

Daar sta je dan met al je management control systemen

Door Marinus de Pooter

Met z'n allen zijn we binnen een paar maanden beland in de diepste crisis sinds tijden. Of misschien wel aller tijden. Ook jij vraagt je ongetwijfeld af hoe toekomstbestendig de organisatie is waar je werkt. Of de liquiditeit op kortere termijn voldoende zal zijn om te overleven. En, of jullie huidige bedrijfsmodel nog levensvatbaar is op langere termijn.

Management control systemen

We steken tijd, geld en energie in onze management control systemen, omdat we graag toekomstbestendig willen blijven. Veel organisaties hebben nogal wat van die systemen opgetuigd. Bijvoorbeeld voor quality, safety, privacy, information security, business continuity en compliance. En natuurlijk niet te vergeten risk management. Dat wordt doorgaans vormgegeven door na te gaan wat er in de toekomst allemaal mis kan gaan, daar allerlei beheersmaatregelen voor in te richten, te controleren of die ook werken en ze waar nodig bij te stellen. Kernwoorden daarbij zijn interne beheersing en maakbaarheid. Zonder meer aanlokkelijke concepten. Maar hoe goed helpen al die managementsystemen ons echt bij het omgaan met onzekerheid en vooral disruptie?

De huidige crisisperiode illustreert hoe uitdagend het is om passend te reageren op onverwachte situaties. Het blijft een kwestie van voortdurend pro's en cons afwegen. Zij het nu onder enorme druk. Het gaat over enorme belangen. We hebben gebrekkige informatie over mogelijke oorzaken en gevolgen. En het gaat over netelige afwegingen.

Het lastige van inschattingen is dat je ze vooraf moet maken. Is gezondheid op korte termijn belangrijker dan welvaart op lange termijn? Moet je als land kiezen voor een volledig lock-down zoals in Frankrijk of groepsimmunititeit nastreven zoals in Zweden? Is het aantal beschikbare IC-bedden inderdaad de beste KPI voor het succes van onze crisisbeheersing? Achteraf is het altijd gemakkelijk praten.

Zwarte zwaan

Stond de corona-pandemie op de radar van jouw organisatie? Sommigen denken dat het om een zogenaamde 'zwarte zwaan' gaat. Een zwarte zwaan is een onvoorziene of onvoorspelbare gebeurtenis die een aanzienlijke impact heeft op de organisatie (of de sector of de hele economie). Als je met z'n allen denkt dat alle zwanen wit zijn, dan ben je totaal verrast als je er opeens achter komt dat er ook zwarte zijn. Deze crisis is echter geen zwarte zwaan. We hebben in het verleden

meer pandemieën gehad. Al jaren staan ze op de lijst met belangrijkste risico's van het World Economic Forum.

De Mexicaanse griep, die nog niet zo lang achter ons ligt, had vele doden tot gevolg. Er zullen toen organisaties zijn geweest die na afloop hun continuïteitsplannen hebben herzien, hun scenario's hebben bijgesteld of op andere manieren wilden zorgen dat ze beter voorbereid waren op een crisissituatie. Waren zij klaar voor deze corona-ramp? Ik betwijfel het. Blijkbaar vergeten we snel.

'Bias', foutieve gedachtegangen, zijn ons mensen ook niet vreemd. Het kan te maken hebben bijvoorbeeld met zelfoverschatting, met het niet willen onderkennen van onwelgevallige informatie of met sociale druk.

Daarbij komt dat we balen, als we falen. Laat staan dat we er zin in hebben om tevoren te gaan bedenken wat er allemaal op ons pad kan komen. In de praktijk ontbreekt het ons vaak aan tijd voor reflectie. We zijn te druk met onze dagelijkse hectiek.

Wat verder niet helpt is dat we ons extreme zaken tevoren gewoon niet goed kunnen voorstellen. Ons menselijke voorstellingsvermogen kent zo z'n beperkingen. We zijn beroerd slecht in het inschatten van waarschijnlijkheden. Wie had er rekening gehouden met de mogelijkheid dat een hele sector zoals de horeca opeens op non-actief kan worden gezet?

Toekomstbestendigheid

Wat kunnen we doen om beter toekomstbestendig te blijven? Ook deze crisis gaat weer leiden tot nieuwe regelgeving die ervoor moet zorgen dat organisaties veerkrachtiger worden. Voorschrijven en inspecteren gebeuren doorgaans echter op basis van in het verleden behaalde resultaten. Standaardiseren en protocolleren kunnen prima werken voor routinematige activiteiten. Je hebt er alleen niet zoveel aan bij disrupties. Dan heb je er profijt van, als je in de voorafgaande periode hebt gewerkt aan het ontwikkelen van het improvisatievermogen en creativiteit van je collega's.

Natuurlijk kun je je ook voorbereiden door afhankelijkheden te beperken. Denk aan de afhankelijkheid van leveranciers uit andere werelddelen. Door buffers op te bouwen, zoals voorraden om perioden van stagnerende aanvoer te overbruggen. En uiteraard door de nodige financiële reserves. Bovenal moeten we met z'n allen leren accepteren dat het soms flink tegen kan zitten.

Digitalisering, informatiebeveiliging en privacy hebben de laatste jaren veel aandacht gekregen. Maar dat zijn niet de enige zaken om je druk over te maken. Aspecten als gezondheid, duurzaamheid en internationale veiligheid zijn eveneens essentieel. Je breed oriënteren, wat-als-vragen stellen en alert blijven zijn altijd waardevol. Controllers zijn uitstekend gepositioneerd om hierin een voortrekkersrol en voorbeeldfunctie te vervullen. Hetzelfde geldt voor de integratie en coördinatie van

de verschillende management control systemen. Dat blijkt in de praktijk eenvoudiger te zijn dan je misschien denkt.