

**“DE MEERWAARDE VAN RISICOMANAGEMENT BINNEN DE DIENST
STADSONTWIKKELING, PROJECTMANAGEMENT EN ENGINEERING VAN
GEMEENTE ROTTERDAM”**

TITELPAGINA

Titel: “De meerwaarde van risicomanagement binnen de dienst
Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering van
gemeente Rotterdam”

Auteur: Gina Assarrar

Studentnummer: s2106884

E-mailadres: g.assarrar@umail.leidenuniv.nl

Onderwijsinstelling: Universiteit Leiden

Faculteit: Governance and Global Affairs

Master: Management van de Publieke Sector

Domein: Strategie, Advisering en Verandermanagement

Studiejaar: 2018/2019

Begeleider: Prof.dr. F.M. Van der Meer

Tweede Lezer: Mr.dr. G.S.A. Dijkstra

Datum: 23 januari 2019

Plaats: Den Haag

VOORWOORD

In dit voorwoord wil ik een aantal personen bedanken voor het bijdragen aan de realisatie van mijn afstudeeronderzoek ter afronding van de master ‘Management van de Publieke Sector’ aan de Universiteit Leiden. Allereerst dank ik Prof.dr. Van der Meer voor zijn begeleiding gedurende het onderzoeksproces. Voor de uitvoering van dit onderzoek heb ik in september 2018 opdracht gekregen vanuit gemeente Rotterdam. Hiervoor wil ik de heer Raghoenath bedanken. Verder heb ik een aantal ambtenaren van de dienst Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering benaderd voor het afnemen van interviews. Ik dank hen allen voor de medewerking en openhartigheid over het onderwerp. Tot slot dank ik mijn sparringpartner mevrouw Soussi voor haar kritische feedback gedurende het onderzoeksproces.

Ik wens u veel leesplezier!

Gina Assarrar

23 januari 2019, Den Haag

INHOUDSOPGAVE

TITELPAGINA.....	2
VOORWOORD	3
1. INLEIDING	7
1.1 AANLEIDING.....	7
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	8
1.3 VRAAGSTELLING	9
1.3.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	10
1.3.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	11
1.4 LEESWIJZER.....	12
2. THEORETISCH KADER.....	13
2.1 RISICO'S.....	13
2.1.1 RISICOCATEGORISERING	14
2.1.2 PROJECTRISICO'S	15
2.2 RISICOMANAGEMENT	17
2.2.1 PROCES VAN RISICOMANAGEMENT	20
2.2.2 FUNCTIES VAN RISICOMANAGEMENT	23
2.3 CONCEPTUEEL MODEL.....	23
3. METHODOLOGISCH KADER.....	25
3.1 ONDERZOEKSONTWERP	25
3.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN	25
3.2.1 LITERATUUR.....	26
3.2.2 DOCUMENTEN	26
3.2.3 INTERVIEWS.....	27
3.2.4 RESPONDENTEN	28
3.2.5 ANALYSEMETHODEN.....	29
3.3 OPERATIONALISEREN	29

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	31
4. GEMEENTE ROTTERDAM	34
4.1 STADSONTWIKKELING	34
4.2 ROTTERDAMSE STANDAARD PROJECTMATIG WERKEN	35
4.2.1 AANPAK VAN RISICOMANAGEMENT	36
4.3 RISICODATA VAN PROJECTEN.....	40
5. BEVINDINGEN.....	41
5.1 RISICOBEWUSTZIJN IN DE ORGANISATIE	41
5.1.1 KERNTTEAM RISICOMANAGEMENT	43
5.2 INZICHT DOOR RISICOANALYSES.....	45
5.3 EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE RISICOBEBEERSING.....	47
5.4 UNIFORMITEIT VAN RISICOMANAGEMENT.....	50
5.4.1 RISICOMANAGEMENTMETHODE	51
6. ANALYSE	54
6.1 DOELEN VAN RISICOMANAGEMENT.....	54
6.1.1 RISICOBEWUSTZIJN IN DE ORGANISATIE.....	54
6.1.2 INZICHT DOOR RISICOANALYSES	56
6.1.3 EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE RISICOBEBEERSING	57
6.1.4 UNIFORMITEIT VAN RISICOMANAGEMENT	58
7. CONCLUSIE	60
7.1 DOELEN VAN RISICOMANAGEMENT.....	60
7.2 ALGEHELE CONCLUSIE	63
7.3 DISCUSSIE	64
8. AANBEVELINGEN	66
8.1 NIEUWE MEERWAARDE EN DOELEN VAN RISICOMANAGEMENT	66
8.2 ZICHTBARE DOELMATIGHEID MET TOTAL COST OF RISK.....	68
8.3 TERUG NAAR DE BASIS MET DE RISMAN-METHODE.....	69

8.4 UNIFORMITEIT VAN RISICOMANAGEMENT DOOR RISKID	70
8.5 VASTE FUNCTIEVERDELING VAN RISICOMANAGEMENT	71
8.6 RISICOMANAGER ALS ONDERDEEL VAN HET PROJECTTEAM	71
9. LITERATUURLIJST	72
10. BIJLAGEN.....	75
10.1 INTERVIEWSCRIPT	75
10.2 INTERVIEWVERSLAGEN	77
10.3 CODEERSHEMA	77

1. INLEIDING

De samenleving is aan het ontwikkelen, wat kan zorgen voor complexiteit in organisaties (Van der Molen, 2015). Als gevolg hiervan is steeds meer aandacht ontstaan voor de beheersing van gebeurtenissen die onzekerheid tot gevolg hebben, ofwel risico's en is het begrip risicomanagement geïntroduceerd (Halman, 1994). Risicomanagement valt onder organisatiekunde en wordt aangeduid als: de beheersing van risico's gedurende de uitvoering van een project (Vermande & Spalburg, 1998). Risicomanagement is een belangrijke rol gaan spelen in hedendaagse organisaties, omdat het beheersen van risico's als doel heeft de kans op een succesvol verloop van het project te vergroten door het continu actief in kaart brengen van risico's en passende beheersmaatregelen (Van Well-Stam et al., 2013).

Sinds de introductie van New Public Management (hierna: NPM) dat is overgewaaid vanuit Nieuw-Zeeland, is het openbaar bestuur gebruik gaan maken van marktinstrumenten uit de private sector die gericht zijn op organisatorische aanpassingen. Hierdoor worden processen in organisaties effectiever en efficiënter ingericht (Van der Meer, 2007). Waar de verzorgingsstaat in Nederland inefficiënt is gebleken, richt NPM zich op het behalen van de vooraf opgestelde doelen tegen zo weinig mogelijk middelen (Van der Meer, 2007). Dit heeft als gevolg dat in organisaties van het openbaar bestuur meer nadruk ligt op outputgerichte sturing. Het is hierbij van belang dat ze transparant te werk gaan en de uitgevoerde handelingen verantwoorden, door het controleerbaar maken van de organisatieoutput (Van der Meer, 2007). Om ongewenste hoge kosten in de hand te houden, wordt risicomanagement nu ook toegepast op projecten in organisaties van het openbaar bestuur, waaronder gemeenten (Verlet & Devos, 2010).

1.1 AANLEIDING

In 2002 is door het college van burgemeester & wethouders besloten dat de diensten van gemeente Rotterdam vanaf 2006 verplicht zijn gesteld om risico's in kaart te brengen die de organisatieoutput en dus organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren. Na de constatering dat de bedrijfsvoering in gemeenten continu op een proactieve wijze zichtbaar gemaakt moet worden om risico's in relatie tot organisatiedoelstellingen te beheersen, is risicomanagement geïmplementeerd. Gemeenten streven naar het gebruik van risicomanagement als een methodiek die bijdraagt aan, het door de ogen van ambtenaren zichtbaar maken wat er mis kan gaan (Van Staveren, 2015). Het is hierbij van belang dat het niet alleen gaat om risico's die de effectiviteit, ofwel doeltreffendheid van organisatiedoelstellingen in de weg staan.

Hiermee wordt bedoeld: aangeven dat het doel van een activiteit daadwerkelijk gerealiseerd wordt (Verlet & Devos, 2010). Maar ook de risico's die de efficiëntie, ofwel doelmatigheid van organisatiedoelstellingen in de weg staan. Hier wordt het bereiken van het doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen bedoelt (Verlet & Devos, 2010).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering (hierna: PM&E) is een dienst binnen het cluster Stadsontwikkeling van gemeente Rotterdam, die samen met publieke en private organisaties vormgeeft aan de stad (Stadsontwikkeling, 2018). De dienst houdt zich onder andere bezig met het uitvoeren en beheersen van projecten op het gebied van infrastructuur (Stadsontwikkeling, 2018). Een project is een tijdelijke activiteit die wordt uitgevoerd in een organisatie en bijdrage levert aan de realisatie van een of meer organisatiedoelstellingen (Hedeman, 2006). In de Rotterdamse Standaard Projectmatig Werken (hierna: RSPW) een richtlijn voor de uitvoering en beheersing van projecten, worden afspraken gemaakt door partners vanuit hun expertise, wat de kans op risico's verkleint (Volkskuilen, 2009). Risicomanagement is een onderdeel van de RSPW (2015) en heeft een procesmatig karakter waarvan de meerwaarde voor de organisatie als volgt wordt omschreven:

- Sturingsinformatie voor projectmanagers die dagelijks inzicht geeft in risico's;
- Het informeren en adviseren van bestuur en directie;
- Het bepalen van mogelijke ontwikkelingen en gevolgen;
- Het reduceren of afwentelen van risico's;
- De aanscherping van het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel binnen het projectteam;
- De monitoring van de benoemde risico's en meting van de resultaten van het daarop gebaseerde risicomanagement (RSPW, 2015).

Volgens de RSPW (2015) draagt de uitvoering van risicomanagement in projecten bij aan het behalen van de volgende doelen:

- Een groter risicobewustzijn bij zowel bij de bestuurlijke opdrachtgever, de ambtelijke opdrachtgever, de projectmanager en het projectteam;
- Beter inzicht in risico's (met bijbehorende kansen en mogelijke effecten) door een goede analyse van die risico's vooraf en gedurende het project;
- Effectievere en efficiëntere risicobeheersing, met behulp van goede risicoanalyses en doordachte beheersmaatregelen;

- Grotere uniformiteit binnen de diensten op het gebied van risicomanagement, waardoor kwaliteitsverbetering, kennisontwikkeling en kennisdeling beter mogelijk zijn (RSPW, 2015).

Voor het behalen van deze doelen reikt de RSPW (2015) een drietal instrumenten aan, waaronder: een risicomanagementmethode bestaande uit een stappenplan voor de uitvoering van risicomanagement met daarbij een risicobeheer-matrix waar risico's omschreven en gemeten kunnen worden. Tot slot is er het Kernteam Risicomanagement (hierna: RM) die bestaat uit een groep risicoadviseurs die risicobewustzijn in de organisatie stimuleren en het proces van risicomanagement in projecten indien nodig ondersteunen (RSPW, 2015). Uit een integraal onderzoek van Stadsontwikkeling blijkt dat de RSPW (2015) door vijftig procent van de ambtenaren wordt opgevolgd, dertig procent in de geest en twintig procent helemaal niet (Stadsontwikkeling, 2018). Uit het onderzoek komt naar voren dat processen en beheersmaatregelen onduidelijk zijn ingericht. In de uitvoeringsagenda van Stadsontwikkeling (2018-2022) is daarom bekend gemaakt dat de RSPW (2015) moet worden verbeterd, maar vooral ook dat er meer aandacht besteedt moet worden aan de implementatie ervan door ambtenaren (Stadsontwikkeling, 2018).

1.3 VRAAGSTELLING

Risicomanagement als onderdeel van de RSPW (2015) zal beter geïmplementeerd worden wanneer gemeente Rotterdam de meerwaarde hiervan aantoont, zodat ambtenaren op de hoogte zijn van de voordelen die het met zich meebrengt (Kuipers, 2016). Hierdoor is er vanuit de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam behoefte aan het aantonen van de meerwaarde van risicomanagement. De meerwaarde kan aangetoond worden door te benoemen en zichtbaar te maken dat de bestaande aanpak van risicomanagement bijdraagt aan het behalen van de doelen (Kuipers, 2016). Hoewel gemeente Rotterdam in de RSPW (2015) benoemt wat de meerwaarde van de uitvoering van risicomanagement in projecten is en welke doelen het zal behalen, is niet zichtbaar of deze wel doeltreffend en doelmatig zijn. Hierdoor is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: “In welke mate is de aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering van gemeente Rotterdam op project- en organisatieniveau effectief en efficiënt en hoe laat deze mate van effectiviteit en efficiëntie zich verklaren?”

Het onderzoeksdoel bestaat uit de drie stappen: bekijken, verklaren en verbeteren. Eerst wordt vastgesteld hoe de bestaande aanpak van risicomanagement in elkaar zit. Daarna wordt bekeken of de doelen zijn bereikt en welke factoren dat kunnen verklaren en wordt beoordeeld hoe het huidige proces is verlopen. Volgens Moorsel en Visser (2003) dient de meerwaarde die risicomanagement heeft om doelen te behalen, regelmatig geanalyseerd en beoordeeld te worden, omdat de resultaten van die beoordelingen kunnen zorgen voor verdere verbetering van het huidige proces. Hierdoor worden ter verbetering van de bestaande aanpak van risicomanagement oplossingen voor eventuele belemmerende factoren in kaart gebracht.

1.3.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het openbaar bestuur bestaat uit het rijk met onder andere ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen, die ieder beschikken over een volksvertegenwoordiger die direct contact met burgers realiseert (Boogers et al., 2009). Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het uitvoerende niveau van het openbaar bestuur, waaronder gemeenten. Gemeenten zijn publieke organisaties die taken uitvoeren die van belang zijn voor hun inwoners (Boutellier, 2014). In Nederland zijn publieke en private organisaties samen verantwoordelijk voor de infrastructuur (Suddle, 2002). De infrastructuur bestaat uit verschillende fysieke voorzieningen op het gebied van transport en communicatie, waaronder (spoor)wegen, bruggen en tunnels. Het doel hiervan is om het ondernemen van burgers mogelijk te maken, door ze de keuze te geven om zelfstandig van de ene naar de andere plek te kunnen reizen (Suddle, 2002).

In een samenleving met mondige burgers worden handelingen van gemeenten continu in de gaten gehouden, waardoor de beheersing van infrastructurele projecten van gemeente Rotterdam vraagt om duidelijke procedures van onder andere risicomanagement (Moorsel & Visser, 2003). Ook al is er binnen gemeente Rotterdam geen sprake van directe bedreiging van de continuïteit van de organisatie, toch kan het falen van risicomanagement en dus de beheersing van risico's van directe invloed zijn op burgers die waarde hechten aan gemeente Rotterdam (Moorsel & Visser, 2003). Wanneer infrastructurele projecten duurder uitvallen, omdat er onverwachte risico's zijn opgetreden die niet goed zijn beheerst, dan gaat onder andere de belasting omhoog met ontevreden burgers tot gevolg. Hierdoor kan gemeente Rotterdam haar legitimiteit verliezen, wat de rechtvaardiging van haar bestaan aantast (Moorsel & Visser, 2003).

Een andere belangrijke factor die ervoor kan zorgen dat gemeente Rotterdam haar legitimiteit verliest, is wanneer de gezondheid van de burger op het spel gezet wordt (Suddle, 2002). De infrastructuur van een metropool als Rotterdam vraagt voortdurend om verbetering (RSPW, 2015). Het is van maatschappelijk belang dat infrastructurele projecten goed uitgevoerd worden, omdat deze betrekking kunnen hebben op de fysieke en sociale veiligheid van inwoners van en rondom Rotterdam, maar ook op burgers die de stad bezoeken (Suddle, 2002). Fysieke veiligheid heeft te maken met de kans op verwonding of overlijden, wanneer bijvoorbeeld een tunnel niet goed is gebouwd. Sociale veiligheid kan te maken met de kans op geluidsoverlast tijdens het bouwen van een brug (Suddle, 2002). Veiligheid gaat samen met de kans van het lopen van een risico die in dit geval een negatieve onzekerheid tot gevolg heeft (Suddle, 2002). Wanneer gemeente Rotterdam risico's in infrastructurele projecten niet goed beheerst, kan dit dus ernstige schade tot gevolg hebben voor de gezondheid van de burger.

1.3.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In de wetenschap worden verschillende instrumenten aangereikt die organisaties kunnen gebruiken voor de uitvoering van risicomanagement op project- en organisatieniveau, waaronder de RISMAN-methode die bestaat uit een vijfdelig stappenplan (Van Staveren, 2015). In dit onderzoek is bewust gekozen om de bestaande aanpak van risicomanagement van gemeente Rotterdam, waaronder de risicomanagementmethode te vergelijken met de RISMAN-methode. Deze keuze is gemaakt omdat het stappenplan van de risicomanagementmethode uit de RSPW (2015) gebaseerd is op het stappenplan van de RISMAN-methode.

In de wetenschap zijn meerdere artikelen te vinden over risicomanagement in infrastructurele projecten. Hieruit blijkt dat veel organisaties problemen hebben met het implementeren van risicomanagement op project- en organisatieniveau, waarna aanbevelingen worden gedaan om risicomanagement wel te implementeren (Spruit, 2009). De RISMAN-methode wordt in een aantal van deze artikelen genoemd als instrument om in te zetten voor een betere beheersing van risico's (Kuipers, 2016). Daarbij wordt gesteld dat de toepassing van risicomanagement bijdraagt aan het behalen van de doelen, wat de meerwaarde voor de organisatie aantoont (Kuipers, 2016). Echter zijn in de wetenschap weinig artikelen te vinden die specifiek ingaan op de veronderstelling dat de RISMAN-methode bijdraagt aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van risicomanagement en hiervoor bewijs leveren.

Omdat de effectiviteit en efficiëntie van de bestaande aanpak van risicomanagement uit de RSPW (2015) van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam tot op heden nog niet is onderzocht, is het interessant om theoretische inzichten over risicomanagement te koppelen met bevindingen uit de praktijk. Hierdoor kan aangetoond worden in welke mate de bestaande aanpak van risicomanagement effectief en efficiënt is en wordt met behulp van theoretische inzichten in kaart gebracht op welke wijze het huidige proces verbeterd kan worden (Moorsel & Visser, 2003). In dit onderzoek wordt empirisch bewijs geleverd over ervaringen van ambtenaren uit verschillende invalshoeken van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. De verwachting is dat deze nieuwe kennis over de aanpak van risicomanagement binnen gemeente Rotterdam ook toegepast kan worden binnen andere gemeenten.

1.4 LEESWIJZER

In de inleiding (hoofdstuk 1) is de probleemstelling uiteengezet en de onderzoeksvraag geformuleerd. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden worden de volgende stappen ondernomen: eerst wordt een theoretisch kader (hoofdstuk 2) opgesteld waar de begrippen risico's en risicomanagement centraal staan. Op basis van deze theoretische inzichten wordt het conceptueel model ontwikkeld, waardoor aan de hand van een hypothese een voorlopig antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd kan worden. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden die gebruikt worden om tot de onderzoeksresultaten te komen in het methodologisch kader (hoofdstuk 3) uiteengezet. Dit is tevens ook een onderbouwing voor de methoden die toegepast worden voor het toetsen van de hypothese. Hierna wordt in de casusbeschrijving van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam (hoofdstuk 4) de bestaande aanpak van risicomanagement vastgesteld aan de hand van de RSPW (2015). Vervolgens worden de bevindingen van het documentenonderzoek en de interviews (hoofdstuk 5) in de analyse vergeleken met de theoretische inzichten uit de literatuur (hoofdstuk 6). Hierdoor wordt in de conclusie (hoofdstuk 7) vastgesteld in welke mate de bestaande aanpak van risicomanagement effectief en efficiënt is gebleken en kan de hypothese getoetst worden. Daarna worden met gebruik van de onderzoeksresultaten een aantal aanbevelingen (hoofdstuk 8) gegeven ter verbetering van het huidige proces. Tot slot worden de literatuurlijst (hoofdstuk 9) en de bijlagen (hoofdstuk 10) opgenomen.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden theoretische inzichten van de begrippen risico's en risicomanagement uiteengezet. Dit theoretisch kader vormt de wetenschappelijke verantwoording van het onderzoek, waarna een voorlopig antwoord op de onderzoeksvraag wordt opgesteld. In paragraaf 2.1 wordt het begrip risico's uiteengezet. Vervolgens wordt er in paragraaf 2.2 ingegaan op het proces van risicomanagement aan de hand van de RISMAN-methode. Tot slot wordt in paragraaf 2.3 de samenhang tussen de meest relevante begrippen schematisch weergegeven in het conceptueel model.

2.1 RISICO'S

Voordat het begrip risicomanagement uiteengezet kan worden, is het van belang om aan te geven wat er in de literatuur bedoeld wordt met de begrippen risico's en projectrisico's. Volgens Halman (1994) is een risico een gebeurtenis die onzekerheid tot gevolg heeft en kan leiden tot een afwijzing van de vooraf opgestelde en verwachte doelstellingen. Chapman en Ward (2004) omschrijven een risico als de mogelijkheid van nadelige afwijkingen van bestaande verwachtingen. Volgens Christensen et al. (2003) staan in de literatuur meerdere definities van het begrip risico omschreven en hebben aspecten die vaak terugkomen te maken met: onzekerheid, de kans op een bepaalde gebeurtenis en de verwachte uitkomsten van die mogelijke gebeurtenis. Jaafari (2001) beweert dat risico's verbonden zijn aan de effecten die een gebeurtenis met zich meebrengt, wat zowel positief als negatief kan zijn. Positieve effecten van risico's ofwel upsides, worden bewust erkend, omdat is geaccepteerd dat er negatieve consequenties kunnen optreden, waardoor een positieve afloop wordt verwacht. De negatieve effecten van risico's ofwel downsides, hebben vaak een negatieve uitkomst tot gevolg (Jaafari, 2001). March en Shapira (1987) vinden het opnemen van positieve effecten in de definitie van risico controversieel, omdat het in strijd is met de algemene negatieve betekenis van het begrip.

Halman (2008) omschrijft een risico als een risicoketen, waar oorzaak, blootstelling en gevolg met elkaar in verbinding staan. Met blootstellinggerichte risico's wordt bedoeld: de mate waarin tijdens het proces van voorkomen het risico tijdig herkend wordt, waardoor het risico met passend gedrag en actief handelen beïnvloed kan worden (Halman, 2008). Volgens Halman (2008) kan een risico gezien worden als gebeurtenis, of de kans op een gebeurtenis, waarbij de gebeurtenis en het effect samen de oorzaak van het risico zijn. De mate van onzekerheid die kenmerkend is voor het risico, kan betrekking hebben op elk van de drie

aspecten van de risicoketen. Dit kan uitgedrukt worden in de vorm van een kans. Niet elke onzekerheid wordt gezien als een risico, vooral niet wanneer het geen schadelijk gevolg met zich meebrengt (Halman, 2008). Volgens Kaplan en Garrick (1981) kan het door de beschouwing van risico's die een kans-element en een gevolg-element omvatten, voor de hand liggen om risico's uit te drukken in cijfers. Deze cijfers ontstaan door de vermenigvuldiging van kans en gevolg (Kaplan & Garrick, 1981). Williams (1996) geeft aan dat het hechten van te veel waarde aan een cijfermatige, ofwel kwantitatieve uitkomst kan leiden tot een onwerkelijk beeld over risico's. Door risico's ook op een kwalitatieve manier uit te drukken, kunnen risico's correct beoordeeld worden. Hierdoor kan effectief besloten worden op welke wijze de risico's beheerst moeten worden (Williams, 1996). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van het begrip risico's gehanteerd: gebeurtenissen die onzekerheid tot gevolg hebben en kunnen leiden tot een afwijking van de vooraf opgestelde en verwachte doelstellingen (Halman, 1994).

2.1.1 RISICOCATEGORISERING

Uit bovenstaande blijkt dat risico's in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd worden. Volgens Halman (1994) is de oorzaak hiervan dat situaties waarin risico's kunnen optreden verschillend zijn, waardoor in elke situatie een andere definitie kan gelden. Een specifieke situatie geeft een risico de volgende drie eigenschappen: de mogelijkheid van beoordeling, de mate van beïnvloedbaarheid van de activiteit of situatie in de tijd, en de frequentie van het voorkomen van een risico (Halman, 1994). De door Halman (1994) ingerichte keuzemogelijkheid wordt in de risicocategorisering van figuur 1. schematisch weergegeven:

	Frequent	Niet frequent
Statisch	<i>Objectief meetbaar</i> Bijvoorbeeld: aantal verlet dagen in de begroting van een aannemer	<i>Subjectief beoordeelbaar</i> Bijvoorbeeld: aankoop van een aandeel
Dynamisch	<i>Objectief meetbaar</i> Bijvoorbeeld: kwaliteitsprocedures in de procesindustrie	<i>Subjectief beoordeelbaar</i> Bijvoorbeeld: projectbeheersing

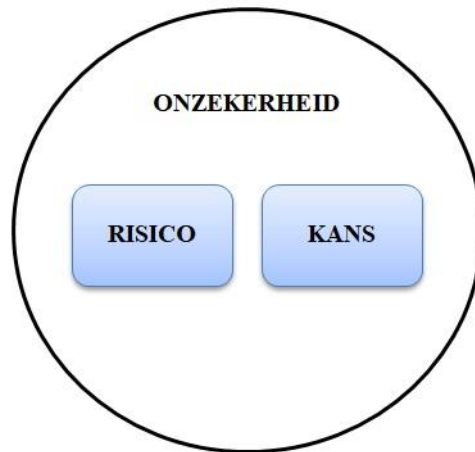
Figuur 1. Risicocategorisering (Halman, 1994).

Statische risico's zijn momentopnames en dus niet beïnvloedbaar. Daartegenover staan de dynamische risico's welke gezien worden als een proces in de tijd. Dit proces is wel beïnvloedbaar en afhankelijkheid van een tijdsbestek. Hierdoor is er keuze voor eventuele bijstelling of herziening van het probleem (Halman, 1994). De risico's die frequent voorkomen, zijn objectief meetbaar. Dit komt omdat er voldoende historische data voor een beoordeling te vinden is. De niet-frequente risico's daarentegen zijn subjectief, omdat deze beoordeeld worden op basis van verwachtingen (Halman, 1994).

2.1.2 PROJECTRISICO'S

In dit onderzoek staan projectrisico's centraal die aan de ene kant uniek zijn (een project is volgens het Project Management Institute (2000) namelijk een tijdelijke inspanning die wordt ondernomen voor de ontwikkeling van een uniek product of service) en aan de andere kant dynamisch (Halman, 1994). In paragraaf 2.1.1, is gebleken dat projectrisico's dynamisch zijn omdat ze onderverdeeld worden in de categorie subjectief beoordeelbaar (zie figuur 1.). Dit houdt in dat ze niet frequent voorkomen en gedurende het proces kunnen worden beïnvloed (Halman, 1994). Halman (2008) geeft het begrip projectrisico de volgende definitie: de mogelijkheid van ongewenste afwijkingen ten aanzien van de projectdoelen, als gevolg van onzekerheid binnen het project en verminderde beïnvloedbaarheid van activiteiten, of situaties in een project. Kliem en Ludin (1997) hebben een vergelijkbare definitie voor projectrisico's en omschrijven het als: het optreden van een gebeurtenis met gevolgen voor, of effecten op projecten.

Uit empirisch onderzoek van Halman (2008) blijkt dat het merendeel van de projectmanagers het begrip risico negatief opvat. Volgens Halman (2008) komen de begrippen risico en kans voort uit een bepaalde onzekerheid in het project. Deze onzekerheid kan vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken, waardoor het kan worden opgevat als negatief (risico), of als positief (kans) (Halman, 2008). Tijdens een bouwproject in de praktijk kan een onduidelijk contract voor de aannemer gezien worden als een kans, waar mogelijkheid tot extra werk, met als gevolg extra winst ontstaat. De opdrachtgever daarentegen kan dit zien als een risico, omdat er mogelijk hogere kosten aan verbonden zijn (Halman, 2008). In figuur 2. wordt de som van onzekerheid schematisch weergegeven:



Figuur 2. Som van onzekerheid (Halman, 2008).

Uit bovenstaande blijkt dat risico's ergens een negatieve invloed of impact op hebben. Van Well-Stam et al. (2013) noemen deze onderwerpen van impact: eisen of normen. Hieruit kan opgevat worden dat een projectrisico een afwijking ten aanzien van een bepaalde verwachting is. Hierbij is het van belang dat de verwachting is bepaald en vastgelegd in vooraf opgestelde projectdoelen, waardoor een risicoketen voor het project ontstaat (Van Well-Stam et al., 2013). De risicoketen voor het project wordt in figuur 3. schematisch weergegeven:



Figuur 3. Risicoketen project (Van Well-Stam et al., 2013).

Uit bovenstaande blijkt dat projectrisico's beïnvloedbaar zijn, wat zich kan voordoen door de invloed die het projectteam heeft op de activiteiten of situatie van het project. Dit kan zorgen voor het ontstaan van nieuwe risico's en het beïnvloeden van de gevolgen van de opgetreden risico's (Halman, 2008). Volgens Keizera et al. (2002) is een activiteit binnen het project risicovol wanneer de kans op een ineffectief resultaat groot is, omdat er weinig invloed uitgeoefend kan worden op de activiteit binnen de vooraf opgestelde tijdnormen, waardoor hier mogelijk negatieve gevolgen aan zijn verbonden. Hierdoor wordt het begrip projectrisico's in dit onderzoek gedefinieerd als: de mogelijkheid van ongewenste afwijkingen ten aanzien van de projectdoelen, als gevolg van onzekerheid binnen het project en verminderde beïnvloedbaarheid van activiteiten, of situaties in een project (Halman, 2008).

2.2 RISICOMANAGEMENT

Na het uiteenzetten van de definities van de begrippen risico's en projectrisico's kan verder worden ingegaan op het begrip risicomanagement. Mengesha (2008) geeft aan dat risicomanagement een essentieel onderdeel is voor het managen van projecten (Mengesha, 2008). Van Well-Stam et al. (2013) omschrijven risicomanagement als het geheel van handelingen en maatregelen die gericht zijn op het expliciet en systematisch omgaan met het beheersen van risico's. Volgens Vermande en Spalburg (1998) is risicomanagement de beheersing van risico's gedurende de uitvoering van een project, waarbij risicomanagement de kans op een succesvol verloop van het project kan vergroten. Dit kan gerealiseerd worden door uitvoering van de volgende vijf stappen: identificatie, inschatting, afweging, respons en beheersing (Vermande & Spalburg, 1998).

Volgens Kusters en Sniijders (1997) heeft de toepassing van risicomanagement in projecten meerwaarde door de volgende vier aspecten. Ten eerste geeft risicomanagement organisaties inzicht in wat er kan gebeuren. Ten tweede kan een organisatie aan de hand van risicomanagement prioriteiten stellen door de meest relevante risico's in kaart te brengen, waardoor gestructureerde acties ondernomen kunnen worden en doelloze acties worden voorkomen. Ten derde is volgens Kusters en Sniijders (1997) door de uitvoering van risicomanagement in het project tijdens de besluitvorming een betere financiële afweging mogelijk om beheersmaatregelen te treffen. Ten vierde wordt gesteld dat risicomanagement de organisatie in staat stelt om de genomen beslissingen met betrekking tot risico's te kunnen verantwoorden (Kusters & Sniijders, 1997). Volgens Gehner en De Jong (2011) wordt risicomanagement uitgevoerd in infrastructurele projecten, om doelen die te maken hebben met geld, tijd en kwaliteit te kunnen beheersen. Banaitiene en Banaitis (2012) geven aan dat de meerwaarde van risicomanagement te maken heeft met het goed in beeld hebben van risico's ter verbetering van het managementproces van infrastructurele projecten. Hierbij kan effectief gebruik gemaakt worden van de middelen. Wanneer de meerwaarde van risicomanagement zichtbaar is, kan deze beter geïmplementeerd worden in de organisatie met als doel: inhoudelijke en procesmatige verbetering (Kuipers, 2016).

Van Well-Stam et al. (2013) stellen dat voor een succesvolle implementatie van risicomanagement op projectniveau, het projectteam zelf verantwoordelijk gemaakt moet worden voor de aanpak van risicomanagement. Dit houdt in dat risicomanagement in het geheel niet kan worden uitbesteed aan derde partijen, wel kunnen deze ondersteuning bieden.

Wanneer risicomanagement een periodiek terugkerend onderdeel van project overleggen is, zullen projectleden de meerwaarde van risicomanagement inzien en wordt het een ‘levend onderdeel’ van het project (Van Well-Stam et al., 2013). Van Well-Stam et al. (2013) stellen dat het voor de implementatie van risicomanagement op organisatieniveau van belang is dat de aanpak aansluit bij de bestaande werkwijze. Het rapporteren van de risico’s en de genomen beheersmaatregelen moet op hetzelfde moment en niveau gebeuren als de rapportage over de passende beheersaspecten. Dit kan vastgelegd worden in voortgangsrapportages, waar handelingen gecodeerd kunnen worden, waardoor ze makkelijker te beheersen zijn (Van Well-Stam et al., 2013). Het identificeren van nieuwe risico’s, het bedenken van passende beheersmaatregelen en het monitoren hiervan, moet bij alle project overleggen ter sprake komen. Daarbij is de verantwoordelijkheid van een risico in verhouding met de verantwoordelijkheid van de activiteit waar het risico betrekking op heeft, waardoor de organisatie een gedeelde verantwoording draagt voor het signaleren en uitvoeren van beheersmaatregelen. Dit wordt ‘risicomanagement volgt de zeggenschap’ genoemd (Van Well-Stam et al., 2013). Volgens Van Well-Stam et al. (2013) is het van belang dat voor een succesvolle implementatie van risicomanagement in de organisatie managers verantwoordelijk gemaakt worden. Daarbij ligt de eindverantwoordelijkheid bij het topmanagement. Hierdoor kan risicomanagement niet uitbesteedt worden aan een externe partijen, wel kunnen deze ondersteuning bieden (Van Well-Stam et al., 2013).

Van der Molen (2015) stelt dat risicomanagement in relatie moet staan tot de doelstellingen van de organisatie. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) worden na de implementatie van risicomanagement op project- en organisatieniveau de volgende drie doelen behaald:

1. Risico’s continu expliciet maken en beheersen wat risicobewustzijn in de organisatie creëert;
2. Proactief met risico’s omgaan in plaats van reactief door actieve beheersing;
3. Bewust met risico’s omgaan door het afwegen van passende beheersmaatregelen tijdens risicoanalyses en de informatie ordenen en verzamelen (Van Well-Stam et al., 2013).

Het eerste doel is risico’s continu expliciet maken en beheersen door het gezamenlijk bespreekbaar maken van risico’s in project overleggen, zodat deze continu ter sprake komen. Het is van belang dat het projectteam en het management hierbij dezelfde visie hebben over de meest relevante risico’s in het project. Om dit te bereiken kunnen verschillende

opvattingen over de meest relevante risico's met elkaar gedeeld worden. Hierdoor wordt risicomanagement inzichtelijk gemaakt in de hoofden van de managers en de projectleden. Dit zal bijdragen aan het creëren van risicobewustzijn in de organisatie, waardoor er bewust gekozen kan worden voor de meest passende beheersmaatregelen (Van Well-Stam et al., 2013). Power (2007) stelt dat risicomanagement een proces is dat continu veranderd, omdat de omgeving dynamisch is, waardoor bestaande risico's kunnen evolueren en nieuwe risico's kunnen ontstaan. Het tweede doel volgens Van Well-Stam et al. (2013) is dan ook om proactief met risico's om te gaan in plaats van reactief, door het bespreken en uitvoeren van de beheersmaatregelen in het projectteam en de organisatie voordat de risico's daadwerkelijk zijn opgetreden. Dit is beter dan dat er wordt afgewacht tot het risico optreedt, waarna actie ondernomen moet worden om de gevolgen te beperken. Dit zorgt ervoor dat de beheersing van risico's op een actieve wijze wordt uitgevoerd (Van Well-Stam et al., 2013). Het derde doel van risicomanagement is bewust omgaan met risico's door passende beheersmaatregelen tegen elkaar af te wegen tijdens risicoanalyses. Gedurende dit proces wordt gestructureerd met risico's en passende beheersmaatregelen omgegaan door het verzamelen en ordenen van informatie, met als doel een completer beeld van risicomanagement in het project, wat de kans op projectblindheid verkleint (Van Well-Stam et al., 2013).

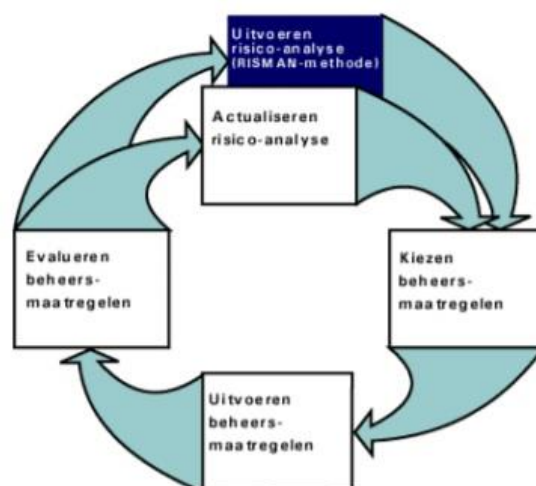
De planning van het proces van risicomanagement wordt door het Project Management Institute (2008) omschreven als de wijze waarop de aanpak van risicomanagement tijdens het project uitgevoerd dient te worden. Volgens Purdy (2010) worden in de voorbereidende fase doelen van risicomanagement vastgesteld, waarbij interne en externe factoren in kaart gebracht worden die invloed kunnen uitoefenen op het bereiken van deze doelen. Ook Van Well-Stam et al. (2013) geven aan dat de voorbereidingsfase van de aanpak van risicomanagement uit het opstellen van de doelen van het proces bestaat. Keizera et al. (2002) maken onderscheid in de voorbereidingsfase door te stellen dat er een zogeheten kick-off meeting plaats moet vinden, waar alle actoren van risicomanagement verplicht aan moeten deelnemen. In deze kick-off meeting is het van belang dat de doelen voor de aanpak van risicomanagement in het project worden vastgelegd. Daarbij wordt gecommuniceerd over onderwerpen als de mate van betrokkenheid van actoren en de vertrouwelijkheid van informatie (Keizera et al., 2002).

In dit onderzoek wordt het begrip risicomanagement als volgt gedefinieerd: de beheersing van risico's gedurende de uitvoering van een project, waarbij risicomanagement de kans op een

succesvol verloop van het project kan vergroten (Vermande & Spalburg, 1998). Uit bovenstaande wordt duidelijk dat risicomanagement verschillende aspecten van meerwaarde kent. In dit onderzoek staan de vier aspecten van meerwaarde van risicomanagement volgens Kusters en Snijders (1997) centraal, omdat deze ook overeen komen met de andere aspecten van meerwaarde uit de literatuur. In dit onderzoek worden de drie doelen van risicomanagement volgens Van Well-Stam et al. (2013) gebruikt. Om risicomanagement toe te passen op project- en organisatieniveau kan als instrument de RISMAN-methode ingezet worden die in deelparagraaf 2.2.1 aan bod komt (Van Well-Stam et al., 2013). De RISMAN-methode is in 1995 ontworpen en tot stand gekomen in samenwerking met de volgende partijen: Rijkswaterstaat, ProRail, Twynstra Gudde, Technische Universiteit Delft en Gemeentewerken Rotterdam (Van Well-Stam et al., 2013). In eerste instantie was het model bedoeld voor risicoanalyses, maar dit is in 1999 uitgebreid naar risicomanagement (Van Well-Stam et al., 2013).

2.2.1 PROCES VAN RISICOMANAGEMENT

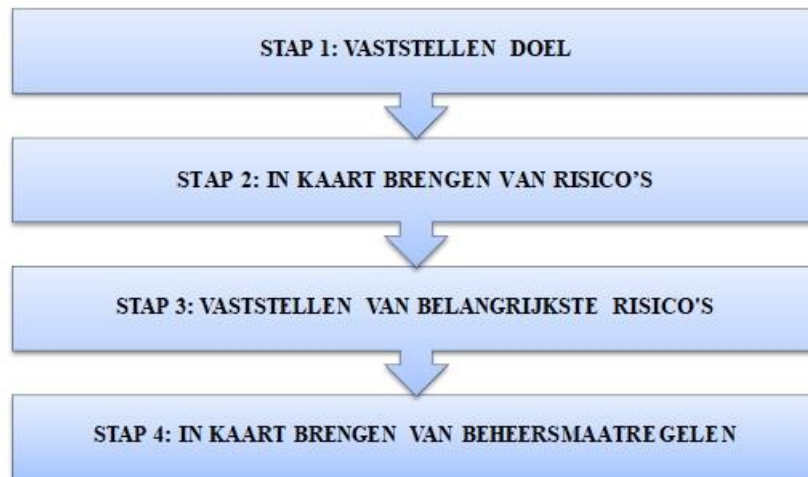
Uit bovenstaande blijkt dat door het gebruik van risicomanagement, risico's en beheersmaatregelen continu op een gestructureerde wijze besproken worden. Dit is van belang omdat risico's dynamisch zijn, wat inhoudt dat ze in de loop van tijd kunnen veranderen door ontwikkelingen in de samenleving. Ook kunnen er nieuwe risico's ontstaan, of eerdere risico's komen te vervallen (Van Well-Stam et al., 2013). Volgens Van Well-Stam et al. (2013) kan risicomanagement daarom gezien worden als een cyclisch proces dat bestaat uit vijf stappen die hieronder worden toegelicht. In figuur 4. wordt dit cyclisch proces schematisch weergegeven:



Figuur 4. Stappen in het risicomanagementproces (Van Well-Stam et al., 2013).

Stap 1: Uitvoeren risicoanalyse

Volgens Van Well-Stam et al. (2013) kan met een risicoanalyse de huidige situatie van het project inzichtelijk gemaakt worden. De procedure van een risicoanalyse, ofwel RISMAN-analyse bestaat uit de volgende vier stappen die in figuur 5. schematisch zijn weergegeven:



Figuur 5. RISMAN-analyse (Van Well-Stam et al., 2013).

Volgens Van Well-Stam et al. (2013) wordt in stap één het doel van de risicoanalyse vastgesteld. Dit houdt in dat helder moet zijn wat het management en het projectteam precies wil bereiken met het proces van risicomanagement. Stap twee bestaat uit het in kaart brengen van risico's, waarbij gebruik gemaakt kan worden van een checklist (Van Well-Stam et al., 2013). In stap drie is het van belang dat prioriteiten worden gesteld, waarbij de meest relevante risico's vastgesteld worden (Van Well-Stam et al., 2013). Tot slot worden in stap vier de beheersmaatregelen in kaart gebracht, die passend zijn bij de risico's en deze kunnen aanpakken (Van Well-Stam et al., 2013). Well-Stam et al. (2013) stellen dat deze RISMAN-analyse de basis van risicomanagement vormt. Daarbij moet de RISMAN-analyse om actueel te blijven, herhaald worden aan het begin van elke nieuwe fase van het project, of wanneer grote veranderingen optreden in de omgeving.

Om een integraal beeld te krijgen kan bij het uitvoeren van de RISMAN-analyse gebruik gemaakt worden van de RISMAN-brillen en de risicomatrix die dienen als hulpmiddelen gedurende het proces van risicomanagement (Van Well-Stam et al., 2013). De RISMAN-brillen zorgen ervoor dat het project wordt bekeken vanuit meerdere invalshoeken, waaronder: organisatorisch, financieel/economisch, politiek/bestuurlijk, technisch,

juridisch/wettelijk, geografisch/ruimtelijk en maatschappelijk. Hierbij kan het projectteam zelf bepalen hoeveel van de invalshoeken gebruikt worden (Van Well-Stam et al., 2013). Volgens Van Well-Stam et al. (2013) is de risicomatrix een tabel met een horizontale en verticale as die een eenduidige en consistente wijze biedt voor het vastleggen van risico's. Op de horizontale as van de risicomatrix worden de invalshoeken weergegeven en op de verticale as het project. Hier wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende aspecten van het project, waaronder: fases, deelprojecten, deelresultaten of mijlpalen (Van Well-Stam et al., 2013).

Stap 2: Kiezen van beheersmaatregelen

Na de risicoanalyse is het van belang dat het projectteam of het management besluit welke risico's en passende beheersmaatregelen aangepakt en uitgevoerd worden. Deze keuze kan ingeschat worden door het verwachte effect van de beheersmaatregelen af te wegen tegen de kosten of inspanning die het met zich meebrengt. Ook wordt vastgelegd welke actor verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de beheersmaatregelen (Van Well-Stam et al., 2013).

Stap 3: Uitvoeren van beheersmaatregelen

Na het kiezen van de beheersmaatregelen zal de actor die de verantwoording draagt, zorgen dat de beheersmaatregelen daadwerkelijk uitgevoerd worden (Van Well-Stam et al., 2013).

Stap 4: Evalueren van beheersmaatregelen

Het is van belang dat de uitgevoerde beheersmaatregelen worden geëvalueerd, door in project overleggen continu bespreekbaar te maken in welke mate de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd en of het gewenste effect is opgetreden (Van Well-Stam et al., 2013).

Stap 5: Actualiseren van risicoanalyse

Na het evalueren van de beheersmaatregelen wordt de lijst met risico's en passende beheersmaatregelen zoals uit de risicoanalyse naar voren is gekomen, up to date gehouden. Er wordt een keuze gemaakt over welke risico's verwijderd kunnen worden, omdat ze niet meer aan de orde zijn. Nieuwe risico's die mogelijk een rol kunnen spelen in het project worden geïnventariseerd en op de lijst gezet. Tot slot wordt gekozen welke beheersmaatregelen passend zijn bij de nieuwe risico's, waarna ook deze worden toegevoegd aan de lijst (Van Well-Stam et al., 2013).

2.2.2 FUNCTIES VAN RISICOMANAGEMENT

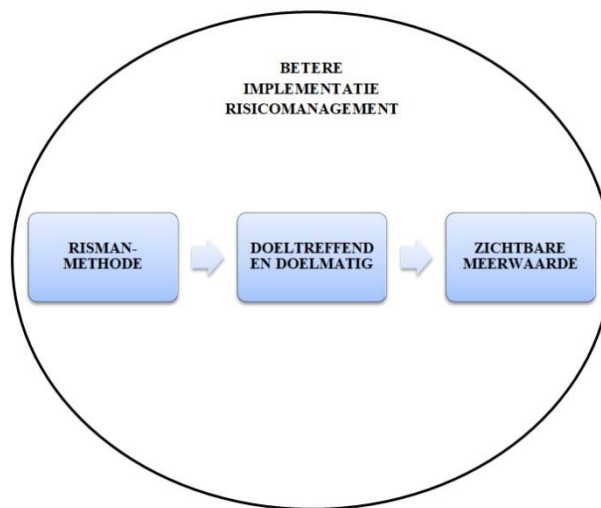
Aangezien tijdens de uitvoering van de RISMAN-methode moet worden samengewerkt kent de aanpak van risicomanagement volgens Van Well-Stam et al. (2013) verschillende functies, waaronder: inhoudelijk, ondersteunend, aanjagend en coachend. De inhoudelijke functie houdt in dat alle managers en projectleden verantwoording dragen voor zowel de signalering als uitvoering van beheersmaatregelen voor de risico's die binnen diens verantwoordelijkheid vallen. Dit zorgt ervoor dat risicomanagement wordt geïmplementeerd in het projectteam en de organisatie en niet geheel kan worden uitbesteed aan derde partijen (Van Well-Stam et al., 2013). Wel kunnen derde partijen ondersteuning bieden, door het aanreiken van instrumenten tijdens de beheersing van het hele proces van risicomanagement. Dit wordt de ondersteunende functie genoemd (Van Well-Stam et al., 2013). De aanjagende functie houdt in dat de persoon in kwestie de ideologie van risicomanagement stimuleert en uitdraagt in de organisatie, nadrukkelijk bij actoren met verantwoordelijkheid. De aanjager bewaakt de kwaliteit van zowel de wijze waarop en de methode waarmee, risico's en bestuursmaatregelen worden geïnventariseerd en uitgevoerd (Van Well-Stam et al., 2013). De coachende functie houdt in dat de ondersteuner en/of aanjager gecoacht worden door externe partijen, waaronder professionals uit andere expertisevakken (Van Well-Stam et al., 2013).

2.3 CONCEPTUEEL MODEL

In deze paragraaf komt het conceptueel model aan bod, waarna een voorlopig antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd zal worden (Neuman, 2014). Uit de literatuur wordt duidelijk dat de RISMAN-methode een effectief en efficiënt instrument is voor de aanpak van risicomanagement. Uit de literatuur blijkt ook dat de drie doelen van risicomanagement volgens Van Well-Stam et al. (2013) en de vier aspecten van meerwaarde van risicomanagement volgens Kusters en Snijders (1997) terug te vinden zijn in het cyclisch proces van de RISMAN-methode. Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer de RISMAN-methode wordt ingezet als instrument, dit bijdraagt aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van risicomanagement en de meerwaarde zichtbaar kan worden aangetoond. Het aantonen van de meerwaarde zorgt voor een betere implementatie van risicomanagement in de organisatie. Hierdoor is het conceptueel model met onderlinge relaties tot stand gekomen (zie figuur 6.).

Het conceptueel model is een veronderstelling voor de verwachting dat wanneer de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam gebruikmaakt van de RISMAN-methode,

dit zorgt voor een vergrootte effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement, wat bijdraagt aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van risicomanagement. Dit zorgt voor een zichtbare meerwaarde van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam welke vervolgens kan worden aangetoond, met een betere implementatie door ambtenaren van gemeente Rotterdam als gevolg. Het conceptueel model wordt in figuur 6. schematisch weergegeven:



Figuur 6. Conceptueel model.

Gebaseerd op het conceptueel model is de volgende hypothese geformuleerd: “Het gebruik van de RISMAN-methode binnen de dienst Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering van gemeente Rotterdam zorgt voor een vergrootte effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement in gemeente Rotterdam.” Uit de hypothese wordt duidelijk dat er sprake is van een helder causaal verband, omdat het gebruik van de RISMAN-methode (onafhankelijke variabele) zorgt voor een vergrootte effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement (afhankelijke variabelen) (Neuman, 2014). Het voorval vindt plaats na het gebruik van de RISMAN-methode, waardoor er sprake is van een duidelijke tijdsorde (Neuman, 2014). Er is geen sprake van een schijnverband, omdat de focus uitsluitend ligt op de aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam (Neuman, 2014). De positieve verandering vindt plaats wanneer de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam voor aanpak van risicomanagement gebruikmaakt van de RISMAN-methode, wat andere factoren uitsluit (Neuman, 2014). De hypothese is nog niet bewezen en zal met gebruik van empirisch onderzoek getoetst worden in de praktijk. In paragraaf 3.2 van hoofdstuk 3. ‘Methodologisch Kader’, wordt verder uitgediept welke dataverzamelmethode hierbij nodig zijn.

3. METHODOLOGISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt toelichting gegeven over de wijze waarop het onderzoek in de periode van september 2018 tot en met januari 2019 is verlopen en wordt vastgesteld hoe de onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen. Dit methodologisch kader onderbouwt de methoden die zijn toegepast om de hypothese te toetsen, de casus te onderzoeken en het antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren. In paragraaf 3.1 wordt het onderzoeksontwerp vastgesteld door kenmerken van de casus en het aantal meetmomenten. Daarna worden in paragraaf 3.2 de dataverzamelingmethoden toegelicht die afhankelijk zijn van de keuze voor het onderzoeksontwerp. In paragraaf 3.3 worden de meest relevante begrippen geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt aan de hand van indicatoren. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 toelichting gegeven over de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 ONDERZOEKSONTWERP

Het onderzoek is deductief, omdat in de eerste fase van het onderzoeksproces theorie is verzameld, waarna met gebruik van empirische data wordt getoetst of de hypothese kan worden aanvaard (Neuman, 2014). Er is sprake van een kwalitatief onderzoeksontwerp door het aantal casussen en meetmomenten die in deze paragraaf verder worden toegelicht. Met gebruik van kwalitatief onderzoek kan empirische data verzameld worden over uitspraken, beelden en teksten van de casus welke op een beschrijvende manier gepresenteerd worden (Neuman, 2014). Door het verklarende onderzoeksdoel is er sprake van een gevalstudie met als uitgangspunt een kleine-N-studie. De dienst Stadsontwikkeling PM&E van Gemeente Rotterdam wordt namelijk als enkele eenheid onderzocht. Dit houdt in dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam de casus is die bestudeerd zal worden, waarna verder wordt ingezoomd op de aanpak van risicomanagement in zes infrastructurele projecten (Neuman, 2014). Gedurende het onderzoek wordt er op één moment de diepte ingegaan voor het verzamelen van data, omdat het belangrijk is dat de huidige situatie wordt vastgelegd. Hierdoor is het aantal meetmomenten cross-sectioneel (Neuman, 2014). In dit onderzoek is geen sprake van manipulatie, omdat de huidige situatie van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam wordt verklaard, als gevolg van een meting van de realiteit. Hierdoor is het onderzoek niet-experimenteel (Neuman, 2014).

3.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Uit bovenstaande blijkt dat het onderzoeksontwerp kwalitatief is. Hiervoor is data verzameld met gebruik van triangulatie, omdat verschillende dataverzamelingmethoden, waaronder

literatuur, documenten en interviews zijn gebruikt. Hierdoor wordt de casus vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd (Neuman, 2014). Deze dataverzamelingsmethoden worden in de volgende deelparagrafen verder toegelicht.

3.2.1 LITERATUUR

Voor de formulering van de hypothese is eerst literatuuronderzoek gedaan door het raadplegen van verschillende nationale en internationale bronnen uit de wetenschap. Gezien de tijd en grote van dit onderzoek is voor een beperkte selectie gekozen. De meest relevante bronnen zijn bestudeerd en uitgewerkt in hoofdstuk 2. ‘Theoretisch Kader’ (Neuman, 2014).

3.2.2 DOCUMENTEN

Na het literatuuronderzoek zijn de volgende gemeentelijke documenten verzameld: handleidingen van de RSPW (2015), meerjarenplannen, projectplannen en risicodata, waaronder risicodossiers met documenten van risicoanalyses en verzamelde informatie met betrekking tot risicomanagement in projecten. Hiervoor is eerst een aantal projecten van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam geselecteerd aan de hand van de volgende drie criteria waaronder: type, startdatum en status. De selectiecriteria van de projecten wordt in figuur 7. schematisch weergegeven:



Figuur 7. Selectiecriteria projecten.

Allereerst is er geselecteerd op het type projecten. Het onderzoek richt zich namelijk uitsluitend op de infrastructurele projecten, omdat hier volgens de opdrachtgever de meeste risico's bij komen kijken. Vervolgens is gekeken naar de startdatum van de projecten. Hier is het van belang dat de projecten niet eerder zijn gestart dan het jaar 2015, zodat de casus en dus het onderzoek actueel is. Tot slot is er een selectie gemaakt aan de hand van de status van het project. Om te onderzoeken wat de effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement in projecten is geweest, is het van belang dat de projecten zijn afgerond

voor of in het jaar 2018. Hierdoor kan het huidige proces van risicomanagement in elke fase van het project onderzocht worden.

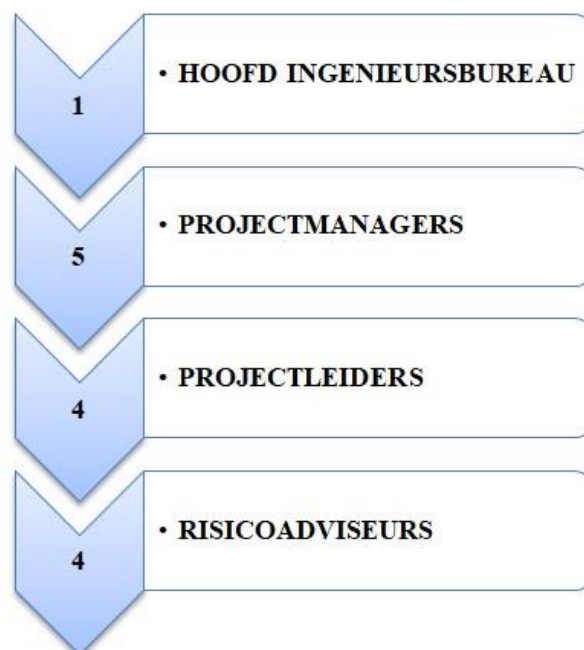
3.2.3 INTERVIEWS

Om een uitspraak te kunnen doen over de bestaande aanpak van risicomanagement op de zes infrastructurele projecten van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam, die zijn gestart vanaf het jaar 2015 en afgerond voor of in het jaar 2018, moet veel data verzameld worden van een kleine groep ambtenaren. Hierdoor is bewust gekozen voor het afnemen van interviews, wat aansluit aan bij het kwalitatieve karakter van het onderzoek (Neuman, 2014). De empirische data worden verzameld met behulp van diepte-interviews, omdat deze de mogelijkheid geven om dieper op individuele opvattingen die de respondent heeft over de bestaande aanpak van risicomanagement in te gaan (Neuman, 2014). Gedurende de diepte-interviews is het gedrag van de respondenten, waaronder houding, opvattingen en ervaringen, geobserveerd. Ook is er doorgevraagd wanneer het antwoord van de respondenten onduidelijk, of niet volledig was. Het doel hiervan is om meer inzicht te krijgen in de casus (Neuman, 2014).

De interviewvragen zijn semigestructureerd, zodat respondenten aan de hand van vooraf opgestelde vragen die in een bepaalde richting leiden, geprikkeld worden om vrijuit te praten (Neuman, 2014). Het interviewsript bestaat uit een korte introductie, topics, interviewvragen en een afsluiting en is terug te vinden in hoofdstuk 10. 'Bijlagen'. Het interviewsript is opgesteld aan de hand van vier topics die dienen als gespreksonderwerpen. Er is bewust voor de topics gekozen, omdat ze bijdragen aan het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag. Het eerste topic 'algemeen', wordt gebruikt als achtergrondinformatie en geeft aan wie de respondent is en welke functie er wordt uitgeoefend. Het tweede topic 'risicomanagement' gaat in op de algemene kennis van de respondent ten aanzien van de begrippen risico's en risicomanagement. Het derde topic 'risicodata', is opgesteld ter bevestiging van het documentenonderzoek. Hieruit kan vastgesteld worden of de respondenten dezelfde gedachtegang hebben over de wijze van het verzamelen van risicodata. In het vierde topic 'meerwaarde' wordt duidelijk hoe de respondenten tegenover de bestaande aanpak van risicomanagement staan en of de verwachte meerwaarde die het heeft erkend wordt.

3.2.4 RESPONDENTEN

Voor het afnemen van interviews is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Dit komt omdat de respondenten uit de populatie, waaronder ambtenaren van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam bewust zijn geselecteerd aan de hand van een aantal kenmerken (Neuman, 2014). Na het analyseren van de zes infrastructurele projecten is gekozen om per project de actoren waaronder projectmanagers, projectleiders en risicoadviseurs te benaderen voor interviews. Er is bewust voor projectmanagers gekozen, omdat ze als aanstuurders geheel verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de projecten. De projectleiders zijn verantwoordelijk voor de technische aspecten en de risicoadviseurs geven advies over de risico's en passende beheersmaatregelen die het project met zich meebrengt. Daarbij is ook bewust gekozen om het hoofd van het ingenieursbureau te interviewen, omdat deze verantwoordelijk is voor het integraal aansturen van de projectmanagers. Ook staat het ingenieursbureau in direct contact met de ambtelijke opdrachtgever. Door bovenstaande keuze van selecteren is ook gelijk het aantal respondenten geselecteerd. In totaal zijn veertien interviews afgenomen met één hoofd van het ingenieursbureau, vijf projectmanagers, vier projectleiders en vier risicoadviseurs. Wegens anonimiteit worden de namen van de respondenten niet genoemd. In figuur 8. wordt het aantal respondenten met hun functie schematisch weergegeven:



Figuur 8. Aantal respondenten en functie.

3.2.5 ANALYSEMETHODEN

Na het verzamelen van de gemeentelijke documenten en diepte-interviews, is de empirische data inhoudelijk geordend. Hierdoor is inzicht verkregen in de meest relevante bevindingen die bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Neuman, 2014). Gedurende de diepte-interviews zijn er met toestemming van de respondenten geluidsopnames gemaakt, welke vervolgens zijn afgeluisterd en getranscribeerd. Dit houdt in dat interviewgesprekken letterlijk worden weergegeven in interviewverslagen, zodat citaten van de respondenten systematisch kunnen worden weergegeven (Neuman, 2014). Deze interviewverslagen zijn terug te vinden in hoofdstuk 10. ‘Bijlagen’. Hierna zijn de bevindingen in een codeerschema per interviewvraag aan de hand van open, axiaal en selectief coderen uiteengezet en bestudeert. Dit houdt in dat de antwoorden van de respondenten met gebruik van bepaalde kernwoorden met elkaar zijn verbonden, waardoor verbanden zijn gelegd tussen de verschillende antwoorden. Vervolgens zijn deze verbanden met elkaar vergeleken, waardoor conclusies zijn getrokken (Neuman, 2014). Het codeerschema is ook terug te vinden in hoofdstuk 10. ‘Bijlagen’.

3.3 OPERATIONALISEREN

In deze paragraaf worden de meest relevante concepten meetbaar gemaakt aan de hand van indicatoren (Neuman, 2014). Vervolgens worden de gekozen dataverzamelingmethoden kort toegelicht. In figuur 9. wordt het operationaliseren van het concept risicomanagement met de bijbehorende deelconcepten schematisch weergegeven:

Risicomanagement

<i>Concept</i>	Risicomanagement
<i>Indicatoren</i>	Risicomanagement volgens Vermande en Spalburg (1998): de beheersing van risico's gedurende de uitvoering van een project, waarbij risicomanagement de kans op een succesvol verloop van het project kan vergroten.
<i>Deelconcept</i>	Projectrisico's
<i>Indicator</i>	Projectrisico's volgens Halman (2008): de mogelijkheid van ongewenste afwijkingen ten aanzien van de projectdoelen, als gevolg van onzekerheid binnen het project en verminderde beïnvloedbaarheid van activiteiten, of situaties in een project.

<i>Deelconcept</i>	Doelen van risicomanagement
<i>Indicatoren</i>	Drie doelen van risicomanagement volgens Van Well-Stam et al. (2013): 1. Risico's continu expliciet maken en beheersen wat risicobewustzijn in de organisatie creëert; 2. Proactief met risico's omgaan in plaats van reactief door actieve beheersing; 3. Bewust met risico's omgaan door het afwegen van passende beheersmaatregelen tijdens risicoanalyses en de informatie ordenen en verzamelen.
<i>Deelconcept</i>	Meerwaarde van risicomanagement
<i>Indicatoren</i>	Vier aspecten voor meerwaarde van risicomanagement volgens Kusters en Snijders (1997): 1. Risicomanagement geeft organisaties inzicht in wat er kan gebeuren; 2. Risicomanagement brengt de meest relevante risico's in beeld, waardoor gestructureerde acties worden ondernomen, wat doelloze acties voorkomt; 3. Door risicomanagement is tijdens de besluitvorming een betere financiële afweging mogelijk om beheersmaatregelen te treffen; 4. Risicomanagement maakt het mogelijk om genomen beslissingen met betrekking tot risico's te verantwoorden.
<i>Methode</i>	Semigestructureerde diepte-interviews. Topics: risicomanagement, risicodata en meerwaarde. Interviewvragen: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 17, 18, 20, 21 (zie hoofdstuk 10. 'Bijlagen').

Figuur 9. Operationaliseren van het concept risicomanagement.

In figuur 10. wordt het operationaliseren van de concepten effectiviteit en efficiëntie met de bijbehorende deelconcepten schematisch weergegeven:

<i>Concepten</i>	Effectiviteit en efficiëntie
<i>Indicatoren</i>	Effectiviteit en efficiëntie volgens Verlet en Devos (2010):

	- Effectiviteit is doeltreffendheid: aangeven dat het doel van een activiteit daadwerkelijk gerealiseerd wordt. - Efficiëntie is doelmatigheid: het bereiken van het doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen.
<i>Deelconcept</i>	RISMAN-methode
<i>Indicatoren</i>	RISMAN-methode volgens Van Well-Stam et al. (2013): procedure met een vijfdelig stappenplan voor de aanpak van risicomanagement op project- en organisatieniveau: 1. Uitvoeren risicoanalyse, ofwel RISMAN-analyse; 2. Kiezen van beheersmaatregelen; 3. Uitvoeren van beheersmaatregelen; 4. Evalueren van beheersmaatregelen; 5. Actualiseren van risicoanalyse.
<i>Deelconcept</i>	RISMAN-analyse
<i>Indicatoren</i>	RISMAN-analyse volgens Van Well-Stam et al. (2013): procedure met een vierdelig stappenplan voor het uitvoeren van een risicoanalyse op project- en organisatieniveau: 1. Vaststellen doel; 2. In kaart brengen van risico's; 3. Vaststellen van belangrijkste risico's; 4. In kaart brengen van beheersmaatregelen.
<i>Methode</i>	Semigestructureerde diepte-interviews. Topics: risicomanagement, risicodata en meerwaarde. Interviewvragen: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 (zie hoofdstuk 10. 'Bijlagen').

Figuur 10. Operationaliseren van de concepten effectiviteit en efficiëntie.

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

In deze paragraaf komen de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan bod. De begrippen betrouwbaarheid en validiteit zijn met elkaar verbonden en worden ook wel geldigheid genoemd, wat een belangrijk aspect voor wetenschappelijk onderzoek is (Neuman, 2014). De volgende aspecten hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot is dat het proces transparant is uitgevoerd, waardoor de beoordelaars aan de hand van anonieme interviewverslagen en het codeerschema terug kunnen vinden waar de bevindingen van de respondenten vandaan komen (Neuman, 2014). Ook de gebruikte documenten kunnen worden ingezien en staan deels omschreven in het onderzoek, waaronder de casusbeschrijving (hoofdstuk 4) en de bijlagen (hoofdstuk 10). De steekproef is representatief en groot genoeg voor de onderzoekspopulatie, omdat alle benodigde actoren (zoals uitgelegd in paragraaf 3.2.4) van de zes de onderzochte projecten bewust zijn benaderd voor interviews, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Neuman, 2014). Wel heeft non-respons plaatsgevonden van in totaal drie actoren, wat een klein deel is (Neuman, 2014).

Het literatuuronderzoek is verricht met gebruik van triangulatie. Dit houdt in dat verschillende nationale en internationale bronnen zijn geraadpleegd, wat bijdraagt aan het vergroten van de betrouwbaarheid van het onderzoek (Neuman, 2014). De theoretische inzichten uit de literatuur kunnen gecontroleerd worden en zijn terug te vinden in de literatuurlijst (hoofdstuk 9). Deze transparantie draagt bij aan de herhaalbaarheid van dit onderzoek, wat de interne validiteit ten goede komt (Neuman, 2014). Een klein deel van het onderzoek is niet herhaalbaar met betrekking tot de analyse van de risicodata van de projecten, waar onder andere de ordening van de risicodossiers online aangepast kan worden door risicoadviseurs. Dit komt omdat het Kernteam RM momenteel bezig is met verbetering van het systeem waar de risicodata is vastgelegd. Dit brengt de herhaalbaarheid en dus de interne validiteit van het onderzoek deels in gevaar (Neuman, 2014).

Uit paragraaf 3.2.4 blijkt dat de respondenten verschillende expertises bevatten en werkzaam zijn op verschillende niveaus, waardoor ieder met een andere visie naar de bestaande aanpak van risicomanagement kijkt. Omdat het vraagstuk vanuit meerdere perspectieven is bekeken, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Neuman, 2014). Er is gebruik gemaakt van diepte-interviews, waardoor open gesprekken zijn gevoerd en dieper op individuele ervaringen van respondenten is ingegaan. Dit geeft respondenten de gelegenheid om naar waarheid te antwoorden. Ook is doorgevraagd wanneer antwoorden niet duidelijk geformuleerd waren, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede komt (Neuman, 2014). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten zijn de interviews opgenomen en uitgewerkt, waardoor er geen misvattingen kunnen ontstaan. De interviews zijn uitgewerkt in transcripten die een letterlijke weergave van de interviews geven, wat zorgt voor

bewijsmateriaal (Neuman, 2014). Tot slot hebben om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten een aantal buitenstaanders meegekeken naar de juistheid van dit onderzoek. Het is een aantal keer doorgelezen door de begeleiders en een medestudent, waarna kritische feedback is ontvangen in de vorm van een peerreview (Neuman, 2014).

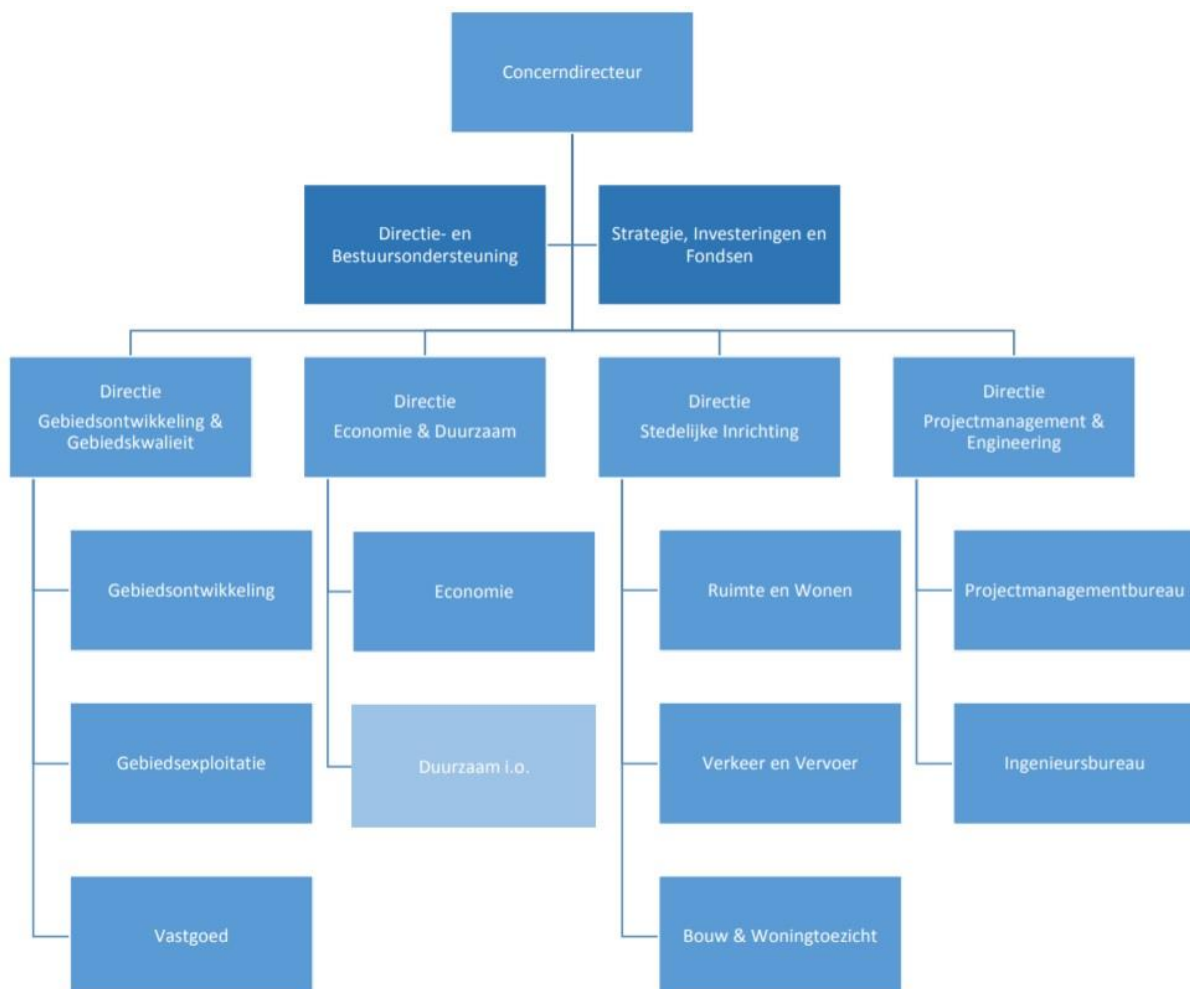
De interne validiteit van dit onderzoek is groot, omdat een causaal verband is vastgesteld tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen wat verder is toegelicht in paragraaf 2.3 van hoofdstuk 2. 'Theoretisch Kader'. Hierdoor wordt gemeten wat gemeten moet worden (Neuman, 2014). Er is ook sprake van interne validiteit omdat de respondenten anonimiteit is beloofd, wat heeft gezorgd voor minder kans op sociaal wenselijke antwoorden (Neuman, 2014). Verder is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waardoor het interviewscript is opgesteld aan de hand van topics in een vaste volgorde, wat ook de interne validiteit van dit onderzoek vergroot (Neuman, 2014). Wat de interne validiteit niet ten goede komt is dat alleen de risicodata van het Kernteam RM is geanalyseerd. Wel is een deel van de risicodata van de projecten die is vastgelegd door het projectteam zelf geanalyseerd en besproken tijdens interviews. Maar de interne validiteit zou groter zijn wanneer de risicodata van beide partijen volledig in kaart was gebracht (Neuman, 2014). De externe validiteit van dit onderzoek is minder groot, omdat de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam als enkele casus is onderzocht, waardoor de gekozen onderzoeksmethoden ervoor zorgen dat de onderzoeksresultaten niet direct generaliseerbaar zijn naar een grotere populatie, waaronder meerdere gemeenten in Nederland (Neuman, 2014).

4. GEMEENTE ROTTERDAM

In dit hoofdstuk wordt een casusbeschrijving gegeven van gemeente Rotterdam. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. In paragraaf 4.2 wordt de richtlijn ‘Rotterdamse Standaard Projectmatig Werken’ uiteengezet, waarna vervolgens wordt ingezoomd op het onderdeel risicomanagement en de bestaande aanpak (deelparagraaf 4.2.1). Tot slot komt in paragraaf 4.3 de risicodata van de projecten aan bod.

4.1 STADSONTWIKKELING

Stadsontwikkeling is een cluster binnen gemeente Rotterdam, die verantwoording draagt voor het economisch en ruimtelijk domein en bestaat uit zo’n 1.485 ambtenaren, die werkzaam zijn in vijf verschillende directies (Stadsontwikkeling, 2018). In figuur 11. wordt het organogram van Stadsontwikkeling schematisch weergegeven:



Figuur 11. Organogram Stadsontwikkeling Rotterdam (Stadsontwikkeling, 2018).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam, die een functie heeft als ontwikkelaar en kwaliteitsbewaker (Stadsontwikkeling, 2018). In opdracht van het Rotterdamse stadsbestuur geeft de dienst samen met publieke en private partners vorm aan de stad, door zich bezig te houden met het uitvoeren van projecten op onder andere het gebied van infrastructuur (Stadsontwikkeling, 2018). Door een duurzame infrastructuur en verkeersbeleid dat veiligheid waarborgt, zorgt de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam ervoor dat Rotterdam bereikbaar blijft voor burgers (Stadsontwikkeling, 2018).

4.2 ROTTERDAMSE STANDAARD PROJECTMATIG WERKEN

Gedurende de uitvoering en beheersing van de projecten wordt binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam gebruik gemaakt van de ‘Rotterdamse Standaard Projectmatig Werken’ (hierna: RSPW) (Volkstuilen, 2009). De RSPW (2015) is een richtlijn voor de opzet en uitvoering van de projecten die het projectteam houvast biedt en waar projectleden zelf invulling aan kunnen geven. In de RSPW (2015) worden de verantwoordelijkheden van actoren omschreven en afspraken gemaakt aan de hand van procedures. De RSPW (2015) heeft als doel een betere beheersing van de aspecten: geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit (hierna: GROTICK). Hierdoor kan gemeente Rotterdam in een korte tijd voor minder geld en met meer kwaliteit, meer voor elkaar krijgen (RSPW, 2015). Daarbij wil de RSPW (2015) duidelijkheid bieden tijdens de uitvoering van projecten door het vastleggen van een procedure in de vorm van een stappenplan, waardoor een betere samenwerking tussen ambtenaren mogelijk is. In de RSPW (2015) bestaat projectmatig werken uit de volgende vier elementen: resultaat bepalen, faseren, beslissen en beheersen. Deze elementen worden in figuur 12. schematisch weergegeven:



Figuur 12. Elementen voor projectmatig werken (RSPW, 2015).

Voor de realisatie van het project is het van belang dat de opdrachtgever eerst het resultaat van het project bepaalt (RSPW, 2015). Vervolgens wordt tijdens het faseren onderscheid gemaakt tussen vier type projecten, namelijk: gebiedsontwikkeling, vastgoedontwikkeling,

infrastructureel en buitenruimte. Daarna worden de beslissingen vastgelegd in projectdocumenten als: projectplannen, beslisdocumenten en voortgangsrapportages (RSPW, 2015). Tot slot komt de beheersing van het project aan bod. Hier wordt gebruik gemaakt van de GROTICK-aspecten, die waar nodig beheerst moeten worden door de projectmanagers (RSPW, 2015).

In de uitvoeringsagenda van Stadsontwikkeling (2018-2022) staat dat uit onderzoek blijkt dat de RSPW (2015) door vijftig procent van de ambtenaren wordt opgevolgd, dertig procent in de geest en twintig procent helemaal niet (Stadsontwikkeling, 2018). Het gaat hierbij vooral om het vormen van dossiers en het monitoren en evalueren van projecten (Stadsontwikkeling, 2018). Uit het onderzoek komt ook naar voren dat processen en sturingen onduidelijk zijn ingericht, omdat niet duidelijk is vastgelegd wie welke verantwoording draagt en wat de opdrachtgevende functie precies inhoudt. Hierdoor staat in de uitvoeringsagenda van Stadsontwikkeling (2018-2022) dat de RSPW (2015) verbeterd moet worden door in een nieuwe versie meer aandacht besteden aan een aantal beheersmaatregelen. Allereerst is het van belang dat de RSPW (2015) wordt uitgedragen door ambtenaren. Daarnaast moet de wijze waarop de projecten en projectdocumenten ingericht en beheerst worden, eenduidiger worden vastgelegd. Tot slot moet het digitaliseringsproces van de RSPW (2015) en projectdocumenten worden verbeterd (Stadsontwikkeling, 2018).

4.2.1 AANPAK VAN RISICOMANAGEMENT

De RSPW (2015) streeft naar het voorkomen van ongewenste gebeurtenissen in projecten door het op tijd benoemen en beheersen van risico's met gebruik van risicomanagement. Risicomanagement is een onderdeel van de RSPW (2015) en heeft een procesmatig karakter. In de Project Startup (hierna: PSU) staat vermeld dat er een risicoanalyse moet worden toegepast op fysiek grote, middelgrote en kleine projecten. De mate van toepassing van risicomanagement op het project is afhankelijk van de grootte en het risicoprofiel. Volgens de RSPW (2015) geeft het regelmatig herhalen van de risicoanalyse de mogelijkheid om de situatie van de investeringen aan te geven. Hieruit wordt duidelijk of het project binnen het vastgestelde financiële plan kan blijven, waardoor de stad erop kan rekenen dat het resultaat tegen de afgesproken prijs en kwaliteit wordt opgeleverd. Door de PSU wordt van het projectteam verwacht dat er wordt nagedacht over risico's door deze in kaart te brengen en aan te geven op welke wijze deze worden beheerst (RSPW, 2015). De projectmanager draagt volgens de RSPW (2015) de verantwoording voor de aanpak van risicomanagement in het

project en moet de opdrachtgever informeren over risico's, zodat besluiten over beheersmaatregelen op het goede niveau genomen kunnen worden. Daarbij wordt van projectleden verwacht dat ze meewerken aan het uitvoeren en toezien van risicoanalyses (RSPW, 2015). Daarnaast kan wanneer nodig het Kernteam RM ingezet worden, waar experts in de vorm van risicoadviseurs het project indien nodig ondersteunen en als doel hebben om risicobewustzijn te stimuleren en bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering, kennisontwikkeling en kennisindeling van risicomanagement (RSPW, 2015). In de RSPW (2015) wordt de meerwaarde van risicomanagement als volgt omschreven:

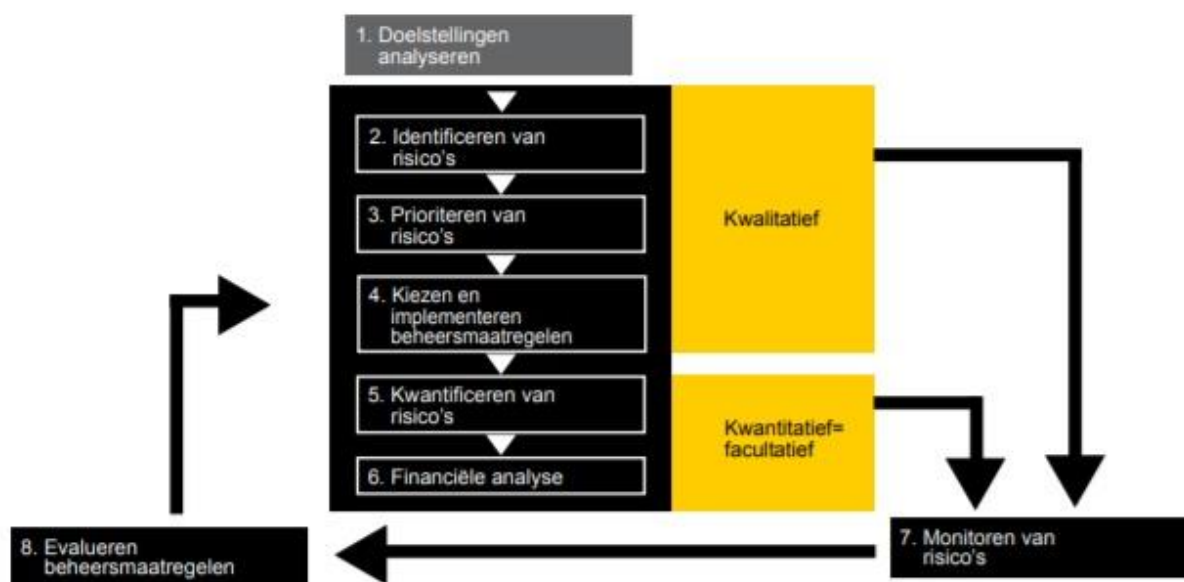
- De sturingsinformatie voor de projectmanager die dagelijks inzicht geeft in risico's;
- Het informeren en adviseren van bestuur en directie;
- Het bepalen van mogelijke ontwikkelingen en gevolgen;
- Het reduceren of afwentelen van risico's;
- De aanscherping van het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel binnen het projectteam;
- De monitoring van de benoemde risico's en meting van de resultaten van het daarop gebaseerde risicomanagement (RSPW, 2015).

Volgens de RSPW (2015) is risicomanagement continu in beweging en zoomt per projectfase vanaf het proces in op het project, daarom moet de uitvoering van een risicoanalyse minimaal een keer per jaar gebeuren. Daarbij dient in de uitvoeringsfase ook ieder jaar een risicoanalyse uitgevoerd te worden met ondersteuning van het Kernteam RM, waar risicoadviseurs adviseren over de inzet. Hierdoor wordt voorkomen dat risicoanalyses zich enkel beperken tot het project en de directe omgeving, waardoor aspecten die ook van invloed kunnen zijn, niet worden meegenomen (RSPW, 2015). Volgens de RSPW (2015) draagt de uitvoering van risicomanagement in projecten bij aan het behalen van de volgende doelen:

- Een groter risicobewustzijn bij het projectteam, de projectmanager, de ambtelijke opdrachtgever en bestuurlijke opdrachtgever;
- Beter inzicht in risico's met bijbehorende kansen en mogelijke effecten, door een goede analyse van die risico's vooraf en tijdens het project;
- Een effectievere en efficiëntere risicobeheersing, met behulp van goede risicoanalyses en doordachte beheersmaatregelen;
- Grotere uniformiteit binnen de diensten op het gebied van risicomanagement, waardoor kwaliteitsverbetering, kennisontwikkeling en kennisdeling beter mogelijk zijn (RSPW, 2015).

Risicomanagementmethode

De RSPW (2015) geeft als richtlijn voor de aanpak van risicomanagement een instrument die gebaseerd is op de RISMAN-methode. Dit wordt de risicomanagementmethode genoemd. Daarbij biedt de RSPW (2015) een risicobeheer-matrix aan die de rapportage over risico's ondersteunt. In de risicobeheer-matrix kunnen risico's omschreven en gemeten worden op zowel impact als kans van het ontstaan. De risicomanagementmethode van de RSPW (2015) bestaat uit de volgende acht stappen: doelstellingen analyseren; identificeren van risico's; prioriteren van risico's; kiezen en implementeren van beheersmaatregelen; kwantificeren van risico's; financiële analyse; evalueren van beheersmaatregelen; monitoren van risico's (RSPW, 2015). De risicomanagementmethode van de RSPW (2015) wordt in onderstaande figuur 13. schematisch weergegeven:



Figuur 13. Risicomanagementmethode van de RSPW (2015).

Voordat er een risicoanalyse wordt uitgevoerd, is het van belang om een duidelijke visie te hebben over de doelen van het project en het doel van de risicoanalyse, en dit als projectteam met elkaar te delen. Dit is de eerste van de acht stappen van de risicomanagementmethode (RSPW, 2015). De tweede stap volgens de RSPW (2015) is het identificeren van risico's die spelen in en rondom het project. Voor het identificeren van de risico's kan gebruik gemaakt worden van: brainstormsessies, interviews, expertsessies, locatiebezoeken en een checklist. Hiervoor dient gebruik gemaakt te worden van relevante expertises, zoals deskundigen op het gebied van techniek, bestuurlijke omgeving en financiën. Deze inzet speelt zich vooral af in het project, maar kan ook van buitenaf aangevuld worden door collega's en/of externe

deskundigen. Dit vergroot de onafhankelijkheid en objectiviteit. De risicomanager adviseert over de inzet, waardoor wordt voorkomen dat de risicoanalyse beperkt blijft tot het project en de directe projectomgeving. Hierdoor worden andere aspecten die wel degelijk op het project van invloed kunnen zijn, niet buiten beschouwing gelaten (RSPW, 2015). De derde stap volgens de RSPW (2015) is het prioriteren van de risico's, omdat moet worden aangegeven wat de belangrijkste risico's zijn. Het is van belang om dit gezamenlijk in het projectteam te bepalen en daarbij de kans van optreden van het risico te beoordelen en vast te stellen wat de impact hiervan op het projectdoel, geld en tijd is (RSPW, 2015). Stap vier bestaat uit het kiezen en implementeren van beheersmaatregelen. Voor de meest relevante risico's moet een beheersmaatregel getroffen worden die specifiek maakt wat er gedaan zal worden om het risico te vermijden, te verminderen, over te dragen of te accepteren. Daarbij is het van belang om aan te geven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de beheersmaatregel en wanneer deze concreet uitgevoerd moet zijn (RSPW, 2015).

Stap vijf is het kwantificeren van de risico's, waarmee wordt bedoeld: het benoemen van mogelijke afwijkingen of marges en/of bandbreedtes van gehanteerde ramingen en/of aannames (als gevolg) van de geïdentificeerde risico's. De afwijkingen kunnen optreden in geld of tijd. Risico's die een score rood of een kans van 50% of meer hebben, moeten altijd worden gekwantificeerd (RSPW, 2015). De zesde stap volgens de RSPW (2015) bestaat uit een financiële analyse met de zogeheten 'Monte Carlo-simulatie', wat inhoudt dat er met gebruik van de gegevens die gekwantificeerd zijn, gerekend moet worden. Het gaat hierbij vooral over de gevoeligheidsanalyse. De Monte Carlo-simulatie is een techniek waarmee door meerdere willekeurige herhalingen het gemiddelde en de spreiding van het projectsaldo kan worden berekend. Aan de hand van deze berekening wordt duidelijk welke potentiële financiële bandbreedte het project kent en welke onderdelen van de begroting het meest bepalend zijn voor het resultaat. De uitkomst hiervan zorgt ervoor dat de noodzakelijke onzekerheidsreserve kan worden bepaald (RSPW, 2015). Stap zeven bestaat uit het monitoren van risico's, waarmee het in de gaten houden van de laatste ontwikkelingen van risico's wordt bedoeld. Het is hierbij van belang dat er continu informatie wordt verzameld over de risico's en dat de uiteindelijke ontwikkelingen en bevindingen zichtbaar gemaakt worden. Dit kan gerealiseerd worden met behulp van een logboek, of periodiek in de projectgroep (RSPW, 2015). De achtste stap van de risicomanagementmethode bestaat uit het evalueren van de beheersmaatregelen. Hierbij wordt de mate van effectiviteit van de ingezette beheersmaatregelen getoetst en indien nodig aangepast en bijgestuurd (RSPW, 2015).

4.3 RISICODATA VAN PROJECTEN

Het Kernteam RM is opgericht in 2013 en bestaat momenteel uit vijf fulltime en acht parttime risicoadviseurs, die betrokken zijn bij meerdere fases, waaronder onder andere de voorbereidingsfase en uitvoeringsfase van verschillende projecten van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam (Stadsontwikkeling, 2018). Door middel van risicoanalyses gaan de risicoadviseurs op zoek naar merkwaardige kenmerken in het project, met als doel het in kaart brengen en vastleggen van de meest relevante risico's in de zogeheten risicodata (Stadsontwikkeling, 2018). Sinds 2016 wordt risicomangement steeds actiever en op meerdere projecten toegepast, waardoor het Kernteam RM een uitgebreid bestand aan risicodata heeft verzameld (Stadsontwikkeling, 2018). In dit onderzoek is de risicodata van het Kernteam RM onderzocht, bestaande uit risicodossiers met documenten van risicoanalyses en verzamelde informatie met betrekking tot risicomangement in projecten (Stadsontwikkeling, 2018). Het gaat hierbij om zes infrastructurele projecten die niet eerder zijn gestart dan het jaar 2015 en zijn afgerond voor of in het jaar 2018. De selectiecriteria van deze projecten is toegelicht in paragraaf 3.2 van hoofdstuk 3. 'Methodologisch Kader'. Wegens de vertrouwelijkheid van de gegevens worden de namen van de projecten niet weergegeven en wordt ook niet specifiek op de oorzaak en gevolgen rondom de risico's van de projecten ingegaan. In plaats daarvan worden de projecten geanonimiseerd door de namen: A tot en met F en zal in het onderzoek een algemene omschrijving worden gegeven over de aanpak risicomangement in de projecten. In figuur 14. wordt informatie over de zes onderzochte projecten schematisch weergegeven. Het gaat hierbij om het type project, de start- en einddatum, de status, de fasering van de eerste risicoanalyse en de projectomvang:

PROJECT	TYPE	START- EN EIND DATUM	STATUS	FASERING RISICO- ANALYSE	PROJECT- OMVANG
Project A.	Infra- structuur	2015-2017	Afgerond	Voor- bereiding	€1.000.000
Project B.	Infra- structuur	2016-2017	Afgerond	Contract	€5.500.000
Project C.	Infra- structuur	2016-2017	Afgerond	Contract	€4.100.000
Project D.	Infra- structuur	2017-2018	Afgerond	Voor- bereiding	€1.300.000
Project E.	Infra- structuur	2017-2018	Afgerond	Voor- bereiding	€1.950.000
Project F.	Infra- structuur	2017-2018	Afgerond	Contract	€1.000.000

Figuur 14. Informatie over de projecten A t/m F (Stadsontwikkeling, 2018).

5. BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk worden de meest relevante bevindingen uit de empirische data omschreven. De bevindingen worden per doel van risicomanagement volgens de RSPW (2015) uiteengezet. In paragraaf 5.1 komt het risicobewustzijn van de organisatie aan bod welke daarna verder wordt uitgediept door de bevindingen over het Kernteam RM (deelparagraaf 5.1.1). In paragraaf 5.2 wordt het inzicht door risicoanalyses uiteengezet en in paragraaf 5.3 komt de effectiviteit en efficiëntie van risicobeheersing aan bod. Tot slot wordt in paragraaf 5.4 de uniformiteit van risicomanagement uiteengezet waarna dieper wordt ingegaan op de bevindingen met betrekking tot de risicomanagementmethode (deelparagraaf 5.4.1).

5.1 RISICOBEWUSTZIJN IN DE ORGANISATIE

In deze paragraaf komen de bevindingen aan bod die overeenkomen met het doel uit de RSPW (2015): een groter risicobewustzijn bij zowel bij de bestuurlijke opdrachtgever, de ambtelijke opdrachtgever, de projectmanager en het projectteam. Aan het einde van de paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven.

Uit de interviews blijkt dat de meerwaarde van risicomanagement wordt gezien als: het zorgen voor bewustwording van risico's, waardoor het project beter onder controle is. Een van de respondenten zegt: “De meerwaarde is dat je in een vroeg stadium inzicht hebt in de mogelijkheden en kansen in je project. Ook de financiële risico's en met welke mensen je in contact moet treden om je project goed te laten verlopen. De meerwaarde is ook dat je een gesprek kan voeren met je opdrachtgever over het project.” Uit de interviews blijkt dat het een belemmerende factor is dat niet alle actoren de meerwaarde van risicomanagement inzien en niet altijd dezelfde mening delen. Een van de respondenten zegt: “Het moet eigenlijk in het DNA van de mensen zitten dat risicomanagement belangrijk is. Op alle niveaus in de organisatie, dus niet alleen op projectniveau, maar ook op het managementniveau en op bestuurlijk niveau.”

Uit de RSPW (2015) en interviews wordt duidelijk dat de projectmanager verantwoordelijk is voor de aanpak van risicomanagement. Een van de respondenten zegt: “Als projectmanager ben je daar verantwoordelijk voor en jij bepaalt hoe dat project draait. Als ik vind dat het nodig is om een risicoadviseur te hebben dan ben ik vrij om te staan waar ik wil en diegene erbij te betrekken.” Een andere respondent zegt: “Als ik dat advies heb geleverd dan ben ik eigenlijk klaar. Mits je gevraagd wordt om regulier te beheersen. Vaak gebeurt dat niet, alleen

bij hele grote projecten. Dus ik adviseer: dit zijn de risico's en dit zijn de beheersmaatregelen en dit zijn de mensen die daarop kunnen acteren. En dan is het eigenlijk overdragen aan de projectmanager, die vervolgens verantwoordelijk is voor het oppakken van de risico's en dit managen in hun eigen team.” Uit de interviews blijkt ook dat het een belemmerende factor is dat de projectmanager de verantwoording van risicomanagement draagt, omdat elke projectmanager hier een andere visie over heeft. Een van de respondenten zegt: “Er zijn erbij die zijn zeer ervaren en die weten precies wat ze moeten doen, want die doen het dertig jaar al zo. Die vinden het prettig dat er een lijstje wordt gemaakt, want dat moet, dan kunnen ze daar een vinkje bij zetten, maar ondertussen doen ze toch hun eigen dingen. Dus daar kom je veel moeilijker echt mee in gesprek als het over strategisch niveau gaat. En er zijn andere projectmanagers die staan daar wel meer open voor.” Een andere respondent zegt: “Wanneer je niet de juiste kennis aan tafel hebt krijg je ook niet de juiste risico's in beeld. Je wilt ook gewoon dat het goed ‘top of mind’ is bij de projectmanager en projectleider. Wanneer risicomanagement wordt gezien als een klachtenlijstje, dan zullen de doelen niet behaald worden.” Een respondent zegt: “Wanneer de ambtelijke opdrachtgever vraagt om het risicodossier en hoe de communicatie, het financieel beheer en de kwaliteit eruitziet, dan vindt er een gesprek plaats, waardoor de projectmanager verplicht is om te rapporteren.”

Uit de interviews komt naar voren dat er tijdens de aanpak van risicomanagement meer betrokkenheid wordt verwacht vanuit het management en de directie. Een respondent zegt: “Het management en de directie hebben zich in een project gestuurde organisatie ook te verhouden tot de projecten. Niet per se om inhoudelijk mee te doen, maar wel om te helpen met het signaleren van risico's.” Een andere respondent zegt: “Het lijnmanagement zit in de horizontale tak. En de verantwoordelijkheid van projecten is van technische projectleider naar projectmanager, naar ambtelijke opdrachtgever en bestuurlijke opdrachtgever. Maar je hebt ook de lijn, die horizontale gesprekken kan voeren over risicomanagement. Dat wordt niet gedaan.” Daarbij is gebleken dat ook de ambtelijke opdrachtgever niet altijd de meerwaarde van risicomanagement uitdraagt, terwijl dit wel kan bijdragen aan verbetering van de aanpak van risicomanagement. Een van de respondenten zegt: “Wat mij opvalt, is dat in de risicoanalyses die ik tot nu toe heb gedaan, daar nodig ik de ambtelijke opdrachtgever uit en die is nog geen enkele keer aangeschoven vanuit zijn functie. Terwijl deze actor juist hele andere risico's kan aandragen vanuit politiek en strategisch niveau.”

Uit de interviews blijkt ook dat een klein deel van de respondenten vindt dat de bestuurlijke opdrachtgever meer bij de aanpak van risicomanagement betrokken kan worden. Een van de respondenten zegt: “Ik merk nog weleens dat hier en daar wat project overstijgende risico’s naar boven komen en dat wordt soms vanuit de directie laag teruggeduwd de organisatie in. Dus het komt onvoldoende bij de wethouders of de raad terecht.” Uit de interviews wordt duidelijk dat wanneer de gevolgen van de risico’s via de media bekend worden het opeens een drama is, terwijl het eerder al aangepakt had kunnen worden. Een andere respondent zegt: “Eigenlijk zul je vooraf in je projectplan aan moeten aangeven, waarom je een risicoanalyse gaat uitvoeren, zodat het goed is onderbouwd. Als de opdrachtgever dan tekent voor wat ik ga doen, dan is hij er ook eigenaar van en meer geprikkeld.”

Samenvatting

- De meerwaarde van risicomanagement wordt in het algemeen erkend in de projectteams;
- Actoren hebben verschillende visies over risicomanagement;
- De verantwoordelijkheid voor de aanpak van risicomanagement ligt bij de projectmanager, wat gezien wordt als een belemmerende factor, omdat niet elke projectmanager over de juiste kennis beschikt;
- De meerwaarde van risicomanagement wordt niet altijd en op elk niveau in de organisatie uitgedragen;
- Er wordt meer betrokkenheid verwacht bij de aanpak van risicomanagement vooral vanuit de projectmanager, het management, de directie en de ambtelijke opdrachtgever.

5.1.1 KERNTTEAM RISICOMANAGEMENT

In deze deelparagraaf komen de bevindingen over het Kernteam RM aan bod. Aan het einde van de deelparagraaf wordt een korte samenvatting gegeven. In de RSPW (2015) wordt aangegeven dat risicoadviseurs van het Kernteam RM als doel hebben om risicobewustzijn in de organisatie te stimuleren. Daarbij kunnen ze ingezet worden als experts die het project ondersteunen en bijdragen aan kennisontwikkeling en kennisindeling van risicomanagement. Een van de respondenten zegt: “Wij als Kernteam RM willen bereiken dat je projectmanagers helpt om inzicht te krijgen in de projecten en risico’s, zodat besloten kan worden waar ze aandacht en energie op willen zetten en dat je op een goede manier inspanning levert, zodat je niet bezighoudt met tig andere dingen.” Uit de interviews blijkt dat de projectteams,

waaronder de projectmanager op de hoogte zijn van het Kernteam RM en regelmatig risicoadviseurs inschakelen om projecten te ondersteunen. Uit de interviews blijkt ook dat een klein deel van de respondenten het een belemmerende factor vindt dat risicoadviseurs niet voldoende beschikbaar zijn. Een respondent zegt: “Komt het weer met beschikbaarheid. Ik ga nu een externe risicomanager inhuren, omdat die niet beschikbaar is in de organisatie. Ik heb toch wel iemand nodig die mij daar goed in kan helpen.”

Uit de interviews komt naar voren dat het een belemmerende factor is wanneer projectteams niet altijd gebruik maken van de risicodata die het Kernteam RM heeft verzameld. Een respondent zegt: “Ten eerste zou ik voor willen stellen dat de risicodossiers die wij opstellen, niet in de kast verdwijnen, maar dat het minimaal een keer per maand tijdens project overleggen op de agenda staat.” Uit de interviews komt ook naar voren dat er behoefte is aan verbinding tussen de risicodata die het Kernteam RM vastlegt en de data die het projectteam zelf verzameld over risico’s in het project. Een van de respondenten zegt: “Het komt weleens voor dat de top drie risico’s van beide partijen anders is ingevuld.” Uit de interviews is gebleken dat het over het algemeen een belemmerende factor is wanneer risicoadviseurs advies geven over risico’s en beheersmaatregelen, terwijl het projectteam hier zelf al op stuur en een andere visie heeft. Een van de respondenten zegt: “Ik vind dat risicomanagement meer vanuit het team moet en veel meer ingekaderd.” Een andere respondent zegt: “Mijn doel is eigenlijk dat je als risicoadviseur uiteindelijk overbodig moet worden, omdat iedereen dan een risico instinct heeft. Iedereen weet ermee om te gaan en neemt het hele team mee. Maar dat is een soort ideaalbeeld die er nog niet is. Dus als de projectmanager het zelf kan doen zou dat het beste zijn.”

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan risicomangers die een vast onderdeel zijn van het project en daarmee ook alle ontwikkelingen binnen het project kunnen meemaken. Een respondent zegt: “Kort gezegd: daar heb ik niks aan binnen mijn project, als ze alleen adviseurs zijn. Want de risicoadviseurs die faciliteren een keer die risicoanalyse, dan is er een mooi lijstje, dan zijn er beheersmaatregelen en dan doen ze een stapje terug. Ik heb geen risicoadviseur nodig, maar een risicomanager. Het verschil is dat ze sturen op afstand, maar niet om binnen het project deel te nemen en risico’s te managen. Dus als ik dan zeg: elke twee weken heb ik een voortgangsoverleg, dan kan hij daarbij aanschuiven.” Een andere respondent zegt: “Een risicomanager, het woord zegt het al. De aangedragen risico’s managen binnen het team, dus eigenlijk zorgen dat de risico’s die zijn benoemd en de

bijbehorende beheersmaatregelen dat daar daadwerkelijk wat mee gedaan wordt. Dan gaat het meer over het begeleiden daarin, als daadwerkelijk de technische inhoud. Want de technische inhoud, daar zorgen de mensen aan tafel wel voor.’’

Samenvatting

- Risicoadviseurs van het Kernteam RM worden regelmatig door projectmanagers ingezet om projecten te ondersteuning op het gebied van risico's en beheersmaatregelen;
- Risicoadviseurs zijn niet altijd beschikbaar, wat gezien wordt als een belemmerende factor tijdens de aanpak van risicomanagement;
- Projectteams maken niet altijd gebruik van de risicodata van het Kernteam RM;
- Er is behoefte aan verbinding tussen de risicodata van het projectteam en de risicoadviseurs;
- Een klein deel van de respondenten vindt dat risicoadviseurs overbodig zijn, omdat risicomanagement in het projectteam zelf ingevuld kan worden;
- Er is behoefte aan risicomangers in plaats van risicoadviseurs, omdat een risicomanager tijdens de aanpak van risicomanagement meer betrokken is bij het project.

5.2 INZICHT DOOR RISICOANALYSES

In deze paragraaf komen de bevindingen aan bod die overeenkomen met het doel uit de RSPW (2015): beter inzicht in risico's (met bijbehorende kansen en mogelijke effecten) door een goede analyse van die risico's vooraf en gedurende het project. Aan het einde van de paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven.

Uit de interviews blijkt dat de resultaten die uit een risicoanalyse komen als een van de doelen van risicomanagement worden gezien. Een respondent zegt: ‘‘Het doel van risicomanagement moet volgens mij zijn dat er uit een risicoanalyse zaken komen, ofwel risico's die je over het hoofd hebt gezien en daar kun je maatregelen op treffen.’’ Een andere respondent zegt: ‘‘Tijdens een risicoanalyse ontstaan gesprekken en discussies waarbij men elkaar weer meer weet te vinden. En dan heb je al effect, want het effect is dat men zich ervan bewust is dat er risico's zijn.’’ De meerwaarde van een risicoanalyse wordt in het algemeen gezien als het delen van informatie over risico's op verschillende niveaus in de organisatie, waardoor actoren hier dezelfde visie over krijgen. Hierdoor kan er op de goede risico's gestuurd worden

in plaats van op risico's waar de gevolgen van meevallen. Dit zorgt in het projectteam voor meer transparantie en beter afgewogen besluitvorming ten aanzien van de risico's. Een van de respondenten zegt: "Je brengt beter in kaart met zijn allen wat de effecten zijn en met een risicoanalyse kun je, je gevoel wat meer uiten. Gevoelsmatig denk je: dat is een groot risico, maar als je naar de harde feiten kijkt, denk je: het valt eigenlijk wel mee. Dat is het voordeel van een risicoanalyse."

Uit de risicodata blijkt dat risicoanalyses niet altijd in het begin van de voorbereidingsfase worden uitgevoerd. Dit is een belemmerende factor, omdat risico's dan vaak al zijn opgetreden. Een van de respondenten zegt: "Vaak wordt dat wel door onze planners aangekaart. Maar dat komt omdat sommige van onze planners tevens ook risicomanager zijn. We hebben natuurlijk allemaal een planner in ons team, dus vaak zit je dan in je voorbereidingsfase. Kijk als je al aan het uitvoeren ben is het te laat. Je moet het wel altijd van tevoren doen." Een andere respondenten zegt: "Eigenlijk zit er geen sturing op. Het is puur projectmanager afhankelijk. Er is niet iemand die zegt tegen die projectmanager: waar is jouw risicodossier? Ook de technische projectleiders worden nooit gevraagd of zij een risicodossier hebben."

Uit de interviews blijkt dat er in het algemeen behoefte is aan het effectiever inrichten van de risicoanalyses, door uitsluitend te richten op waar het daadwerkelijk om gaat. Een van de respondenten zegt: "Veel minder van al die administratieve Excel lijstjes, met allerlei kwantitatieve berekeningen en stickertjes. Dit betekent dat het huidige proces die nu is opgezet, kleiner gemaakt moet worden." Een andere respondent zegt: "Dan wordt er een volstrekt onduidelijk lijstje rondgestuurd, waarvan iedereen denkt: ik vul maar in wat ik denk dat ingevuld moet worden. Dat wordt dan naar de risicoadviseur gestuurd en die gaat knippen en plakken en dat wordt tijdens een risicoanalyse in de groep gegooid." Een respondent zegt: "RISKID is een hele mooie tool waar je eigenlijk in plaats van alles met Excel sheets, via een webpagina doet. Ik ben voorstander voor het aanschaffen van die tool voor gemeente Rotterdam, omdat het de toepassing van risicomangement laagdrempeliger maakt. Het maakt je procedure een stuk eenvoudiger en het zorgt ervoor dat je minder inspanning hoeft te leveren om toch je resultaten aan risicoanalyses boven water te krijgen." Uit de interviews blijkt ook dat er behoefte is om risicoanalyses positiever in te richten. Een van de respondenten zegt: "In plaats van de vraag te stellen: wat gaat mis, zou je de vraag moeten stellen van: wat is belangrijk om te doen." Een andere respondent zegt: "Ik denk als de

cultuur rondom dat escaleren van risico's, als dat verandert naar gewoon een wat meer vertrouwelijke en vrijere omgeving dat het zeker zou helpen.”

Uit de interviews is gebleken dat een goede samenwerking tussen actoren tijdens de aanpak van risicomanagement belangrijk is voor het behalen van de doelen. Uit de interviews komt ook naar voren dat het een belemmerende factor is wanneer niet alle actoren vanaf de voorbereidingsfase bij het project betrokken worden, waardoor verschillende belangen over risicomanagement met elkaar botsen. Een respondent zegt: “Vooral als het gaat om de risicoadviseur, dan zijn er al veel dingen gebeurt die je misschien aan het begin had kunnen voorkomen.” Uit de interviews is verder gebleken dat niet alle actoren de risicoanalyses bijwonen en hier tijd voor vrijmaken. Een van de respondenten zegt: “Het is belangrijk dat alle actoren op de hoogte zijn van wat er speelt en fysiek bij elkaar komen, zodat er snel geschakeld kan worden. Dit zorgt voor een gedeelde visie over risicomanagement in het project.” Een andere respondent zegt: “De projectmanager mag ook wel uitstralen dat het belangrijk is en zeggen: ik wil gewoon dat je er bent.”

Samenvatting

- De meerwaarde van de risicoanalyses wordt in de projectteams over het algemeen erkend;
- Risicoanalyses worden niet altijd in het begin van de voorbereidingsfase uitgevoerd, waardoor risico's dan vaak al zijn opgetreden;
- Er is in het algemeen behoefte aan een meer effectieve en positieve inrichting van de risicoanalyses;
- Het is een belemmerende factor dat niet alle actoren worden betrokken vanaf de voorbereidingsfase en niet alle actoren maken tijd vrij om aanwezig te zijn tijdens risicoanalyses.

5.3 EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE RISICOBEBEERSING

In deze paragraaf komen de bevindingen aan bod die overeenkomen met het doel uit de RSPW (2015): effectievere en efficiëntere risicobebheersing, met behulp van goede risicoanalyses en doordachte beheersmaatregelen. Aan het einde van de paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven.

Uit de RSPW (2015) blijkt dat het in kaart brengen van de GROTICK-aspecten, waaronder geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit moet zorgen voor een effectieve en efficiënte risicobeheersing van de projecten. Een betere risicobeheersing op projectniveau zal namelijk moeten bijdragen aan de verwachting dat gemeente Rotterdam in een kortere tijd, voor minder geld en met meer kwaliteit, meer voor elkaar wil krijgen. Uit de interviews blijkt dat een van de doelen van risicomanagement is om de beheersmaatregelen zo specifiek mogelijk op te stellen, zodat risico's beperkt kunnen worden. Een respondent zegt: "Wat mijn doel zou zijn, ik weet het niet van anderen, is om stevig in te zetten op beheersmaatregelen en er tijd voor vrijmaken, want dat wil je onder controle hebben." Uit de interviews blijkt dat de tijd die leidend is vanuit de opdrachtgever wordt gezien als een van de doelen van risicomanagement. Ook komt er uit de interviews naar voren dat in het algemeen tijdsgebrek een belemmerende factor is die in elke fase van het project voorkomt. Een van de respondenten zegt: "Tijdsgebrek vindt overal wel plaats in het project. Soms dan komt er een opdracht en dan is eigenlijk niet goed van tevoren doorgegeven hoe lang het gaat duren, of het moet snel, want soms is er ook bestuurlijke druk ten aanzien van een project. We hebben bepaalde doelstellingen die we willen halen, dus dan moet het wel mogelijk zijn om dat te doen." Een andere respondent zegt: "Er is nooit tijd om een projectteam een aantal uren samen in een ruimte te stoppen. Hierdoor moeten allerlei omwegen verzonnen worden, met als gevolg dat mensen niet komen opdagen, terwijl men in een project vrij afhankelijk is van elkaar."

Uit de interviews blijkt dat de beheersing van risico's in het algemeen effectief is, wanneer het inzicht geeft in de situatie zodat ernaar gehandeld kan worden. Een respondent zegt: "Volgens mij moet het iets opleveren voor de organisatie. Dat kan bewustwording zijn dat mensen weten wat er speelt. Dus of het altijd in financiën uitgedrukt kan worden, weet ik niet." Uit de interviews is duidelijk geworden dat niet alleen wordt gekeken naar hoe het project zo snel en goedkoop mogelijk uitgevoerd kan worden, omdat er rekening wordt gehouden met het maatschappelijk belang en risico's in het algemeen worden afgewogen. Een van de respondenten zegt: "De verwachting was dat er een enorme chaos in de stad zou ontstaan als gevolg van de uitvoering van het project. Er is lang over gesproken van: hoe moeten we dat aanpakken? Een van de opties zou voor de uitvoering een stuk beter zijn geweest, dan waren we allang klaar, maar dat zou zoveel ellende in de stad hebben opgeleverd voor veiligheid, reistijd en leefbaarheid."

Uit de interviews blijkt dat de toepassing van risicomanagement op het project in het algemeen zorgt voor kostenbesparing, omdat door het in kaart brengen van potentiële risico's extra uitgaven in de toekomst worden voorkomen. Een van de respondenten zegt: "Het verdienmodel wordt gezien als een kwestie van uitleggen dat je geld kunt verdienen als je op een structurele wijze omgaat met risicomanagement. Het betekent dat risico's beperkt worden door extra investering, want elke beheersmaatregel kost tijd, inzet en daarmee geld. Waardoor je uiteindelijk potentiële risico's verkleint." Een andere respondent zegt: "Het is ook een afweging: als ik een risico heb van een ton en ik kan met vijf of tien duizend euro, kan ik dat risico tackelen, dan moet ik die investering doen. Als ik een risico heb van tien duizend euro, maar ik moet een ton investeren om dat risico te voorkomen, dan moet ik zeggen: dat risico accepteer ik." Uit de risicodata en de interviews blijkt ook dat wat de toepassing van risicomanagement op het project precies oplevert op financieel gebied, niet wordt berekend. Een respondent zegt: "Wat je wel zou kunnen doen is alle kosten in kaart brengen die risicomanagement maakt en dat afzetten tegen de kosten van de risico's die optreden, total cost of risk heet dat." Uit het onderzoek blijkt verder dat financiële analyses niet altijd volledig aanwezig zijn in de risicodossiers en per project op een andere wijze in kaart gebracht worden. Dit komt verder aan bod in deelparagraaf 5.4.1. Uit de interviews blijkt dat de toepassing van risicomanagement volgens een klein deel van de respondenten heeft gezorgd voor meer kosten in het project, omdat er vooraf risico's in kaart zijn gebracht die niet zijn opgetreden, terwijl de beheersmaatregelen wel zijn uitgevoerd.

Samenvatting

- De meerwaarde van het opstellen van doordachte beheersmaatregelen wordt erkend in de projectteams;
- De tijd die leidend is vanuit de opdrachtgever wordt wegens tijdsgebrek gezien als een belemmerende factor, omdat doelen hierdoor niet altijd behaald kunnen worden;
- Risicobeheersing is over het algemeen effectief, omdat het inzicht geeft in de situatie waar de organisatie zich bevindt;
- Beheersmaatregelen worden afgewogen, omdat er rekening wordt gehouden met het maatschappelijk belang;
- De toepassing van risicomanagement zorgt in het algemeen voor kostenbesparing, maar het niet berekenen hiervan wordt gezien als een belemmerende factor, omdat niet duidelijk is wat de aanpak van risicomanagement precies oplevert;

- Volgens een klein deel van de respondenten heeft risicomanagement gezorgd voor meer kosten in het project, omdat beheersmaatregelen zijn ingezet voor risico's die niet zijn opgetreden.

5.4 UNIFORMITEIT VAN RISICOMANAGEMENT

In deze paragraaf komen de bevindingen aan bod die overeenkomen met het doel uit de RSPW (2015): grotere uniformiteit binnen de diensten op het gebied van risicomanagement, waardoor kwaliteitsverbetering, kennisontwikkeling en kennisdeling beter mogelijk zijn. Aan het einde van de paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven.

De RSPW (2015) is een richtlijn die bijdraagt aan de uniformiteit op project- en organisatieniveau, met risicomanagement als onderdeel. De RSPW (2015) streeft naar minder verwarring over de uitvoering van projecten door het vastleggen van richtlijnen voor projecten, met als gevolg een betere samenwerking tussen actoren. In de RSPW (2015) staat een drietal instrumenten omschreven die kunnen bijdragen aan de uniformiteit van risicomanagement, waaronder de risicomanagementmethode, een risicobeheer-matrix en het Kernteam RM. Uit de risicodata blijkt dat de risicomanagementmethode in het algemeen niet altijd wordt opgevolgd en de risicobeheer-matrix niet altijd wordt gebruikt. In de zes infrastructurele projecten van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam worden verschillende formats uit programma's als Excel en Word gebruikt om risico's en beheersmaatregelen in kaart te brengen. Daarbij worden niet alle formats voor het vastleggen van de risicodata volledig ingevuld. Een van de respondenten zegt: "Een soort van standaardisering lijkt mij wel handig, want iedereen vult de RSPW anders in." Een andere respondent zegt: "Het is wel handig als er één type dossier wordt gebruikt. Er zitten her en der wat verschillen in tussen afdelingen en dat je ook weet bij wie je moet zijn als je niet weet hoe dat werkt, dus het is handig als je dat ergens terug kan vinden."

Uit de interviews wordt duidelijk dat de actoren in het algemeen wel op de hoogte zijn van de RSPW (2015) als richtlijn voor de uitvoering van projecten, maar niet inhoudelijk van het onderdeel risicomanagement. Hierdoor zijn de actoren in het algemeen ook niet op de hoogte van de aangereikte risicomanagementmethode en de risicobeheer-matrix. Uit de interviews is gebleken dat er behoefte is aan eenduidige instrumenten die zijn vastgelegd en de uitvoering van het risicomanagement in projecten ondersteunen. Een respondent zegt: "Kijk, we werken

met zes gebieden en zo'n 13 projectmanagers en iedereen doet risicomanagement op zijn eigen manier. Dat wil niet zeggen dat wij het wel op de juiste manier doen.”

Uit de risicodata blijkt dat in de uitvoeringsagenda van Stadsontwikkeling (2018-2022) staat dat de functies en verantwoordelijkheden van actoren in het project duidelijker moeten worden vastgelegd. Uit de interviews blijkt dat actoren tijdens het project niet altijd de juiste functie aannemen. Een van de respondenten zegt: “Wanneer de projectmanager zijn functie niet oppakt, dan gaat het iemand anders het invullen. En dan heb je een risicoadviseur die denkt: hier moet ik iedereen van op de hoogte houden en die gaat dan ook zijn functie voorbij.” Een andere respondent zegt: “Op een gegeven moment is de projectmanager wat meer de risicoanalyses gaan leiden in plaats van de risicoadviseur. Dan pakt niet iedereen zijn rol.” Een respondent zegt: “Soms komt uit het dossier dat de organisatie van het project niet goed was. Dat is niet fijn dat ik als risicoadviseur moet vertellen van: eerst moet je, je eigen projectstructuur bekijken en je moet hier drukken en daar loslaten. Dat is onze rol niet.”

Samenvatting

- De RSPW (2015) wordt in het algemeen erkend als richtlijn voor het uitvoeren van projecten;
- Het onderdeel risicomanagement van de RSPW (2015) is bij het merendeel van de actoren niet inhoudelijk bekend, waardoor ook de risicomanagementmethode en de risicobeheer-matrix in het algemeen niet bekend zijn;
- Er is behoefte aan eenduidige instrumenten die de aanpak van risicomanagement ondersteunen;
- De verdeling van de functies en verantwoordelijkheden van actoren zijn niet duidelijk vastgelegd, en een belemmerende factor is dat functies tijdens de aanpak van risicomanagement vaak door elkaar heenlopen.

5.4.1 RISICOMANAGEMENTMETHODE

In deze deelparagraaf komen de bevindingen aan bod die overeenkomen met de acht stappen van de risicomanagementmethode van de RSPW (2015). Aan het einde van de deelparagraaf wordt een korte samenvatting gegeven. Uit de risicodata blijkt dat het analyseren van doelstellingen over het algemeen niet wordt gedaan, omdat doelen van risicomanagement niet altijd worden opgesteld en vastgelegd in risicodossiers. Hierdoor is niet duidelijk voor het projectteam wat de vooraf opgestelde doelen van risicomanagement zijn. Dit blijkt ook uit de

interviews waar het merendeel van de respondenten aangeeft aan dat er geen maatstaven zijn voor het opstellen en vastleggen van doelen voor risicomanagement. Een van de respondenten zegt: “De doelen voor risicomanagement is iets wat je afstemt in het Kernteam RM en dat proberen we nu wat meer vast te stellen. Momenteel is dat nog niet gedaan. We stemmen vaak gewoon met elkaar de agenda af van: dit willen we eruit halen en dit willen we bereiken met deze risicoanalyse, of uit dit risicomanagement.”

Uit de risicodata wordt duidelijk dat het identificeren van risico's wordt uitgevoerd door het vastleggen van de meest relevante risico's in een risicodossier aan de hand van een top drie of top vijf. Uit de interviews komt naar voren dat het opstellen van een top drie aan risico's en beheersmaatregelen vaak wordt gedaan tijdens een risicoanalyse. Een respondent zegt: “Want een top drie, of top vijf is in gezamenlijkheid bepaalt met het team. Dus dat zijn de belangrijkste risico's die men ziet en die als eerste aangepakt moeten worden, want die hebben de grootste invloed om je projectdoelstelling niet te behalen.” In de risicodossiers is onder andere in Excel bestanden te zien dat het prioriteren van risico's gebeurt met gebruik van de kleuren rood, geel en groen. Risico's die rood zijn gekleurd houden in dat risico groot is, waardoor men zo snel mogelijk van het risico af wil. Bij gele risico's is de kans van optreden middelgroot. Dit houdt in dat het risico handelbaar is wanneer er tactisch mee wordt omgegaan. Risico's die groen zijn gekleurd geven aan dat de kans van optreden klein is, waardoor er niet veel aandacht aan besteed hoeft te worden.

Uit de risicodata en interviews blijkt dat het kiezen en implementeren van beheersmaatregelen deels wordt uitgevoerd zoals omschreven in de risicomanagementmethode van de RSPW (2015). In een aantal risicodossiers worden achter de top drie of top vijf aan risico's, de beheersmaatregelen vastgelegd. Er is echter niet altijd te vinden welke actor verantwoordelijk is voor de uitvoering van die beheersmaatregel. Een van de respondenten zegt: “En dan is het zo dat de ene risicoadviseur het anders doet dan de ander. Ik denk dat niet iedereen het doet zoals ik het doe. Uiteindelijk is wel de opzet dat risico oorzaak, gevolg en beheersmaatregelen en actoren dat die altijd wel structureel terugkomen in de dossiers.” Uit de risicodata is verder gebleken dat het kwantificeren van risico's in het algemeen gebeurt door aspecten als kans, tijd, geld en kwaliteit. Deze aspecten komen niet in elk risicodossier terug. Uit de risicodata en interviews blijkt dat de financiële analyse op verschillende manieren in kaart gebracht wordt en niet volledig aanwezig is in alle risicodossiers van de projecten. Een respondent zegt: “In mijn financiële administratie nemen we altijd een pot risicoreservering mee, omdat

risico's kunnen optreden en dan moeten we een zak met geld hebben. Als het aan het begin is kan het bij wijze van rekken tot een miljoen risico. Ga ik verder, dan moet het allemaal aangekleed zitten dat ik uiteindelijk op een risicoreservering van nul euro kom als mijn project is opgeleverd. Dus ik zorg ervoor dat elke keer als ik een fase heb, dan gaat hij van een miljoen, naar acht ton, naar zeven ton, enzovoort. Dat neem ik mee in mijn systeem. En dan zeggen ze: jij doet dat wel, maar andere projectmanagers die doen dat niet, anders krijgen we vervuiling in ons systeem, dus wij willen het niet. En dan zeg ik: dus dan ga je het systeem aanpassen, omdat mensen niet doen wat ze moeten doen?"

Uit de risicodata en interviews is gebleken dat het monitoren, door het regelmatig bespreken, wijzigen en aanvullen van risico's en beheersmaatregelen, in de meeste risicodossiers niet aan de orde is. Een van de respondenten zegt: "Nee, er wordt niet voortgang gerapporteerd volgens mij. Ik denk dat het structureel onvoldoende gebeurt." In de risicodata is te zien dat het evalueren van beheersmaatregelen in het algemeen niet wordt gedaan. Uit de interviews blijkt dat niet duidelijk is wat de oorzaken en gevolgen zijn voor het bereiken van de doelen van risicomanagement, omdat er niet wordt geëvalueerd. Een van de respondenten zegt: "Ik vind dat wij onze eigen kwaliteit moeten gaan bewaken van: wat doen wij en doen we het wel goed? Terugkijken." Een andere respondent zegt: "Het zou misschien wel moeten dat je dingen evalueert. Ons doel is we pakken iets op en dan ben je klaar, we willen continu naar het volgende gaan. Evalueren, we kunnen er veel van leren, maar het gebeurt momenteel niet, alleen bij projecten waar het fout gaat."

Samenvatting

- Niet alle acht stappen van de risicomanagementmethode zoals vastgelegd in de RSPW (2015) worden geheel uitgevoerd tijdens de aanpak van risicomanagement;
- De doelen van risicomanagement worden niet altijd opgesteld en vastgelegd;
- Het monitoren van risico's en beheersmaatregelen is in de meeste risicodossiers niet aan de orde;
- Het evalueren van beheersmaatregelen wordt in het algemeen niet gedaan.

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen van het onderzoek geanalyseerd aan de hand van theoretische inzichten uit hoofdstuk 2. ‘Theoretisch Kader’. In paragraaf 6.1 wordt een analyse gegeven over de doelen van risicomanagement uit de RSPW (2015), waaronder: het risicobewustzijn in de organisatie (deelparagraaf 6.1.1), het inzicht door risicoanalyses (deelparagraaf 6.1.2), een effectieve en efficiënte risicobeheersing (deelparagraaf 6.1.3) en de uniformiteit van risicomanagement in de organisatie (deelparagraaf 6.1.4).

6.1 DOELEN VAN RISICOMANAGEMENT

De doelen van risicomanagement uit de RSPW (2015) komen deels overeen met de drie doelen van risicomanagement van Van Well-Stam et al. (2013). De aspecten die ontbreken in de doelen van de RSPW (2015) zijn als volgt: risico’s continu expliciet maken en beheersen; het gezamenlijk bespreekbaar maken van risico’s in project overleggen; het hebben van dezelfde visie over de meest relevante risico’s; risico’s proactief beheersen voordat ze zijn opgetreden; het afwegen van passende beheersmaatregelen; gestructureerd met risico’s en beheersmaatregelen omgaan; ordenen en verzamelen van informatie (Van Well-Stam et al., 2013). Uit het onderzoek blijkt ook dat de opgestelde meerwaarde van risicomanagement uit de RSPW (2015) deels overeenkomt met de vier aspecten van meerwaarde van risicomanagement volgens Kusters en Snijders (1997). De aspecten die ontbreken in de opgestelde meerwaarde van de RSPW (2015) zijn als volgt: inzicht in risico’s voor de organisatie; stellen van prioriteiten door de meest relevante risico’s; gestructureerde acties ondernemen; betere financiële afweging in besluitvorming voor beheersmaatregelen; verantwoorden van genomen beslissingen (Kusters & Snijders, 1997). In de volgende deelparagrafen worden de geanalyseerde bevindingen van de doelen van risicomanagement uit de RSPW (2015) uiteengezet.

6.1.1 RISICOBEWUSTZIEN IN DE ORGANISATIE

Uit het onderzoek blijkt dat de meerwaarde van risicomanagement in het algemeen erkend wordt in de projectteams van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam, omdat het onder andere zorgt voor bewustwording van risico’s, waardoor het project beter onder controle is. Dit komt overeen met de stelling van Vermande en Spalburg (1998) dat risicomanagement zich bezighoudt met de beheersing van risico’s tijdens de uitvoering van een project, waarbij de kans op een succesvol verloop van het project wordt vergroot. Echter wordt deze meerwaarde binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam niet altijd uitgedragen. Ook blijkt dat actoren verschillende visies hebben over

risicomanagement. Wanneer risicomanagement een periodiek terugkerend onderdeel van project overleggen is, zal het projectteam de meerwaarde van risicomanagement inzien en wordt het een ‘levend onderdeel’ van het project (Van Well-Stam et al., 2013). Volgens de RSPW (2015) ligt de verantwoordelijkheid voor de aanpak van risicomanagement bij de projectmanager wat gezien wordt als een belemmerende factor, omdat niet elke projectmanager over de juiste kennis van risicomanagement beschikt. Van Well-Stam et al. (2013) stellen dat voor een succesvolle implementatie van risicomanagement op projectniveau, het projectteam zelf verantwoordelijk gesteld moet worden voor de aanpak van risicomanagement. Dit houdt in dat risicomanagement in het geheel niet kan worden uitbesteed aan externe partijen, wel kunnen deze ondersteuning bieden. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) wordt in stap twee van de RISMAN-analyse vastgelegd welke actor verantwoordelijk is voor de beheersmaatregelen en deze realiseert. In stap drie moet de actor na het kiezen van de passende beheersmaatregelen, deze daadwerkelijk uitvoeren.

Uit het onderzoek blijkt dat de meerwaarde van risicomanagement niet altijd en op elk niveau in de organisatie wordt uitgedragen. Er wordt meer betrokkenheid verwacht bij de aanpak van risicomanagement van de projectmanager, het management, de directie en de ambtelijke opdrachtgever. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) volgt risicomanagement op project- en organisatieniveau de zeggenschap, waardoor de hele organisatie de verantwoording draagt voor het signalen van risico's en uitvoeren van beheersmaatregelen. Dit komt omdat risico's in verhouding staan met de verantwoordelijkheid van de activiteit waar het risico betrekking op heeft. Dit is van belang voor de implementatie van risicomanagement in de organisatie (Van Well-Stam et al., 2013). Volgens Van Well-Stam et al. (2013) is een van de doelen van risicomanagement dat risico's expliciet gemaakt en beheerst worden door het gezamenlijk bespreekbaar maken in het projectteam en de organisatie, zodat deze continu ter sprake komen. Het is hierbij van belang dat alle actoren dezelfde visie hebben over de meest relevante risico's in het project. Om dit te bereiken worden verschillende opvattingen over de meest relevante risico's met elkaar gedeeld. Hierdoor wordt risicomanagement inzichtelijk gemaakt in de hoofden van de actoren. Dit zal bijdragen aan het creëren van risicobewustzijn in de organisatie, waardoor de meest passende beheersmaatregelen bewust afgewogen kunnen worden (Van Well-Stam et al., 2013).

Uit het onderzoek is gebleken dat er niet altijd verbinding is tussen de risicodata van het projectteam en het Kernteam RM. Daarbij maken projectteams niet altijd gebruik van de

risicodata van risicoadviseurs. Een klein deel van de respondenten vindt dat risicoadviseurs overbodig zijn, omdat risicomanagement in het projectteam zelf ingevuld kan worden. Binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam is behoefte aan risicomangers in plaats van risicoadviseurs, omdat een risicomanager tijdens de aanpak van risicomanagement meer betrokken is bij het project. Van Well-Stam et al. (2013) stellen dat derde partijen geen inhoudelijke functie kunnen vervullen in het project, omdat deze is bedoeld voor projectleden die verantwoording dragen voor het signaleren van risico's en uitvoeren van de beheersmaatregelen. Wel kunnen derde partijen een ondersteunende functie vervullen door het aanreiken van instrumenten en een aanjagende functie door het bewaken van de kwaliteit van zowel, de wijze waarop en de methode waarmee risico's en bestuursmaatregelen worden geïnventariseerd en uitgevoerd (Van Well-Stam et al., 2013). Hieruit blijkt dat risicoadviseurs gezien worden als derde partijen die niet inhoudelijk betrokken kunnen zijn bij het project, omdat ze een ondersteunende functie hebben. Daarbij hebben ze ook een aanjagende functie, omdat ze volgens de RSPW (2015) de kwaliteit van risicomanagement in de organisatie waarborgen. Tot slot blijkt dat risicoadviseurs niet altijd beschikbaar zijn, wat gezien wordt als een belemmerende factor. Volgens Van Well-Stam et al. (2015) is het van belang dat de ondersteunende functie wordt aangehouden tijdens het hele proces van risicomanagement.

6.1.2 INZICHT DOOR RISICOANALYSES

Uit het onderzoek blijkt dat risicoanalyses niet altijd in het begin van de voorbereidingsfase van het project worden uitgevoerd, waardoor risico's dan vaak al zijn opgetreden. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) is een van de doelen van risicomanagement om proactief met risico's om te gaan door het bespreken en uitvoeren van de beheersmaatregelen in het projectteam. Dit zorgt er namelijk voor dat de beheersing van risico's op een actieve wijze wordt uitgevoerd, wat beter is dan dat er wordt afgewacht tot risico's daadwerkelijk zijn opgetreden, waarna actie ondernomen moet worden om de gevolgen te beperken (Van Well-Stam et al., 2013). Binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam is in het algemeen behoefte aan een meer effectieve inrichting van de risicoanalyses. De RISMAN-analyse bestaat uit een vierdelig stappenplan voor de uitvoering van een risicoanalyse, waaronder het vaststellen van het doel, in kaart brengen van de risico's, vaststellen van de belangrijke risico's en het in kaart brengen van de beheersmaatregelen. De uitvoering van deze vier stappen zorgen ervoor dat de huidige situatie in kaart is gebracht en de focus ligt op waar het om gaat (Van Well-Stam et al., 2013).

Uit het onderzoek is gebleken dat bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam niet alle actoren vanaf de voorbereidingsfase bij het project worden betrokken, ook zijn actoren niet altijd aanwezig bij de risicoanalyses. Dit zorgt voor botsende belangen en verschillende visies over de aanpak van risicomanagement. Keizera et al. (2002) stellen dat alle actoren vanaf de voorbereidingsfase van het project verplicht moeten deelnemen, wanneer doelen voor de aanpak van risicomanagement worden vastgelegd. Daarbij wordt gecommuniceerd over onderwerpen als de mate van betrokkenheid van actoren en de vertrouwelijkheid van informatie. De RISMAN-analyse biedt een vierdelig stappenplan die ervoor zorgt dat de huidige situatie in kaart wordt gebracht. Daarbij wordt geadviseerd over het krijgen van een integraal beeld van de risico's door deze met gebruik van de RISMAN-brillen vanuit meerdere invalshoeken te bekijken en vast te leggen (Van Well-Stam et al., 2013).

6.1.3 EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE RISICOBEBEERSING

Uit het onderzoek blijkt dat de beheersing van GROTICK-aspecten, waaronder: geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit, volgens de RSPW (2015) moet zorgen voor een effectieve en efficiënte risicobehersing in projecten. Volgens Gehner en De Jong (2011) wordt risicomanagement uitgevoerd in infrastructurele projecten, om doelen die te maken hebben met geld, tijd en kwaliteit te kunnen beheersen. De tijd die leidend is vanuit de opdrachtgever wordt bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E wegens tijdsgebrek gezien als een belemmerende factor, omdat doelen hierdoor niet altijd behaald kunnen worden. Volgens Keizera et al. (2002) is een activiteit binnen het project risicovol wanneer de kans op een ineffectief resultaat groot is, omdat er weinig invloed uitgeoefend kan worden op de activiteit binnen de vooraf opgestelde tijdnormen, waardoor hier mogelijk negatieve gevolgen aan zijn verbonden. Volgens Halman (1994) zijn projectrisico's dynamisch, waardoor ze gezien kunnen worden als een proces in de tijd. Dit proces is beïnvloedbaar en afhankelijk van een tijdsbestek, waardoor er keuze is voor eventuele bijstelling of herziening van het probleem. Halman (2008) voegt hieraan toe dat projectrisico's de mogelijkheid van ongewenste afwijkingen ten aanzien van de projectdoelen kunnen vergroten, als gevolg van onzekerheid binnen het project en verminderde beïnvloedbaarheid van activiteiten, of situaties in een project.

De toepassing van risicomanagement zorgt in het algemeen voor kostenbesparing, maar het niet berekenen hiervan wordt gezien als een belemmerende factor, omdat niet duidelijk is wat

de aanpak van risicomanagement bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam precies oplevert. Verlet en Devos (2010) stellen dat de uitvoering van risicomanagement in projecten ongewenste hoge kosten in de hand houdt. Volgens Kusters en Snijders (1997) is een meerwaarde van risicomanagement dat de organisatie tijdens de besluitvorming een betere financiële afweging kan maken om beheersmaatregelen te treffen. Hierdoor wordt rekening gehouden met een bewuste en vooraf bepaalde risicobeheersing en kunnen de genomen beslissingen met betrekking tot risico's verantwoord worden. Volgens een klein deel van de respondenten heeft risicomanagement gezorgd voor meer kosten in het project, omdat beheersmaatregelen zijn ingezet voor risico's die niet zijn opgetreden. In stap twee van de RISMAN-methode is het van belang dat de beheersmaatregelen gekozen worden. Deze keuze kan ingeschat worden door het verwachte effect van de beheersmaatregelen af te wegen tegen de kosten of inspanning die het met zich meebrengt (Van Well-Stam et al., 2013). Ook wordt vastgelegd welke actor verantwoordelijk is en de beheersmaatregelen uitvoert. In stap vijf is het van belang dat risicoanalyses worden geactualiseerd. Dit houdt in dat risico's en beheersmaatregelen continu up to date worden gehouden, waardoor actoren zich op tijd van risico's kunnen ontdoen als ze niet meer aan de orde zijn (Van Well-Stam et al., 2013).

6.1.4 UNIFORMITEIT VAN RISICOMANAGEMENT

De RSPW (2015) wordt in het algemeen erkend als richtlijn voor het uitvoeren van projecten, maar het onderdeel risicomanagement is bij het merendeel van de actoren niet inhoudelijk bekend, waardoor ook de risicomanagementmethode en de risicobeheer-matrix in het algemeen niet bekend zijn. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat er behoefte is aan eenduidige instrumenten die de aanpak van risicomanagement ondersteunen. Volgens Van Staveren (2015) worden in de wetenschap voldoende instrumenten aangereikt voor de ondersteuning van risicomanagement, waaronder de RISMAN-methode die een integraal beeld van het project creëert. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) kan tijdens de RISMAN-methode gebruik gemaakt worden van een risicomatrix, die een eenduidige en consistente wijze biedt voor het vastleggen van risico's. Hierdoor wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende aspecten van het project, waaronder fases, deelprojecten, deelresultaten of mijlpalen.

Uit het onderzoek blijkt dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam niet alle acht stappen van de risicomanagementmethode uitvoert zoals vastgelegd in de RSPW

(2015). Het gaat hierbij vooral om de drie stappen: doelstellingen analyseren, het monitoren van risico's en het evalueren van beheersmaatregelen. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat doelen van risicomanagement niet altijd worden opgesteld en vastgelegd. In de RISMAN-analyse van stap één wordt het doel van de risicoanalyse vastgesteld. Het is hier van belang dat helder moet zijn wat het projectteam precies wil bereiken (Van Well-Stam et al., 2013). Uit het onderzoek blijkt dat het monitoren van risico's en beheersmaatregelen in de meeste risicodossiers niet aan de orde is. Volgens de RSPW (2015) is risicomanagement continu in beweging, waardoor de aanpak op verschillende manieren beheerst moet worden. Van Well-Stam et al. (2013) stellen dat risico's en beheersmaatregelen continu op een gestructureerde wijze besproken moeten worden. Dit is van belang omdat risico's dynamisch zijn, wat inhoudt dat ze in de loop van tijd kunnen veranderen door ontwikkelingen in de samenleving. Ook kunnen er nieuwe risico's ontstaan, of eerdere risico's komen te vervallen (Van Well-Stam et al., 2013). Het evalueren van beheersmaatregelen wordt in het algemeen niet gedaan. In de RISMAN-analyse is het tijdens stap vier van belang dat de uitgevoerde beheersmaatregelen worden geëvalueerd, door in het managementoverleg of projectteamoverleg continu bespreekbaar te maken in welke mate de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd en of het gewenste effect is opgetreden (Van Well-Stam et al., 2013).

De functieverdeling en verantwoording van actoren zijn niet duidelijk vastgelegd in de RSPW (2015). Een belemmerende factor is dat functies tijdens de aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam vaak door elkaar heenlopen. Van Well-Stam et al. (2013) stellen dat er vier functies zijn voor risicomanagement, waaronder een inhoudelijke functie door het dragen van de verantwoording voor het signaleren van risico's en uitvoeren van beheersmaatregelen. Een ondersteunende functie door het aanreiken van instrumenten tijdens het risicomanagementproces en een aanjagende functie door het uitdragen van de ideologie van risicomanagement in de organisatie. Tot slot is er een coachende functie die uitgevoerd kan worden door professionals uit andere expertisevakken, waarbij de ondersteuner en/of aanjager gecoacht worden.

7. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk komen de conclusies van het onderzoek aan bod en wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: “In welke mate is de aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering van gemeente Rotterdam op project- en organisatieniveau effectief en efficiënt en hoe laat deze mate van effectiviteit en efficiëntie zich verklaren?” In paragraaf 7.1 wordt per doel van risicomanagement volgens de RSPW (2015) geconcludeerd in welke mate de doelen zijn behaald. In de algehele conclusie in paragraaf 7.2 wordt duidelijk of de hypothese aanvaard kan worden. Tot slot wordt aan het einde van dit hoofdstuk in paragraaf 7.3 een korte discussie gehouden over de onderzoeksresultaten.

7.1 DOELEN VAN RISICOMANAGEMENT

In deze paragraaf komen de conclusies van het onderzoek per doel van risicomanagement uit de RSPW (2015) aan bod:

Risicobewustzijn in de organisatie

Er kan geconcludeerd worden dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam de meerwaarde van risicomanagement erkend, maar dit niet altijd uitdraagt op elk niveau in de organisatie. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) is het van belang dat risicomanagement een periodiek terugkerend onderdeel van project overleggen is, waardoor het een ‘levend onderdeel’ van het project wordt. Uit het onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat de verantwoordelijkheid van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam bij de projectmanager ligt, terwijl Van Well-Stam et al. (2013) aangeven dat voor een succesvolle implementatie van risicomanagement op projectniveau het projectteam zelf verantwoordelijk moet worden gesteld. Daarbij wordt in de RISMAN-analyse vastgelegd welke actor verantwoordelijk is voor de beheersmaatregelen en deze uitvoert. Voor een succesvolle implementatie op project- en organisatieniveau is het van belang dat risicomanagement de zeggenschap volgt, waardoor de hele organisatie verantwoordelijk wordt gesteld. Wanneer risico’s en beheersmaatregelen continu expliciet gemaakt en beheerst worden door het bespreekbaar maken in het projectteam en de organisatie, wordt dezelfde visie gecreëerd over de meest relevante risico’s in het project. Dit zal bijdragen aan het risicobewustzijn van actoren in gemeente Rotterdam (Van Well-Stam et al., 2013).

Uit het onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat er bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam behoefte is aan risicomangers in plaats van risicoadviseurs. Dit komt omdat risicomangers tijdens de aanpak van risicomanagement onderdeel van het project worden wat overeenkomt met de uitspraken van Van Well-Stam et al. (2013). Er wordt namelijk gesteld dat derde partijen geen inhoudelijke functie kunnen hebben in het project, omdat deze is bedoeld voor projectleden die verantwoording dragen voor het signaleren van risico's en uitvoeren van de beheersmaatregelen.

Inzicht door risicoanalyses

Er kan geconcludeerd worden dat binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam behoefte is aan een meer effectieve en efficiënte inrichting van de risicoanalyses. Uit het onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat risicoanalyses in projecten bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam niet altijd worden uitgevoerd in het begin van de voorbereidingsfase. Volgens Van Well-Stam et al. (2013) is een van de doelen van risicomanagement om proactief met risico's om te gaan door het actief bespreken en uitvoeren van de beheersmaatregelen voordat de risico's zijn opgetreden. Dit is beter dan dat er wordt afgewacht tot het risico is opgetreden, waardoor actie ondernomen moet worden om de gevolgen te beperken. Ook kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat de samenwerking tussen actoren van de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam niet altijd even optimaal is. Dit komt omdat niet alle actoren vanaf de voorbereidingsfase bij de aanpak van risicomanagement in het project worden betrokken en actoren niet altijd aanwezig zijn tijdens de risicoanalyses. Keizera et al. (2002) stellen dat alle actoren verplicht moeten deelnemen in de voorbereidingsfase van het project, wanneer de doelen voor de aanpak van risicomanagement en hierbij de mate van betrokkenheid van actoren worden vastgelegd. Volgens de RISMAN-analyse is het van belang dat de doelen van risicomanagement worden vastgelegd en dat een integraal beeld verkregen wordt over de risico's door deze met gebruik van de RISMAN-brillen vanuit meerdere invalshoeken te bekijken en vervolgens vast te leggen. Hierdoor wordt de huidige situatie van het project in kaart is gebracht en ligt de focus op waar het om gaat (Van Well-Stam et al., 2013).

Effectieve en efficiënte risicobeheersing

Uit het onderzoek wordt de conclusie getrokken dat de GROTICK-aspecten, waaronder onder andere tijd en geld tijdens de aanpak van risicomanagement niet altijd goed worden beheerst. Tijdsgebrek in projecten van de dienst Stadsontwikkeling PM&E zorgt er namelijk voor dat

doelen niet altijd behaald kunnen worden, waardoor geconcludeerd kan worden dat de kwaliteit achteruit gaat. Volgens Keizera et al. (2002) is een activiteit binnen het project risicovol wanneer weinig invloed uitgeoefend kan worden op de activiteit binnen de vooraf opgestelde tijdnormen, waardoor hier mogelijk negatieve gevolgen aan verbonden zijn. Halman (2008) geeft aan dat ongewenste afwijkingen ten aanzien van projectdoelen vergroten, als gevolg van onzekerheid binnen het project door verminderde beïnvloedbaarheid van activiteiten of situaties.

Uit het onderzoek kan ook geconcludeerd worden dat de kostenbesparing die risicomanagement volgens de dienst Stadsontwikkeling PM&E oplevert niet berekend wordt. Volgens Verlet en Devos (2010) draagt risicomanagement bij aan het in de hand houden van ongewenste hoge kosten. Kusters en Snijders (1997) geven aan dat tijdens de uitvoering van risicomanagement rekening gehouden wordt met een bewuste en vooraf bepaalde risicobeheersing, omdat tijdens de besluitvorming een betere financiële afweging mogelijk is. Er kan de conclusie getrokken worden dat risico's en passende beheersmaatregelen bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam niet altijd op de juiste wijze zijn afgewogen en/of dat risicoanalyses niet altijd zijn geactualiseerd, aangezien beheersmaatregelen weleens zijn ingezet voor risico's die niet zijn opgetreden. Met gebruik van de RISMAN-methode worden beheersmaatregelen gekozen door inschatting van het verwachte effect af te wegen tegen de kosten of inspanning die het met zich meebrengt. Dit is een continu proces omdat beheersmaatregelen continu up to date gehouden moeten worden, waardoor actoren zich op tijd van risico's kunnen ontdoen als ze niet meer aan de orde zijn (Van Well-Stam et al., 2013).

Uniformiteit van risicomanagement

Uit het onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat het onderdeel risicomanagement van de RSPW (2015) bij het merendeel van de actoren niet inhoudelijk bekend is waardoor de risicomanagementmethode bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam ook niet geheel wordt uitgevoerd. Er worden vaak geen doelen voor risicomanagement opgesteld en vastgelegd, ook is het monitoren van risico's in de meeste risicodossiers niet aan de orde en worden de beheersmaatregelen in het algemeen niet geëvalueerd. Er kan geconcludeerd worden dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam behoefte heeft aan eenduidige instrumenten die de aanpak van risicomanagement ondersteunen. Volgens Van Staveren (2015) creëert het vijfdelig stappenplan van de

RISMAN-methode een integraal beeld van risicomanagement in projecten (Van Staveren, 2015). In het stappenplan worden de doelen van de risicoanalyse vastgesteld, zodat helder wordt wat de organisatie precies wil bereiken. Ook is het van belang dat de uitgevoerde beheersmaatregelen worden geëvalueerd, door in project overleggen continu bespreekbaar te maken in welke mate de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd en of het gewenste effect is opgetreden. Tijdens het cyclisch proces van de RISMAN-methode is het van belang dat risico's en beheersmaatregelen continu besproken worden, omdat risico's in de loop van tijd kunnen veranderen door ontwikkelingen in de samenleving. Ook kunnen er nieuwe risico's ontstaan, of eerdere risico's komen te vervallen. Daarbij kan tijdens de uitvoering van de RISMAN-methode gebruik gemaakt worden van een risicomatrix, die een eenduidige en consistente wijze biedt voor het vastleggen van risico's (Van Well-Stam et al., 2013).

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam geen duidelijke functieverdeling heeft tijdens de aanpak van risicomanagement, omdat op project- en organisatieniveau niet duidelijk is welke verantwoording de actoren dragen. Dit staat ook niet vastgelegd in de RSPW (2015). Volgens Van Well-Stam et al. (2013) zijn er vier functies voor risicomanagement te onderscheiden, waaronder: een inhoudelijke functie die het dragen van verantwoording voor het signaleren van risico's en uitvoeren van beheersmaatregelen betreft. Ook is er een ondersteunende functie door het aanreiken van instrumenten tijdens de uitvoering van risicomanagement en een aanjagende functie door het uitdragen van de ideologie van risicomanagement in de organisatie. Tot slot is er een coachende functie die ingevuld kan worden door professionals uit andere expertisevakken, waarbij de ondersteuner en/of aanjager gecoacht worden (Van Well-Stam et al., 2013).

7.2 ALGEHELE CONCLUSIE

Uit het onderzoek is gebleken dat actoren binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam verschillende visies hebben over de doelen van risicomanagement. Wel blijkt dat een aantal voordelen van de doelen van risicomanagement, zoals het uitvoeren van risicoanalyses en het opstellen van doordachte, effectieve en efficiënte beheersmaatregelen, in het algemeen onbewust worden erkend maar niet altijd worden uitgedragen door zowel de projectteams als de organisatie in zijn geheel. De bestaande aanpak van risicomanagement met onder andere de risicomanagementmethode is niet geheel opgevolgd en uitgevoerd, waardoor de doelen van risicomanagement zoals omschreven in de RSPW (2015) ook niet

geheel zijn behaald. De algehele conclusie is dan ook dat de bestaande aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam effectiever en efficiënter ingericht kan worden op project- en organisatieniveau.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement op project- en organisatieniveau kan worden vergroot wanneer de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam een aantal inhoudelijke en procesmatige verbeterpunten doorvoert, door onder andere het inzetten van de RISMAN-methode als instrument voor risicomanagement. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 8. ‘Aanbevelingen’. Ter verbetering van het huidige proces kan daarbij geconcludeerd worden dat allereerst de opgestelde doelen en meerwaarde van risicomanagement in de RSPW (2015) volgens de wetenschap aan verbetering toe zijn. Hier spelen onder andere de drie doelen van risicomanagement van Van Well-Stam et al. (2013) en de vier aspecten van meerwaarde van risicomanagement van Kusters en Snijders (1997) een grote rol. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 8. ‘Aanbevelingen’.

De hypothese: “Het gebruik van de RISMAN-methode binnen de dienst Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering van gemeente Rotterdam zorgt voor een vergrootte effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement in gemeente Rotterdam.”, die is afgeleid uit het conceptueel model is aanvaard. Deze effectieve en efficiënte aanpak zal bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van risicomanagement, wat zich resulteert in een zichtbare meerwaarde voor ambtenaren van gemeente Rotterdam, waardoor risicomanagement beter geïmplementeerd kan worden op project- en organisatieniveau.

7.3 DISCUSSIE

In deze paragraaf wordt een korte discussie gehouden over de onderzoeksresultaten. Het uitgevoerde onderzoek is enkel gericht op een beperkt aantal projecten binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. Hierdoor gelden de uitkomsten niet direct voor andere gemeenten waar niet dezelfde belemmerende factoren optreden. Gedurende de toepassing van risicomanagement zijn binnen het merendeel van de projecten dezelfde belemmerende factoren geconstateerd. De aanbevelingen dienen als oplossingen voor de belemmerende factoren en dragen bij aan de verbetering van de bestaande aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. Deze aanbevelingen leiden tot inhoudelijke en procesmatige verbeterpunten, die uiteindelijk zorgen

voor een doeltreffend en doelmatig risicomanagement. Hierdoor kan de meerwaarde van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam zichtbaar worden aangetoond. Echter is nog onzeker of de aangedragen aanbevelingen daadwerkelijk zullen leiden tot het gewenste resultaat met betrekking tot een betere implementatie van risicomanagement in de organisatie. Dit kan pas getoetst en beoordeeld worden wanneer de aanbevelingen eerst uitgevoerd worden op project- en organisatieniveau, en zelfs dan duurt het nog even voordat de nieuwe aanpak van risicomanagement geheel is doorgevoerd binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam.

In de wetenschap worden verschillende instrumenten aangereikt voor de toepassing van risicomanagement. Daarbij wordt vooral aandacht besteedt aan procesmatige instrumenten in de vorm van een stappenplan. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de RISMAN-methode als instrument bijdraagt aan een vergrootte effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement en hiermee ook doeltreffend en doelmatig is. De RISMAN-methode zorgt hierdoor niet direct voor het voorkomen van het optreden van ongewenste risico's, omdat tijdens een risicoanalyse nooit alle risico's in kaart gebracht kunnen worden aangezien elk project uniek is. Het effectief en efficiënt uitvoeren van risicomanagement betekend dus niet dat er geen risico's meer zullen optreden. Het betekend echter wel dat de meerwaarde van risicomanagement is om bewustwording te creëren in de organisatie, zodat risico's op een actieve manier gemanaged kunnen worden, wat zorgt voor een vermindering van ongewenste gebeurtenissen.

Tot slot kan gediscussieerd worden over de veronderstelling dat risicomanagement volgens de wetenschap efficiënt is door onder andere het monitoren van risico's, het afwegen van beheersmaatregelen en het proactief handelen, waardoor risico's kunnen worden voorkomen. Ook wordt risicomanagement efficiënt gevonden door het opstellen en bijhouden van een financieel plan, maar er zijn in de wetenschap geen modellen te vinden waarmee berekend kan worden wat de aanpak van risicomanagement precies oplevert voor de organisatie. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor budgetoverschrijdingen, waardoor ze gedwongen worden om kritisch naar hun uitgaven te kijken. Hierdoor kan in vervolgonderzoek meer aandacht besteed worden aan de efficiëntie van risicomanagement in het openbaar bestuur en hoe dit zich kan laten verklaren.

8. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden inhoudelijke en procesmatige aanbevelingen gegeven ter verbetering van de bestaande aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. In paragraaf 8.1 wordt advies gegeven over het opstellen van nieuwe meerwaarde en doelen van risicomanagement. In paragraaf 8.2 wordt geadviseerd op welke wijze de doelmatigheid van risicomanagement zichtbaar kan worden aangetoond. In paragraaf 8.3 wordt advies gegeven over het toepassen van de RISMAN-methode als instrument voor risicomanagement en in paragraaf 8.4 wordt gesteld dat het interactieve programma RISKID zorgt voor een grotere uniformiteit van risicomanagement in de organisatie. In paragraaf 8.5 wordt advies gegeven over het vastleggen van een functieverdeling van risicomanagement en tot slot wordt in paragraaf 8.6 geadviseerd om risicomangers onderdeel van het project te maken.

8.1 NIEUWE MEERWAARDE EN DOELEN VAN RISICOMANAGEMENT

Uit het onderzoek is gebleken dat de RSWP (2015) momenteel verbeterd wordt, wat een goede manier is om het onderdeel risicomanagement een voldragen plek te geven. Er is geconcludeerd dat de meerwaarde en doelen van risicomanagement niet geheel uitgedragen worden door de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. De meerwaarde van risicomanagement wordt groter wanneer de doelen van risicomanagement scherper geformuleerd worden. Hierdoor wordt geadviseerd om allereerst de meerwaarde en doelen helder vast te leggen in de nieuwe versie van de RSPW. Daarbij is het van belang dat de meerwaarde en doelen van risicomanagement aansluiten bij de missie, visie en doelstellingen van gemeente Rotterdam, en direct invloed hebben op de verbetering van de organisatie.

Meerwaarde van risicomanagement

De meerwaarde van risicomanagement zoals omschreven in de RSPW (2015), geeft aan dat projectmanagers verantwoordelijk zijn voor de sturing van risicomanagement en het adviseren van bestuur en directie. Daarbij wordt in de RSPW (2015) duidelijk dat het zorgt voor aanscherping van het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel in het projectteam. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat gemeente Rotterdam risicomanagement alleen wil aanpakken op projectniveau, terwijl uit het onderzoek is gebleken dat er behoefte is om het ook op organisatieniveau aan te pakken. Het advies is om in plaats van aan te geven dat risicomanagement inzicht geeft in risico's voor projectmanagers, dit te veranderen naar het geven van inzicht voor de organisatie. Hierdoor wordt niet alleen de projectmanager en het

projectteam, maar de hele organisatie verantwoordelijk gesteld. Verder zijn het bepalen van mogelijke ontwikkelingen en gevolgen en het reduceren of afwentelen van risico's, vage omschrijvingen van de meerwaarde van risicomanagement uit de RSPW (2015). Het advies is om duidelijker toe te lichten op welke wijze dit gerealiseerd kan worden. Ook wordt geadviseerd om aan te geven dat risicomanagement bijdraagt aan het stellen van prioriteiten door de meest relevante risico's in kaart te brengen, waardoor gestructureerde acties ondernomen kunnen worden en doelloze acties worden voorkomen.

In de meerwaarde van risicomanagement volgens de RSPW (2015) komt de efficiëntie van risicomanagement niet terug. Hierdoor is het advies om te stellen dat door de toepassing van risicomanagement tijdens de besluitvorming een betere financiële afweging mogelijk is om beheersmaatregelen te treffen. Hiermee wordt duidelijk dat de organisatie efficiënt gericht te werk gaat, wat ook passend is bij de verwachting dat gemeente Rotterdam met gebruik van risicomanagement in een kortere tijd voor minder geld en met meer kwaliteit, meer voor elkaar krijgt. Dit wordt verder aangevuld in paragraaf 8.2. Tot slot wordt geadviseerd om in de meerwaarde van risicomanagement voor gemeente Rotterdam op te nemen dat risicomanagement de organisatie in staat stelt om genomen beslissingen met betrekking tot risico's te kunnen verantwoorden. Hierdoor wordt ook de besluitvorming van risicomanagement gezien als verantwoordelijkheid voor de hele organisatie. De meerwaarde door monitoring van de benoemde risico's en meting van de resultaten van het daarop gebaseerde risicomanagement uit de RSPW (2015) kan weggelaten worden, omdat deze niet direct nodig is. Wanneer in de nieuwe versie van de RSPW de RISMAN-methode als instrument voor risicomanagement wordt vastgelegd, dan is het vanzelfsprekend dat risico's tijdens de aanpak van risicomanagement worden gemonitord door het cyclisch proces. Hierdoor worden onder andere de problemen als het niet monitoren van risicomanagement opgelost. Dit wordt verder uitgediept in paragraaf 8.3.

Doelen van risicomanagement

Wanneer de meerwaarde van risicomanagement helder is, kunnen de doelen geformuleerd worden die deze meerwaarde zullen aantonen. Het doel uit de RSPW (2015) om risicobewustzijn bij zowel de bestuurlijke opdrachtgever, de ambtelijke opdrachtgever, de projectmanager en het projectteam te vergroten, geeft niet aan hoe dit gerealiseerd gaat worden. Er wordt geadviseerd om als doel op te stellen dat risico's continu expliciet gemaakt en beheerst moeten worden, wat risicobewustzijn in de organisatie creëert. Het doel beter

inzicht in risico's (met bijbehorende kansen en mogelijke effecten) door een goede analyse van die risico's vooraf en gedurende het project uit de RSPW (2015), kan scherper geformuleerd worden. Het advies is om dit doel als volgt te formuleren: proactief met risico's door actieve beheersing.

De risicoanalyse komt in twee doelen van de RSPW (2015) terug. Er wordt geadviseerd om dit scherper te formuleren in één doel waar bewust met risico's wordt omgaan door passende beheersmaatregelen af te wegen tijdens risicoanalyses en de informatie te ordenen en verzamelen. Hierdoor wordt meteen duidelijk wat het doel van een risicoanalyse is en dat door het afwegen van beheersmaatregelen op een meer efficiënte wijze wordt omgegaan met risico's. Daarbij is het ordenen en verzamelen van de informatie tijdens risicoanalyses effectief omdat erop terug gekeken kan worden. Het advies is verder om na het ordenen en verzamelen van de informatie, aan te geven dat dit wordt opgenomen in risicodossiers, zodat ook het opstellen van de risicodata is vastgelegd als een van de doelen van risicomanagement. Hierdoor wordt onder andere het probleem dat actoren binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E niet altijd risicodossiers opstellen en bijhouden opgelost. Het doel met betrekking tot een grotere uniformiteit binnen de diensten op het gebied van risicomanagement volgens de RSPW (2015) kan weggelaten worden, omdat deze niet direct nodig is. Wanneer in de nieuwe versie van de RSPW de RISMAN-methode als instrument voor risicomanagement verplicht wordt gesteld, dan is het vanzelfsprekend dat gemeente Rotterdam voor de aanpak van risicomanagement gebruikmaakt van hetzelfde instrument, waardoor onder andere het probleem van geen uniformiteit is opgelost. Dit wordt verder uitgediept in paragraaf 8.3 en 8.4.

8.2 ZICHTBARE DOELMATIGHEID MET TOTAL COST OF RISK

Uit het onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat de efficiëntie van de aanpak van risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E momenteel niet zichtbaar is. In de RSPW (2015) wordt gesteld dat gemeente Rotterdam in een korte tijd voor minder geld en met meer kwaliteit, meer voor elkaar krijgt. Omdat financiering gemachtigd wordt op basis van bewijs, wordt het volgende advies gegeven. Om de meerwaarde van risicomanagement aan te kunnen tonen is het van belang dat niet alleen de doeltreffendheid, maar ook de doelmatigheid van de aanpak van risicomanagement zichtbaar wordt door het kijken naar inzet versus nut. Er wordt geadviseerd om de efficiëntie van de aanpak van risicomanagement te berekenen met de 'total cost of risk'. Dit houdt in dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E

van gemeente Rotterdam zichzelf de volgende vraag moet stellen: “In hoeverre is het geld dat ik bespaar, door het voorkomen van risico’s meer dan de kosten van de mensen die ik in dienst heb?” Hierdoor worden alle kosten in kaart gebracht die risicomanagement heeft gemaakt, waaronder onder andere de inzet van ambtenaren, de risicoanalyses en beheersmaatregelen die zijn ingezet. Dit wordt vervolgens afgewogen tegen de kosten van de risico’s die optreden. Hieruit wordt duidelijk dat wanneer risico’s worden voorkomen, in hoeverre het op financieel gebied ook iets oplevert.

8.3 TERUG NAAR DE BASIS MET DE RISMAN-METHODE

Uit het onderzoek is geconcludeerd dat de dienst Stadsontwikkeling PM&E in het algemeen niet op de hoogte is van de aanpak van risicomanagement waaronder de risicomanagementmethode uit de RSPW (2015) en deze dus niet geheel opvolgt en uitvoert. In plaats van continu bezig zijn met het zoeken naar nieuwe instrumenten die het proces van risicomanagement verbeteren, is het van belang dat de bestaande aanpak eerst zelf goed uitgevoerd wordt. Zodra dit het geval is kan vanuit daar opzoek gegaan worden naar aanvulling en dus eventuele verbetering van de aanpak van risicomanagement die passend is bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam. Uit het onderzoek is ook gebleken dat de RSWP (2015) een richtlijn is, waardoor het onderdeel risicomanagement niet wordt verplicht. Het advies is om de aanpak van risicomanagement te verplichten, zodat er een vaste procedure is die wordt uitgedragen in de organisatie. Dit lost onder andere het probleem van behoefte aan eenduidige instrumenten voor risicomanagement op.

Uit het onderzoek is de conclusie getrokken dat het gebruik van de RISMAN-methode voor risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling PM&E zal zorgen voor een vergrootte effectiviteit en efficiëntie van de aanpak van risicomanagement in gemeente Rotterdam. Hierdoor wordt als advies gegeven dat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden en de RISMAN-methode ingezet kan worden als instrument voor de aanpak van risicomanagement. Wanneer het vijfdelig stappenplan van de RISMAN-methode volledig wordt opgevolgd en uitgevoerd, dan is er sprake van doeltreffendheid en doelmatigheid, waardoor de meerwaarde van risicomanagement zichtbaar kan worden aangetoond. Hierdoor zien ambtenaren van gemeente Rotterdam dat in plaats van dat risicomanagement tijd kost, het iets oplevert, waardoor de zin en wil om deel te nemen aan het proces groter wordt. Wanneer ambtenaren zich bewust zijn van de meerwaarde van risicomanagement ontstaat een andere emotionele sfeer en wordt het een ‘levend onderdeel’ op project- en organisatieniveau.

Dit zorgt ervoor dat risicomanagement beter wordt geïmplementeerd in de organisatie. Het cyclisch proces van de RISMAN-methode zorgt er onder andere ook voor dat de GROTICK-aspecten uit de RSPW (2015) beter worden beheerst en problemen als het niet opstellen en vastleggen van de doelen van risicomanagement, en het niet uitvoeren van evaluaties worden opgelost.

8.4 UNIFORMITEIT VAN RISICOMANAGEMENT DOOR RISKID

Uit het onderzoek is de conclusie getrokken dat er bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam behoefte is aan verbinding tussen de risicodata van het projectteam en het Kernteam RM. De risicodata die is vastgelegd in het systeem is erg onoverzichtelijk. Documenten als plannen, Excel sheets en verschillende versies hiervan worden in meerdere mappen vastgelegd. Het advies is om één duidelijke map te creëren waar ook het onderdeel risicomanagement van de RSPW, waaronder de meerwaarde, doelen en het instrument van risicomanagement terug te vinden zijn. Daarbij is het advies om één duidelijk plan voor risicomanagement op te stellen. Wanneer aspecten veranderen wordt de versie aangepast naar versie twee en zo verder. Hierdoor weten actoren waar ze moeten zoeken naar informatie over de aanpak van risicomanagement.

Uit het onderzoek is verder geconcludeerd dat de risicodossiers van de projecten onoverzichtelijk zijn opgesteld, waarbij een deel van de documenten zelfs ontbreken in het systeem. Het advies is om de risicodata van projecten vast te leggen in het interactieve programma 'RISKID'. Hierdoor is het probleem van weinig verbinding tussen de risicodata van het projectteam en het Kernteam RM opgelost. RISKID stimuleert de samenwerking tussen actoren met gebruik van de RISMAN-methode op project- en organisatieniveau. RISKID is een software voor risicomanagement die een effectieve aanpak van risicomanagement belooft, omdat alle actoren bij het proces betrokken worden, wat het risicobewustzijn in de organisatie vergroot. Het cyclisch proces, waaronder dus ook de RISMAN-brillen en de risicomatrix, passen geheel in de RISKID-tool die makkelijk zijn in te stellen door de gebruikers. Daarbij ondersteunt RISKID het vijfdelig stappenplan voor de aanpak van risicomanagement die hierboven is genoemd. RISKID voegt nog een extra dimensie toe aan het proces, waaronder de menselijke maat. Dit houdt in dat de mens centraal staat door de gebruiksvriendelijkheid op technisch gebied en door de ondersteuning van de menselijke interactie in het goede gesprek, op procesmatig gebied. RISKID is effectief en

efficiënt te noemen, omdat door minder inspanning van actoren, meer resultaten met betrekking tot risicomanagement behaald worden.

8.5 VASTE FUNCTIEVERDELING VAN RISICOMANAGEMENT

Een van de conclusies van het onderzoek is dat de functieverdeling met betrekking tot de aanpak van risicomanagement door elkaar heenloopt en niet geheel is vastgelegd in de RSPW (2015). Hierdoor wordt geadviseerd om een functieverdeling met bijbehorende verantwoordelijkheden van actoren vast te leggen in de nieuwe versie van de RSPW. Wanneer functies en verantwoordelijkheden vastgelegd zijn, wordt de verantwoordelijke actor direct verplicht gesteld om bij de opzet van een project een risicodossier aan te leggen.

8.6 RISICOMANAGER ALS ONDERDEEL VAN HET PROJECTTEAM

Uit het onderzoek is de conclusie getrokken dat er bij de dienst Stadsontwikkeling PM&E van gemeente Rotterdam behoefte is aan risicomangers in plaats van risicoadviseurs. Er wordt geadviseerd om risicomanagement in de projectteams te implementeren door in plaats van een risicoadviseur, een risicomanager aan te wijzen die gedurende het hele project bezig is met het managen van risico's. De risicomanager zorgt ervoor dat de risico's bij de juiste actoren terecht komen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de stelling: "Risicomanagement volgt de zeggenschap". Daarbij geeft de risicomanager ondersteuning aan de actoren bij wie de verantwoording van het risico ligt. Hierbij is het van belang dat de risicomanager in vergelijking tot de risicoadviseur wel mandaat heeft voor het nemen van beslissingen die gemaakt worden met betrekking tot de uitvoering van de aanpak van risicomanagement. De risicomanager kan een risicoadviseur uit het Kernteam RM zijn, of een van de projectleden uit het projectteam zelf die verantwoordelijk gesteld wil worden om risicomanagement in het project te waarborgen. De risicomanager is onder andere verantwoordelijk voor de volgende activiteiten:

- De aanpak van risicomanagement realiseren en managen;
- Het continu bespreekbaar maken van risico's in het projectteam;
- Het organiseren en uitvoeren van risicoanalyses;
- Het maken van beslissingen met betrekking tot de uitvoering van risicomanagement;
- Het volgen van trainingen over de aanpak van risicomanagement.

9. LITERATUURLIJST

- Banaitiene, N., & Banaitis, A. (2012). *Risk management in construction projects. In Risk Management-Current Issues and Challenges*. InTech.
- Boogers, M., Schaap, L., Van den Munckhof, E., & BA, N. (2009). Decentralisatie als opgave. *Bestuurswetenschappen*, 63(1), 29-49.
- Boutellier, J. (2014). *Nieuwe tijden, nieuw bestuur. De Wmo in de improvisatiemaatschappij*.
- Christensen, F., Andersen, O., Duijm, N., & Harremoës, P. (2003). Risk terminology - a platform for common understanding and better communication. *Journal of Hazardous Materials*, 103(3), 181-203.
- Gehner, E., & De Jong, I. (2011). *Risicomanagement bij huisvestingsprojecten: Innovaties voor een succesvolle implementatie*.
- Gehner, E., & De Jong, I. (2011). Risicomanagement vraagt om innovatie, (75).
- Halman, J. (1994). *Risicodiagnose in Produktinnovatie (Risk diagnosis in product innovation; in Dutch)*. Eindhoven: doctoral dissertation: Eindhoven University of Technology.
- Halman, J. (2008). *Risicomanagement in de bouw. Nieuwe ontwikkelingen bij een aantal koplopers*.
- Hedeman, B. (2006). *Project Management Based on Prince 2 Edition 2005*. Van Haren Publishing.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International journal of project management*, 19(2), 89-101.
- Kaplan, S., & Garrick, B. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk analysis*, 1(1), 11-27.
- Keizera, J., Halman, J., & Song, M. (2002). From experience: applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 213-232.
- Kliem, R., & Ludin, I. (1997). *Reducing project risk*. Gower Publishing, Ltd.
- Koster, J., & Snijders, E. (1997). *Een continue afweging van risico's tegen genoegens*. Tac.

- Kuipers, B. (2016). *Risicomanagement in infrastructurele bouwprojecten*. Master's thesis, University of Twente.
- March, J., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Mengesha, E. (2008). *Risk Management for Construction Projects*.
- Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press on Demand.
- Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation*. Project Management Institute.
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. *Risk Analysis: An International Journal*, 30(6), 881-886.
- RISKID. (2018). *Simpele en praktische risicomanagement software*. Retrieved from Riskid.nl: <http://riskid.nl/>
- Scholtz, M. (2007). *De meerwaarde van IIP: een onderzoek naar de meerwaarde en implementatie van het investors in people keurmerk (Doctoral dissertation)*. Erasmus Universiteit.
- Spruit, V. (2009). *Omgaan met risicomanagement: een onderzoek naar de inbedding van integraal risicomanagement binnen Ballast Nedam Infra Projecten*. University of Twente.
- Stadsontwikkeling. (2018). *Bestuur en organisatie*. Retrieved from Rotterdam.nl: <https://www.rotterdam.nl/bestuur-organisatie/stadsontwikkeling/>
- Suddle, S. (2002). *Beoordeling veiligheid bij meervoudig ruimtegebruik*. *Cement*, 54(1), 73-78.

- Turner, J. (2014). *Handbook of project-based management* (Vol. 92). New York, NY: McGraw-hill.
- Van Dale. (2018). *Betekenis Meerwaarde*. Retrieved from Vandale.nl: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/meerwaarde#.XCgdKVxKhPY>
- Van der Meer, F. B. (2007). *New public management and evaluation. In New Public Management in Europe* (pp. 165-180). London: Palgrave Macmillan.
- Van der Molen, I., Generaal Politie, & Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2015). *Risicomanagement 2.0: Van risico-bewust naar risico-gestuurd in een politiek-bestuurlijke omgeving*.
- Van Moorsel, H., & Visser, C. (2003). *Een theoretisch kader voor integraal risicomanagement*.
- Van Staveren, M. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk*.
- Van Well-Stam, D., Van Kinderen, S., & Van Den Bunt, B. (2013). *Risicomanagement voor projecten: de RISMAN-methode toegepast*. Spectrum.
- Verlet, D., & Devos, C. (2010). *Efficiëntie en effectiviteit van de publieke sector in de weegschaal*. SVR-studies 2010, 2.
- Vermande, H., & Spalburg, M. (1998). *Risicomanagement in de bouw; een verkenning*. Stichting Bouwresearch.
- Volkskuilen. (2009). *Rotterdamse Standaard Projectmatig Werken*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Ward, S., & Chapman, C. (2004). *Making risk management more effective*.
- Williams, T. M. (1996). The two-dimensionality of project risk. *International Journal of Project Management*, 14(3), 185-186.

10. BIJLAGEN

In dit hoofdstuk worden de bijlagen van het onderzoek opgenomen. De bijlagen bestaan uit de volgende paragrafen: 10.1 Interviewscript, 10.2 Interviewverslagen en 10.3 Codeerschema.

10.1 INTERVIEWSCRIPT

Introductie: ik ben (...) van Universiteit Leiden en voor de master Management in de Publieke Sector doe ik onderzoek naar risicomanagement binnen de dienst Stadsontwikkeling, Projectmanagement en Engineering van gemeente Rotterdam. Door het afnemen van interviews, wil ik onderzoeken wat de meerwaarde van risicomanagement is en in welke mate de bestaande aanpak van risicomanagement effectief en efficiënt is. De resultaten worden verwerkt in mijn afstudeeronderzoek en gepresenteerd op Universiteit Leiden en gemeente Rotterdam. Het interview duurt maximaal een uur. Alles wat tijdens het interview wordt besproken blijft anoniem en wordt opgenomen ter verbetering van de betrouwbaarheid van het onderzoek. De opnames worden uitsluitend gebruikt voor de opdracht. Het uitgewerkte interview wordt bij voorkeur naar u gemaild. U kunt vervolgens aangegeven of de resultaten op de juiste wijze zijn geïnterpreteerd.

Algemeen

1. Wie bent u en wat houdt uw functie in?
2. Wat was uw rol binnen het project?

Risicomanagement

3. Wat verstaat u onder risicomanagement?
4. Wat verstaat u onder risico's?
5. Op welke manier heeft u vanuit uw rol te maken met risicomanagement en risico's?
6. Wat zijn binnen het project de meest voorkomende risico's op project- en organisatieniveau?
7. Wat is de oorzaak en het gevolg van de opgetreden risico's?
8. Wat zijn de randvoorwaarden voor het toepassen van risicomanagement binnen het project en in welke mate wordt hieraan gehouden?
9. Wat is de functie van de projectmanager/projectleider/risicoadviseur binnen het project?

10. In welke mate hebben de projectmanager/projectleider/risicoadviseur zich volgens u gehouden aan hun functie binnen het project en wat kan beter?
11. In hoeverre vindt u dat de projectmanager/projectleider/risicoadviseur binnen het project beschikken over voldoende expertise op het gebied van risicomanagement?
12. Wat kunnen de projectmanager/projectleider/risicomanager volgens u leren van voorgaande projecten?

Risicodata

13. Wat is de procedure voor de totstandkoming van een risicodossier?
14. Aan welke richtlijn(en) wordt er gehouden voor het opstellen van een risicodossier?
15. Wat is de procedure voor de totstandkoming van een risicoanalyse?
16. Aan welke richtlijn(en) wordt er gehouden tijdens een risicoanalyse?
17. In welke mate staan de soorten risico's (urgentie, grootte en domein) vastgelegd en hoe ziet deze inrichting eruit?
18. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen voor het verzamelen van de risicodata?
19. Wat zijn volgens u ontwikkelpunten voor de procedures en richtlijn(en) van de risicodossiers en risicoanalyses?

Meerwaarde

20. Wat is volgens u de meerwaarde van risicomanagement binnen het project?
21. Wat zijn de vooraf opgestelde doelen voor risicomanagement binnen het project?
22. In hoeverre worden de vooraf opgestelde doelen vastgelegd aan de hand van maatstaven?
23. In welke mate zijn deze vooraf opgestelde doelen voor risicomanagement bereikt en wat zijn de oorzaken en gevolgen?
24. Welke factoren hebben een rol gespeeld bij het behalen van de vooraf opgestelde doelen?
25. Wat waren de belemmerende factoren binnen het proces van risicomanagement en in welke fase heeft dit plaatsgevonden?
26. Op welke wijze kunnen volgens u belemmerende factoren binnen het proces van risicomanagement voorkomen worden?
27. In welke mate is er door het gebruik van risicomanagement binnen het project sprake van kostenbesparing?

28. Op welke wijze kan volgens u het risicomanagement binnen projecten op een meer effectieve en efficiënte wijze ingezet worden?
29. Welke actoren (behalve het Kernteam Risicomanagement) hebben volgens u ook een belangrijke functie voor het effectief en efficiënt inzetten van risicomanagement?

Afsluiting: Dit waren de vragen, bedankt voor uw tijd en moeite! Heeft u op dit moment nog vragen of opmerkingen? Mocht u geïnteresseerd zijn in het afstudeeronderzoek, dan stuur ik deze naar u door zodra het af is. Ik wens u een fijne dag.

10.2 INTERVIEWVERSLAGEN

Om de betrouwbaarheid van de respondenten te waarborgen, worden de interviewverslagen met vertrouwelijke informatie over de projecten eenmalig via een geprinte versie ingezien door de beoordelaars van het afstudeeronderzoek.

10.3 CODEERSHEMA

Om de betrouwbaarheid van de respondenten te waarborgen, wordt het codeerschema met vertrouwelijke informatie over de projecten eenmalig via een geprinte versie ingezien door de beoordelaars van het afstudeeronderzoek.