

## Ny Risikostyring i Vejdirektoratet

Trine Veicherts, risk manager, Vejdirektoratet, [thv@vd.dk](mailto:thv@vd.dk)

For at kende, have fokus på og minimere de mange betydende (økonomiske og tidsmæssige) risici og usikkerheder et stort anlægsprojekt indeholder - og som en konsekvens af Ny Anlægsbudgettering, har Vejdirektoratet udviklet og implementeret et nyt værktøj til risikostyring. Det nye værktøj placerer Vejdirektoratet som en af Danmarks førende virksomheder indenfor risikostyring.

Vejdirektoratet udfører i forbindelse med udarbejdelse af anlægsoverslag for vejprojekter risikovurdering til afdækning af økonomiske risici i alle projektets faser fem til drift. Vejdirektoratet har sammen med en konsulent udviklet et databaseværktøj, der gør processen systematisk og konsistent, samt medvirker til, at erfaringer fra hvert projekt opsamles og anvendes fremadrettet i nye projekter.

### Indledning

Der er i løbet af de seneste år udviklet et nyt system til risikostyring af Vejdirektoratets anlægsprojekter. Systemet tager udgangspunkt i principperne i Ny Anlægsbudgettering og anvendes i forbindelse med vurdering af usikkerheder på budgetestimer. Projekternes usikkerheder og risici identificeres, vurderes og prioriteres, således at der kan opstilles planer for risikohåndtering gennem alle projektets faser.

Databaseværktøj til risikostyring foreligger og er taget i brug i august 2009 og indtil videre er mere end 50 risikoanalyser registreret i Vejdirektoratets risikodatabasen. Systemet er nu fuldt implementeret og benyttes i alle Vejdirektoratets projekter der følger Ny Anlægsbudgettering – herunder store og mindre anlæg, drift og vedligeholdelsesprojekter samt

### Hvad er risiko og risikostyring

Ethvert vejprojekt indeholder økonomisk usikkerhed og risiko. Formålet med at udføre risikostyring er at planlægge, projektere og gennemføre projektet i konsekvent bevidsthed om de forhold og hændelser, der potentielt udgør en usikkerhed for projektets økonomi (budget). Risiko for forsinkelser omregnes så vidt muligt til økonomisk konsekvens. En risiko defineres, i denne sammenhæng, som en hændelse, der, hvis den indtræffer, har en positiv eller negativ virkning på projektets anlægssomkostninger. Der vil oftest være tale om en negativ effekt, i form af en uventet omkostning (eller forsinkelse). Risici med sikkerhedsrelaterede konsekvenser er ikke omfattet af den beskrevne metode.

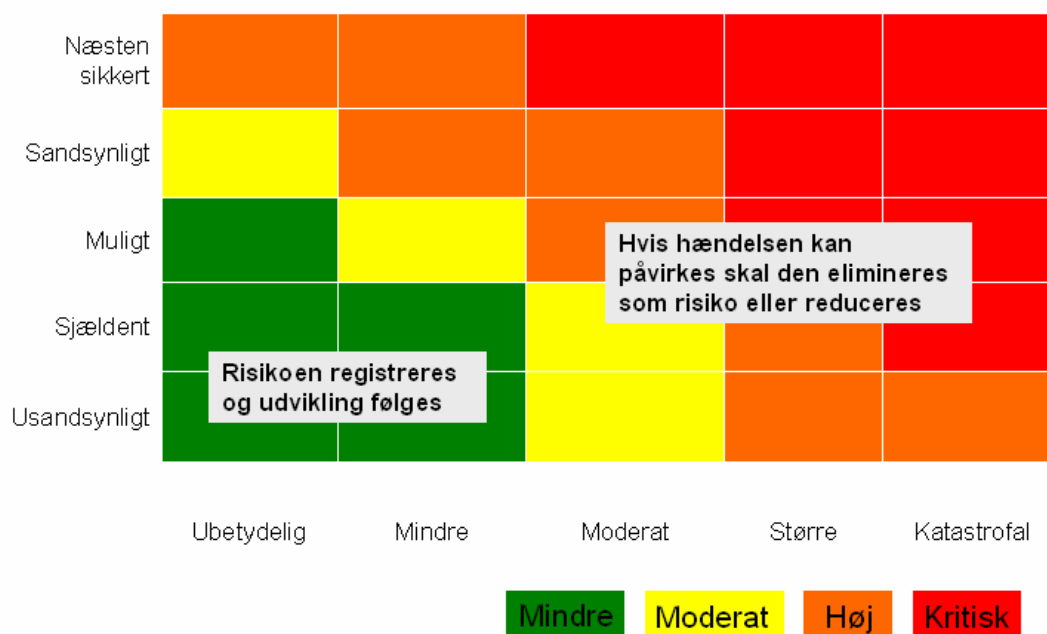
Det er en forudsætning for styring af risici, at disse på en systematisk måde identificeres og vurderes løbende, således at de kan prioriteres og der rettidigt kan opstilles planer for håndtering af de mest betydende af de identificerede usikre hændelser. Styringen vil bestå i risikoreducerende foranstaltninger, der eliminerer eller nedbringer hændelsernes sandsynlighed for at indtræffe og/eller konsekvenserne hvis de indtræffer.

### Gennemførelse af risikoanalyse i Vejdirektoratet

I det følgende er kort beskrevet hvordan risikoanalyse gennemføres ved brug af databasen.

Risikoanalysen gennemføres ved Vejdirektoratets risk manager, som guider deltagerne gennem workshopen. En risikoanalyse workshop varer typisk mellem 3 og 6 timer, afhængig af projektets størrelse, kompleksitet og stade. Ved risikoanalysen deltager udover risk manageren som regel: Projektleder, opgaveansvarlige, repræsentanter fra tilsynsorganisationen og hvor det vurderes nødvendigt også personer med specialerfaring, fx indenfor miljø eller arealerhvervelse. Desuden deltager i vidt omfang også projektchefer.

Gennem en struktureret forløb identificeres projektets usikkerheder og risici. Dette sker ved en parallel indtastning direkte i databasens "Risiko-log" så alle deltagere kan se hvad der noteres. For hver risiko (hændelse med potentielt positive eller negative økonomiske konsekvenser for projektets fysikoverslag) vurderes i fællesskab sandsynligheden for at hændelsen indtræffer inden åbning (frekvens). Desuden gives et 3-dobbelt skøn (best case, mest sandsynlig, worst case) på de potentielle (økonomiske) konsekvenser, såfremt hændelsen indtræffer. En risikomatrix (se figuren herunder) indikerer straks på skærmen de aktuelle risikoniveau for hændelsen.



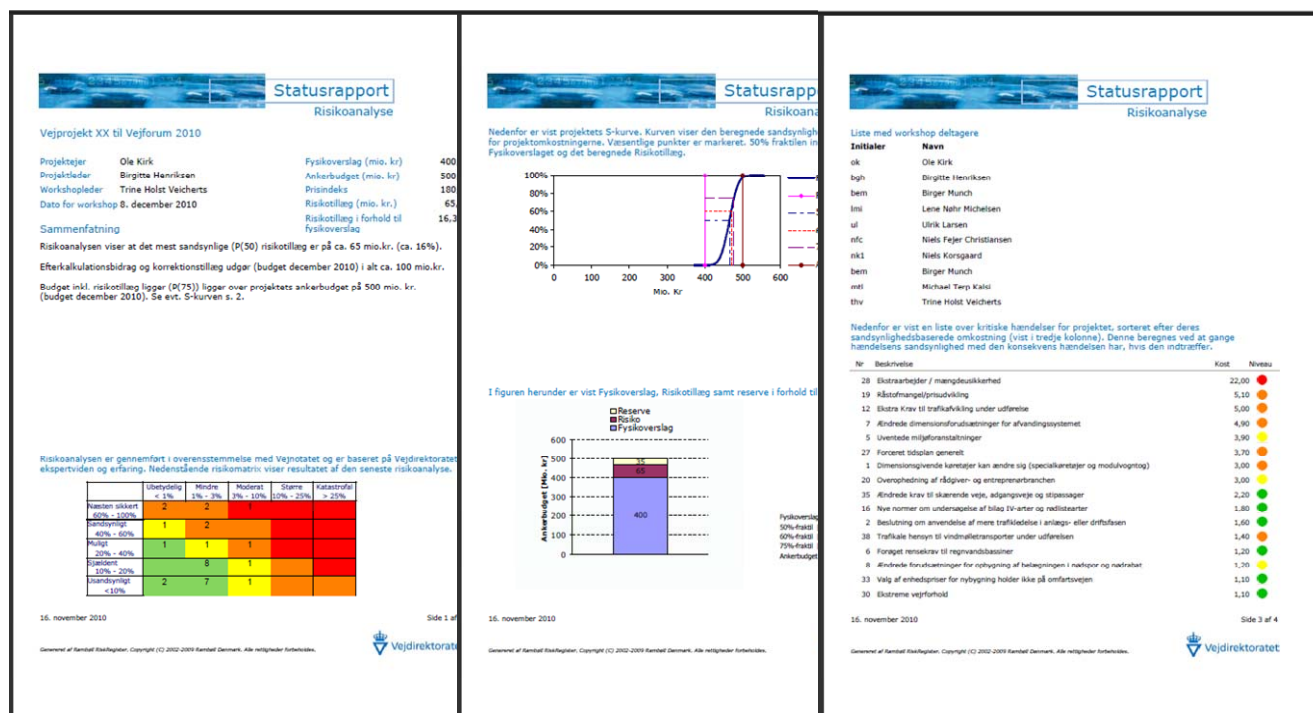
**Figur 1 Risikomatrix**

### Resultater og rapportering

Efter risikoanalysen kan forskellige rapporter genereres til brug for forskellige formål. "Statusrapporten" er et resumé af risikoanalysen med informationer om hele projektets "risikobillede", herunder fordeling af risici i risikomatricen, S-kurve, fraktiler samt en prioriteret liste over alle identificerede risici. Desuden fremgår nøgleinformationer om projektdeltagere og budgettal.

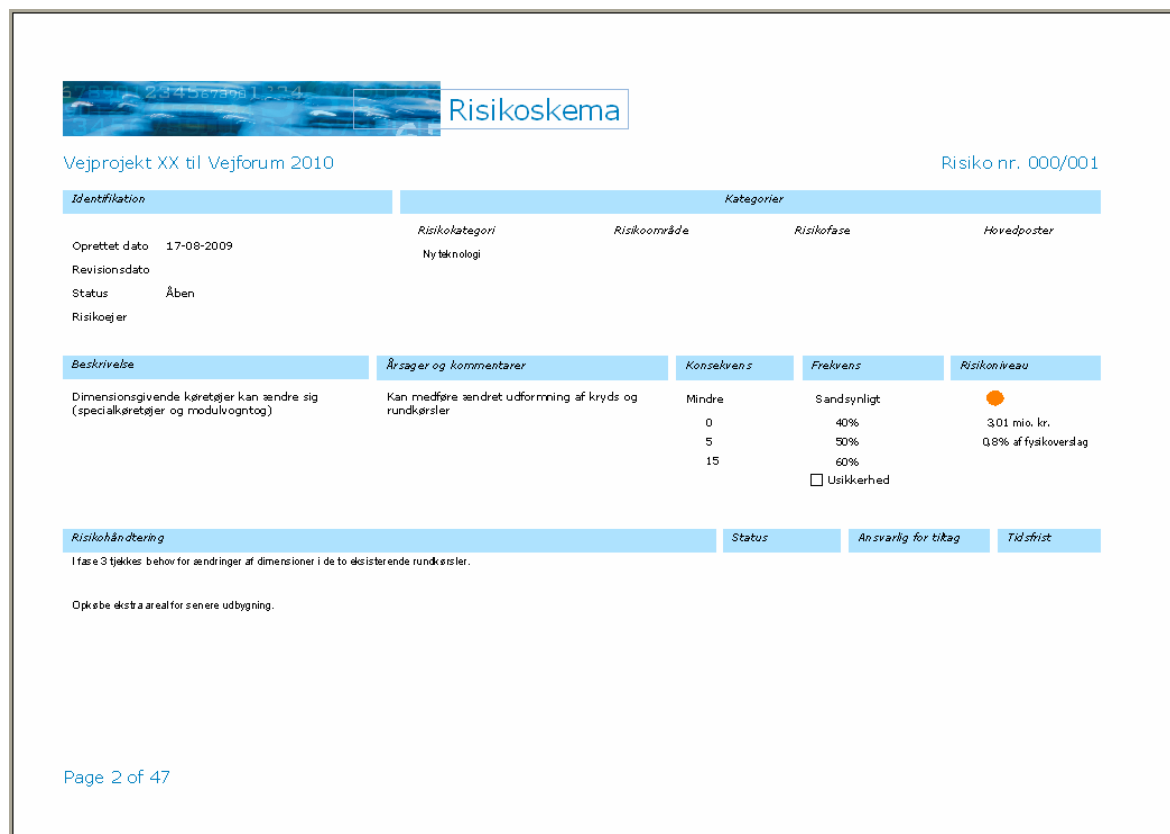
Rapporteringen udgør en væsentlig del af projektets løbende risikostyring og muliggør opfølgning på og dermed styring og minimering af projektets risici.

Eksempel på en "Statusrapport" er vist herunder.



Figur 2 Eksempel på Statusrapport fra risikodatabase

Der er adskillige muligheder for søgning og filtrering i databasen. Herunder er vist et eksempel på lister for risikohåndtering – disse kan udskrives for hele projektet eller fx risikohåndteringsplaner for en bestemt person.



Figur 3 Eksempel på Risikoscema for vejprojekt XX

### **Opfølgning og daglig brug af værktøjet**

Det er naturligvis afgørende for anvendeligheden og værdien, at risikoanalyserne bruges aktivt, opdateres og håndteringsplaner implementeres som led i det daglige projektarbejde. Status for projektet og dets risikobillede ændrer sig konstant.

Risikodatabasen anvendes altså til løbende håndtering af risici, til opdatering af usikkerheder på budgetestimerne, samt til opfølgning på projektets risici i øvrigt.

En risikohåndteringsplan tilvejebringer det fornødne overblik over projektets risici og skaber grundlaget for at projektleder og projektteamet løbende og proaktivt kan træffe beslutninger. Der opstilles risikohåndteringsplaner for alle risici, som Vejdirektoratet kan påvirke – for risici klassificeret i risikoniveau Mindre kan man som regel nøjes med at registrere og følge risikoen. Ansvarlig for den enkelte risiko udpeges og dette kommunikerer til denne. Risikohåndteringsplaner kommunikerer til projektet, projektejer og organisationen og der følges løbende op på projektmøder.

I alle projektets faser skal der følges op på risikostyringsarbejdet gennem hele den ovenfor beskrevne proces. Risikohåndteringsplaner følges op og ajourføres løbende i forhold til projektets stade (faser) og aktuelle udfordringer. Opfølgning på risikohåndteringsplaner og monitoring og kontrol af risici er en naturlig del af PL's ansvar. Projekt controllere kan hjælpe projektlederen med den jævnlige opdatering af databasen.

### **Videreudvikling af databaseværktøj til risikostyring**

Der arbejdes i Vejdirektoratet løbende og på tværs af organisationen med at implementere databaseværktøjet så det bliver effektivt og værdiskabende på både projekt- og ledelsesplan.

Der er et stort potentiale for videreudvikling af risikostyringsarbejdet i Vejdirektoratet.

Nogle af de ting der for tiden arbejdes med at forbedre er operationalisering, opstilling af tværgående paradigmer for særlige risici samt forbedring af analyser på tværs mellem Vejdirektoratets projekter.