



KERNPROGRAMMA NEERLANDS DIEP 2016 – 2018

Van Risicomanagement naar Risicogestuurd Werken binnen de productielijn A van PPO RWS Oost

De Opgave

Datum	18 oktober 2018
Status	definitief

Colofon

In opdracht van	Neerlands Diep, kernprogramma KP 16-18
Informatie	kees.scheurwater@rws.nl
Uitgevoerd door	Kees Scheurwater
Datum	18 oktober 2018
Status	definitief
Versienummer	3

Inhoud

Voorwoord—4

Leeswijzer—5

1 Managementsamenvatting—6

2 De kwestie en de aanpak—7

2.1 Omschrijving van de kwestie—7

2.2 De aanpak—7

3 Onderzoek huidige werkwijze—7

3.1 Opzet onderzoek—7

3.2 Analyse kader en ambitiedocument—7

3.2.1 Kader Risicomanagement—7

3.2.2 Ambitie Werkveld Risicomanagement—8

3.3 Resultaten enquête—8

3.3.1 Voorwaarden aan de structuur (resultaten bijlage I, tabel 1)—8

3.3.2 Voorwaarden aan de cultuur (resultaten bijlage I, tabel 2)—9

3.3.3 Voorwaarden aan de methode (resultaten bijlage I, tabel 3)—9

3.4 Resultaten diepte-interviews—9

3.4.1 De structuur voor risicogestuurd werken—9

3.4.2 De cultuur voor risicogestuurd werken—9

3.5 Conclusies—10

4 Het lonkend perspectief—10

5 Belemmeringen om risicogestuurd te gaan werken?—11

6 Voorstel tot verbetering werkwijze—12

6.1.1 Inleiding—12

6.1.2 Voorstellen en acties tot verbetering van werkwijze binnen eigen productielijn—12

Bijlage I, Resultaten enquêtes—13

Bijlage II, Integrale reacties collega's—15

Bijlage III, Geraadpleegde literatuur—17

Bijlage IV, De Waardeketen Prestatiemanagement—18

Voorwoord

We leven in een snel veranderende wereld. Een wereld waarin mens en maatschappij steeds hogere eisen gaan stellen aan overheidsorganisaties. Daarnaast, en tegelijkertijd, neemt het aantal methoden en technieken toe om aan de hogere eisen te voldoen. Rijkswaterstaat staat midden in de samenleving en werkt aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. De inhoud staat centraal bij alles wat Rijkswaterstaat doet. De eisen die worden gesteld aan de taak en missie van Rijkswaterstaat zijn (terecht) hoog; het gaat tenslotte om basale en cruciale functies van ons lage land aan de zee en verantwoording van middelen die aangewend worden is vanzelfsprekend.

Onze tegenwoordige wereld wordt wel aangeduid als een VUCA wereld. Een term die overgewaaid is uit het Amerikaanse leger. VUCA betekent: volatile, uncertain, complex en ambiguous. Met volatile wordt bedoeld dat de wereld bewegelijker wordt: veranderingen voltrekken zich sneller en volgen elkaar ook sneller op. Uncertain slaat op het steeds onvoorspelbaardere karakter van ontwikkelingen: we worden vaker verrast (positief en negatief) en missen inzicht in welke trends de toekomst van onze organisatie bepalen. Bij complex draait het om steeds sterkere vervlechting van mensen, en organisaties in hun context, waarbij onderlinge relaties meestal niet stabiel en eenduidig zijn. Ambiguous tenslotte, wijst op de meervoudigheid van de realiteit. Lang niet alles is wat het lijkt, oorzaak en gevolg zijn moeilijk te onderscheiden, mensen hebben vaak verschillende percepties op basis van dezelfde informatie.

In deze wereld kunnen we niet meer volstaan met de manier waarop we altijd gewend waren om met risico's om te gaan; een risico wordt gedefinieerd *als 'een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen'*. Het is een illusie dat we onze projecten kunnen realiseren op basis van onze vroegere regelgeving en bureaucratie in deze dynamische wereld; de vertrouwde procedures en protocollen voldoen niet meer.

De zoektocht naar en de uitwerking van het onderwerp voor de Opgave en het geleerde in het kernprogramma heeft me hiervan bewust gemaakt. Mijn intentie was om een onderwerp te zoeken waarmee de organisatie ook haar voordeel mee kon doen. Mijn verzoek aan collega's om onderwerpen aan te dragen leverde de o.a. volgende reactie op:

'Risicosturing op PM-niveau: hier hebben we het wel eens vaker over gehad. In de huidige RWS-projectbeheersing speelt risicobeheersing een grote rol: we hebben een risico-manager aan boord, vullen indrukwekkende registers al dan niet met visgraten. Deze tool wordt vervolgens ingezet bij SCB, bij het kapitaliseren van voorzien-onvoorzien en andere processen en er zijn best veel mensen bezig met het actualiseren van het register. Toch heb je op "overall"-projectniveau (waar je als PM op stuurt) vooral veel te maken met de issues die nu spelen. Vaak zitten die nog niet in het register, misschien zijn ze ook niet te voorzien. Ik ben hier wel door geïntrigeerd: hoe kunnen we op het niveau van sturing (dus PM en OG) risicogestuurd werken meer vorm geven. Het woord wordt vaak genoemd, maar in de praktijk blijven we vooral veel in het hier-en-nu brandjes blussen.'

Dit onderwerp raakte mij vooral omdat ik zelf al tientallen jaren met risicomanagement te maken heb. Mijn eerste gedachte was om te komen tot verbetering van de manier waarop risicomanagement wordt toegepast binnen Rijkswaterstaat. Al snel werd mij duidelijk dat verbetering van in gebruik zijnde methoden en systemen niet nodig was. Er is al veel onderzoek gedaan en er zijn goede methoden en technieken. Methoden is overigens niet het juiste woord. Het gaat veel meer een toepassen van een denk- en werkwijze. Meer 'a way of life'. Risicomanagement gaat over planning, controle, beheersbaarheid en daarmee maakbaarheid. Risicogestuurd werken legt de nadruk op mens, cultuur, flexibiliteit, leren, aanpassingsvermogen en de realiteit van de beperkte maakbaarheid van organisaties.

Deze opgave gaat over de verandering van management naar gestuurd werken. Belangrijk bij deze verandering is vast te houden aan datgene wat goed gaat. Want dat er veel wel goed gaat staat buiten kijf gezien de grote opgaves die worden gerealiseerd op het gehele werkveld waarvoor Rijkswaterstaat aan de lat staat.

Leeswijzer

De doelgroep omvat de drie groepen die ik middels de enquête heb benaderd. De doelgroep bestaat uit de opdrachtgevers (portfoliomanagers van zowel RWS PPO als GPO), de projectmanagers (de pool van 14 projectmanagers van PPO die een doorsnede vormen van de ongeveer 60 projectmanagers) en mijn eigen projectgroep bestaande uit de IPM-rolhouders en risicoadvisers. Het document is zodanig opgesteld dat het ook gebruikt kan worden om andere gremia te informeren over het belang van risicogestuurd werken.

In veel gevallen wordt Risicomanagement binnen Rijkswaterstaat ervaren als een saaie en tijdrovende bezigheid en een bezigheid die nu eenmaal 'in het systeem' zit én omdat het moet. In mijn beleving laten we daarmee veel mogelijkheden liggen om ons werk efficiënter, effectiever en met meer plezier te doen. Dit wil per sé niet zeggen dat er niet aan risicomanagement en wellicht ook aan risicosturing wordt gedaan. Mijn verwachting is dat binnen veel, zo niet alle, projecten wel degelijk aan een bepaalde vorm van risicosturing wordt gedaan. Impliciet, en waarschijnlijk onbewust, weten veel collega's wel degelijk 'waar de schoen kan gaan wringen' en acteren daar ook naar. Het gebeurt echter niet expliciet en het is daardoor voor anderen niet zichtbaar. In gesprekken die ik heb komt dat vaak naar voren.

Omdat het niet besproken wordt en laten we wel kansen liggen om efficiënter te gaan werken en daarmee de werkdruk die overal wordt ervaren tot een aanvaardbaar en werkbaar niveau terug te brengen. In dit document wordt onderzoek gedaan naar de huidige werkwijze van risicomanagement, of de organisatie geschikt is om over te gaan naar risicogestuurd werken en worden aanbevelingen gedaan om tot een verandering te komen.

In dit document, die conform de 'Leidraad De Opgave' is opgesteld is in hoofdstuk 1 de Managementsamenvatting opgenomen. In hoofdstuk 2 omschrijf ik de kwestie (de houtkoolschets) en geef ik aan hoe ik de kwestie heb onderzocht. Het onderzoek dat ik heb verricht is in hoofdstuk 3 (de analyse van de situatie) uitgewerkt. Het lonkend perspectief (de verbeelding), hoe zie ik de toekomst voor me waarin ik, wij, risicogestuurd werken heb ik in hoofdstuk 4 uit de doeken gedaan. De verandering van de huidige werkwijze naar een nieuwe is een ingrijpende verandering. Het betekent anders kijken, denken en werken en ik heb er voor gekozen op kleine schaal te beginnen en binnen mijn eigen projecten deze verandering in te zetten. In aanvulling op de enquête heb ik per mail aan dezelfde collega's gevraagd welke belemmering zij zien om te komen tot risicogestuurd werken. Een (korte samenvatting) neem ik op in hoofdstuk 5. Ik geef ook een aantal aanbevelingen (verandering; een mogelijke wijze van invoering) die mogelijk de dienst zouden kunnen helpen om de verandering in te zetten. De wijze waarop ik dat wil doen is hoofdstuk 6 beschreven. Deze stap is gericht op mijn eigen team. De voor deze Opgave gebruikte literatuur heb ik in bijlage III opgenomen.

1 Managementsamenvatting

Risicomanagement zoals dat tot op heden binnen veel projecten wordt uitgevoerd wordt als saai en tijdrovend ervaren. Desondanks worden wel degelijk registers gevuld waarin de relevante risico's worden opgenomen. Daarnaast worden de registers gebruikt als basis voor het risicogestuurd toetsen. Ik constateer dat relatief veel risico's zijn opgenomen die niet voldoen aan de definitie. Een duidelijke analyse zou het aantal risico's kunnen beperken en daarmee meer overzicht genereren. Deelname aan risicosessies heeft bij de meeste deelnemers de laagste prioriteit omdat het relatief veel tijd kost en er nog zoveel meer werk te doen is. Adviseurs risicomanagement moeten veel moeite doen om informatie te halen bij medewerkers. Ik chargeer misschien en er zullen positieve uitzonderingen zijn maar dat is wel wat ik vaak om me heen zie. In de reguliere T-gesprekken met opdrachtgevers worden risico's gerapporteerd en in veel gevallen is er sprake van het melden van opgetreden risico's en bespreken van acties om de gevolgen te mitigeren.

In de afgelopen decennia is de wereld om ons heen ingrijpend veranderd. De maatschappij stelt (terecht) hoge eisen en deze veranderde en nog steeds veranderende maatschappij vraagt van ons dat we ons veel meer moeten gaan richten op proactief en anticiperend sturen zodat we onze realistische projectdoelen kunnen halen ondanks de onzekerheden waarbij de mens in de organisatie centraal staat.

Om de risico's, die betrekking hebben op onze projecten te beheersen, heeft Rijkswaterstaat een proces voor risicomanagement ontworpen. Dat proces is beschreven in het Kader Risicomanagement. Het vermoeden bestond dat het gebruikte conventionele systeem niet meer voldoet aan de eisen die de wereld om ons heen aan ons stelt. We moeten van 'verantwoording achteraf' toe naar 'sturen aan de voorkant'. De pool van adviseurs kansen- & risicomanagement heeft dat ook onderkend en heeft haar ambities neergelegd in een ambitiedocument.

Ik heb onderzoek gedaan naar de huidige wijze van werken en door middel van een enquête bij drie 'beroepsgroepen' binnen Rijkswaterstaat heb ik onderzocht of de voorwaarden aanwezig zijn om te kunnen veranderen van risicomanagement naar risicogestuurd werken.

Mijn conclusie is dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan maar dat we er nog niet zijn. Mijn verwachting is echter dat het niet onoverkomelijk is. Daarvoor is het wel nodig dat een verandering wordt ingezet. Een verandering die niet van bovenaf moet worden opgelegd maar die samen met de lijnafdelingen en de projecten moet worden ingegaan.

Zelf zie ik zoveel voordelen van risicogestuurd werken dat ik niet zal wachten op een kader of een handreiking. Binnen mijn eigen productielijn A van RWS Oost Nederland ben ik aan de slag gegaan met de verandering van risicomanagement naar risicogestuurd werken omdat deze wijziging van denken en handelen in mijn beleving evident is en voordelen biedt voor mijzelf, mijn team, de assetmanagers en de beheerders en uiteindelijk de weggebruikers die er vanuit mogen gaan dat zij vlot en veilig gebruik kan maken van de infrastructuur binnen de provincies Overijssel en Gelderland want daar doen we het uiteindelijk voor!

Ik heb een aantal collega's gevraagd wat zij als belemmering zien om te veranderen van risicomanagement naar risicogestuurd werken. Deze reacties hebben ik gebruikt om de acties te voor de verandering te formuleren.

2 De kwestie en de aanpak

2.1 Omschrijving van de kwestie

De zoektocht naar een onderwerp voor de opgave leverde een klacht op van een adviseur van een opdrachtgever die constateerde dat veelal in een te laat stadium de opdrachtgever geconfronteerd wordt met opgetreden risico's. De klacht is herkenbaar en de conclusie zou kunnen worden getrokken dat van sturing geen sprake is. Er wordt op de werkvloer veel energie gestoken in het maken en vullen van risico-registers. Van elk risico wordt de kans van optreden bepaald, de gevolgen worden in kaart gebracht en beheersmaatregelen worden opgesteld om de gevolgen van de risico's te beperken. Deze registers worden binnen de projecten gebruikt voor het vaststellen van de opzet van de toetsen die veelal worden uitgevoerd door externe partijen. Een veel gehoorde klacht is dat risicomanagement een saai en tijdrovende klus is. Daarnaast is vastgesteld dat een goede verbinding tussen de projecten, de opdrachtgevers en de organisatie te wensen overlaat en dat de kwaliteit van risicomanagement naar een hoger niveau moet worden gebracht. Rijkswaterstaat heeft daartoe een pool van adviseurs projectbeheersing, met een specialisatie in Kansen-&risicomanagement ingesteld, die gewerkt heeft aan de totstandkoming van een 'Kader Risicomanagement van 1 juni 2016' en een 'Ambitie Werkveld Risicomanagement van 1 maart 2018'. In de systematiek van Rijkswaterstaat zijn kaders verplicht voorgeschreven normen en/of werkwijzen.

2.2 De aanpak

In het boek 'Risicogestuurd Werken in de praktijk' van Martin van Staveren wordt helder uiteen gezet wat o.a. het verschil is tussen risicomanagement en risicogestuurd werken en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om daadwerkelijk risicogestuurd te kunnen werken. Het boek laat de Risan-methode die Rijkswaterstaat toepast volledig in tact, sterker nog onderschrijft die, maar richt zich vooral op de denk- en werkwijze. Een denk- en werkwijze die ook terug te vinden is bij andere vakgebieden zoals ook verwoord in het boek 'Verdraaide organisaties' van Wouter Hart. De charme van deze boeken en daarmee de charme van mijn opgave: het gaat juist niet over een andere methode maar over een andere wijze van denken en handelen. Een andere denkwijze die weleens bredere consequenties kan hebben dan alleen voor de beheersing van risico's. Allereerst wordt de huidige manier van werken onderzocht binnen mijn huidige team van de N18 (DBFM Groenlo – Enschede en D&C Varsseveld – Lichtenvoorde), de pool van 14 projectmanagers van PPO en een aantal opdrachtgevers van PPO en GPO. Daarvoor is aan deze drie groepen een tiental vragen voorgelegd. Met die vragen is onderzocht of de structuur en de cultuur aanwezig zijn voor risicogestuurd werken. Vervolgens wordt omschreven wat het lonkend perspectief is voor Rijkswaterstaat als het gaat om risicogestuurd werken. In de stap daarna worden aanbevelingen gedaan om tot een verandering te komen waarbij ik reacties van collega's naar aanleiding van de enquête heb meegenomen.

3 Onderzoek huidige werkwijze

3.1 Opzet onderzoek

Om inzicht te verkrijgen in de huidige werkwijze zijn het kader en het ambitiedocument geanalyseerd. Daarnaast is aan 38 collega's de vragenlijst voorgelegd die is opgenomen in bijlage I. Daarbij gaat het om de vragen die handelen over de ervaren structuur en de cultuur in relatie tot risicosturing. De 38 collega's zijn verdeeld over de volgende drie groepen: opdrachtgevers, projectmanagers van de pool van PPO (een doorsnede van projectmanagers van PPO) en medewerkers van mijn eigen projectteam. Met vier collega's is een diepte-interview gehouden (werkveldtrekker 'Kansen-&Risicomanagementpool GPO, PPO en CIV' –KRM-pool-, een adviseur van een opdrachtgever, een collega projectmanager en een adviseur risicomanagement). In een aparte paragraaf wordt een samenvatting van deze interviews opgenomen.

3.2 Analyse kader en ambitiedocument

3.2.1 Kader Risicomanagement

Het kader omvat een heldere en uitputtende beschrijving van het proces risicomanagement. Het kader is ook goed omschreven: '*Het beschrijft de context en de*

spelregels waar binnen risicomanagement binnen de RWS-projecten wordt uitgevoerd, en onder § 1.3 wordt aangegeven dat *'...de beschreven onderdelen dienen te worden gebruikt om het risicomanagement op projectniveau te operationaliseren.'* De taak- en verantwoordelijkheidsverdeling is eenduidig: de projectmanager is eindverantwoordelijk voor alle risico's en heeft bij toewijzen een beslissende rol. De rolhouders (OM, TM, CM, MPB) worden benoemd als risico-eigenaar. De adviseur risicomanagement binnen het team is verantwoordelijk voor vastlegging en de manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de inrichting en de werking van het risicomanagement proces. Wat opvalt is dat de opdrachtgever (en adviseur) geen actieve rol heeft. In § 3.6 wordt gesteld dat *'De opdrachtgever wordt geïnformeerd over de belangrijkste risico's'*. In het kader heb ik één haakje gevonden als het gaat om risicogestuurd werken. In § 3.4 is bepaald dat *'bij elk risico wordt door het IPM-team een expliciete keuze gemaakt en vastgelegd over de te volgen beheersstrategie: vermijden, overdragen, verkleinen of accepteren. De risico-eigenaar stelt de strategie voor'*. Met uitzondering van de voorgaande constatering is het kader een zuivere procesbeschrijving en geeft geen enkele richting als het gaat om risicogestuurd werken. Een Best Practice van 'Ruimte voor de Rivier' geeft goede tips voor de ontwikkeling van risicomanagement naar een sturingsinstrument voor zowel teamleden als opdrachtgevers. (blz. 58 en 59).

3.2.2 *Ambitie Werkveld Risicomanagement*

Het primaire doel van dit document is te waarborgen de leden van KRM-pool gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van het werkveld. In het ambitiedocument wordt het onderwerp 'kansenmanagement' niet apart genoemd. In 2019 zal kansenmanagement in het ambitiedocument worden opgenomen. Ondanks dat het gericht is op de pool bevat het een aantal elementen die daadwerkelijk gericht zijn op risicosturing. Onder het kopje 'Onze missie' wordt gesteld dat *'Risicomanagement niet langer alleen een middel is om beheersmaatregelen voor risico's in beeld te brengen en te monitoren maar wordt gebruikt als sturingsinstrument.'* Subdoel 2 is: *'risicomanagement ontwikkelen van 'tool' naar 'bijdrage naar risicogestuurd werken' . . . Daarbij letten we vooral op het verband tussen de verschillende organisatieniveaus'*. In § 4.1 wordt gesteld dat *'... vastgesteld moet worden welke risico's de organisatie bereid is te nemen (risicobereidheid) om de gestelde doelen te bereiken'*.

In paragraaf 4.2 onder 'Waar staan we nu?' is nog een aantal interessante opmerkingen te vinden. Als kans wordt o.a. gezien de 'ontwikkeling van RM van verantwoording naar stuurmiddel. Wat beter kan is de 'verbinding van RM leggen tussen projecten – portfolio's – organisatie' en 'risicogestuurd denken in projecten (koppelen aan doelen). Ik constateer dat het ambitiedocument goede aanknopingspunten bevat voor Risicogestuurd werken.

3.3 **Resultaten enquête**

Om daadwerkelijk tot een invoering van risicogestuurd werken te komen moet de organisatie van mijn team en die van de opdrachtgever aan een aantal belangrijke voorwaarden voldoen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar voorwaarden voor de structuur en de cultuur van de organisatie en van de (kwaliteit) van de toe te passen methode. Zoals onder § 3.1 is aangegeven zijn bij 38 collega's vragen uitgezet over de structuur, de cultuur en de methode. De enquête is verdeeld over drie groepen: portfoliomanagers 12, pool projectmanagers PPO 14 en teamleden N18 12. Met een viertal collega's zijn diepte interviews gehouden waarbij ook de vragen over de toe te passen methode zijn behandeld. De respons op mijn verzoek om mee te werken aan mijn onderzoek was hoog; meer dan 70% heeft gereageerd. Hierna wordt per cluster ingegaan op de resultaten.

3.3.1 *Voorwaarden aan de structuur (resultaten bijlage I, tabel 1)*

Voor de aanwezigheid van drie voorwaarden (rollen, taken en verantwoordelijkheden, delegatie beheersing en rapportage) en kan worden geconcludeerd dat een grote meerderheid van de collega's hierop positief heeft gereageerd. Er zijn goede afspraken gemaakt over rollen, taken en verantwoordelijkheden, de delegatie van beheersing is geregeld en de wijze van rapporteren ligt vast. Vraag 4 gaat over afspraken over wijzigingen. Het kader is daar helder over. In § 1.4 is gesteld dat suggesties ter verbetering aan de Kansen-&risico-managementpool kunnen worden voorgelegd. De conclusie kan zijn dat het kader niet bekend is. Het antwoord op vraag 5 (betrekken stakeholders) is ook helder. Het Kader voorziet daar ook niet in maar op de werkvloer wordt het wel (mondjesmaat) gedaan. Dit is sterk afhankelijk van persoonlijke voorkeuren.

3.3.2 Voorwaarden aan de *cultuur* (resultaten bijlage I, tabel 2)

Over de vragen 1 (eenduidige begrippen), 2 (inschattingen zijn deel subjectief) en 4 (samenwerking in multidisciplinaire teams) bestaat grote overeenstemming: een ruime meerderheid is het geheel of ten dele eens over de aanwezigheid van deze voorwaarden. Het antwoord op vraag 3 (verschillen perceptie en houding) wordt voor meer dan tweederde negatief beantwoord. Dat is opvallend. Risicoperceptie is de wijze waarop je de risico-informatie interpreteert en je daaruit volgende risicohouding bepaalt uiteindelijk wat je al dan niet gaat doen op basis van de risicoperceptie. Verschillen in risicoperceptie worden alleen expliciet en open besproken als er een sociaal veilige omgeving voor is. Vele factoren bepalen hoe mensen risico's beoordelen en of ze er bang of boos van worden. Vermijdbare en verwijtbare risico's verdragen mensen het slechtst. Sommige deskundigen en autoriteiten hadden (en hebben) de neiging om objectieve, berekende risico's te onderscheiden van subjectieve beleefde risico's die kunnen uitmonden in onterechte, irrationele inschattingen. Inzichten in de risicoperceptie zijn enorm toegenomen. Vele psychologische, sociale, culturele en situationele factoren blijken de risicoperceptie te bepalen. Er zijn verschillende theorieën over hoe deze factoren samenhangen. De opvatting dat deskundigen de echte risico's kennen en leken irrationeel zijn, is al vele jaren verlaten. Goed naar elkaar luisteren en elkaar serieus nemen is van cruciaal belang om tot een goede beoordeling en tot goede beheersmaatregelen te komen.

Over het delen van en uitwisselen van risico-informatie wordt verschillend gedacht. De verdeling is ongeveer 50%/50%. Dat sluit ook aan bij de beantwoording van vraag 5 bij structuur (formele afspraak dat externe omgeving wordt betrokken).

3.3.3 Voorwaarden aan de *methode* (resultaten bijlage I, tabel 3)

De vragen over de methode (Bijlage I, tabel 3) zijn alleen voorgelegd aan vier collega's waar ik een interview mee heb gehouden omdat zij alleen de methode daadwerkelijk gebruikt hebben (dit alleen al is een opvallende constatering). Het merendeel is het deels of geheel mee eens met de aanwezigheid van de voorwaarden. Vraag 5 is alleen beantwoord door de werkveldtrekker van de KRM-pool aangezien niemand inzicht heeft in de kosten. Zij verwacht dat de kosten acceptabel zijn. De conclusie (op basis van deze beperkte steekproef) is dat de huidige methode beschikbaar en toegankelijk is, ervaren wordt als gebruiksvriendelijk, het relatief voordeel oplevert en het goed aansluit op andere processen.

3.4 Resultaten diepte-interviews

In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste conclusies van de interviews.

3.4.1 De structuur voor risicogestuurd werken

In het Kader zijn rollen taken en verantwoordelijkheden (1) vastgelegd. Op de werkvloer hebben weinig mensen kennis van het Kader. De IPM-rolhouder is verantwoordelijk maar voelt dat niet. Daarnaast is door de uitbesteding de rol van de adviseur risicomangement veranderd. Er is minder betrokkenheid en minder projectkennis. Tenslotte bestaat er verwarring over welke risico's waar bij horen.

De beheersing van risico's is formeel gedelegeerd (2) maar wordt niet nageleefd. IPM-rolhouders gedragen zich reactief in plaats van het broodnodige proactieve gedrag te vertonen.

Rapportage van risico's (3) gebeurt alleen via het formele T-rapportageproces. Het is wenselijk dit ook op de agenda van het informele overleg met opdrachtgever te plaatsen.

Afstemmen van risico's (5) met externen gebeurt alleen op initiatief van het project. Het Kader is geënt op interne afstemming.

3.4.2 De cultuur voor risicogestuurd werken

Over de eenduidigheid van begrippen (1) wordt verschillend gedacht. Er wordt sterk betwijfeld of iedereen hiervan hetzelfde beeld heeft. Veel risico's zijn geen risico's maar zijn problemen en horen niet in het register thuis.

Het besef dat inschattingen deels subjectief zijn (2) wordt wel herkend maar in discussies wordt dat niet aan de orde gesteld; de verdieping ontbreekt. Eén van de collega's merkt op dat dit wellicht één van de redenen is dat sturing niet van de grond komt. Een ander merkt op dat het niet serieus nemen soms leidt tot een devaluatie van het middel; risicomangement wordt dan als een 'wassen neus' gezien. We doen het omdat het moet. Verschillen in risicoperceptie en -houding (3) worden te weinig besproken; er wordt te gemakkelijk voor de eenvoudige benadering gekozen. Verdieping

vindt niet plaats (erg jammer). De rolhouders worden ook niet uitgedaagd op perceptie. Het zou rust geven als het wel gebeurt. Dat geldt voor alle geledingen. Niet alleen binnen het project maar binnen de gehele keten. Een ander stelt dat het binnen het project op orde zou moeten zijn maar dat het management (de opdrachtgevers) nog een grote stap moet zetten.

Samenwerking in multidisciplinaire teams vindt plaats maar het is maar zeer de vraag of dan risicomangement of –sturing is. Het initiatief vindt veelal plaats vanuit het project.

3.5 Conclusies

Op basis van de enquêtes en de interviews kom ik tot de volgende conclusies:

1. Risicomangement wordt inderdaad ervaren als saai en tijdrovend en de meerwaarde wordt door veel medewerkers niet ervaren. Deze vraag is niet letterlijk gesteld maar is gebaseerd op eigen waarnemingen gedurende de afgelopen jaren binnen en buiten mijn projecten;
2. Het proces zoals dat is opgenomen in het kader wordt grotendeels gevolgd al bestaat het vermoeden dat weinig medewerkers zich verdiept hebben in de inhoud;
3. Er bestaat verwarring over de juiste uitleg van de begrippen hetgeen leidt tot kwalitatief mindere risicoregisters (vervuld met bv. problemen);
4. De relatie met opdrachtgevers en externen is er niet of in beperkte mate als het gaat om bespreken van risico's en vaststellen van beheersstrategieën;
5. Subjectiviteit en verschillen in risicoperceptie en -houding worden te weinig besproken;
6. Binnen de projecten wordt niet of nauwelijks de keuze gemaakt of een risico wordt vermeden, overgedragen, verkleind of geaccepteerd. Daarnaast wordt niet expliciet besloten om op kansreductie of gevolgreductie in te zetten en
7. Ondanks de 'negatieve' ervaringen voldoen we 'methodisch gezien' als organisatie wel aan belangrijke voorwaarden om over te gaan tot risicogestuurd werken. In mijn optiek is dit de belangrijkste positieve conclusie van deze opgave uitgaande van de resultaten van de enquêtes. De methode voldoet en de structuur en de cultuur bevat positieve bevindingen. Uit het onderzoek is ook vast komen te staan op welke onderdelen nog moet worden ingezet. Dit is wel een opmerkelijke conclusie omdat de diepte-interviews een kritischer beeld geven. Een verklaring zou kunnen zijn dat drie van de vier geïnterviewden zelf adviseur risicomangement zijn of zijn geweest. Deze mensen zijn of waren dagelijks in contact teamleden om informatie op te halen om risicoregisters te vullen. Het overgrote deel van de andere geïnterviewden staat verder af van de dagelijkse praktijk. Dit is wel een gegeven om rekening te houden bij de stappen tot verbetering.

Slotconclusie:

Mijn conclusie over het geheel genomen is dat op de klassieke manier aan risicomangement, zij het beperkt, wordt gedaan, gezien de resultaten van de diepte-interviews en dat van risicosturing geen sprake is. Ik baseer dit op het onderzoek dat ik binnen de doelgroep heb uitgevoerd en binnen mijn eigen projectteams. Daarentegen zijn voorwaarden om tot risicogestuurd werken over te gaan wel zeker al deels aanwezig en is mijn verwachting dat er voldoende aanknopingspunten om een verandering van risicomangement naar risicogestuurd werken in te zetten. Aandachtspunt is wel het verschil dat is geconstateerd onder punt 7 tussen de resultaten van de enquêtes en de resultaten van de diepte-interviews.

4 Het lonkend perspectief

Risicogestuurd werken is het toepassen van de zes stappen van de Rismanmethode die Rijkswaterstaat gebruikt in werkprocessen. Het is de uitdaging om te komen van het, op zichzelf staande veelal instrumentele risicomangement, tot inbedding in onze bestaande werkprocessen. Een voorbeeld hiervan is de risicogestuurde toetsing (SCB) van contracten. Veel teams worstelen nog met de juiste toepassing hiervan. Twee mooie voorbeelden waarbij dit in lopende processen voor de productielijn A kan worden toegepast zijn de processen van Levensduur Verlengend Onderhoud en de spontane extra wensen die door assetmanagers en wegbeheerders worden ingediend.

Het moet een vanzelfsprekendheid in ons denken en handelen zijn of worden. Zodoende kunnen we beter, sneller en goedkoper onze doelen realiseren. Ondanks risico's en onzekerheid! Indien het omgaan met de risico's opgenomen is in onze werkprocessen komen ze tijdig in beeld en kunnen we vervolgens een bewuste keuze maken. Zijn ze acceptabel of moeten ze worden verkleind om aan de risicobereidheid van betrokkenen te voldoen? Gaan we ze overdragen? Zodoende sturen we op basis van de risico's en

gaan we er proactief mee om in plaats van achteraf te registreren en te rapporteren. Daarnaast kunnen er ongewenste gebeurtenissen zijn die een positief effect hebben op de doelstellingen (kansen) waarvan kan worden afgewogen of ze moeten worden benut. De zes risicostappen zijn:

1. Vaststellen doel of subdoelen: dit kunnen allerlei doelen zijn zoals organisatiebrede doelen op project- en programmadoelen;
2. Risico's identificeren: op basis van beschikbare, objectieve informatie (feitelijk, financieel) en subjectieve informatie (ervaringen, expert opinies) informatie worden alle voorziene risico's in beeld gebracht. Essentieel is dat het gaat om onzekere gebeurtenissen, die nog niet hebben plaatsgevonden en die gevolgen hebben voor het doel als ze optreden;
3. Risico's classificeren: kans van optreden wordt berekend of bepaald en de effecten worden in kaart gebracht. Hierbij is van groot belang dat alleen die risico's worden beschouwd die een directe relatie hebben met het doel;
4. Risico's beheersen: in deze stap wordt de strategie besproken en vastgesteld. Gaan we inzetten op de verkleining van de kans of gaan we gevolgen reduceren? Accepteren we het risico of dragen we het over. Dit is misschien wel de belangrijkste fase waarin ook risicoperceptie en -houding om de hoek komt kijken;
5. Risicobeheersmaatregelen evalueren: deze stap is bedoeld om de effectiviteit van de beheersmaatregel te bepalen. Dit moet expliciet en periodiek gebeuren. Hierdoor wordt geleerd van risicosturing. Het kan leiden tot aanpassing van de inschattingen van kans en gevolg en
6. Overdracht van het risicodossier: vooral voor projecten is dit een belangrijke stap aangezien alle relevante informatie beschikbaar moet blijven voor de volgende projectfase.

Ik ben er van overtuigd dat dit ons enorm gaat helpen. Bewuste keuzes maken zal leiden tot een gestructureerd en overzichtelijk risicodossier per IPM-rolhouder. Scherp worden en blijven op de analyse en beoordelen van wat als een risico wordt opgevoerd zal daar ook aan bijdragen. Het inzetten van risicosturing zal er uiteindelijk toe leiden dat we veel beter kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Last but not least zijn we veel beter in staat om naar onze opdrachtgevers en onze 'klanten' uit te leggen waar we voor verantwoordelijk kunnen worden gehouden en waarop we kunnen worden aangesproken. Met andere woorden: een mooie toekomst ligt voor ons!

5 Belemmeringen om risicogestuurd te gaan werken?

Om tot een goed set van acties te komen is het goed om te weten waar mogelijke belemmeringen kunnen liggen. Daartoe heb ik een mail verstuurd met de vraag om mogelijke obstakels te noemen. De onverkorte reacties zijn in bijlage II opgenomen. Hierna volgt een korte samenvatting:

- bewust kiezen om een risico wel of niet te accepteren wordt nooit gedaan;
- saai en tijdrovend en eigenlijk heel vervelend;
- saai vanwege de verplichte kruisjeslijst voor alle standaard procesrisico;
- er is gebrek aan tijd om aan risicosturing te doen;
- lef om te besluiten over risico's ontbreekt;
- onvoldoende zorgvuldigheid wordt betracht om strategieën vast te leggen;
- het management (opdrachtgevers) heeft onvoldoende aandacht;
- initiatief vanuit de projectteams ontbreekt ook;
- een gedeeld en afgestemd en periodiek samen geactualiseerd beeld van top risico's helpt bij sturing project (keuzes, prioriteiten, afwegen etc.);
- Met een tool en een adviseur risicomanagement wordt het snel systeembevrediging. Het doel is of moet zijn dat het je helpt;
- de belangrijkste risico's inclusief aanpak, maatregelen, acties en voortgang moeten samen worden besproken;
- verandering van een cultuur gebeurt niet op 1 dag, dat vraagt tijd en neem die dan ook en
- verandering draait om mensen en niet om een *tooltje*.

6 Voorstel tot verbetering werkwijze

6.1.1 Inleiding

Ik hoop dat mijn Opgave uiteindelijk leidt tot een ontwikkeling van risicomanagement naar risicosturing van mijn A-team, de afdeling en misschien van PPO en heel misschien van geheel RWS. Dat kan ik nooit alleen en daar heb ik veel draagvlak en steun bij nodig. Ik zet met dit document in op 'klein beginnen' en vanuit succeservaringen probeer ik collega projectmanagers en opdrachtgevers mee te krijgen in dit traject daarbij rekening houdend met genoemde belemmeringen uit het vorige hoofdstuk. Onder het motto: het één doen en het ander niet nalaten ga ik meerdere sporen bewandelen. Ik ga ook proactief op zoek naar de samenwerking met de adviseurs Kansen-&risicomanagementpool. De conclusies zoals die genoemd zijn onder § 3.5 gelden ook voor mijn eigen programma en de zes contracten die daaronder zijn gegroepeerd (productie lijn A). Ik maak onderscheid tussen risico's voor het totale programma en risico's voor de onderscheiden contracten omdat sommige risico's contractoverstijgend zijn en beter op dat niveau kunnen worden behandeld. De gebruikte methode die we hanteren voldoet. De structuur en de cultuur behoeven beiden aanpassing en verbetering. Hierna geef ik kort aan welke stappen ik ga nemen om het gedachtegoed binnen de productielijn verder te krijgen verder te krijgen. Vertrekpunt daarbij zijn de risicoregisters die in de aanbestedingsfase reeds zijn gevuld.

6.1.2 Voorstellen en acties tot verbetering van werkwijze binnen eigen productielijn

De verbetermaatregelen die ingezet worden en waarmee wordt getracht te komen tot risicogestuurd zijn als volgt geformuleerd:

1. Bepaal eerst en vooral het doel en/of de subdoelen (stap 1). De eigenaren die samen het IPM-team vormen stellen die vast;
2. Alle betrokken medewerkers blijven wijzen op belang van deze doelen als uitgangspunt voor onzekerheden en daaruit volgende risico's en kansen. Dit niet met een mail of een memo afdoen maar daarvoor in gesprek gaan met het team;
3. Benoem eigenaren en spreek ze aan op hun eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Essentieel daarbij is dat de eigenaar een primair belang moet hebben bij het risico en gevoel moet hebben voor het hanteren van de onzekerheden die dat doel kunnen beïnvloeden. Eenmaal per maand worden in het rolhouders IPM-overleg de belangrijkste risico's besproken;
4. Zorgvuldige screening van alle risico's (stap 2); voldoen de risico's aan de definitie die is vastgesteld? Een globale screening laat zien dat ook zorgen en problemen als risico zijn opgenomen. Deze actie moet worden uitgevoerd door de eigenaar waarbij de adviseur faciliteert en vastlegt. Groot voordeel hiervan is dat bijdraagt aan de ontwikkeling van zijn eigenaarschap;
5. Niet alleen, maar samen met direct betrokkenen, risico's kritisch beoordelen of de kans van optreden en de gevolgen realistisch en actueel zijn (stap 3);
6. Niet alleen naar financiële gevolgen kijken maar ook naar andere effecten zoals veiligheid, gevolgen voor andere productielijnen, duurzaamheid van de maatregel, verkeershinder en overige omgevingseffecten;
7. Ook nagaan voor welke andere werkprocessen zoals o.a. extra wensen beheerder, capaciteitsproces, financieel proces en veiligheid het risico gevolgen (positief én negatief) kan hebben. Maar ook 'areaal op orde' en het garantieproces. Ons team maakt onderdeel uit van de Waardeketen Prestatiemanagement. In deze keten zijn veel processen terug te vinden die invloed hebben op onze processen en vice versa. Een afbeelding van de keten is in bijlage IV opgenomen;
8. Per risico een beheersstrategie (stap 4) bepalen, kans of gevolgreductie, wel of geen beheersmaatregelen en accepteren of overdragen, durf te kiezen;
9. Per risico bepalen of de strategie moet worden afgestemd met andere belanghebbenden zoals stakeholders en opdrachtgever(s) (ook stap 4);
10. Vervolgens worden de beheersmaatregelen vastgesteld (als daarvoor wordt gekozen) en wordt ook bepaald hoe de effectiviteit van maatregel wordt gemeten en eventueel aanpassing nodig is (stap 5).

Dit wordt een traject van 'learning by doing'. En vooral over de vraag hoe ik de mensen in beweging krijg. De bovenstaande lijst moet niet een ingrijpende interventie zijn; ik moet niet in de valkuil stappen om een perfect systeem neer te willen zetten (blz. 223 van het boek *Systeemdenken – Van goed bedoeld naar goed gedaan* - van Jaap Schaveling). Het geleerde van seminar 3 (cultuurveranderingen door Marcel Veenswijk), Dag 1 van seminar 9 (Verandermanagement) en het eerder genoemde boek van Jaap Schaveling heb ik nodig om de verandering beheerst in te zetten.

Bijlage I, Resultaten enquêtes

Vragen over structuur	geheel/ten dele niet mee eens	geheel/ten dele mee eens	weet niet/ n.v.t.
1 Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor risicosturing zijn formeel afgesproken.	7%	93%	--
2 De beheersing van risico's is formeel gedelegeerd aan personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten doen.	15%	85%	--
3 De beheersing van risico's wordt formeel gerapporteerd aan leidinggevend en toezichhouder.	18%	79%	4%
4 Er zijn formele afspraken gemaakt om het werkproces van risicosturing aan te passen.	29%	36%	35%
5 Er is formeel afgesproken dat de externe omgeving van de (project)organisatie bij het risicogestuurd werken wordt betrokken.	59%	23%	19%

Tabel 1, resultaten vragen over structuur

Vragen over cultuur	geheel/ten dele niet mee eens	geheel/ten dele mee eens	weet niet/ n.v.t.
1 Binnen de gehele organisatie worden eenduidige begrippen voor risicogestuurd werken gebruikt.	33%	67%	--
2 Binnen de gehele organisatie wordt beseft dat risico-inschattingen deels subjectief zijn.	21%	79%	--
3 Binnen de gehele organisatie worden verschillen in risicoperceptie en risicohouding expliciet besproken.	66%	34%	--
4 Risicogestuurd werken wordt door samenwerking in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.	30%	70%	--
5 Binnen de gehele organisatie is uitwisselen van risico-informatie vanzelfsprekend.	43%	57%	--

Tabel 2, resultaten vragen over cultuur

Vragen over de methode	niet mee eens	deels mee eens	mee eens
1 De methode is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.	--	1	3
2 De beoogde gebruikers ervaren de methode als gebruikersvriendelijk.	1	2	1
3 Gebruik van de methode levert relatief veel voordeel op voor de beoogde gebruikers.	--	2	2
4 De methode sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.	--	2	1
5 De kosten voor de aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.	--	--	1

Tabel 3, resultaten vragen over de methode

Bijlage II, Integrale reacties collega's

Vraag die per mail is uitgezet:

Allen,

Begin juli heb ik jullie een tiental vragen voorgelegd over het functioneren van risicogestuurd werken. Ik heb daar veel respons op gehad. Waarvoor dank! Het heeft me ook veel geleerd. De belangrijkste conclusie is dat we wel volgens ons kader aan risicomanagement doen maar dat we nagenoeg niet risicogestuurd werken. De opdrachtgever wordt niet of nauwelijks betrokken bij risicomanagement. Dat ook wel volgens het kader maar in mijn optiek niet juist. Het kader voorziet in een rapportage. Risicomanagement is daarmee verworpen tot een registratie- en een verantwoordingsinstrument. In het kader is één haakje opgenomen naar risicogestuurd werken. In par. 3.4 staat dat een beheersstrategie moet worden bepaald: voor elk risico moet expliciet worden vastgesteld of gekozen wordt voor vermijden, overdragen, verkleinen of accepteren. Voor zover ik kan overzien gebeurt dit sporadisch en houden we dus alle ballen in de lucht als we niet kiezen. Daardoor ontstaat een saai en tijdrovend rismanproces. Als we samen met OG en andere stakeholders een strategie bepalen en bewust kiezen kunnen we inzetten op de risico's die ertoe doen en dan wordt het een stuk interessanter! Dit is een begin van risicogestuurd werken. Daarnaast zouden we moeten bepalen of we aan kans- of gevolgreductie gaan doen. En tenslotte moeten concrete maatregelen worden bepaald om gevolg te geven aan de strategie. Risicogestuurd werken is risicostap 4 doen in bestaande processen. Hier ontstaat wat als de risicoparadox kan worden bestempeld: Risicomanagement lijkt hoogst noodzakelijk om de vaak uitdagende doelstellingen van RWS te realiseren en wordt desondanks niet overal breed, diepgaand met bewezen effectiviteit toegepast. Blijkbaar is het gangbare risicomanagement en daarmee het kader onvoldoende om professionals en managers, die veelal worstelen met tijdgebrek, daadwerkelijk te helpen bij het omgaan met onzekerheden binnen onze veelal complexe projecten en omgevingen. Het lonkend perspectief richting risicogestuurd werken kan globaal omschreven worden: van 'methode is leidend' naar 'doelen zijn leidend', van 'anoniem naar eigenaarschap', van 'low trust – high tolerance' naar 'high trust – low tolerance', van 'zeker willen weten' naar 'onzekerheid toelaten', van 'compleet willen zijn' naar 'keuzes durven maken', van 'statisch' naar 'dynamisch', van 'oorzaak – gevolg' naar 'interactie', van 'fouten uitsluiten' naar 'fouten vroegtijdig opmerken'. Dit wordt ook gezien als vernieuwend management en gaat in feite veel verder dan alleen risicomanagement. Mijn opgave wil ik afsluiten met een aantal aanbevelingen om te komen van risicomanagement naar risicogestuurd werken en ik ben erg benieuwd welke belemmeringen jullie zien.

Reageer spontaan met wat in je opkomt zou ik zeggen. Zijn vaak de beste antwoorden.

*Bij voorbaat dank!
Met vriendelijke groet,*

Kees

De onderstaande reacties zijn zeer waardevol, omdat ze de ervaringen en overtuigingen over risicomanagement verwoorden:

Reactie 1:

Ik vind het een leuke manier van denken. Inderdaad doen we dit niet. Ik denk wel dat het ook risicogestuurd toegepast zou moeten worden op de projecten zelf. De ene leent zich beter voor onderstaande methode dan de andere. Soms is het niet erg handig om "van fouten uitsluiten naar fouten vroegtijdig opmerken" te gaan. Bij mij op de kering kan dat redelijk fataal uitpakken, maar voor een ander project zou dat prima kunnen werken. (*scherp opgemerkt; de accentverschillen zijn situationeel bepaald.*)

Inderdaad houden we dus zo veel mogelijk alle ballen in de lucht. Ik heb nog nooit meegemaakt dat we bewust kiezen om een risico te accepteren ofzo. Leuke gedachtegang. Die ga ik wel onthouden.

Wat ik zelf heel tijdrovend en eigenlijk heel vervelend en saai vind is de verplichte kruisjeslijst voor alle standaard procesrisico's. Omdat iemand heeft bedacht dat we dit gebruiken in de IPB

tool moeten we daar steeds doorheen. Ik kijk liever naar de "echte risico's". (*fascinerend: nagaan bij de indiener wat het verschil is tussen 'standaard procesrisico's' en 'echte risico's'*) Mooie analyse tot zover die de kern van het probleem goed beschrijft. Heel herkenbaar.

Reactie 2:

Op jouw vraag om rijp en groen een aantal belemmeringen op te noemen hier mijn inbreng:

- Gebrek aan tijd (al door jou genoemd);
- Gebrek aan lef (risico durven nemen zit niet bij een ieder in de genen. Daar loop je bij verschillende organisatieonderdelen en rollen tegenaan);
- Gebrek aan zorgvuldigheid (impliciet werken we wel aan beheersing van risico's maar we leggen het niet vast) en
- Gebrek aan managementaandacht voor risicogestuurd werken, zowel aan de PPO-zijde als regio-kant (nog nooit ben ik bevraagd door management over risico's of wijze van risicogestuurd werken van mijn projectteam).

Middel is inderdaad belangrijker geworden dan het doel.

Reactie 3:

Ik wil hier toch wel graag op reageren. Het risicogestuurd werken verschilt heel erg per project en projectteam. Ik zie als OG's inderdaad niet aanschuiven bij elke risicosessie. Toch doe ik dat wel af en toe bij een aantal projecten, vooral in het begin en bij faseovergangen. Ook het feit dat ik bij andere overleggen soms aanschuif is wel een voorbeeld dat ik ergens een risico zie en daar toch iets van aandacht of prio aan wil geven. Zo ben ik, zoals je weet, twee weken terug aangeschoven bij een overleg over de afhandeling restpunten N18. Dit om urgentie en mijn belangrijkste risico te benadrukken en te delen met het hele N18-team. Misschien nomen we het geen risicosessie, maar het fungeert wel als zodanig omdat ik dat nu vooral zie als belangrijkste projectrisico.

Ik zei al dat het verschilt per project en projectteam: Elke T bespreken we op voorstel van het Team van Velsertunnel en nu Eerste Heinenoordtunnel, de top3 sturingsrisico's samen met de OG in de regio. Je zag in de loop van de tijd veel variantie in wat dan die sturingsrisico's waren. Volgens mij geef ik bij elk project aan of ik stuur op tijd, geld of kwaliteit en wat daarvan de dominante stuurfactor is. Ook die kan veranderen, maar het is wel iets waar het team zijn risico's en beheersmaatregelen dan specifiek op kunnen richten.

Ik zie bij een aantal projecten ook duidelijk de beelden die jij beschrijft, maar om het te generaliseren vind ik iets te ver gaan. Ik vind wel dat deze vragen ook uit het team moeten komen. Meestal richt ik mij op de behoefte vanuit het team.

Wellicht kun je wat met deze beelden...

Reactie 4:

Dan toch maar de spontane reactie:

- Een gedeeld en afgestemd en periodiek samen *geüpdatete* beeld van top-3 risico's helpt bij sturing project (keuzes, prioriteiten, afwegen etc.);
- Met een tool en een risicomanager wordt het snel systeembevrediging, doe vooral wat je als persoon en als team helpt en vooral niks meer. Het gaat er niet om dat de tool goed gevuld is en of alle vakjes ingevuld zijn, het doel is dat het je helpt in je project;
- Durf te kiezen: schrap ballast in een dossier en neem geen regulier werk of continue acties op als beheersmaatregelen en al helemaal geen risico's die je hebt zodat je er een toets aan kunt verbinden en
- Risicomanagement is niet iets tussen de risicomanager en andere personen 1 op 1 en iets wat je daar na presenteert of rapporteert, volgens mij moet je je belangrijkste risico's incl. aanpak, maatregelen, acties en voortgang samen bespreken.

Reactie 5:

Hierbij mijn spontane belemmeringen die ik zie:

- verandering van een cultuur gebeurt niet op 1 dag, vraagt tijd, dus neem tijd;
- de visie van de afdeling risicomanagement van projectbeheersing zelf, dat zijn de experts, daar wordt aan vastgehouden en
- een verandering wordt digitaal (tooltje) gemaakt en niet praktisch gemaakt

Succes met het vervolmaken van je onderzoek en rapportage.

Bijlage III, Geraadpleegde literatuur

De volgende boeken en bronnen zijn geraadpleegd en aangehaald in dit document:

- Kader Risicomanagement, beschrijving van raamwerk voor de toepassing en uitvoering van risicomanagement op RWS-projecten (2016)
- Ambitie Werkveld Risicomanagement, De missie, visie en strategie van de kansen- & risicomanagementpool GPO, PPO en CIV (2018). Risicomanagement: EXPLICIET EN GESTRUCTUREERD
- Martin van Staveren (2015), Risicogestuurd werken in de praktijk, Deventer, Vakmedianet
- Martin van Staveren (2018), Risicoleiderschap, doelgericht omgaan met onzekerheden, Deventer, Vakmedianet
- Edie Brouwer, Ingrid Klokke e.a. (2010), Samen sturen op risico's, Ervaringen met risicomanagement binnen het programma Ruimte voor de rivier.
- Informatie over risicoperceptie en -houding: <https://www.ensie.nl/fred-woudenberg/risicoperceptie>).

Bijlage IV, De Waardeketen Prestatiemanagement

