Nationaal Congres Risicomanagement 2012

Risicomanagement in meervoud

Auteur: Stefan Boerboom

Vertrouwen, partnership en gedeeld risico zijn belangrijk in nieuwe samenwerkingsvormen

Foto: Herman Stöver

Waarde(n) van risicomanagement. Zo luidt de titel van het Nationaal Congres Risicomanagement 2012. Behalve om de relatie tussen risicomanagement en geldwaarde en de toegevoegde waarde van risicomanagement, gaat het vooral om het meervoud van waarde: waarden. Bijvoorbeeld besluitvorming of bedrijfscultuur. Drie leden van het organiserend comité, Ronny van den Heuvel (vanuit de NVRB), Jan Seijerlin (vanuit IPMA-NL) en Edwin Smits (vanuit RISNET), vertellen meer over de achtergronden.

Niets minder dan een paradigmaverschuiving. Dat is de belofte van het zevende Congres Risicomanagement dat op 9 oktober plaatsvindt in De ReeHorst in Ede. Het congres wordt georganiseerd door CROW/RISNET, de Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfszekerheid (NVRB) en de International Project Management Association Nederland (IPMA-NL). De organisatie is trots op wat ze wil neerzetten en praat er graag over. Naast parallelsessies met toonaangevende sprekers over de Nederlandse risicomanagementpraktijk hebben ook drie internationale experts de uitnodiging aangenomen om naar Ede te komen. “Met dit congres gaan we naar de nieuwe standaard”, zegt Ronny van den Heuvel van de NVRB en in het dagelijks leven adviseur Risicogestuurd Beheer en Onderhoud bij Rijkswaterstaat. “De manier waarop we risicomanagement gaan presenteren is nieuw ten opzichte van de bestaande modellen”, vult Jan Seijerlin van IPMA-NL aan. Hij heeft een eigen adviesbureau. “Risicomanagement is van oorsprong een technisch instrument om beheersing aan te brengen in het projectproces. Wat je nu ziet – en daar zal dit congres over gaan – is dat risicomanagement is verschoven naar een veel abstracter, veel minder objectief niveau. Het gaat nu over onderwerpen als communicatie, vertrouwen en imago. Onze belangrijkste spreker, Dean Kashiwagi, de bedenker van *Best Value Procurement*, is van mening dat deze methode de nieuwe standaard voor de eenentwintigste eeuw gaat worden en grote gevolgen zal hebben, niet

alleen voor risicomanagement, maar voor het projectmanagement als geheel. Die mening deel ik."

Perverse prikkels

Procurement betekent 'verwerving'; in Nederland staat *Best Value Procurement* bekend als prestatie-inkoop. Seijerlin: "Met gunning op basis van laagste prijs zul je niet automatisch het best je projectbelang dienen. Wat je soms ziet is dat een opdrachtgever een besteksuitvraag doet, aannemers daarop inschrijven, de goedkoopste aanbieder de opdracht krijgt en vervolgens – gechargeerd gezegd – probeert meerwerk te creëren. Want ja, aan de aanneemsom zelf valt niets meer te verdienen; die was extreem laag gehouden. Daar zie je dat in plaats van samenwerking tegenwerking ontstaat." Dit is een voorbeeld van een perverse prikkel: een prikkel die is ingebouwd in systemen, regelingen of gewoontes die mensen aanzet tot gedrag dat schadelijk is voor het bedrijf waarvoor ze werken, of, nog erger, de maatschappij of de economie als geheel. "Ik heb er vaak genoeg voorbeelden van gezien in mijn advieswerk", zegt Seijerlin. "Stel, een bedrijf gaat een intern IT-project doen en richt daar een projectteam voor op. Maar tijdens de verbouwing blijft de winkel open, dus iedereen moet ook zijn lijntaak blijven doen. Tijdens het eerstvolgende eindejaarsgesprek blijkt dat alleen de lijntaak meetelt voor de beoordeling. Zo zal Piet, wanneer hij een projectvraag krijgt, 'Komt dik voor elkaar' zeggen maar daarna snel weer zijn aandacht richten op zijn lijntaak. Kortom, zolang je door het systeem dat je hanteert het individuele belang een ander laat zijn dan het totaalbelang, heb je de faalfactoren voor je project al ingebouwd."

Best Value Procurement is gericht op gunning aan die partij die de meeste relevante expertise kan mobiliseren. De gunning vindt plaats op basis van een EMVI-tabel waarbij zaken aan bod komen als risico- en kansendossiers, planning en interviews waarbij de visie van sleutelfiguren rond het project wordt getoetst. "Het draait om de vraag welke partij de beste toegevoegde waarde levert, want toegevoegde waarde beperkt het risico van het totale project", legt Van den Heuvel uit. "Omdat vertrouwen, partnership en gedeeld risico in nieuwe samenwerkingsvormen zo belangrijk zijn", voegt Seijerlin daaraan toe.

Op zoek naar succesverhalen

Hoe toon je de meerwaarde van risicomanagement aan? "Idealiter als je twee dezelfde projecten zou doen, één met en één zonder risicomanagement. Maar dat is niet mogelijk." Aan het woord is Edwin Smits van RISNET en adviseur risicomanagement bij Ingenieursbureau Rotterdam. "Daarom zijn wij als risicomanagers op zoek naar succesverhalen om daarvan te leren, en die zal dit congres volop bieden. Het gaat om de aantoonbare invloed van risicomanagers op de besluitvorming en de uitgevoerde beheersmaatregelen. Dat lukt alleen als besluitvorming expliciet wordt gemaakt en als het vertrekpunt helder is geformuleerd om monitoring mogelijk te maken. Belangrijk is dat we van de projectmanagers terugkrijgen wat ze met onze adviezen hebben gedaan. Dat gebeurt nog te weinig. Overheidsdiensten zijn van oudsher risicomijdend. Risicomanagement moet zich terugbetalen, is de terechte gedachte. Zolang dat nog onvoldoende aantoonbaar is, bestaat het risico dat onder de huidige economische toestand als eerste op risicomanagement wordt bezuinigd. Dat is onverstandig omdat goed risicomanagement wel degelijk waarde toevoegt. Ik pleit voor 'lean and mean' risicomanagement."

NASA bijvoorbeeld

Op www.crow.nl/risicomanagement is een voorproefje te zien van de presentaties op het congres. Opvallend is dat het woord cultuur steeds terugkeert. Seijerlin: "Bij cultuur denk je wellicht het eerst aan etnische cultuur. In de jaren negentig is veel werk geoutsourcet naar India. Die cultuur verschilt zodanig van de onze dat je echt maatregelen moet nemen om ongelukken te voorkomen. Een Indiër zal bijvoorbeeld nooit nee zeggen. Maar cultuur moet je meer opvatten als bedrijfscultuur. Daarover zal onder anderen Jeevan Perera van NASA spreken. Na het ongeluk met de spaceshuttle Challenger is daar de hele organisatie op de schop gegaan." Op de dag van de lancering was het extreem koud weer, en sommigen wisten dat dat slecht nieuws was voor de rubberen >

Ronny van den Heuvel: "Toegevoegde waarde beperkt het risico van het hele project"

Jan Seijerlin: "Risicomanagement is verschoven naar onderwerpen als communicatie, vertrouwen en imago"

Edwin Smits: "Risicomanagement moet zich terugbetalen"

afdichtringen van de stuwraketten. Er waren technici die de ramp zagen aankomen. Maar op een hoger niveau werd besloten de start door te zetten met imago in het achterhoofd: wij kunnen het ons niet veroorloven de start weer af te blazen. "Dat gebeurt niet meer. NASA is nu een zogeheten *High Reliability Organization*. Kenmerk daarvan is dat iedereen binnen de organisatie zich bewust is van wat de organisatie wil bereiken en daar de eigen inspanningen op afstemt", zegt Seijerlin. "Dat geldt ook voor de zwakke maar daarom niet minder belangrijke signalen", valt Van den Heuvel hem bij. "Technici merken soms slechts het geringste trillinkje op terwijl het oppervlakkig gezien prima functioneert. Verder moet er ook de beleving zijn van 'hier moet ik iets mee'. Vervolgens moet er een plek zijn waar je dat kunt melden, zonder te worden weggewuifd. *High Reliability Organization* creëert hiervoor een samenhangende structuur."

"NASA neemt tegenwoordig beslissingen puur gebaseerd op risicoanalyse", weet Seijerlin. "Voor het ruimtestation ISS was een essentieel onderdeel nodig maar er bestond ook een risico dat vanwege een meteorietenstorm een raampje van het ISS zou worden doorboord. Op de eerstvolgende missie kon maar één onderdeel worden meegenomen. Elke gram kost geld, de laadcapaciteit is beperkt en tijden van tevoren volgeboekt. Op basis van risicomanagement werd het een raambeschuttingsscherm."

"Kijk verder dan je monitor"

De derde hoofdspreker is Paul Barach. Zijn lezing heeft de intrigerende titel 'It's hard to kill a healthy 15-year old'. Zou het mogelijk zijn een tipje van de sluier op te lichten? Van den Heuvel: "Ondanks alle toeters en bellen waarover artsen beschikken om risico's te beheersen, moet je altijd verder kijken dan wat je monitor aangeeft. Ga eens naar die persoon in dat bed. Stel hem eens een vraag. Dat is wat je ook bij veel bedrijfsongevallen ziet: een defecte sensor, een meter die niet de juiste waarde aangeeft, waar mensen toch hun gedrag op baseren en dat een ongeval erger en erger maakt. Er kan technisch altijd wat mis zijn. Mensen klampen zich zo vast aan de technische hulpmiddelen dat ze de corebusiness uit het oog verliezen."

Seijerlin beaamt het. "Dat geldt niet alleen voor ziekenhuizen, fabrieken of de bouwwereld, maar ook voor de luchtvaart. In 2009 stortte Air Francevlucht 447 neer in de Atlantische Oceaan. Uit de ongevalsanalyse bleek dat de piloten vooral gericht waren op hun snelheidsmeters die verschillende en onjuiste waarden weergaven, mogelijk vanwege ijsvorming in de pitotbuizen. Ze lieten de autopiloot aanstaan en dat werd hun ondergang. Ze vergaten hun elementaire vaardigheid uit te oefenen: vliegen."

Volgens Smits zijn er in de gww de nodige verbeterpunten te halen. "Bij andere sectoren zit risicomanagement meer in de aderen van de organisatie. Neem oliemaatschappijen. Als je daar een kantoor binnenloopt met in je ene hand een beker koffie en in je andere hand een mobiele telefoon, zal iedereen je meteen terechtwijzen. Dat zie ik op de gemiddelde bouwplaats nog niet zo snel gebeuren. Anderzijds zijn diezelfde oliemaatschappijen wel verantwoordelijk voor milieurampen als het olielek op het boorplatform *Deepwater Horizon* in de Golf van Mexico." Dit voorbeeld toont echter wel aan dat om winst te halen, je soms risico's moet nemen. "Commerciele organisaties hebben dat in hun bloed zitten", meent Smits. "Sporters ook. Kijk bijvoorbeeld naar de rekstokoefening van Epke Zonderland op de Olympische Spelen."

Serendipiteit

Naast de presentaties van de drie keynote speakers zullen er twaalf parallelsessies zijn met veel casuïstiek. Bijvoorbeeld: inkoop bij Rijkswaterstaat aan de hand van *Best Value Procurement*, business survival binnen de cyberketen, risicomanagement bij woningcorporaties, lessen uit het DNB-toezicht op banken, ervaringen met *Total Risk Management* bij Ingenieursbureau Amsterdam, HRO op Schiphol, de veiligheidscultuur bij het grote petrochemische bedrijf Sabic Europe en veiligheid als topprioriteit bij het project Zandmotor aan de kust bij Kijkduin. Daarnaast is er de zapservice. In sneltreinvaart door risicomanagementland: zes minuten per verhaal; vier minuten voor vraag & antwoord. Seijerlin: "Kernbegrip of rode draad, zo je wilt, is serendipiteit. Dat je antennes hebt openstaan om signalen op te vangen

Cultuur is een terugkerend thema bij risicomanagement

Foto: Herman Stöver

terwijl je nog niet weet welke signalen dat zullen zijn. Dat je openstaat voor alle omgevingsprikkels. Risico's worden vaak gezien in termen van bedreigingen. Maar
risico's zijn zowel bedreigingen als kansen. Op het moment dat je risicomanagement goed toepast, sta je open voor alle invloeden die er zijn op je bedrijfsproces of project, zowel in negatieve als in positieve zin."

Keynotespeaker aan het woord

Op http://youtu.be/jnx7-rNi3VE staat een filmpje van anderhalve minuut waarin keynote speaker Dean Kashiwagi uitlegt dat inkoopproces, risicomanagement en projectmanagement onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

www.crow.nl/risicomanagement

Niels van Ommen, projectmanager Bouwprocesmanagement, vanommen@crow.nl

RISNET

bijeenkomsten Risicomanagement

In 2012 organiseert RISNET, hét kennisnetwerk voor risicomanagement in de bouwsector, diverse themabijeenkomsten en masterclasses over risicomanagement. Deelnemers kunnen kosteloos hun kennis bijspijkeren en ervaring uitwisselen met branchegenoten en ketenpartners.

Eerstvolgende themabijeenkomsten:

7 november Value- en risicomanagement in de initiatieffase

4 december: Risicobeheersing tijdens de aanbesteding

www.crow.nl/risnet voor meer informatie en aanmelden (klik op: Aan de slag)

Niels van Ommen, projectmanager Bouwprocesmanagement, vanommen@crow.nl

advertentie

Deskundig maatwerk, precies wanneer het nodig is

Met meer dan 150 deskundige vakspecialisten zorgen wij dagelijks voor de continuïteit van processen of projecten bij private en publieke organisaties. Uitvoerend, ondersteunend en oplossend.

Onze Kennisclusters:
- Projectbeheersing
- Project- en procesmanagement
- Projectbegeleiding
- Beheer en Onderhoud

Onze adviseurs en specialisten coördineren en begeleiden infrastructurele projecten vanaf de initiatieffase tot en met de realisatie- en beheerfase. Voor kortere of langere tijd.

Vanuit onze vier Kennisclusters ondersteunen we u om het best bereikbare team op te bouwen: specialisten, ingenieurs en adviseurs met relevante ervaring op toonaangevende projecten.

We zijn u graag van dienst.

EngeniuS T +31 (0)23 56 70 022 info@engenius.nl www.engenius.nl
Boslaan 2c 2132 DX Hoofddorp T +31 (0)23 56 70 066 info@manconsultants.nl www.manconsultants.nl MAN