

RISICOMANAGEMENT IN DE BOUW:

'Een veranderde manier van denken kan je verder helpen'

Risicomangement is een thema van betekenis voor bedrijven in de bouw. Onderzoekers van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen zijn in de vorm van een risicolab samen met vertegenwoordigers van bouwbedrijven op zoek gegaan naar antwoord op de vraag wat er speelt als het gaat om risicomangement in de bouw. Welke stappen moet een bouwbedrijf nemen om risicomangement binnen de organisatie verder te helpen? En hoe kunnen andere organisaties daar hun voordeel mee doen?

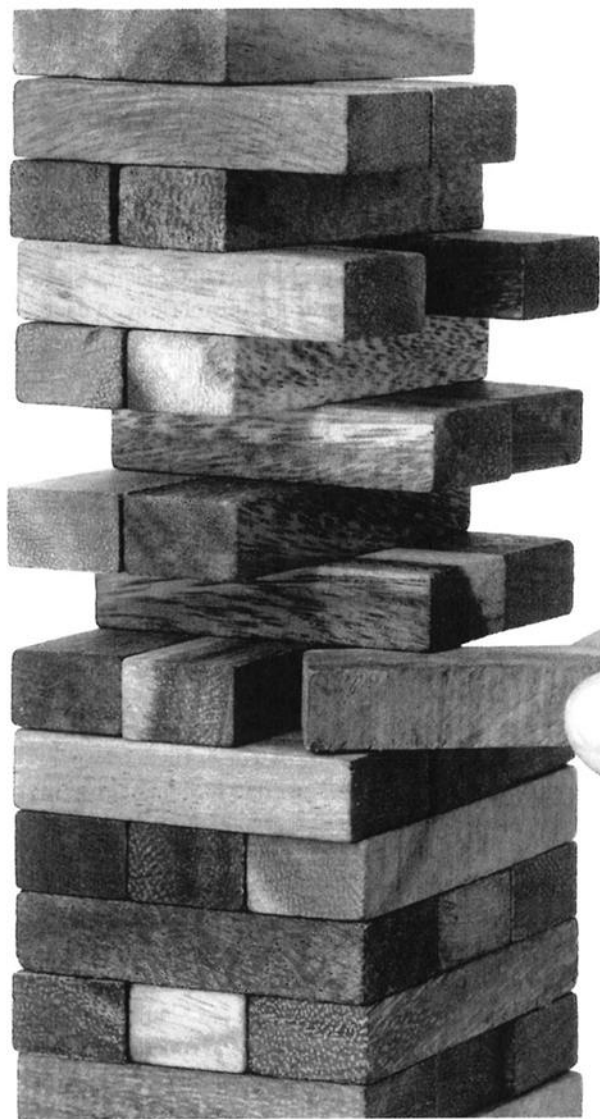
De vijf bouwbedrijven uit het risicolab willen weten welke stappen zij moeten nemen om risicomangement binnen hun organisatie naar een volgend niveau te tillen. Daarbij helpt het om ervaringen uit te wisselen. Bovendien helpt het om vanuit de theorie een goede focus aan te brengen in het risicomangement: risicomangement verbind je eerst en vooral met de strategische doelstellingen van de onderneming. Daarin maakt het eerst onderdeel uit van je diagnostic controls volgens het raamwerk van Simons (1995). Het is een tool die je aandacht concreet richt op de risico's verbonden aan het realiseren van de strategie. Stap één is om dat scherp te krijgen. De onderzoekers delen hun observaties waarvan zij denken dat ze ook interessant zijn voor andere organisaties. Door de ontmoeting tussen wetenschap en praktijk kan een organisatie soms concrete stappen maken en een beweging inzetten.

Projecten

Werken in projecten is inherent aan de bouw. Het ligt daarom voor de hand dat risicomangement zich eerst richt op projectrisico's. Ook dit is omgeven door complexiteit. We kennen de voorbeelden van bouwprojecten die zich ontwikkelen tot een drama of een blunderput. Hoewel projecten verschillen in omvang en complexiteit, geldt dat het essentieel is te borgen dat je leert van ervaringen

uit eerdere projecten. Een interessante observatie is dat de deelnemende bedrijven vrij gedetailleerd inzicht hebben in de lopende projecten en de projecten die zijn uitgevoerd, maar dat veel minder inzicht bestaat in de opdrachten die het bouwbedrijf niet heeft verkregen.

Een systeem van risicomangement of een control-systeem, vraagt om gestructureerde analyse van alle beschikbare informatie. Een degelijke analyse kan helpen fouten te voorkomen en faalkosten terug te dringen. Daarvoor is het vooral beslissend om op een creatieve en vernieuwende manier te kijken naar het beschikbare cijfermateriaal. Bijvoorbeeld door iemand van buitenaf of door een medewerker van de organisatie die hier niet rechtstreeks bij betrokken is. Een waardevolle aanvulling is om de dataset met informatie over de projecten te analyseren in samenhang met de ontwikkeling van externe factoren. Bijvoorbeeld: bij werkzaamheden in de buitenlucht geldt dat de productiviteit terugloopt als het buiten erg warm is. Hiervoor kun je de impact berekenen en meenemen in de projectcalculatie als dit van betekenis blijkt. Het belangrijkste is een basisinstelling om op creatieve wijze alle informatie te verzamelen die kan helpen om licht te laten schijnen op de resultaten van een project. Het diagnostic control system wint daarmee aan betekenis en de resultaten ervan winnen aan zeggingskracht.



'Risicovol project? Laat iemand die niet direct betrokken is meedenken over de risico's'

Risicomanagement/besluitvorming

Ergens moet de organisatie over een sensitiviteit beschikken dat een bepaald project risicovol is, meer dan gewoonlijk het geval is. Daarna volgt het thema besluitvorming. Hier is met nadruk bij stilgestaan. De intuïtie van mensen om tot een goed oordeel te komen schiet in veel gevallen tekort. Met intuïtie kom je er niet, we moeten ons trainen om op een gestructureerde manier naar risico's en informatie over risico's te kijken. In het bijzonder bij zeer grote of complexe en risicovolle projecten. Bij een dergelijk project moet je naar een andere modus schakelen en niet meer vertrouwen op ervaring alleen. Het thema groupthink komt hierbij naar voren. Zijn alle denkbare projectrisico's in beeld? Brainstorm werkt daarbij niet effectief, zeker niet in een

groep waarin mogelijk niet elke deelnemer geneigd is vrijuit te spreken. Het gaat er juist om 'out of the box' te denken, bijvoorbeeld ondersteund door inbreng van buitenaf. Bij een risicovol project geldt het advies om iemand die niet direct betrokken is te laten meedenken over de risico's.

Naast risicomanagement op het niveau van projecten, blijkt dat risicomanagement op een niveau hoger minder vanzelfsprekend is. Hierbij gaat het om het structureel doordenken van scenario's voor de lange termijn en de vraag hoe deze scenario's de realisatie van de strategie kunnen raken. In het bijzonder blijkt dat de afhankelijkheid van klanten en leveranciers zich kan ontwikkelen tot een risicofactor van betekenis. Zeker als die klanten ervoor zorgen dat de aannemer meer risico's tot zich moet ne-

RISICOLAB

Het risicolab is een werkvorm waarin onderzoekers en vertegenwoordigers uit de praktijk in een aantal bijeenkomsten bij elkaar komen om een thema in diepte te bespreken. Onderzoekers van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) hebben één kick off-bijeenkomst gefaciliteerd en daarna vijf themabijeenkomsten in de periode van juni 2017 t/m juni 2018. Vooraf is met elk deelnemend bedrijf een intakegesprek gevoerd om verwachtingen over en weer duidelijk te maken. Belangrijke vraag is wat het individuele bedrijf wil leren.

Dit artikel bouwt voort op het artikel *Future proof riskmanagement in de bouw: een verkenning* (cm: oktober 2016). De onderzoekers spraken toen met vertegenwoordigers van vijf bouwbedrijven; twee van deze organisaties zijn ook deelnemer geweest in het Risicolab. De vijf betrokken bouwbedrijven zijn actief in diverse delen van het land en werken voor verschillende soorten opdrachtgevers. Daarnaast geldt dat de bouwbedrijven verschillen in omvang.

men zonder dat veel ruimte bestaat om dit in de prijs te verwerken.

Innovatie

Voorbij de bekende trends geldt dat innovaties een beslissende rol kunnen spelen voor het succes van een organisatie op de langere termijn. Daarbij gaat het om het snel oppakken van nieuwe ideeën en de mogelijkheden om zo kansen te realiseren. Het raamwerk van Simons geeft aan dat de controlsystemen naast het realiseren van de huidige strategie innovatie in scope hebben. Vertaald naar risicomangement geldt dat de risico's die de organisatie neemt als het gaat om innovatie in balans moeten zijn met de andere levers of control: innoveren terwijl we hard werken om de huidige strategie te realiseren. Balans betekent daarbij ook dat innovaties kunnen mislukken zonder dat dit tot een bedreiging leidt van de continuïteit van de organisatie. Ontwikkelingen in de externe omgeving blijken hierin zeer relevant: de bouwbedrijven noemen het verschuiven van de aard van de opdracht naar design-and-construct. Het bouwbedrijf krijgt een opdracht en een prijs voor het hele traject vanaf het opstellen van een ontwerp. Daarnaast spelen duurzaamheidsambities van de opdrachtgever een rol. Daarom, de mate van innovatie verschilt sterk per opdrachtgever. Sommige opdrachtgevers lokken innovatie uit door dit in een tendertraject specifiek onderdeel te maken van de uitvraag. Dan maak je met een innovatieve aanpak zonder meer het verschil. Andere opdrachtgevers vinden vooral de prijs interessant.

Analyse van data

De analyse van interne en externe data kan dus een basis vormen voor een vernieuwende wijze van gestructureerde analyse van projecten. Een volgende stap is data interactief gebruiken met als doel om analyses te kunnen doen om toekomstige trends en ontwikkelingen tijdig te onderkennen. Dat zijn de interactive controls zoals Simons die noemt als één van de vier levers of control. Controls komen daarbij het meeste voor versterking in aanmerking. De impact van big data in de bouw lijkt in de volle breedte beperkt op dit moment, ook bij beursgenoteerde concerns in de sector is dit niet het meest belangrijke strategische thema. Des te meer biedt dit kansen om tot waardevolle resultaten te komen. Bouw stap voor stap een dataset op om voorspellingen te kunnen doen over ontwikkelingen in de externe omgeving. Net als bij de analyse van projecten gaat het om gestructureerd gegevens verzamelen en op een creatieve wijze analyseren. De uitkomsten ervan kunnen worden doorgetrokken naar de periodieke managementrapportage, als vernieuwing ten opzichte van de bestaande rapportage. Het management kan dan meedenken en input verschaffen voor verdere analysewerkzaamheden. Daarmee voegt de controller voortdurend wat nieuws toe in plaats van maandelijks dezelfde rapportage op te stellen. Dan doe je wat je altijd deed en krijg je wat je altijd kreeg. Analyse van big data kan bescheiden beginnen, net als bij andere vormen van innovatie geldt vooral dat het belangrijkste is dat over een langere periode constant middelen beschikbaar zijn om dit uit te voeren. Hier zijn dat budget en denkkracht van mensen die hier echt affiniteit mee hebben.

Andere manier van denken

De deelnemende bouwbedrijven hebben in het risicolab de nodige bagage meegekregen om in hun eigen organisatie verder te gaan met het thema risicomangement. Relevante kennis bestaat in dit verband uit een veranderde manier van denken, een ander patroon. <

Meer lezen

- Ruiters, H. en K. Wagenveld, *Future proof riskmanagement in de bouw: Een verkenning*, cm: oktober 2016.
- Simons, R., *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.