

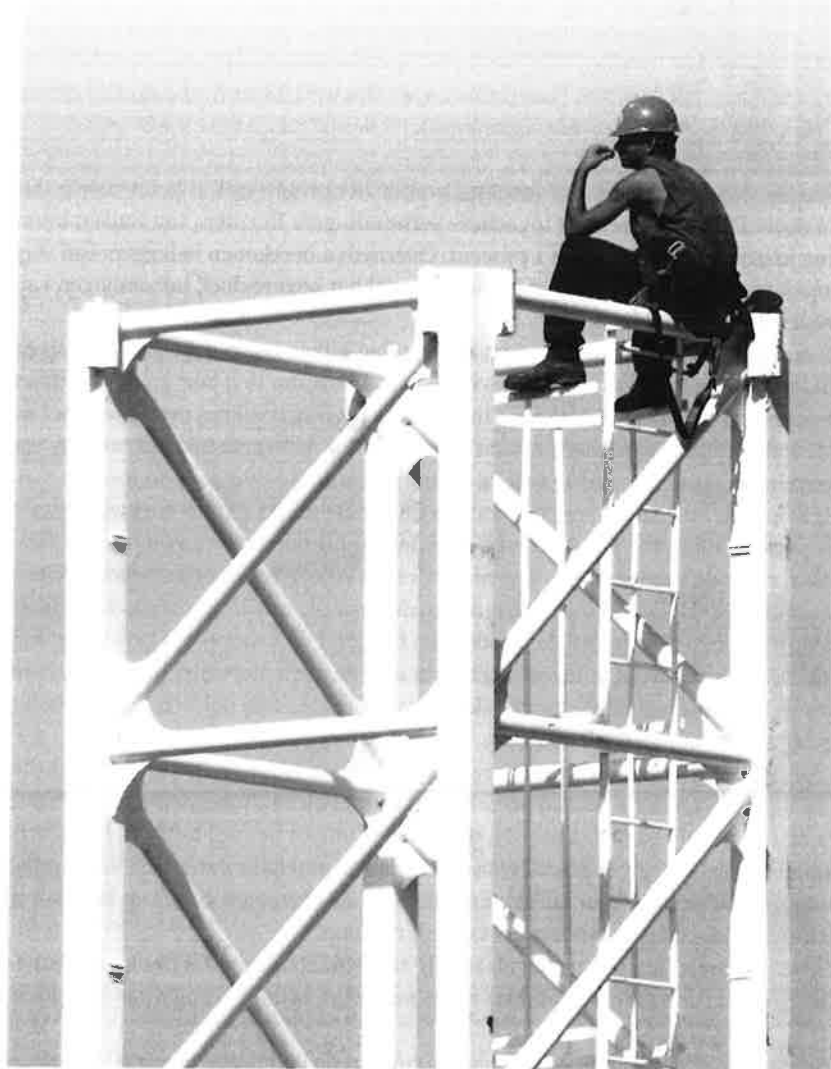
# management control:

Henk Ruiter en Koos Wagenveld Henk Ruiter en Koos Wagenveld zijn verbonden aan de Kenniskring Financial Control van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De auteurs bedanken de betrokken organisaties en hun medewerkers voor de constructieve gesprekken; alsmede collega Jan de Gruyter RA voor zijn bijdrage.

## Future proof riskmanagement in de bouw: een verkenning

Hoe kan risicomanagement bij bouwbedrijven verder worden ontwikkeld om te komen tot future proof riskmanagement voor de beheersing van strategische risico's? Onderzoekers van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen spraken met een vijftal bouwondernemers over beheersing van strategische risico's, met als doel een beeld te krijgen van de huidige praktijk van riskmanagement.

**H**et diagnostic control system is het systeem dat de basis vormt van het traditionele regelkringsysteem (Simons 1995). De kern is dat systematische controle plaatsvindt of de organisatie kan voldoen aan vooraf gestelde normen. Simons tilt vervolgens de diagnostic control systems naar het volgende niveau als hij uitlegt dat het gaat om de vraag hoe de bestaande strategie succesvol kan worden uitgerold. Hierin noemt hij een diagnostic control system essentieel. De strategie van een organisatie kan expliciet zijn geformuleerd, maar voor veel kleinere organisaties zal dit niet het geval zijn. Dan kan evengoed sprake zijn van een strategie en daarmee van strategische doelstellingen. Strategische risico's kunnen worden omschreven als de risico's op het niet realiseren van strategische doelstellingen als gevolg van gebeurtenissen van buitenaf of als gevolg van het feit dat strategische kansen niet worden gerealiseerd. De vraag is hoe een organisatie zekerheid krijgt dat het gevolgde businessmodel ook in de toekomst succesvol blijft. En wat daarbij de rol van afhankelijkheid van opdrachtgevers of verkoopkanalen is. Uit alle voor het onderzoek gevoerde ge-



sprekken blijkt dat de bouwbedrijven een duidelijk beeld hebben van missie en/of strategie van de organisatie. Voor de ene organisatie is dit helder opgeschreven, voor de andere organisatie geldt dat een directeur-aandeelhouder dit in ons gesprek in heldere zinnen kan neerzetten.

Managers en directeuren van de bouworganisaties willen strategische keuzes niet alleen maken. Hierbij zoeken zij juist de afstemming met anderen in de organisatie en anderen betrokkenen bij de organisatie.

Een voorbeeld is bouwbedrijf A: de directie kiest ervoor elk jaar een strategiesessie te organiseren waarvoor zij een vertegenwoordiging van alle medewerkers in de organisatie uitnodigen. Zowel managers als uitvoerenden, zowel medewerkers met een kantoorfunctie als medewerkers die buiten werken. Bij deze strategiesessie vindt een gestructureerde analyse plaats van kansen en bedreigingen, inclusief een terugkoppeling van de analyse van het jaar ervoor. De medewerkers noemen concrete voorbeelden van kansen die zijn besproken en voorbeelden van acties die in de organisatie zijn uitgevoerd op basis van de analyse. Een voorbeeld van een gespreksonderwerp is de trend om van nieuwbouw naar transformatie te bewegen. Door de manier waarop organisatie A een strategische analyse uitvoert, geldt bovendien dat de strategie breed binnen de organisatie bekend is. Dit vergroot het draagvlak.

### Strategische thema's

Verschillende strategische thema's zijn in de gesprekken naar voren gekomen. Dit betreft in de eerste plaats samenwerking. Vier van de vijf bedrijven noemen samenwerking en meer in het bijzonder het belang van samenwerking met vaste partners. De Rabobank (2015) noemt deze trend ook en stelt dat professionalisering op het vlak van samenwerking noodzakelijk is om faalkosten verder te kunnen terugbrengen. Samenwerking tussen partners in een bouwproject en het terugdringen van faalkosten kan worden ondersteund door het toepassen van BIM. BIM (bouw-informatiemodel) is een geautomatiseerde wijze van delen van informatie over een bouwproject tussen verschillende partijen die zijn betrokken bij het bouwproject. BIM wordt breed toegepast in de Nederlandse bouw aldus ABN AMRO. Uit de onderzoeksgesprekken komt BIM ook naar voren als belangrijke trend. De bouwbedrijven noemen dan het verminderen van faalkosten en calculatierisico

'De vraag is hoe een organisatie zekerheid krijgt dat het gevolgde businessmodel ook in de toekomst succesvol blijft'

als belangrijke voordelen. Hierbij bestaat wel verschil in de mate waarin bouwbedrijven ervaring hebben met het toepassen van BIM.

### Belief systems

Simons omschrijft belief systems als formele systemen om het doel van de organisatie te communiceren. Hij plaatst dit in het kader van toenemende ruimte voor kansen die de organisatie in een dynamische omgeving kan benutten. Het is dan van grote betekenis dat een belief system breed genoeg is voor het verkrijgen van commitment bij alle deelnemers in de organisatie. Een belief system draagt bij aan motivatie en betrokkenheid van medewerkers van de organisatie.

Bouwbedrijf C noemt het bestaan van inspraakavonden. Personeelsleden van de organisatie zijn hierbij uitgenodigd om vragen te stellen aan de directie over de zaken die het bedrijf aangaan. Verder geeft de gesprekspartner van Bouwbedrijf C aan dat sprake is van een platte organisatie. De werkmaatschappijen zijn in omvang beperkt en elke werkmaatschappij heeft een eigen directie. Op deze manier houdt de directie van een werkmaatschappij een goed gevoel bij wat er gebeurt op de werkvloer. Een belief system als formeel systeem is dan niet aan de orde.

### Boundary systems

Boundary systems zijn volgens Simons noodzakelijk om grenzen aan te geven bij het zoeken naar nieuwe mogelijkheden om business te realiseren. Simons geeft aan dat in boundary systems de

## HET ONDERZOEK

De onderzoekers hebben gesprekken gevoerd met vijf organisaties in de bouwsector. Dit zijn drie bouwbedrijven actief in de woning- en utiliteitsbouw (Organisatie A, B en C), één bouwbedrijf gericht op de weg- en waterbouw (Organisatie D) en één ingenieurs- en architectenbureau (Organisatie E). De gesprekken zijn gevoerd met directieleden, controllers en bedrijfsleiders.

De onderzoekers gebruiken de vier *levers of control* van Simons (Simons, 1995) bij hun verkennend onderzoek naar strategisch riskmanagement bij bouwbedrijven. De verkenning uit deze fase kan richtinggevend zijn voor vervolgonderzoek.

# management control:

strekking vaak negatief is geformuleerd, het zijn de duidelijke grenzen voor alle deelnemers in de organisatie en duidelijke grenzen voor de activiteiten van de organisatie. Doel is om te voorkomen dat de zoektocht naar nieuwe kansen geen eenduidige richting heeft.

In het onderzoek komt dit vooral impliciet naar voren: de controller van bouwbedrijf A geeft aan dat hun kracht ligt in projecten waarin de integraliteit voor de opdrachtgever een belangrijke rol speelt. Bestekbouw past niet in dit patroon. Bouwbedrijf C noemt de weloverwogen keuze om nooit gronden aan te kopen voordat duidelijk is dat een bouwvergunning wordt verleend. Speculatief gronden aankopen is not done.

Simons noemt het voorbeeld dat organisaties boundary systems formaliseren in een gedragscode. In dit onderzoek komt geen behoefte naar voren de grenzen meer expliciet te maken. Mogelijk komt dit door de beperkte omvang van de deelnemende bouwbedrijven.

## Interactive control systems inclusief innovatie

In het licht van strategisch risicomanagement zijn de interactive control systems zeer relevant. Si-

'Welke middelen zijn beschikbaar om snel kansen te benutten? Wat zijn de succesfactoren geweest waarmee de organisatie in het verleden heeft kunnen profiteren van kansen?'

mons legt uit dat deze controls zich richten op de strategische onzekerheden waarmee een organisatie te kampen heeft. 'Strategic uncertainties are the uncertainties and contingencies that could threaten or invalidate the current strategy of the business.'

Welke belangrijke bedreigingen en kansen zien de onderzochte bouwbedrijven voor hun bedrijf in het perspectief van vijf tot tien jaar vanaf heden? Deze vraag gaat verder dan projectmanagement, het gaat over nieuwe trends. Een trend die in het onderzoek naar voren komt is duurzaam bouwen. Twee van de vijf bouwbedrijven maken hierbij de kanttekening dat het voorkomt dat duurzaam bouwen in projecten niet wordt toegepast omdat de opdrachtgever hiervoor niet extra wil betalen.

## Knowing the unknown

Interactive control systems gaan verder dan bekende trends: het gaat juist ook om het snel op-

Bedrijf	Formuleren strategie	Thema: Samenwerken	Thema: Duurzaam bouwen	Thema: Toepassen BIM
A	Jaarlijkse strategie-bijeenkomst met een brede vertegenwoordiging van de medewerkers van de organisatie	Samenwerken nam toe in de crisis, nu weer minder prominent. Vaste ketenpartners zijn belangrijk	Duurzaam is standaard. Soms is het knelpunt dat de opdrachtgever hiervoor niet extra wil betalen	BIM wordt toegepast. Positief is beperking van de faalkosten
B	Overleg over strategische keuzes binnen de organisatie	Samenwerking met vaste ketenpartners		
C	Luisteren naar de eisen en verwachtingen van opdrachtgevers		Opdrachtgevers zijn vaak niet bereid te betalen voor duurzaam bouwen	BIM wordt toegepast. De samenwerking bij projecten is hierdoor beter. Ook beperking van het calculatierisico
D	Strategie wordt uitgedragen vanuit het MT	Samenwerken. Wij willen een partner bij inkoop zijn		
E		Samenwerken is van belang		BIM wordt gebruikt

Figuur 1. Samenvatting belangrijkste bevindingen per thema

(In de gesprekken zijn niet in alle gevallen alle genoemde thema's naar voren gekomen.)

pakken van nieuwe ideeën en mogelijkheden om zo kansen te realiseren. Het gaat om knowing the unknown. De onderzoekers hebben de deelnemende bouwbedrijven gevraagd naar hun innovatiekracht: welke middelen zijn beschikbaar om snel kansen te benutten? Wat zijn de succesfactoren geweest waarmee de organisatie in het verleden heeft kunnen profiteren van kansen? Als het gaat om risico's stellen zij de vraag hoe de organisatie succesvol kan reageren op risico's die zich nu nog niet manifesteren maar in de komende jaren een bedreiging kunnen vormen.

Bouwbedrijf A noemt een aantal jonge personeelsleden die openstaan voor vernieuwing en willen werken aan veranderingen als key factor om BIM op een goede wijze binnen de organisatie in gebruik te nemen. Simons beschrijft het belang dat deelnemers in de breedte van de organisatie met hun creativiteit en hun innovatieve ideeën bijdragen aan het succes van de organisatie.

Bouwbedrijf D geeft aan dat in hun segment, de weg- en waterbouw, weinig sprake is van innovatie. Andere bedrijven vertellen ons juist het tegengestelde: zij zien vernieuwende ontwikkelingen aan de horizon die de organisatie binnen afzienbare tijd zullen raken. Deze ontwikkelingen betreffen vooral ontwikkelingen in het domein van bouwtechniek en ICT. Bouwbedrijf B noemt het voorbeeld van het toepassen van houtskeletbouw op een vernieuwende kostenefficiënte manier.

## FUTURE PROOF CONTROL

Future proof control kenmerkt zich door een blik naar voren. Traditionele control-systemen zijn veelal een regelkring, de nadruk ligt op analyse van de gebeurtenissen uit het verleden. Hier tegenover staat future proof control. Dit is gericht op de toekomst en het controlsysteem kan anticiperen op veranderingen in de externe omgeving. Het vereist antennes om signalen te kunnen opvangen die in de toekomst aanleiding kunnen zijn voor ingrijpende veranderingen (Bonnet, 1999 en Wagenveld, 2016).

Uit een analyse van de paragraaf riskmanagement van recente jaarrapporten van beursgenoteerde bouwondernemingen blijkt veel aandacht voor beheersing van bouwprojecten en de financiële gevolgen die kunnen ontstaan als deze risico's onvoldoende worden beheerst. Een stap verder zijn de kansen en risico's die kunnen ontstaan door bekende technieken die in opkomst zijn maar nog niet zijn doorgebroken. Een voorbeeld hiervan is het toepassen van robots.

Risicomanagement wordt pas echt spannend als het gaat over de onbekende risico's die een belangrijke invloed hebben op de bedrijfsvoering. Het gaat hier bijvoorbeeld om zaken die in zijn geheel niet bekend zijn. Risico's waarop we niet hadden kunnen anticiperen (Paté-Cornell, 2012). Knowing the unknown. Dit is de wereld van future proof riskmanagement.

Innovatie kan plaatsvinden in reactie op veranderingen in de externe omgeving. Soms kunnen opdrachtgevers een prikkel of aanleiding zijn voor verandering en het toepassen van nieuwe technieken. Anderzijds geven de bouwbedrijven het beeld terug dat hun opdrachtgevers minder vernieuwend zijn ingesteld dat zij zouden willen. De belangrijkste bevindingen per bouwbedrijf vindt u in figuur 1.

## Aanbevelingen

De interactive control systems blijken de meeste ruimte te bieden voor verdere versterking. Simons suggereert ontwikkelingen te meten om zo een beeld te vormen over strategische onzekerheden. Beslissend is het om de goede indicatoren te benoemen en te meten. De onderzoekers hebben dat niet aangetroffen. Dit kan wel werken, belangrijk hierbij is alle creativiteit binnen de gehele organisatie zo goed mogelijk te benutten. Een andere aanbeveling is om strategie breed in de organisatie te laten landen. Dit kan een bijdrage leveren aan de mate waarin alle medewerkers van de organisatie zich betrokken weten bij de strategie. Het kan ook positief bijdragen aan de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd. <

## Meer lezen

- ABN Amro, *BIMmen in de bouw - Sectorbrede opzet vergroot impact*, januari 2015
- Bonnet, M., Een Lerende Organisatie vanuit Control-Optiek, *Tijdschrift Controlling* 1999
- Paté-Cornell, E., On 'Black Swans' and 'Perfect Storms': Risk Analysis and Management When Statistics Are Not Enough, *Management Science and Engineering*, Stanford University, 2012
- Power, M., The risk management of nothing, *Accounting, Organizations and Society* 34, 2009
- Rabobank, *Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven*, Cijfers & trends – Bouw, 2015 [www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Bouw](http://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=Bouw)
- Simons, R., *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive*
- *Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995
- Wagenveld, J., *Hoe blijven organisaties in control in een snel veranderende omgeving?* In-treerede lector Financial Control, 2016 [www.han.nl/onderzoek/kennismaken/business-development-and-co-creation/lectoraat/financial-control/inauguratie-wagenveld/](http://www.han.nl/onderzoek/kennismaken/business-development-and-co-creation/lectoraat/financial-control/inauguratie-wagenveld/)