



Alle feiten open en eerlijk onder ogen zien

Risicomanagement is in de ogen van TASK een breed inzetbare én bruikbare tool om doordachte en verantwoorde beleidskeuzes te maken over de positionering van projecten. Naast risicomanagement op strategisch niveau, zet TASK in op risicomanagement binnen projecten. Dan is het een nuttig beheersingsinstrument om via een systematische analyse van de mogelijke risico's op tijd de benodigde beheersmaatregelen te kunnen nemen: 'if you fail to plan, you plan to fail.'

Voordat een bouwproject van start gaat, is het bijzonder belangrijk om goed af te wegen welke contractvorm het beste bij de opgave past. TASK begeleidt opdrachtgevers om een gedegen risicoanalyse op te stellen waarna alle kansen en bedreigingen duidelijk op tafel liggen. De opdrachtgever kan nu een verantwoorde keuze maken voor de vorm van het contract. Een logische vervolgstap is de inrichting van een besturingsmodel. Ook hier is vaak een gedegen risicoanalyse absoluut van meerwaarde. Omvang en complexiteit van een project en uiteenlopende belangen van partijen bepalen in grote mate welk besturingsmodel het meest geschikt is om tot een goed resultaat te komen.

Opdrachtverlenende organisaties zijn nog niet altijd gewend om met risicomanagement te werken. Om risicomanagement in deze organisaties in te bedden en de medewerkers te coachen, begeleidt TASK deze interne processen. Bovendien verzorgt TASK cursussen op dit gebied. Uiteraard levert TASK ook ervaren risicomangers om risicomanagement – als integraal onderdeel van de projectsturing – daadkrachtig vorm en inhoud te geven.

Risicomanagement binnen projecten

Risicomanagement blijft niet beperkt tot een eenmalige analyse maar moet binnen de projectorganisatie worden ingebed als een cyclisch proces: van uitvoeren risicoanalyse, via kiezen, uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen tot actualiseren risicoregister. Omdat projecten steeds in beweging blijven, veranderen de risico's mee. Vooral bij grootschalige bouw- en infrastructuurprojecten moeten projectmanagers en -leiders zowel rekening houden met interne als externe risicofactoren. Hoewel externe risico's vaak lastig zijn te beïnvloeden, moeten ze toch duidelijk in kaart worden gebracht. Alleen dan kunnen de projectmanagers en -leiders ze zo goed mogelijk verwerken in de dagelijkse aansturing en in het planningsproces. TASK-risicomangers bieden dat overzicht en samen met hun assistenten leveren zij goede procesondersteuning.

Werkessie en risicoregister

Een risicomanager kijkt naar zaken die mis kunnen gaan. Daarbij is hij zeker geen zwartkijker maar kan hij het beste worden beschouwd als een realist. Aan het begin van een project organiseert de risicomanager een werksessie met vertegenwoordigers van verschillende technische disciplines, evenals planners en financieel specialisten. Risico's hebben namelijk altijd invloed op de kritische factoren 'tijd' en 'geld'. Ook vanuit het juridisch werkveld en vanuit communicatie kunnen risico's worden ingebracht.

Om alle risico's helder in beeld te krijgen, is het uitermate belangrijk dat er in een open en eerlijke sfeer wordt

gecommuniceerd. Allerlei zaken moeten bespreekbaar zijn en mensen mogen zaken niet onder de pet houden door te denken dat ze dat in een latere fase zelf wel zullen oplossen. Bovendien dragen mensen uit een andere discipline soms andersoortige oplossingen aan die veel tijd en geld kunnen besparen. Zodra alle risico's helder op tafel liggen, stelt de risicomanager een risicoregister op. Hierin worden de risico's duidelijk gestructureerd in kaart gebracht en van een prioriteit voorzien op basis van 'risico is kans maal gevolg'. Ook de mate van invloed die een projectmanager of -leider kan uitoefenen op een erkend risico, bepaalt mede de prioriteit.

Taken risicomanager binnen een project

Een risicomanager van TASK kan in eerste instantie goed luisteren. Verder beschikt hij over een behoorlijke dosis doorzettingsvermogen om de feiten boven water te halen. Daarbij is het belangrijk om elk risico, elke vraag 'af te pellen' zodat de 'echte' gevolgen duidelijk worden. Daarnaast is hij in staat om de projectmedewerkers maximaal te prikkelen om vooruit te kijken en steeds nieuwe bedreigingen in kaart te brengen.

De TASK-risicomanager brengt de top 5 van de risico's nadrukkelijk onder de aandacht van de projectleider en adviseert welke beheersmaatregelen gewenst zijn en welke effecten die sorteren. Door elk risico toe te kennen aan een risico-eigenaar is altijd duidelijk wie kan worden aangesproken op de beheersmaatregelen. Daarbij geeft de TASK-risicomanager aan wie wat moet doen om de risico's te beperken.



Een risicomanager van TASK voelt precies aan wanneer hij een bepaald risico moet opschalen naar een hoger niveau. Risico's beïnvloeden elkaar en soms ontbreekt het aan overzicht bij de direct betrokken probleemeigenaar.

Goed op de hoogte

Uiteraard is de TASK-risicomanager goed op de hoogte van de actuele wet- en regelgeving. Zeker bij infrastructuurprojecten spelen allerlei zaken die soms niet direct tot de kernactiviteiten behoren. Voorbeelden zijn onder meer de wettelijke eisen op het gebied van flora en fauna, archeologie en explosieven.

Een risicomanager van TASK onderschat het belang van bestuurlijke verantwoording nooit. Daarom laat hij de risico's plus de bijbehorende beheersmaatregelen goed documenteren, zodat de projectmanager of projectleider de politiek verantwoordelijke bestuurders kan voorzien van correcte informatie. Bestuurders zijn anders niet van de risico's op de hoogte en kunnen in een later stadium moeilijker ingrijpen.

Belang van risicomanagement

Een risicomanager van TASK zorgt er mede voor dat een project niet teveel uitloopt of flink veel duurder uitpakt. Daarom raadt hij een projectmanager of -leider een risicoservering – bepaald percentage van de bouwsom – in de begroting op te nemen. Dan kan de projectmanager snel een beheersmaatregel nemen om een risico in te dammen.

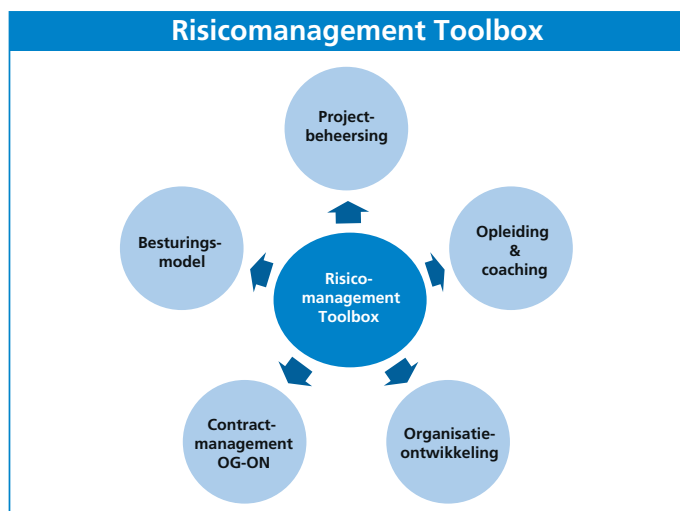
De risicomanager vervult binnen de interne organisatie een belangrijke rol. Een TASK-risicomanager communiceert met mensen van alle (technische) disciplines en kan dankzij zijn overall-blik, realistische inschattingen maken van de risico's voor het totale project.

Voor een succesvol risicomanagementtraject is het noodzakelijk dat het hoger management het vakgebied voldoende waardeert en binnen de organisatie het belang van risicomanagement actief uitdraagt. Zo zal risicomanagement bijvoorbeeld standaard op de agenda van het projectmanagementteam moeten prijken.

Risicomanagement bij contracten en processen

Lang niet alle grote bouw- en infrastructuurcontracten worden uitgevoerd via innovatieve contractvormen zoals Design&Construct, al dan niet in combinatie met Build, Finance en/of Maintenance. Van alle bouwprojecten in Nederland verloopt 2/3 deel via een traditioneel RAW-contract (situatie begin 2011). De keuze ligt echter niet altijd direct voor de hand. Enkele sessies en/of workshops onder begeleiding van een TASK-consultant die is gespecialiseerd in risicomanagement, kunnen ertoe bijdragen dat een opdrachtgever heel bewust kiest voor een van bovengenoemde contractvormen plus bijpassende bouworganisatievorm.

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben als doel om een project op tijd op te leveren: van een prima kwaliteit tegen een acceptabele prijs. Maar hoe goed men ook probeert om vooraf alle risico's af te dekken, binnen de doorlooptijd duiken altijd weer nieuwe risico's op. TASK brengt opdrachtgever en opdrachtnemer (OG-ON) bij elkaar om – binnen het contractmanagement – de risicobeheersing als gezamenlijke procesverantwoordelijkheid op te pakken. Dat leidt tot een beter resultaat, zo heeft TASK ervaren. Successen worden gezamenlijk gedeeld en er ontstaat gaandeweg meer begrip voor elkaars opgave. Bovendien verhoogt dit proces het onderlinge vertrouwen en verbetert het de samenwerking.



Referenties

'Tijdens de laatste risicosessies met Jean-Philippe de Lannoy van TASK konden wij – dankzij zijn creatieve aanpak en stevige manier van doorvragen – als management-team de 'diepte' in. Zo wisten wij bijvoorbeeld weliswaar dat 'beheer en overdracht' moeilijk lag binnen onze organisatie, maar dat het zóveel tijd en aandacht vergde van de verschillende projectleiders, was tot nu toe onvoldoende doorgedrongen. Om dat op te lossen, nemen we nu concrete maatregelen.'

Peter Weevers, programmadirecteur N201+, realisatie omlegging provinciale weg N201 tussen Hoofddorp en Amstelhoek

'Binnen mijn team ontbrak de competentie om realistisch te plannen en te structureren. Dat vormde een groot risico voor uitvoering van het project. Jean-Philippe de Lannoy van TASK, heeft ons geadviseerd welke stappen wij konden zetten om een doelmatige en slagvaardige organisatie te worden die in de initiële fase toch de realisatie in gang kon zetten.'

Boudewijn Swart, tot eind 2009 projectmanager Compenserende maatregelen KIER-besluit bij provincie Zuid-Holland

'Ik ben de enige risicomanager in onze gemeente. Van mijn zeer ervaren coach Saskia Radt van TASK leer ik bijvoorbeeld hoe ik risicosessies effectief kan voorzitten. Ik krijg praktische handvatten om alle 10 à 12 vakspecialisten gestructureerd aan het woord te laten, het overzicht te bewaren en tegelijk de risico's te kunnen noteren, die er echt toe doen. Enorm leerzaam.'

Sandra Koning, medewerker risicomanagement bij het projectcentrum van gemeente De Ronde Venen

Bouwen op mensen

Samenwerking, flexibiliteit, kwaliteit en ambitie zijn de kernwaarden van TASK. Onze managers, projectleiders, adviseurs en project/procesondersteuners zijn hoog geschoold en hebben veel ervaring. TASK biedt al 14 jaar ondersteuning in alle fases van het bouwproces en over de volle breedte van het vakgebied. Of het nu om Consultancy, Infrastructuur & Gebiedsontwikkeling, Bouw & Vastgoed of Realisatie & Water gaat; wij hebben de expertise in huis.



TASK B.V.
Groenewoudsedijk 51
3528 BG Utrecht
Postbus 3047
3502 GA Utrecht
T 030 281 93 00
F 030 281 93 02
E info@task.nl
I www.task.nl

