

‘Onze ondersteuning
begint aan de voorkant
van het proces’

Interview



Aandacht voor projectrisico's

In de adviespraktijk van BNG Consultancy Services (BCS) en het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) wordt met grote regelmaat ervaren dat de risico's bij decentrale overheden onvoldoende in beeld zijn. In enkele gevallen is er helemaal geen onderbouwd inzicht. Ook van een systematische risicobeheersing is veelal geen sprake. Het is noodzakelijk dat gemeenten de beheersing van de uitvoering vergroten om op dit gebied 'in control' te geraken. 'Grote investeringsprojecten op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling zouden daarbij als eerste onder de loep moeten worden genomen', zegt Frank Janse, directeur van BCS, de adviesgroep van de BNG.

Risico's bij ruimtelijke ontwikkeling

Deze mening wordt gedeeld door Robert 't Hart, directeur bij NAR: 'Minstens 50% van de in de paragraaf weerstandsvermogen genoemde top-10-risico's hebben betrekking op projecten in de ruimtelijke ontwikkeling'. Uit onderzoek van NAR blijkt dat een kwart daarvan juridische risico's (inspraakprocedures en juridische claims van derden) en risico's rond grondverwerving betreft. Overige risico's zijn scopewijzigingen (10%), te optimistische ramingen (15%), de kwaliteit van de projectorganisatie (10%) en overige, waaronder tegenvallende aanbestedingsresultaten, archeologische vondsten en voorzieningen in verband met watermanagement en ruimtegebrek.

Oorzaken

'Projecten op het gebied van ruimtelijke ordening kunnen complex zijn en voor een gemeente vaak moeilijk te managen', vertelt Frank Janse. Hiervoor is een aantal oorzaken aan te wijzen. Zo ontbreekt het veel projecten aan een stevige basis. Onder druk van de wens om een project te realiseren, wordt naar een sluitende exploitatie 'toegerekend' en worden risico's gebagatelliseerd of onder tafel geschoven. Marktpartijen hebben meer ervaring bij het waarderen van risico, onderhandelen en opzetten van contracten. Dat leidt er regelmatig toe dat de gemeenten verhoudingsgewijs meer risico dragen dan de private partij. Soms zelfs zonder dat gemeenten zich hiervan bewust zijn!

Volgens Robert 't Hart speelt de lange looptijd van de meeste van die projecten ook een rol. Gedurende die looptijd wijzigen marktomstandigheden, scope of ambities. Veelal zonder dat de gevolgen daarvan tot uitdrukking komen in de business case

van een project. Ook is er binnen gemeenten niet altijd voldoende expertise om complexe projecten te beheersen en is de aansturing en verantwoordelijkheid niet altijd helder.

Oplossingen voorhanden

Een groot deel van de hier geschetste problemen vindt zijn oorzaak in het ontbreken van kennis over risico en een focus op het beheersbaar maken van risico's. 'De kans dat projecten een eigen leven gaan leiden, wordt sterk verkleind door vanaf de initiatief-fase risico's, en de kosten ervan, nadrukkelijk onderdeel van de afwegingen te laten uitmaken. Bovendien staat een gemeente die dat doet veel steviger in de onderhandelingschoenen. Onze ondersteuning begint daarom aan de voorkant van het proces', aldus Frank Janse. Cruciaal is de verankering van risicomanagement in de projectvoorstellen, haalbaarheids-onderzoeken en andere beslissingsondersteunende documenten. Daarnaast dient de aanwezige kennis van risico's (en succesvolle beheersmaatregelen) van eerder uitgevoerde en nog uit te voeren risicoanalyses, goed vastgelegd te worden. Hierdoor leert de organisatie van haar ervaringen.

Robert 't Hart: 'Met de aanpak van BCS en NAR, die als partners in de markt opereren, zijn gemeenten in staat hun risico's eenvoudig in kaart te brengen, te kwantificeren en analyseren en ontstaat een totaalbeeld van de reële haalbaarheid van het project'. Door overdracht van kennis in combinatie met een praktisch projectrisicomanagement-informatiesysteem (NARIS project®) blijft een structurele oplossing achter; waardoor organisaties risicomanagement structureel binnen de projecten verankerd hebben.