

Risicomanagement in de bouw: een wereld te winnen

Whitepaper

Mei 2016



Inhoudsopgave

<i>Introductie</i>	<i>3</i>
<i>Trends in risicomanagement</i>	<i>5</i>
<i>Risicomanagement in praktijk</i>	<i>6</i>
<i>Zelfreflectie</i>	<i>10</i>
<i>Rol voor alle medewerkers</i>	<i>11</i>
<i>Nieuwe contract- en samenwerkingsvormen</i>	<i>12</i>
<i>Tips doeltreffend projectmanagement</i>	<i>13</i>
<i>Versterken risicomanagement</i>	<i>15</i>

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 208.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Introductie

Nu de economie aantrekt en er weer flink gebouwd wordt, ontstaat er ruimte en urgentie om het risicomanagement serieuzer op te pakken. De noodzakelijke mentaliteitsverandering grijpt in op vele aspecten van de bedrijfsvoering en zal vanuit de bestuurskamer geleid moeten worden. Het nationaal onderzoek risicomanagement 2014 laat zien dat risicomanagement in Nederland vaak onderbelicht blijft. De bouw vormt daarop geen uitzondering. Voor bestuurders en risicomangers luidt het advies: ga met elkaar in gesprek over hoe het er écht voorstaat en breng substantiële verbeteringen aan. Ook al wordt er al veel gedaan binnen de bouw om dit te verbeteren, er is heel wat werk aan de winkel. Wij verwachten dat met kennisontwikkeling en innovatie op het gebied van risicomanagement er nog een hoop kansen te verzilveren zijn.

Het gaat stukken beter in de bouw. Na jaren van krimp tekent zich nu een stevig herstel af. In 2015 groeide de sector als geheel met 7%. Groei en betere resultaten zijn hard nodig, want de afgelopen jaren zijn in de bouw duizenden bedrijven failliet gegaan en tienduizenden banen verdwenen. De sectoromzet ligt nog steeds onder het niveau van 2008, het jaar waarin de crisis uitbrak. Overcapaciteit en felle concurrentie blijven daardoor het beeld bepalen, waardoor de winstgevendheid en rendementen laag blijven. De resultaten staan extra onder druk door de faalkosten, waarmee substantiële bedragen zijn gemoeid. De faalkosten hangen nauw samen met zowel de toenemende complexiteit van bouwprojecten als de contracten. Daarbij komt dat het totaal aantal bedrijven ondanks de faillissementsgolf stevig is blijven doorgroeien. Er zijn op dit moment zo'n 145.000 bouwondernemingen, 45.000 meer dan tien jaar geleden. Ruim 80% daarvan wordt gerund door zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), die vaak tegen uiterst lage prijzen hun

diensten aanbieden. Bouwprojecten worden steeds groter, ingewikkelder en innovatiever. Dat is enerzijds uitdagend, want bouwconcerns kunnen zo laten zien tot welke hoogstandjes zij in staat zijn. De andere kant van de medaille is dat de scherpe prijzen, de dunne marges, de hoge eisen die opdrachtgevers in contracten stellen en de altijd aanwezige kans op faalkosten een ernstige bedreiging vormen voor een goede afloop. *In control* zijn wordt dan des te belangrijker. Vele infraprojecten worstelen echter met het managen van risico's en het daadwerkelijk *in control* zijn. Deze risico's in veel projecten leiden tot overschrijdingen van kosten die vervolgens leiden voor spanningen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Bestrijding van faalkosten

Fouten die tot faalkosten leiden, kunnen diverse oorzaken hebben. Zoals: falend leiderschap, onjuiste besluitvorming, gebrek aan ervaring, slecht projectmanagement, onvoldoende kwaliteit bij personeel en materieel, een risicovolle begroting, te krappe plannings enzovoort. Elk project kent onzekerheden, die zich in ieder stadium kunnen voordoen: van de aanbesteding en de contacten met de opdrachtgever tot de financiering, planning, uitvoering en oplevering. Dit besef is breed doorgedrongen in de bouw, maar desondanks blijven de faalkosten hoog. Recente ramingen gaan uit van 8 tot 13% van de totale bouwproductie. Er is dus alle reden om de faalkosten krachtig te blijven bestrijden. Een stimulans is, dat er de afgelopen jaren interessante doorbraken zijn bereikt bij de bestrijding van faalkosten. Uit onderzoeken* blijkt, dat de meeste fouten in het bouwproces tijdens de ontwerp- en voorbereidingsfase worden gemaakt en dat ketensamenwerking de beste remedie is om faalkosten te voorkomen. Een keten kan, afhankelijk van de omvang van het bouwwerk en de gestelde doelen, bestaan uit bijvoorbeeld de hoofdaannemer

* Bronnen: Economisch Instituut voor de Bouw, Centraal Plan Bureau



en onderaannemers, de architect, de leveranciers van bouwmaterialen, de constructeur en installateur, de opdrachtgever of ontwikkelaar. Groot voordeel van ketensamenwerking is dat een project als een gezamenlijke activiteit wordt beschouwd, waardoor iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het eindresultaat en rekening houdt met de andere partijen in de keten. Bouwen wordt zo een integraal proces en niet een aaneenschakeling van afzonderlijke taken.

Bijdrage aan waardecreatie

Bouwondernemers kunnen zich tegen faalkosten wapenen door risicomanagement in hun bedrijfsvoering te integreren. De bouw is een procesindustrie: risico's in het ene proces kunnen doorwerken in opvolgende processen. Het managen van risico's moet daarom extra zorgvuldig worden opgezet, geïmplementeerd en onderhouden. Bij risicomanagement draait het niet alleen om het vermijden van risico's, maar ook om het voorkomen van verrassingen. Voordat bedrijven hun strategie realiseren, moeten ze zich afvragen welke risico's en onzekerheden ze onderweg kunnen tegenkomen. Vervolgens moet worden bekeken of ze de juiste mensen, middelen, systemen en procedures hebben om daarop te anticiperen. Wie de uitgangspunten van risicomanagement naleeft en ze een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsprocessen maakt, bouwt de beste waarborgen in voor een gezonde bedrijfsvoering, levensvatbaarheid en continuïteit. Risicomanagement levert zodoende naast een gedetailleerd inzicht in hoe een bedrijf presteert ook een bijdrage aan de waardecreatie.

Goed bestuur en toezicht

Risicomanagement is onderdeel van het good governance-raamwerk. De pijlers van governance - goed ondernemerschap en adequaat toezicht - kennen een interne en externe component. Bij de interne governance gaat de aandacht uit naar zaken als de kwaliteit van het bestuur, transparantie, risicobeheersings- en controlesystemen, gedragsregels en het interne accountantsrapport. Bij de externe governance wordt gekeken naar de aandeelhouders, de Raad van Commissarissen, de auditcommissie, de externe toezichthouders en de externe accountant. De Nederlandse Corporate Governance Code, beter bekend als de Code Tabaksblat, richt zich op beursgenoteerde bedrijven met als doel transparantie in de jaarrekening, verantwoording aan de Raad van Commissarissen, zeggenschap en bescherming van de aandeelhouders. Begin 2016 is door de Commissie Van Manen een document gepubliceerd met voorstellen voor herziening van de huidige code. Uitgangspunten van de nieuwe regeling zijn: effectiever bestuur en toezicht, meer focus op waardecreatie voor de lange termijn, versteviging van het risicomanagement, de introductie van cultuur als onderdeel van corporate governance, een opgeschoonde en vereenvoudigde beloningsstructuur, een heldere relatie met aandeelhouders en een duidelijker uitleg van de code. De organisatie is *in control* als de bestuurders weten wat er in en rond de organisatie speelt, er adequaat in- en extern toezicht is en waar nodig wordt bijgestuurd.

Verskillende onderzoeken

De afgelopen jaren zijn verschillende gedegen onderzoeken verricht naar de kwaliteit van het risicomanagement. Eind 2014 verscheen het rapport 'Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis?', dat is uitgebracht naar aanleiding van het 'Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland'. Weinig tot niks, luidt het antwoord op die centrale vraag: per saldo is een pas op de plaats gemaakt doordat verbeteringen en verslechtingen elkaar afwisselen. Het eerste, vergelijkbare onderzoek met veelal dezelfde vragen vond plaats in 2009. Nieuw in 2014 was het onderdeel over risicocultuur. Beide onderzoeken zijn uitgevoerd door deskundigen van accountants- en adviesorganisatie PwC, de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), de Rijksuniversiteit Groningen en Nijenrode Business Universiteit. In 2014 zijn 727 bedrijven en organisaties uit de non-profitsector met een omzet of budget van meer dan € 10 miljoen ondervraagd.

Een ander onderzoek, dat is uitgevoerd onder auspiciën van accountantsorganisatie NBA, leidde in 2012 tot het rapport 'GRC in de bouw aan de maat?' GRC staat voor governance, risicomanagement en compliance, ofwel de combinatie van processen en structuren die de leiding van een organisatie heeft om de activiteiten van informatie te voorzien, te sturen, te managen en te monitoren bij het bereiken van de doelstellingen. GRC, zo wordt geconcludeerd, is bij veel bouwondernemingen een ondergeschoven kindje. Er spelen vooral kortetermijnbelangen en vaak ontbreekt een toekomstvisie.

'Risicomanagement levert naast een gedetailleerd inzicht ook een bijdrage aan de waardecreatie'

Trends in risicomangement

Rond risicomangement doen zich trends en ontwikkelingen voor. Op dit moment zijn de vijf belangrijkste trends:

1. Zero tolerance

Klanten, aandeelhouders, politici, de pers en het grote publiek kennen geen tolerantie meer voor bestuurders of commissarissen die grote fouten maken. De roep om transparante bedrijfsvoering en het beheersen van risico's klinkt steeds luider. Wie daar niet aan voldoet, kan grote persoonlijke en financiële schade lopen.

2. Meer regels

Om gewenst gedrag te bevorderen is de wet- en regelgeving fors aangescherpt. Dat heeft ook schaduwzijden. Zo is uit onderzoek van PwC onder ruim 1.300 ceo's uit 68 landen gebleken, dat de toenemende regeldruk als grootste bedreiging wordt gezien voor economisch herstel en het welzijn van het bedrijfsleven.

3. Verandering van het risicolandschap

Door de toegenomen diversiteit in strategische risico's als gevolg van onder meer demografische wijzigingen, versnelde verstedelijking, de verschuiving van economische macht, de opmars van flexibele banen op de arbeidsmarkt, technologische innovaties en de rol van sociale media volstaat de traditionele aanpak voor het managen van risico's niet meer. De risico's waar organisaties nu aan blootstaan, kunnen alleen worden beheerst door samenwerking van bedrijven, overheden en de maatschappij op basis van langetermijndenken.

4. Grotere betrokkenheid en risicobewustzijn

Het onder controle krijgen van risico's is niet alleen een zaak voor het management. De hele organisatie moet daarbij betrokken zijn. Het is onvoldoende om het zwaartepunt te leggen op maatregelen als

het beschrijven van risico's, het aanstellen van een risicomanager of het vastleggen van concrete beheersmaatregelen. Alle medewerkers moeten doordrongen zijn van de noodzaak van risicomangement. Houding en gedrag spelen hierin een essentiële rol.

5. Integratie van prestatie- en risicomangement

Het startpunt van een succesvolle integratie is, dat organisaties risicobereidheid gaan beschouwen als onlosmakelijk onderdeel van de strategische planvorming. De beste vervolgstap is daarna het integraal sturen op resultaten en risicobeheersing. Ondernemen is nog steeds risico nemen, maar wel bewust, geïnformeerd en beheerst. Op deze manier is de waarde van risicomangement geen discussie meer en ligt het primaat ervan weer waar het hoort: de business.

Casus BAM:

Tenderproces valt of staat met goede start

Bouwprojecten lopen nogal eens uit, zowel qua tijd als kosten. Dat is onder andere een gevolg van miscalculaties, foutieve inschattingen, onzekerheden en te positieve aannamen bij de tender. Het venijn zit dan meer in de kop dan in de staart. Om die reden heeft het bouwbedrijf BAM het 'tender stage gate proces' en een speciale tender desk in het leven geroepen. Het tenderproces is in vijf fasen opgedeeld. Iedere fase wordt afgerond door een formeel besluit (de gate) van het verantwoordelijke management.

In de eerste fase doet de werkmaatschappij een tendervoorstel en wordt besloten om de tender al dan niet te gaan doen. In de tweede fase wordt op basis van de ontvangen documenten beoordeeld of het nog steeds een goed besluit is om te gaan tenderen. In de derde fase wordt de aanbidding aan de klant opgesteld. In deze fase kunnen een peer review (inbreng van collega's elders uit het concern) of een tender assessment (beoordeling van de aanbidding door een onafhankelijk team) uitgevoerd worden. De aanbidding wordt door het management beoordeeld en vrijgegeven om in te dienen. Afhankelijk van de complexiteit van de tender kan daarbij de Raad van Bestuur of zelfs de Raad van Commissarissen betrokken zijn. Na de eventuele onderhandelingsfase vindt de vierde beoordeling plaats voor het uiteindelijk tekenen van het contract. In de laatste fase wordt de overdracht van de tender naar de uitvoering geëvalueerd. De ervaringen met het nieuwe systeem zijn positief.

Als een project goed van start gaat, blijft het over de hele looptijd beter beheersbaar. Zodoende wordt in de tender- en overdrachtsfasen meer grip op het eindresultaat verkregen.

Risicomanagement in praktijk

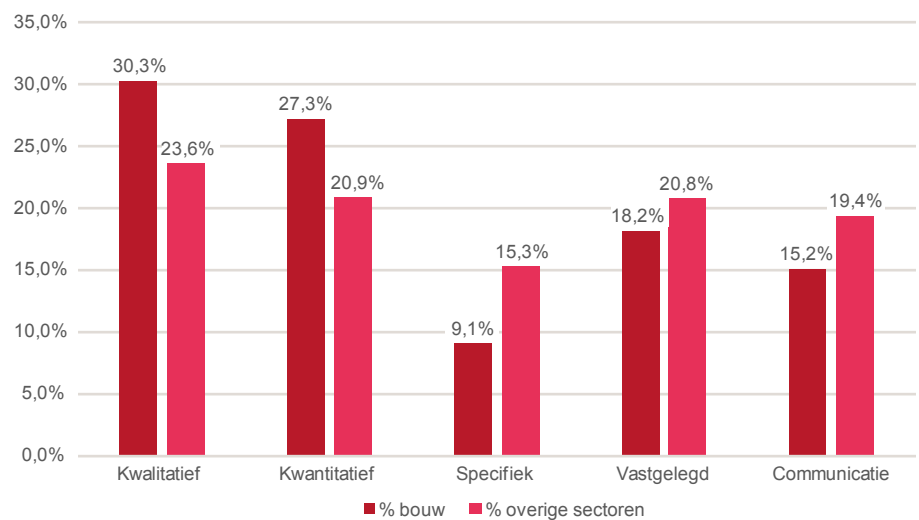
Hoewel de aandacht voor risicomanagement als gevolg van de crisis flink is toegenomen, is het niveau ervan nog steeds onvoldoende. Dat blijkt uit de volgende ontwikkelingen die worden gesignaleerd in de dagelijkse praktijk van organisaties, in het bijzonder uit de bouw:

- Risicomanagement is in hoge mate **compliance-gedreven**. Bedrijven en instellingen doen aan risicomanagement vanwege de druk van buitenstaanders als de wetgever, de politiek, toezichthouders, accountants en het publiek. Veelzeggend in dit verband is de constatering, dat bestuurders het voorkómen van reputatieschade en het hooghouden van hun integriteit belangrijker vinden dan de mogelijkheden die risicomanagement biedt om hogere winsten en meer groei te behalen.
- Ruim een derde van de bouwbedrijven gebruikt geen **standaard**, zoals COSO of ISO, bij de inrichting van hun risicomanagement. Dat is curieus. Want hoewel er geen garantie bestaat dat het gebruik van een model noodzakelijk is om risico's te managen, biedt het toch mogelijkheden om te vergelijken en onderling informatie uit te wisselen.
- Bij het bepalen van de **risicobereidheid**, zowel kwalitatief als kwantitatief, doet de bouw het beter dan de overige sectoren. Er wordt hierover echter nog maar weinig - en minder dan elders - gecommuniceerd. De eerste stappen zijn dus wel gezet, maar dit haalt weinig uit als de rest van de organisatie buitenspel wordt gelaten (zie figuur 1).

- Bij de **risico-inventarisatie en -analyse** gaat de bouw gelijk op met de overige sectoren. Twee derde van de organisaties brengt slechts één keer per jaar in kaart wat de risico's zijn in hun bedrijfsvoering. Meestal gebeurt dat vlak voor of na het begin van een planjaar. Bij 12% vindt helemaal geen risico-inventarisatie en analyse plaats.

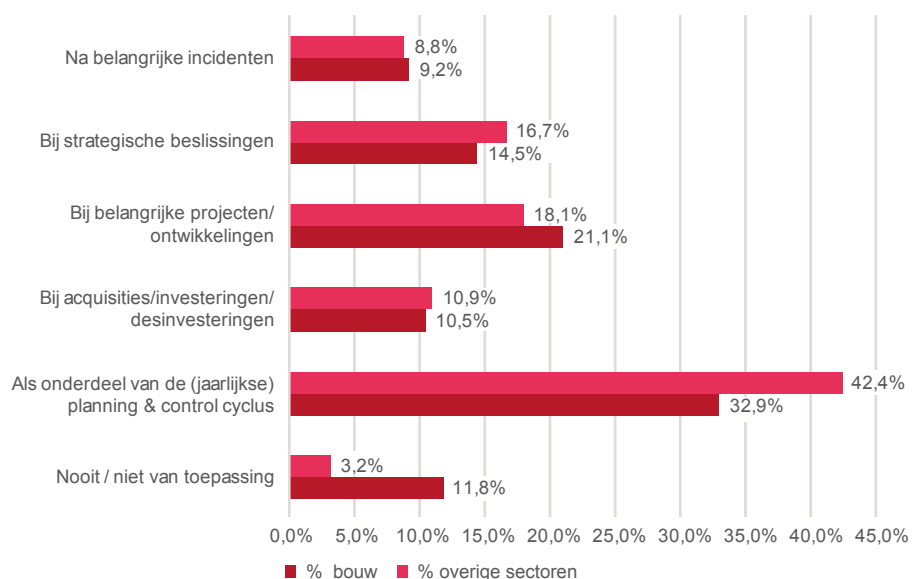
Een magere oogst, al tekent zich wel een lichte verbetering af. Er valt extra winst te boeken als risico's integraal in kaart worden gebracht en de inventarisaties dieper in de organisatie plaatsvinden: een brede analyse is waardevoller dan wanneer alleen de top die uitvoert (zie figuur 2).

Figuur 1. Bepalen van risicobereidheid



Bron: Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014

Figuur 2. Het bespreken van de risico-inventarisatie en risicoanalyse



Bron: Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014

- Opvallend is dat de bouw goed scoort bij de **registratie** van de verschillende soorten risico's. Er is relatief veel aandacht voor operationele en financiële risico's. In bijna 60% van de gevallen zijn de risico-inventarisatie en -analyse onderdeel van de plannings- en controlecyclus. Iets minder goed scoort de bouw bij het bepalen van risicotoleranties en het rapporteren over risico's en het risicomanagement. De interne risicorapportages zijn divers, maar richten zich meer op incidenten dan in andere sectoren (zie figuur 3).
- Ruim 60% van de bouwondernemingen heeft geen **in control-verklaring**. Het afgeven gebeurt niet standaard en daalt. Voor zover er sprake is van een dergelijke verklaring, wordt deze vrijwel alleen op het hoogste niveau ondertekend. Dat is opmerkelijk, aangezien veel bedrijven in de bouw decentraal zijn georganiseerd.
- In de bouw wordt weinig gebruikgemaakt van **software** ter ondersteuning van het risicomanagement. In vergelijking

met andere sectoren maakt de bouw wel vaker gebruik van software voor monitoring, zekerheidsanalyses, procesmanagement en bredere GRC-platforms.

- De **coördinatie** van de activiteiten op het gebied van risicomanagement gebeurt veelal vanuit de financiële afdeling, gevolgd door het lijnmanagement, de kwaliteitsafdeling en de interne audit- of accountantsdienst. Ongeveer een op de zes bouwbedrijven heeft een speciale afdeling of functie voor risicomanagement en bij ruim 3% is niets georganiseerd (zie figuur 4).

Geen structurele verbeteringen

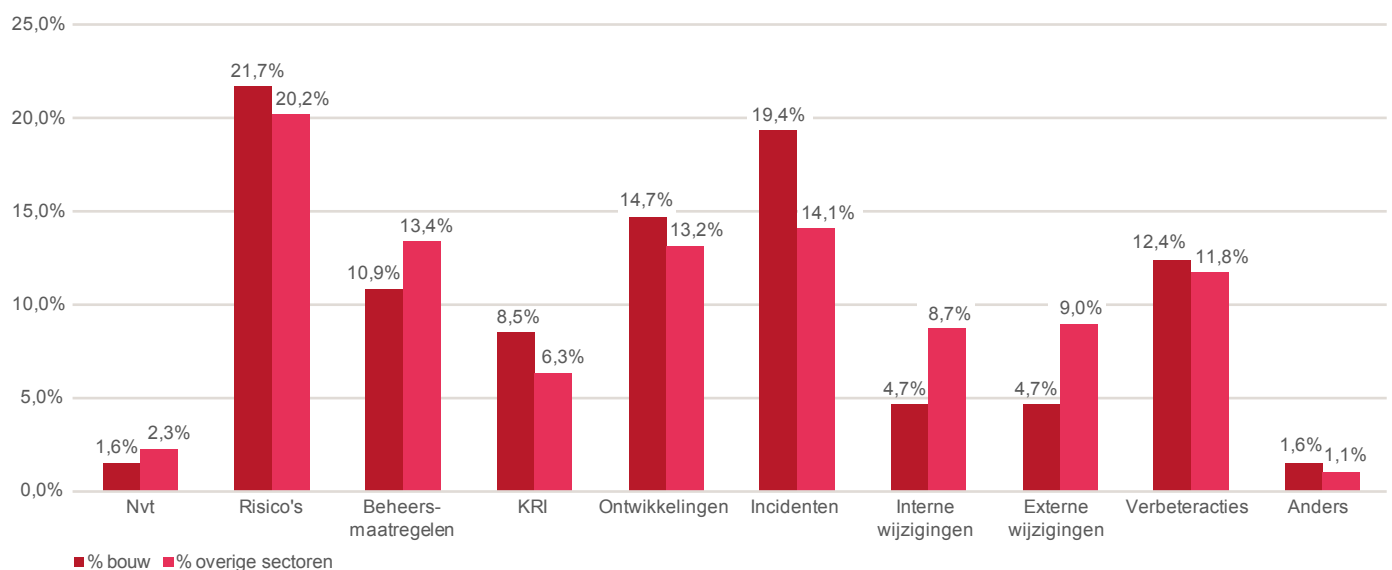
De crisis en het moeizame herstel hebben effect gehad op de ontwikkelingen binnen het risicomanagement. Traditionele methoden van risicobeheersing voldoen niet meer in een snel en heftig veranderende omgeving. Toch lijkt dit niet (in volle omvang) tot de top van bedrijven en instellingen te zijn doorgedrongen. Althans, zij handelen daar niet naar.

Wanneer de onderzoeken uit 2009 en 2014 worden vergeleken, zijn er weinig tot geen structurele verbeteringen te zien.

Tot grote verrassing van de onderzoekers blijken de ondervraagden hier zelf heel anders over te denken: 89% - was 80% in 2009 - waardeert het eigen risicomanagement met een 6 of hoger. Op de vraag welk rapportcijfer zij zichzelf geven, komt een gemiddelde van 6,9 uit de bus. De bouw is met een 6,7 iets bescheidener. Dit staat in schril contrast met de score van de onderzoekers, die op basis van een eigen methodiek uitkomen op een 4 voor de bouw en 4,6 voor de overige sectoren.

Bovendien voelen de ondervraagden zich vrij zeker over hun risicovolwassenheid: 57% geeft zichzelf een voldoende, terwijl de cijfers daar geen aanleiding toe geven. Bijna de helft (49%) heeft een gedeeltelijk risicomanagementsysteem geïmplementeerd. Een kleiner deel (43%) heeft dat niet gedaan en heeft evenmin plannen om iets in die richting te ondernemen. Slechts 8% heeft concrete plannen voor de invoering van een systeem.

Figuur 3. Onderwerpen waarover wordt gerapporteerd in relatie tot risicomanagement

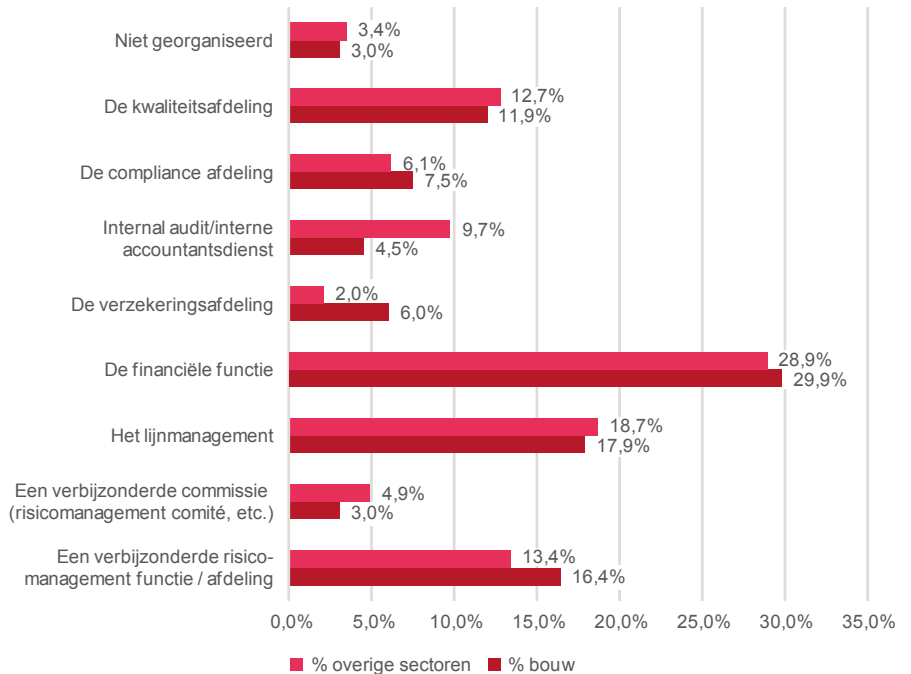


Bron: Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014

Redenen voor stagnatie

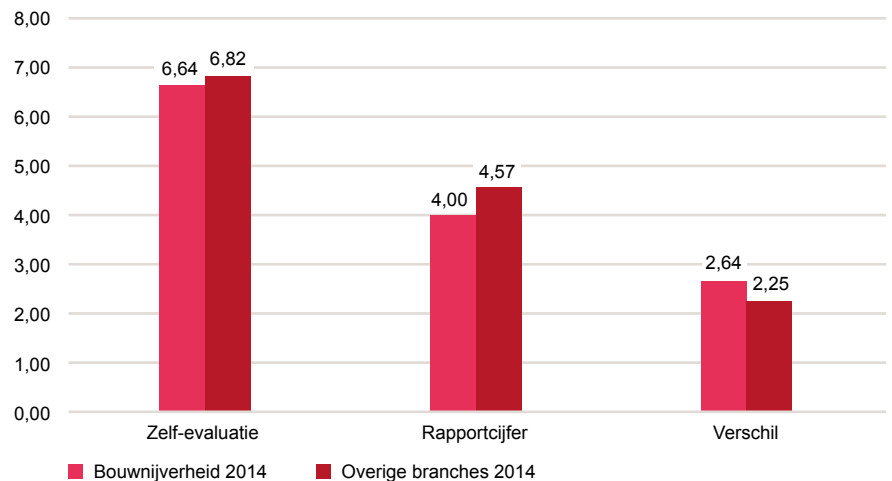
Er kunnen tal van redenen zijn waarom er in vijf jaar weinig tot niks is veranderd. Zo is denkbaar dat de risico's in de organisatie niet in kaart zijn gebracht, dat het strategisch risicodenken matig is ontwikkeld, het integraal risicomanagement niet serieus wordt toegepast, de kwaliteit van de risicomanagementafdeling beneden de maat is, de gebruikte methoden en technieken ontoereikend zijn en de verantwoordelijkheden verkeerd verdeeld. Verder lijken lang niet alle bestuurders en risicomangers zich te realiseren wat er in hun werkomgeving allemaal fout kan gaan. Zij denken dat ze hun zaakjes voor elkaar hebben, terwijl een objectieve meting een heel ander beeld laat zien. Een andere oorzaak kan zijn dat ze risicomanagement lastig vinden of er juist (te) luchtig tegenaan kijken. Mogelijk vinden ze het moeilijk om over niet-kwantificeerbare zaken als mentaliteit, reputatierisico's en de risicocultuur te spreken. Ook kan het topmanagement dermate gefixeerd zijn op constante uitbreiding van de activiteiten en hogere omzetten, dat de risico's uit het oog worden verloren. Natuurlijk is het voor ondernemers mooi om voortdurend een krachtige groei te kunnen melden, maar dat moet geen doel op zich worden. Het is wellicht niet leuk om tegenspraak te moeten accepteren en grootse plannen te moeten afblazen vanwege de te hoge risico's, maar die houding getuigt wel van verantwoordelijkheidsbesef en kan drama's voorkomen.

Figuur 4. Coördinatie van activiteiten op het gebied van risicomanagement



Bron: Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014

Figuur 5. Beoordeling van kwaliteit risicomanagement



Bron: Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014

‘Tegenspraak accepteren getuigt van verantwoordelijkheidsbesef en kan drama's voorkomen’

Vol in eigen hart geraakt

De grote tekortkomingen in het risicomangement kunnen een stimulans zijn om er hard tegenaan te gaan. Maar doordat veel bestuurders en risicomangers geloven dat zij alles op orde hebben, vormen ze zelf de grootste barrière voor een doelgerichte aanpak. Met alle negatieve gevolgen van dien. Wie kent niet de bedrijven, waarvan de bestuurders de indruk wekten dat zij *in control* waren, terwijl ze in grote problemen zijn geraakt of zelfs failliet verklaard. Het bijzondere is bovendien, dat de bedrijven vol in het eigen hart zijn geraakt. Ze zijn niet in moeilijkheden gekomen door oorzaken van buitenaf, maar door activiteiten waarin ze geacht werden goed te zijn! Een duidelijke waarschuwing die iedere betrokkene ter harte zou moeten nemen.

Casus Imtech:

Faillissement mogelijk door eigen falen

Imtech is mogelijk een schrijnend voorbeeld van wat er fout kan gaan als de ondernemingsleiding niet *in control* is. De geschiedenis van het bedrijf, die teruggaat tot 1860, wordt gekenmerkt door een enorme drang naar expansie. Dat ging lange tijd goed, zo leek het. Na 1993 - toen 35 verschillende technische ondernemingen uit het conglomeraat Internatio-Müller fuseerden - deed Imtech overname na overname en breidde het in hoog tempo uit naar het buitenland.

In het topjaar 2012 werd met 30.000 medewerkers € 5,5 miljard omzet gedraaid en waren de ambities torenhoog. In 2013 begon de kentering met de ontdekking van fraude door het lokale management in Polen en Duitsland. Er zijn diverse pogingen gedaan om orde op zaken te stellen, onder meer door de implementatie van programma's voor kwaliteit en risicomangement, betere rapportagetechnieken en het fors terugdringen van de kosten.

Het was helaas tevergeefs, medio 2015 is Imtech failliet verklaard. Diverse onderzoeken vinden nog plaats waardoor het grootste naoorlogse faillissement van een Nederlandse beursgenoteerde onderneming is veroorzaakt. Vooralsnog lijkt de oorzaak te liggen bij het topmanagement, dat geheel gefocust was op groei en mede hierdoor het zicht miste op wat zich daadwerkelijk in het snel uitdijende concern afspeelde.

Bronnen: VEB en NRC next



Zelfreflectie

Vragen voor bestuurders

Het is hoog tijd dat bestuurders en risicomangers meer nadruk leggen op risicomanagement. Dat kan om te beginnen door zelfreflectie. Menigeen die zichzelf vragen stelt en ze eerlijk durft te beantwoorden, zal waarschijnlijk merken dat de werkelijkheid anders in elkaar steekt dan altijd werd gedacht. Zo'n vraag kan bijvoorbeeld zijn: is er goed nagedacht over de risico's die de organisatie wil en kan lopen? Of: is er een cultuur waarin slecht nieuws vanuit de organisatie de top in volle omvang en op tijd bereikt? En wordt er bij besluitvorming in haast of onder onzekerheid voldoende nagedacht over alle mogelijke scenario's en de risico's daarvan?

Als volgende stap kunnen bestuurders in gesprek gaan met hun risicomanager. Ook dat kan in eerste instantie in de vorm van vragen, waarna conclusies voor nadere actie worden getrokken. Enkele voorbeelden:

- Hoe is het risicomanagement bij ons georganiseerd en waar zijn verbeteringen mogelijk?
- Is het risicomanagement geïntegreerd in ons prestatie management?
- Zijn risicomanagement en interne controle verankerd in het DNA van onze organisatie?
- Hebben wij onze risicobereidheid uitgesproken, consistent doorvertaald en gecommuniceerd naar de hele organisatie?
- Is ons risicomanagement daadwerkelijk integraal, dekt het alle risico's af, inclusief de invloeden van buitenaf?
- Hoe kunnen wij ons strategisch risicodenken verder versterken?

Vragen voor risicomangers

Voor de risicomangers geldt hetzelfde. Zij kunnen eerst voor zichzelf nagaan waar de organisatie precies staat en wat er beter kan. Voor het gesprek met de bestuurder kunnen onder meer deze vragen van dienst zijn:

- Welke rol moet het risicomanagement spelen en wat betekent dat voor ons?
- Hoe kunnen we alle managementlagen beter betrekken en het lijnmanagement helpen de verantwoordelijkheid voor risicomanagement op te pakken?
- Is er technologie die kan helpen ons risicomanagement effectiever, efficiënter en tegelijk aantrekkelijker en gemakkelijker te maken voor het lijnmanagement?
- Hoe kunnen we nieuwe technieken en methoden vinden en implementeren om ook in de toekomst alert te blijven op risico's en het managen ervan?

'Zijn risicomanagement en interne controle verankerd in het DNA van de organisatie?'



Rol voor alle medewerkers

Om risicomanagement succesvol te laten zijn, is het belangrijk dat iedereen in de organisatie doordrongen is van de betekenis ervan en er een rol in heeft. Medewerkers, uit alle lagen van de organisatie, moeten intrinsiek gemotiveerd zijn om hun aandeel te leveren. Risicomanagement dat beperkt is tot het af en toe invullen van een checklist door de Raad van Bestuur of medewerkers, omdat het nu eenmaal moet van de toezichthouder, heeft weinig zin. Het biedt in ieder geval geen garantie dat de organisatie *in control* is. Risicomanagement gaat niet alleen over procedures. Het is pas werkelijk effectief als de procedures leiden tot risicobeheersing. Iedere medewerker heeft een eigen rol in het omgaan met risico's. Dat moet niet alleen op papier goed geregeld zijn, maar het is ook belangrijk dat het wordt getoetst aan de dagelijkse praktijk en de hele organisatie zich daarvan bewust is. Doordat de medewerkers weten wat er op de werkvloer gebeurt, kunnen ze een wezenlijke bijdrage leveren aan het voorkomen en bestrijden van risico's. Het is essentieel dat deze kennis en ervaring worden opgetekend en met collega's gedeeld. Gesprekken over

risico's en wat daaraan te doen, moeten op elk niveau binnen de organisatie worden gevoerd.

Effectief risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met cultuur en gedrag. Goed gedrag kan niet worden afgedwongen. De top van een organisatie kan met het eigen onberispelijk gedrag wel een voorbeeldfunctie vervullen en medewerkers op die manier inspireren hetzelfde te doen. Dat lijkt echter grotendeels tegen dovemansoren gezegd, want in menige organisatie is er geen echte risicocultuur. Men vindt risicomanagement weliswaar belangrijk en noodzakelijk, maar vaak ook wordt het gezien als tweede lijn of sta-in-de-weg. Verontrustend is, dat er bij maar liefst 66% van de organisaties geen enkele relatie bestaat tussen de effectiviteit van het risicomanagement en de belonings- en waarderingssystemen. Slechts bij 9% is dat wel het geval. Beloningen hebben invloed op het gedrag van medewerkers. De aandacht die zij geven en het belang dat zij hechten aan risicomanagement, worden gestimuleerd door de waardering en de beloning die zij daarvoor krijgen. Wanneer die relatie

afwezig is, raakt het risicomanagement niet duurzaam verankerd in het DNA van de organisatie en de dagelijkse werkzaamheden. Uiteraard moet worden voorkomen dat de beloningsstructuur aanleiding geeft tot gedrag met een focus op de kortetermijndoelstellingen, die afleiden van de strategie en langetermijndoelstellingen. De koppeling van beloningen aan de effectiviteit van het risicomanagement, kan ertoe bijdragen dat de organisatie binnen de grenzen van haar risicobereidheid de langetermijnresultaten borgt. De (nieuwe) Corporate Governance Code kan hierbij nuttige diensten bewijzen.

Nieuwe contract- en samenwerkingsvormen

Bouwondernemers hebben de afgelopen decennia via schaalvergroting gepoogd aan de wurggreep van de smalle marges en het capaciteitsdenken te ontkomen. Door fusie- en overnamegolven zijn bouwconcerns ontstaan, die totaaloplossingen kunnen bieden waar grote opdrachtgevers om vragen. De veranderingen in de marktverhoudingen gingen gepaard met het ontstaan van nieuwe contractvormen. Een voorbeeld daarvan is **DBFM**, wat staat voor Design, Build, Finance en Maintain (ontwerp, bouw, financiering en onderhoud). Uitgangspunt bij een DBFM-contract is dat de risico's en verantwoordelijkheden worden gelegd bij de partij die deze het beste kan beheersen en dragen en dat niet meer opdracht wordt gegeven voor het aanbesteden van een product maar een dienst die gedurende de looptijd van een contract wordt geleverd. DBFM is een vorm van privaat-publieke samenwerking, die bijvoorbeeld kan worden toegepast bij wegen en tunnels. Het bedrijf of consortium dat de verantwoordelijkheid voor het complete project op zich neemt, is na ontwerp, bouw en financiering nog een groot aantal jaren verantwoordelijk voor de levering van de dienst, meestal de beschikbaarheid van de infrastructurele capaciteit. De geïntegreerde uitbesteding met DBFM heeft als belangrijk voordeel dat de uitvoerder de verschillende onderdelen van het project optimaal op elkaar kan afstemmen, wat tot lagere kosten kan leiden dan wanneer meerdere partijen voor een deel verantwoordelijk zijn. Het bekendste DBFM-project is de Tweede Coentunnel, die in 2013 is geopend. De opdracht is door Rijkswaterstaat gegeven aan Coentunnel Company, een consortium van bouwers en bedrijven uit de toeleverende industrie. Het contract loopt tot 2037 en heeft een totale waarde van € 500 miljoen.

Ondanks de transities die de bouw, zowel op macro- als microniveau, heeft doorgemaakt, is het probleem van de smalle marges en de hoge risico's blijven bestaan. Het snelwegproject A15 heeft gerenommeerde bedrijven als Ballast Nedam en Strukton in de problemen gebracht. Dit heeft daardoor mede geleid tot de ontwikkeling van een nieuwe samenwerkingsvorm. Begin 2016 hebben Rijkswaterstaat en haar belangrijkste partners in de bouw de 'Nieuwe Marktvisie' ondertekend. Doel daarvan is te voorkomen dat bouwondernemers tegen onverantwoorde lage prijzen intekenen op grote projecten. De Marktvisie geeft geen regels waaraan partijen zich strikt moeten houden, maar mikt op samenwerking en dialoog in plaats van een hiërarchische relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Er wordt open en tijdig gecommuniceerd over risico's, informatiebehoefte en problemen bij een project. De afspraken moeten leiden tot lagere transactie- en faalkosten. Voorkomen moet ook worden dat de bouw door projectoverschrijdingen, verliezen en verkeerde verdeling van risico's en aansprakelijkheid negatief in de publiciteit komt. De invoering van de Nieuwe Marktvisie komt op een cruciaal moment, want voor de rijkswegen staan de komende jaren investeringen op stapel die kunnen oplopen tot € 8,4 miljard.

Kritisch element in bedrijfsvoering

De lat voor risicomanagement ligt in de bouw nu hoger dan ooit tevoren. De snelheid waarmee en de mate waarin risico's de prestaties bedreigen, zijn toegenomen. Een toenemend aantal bouwbedrijven moet voortdurend een plaats op de scherp concurrerende markt bevechten, waardoor capaciteitsdenken

en lage winstmarges aan de orde van de dag zijn. Door de wurggreep van de smalle marges is een vicieuze cirkel ontstaan. Veel bedrijven moeten, om te overleven, noodgedwongen denken in termen van volumes en capaciteit, zodat de focus constant is gericht op het binnenhalen van werk. Om hun omzet op peil te houden, nemen bouwers - vaak bewust - (te) grote risico's door projecten tegen (te) lage prijzen aan te nemen. Met verregaande negatieve gevolgen voor de financiële stabiliteit en continuïteit. De smalle marges maken het moeilijk om voldoende reserves te vormen. Bij relatief kleine verstoringen in het bouwproces slaat een voorzichtig positief resultaat al snel om in verlies, dat bedrijven op den duur niet meer kunnen opvangen. De problemen worden versterkt door het projectmatige karakter van de bouw en de decentrale bedrijfsmodellen, waardoor het moeilijk zo niet onmogelijk is om een zekere mate van harmonisatie en consistentie te bewerkstelligen, laat staan standaardisatie en centralisatie. Zodoende is er vaak sprake van inefficiëntie, ontbreekt een robuuste bedrijfsvoering, worden er te veel fouten gemaakt en worstelen veel ondernemers met het *in control* zijn van hun organisatie.

'De veranderingen in marktverhoudingen gaan samen met het ontstaan van nieuwe contractvormen'

Tips doeltreffend projectmanagement

Om risicomanagement succesvol te laten zijn, hoeven niet altijd diep ingrijpende maatregelen te worden doorgevoerd. Vaak kunnen ogenschijnlijk simpele zaken al een groot verschil maken. Een voorbeeld biedt het managen van projecten, als onderdeel van het risicomanagement. De volgende tips voor doeltreffend projectmanagement kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- **Duidelijke afspraken**

Een bouwproject is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van opdrachtgever en uitvoerder. Beide partijen hebben er groot belang bij dat het project in de overeengekomen tijd, probleemloos en zonder kostenoverschrijdingen wordt voltooid. Overleg daarom intensief met de opdrachtgever. Maak duidelijke afspraken over zaken als de prijs, de facturering, de factuurtermijn, tijdige betaling, risico's, het omgaan met tegenvallers en calamiteiten. Offerer het project niet tegen een onverantwoord lage prijs. Zeker in moeilijke tijden kan het aantrekkelijk zijn om mensen en materieel aan de slag te houden, maar

uiteindelijk is niemand erbij gebaat als het project in een groot verlies of zelfs faillissement eindigt. Strak en effectief tendermanagement kan hier uitkomst bieden om een weloverwogen en gefundeerd besluit te nemen.

- **Terughoudendheid**

Wees terughoudend met het aannemen van projecten met uitsluitend vaste prijzen en oplevertermijnen, zonder enige mogelijkheid van een redelijke uitloop. Gebruik geen nieuwe technologieën en producten zonder te weten hoe die uitwerken. Als daarmee iets fout gaat, kan dat grote vertraging en hoge kosten veroorzaken. Laat bij overleg over de voortgang van het project alle relevante kwesties de revue passeren. Zorg vooral ook voor heldere afspraken en contracten met onderaannemers en toeleveranciers, waarbij risico's aan de juiste partij worden toegeschreven of gezamenlijk gedragen.

- **Fasering**

Werk, wanneer het project eenmaal loopt,

in overzichtelijke uitvoeringsperioden toe naar mijlpalen. Start pas een volgende fase wanneer vaststaat dat de vorige fase volledig is afgerond en er geen onopgeloste problemen blijven liggen. Toets het resultaat per fase zowel in kwaliteit, tijd, geld als menskracht aan de oorspronkelijke uitgangspunten, kijk of er verschillen zijn en wat daaraan kan worden gedaan. Reserveer in de planning voldoende ruimte voor kwaliteitscontroles, risicoanalyses, correcties en tussentijdse evaluaties. Houd rekening met tegenvallers, onvoorziene calamiteiten, fouten en meer of minder werk. Hanteer ruime veiligheidsmarges voor complexe en risicovolle activiteiten, zodat tijdige bijsturing en herstel mogelijk zijn.

- **Evaluatie**

Evalueer de resultaten als het project is afgerond. Wat is goed en fout gegaan, waar liggen de verbeterpunten en hoe kunnen fouten bij een volgend project worden vermeden?



Casus:

Bouwprojecten tot in detail ontleed

In termen van risicomanagement vormt het tenderproces een groot risico in de bouw- en vastgoedsector. Een fout, die in de tender wordt gemaakt, is achteraf niet of nauwelijks te herstellen. Tenders moeten daarom met de grootst mogelijke zorgvuldigheid worden uitgevoerd. Het moet volledig duidelijk zijn wat een bouwopdracht inhoudt en welke werkzaamheden eraan verbonden zijn. Alleen dan kan de juiste offerte worden uitgebracht. Om dat doel te bereiken, heeft een groot bouwbedrijf een belangrijke risicomitigerende maatregel getroffen door de invoering van een uniforme tenderprocedure. Door een multidisciplinaire benadering van de tenderprocedure wordt een gedegen afweging gemaakt tussen risico en rendement, hetgeen de besluitvorming verbetert. Alle acties en verantwoordelijke personen c.q. bedrijfsonderdelen zijn in een digitale tool samengebracht. Zo kan het besluitvormingsproces stap voor stap worden doorlopen. Steeds is te zien wat inmiddels is besloten, wat nog moet gebeuren en wie daarbij betrokken zijn, bijvoorbeeld de bouwexperts, verzekeringsdeskundigen, de afdeling treasury of de Raad van Bestuur. Voorts kan op ieder moment worden gezien of het verantwoord is met de tender door te gaan, of te stoppen wanneer er te veel onzekerheden zijn. Als de opdracht doorgaat, is van meet af aan bekend hoe het bouwproces zal verlopen. De denkbare risico's worden hierin meegenomen. De nieuwe werkwijze is sinds enige tijd operationeel en werkt goed, omdat de bij een tender betrokken collega's al in een vroegtijdig stadium geïnformeerd worden en multidisciplinair naar een project wordt gekeken.



Versterken risicomangement

Op het gebied van risicomangement valt nog een wereld te winnen. Geconstateerd kan worden dat de bouw sterk de nadruk legt op risicoanalyses ten behoeve van grote investeringen, veelal in projecten. Daarmee is ruime ervaring opgedaan. Waar bouwbedrijven kansen laten liggen, is het op organisatieniveau toepassen van risicomangement: bijvoorbeeld bij het formuleren van de strategische doelen, het management van projecten en het werken met risicorendementseisen. De bewustwording binnen bouwondernemingen kan naar een hoger plan worden getild door aan risicomangement meer aandacht te schenken in rapportages, overlegvormen en bij belangrijke beslissingen. Dat kan worden versterkt door risico's en onzekerheden proactief en gestructureerd in kaart te brengen en een risicocultuur te creëren. Riscicomangement moet worden gezien als een instrument dat waarde toevoegt als het goed wordt ingezet in alle fasen van het bouwproces. Met name ook aan het begin van het besluitvormings- en plantraject, omdat daar vaak fouten worden gemaakt die tijdens de gehele projectduur doorwerken. De grote uitdaging voor bouwbedrijven is om een realistischer beeld te krijgen van de eigen risicogevoeligheid en het managen van risico's in te bedden in de organisatie.

Samengevat in tien tips luidt het advies:

- 1 Bestuurders en risicomangers: ga met elkaar in gesprek**
Bijvoorbeeld over rol, wederzijdse verwachtingen en het organiseren van tegenspraak.
- 2 Neem risicomangement serieus en geef het meer aandacht**
Bijvoorbeeld via het tenderproces (bid/no-bid procedure), project risicoclassificatie en als onderdeel van kritieke momenten in de projectfasering, bij strategische besluiten en business reviews van de belangrijkste projecten.
- 3 Veranker risicomangement in het DNA van de organisatie**
Bijvoorbeeld via opleiding van projectmanagers en onboarding programma.
- 4 Hanteer een integrale risicobenadering**
Bijvoorbeeld door ook nadrukkelijk niet-financiële risico's of moeilijk kwantificeerbare risico's mee te nemen.
- 5 Stel de risicocultuur, -bereidheid en -betrokkenheid vast**
Bijvoorbeeld als onderdeel van de kernwaarden van de onderneming, via klant- en projectacceptatie, autorisatielimieten en het aanspreken op het niet handelen hiernaar.
- 6 Versterk het strategisch risicodenken**
Bijvoorbeeld door verschillende scenario's door te rekenen.
- 7 Betrek alle deelnemers bij de signalering en bestrijding van risico's**
Bijvoorbeeld als onderdeel van de dagstart, veiligheidsprocedures, evaluatie van een activiteit, week of dag.
- 8 Accepteer tegenspraak die een bredere blik biedt**
Bijvoorbeeld door het samenstellen van diverse teams uit verschillende disciplines
- 9 Gebruik specifieke technologie, software en standaarden**
Bijvoorbeeld door gebruikmaking van project en risico-dashboards met lagging en early warning indicators (KPI's en KRI's).
- 10 Bouw checks in, monitor regelmatig en zorg voor updates**
Bijvoorbeeld door goede rapportage systemen, risicobeheersplannen, maar ook peer reviews, audits en kritisch challengen/doorvragen.

Contact



Marcel Prinsenbergh
Senior director Consulting
088 792 7665
marcel.prinsenbergh@nl.pwc.com



Bas Weber
Director Consulting
088 792 7250
bas.weber@nl.pwc.com



Hendrik Wiegand
Senior manager Consulting
088 792 3232
hendrik.wiegand@nl.pwc.com