

Gemeente Leiden: risico's en kansen inzichtelijk én beheersbaar

(Bijna) falende bouwprojecten kunnen niet alleen hoge kosten met zich meebrengen, maar ook reputatieschade en zelfs maatschappelijke onrust veroorzaken. Dat besefte ook de gemeente Leiden zich terdege! Geen wonder dat zowel opdrachtgevers als bouwbedrijven en ingenieursbureaus risico's zoveel mogelijk willen terugdringen.

Hoewel bouwprojecten technisch van aard zijn, maken niet alleen technische risico's uit of een bouwproject faalt of slaagt. Sterker nog: het succes van een project is voor 80% afhankelijk van de beheersing van maatschappelijke, organisatorische en politieke risico's!

Proactief en zorgvuldig

Het succes van risicomanagement zit hem vooral in het als team vooruitkijken: Hoe eerder risico's in beeld zijn, en hoe adequater men er als team op reageert, des te beter zijn risico's beheerst. Dat vraagt een gebundelde aanpak. Het is de gemeente Leiden gelukt om deze aanpak te verankeren in de werkprocessen. De gehele organisatie is zich beter bewust van de risico's, zodat ze eerder kan bijsturen. Met positieve resultaten.

Samenspel projectleiding en bestuur

Risicomanagement is beslist niet nieuw. Iedere (grote) speler in de bouwwereld heeft het op de agenda staan. In de praktijk passen organisaties het wel toe, maar blijft men gemakkelijk in lijstjes en goede bedoelingen steken. Kortom: organisaties missen kansen om adequaat en tijdig bij te kunnen sturen. Bijvoorbeeld door een goed samenspel door projectleiding en de verantwoordelijke bestuurder.

Gemeente Leiden doet het nu op eigen kracht

“Wat onze methodiek onderscheidt van andere methoden voor risicomanagement is de brede focus”, licht Mary-Ann Mooiman toe. “We richten ons in eerste instantie op de projectdoelen en kritische succesfactoren. We nemen de hele omgeving van het project in beschouwing, met alle relevante actoren en hun belangen.” De organisatie moet risicomanagement zelf structureel kunnen toepassen in alle disciplines en op alle managementniveaus.”

In Leiden is gebleken dat de invoering van deze methodiek in de werkprocessen in een tijdsbestek van zes maanden heeft kunnen plaatsvinden. Leiden heeft hiervoor zelf twee fte's vrijgemaakt uit de organisatie (op een totaal van 55 fte's bij het projectmanagementbureau PMB). Deze medewerkers zijn door het projectteam opgeleid tot adviseur risicomanagement.

'Binnen zes maanden ingebed in de organisatie'

Zij vervullen een aanjagende rol binnen de gemeente Leiden. Risicomanagement is geprofessionaliseerd en de gemeente Leiden is niet meer afhankelijk van externe deskundigen.

Risicobewustzijn maakt het verschil

Toch, benadrukt het projectteam, is het niet zozeer de methodiek die van belang is, als wel de manier waarop de organisatie ermee omgaat. Dat is ook precies wat het PMB van de gemeente Leiden wilde: het risicobewustzijn verbreden en verankeren in de organisatie. Met deze weloverwogen stap heeft het PMB gemeentebreed een voorbeeldfunctie ingenomen.

Balance & Result Organisatie Adviseurs

De rol van adviseur Mooiman daarbij was vooral die van facilitator. De adviseurs van Balance & Result adviseerden over het voortrekkers-team, verzorgden trainingen, begeleidden projectgroepbijeenkomsten, legden resultaten vast in risicodossiers en stelden rapportages op. Daarnaast fungeerden ze als gesprekspartner, vraagbaak en klankbord voor de projectleider en het management. Daardoor kon hun brede inhoudelijke kennis worden ingebracht.



Er is een adviesteam samengesteld dat zich richt op implementatie van risicomanagement in projecten en organisaties. Het team beschikt over de benodigde kennis van het gehele bouwproces: van plan tot en met exploitatie en beheer. Dankzij jarenlange ervaring met risicomanagement en projectmanagement bij zowel civiele werken als gebiedsontwikkelingsprojecten beschikt het team over brede inhoudelijke kennis.

Balance & Result begeleidt invoering van risicomanagement, met aandacht voor **verankering in de staande organisatie**, door middel van:

- Training
- Projectbegeleiding
- Organisatiebegeleiding

Voor meer informatie kijk op:

www.balance-result.nl

Gemeente Leiden: risico's en kansen inzichtelijk én beheersbaar



Implementatieproces gemeente Leiden

Het implementatieproces werd in twee fasen gesplitst. De eerste fase richtte zich op het trainen en coachen van medewerkers binnen concrete projecten, het in kaart brengen van de hindernissen en het scheppen van voorwaarden voor een succesvolle implementatie. In de tweede fase werd geconcentreerd op het verbreden en consolideren van risicomanagement in de organisatie.

Betrokkenheid loont

Dat succes is vooral te danken aan het daadkrachtige management van het PMB, dat niet alleen zichzelf maar ook de organisatie wist te committeren aan het besluit om risicomanagement structureel toe te passen. Om die betrokkenheid te creëren is in de eerste fase veel aandacht uitgegaan naar de medewerkers, zowel als groep als individu.

De toepassing ervan zal niet alleen de organisatie maar ook de individuele medewerker in de organisatie iets op moeten leveren. Zo werden er verschillende risicosessies gehouden om hun inzicht in het praktisch nut en de noodzaak van risicomanagement te vergroten en de methodiek uit te leggen. De projectmanagers en hun teams werden al snel enthousiast: risico's en beheersing werden bespreekbaar gemaakt en gedeeld. Het gevoel van overzicht en grip op het project werd versterkt. Van weerstand was geen sprake meer. Verder werden de methodiek en eventuele software optimaal aangepast aan de werkprocessen.



“Wat we hier in Leiden hebben laten zien, is dat risicomanagement snel en zonder ingrijpende aanpassingen ingebed kan worden in de werkprocessen,” aldus een woordvoerder van het PMB. “In 80% van de gevallen wordt nu een risicodossier aangelegd. De projectmanagers initiëren zelf bijeenkomsten over de risico's van hun project en er zijn bruggen geslagen naar andere afdelingen binnen de organisatie. Kortom: risicobewustzijn leeft. Niet alleen bij het project-



Maaïke Valkenburg, Gemeente Leiden

managementbureau maar ook breder in de organisatie. Risicomanagement is geen administratief kunstje, het is een andere manier van werken”.

Voor meer informatie kijk op:

www.balance-result.nl