekerheden die het toekomstig succes van uw onderneming kunnen bedreigen. Hierdoor kunt u op tijd actie ondernemen of een plan B bedenken. Deze risicobeperkende maatregelen zijn in rustige tijden vaak beter af te wegen en minder kostbaar dan tijdens een crisis, want dan regeert stress en paniek. De bedrijven met een volwassen risicomanagementsysteem merken dat het rust, helderheid en waarde oplevert.

We raden bedrijven in deze fase aan om:

- ▶ **risicomanagement en financiering te optimaliseren om de totale risicokosten te verlagen;**
- ▶ **risico-informatie expliciet op te nemen in besluitvorming, zoals investeringen, prijsstelling, contractvoorwaarden, partnerkeuze en afweging certificering;**
- ▶ **een interne auditfunctie in te richten (of uit te besteden) voor de periodieke beoordeling van de effectiviteit van geïmplementeerde beheersmaatregelen.**

Resultaten uitgesplitst naar de vier risicomanagement-onderdelen

Het onderzoek toont aan dat een meer volwassen risicomanagementproces gepaard gaat met relatief gelijkmatige scores over de verschillende onderdelen van risicomanagement: risicocultuur (onderdeel A), risico-identificatie (onderdeel B), risicoanalyse (onderdeel C) en besluitvorming (onderdeel D).

Bedrijven in de groepen 'Groeï' en 'Volwassen' scoren gelijkmatig op alle onderdelen. De groepen 'Informeel' en 'Initieel' scoren met name hoog op cultuur en risico-identificatie en significant minder op risicoanalyse en besluitvorming.

Statistieken tonen dat de afwijking in de scores van de groepen 'Informeel' en 'Initieel' acht keer zo hoog is als die van 'Groeï' en 'Volwassen'.

Volwassen risicomanagement kenmerkt zich door de gelijkmatige kwaliteit van risicomanagementactiviteiten over het gehele proces. Minder volwassen risicomanagementprocessen vertonen deze gelijkmatigheid niet.

2.2 Opvallende resultaten

In onderstaande kaders staan interessante conclusies naar aanleiding van een aantal nader geanalyseerde kruisverbanden.

I De omvang van de onderneming, gemeten in het aantal medewerkers, is nauwelijks van invloed op de volwassenheid van risicomanagement. De bedrijven die gemiddeld het hoogst (25 pnt) scoren hebben 50 tot 100 medewerkers. De categorie met meer dan 100 medewerkers scoort net als de categorie met minder dan 20 medewerkers rond het gemiddelde (21 pnt). De categorie 20 tot 50 scoort relatief het laagst (15 pnt).

II Risicomanagement is uw keuze, de mate van volwassenheid hangt samen met de veronderstelde meerwaarde. Deze publicatie heeft als doel de meerwaarde van risicomanagement voor bedrijven in de transport en logistieke sector beter te duiden. We zijn ervan overtuigd dat effectief risicomanagement waarde toevoegt en blijvend bijdraagt aan een betere bedrijfsvoering. Door uw onderneming voor te bereiden op bekende risico's kunt u niet alleen de schade en verliezen beperken, maar ook uw reputatie beschermen. Aan u de keuze om verder te groeien in risicomanagement of een alternatieve route te kiezen.

73% van de deelnemers aan het onderzoek geeft aan dat de meeste incidenten niet als een verrassing komen. Betekent dit dat hoewel de risico's bekend zijn, het ondernemingen niet lukt om ze weg te nemen?

Top 5 sterke en zwakke punten

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de vijf best en slechtst gescoorde vragen.

Tabel 1: Top 5 sterke punten.

Risicomanagement-onderdeel		% respondenten 'eens' of 'volledig eens'	Gemiddelde score (-2 tot 2)
1.	Onze organisatie is zich bewust van de belangrijkste risico's	96%	1,3
2.	Onze organisatie stimuleert medewerkers om risico's te melden	92%	1,2
3.	Onze organisatie neemt gericht actie op risico's	91%	1,1
4.	Onze organisatie overlegt met de opdrachtgevers over de risico's	90%	1,1
5.	Onze organisatie weegt risico's expliciet mee bij nieuwe activiteiten en investeringen	93%	1,1

Tabel 2: Top 5 zwakke punten.

Risicomanagement-onderdeel		% respondenten 'oneens' of 'volledig oneens'	Gemiddelde score (-2 tot 2)
1.	Wij drukken de gevolgen van risico's uit in geld	53%	-0,1
2.	Risico's worden bewust overgedragen aan partners	48%	0,1
3.	Risicobereidheid (hoeveel risico is acceptabel?) is expliciet gedefinieerd en intern gecommuniceerd	48%	0,1
4.	We hebben altijd een plan B voor belangrijke verstoringen	39%	0,3
5.	Risico's zijn expliciet gerelateerd aan de bedrijfsdoelstellingen	36%	0,3

Interessante constatering zijn:

- ▶ Ondernemingen scoren het best op risicocultuur (transparantie) en dan met name op het bewustzijn van risico's bij het uitvoeren van activiteiten en het nemen van (strategische) beslissingen.
- ▶ Ondernemingen scoren het slechtst op het expliciet uitdrukken van de gevolgen van risico's in geld (marge-killer), en op het evalueren van deze gevolgen ten opzichte van de risicobereidheid van de onderneming.
- ▶ Veel ondernemingen blijken geen plan B te hebben in het geval van belangrijke verstoringen. Vanuit bedrijfscontinuïteit raden we aan om hierover na te denken.
- ▶ Het overleg met opdrachtgevers over risico's wordt gezien als sterk punt, terwijl het bewust overdragen van risico's aan partners als zwak punt genoemd wordt. Opdrachtgevers zullen zo veel mogelijk risico's bij de logistieke dienstverleners en expediteurs proberen neer te leggen, variërend van aansprakelijkheids-, debiteuren-, contractuele en zelfs weerrisico's. Dat is op zich acceptabel, zolang deze risico's binnen de risicobereidheid van de logistieke dienstverleners en expediteurs vallen of u voor deze risico's gecompenseerd wordt. Voorbeelden hiervan zijn een hogere tariefstelling of een premie die naar een onderlinge verzekeringsmaatschappij overgemaakt moet worden. Bedenk dat onzekerheid net als tijd een prijs heeft, die expliciet meegewogen dient te worden in commerciële beslissingen.

Beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare risico's

In de opsommingen hieronder staan de vijf risico's die volgens de deelnemers aan het onderzoek het meest respectievelijk het minst beïnvloedbaar zijn.

Meest beïnvloedbaar:

1. debiteurenrisico;
2. onvoldoende informatievoorziening binnen de organisatie;
3. uitval van IT-systemen;
4. verlies van belangrijke klant aan concurrent;
5. verlies van sleutelpersonen.

Deze risico's hebben hun oorzaak in de organisatie en worden veroorzaakt door falende processen, systemen of mensen.

Minst beïnvloedbaar:

1. veranderingen (internationale) wet- en regelgeving;
2. extreem weer;
3. piraterij, vandalisme, overval;
4. cybercrime;
5. uitval IT-systemen door stroomstoring.

Een veelgehoord argument om niet in risicomanagement te investeren, is dat je risico's die van buiten de organisatie komen niet kunt beïnvloeden. En dat zijn juist de risico's met de grootste gevolgen. Zoals het faillissement van een grote klant, wijzigingen in milieuwetgeving, een vulkaanuitbarsting, extreem weer, cybercriminaliteit of de opkomst van 3D-printing. Die laatste ontwikkeling kan vergaande gevolgen hebben voor de supply chain van producerende bedrijven, en daarmee voor de Nederlandse transport- en logistieksector.

hoofdstuk 3

conclusies en aanbevelingen



3.1 De sector Transport en Logistiek is de goede weg ingeslagen, én het is tijd voor 'the next step'

De sector Transport en Logistiek gaat steeds bewuster om met de risico's die in de dagelijkse praktijk voorkomen. Tegelijkertijd blijkt dat veel ondernemers beslissingen nemen op basis van hun onderbuikgevoel. Dat is natuurlijk kenmerkend voor ondernemerschap, maar een nuancering is op zijn plaats. Want het nieuwe tijdperk stelt nieuwe eisen. Stel uzelf daarom de vraag of de manier waarop u met risicomanagement omgaat, nog past bij de snelheid en omvang van de veranderingen die zich nu voordoen. Zijn de gecalculeerde risico's van voorheen nog actueel, of verdienen ze aanscherping? Tenslotte staat de continuïteit van uw bedrijf altijd voorop, wat er ook gebeurt. Het is dan ook tijd voor de volgende stap in de route van bewustzijn naar een volwassener aanpak van risicomanagement. Hieronder een aantal aanbevelingen over hoe daar te komen.

“Van de waan van de dag, naar de dag van de waan”

I De toegevoegde waarde van risicomanagement moet helder zijn

Wij durven de stelling aan dat structureel risicomanagement altijd van toegevoegde waarde is. Door risico's te identificeren en vast te leggen, beschermt u uw bedrijf niet alleen tegen mogelijke tegenvallers (what-if-scenario's), maar stelt u zichzelf ook in staat om kansen beter te benutten.

Praktijkvoorbeeld I - Business Contingency

U zet uw bestaande business voort met een uitgewerkt calamiteitenplan. Hierin beschrijft u wat u doet bij bijvoorbeeld brand of diefstal. U omschrijft de acties die u uitvoert, en laat zien hoe u de continuïteit van de keten van uw opdrachtgever waarborgt. Dit heeft een positief effect op de betrouwbaarheid die u uitstraalt naar bestaande en potentiële nieuwe opdrachtgevers. Kunt u een doordachte aanpak presenteren, dan zullen zij eerder geneigd zijn u als partner te kiezen.

II Risicomanagement moet periodiek op de agenda staan

Risicomanagement gaat natuurlijk niet alleen over de risico's op brand of een andere calamiteit. Als ondernemer heeft u altijd toekomstplannen voor uw onderneming: de wens om te groeien in omvang én kwaliteit. Maar het kan zijn dat u er door de waan van de dag niet aan toekomt om écht goed over de kwaliteit van uw risicomanagement na te denken. Of plant u elk jaar een moment in om hierover te discussiëren met uw managementteam?

Praktijkvoorbeeld II - Overname

Stel, u heeft een overname gedaan. Of deze succesvol wordt, hangt voor een groot deel af van de manier waarop u twee verschillende culturen integreert. Misschien gaan de medewerkers uit het nieuwe bedrijfsonderdeel anders om met risico's en verbetering van bestaande processen. Wat als uw onderneming zich actief bezighoudt met risicomanagement, maar het bedrijf waarmee u fuseert niet? Hoe integreert u risicomanagement dan in de nieuwe organisatie? En belangrijker, hoe reageren uw 'nieuwe' klanten erop?

Structureel risicomanagement helpt u niet alleen de risico's vast te stellen (bewustwording), maar ook keuzes te maken in hoe u met deze risico's omgaat (actie en resultaat). Hiermee maken u en uw collega's als organisatie een professionelere indruk op uw opdrachtgevers en leveranciers.

“Risicomanagement brengt u rust, helderheid en toegevoegde waarde”

III Risicomanagement is maatwerk, maatwerk, en... maatwerk

Elke organisatie is anders en dat geldt zeker binnen onze sector. Er bestaat dan ook geen “one-size-fits-all” binnen risicomanagement. Het is afhankelijk van simpele zaken als omvang, complexiteit en breedte van de logistieke dienstverlening. Het is goed mogelijk dat risico management wordt afgedwongen door uw klanten. Heeft u geen business continuity plan dan is er geen ‘license to operate’.

Praktijkvoorbeeld III – Nieuwe markt betreden

Stel, u overweegt in een nieuwe markt te stappen of een grote investering te doen. Dan geven we u graag de volgende drie vragen mee om tot een verantwoorde beslissing te komen:

- 1. Heeft u, met de kennis van nu, inzicht in de risico's die een rol kunnen spelen? Denk aan interne en externe risico's.**
- 2. Heeft u voldoende risico-informatie om tot een goede afweging en verantwoorde besluitvorming te komen, die recht doet aan uw strategie en risicobereidheid?**
- 3. Worden de risico's voldoende overgedragen aan uw partners en meegenomen in de contractvoorwaarden en prijsstelling? En hoe worden deze beheersmaatregelen gemonitord en eventueel bijgestuurd?**

Om optimaal te kunnen ondernemen, is het belangrijk dat u risicomanagement langs de zijlijn meeneemt. Zo kunt u uw buikgevoel testen en in cijfers uitdrukken. U creëert hiermee rust, helderheid en toegevoegde waarde. Uw aanpak en de impact hiervan op uw organisatie, is afhankelijk van uw bedrijfsprofiel.

IV Risicomanagement is het nieuwe onderscheidend vermogen

De sector is op de goede weg, maar ruimte voor verbetering is er altijd. Om de klant morgen beter te bedienen dan vandaag, is continu verbeteren noodzakelijk. Daarbij moeten wij en u altijd rekening houden met de specifieke situatie van uw organisatie, tegen de achtergrond van een snel veranderende wereld. Vergis u niet: actief en structureel risicomanagement kan u net dat ene voordeel bieden, waardoor verladers eerder voor uw bedrijf kiezen.

Praktijkvoorbeeld IV - Toegevoegde waarde

De markt wordt complexer en technologie een steeds bepalender element in de bedrijfsvoering. Stelt u zich binnen deze context wel eens de vraag wat uw toegevoegde waarde is? Wat doet u anders dan uw concurrenten? En waarom gaat die potentiële klant voor u kiezen? Allemaal vragen die wij vaker hebben gehoord. Risicomanagement is er misschien een antwoord op. Tenslotte biedt het vertrouwen en borgt het de kwaliteit van uw logistieke activiteiten.

“Risicomanagement geeft invulling aan continue verbeteren”

3.2 Belangrijke stappen op weg naar een succesvollere risicocultuur

Risico's zijn gebeurtenissen die zich in de toekomst voor kunnen doen, met onbekende gevolgen en kansen van optreden. Van medewerkers, managers en directeurs wordt verondersteld dat ze al deze onzekere gebeurtenissen tijdig identificeren, er een betrouwbare analyse van maken en maatregelen treffen die effectief maar niet te duur zijn. Dit vraagt nogal wat van de organisatie; het lijkt een onmogelijke opgave. Of toch niet?

In deze sectie willen we u een aantal handreikingen bieden die u op weg kunnen helpen naar een goed risicomanagementbeleid, waarin risico-informatie een belangrijke rol speelt in de besluitvorming. Dit betekent dat risico's niet over- of onderschat worden als gevolg van subjectieve inzichten of gevoelens, maar dat ze objectief worden geanalyseerd. Belangrijk hierbij is dat risicomanagement geen eenmalige activiteit, maar een proces is, waarbij de ontwikkeling van het risico structureel wordt gevolgd. Hieronder beschrijven we een aantal concrete handvatten die als 'best practice' in de sector gelden, onderverdeeld naar de vier onderdelen van het risicomanagementproces.

1. Durf risico's bespreekbaar te maken

- ▶ Cultuur: creëer en onderhoud een open dialoog met managers en medewerkers, zodat risico-informatie eenvoudig door de organisatie stroomt.
- ▶ Nodig al uw medewerkers uit mee te denken over risico's en – indien relevant – om ze centraal te melden (denk daarbij ook aan bijna-ongelukken). Dit kan anoniem via een intranetsite of ideeënbuis, of niet-anoniem bij een vertrouwenspersoon of leidinggevende.
- ▶ Risico-informatie is niet geheim, deel deze dus actief. Maak incidentenrapportages inzichtelijk en beloon of vier verbeteringen openlijk.

“Het TLN-keurmerk dwingt ons na te denken en dingen te beschrijven”

“Groeit van ons expeditiebedrijf vergt verdergaande professionalisering van de organisatie; dat betekent meer structuur, beleid en vastlegging – zeker ook ten aanzien van risicomanagement”

“Risicomanagement zou binnen ons bedrijf nog breder ingestoken mogen worden, en de afdeling Transport eerder betrokken bij de uitwerking”

2. Breng uw risico's in beeld

- Organiseer ten minste eenmaal per jaar een bijeenkomst (bijv. 'Dag van de Waan') met het managementteam, en één met medewerkers. Voer hierin open, veilige en interactieve discussies, waarbij u risico's identificeert en analyseert en kijkt naar mogelijke gevolgen, kans van optreden, de huidige maatregelen en verbeteracties.
- Gebruik een risico-identificatiemodel om er zeker van te zijn dat de risico-analyse volledig is. Dit model biedt een overzicht van interne en externe risicobronnen, en vergroot het risicobewustzijn.
- Leg risico's en hun belangrijkste oorzaken en beheersmaatregelen systematisch en centraal vast, zodat de ontwikkelingen eenvoudig gevolgd kunnen worden.

"Vertaal de potentiële schade van een lijnstop bij een klant naar Euro's"

"Wat veelvoorkomende schades betreft, zijn we 'door schade en schande' wijs geworden. Op weinig voorkomende incidenten zijn we totaal niet voorbereid"

"Onze verkoopafdeling werkt met een standaard menukaart: voor aanvullende behoeftes en/of meer onzekerheden wordt een hogere vergoeding of betere waarborging gevraagd"

3. Analyseer, reduceer en wees voorbereid

- Definieer en communiceer de risicobereidheid van uw onderneming. Tot op welke hoogte zijn risico's acceptabel? Doe dit bij voorkeur in financiële en kwalitatieve termen, zoals 'veiligheid' en 'reputatie'.
- Druk de gevolgen van een risico uit in een bedrag en vergelijk dit met de risicobereidheid. Indien de potentiële impact groter is dan de risicobereidheid, kies dan een of meer risico-strategieën: oorzaken wegnemen (bijv. door preventieve beheersmaatregelen), gevolgen overdragen (bijv. door contractvoorwaarden, uitbesteden of verzekeren), het risico accepteren, of, als het echt niet anders kan, stoppen met de activiteit.
- Bedenk voor risico's met een (zeer) grote impact een bedrijfscontinuïteitsplan. Zulke risico's zijn bijvoorbeeld bedrijfsverstoringen als gevolg van brand, staking, slecht weer of ICT-uitval. In het plan worden alternatieve routes, werkwijzen of prioriteiten vastgelegd die er tijdens het incident voor zorgen dat uw belangrijkste klanten bediend worden, en dat de gevolgen van het incident beperkt blijven. Een goede voorbereiding geeft rust tijdens de dagelijkse operatie, helderheid in geval van een crisis en creëert waarde. Bovendien zijn de benodigde middelen voorhanden.

"Mindere resultaten vergroten de bereidheid om risico's te nemen, terwijl juist een verantwoorde houding vereist is"

"Vorbereiding voorkomt paniek en verwarring, en geeft rust"

4. Neem risico's bewust, en benut kansen verantwoord

- ▶ Gebruik risico-informatie bij belangrijke beslissingen over bijvoorbeeld een nieuwe strategie, (her) financiering, (des)investering of overname. Wanneer u van tevoren inzicht heeft in de onzekerheid die een beslissing mogelijk met zich meedraagt en wat de gevolgen daarvan kunnen zijn, bent u in staat uw besluitvorming te verbeteren. Vraag eventueel externe experts om u uit te dagen en van nieuwe inzichten te voorzien.
- ▶ Draag bewust risico's over aan contractpartners, of accepteer ze tegen een redelijke prijs en condities. Risico en onzekerheid zijn namelijk geld waard, en ze schuilen in elke beslissing.
- ▶ Volg de risico-overwegingen na uw beslissing, bijvoorbeeld tijdens de voortgang van een project. Aannames en risico's kunnen veranderen en moeten daarom opnieuw overwogen worden.
- ▶ Weeg de effectiviteit van de huidige beheersmaatregelen mee in de risico-analyse. Toets regelmatig of uw verzekeringsdekkingen nog aansluiten bij uw veranderde risicoprofiel en laat deze zo nodig aanpassen.

“Risicomanagement staat maandelijks op de agenda van onze directie”

“Bewustwording leidt tot betere afspraken”
 “Neem strategische keuzes als grondslag”

“Als u het durft, levert risicomanagement uw onderneming waarde en geld op!”

Samenvattend

Uw bedrijf heeft een cruciale positie in de keten van uw opdrachtgever. De steeds complexer wordende wereld is vol onzekerheden en risico's die deze rol kunnen beïnvloeden. Risicomanagement is geen tijdsverspilling of dure activiteit, maar een middel om beter afgewogen beslissingen te nemen. Ieder besluit is toekomstgericht en wordt dus beïnvloed door onzekerheid. Door de gevolgen van risico's tijdig te (her)kennen, kunnen fouten en verliezen voorkomen worden en kansen beter benut.

We adviseren u om uw onderneming te analyseren, zodat u kunt vaststellen op welke (deel)gebieden er ruimte is voor verbetering.

We hebben geprobeerd duidelijk te maken dat risicomanagement wel degelijk bijdraagt aan de vermindering van risico's en de impact ervan. Niet door altijd de oorzaak weg te nemen of de kans van optreden te verlagen, maar juist door de gevolgen ervan te beperken met een goede voorbereiding en gerichte beheersmaatregelen.

Vooraf bij de minst beïnvloedbare risico's kan een goede voorbereiding ervoor zorgen dat u uw bedrijfsactiviteit kunt voortzetten. Door inzichtelijk te maken welke klanten ten tijde van capaciteitsuitval bediend moeten worden, alternatieve verwerkingsroutes te kennen of contractuele afspraken te maken met concullega's voor tijdelijke uitbesteding, kunt u beter uw garanties afgeven.

Kortom, een goede voorbereiding geeft rust, helderheid en waarde. En belangrijk: dit verhoogt eveneens het vertrouwen van uw opdrachtgever in de professionaliteit van uw organisatie.

bijlage

Enquetevragen:

Onderdeel A: Risico's erkennen en risicocultuur

Onze organisatie is zich bewust van de belangrijkste risico's
 De meeste incidenten komen niet als een verrassing
 Onze organisatie stimuleert medewerkers op het melden van een risico
 Onze organisatie neemt incidenten expliciet mee in beoordelingsgesprekken
 Onze organisatie neemt gericht actie op risico's
 Onze organisatie werkt vooral onder invloed van externe belanghebbenden aan risicomanagement
 Onze organisatie communiceert openlijk over risico's en deze worden gedeeld en gecommuniceerd in het werkoverleg
 Onze organisatie overlegt met de opdrachtgevers over de risico's

Onderdeel B: Risico's identificeren

Onze organisatie betreft iedereen bij het identificeren van risico's
 Risico's zijn expliciet gerelateerd aan de bedrijfsdoelstellingen
 Risicobereidheid (hoeveel risico is acceptabel?) is expliciet gedefinieerd en intern gecommuniceerd
 Onze organisatie bespreekt en communiceert risicobereidheid met onze opdrachtgevers
 Onze organisatie gebruikt externe en interne deskundigen bij risico-inschatting en beoordeling
 Onze organisatie legt risico's centraal vast
 Onze organisatie deelt actief risico informatie
 Binnen onze organisatie inventariseren wij jaarlijks risico's
 Iedereen binnen onze organisatie draagt risico's aan
 Wij benoemen de oorzaken en gevolgen van risico's expliciet

Onderdeel C: Risico's analyseren en afwegen

De gevolgen van risico's aan de risicobereidheid toetst onze organisatie
 Onze organisatie neemt de effectiviteit van huidige beheersmaatregelen mee in risico-analyse
 Wij beoordelen de gevolgen van risico's kwalitatief (bijv. kwaliteit, reputatie, vertraging/ levertijd)
 Wij drukken de gevolgen van risico's uit in geld
 De dekking van verzekeringen en voorzieningen worden expliciet meegewogen in de beoordeling van de gevolgen
 Onze organisatie is in staat om tijd en geld te steken in die verbeteringsmaatregelen die het meeste effect opleveren
 Onze organisatie wijst expliciet een risico/actie eigenaar aan voor acties voor het implementeren van maatregelen
 De directie volgt actieplannen actief
 We hebben altijd een plan B voor belangrijke verstoringen

Onderdeel D: Risicoinformatie gebruiken bij besluitvorming

Onze organisatie inventariseert, bespreekt en legt nieuwe activiteiten en investeringen vast
 Onze organisatie weegt risico's expliciet mee in het ondernemen van nieuwe activiteiten en investeringen
 Beslissingen kunnen in een later stadium worden teruggedraaid als gevolg van een wijzigend risicoprofiel
 Plannings- en besluitvormingsprocessen zijn formeel vastgelegd
 Risico's worden bewust overgedragen aan partners
 Risico's worden geaccepteerd en meegenomen in de contractvoorwaarden en prijsstelling
 Onze organisatie is zeer goed in staat onze vooraf gestelde bedrijfsdoelstellingen te realiseren met minimale afwijking
 Wij gebruiken bewust verzekeringen om onze risico's te reduceren

Colofon

Dit is een uitgave van ABN AMRO. Het rapport is geschreven in opdracht van ABN AMRO, Aon Risk Solutions, TLN/FENEX en TVM verzekeringen.

Auteurs

ABN AMRO

Bart Banning, Sector banker Transport en Logistiek
Rahied Alidjan, Sector analist Transport en Logistiek

TLN/FENEX

Liesbeth Slappendel, Manager TLN Logistiek & Supply Chain/FENEX

Babiche van de Loo, Secretaris Beleid en Deelmarkten TLN

Robert van Leewen, Researcher TLN

Hélène Minderman, Secretaris Beleid en Deelmarkten TLN

Aon Risk Solutions

Ronald Elverding, Risk Consultant

Emanuel van Zandvoort, Managing Consultant

TVM verzekeringen

René Nobels, Manager expertisecentrum

Met dank aan

Tom van Hofwegen, Dobbe Transport B.V.

Chris Brinkhof, Ewals Holdings B.V.

Andre Ijselstijn, Koninklijke Rotra Groep

Ron Lam, CB Logistics

Jasper van Luik, NewCorp Logistics

Mario Scholten, Bode Scholten B.V.

Jos Klaver, Bijvoet Distributie B.V.

Redactie

Tekstwerf

Fotoverantwoording

Shutterstock

Distributie

<https://insights.abnamro.nl/>

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

© ABN AMRO, 19 november 2014

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijke toestemming is verkregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 19 november 2014.



abnamro.nl/transport