



Ministerie van Defensie

“Defensie gaat voor safe”

Risicomanagement bij het Ministerie van Defensie

Masterthesis Risicomanagement

Koen Lodewijk

15-4-2022

Masterthesis Risicomanagement

Koen Lodewijk

15-4-2022

Wetenschappelijke begeleidingscommissie Universiteit Twente:

Dr. ir. M. Th. Van Staveren MBA (Martin)

Prof. dr. M.E. Iacob (Maria)

Universiteit Twente Drienerlolaan 5

7522 NB Enschede

Postadres

Universiteit Twente, Postbus 217, 7500 AE Enschede

Opdrachtgever

Ministerie van Defensie

Voor deze,

A.G.J. Van der Sanden

MSc. F.A.E. Hendriksen

Colofon

Ministerie van Defensie

Defensie Materieel Organisatie

Joint Informatievoorziening Commando

Contactpersoon

Koen Lodewijk

Camp New Amsterdam | Dolderseweg 34 | 3712 BR | Huis ter Heide

Postbus 90125 | 3509 BB | MPC-code: 54A | Utrecht

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de afstudeerscriptie “Defensie gaat voor safe”. Deze scriptie is het resultaat van het onderzoek uitgevoerd bij een groot IT-programma van het Ministerie van Defensie. Dit IT-programma moet zorgen voor de vernieuwing van de generieke IT-infrastructuur van het Ministerie van Defensie. Een nieuwe, geavanceerde IT-infrastructuur die van de Nederlandse krijgsmacht een hoogwaardige, informatiegestuurde organisatie moet maken. Dit complexe IT-programma is, op advies van Bureau ICT-toetsing, opgeknipt in kleinere blokken (deelprojecten) om zo de beheersbaarheid mogelijk te vergroten. Het IT-programma wordt uitgevoerd door middel van een Publiek-Private-Samenwerking. Deze hoge ambitie kan alleen gerealiseerd worden wanneer er sprake is van effectief risicomanagement binnen een goede samenwerking.

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Master Risicomanagement van de faculteit “Behavioural Management and Social sciences” van de Universiteit van Twente. De Master Risicomanagement heeft bijgedragen aan het vormen van een eigen visie op over hoe om te gaan met bedrijfsmatige en maatschappelijke risico’s.

De scriptie is geschreven in opdracht van het Ministerie van Defensie, voor deze Frans Hendriksen en Ton van der Sanden. Onder begeleiding vanuit de Universiteit door dr. ir. M. Th. Van Staveren MBA (Martin) en Prof. dr. M.E. (Maria) Iacob. Mede door hen heb ik met veel plezier en enthousiasme het proces van het uitvoeren van onderzoek doorlopen. Ik wil de begeleiders bedanken voor de prettige begeleiding en ondersteuning bij het uitvoeren van dit onderzoek. Ondanks alle COVID-maatregelen is het gelukt met regelmaat contact te houden en de voortgang te bewaken. Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen april 2021 en februari 2022. Ik kijk terug op een leerzame én intensieve periode. Ook wil ik alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder die medewerking had het onderzoek nooit voltooid kunnen worden.

Ten slotte wil ik in het bijzonder mijn echtgenote en kinderen bedanken voor de onvoorwaardelijke steun tijdens de duur van de gehele opleiding. Ik ben mij er terdege van bewust dat ik door het studeren ook veel van hun geduld en begrip gevraagd heb. Ik zal de komende tijd met plezier het taxiën van en naar de sportclubs op mij nemen. Zij hebben mij vaak geholpen om tóch door te zetten, het bieden van liefde, heel veel koffie en begrip.

Ik wens u veel leesplezier,

Koen Lodewijk

Elst, 15 april 2022

Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	9
1.1 Onderzoeksdoel en hoofdvraag.....	11
1.1.1 Deelvragen	11
2. Methode	12
2.1 Bespreking van de gebruikte literatuur.....	15
2.2 Theoretisch kader	17
2.3 Maatschappelijke relevantie onderzoek.....	23
3. Resultaat en analyse.....	25
3.1 Antwoord op deelvraag 1.....	26
3.1.1 Sub-conclusie:.....	35
3.2 Antwoord op deelvraag 2.....	35
3.2.1 Sub-conclusie.....	41
3.3 Antwoord op deelvraag 3.....	45
3.3.1 Sub-conclusie.....	51
3.4 Antwoord op deelvraag 4.....	54
3.4.1 Sub-conclusie.....	57
3.5 Validatie en ontwerp	58
4. Risicogestuurd Werken 2.0	60
4.1 Risicogestuurd Werken 2.0.....	63
5. Conclusie	69
6 Aanbevelingen	72
6.1 Beperkingen.....	72
6.2 Aanbeveling voor vervolgonderzoek.....	73
Literatuurlijst.....	75
Bijlagen	79
Bijlage 1 Big 6 stappenplan	79
Bijlage 2 Zoekstrategie	81
Bijlage 3 Voorwaarden voor Risicogestuurd Werken.....	85
Bijlage 4 Interviewgide	86
Bijlage 5 Uitwerking interviews	89
Bijlage 6 Analyseresultaat Atlas.ti.....	121
Bijlage 7 Focusgroep evaluatie.....	205

Lijst met tabellen.....	212
Lijst met figuren	212

Samenvatting

Het Ministerie van Defensie gaat door middel van een groot programma haar generieke IT-infrastructuur vervangen. De ontwikkelingen in de markt op IT-gebied gaan razendsnel en Defensie verwacht niet snel genoeg daarop te kunnen anticiperen zonder de kennis en ervaring vanuit de markt. Het IT-programma wordt daarom uitgevoerd met een marktpartij, een Publiek-Private-Samenwerking. Veel IT-projecten van de overheid zijn mislukt, sterk uit de tijd gelopen of zijn een stuk duurder uitgekapt. Om die situatie te voorkomen heeft de overheid door het Bureau ICT-toetsing dit IT-programma laten beoordelen. Een van de aanbevelingen vanuit dat onderzoek om de slaagkans van het IT-programma te vergroten is het inbedden van risicomanagement tot op het hoogste niveau.

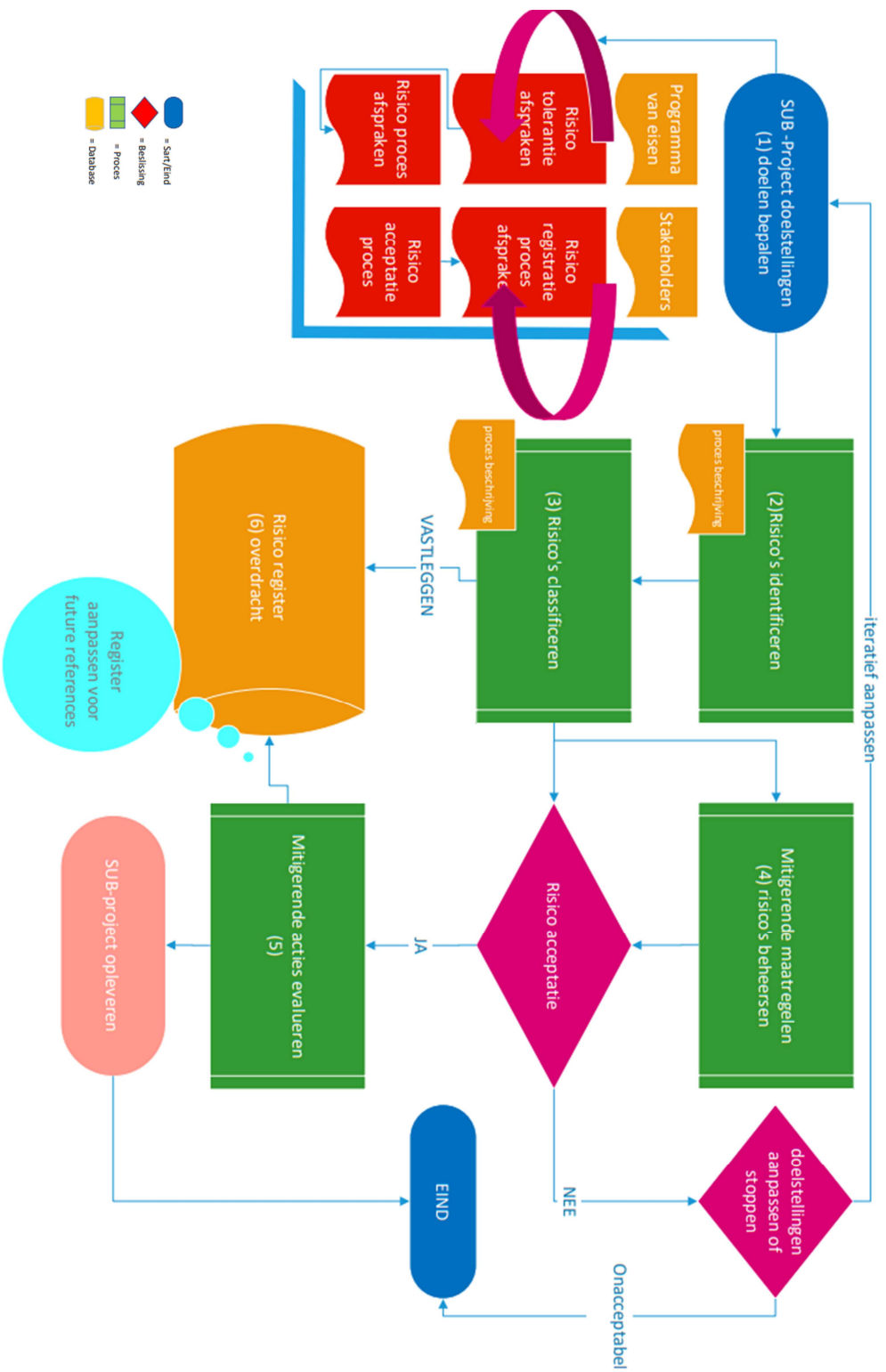
Het doel van dit onderzoek is om te bepalen welke risicomanagement methode binnen de context van het IT-programma en de Publiek-Private-Samenwerking past. Onderzoek uitgevoerd bij de Directoraat-Generaal Politie toonde aan gezien de politieke- en maatschappelijke-druk die er op de Politieorganisatie de standaard Risicogestuurd Werken aansluit. De politieorganisatie heeft overeenkomsten met het Ministerie van Defensie. Daarom is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: In hoeverre is Risicogestuurd Werken de geschikte risicomanagementmethode om toe te passen binnen het IT-programma van Defensie dat via Publiek-Private-Samenwerking wordt uitgevoerd?

Daarnaast onderzoeken op welke manier de risicomanagementstandaard eventueel aangepast en/of gemodificeerd kan worden om binnen deze Defensieorganisatie toepasbaar te zijn. Is het een kwestie van: *one size fits all* of moet er nog *getweakt* worden? Dit onderzoek maakt gebruik van een wetenschappelijke literatuurstudie, het bestuderen van interne documentatie, het afnemen individuele interviews en focusgroep gesprekken om antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

Het resultaat van dit onderzoek is een ontwerp voor risicomanagement genaamd: "Risicogestuurd Werken 2.0". Dat ontwerp is een modificatie, een verrijking van het bestaande Risicogestuurd Werken concept van Martin van Staveren (2017). Het legt expliciet de focus op een zestal essentiële brondocumenten én het inbedden van cruciale beslismomenten. Dit ontwerp is meerdere malen geëvalueerd en zodoende op de perceptie en behoefte van de eindgebruikers afgestemd. Het ontwerp zorgt voor de professionalisering van risicomanagement, de sleutelfactor als het gaat om het behalen van projectdoelstellingen.

De conclusie is dat de Risicogestuurd Werken standaard geschikt is voor het IT-programma. Het ontwerp Risicogestuurd Werken 2.0 draagt o.a. bij aan de bewustwording over de onzekerheden van het IT-programma en aan de vergroting van de veerkracht van het gehele IT-programma. Het definitieve ontwerp kan worden ingezet voor een eenduidige toepassing van risicomanagement binnen het gehele IT-programma. Waardoor de effecten van onzekerheden op de doelstellingen als vanzelfsprekend leidend zijn en Nederland een stap dichterbij is bij een veilige IT-infrastructuur in

oorlogs- en vreedstijd. Op de volgende pagina is het resultaat van het ontwerp te zien. Eventueel vervolgonderzoek kan gaan over de implementatievoorwaarden aan risicomanagement.



Noot: eigen afbeelding

1. Inleiding

“Het Ministerie van Defensie staat voor vrede en veiligheid, in Nederland en daarbuiten. De krijgsmacht levert een bijdrage aan de stabiliteit en vrijheid in de wereld” (Rijksoverheid, z.d.). Digitale systemen spelen een steeds grotere rol bij het verkrijgen van inlichtingen, militair optreden en het waarborgen van onze veiligheid. Een cyberaanval kan grote gevolgen hebben, zowel politiek, militair als economisch op deze schaal. “Cyber is inmiddels een volwaardig domein binnen het militair optreden” (MIVD, 2019). De Nederlandse krijgsmacht moet ten alle tijden kunnen vertrouwen op haar IT-infrastructuur bij het optreden in oorlogs-en vreedestijd. Beschikbare en betrouwbare digitale systemen en mensenlevens zijn steeds meer met elkaar verbonden. Omdat er steeds meer IT-middelen nodig zijn voor de communicatie en IT-middelen ingebouwd worden in moderne wapensystemen. De recente ontwikkelingen aan de grens van Oekraïne geven aan hoe belangrijk het is om de veiligheid, robuustheid en beschikbaarheid van de IT-infrastructuur op het hoogste niveau te hebben.

Het Ministerie van Defensie gaat de IT-infrastructuur vervangen door middel van een Information Technology (IT) programma. Het IT-programma is omvangrijk, het bestaat uit meer dan 40 deelprojecten. Het doel van het IT-programma is dat de IT-infrastructuur op het niveau komt dat nodig is om ook in de toekomst veilige en betrouwbare IT-infrastructuur te waarborgen voor de Nederlandse krijgsmacht. De IT-infrastructuur bestaat uit datacenters, netwerken, werkplekken en voorzieningen voor beheer en beveiliging. Het is een van de grootste en complexste IT-programma's in de geschiedenis van het Ministerie van Defensie. Het programmaresultaat moet een robuust, geavanceerde IT-infrastructuur opleveren die van de Nederlandse krijgsmacht een hoogwaardige, informatiegestuurde veilige organisatie moet maken.

De wijze waarop Defensie het IT-programma gaat uitvoeren is een Publiek-Private-Samenwerking (hierna PPS genoemd). Een PPS tussen het Ministerie van Defensie als de opdrachtgever (de overheid) en een marktpartij als zijnde de private sector (de markt). De reden om het IT-programma met de markt samen uit te voeren is het gevolg op de ontwikkelde visie op IT uit 2015. Defensie concludeerde in 2015 dat ze de markt nodig heeft om de IT-infrastructuur te vernieuwen. Omdat de ontwikkeling in de markt op IT-gebied en cyber razendsnel gaat en Defensie verwacht daarop niet snel genoeg te kunnen anticiperen zonder de kennis en ervaring vanuit de markt. Het grote en complexe IT-programma, met naar verwachting een looptijd van minimaal 10 jaar, wordt via een PPS-constructie opgepakt.

Het is algemeen bekend dat de overheid en complexe IT-projecten niet goed samengaan. Overheden staan bekend om falende IT-projecten die slecht beheerst worden. Dit heeft diverse keren breed uitgemeten in diverse media gestaan. Enkele voorbeelden hiervan zijn de langdurende SAP-implementatie van Defensie, het elektronisch patiëntendossier en de invoering van de OV-chipkaart. Daarnaast bestaat er veel onderzoek over de gekozen uitvoeringsvorm, de PPS constructie. Met name onderzoeken naar de risico's in PPS projecten. Veel onderzoekers

identificeerden daarbij significante risicofactoren bij de manier van PPS-projectuitvoering vanwege onder andere de tegenstrijdige belangen van beide partijen (Love, Liu, Matthews, Sing, & Smith, 2015; Osei-Kyei & Chan, 2015).

De Tweede Kamer heeft al meerdere onderzoeken opgestart om mogelijke miljarden verspillingen te onderzoeken bij IT-projecten van de overheid. Om die reden is het Bureau ICT-toetsing (BIT) in 2015 opgericht. Het BIT is een adviesorgaan dat I(C)T-projecten bij de overheid toetst op risico's en slaagkans, en geeft adviezen rechtstreeks aan de verantwoordelijke bewindspersoon of de Eerste of Tweede Kamer om de projecten te verbeteren (BIT, 2020). De overheid ontving in mei 2016, april 2018 en juni 2019 negatieve BIT-adviesrapporten over het IT-programma van Defensie. In oktober 2020 verscheen een BIT-adviesrapport waarbij er, onder voorbehoud van strikte aanbevelingen, een positief advies gegeven werd voor de uitvoering. Omdat men toen tevreden was over de mate waarop het IT-programma de eerdere adviezen heeft opgevolgd. Een van de cruciale openstaande aanbeveling uit het laatste rapport, is het inbedden van een risicomanagementproces tot op het hoogste hiërarchische niveau. Om de risico's van dit complexe IT-Programma beheersbaar te maken. Het BIT rapport (2020) beschrijft dan ook dat Defensie een risicomanagementsysteem moet opzetten dat niet alleen de uitvoering van het IT-programma afdekt, maar ook de wisselwerking met alle andere activiteiten binnen Defensie. Op het hoogste niveau moet het stuurorgaan deze risico's gaan managen (BIT, 2020).

Het is evident dat het risicomanagementproces van dit IT-programma vraagt om een kwaliteitsverbetering. Omdat IT-projecten van de overheid onder een vergrootglas liggen door slechte resultaten uit het verleden en door de gekozen, mogelijk risicovolle PPS. Het risicomanagementsysteem moet bijdragen aan de programmadoestellingen, zodat de resultaten vanuit dit IT-programma zorgt voor de digitale gereedheid van Defensie. Het is in ieders belang dat het IT-programma zijn doelstellingen haalt. Het is belangrijk dat het risicomanagementsysteem een meewerkende factor is voor het IT-programma, in tegenstelling tot wat tot nu toe is gebleken bij dergelijke overheidsprojecten. Dus dit IT-programma heeft risicomanagement nodig omdat het een PPS betreft en het een IT-programma van de overheid is waarvan BIT heeft gesteld dat het een van de voorwaarden is om falen te voorkomen.

Eerder onderzoek, door van der Molen (2015) bij de Directoraat-Generaal Politie, toonde aan dat gezien de VUCA-wereld¹ en de politieke- en maatschappelijke-druk die er op de Politieorganisatie staat het van groot belang is dat risicomanagement aansluit op de dynamiek van de organisatie. Het onderzoek stelt dat afhankelijk van de complexiteit, ambiguïteit en onzekerheid waarin een organisatie zich beweegt, er andere strategieën nodig zijn dan traditioneel risicomanagement voor succesvol risicomanagement. De politieorganisatie heeft overeenkomsten met de Defensieorganisatie. Dat onderzoek bij de Politie is aanleiding geweest om te gaan onderzoeken of de daarin aanbevolen standaard Risicogestuurd Werken, ook aansluit op het IT-programma van Defensie. Risicogestuurd Werken is het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen in werkprocessen (van Staveren, 2017, p.79). De 6 generieke stappen die van Staveren benoemd zijn:

¹ Deze afkorting staat voor volatiliteit of beweeglijkheid, uncertainty of onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (van Staveren, 2009)

(1) doelen bepalen, (2) risico's identificeren, (3) risico's classificeren, (4) risico's beheersen, (5) risicobeheersmaatregelen evalueren en (6) overdracht risicodossier oftewel de risicorapportage (van Staveren, 2009). De scope van dit onderzoek zijn dus niet de risico's van een PPS, maar de wijze waarop risicomanagement wordt toegepast binnen een PPS. In dit onderzoek wordt daarom onderzocht in hoeverre de Risicogestuurd Werken standaard een geschikte methode is voor het IT-programma van het Ministerie van Defensie.

1.1 Onderzoeksdoel en hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen of de beoogde risicomanagementstandaard aansluit op het IT-programma van Defensie. Het concept Risicogestuurd Werken, is de standaard waarvan verondersteld wordt dat dit mogelijk aansluit op het IT-programma. Traditioneel risicomanagement legt zoals het Tayloriaanse scientific management meer de nadruk op planning, controle, beheersbaarheid en systemen en wekt daarmee de illusie van maakbaarheid van organisaties. Risicogestuurd Werken legt meer nadruk op mens, cultuur, flexibiliteit, leren, aanpassingsvermogen en de realiteit van begrensde maakbaarheid van organisaties. Dat is de reden om het mogelijke effect van Risicogestuurd Werken voor het IT-programma te onderzoeken. Risicogestuurd Werken tilt traditioneel risicomanagement naar het volgende volwassenheidsniveau en kan daarmee mogelijke zorgen voor betere programmaresultaten. De hoofdvraag die onderzocht wordt luidt:

- In hoeverre is Risicogestuurd Werken de geschikte risicomanagementmethode om toe te passen binnen het IT-programma van Defensie dat via Publiek-Private-Samenwerking wordt uitgevoerd?

1.1.1 Deelvragen

De deelvragen ontrafelen de hoofdvraag waarbij elke deelvraag een afzonderlijke bijdrage levert aan het antwoord op de onderzoeksvraag. Dit leidt tot de volgende deelvragen:

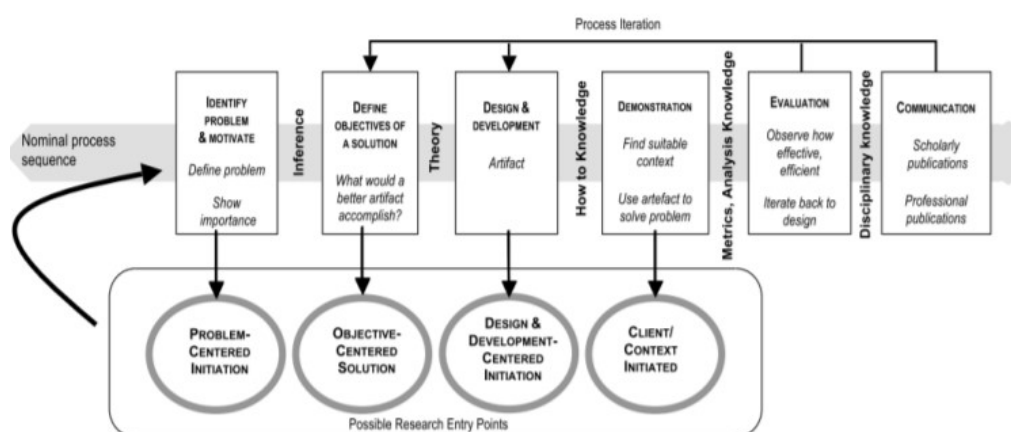
- 1) Op welke manier wordt risicomanagement toegepast binnen IT- en PPS-projecten volgens de wetenschappelijke literatuur?
- 2) Hoe wordt risicomanagement toegepast binnen het IT-programma?
- 3) Op welke manier kan Risicogestuurd Werken worden toegepast op het IT-programma?
- 4) Wat is de perceptie van de gebruikersgroep om Risicogestuurd Werken als risicomanagement standaard integraal te gebruiken op het IT-programma?

2. Methode

Dit is een kwalitatief onderzoek. Dat is terug te vinden op het domein van de vraagstelling, het gehanteerde onderzoeksdesign, de gebruikte dataverzamelmethode, de manier van analyseren en de output die het onderzoek uiteindelijk oplevert (Mortelmans, 2013). “Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn uitermate geschikt om mensen, groepen, organisaties en maatschappijen te onderzoeken” (van Aken & Berendsen, 2018 p.153). Vanwege de aard van de doelstelling, het verkrijgen van inzicht met betrekking tot toepassing van Risicogestuurd Werken, wordt de kwalitatieve onderzoek aanpak gehanteerd. Kwalitatief onderzoek wordt toegepast om de onderzoeker te vertellen hoe (proces) en waarom (betekenis) dingen voorkomen zoals ze zijn (Schindler, 2019, p.124). Dus het uitzoeken hoe en waarom bepaalde zaken georganiseerd zijn zoals ze zijn, en wat de behoefte is om het anders, dan wel beter te organiseren.

De Design Science Research Methodology for Information Systems benadering van Peffers, Tuunanen, Rothenberger en Chatterjee (2007) is de toegepaste onderzoeksmethode. Zie figuur 1 voor een overzicht van de stappen binnen deze methode. De Design Science Research Methodology for Information Systems methodologie, kent zes stappen: Identificeren probleem & motiveren, definiëren doelstellingen van een oplossing, ontwerp & ontwikkeling, demonstratie, evaluatie, en communicatie (Peffers et al, 2007). Het proces is zo ingericht dat het iteratief toegepast kan worden, oftewel, zodra de onderzoeker denkt een oplossing te hebben gevonden voor een probleem, dan kan deze oplossing worden getoetst en geëvalueerd om vervolgens weer een aanpassing te doen aan het ontwerp of concept. Dat proces kan zich blijven herhalen tot het opgelost is of voldoet (Peffers et al., 2007).

Figuur 1 Design Science Research Methodology for Information Systems



Noot. Overgenomen uit “A design science research methodology for information systems research”, door Peffers et al., 2007, *Journal of management information systems*, 24 (3), 45-77. (<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>)

Alle aspecten van de methode zijn in dit onderzoek aan bod gekomen. In de onderstaande tabel 1, is weergegeven welke stap op welke manier terug is gekomen in dit onderzoek.

Tabel 1

De stappen in dit onderzoek toegelicht

Stap DSRM	Onderzocht binnen	Wat
<i>Identify problem & motivate</i>	Deelvraag 1	Probleembeschrijving en motivatie voor het uitvoeren van het onderzoek vanuit de opdrachtgevers.
<i>Define objectives of a solutions</i>	Deelvraag 1,2 en 3	Literatuurstudie, bestuderen van interne documenten. Gesprek met projectleden en programmaleden. Afnemen van individuele interviews.
<i>Design & development</i>	Deelvraag 3 en 4	Opstellen van doelstellingen en (her)ontwerpen van de methode.
<i>Demonstration & Evaluation.</i>	Deelvraag 4	Focusgroep, met de experts de aanbevolen wijze van RM besproken en geëvalueerd op de toepasbaarheid.
<i>Communication</i>	Deelvraag 4	Het publiceren van het onderzoeksrapport en overdragen aan de opdrachtgevers.

Om de tweede stap: *Define objectives of a solution*, uit te voeren en het vinden van de geschikte literatuur niet op het toeval te laten berusten, reproduceerbaar te maken en methodisch aan te pakken is er gekozen om een veelgebruikte standaard te gebruiken. Deze standaard is ontwikkeld door Eisenberg en Berkowitz (1990) en heet het Big6 stappenplan. Het Big6 stappenplan is een procesmodel van zes stappen om een informatieprobleem aan te pakken. Voor een meer gedetailleerde uitwerking van de zes stappen zie bijlage 1. Om vanuit de wetenschappelijke literatuur de deelvragen te beantwoorden is er op deze systematische wijze literatuuronderzoek gedaan in de databanken Scopus, Web of Science en Google Scholar. Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen zowel in het Nederlands en Engels zoals: Riscicomagement, PPS, (PPP), DBFM en DBFMO. Vervolgens zijn deze zoektermen gecombineerd met de Booleaanse

zoektermen “OR” en “AND” om artikelen te vinden die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De gevonden artikelen die dateren vanaf 2001 zijn samengevoegd en gescreend op dubbele artikelen. Dit resulteerde in een eindresultaat van totaal 147 unieke artikelen. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de gebruikte zoekstring. Om tot een selectie van deze artikelen te komen zijn er in- en exclusiecriteria gebruikt. De overgebleven artikelen zijn systematisch gescreend waarbij gekeken is of de titel aansloot bij de onderzoeksdoelstelling. Indien de titel leek aan te sluiten bij het onderwerp is de abstract gelezen. Na deze screening zijn er 32 artikelen overgebleven die gebruikt zijn bij dit onderzoek. Na selectie van de artikelen zijn er een aantal statistische basisgegevens verzameld, zoals het jaar van publicatie, het land van analyse, tijdschrifttitels, citaties per auteur, en de belangrijkste theorieën die gebruikt zijn om PPS te bestuderen. De geselecteerde artikelen zijn gelezen, inclusief de doelstellingen van het onderzoek, het raamwerk, de methode, de resultaten en de conclusies. De literatuurstudie is blijkens het voorgaande op gestructureerde wijze aangepakt.

De fases *demonstration* en *evaluation* (tabel 1) zijn gecombineerd uitgevoerd. Waarbij het ontwerp voor risicomanagement voor het IT-programma besproken is met een focusgroep en gericht feedback is gevraagd op de beperkingen en mogelijkheden. Bij het bespreken van dit ontwerp zijn de voorwaarden aan risicomanagement (van Staveren, 2017) zie bijlage 3 als leidraad gehanteerd. Het doel was het ontwerp te demonstreren en te toetsen op bruikbaarheid. Om vanuit daar aanpassingen te doen aan het ontwerp. Dit is meegenomen in de uitwerkingen in dit onderzoek. Het combineren had als voordeel dat er minder tijd gevraagd werd van de respondenten en veel data in een keer ontvangen werd.

Er is gekozen voor een focusgroep, met representatie vanuit Defensie en de marktpartij als startpunt voor het afnemen van individuele interviews. Het voordeel van het gebruik van focusgroepen is dat het meer inzicht geeft in verschillen en overeenkomsten als het gaat om de meningen of zienswijze van groepsleden (van Aken & Berends, 2018). Een veel genoemd nadeel van het inzetten van focusgroepen is dat groepsleden mogelijk meer geremd zijn in hun uitingen en daardoor eerder geneigd zijn onder de druk van een groep mee te praten. Een efficiënte dataverzamelingstechniek om kwalitatieve gegevens te verkrijgen is het groepsinterview. “Een belangrijk uitgangspunt bij focusinterview is dat mensen met gemeenschappelijke interesses of dezelfde ervaringen, eerder bereid zijn hun opvattingen naar voren te brengen en persoonlijke informatie te geven” (Migchelbrink, 2007, p.216). Door een focusgroep te gebruiken kon er in relatief korte tijd een grotere groep hun mening en ervaring delen. Het voordeel ervan was dat er ruimte was voor discussie en het nieuwe inzichten naar voren bracht. Tevens kon de voorgestelde aanpak voor risicomanagement meteen beoordeeld worden door de groep en aanbevelingen gedaan worden op de toepasbaarheid en (on)mogelijkheden die de aanpak biedt. Daarmee is er aandacht besteedt aan het vergroten van de betrouwbaarheid van de vergaarde data.

Er is gekozen vanwege de beperking van een focusgroep, om naast de data en inzichten die de focusgroep opleverde ook gebruik te maken van individuele interviews. Tijdens de individuele interviews kan hetgeen dat vanuit de literatuurstudie en gesprekken met de focusgroep

richtinggevend is geweest, getoetst worden. Dit draagt direct bij aan de betrouwbaarheid en de construct validiteit, oftewel “meet het instrument datgeen dat het onderzoek nodig heeft?” (van Aken & Berends, 2018).

Het doel van de interviews is het bevragen van de gewenste situatie aan experts en het verkrijgen van inzicht op het onderwerp binnen het IT-Programma. Door te interviewen was het mogelijk om in kaart te brengen hoe het risicomanagement daadwerkelijk tot uiting komt en waar de beperkingen zitten van de huidige toepassing. Het geeft inzicht in de behoefte van de programma en projectleden en daarmee het mogelijke verschil tussen de theorie en de praktijk. De vragen zijn gericht op het verkrijgen van informatie over de manier waarop de partijen de risico's hebben geanalyseerd, de methode waarop deze risicoanalyse is uitgevoerd en uiteindelijk de manier waarop daar door de partijen onderling over is onderhandeld of is gesproken en hoe de gekwantificeerde risico's uiteindelijk zijn gealloceerd binnen de samenwerking. Met het verdiepen op die onderwerpen in de individuele interviews kan de betrouwbaarheid van de data extra worden getoetst. Om betrouwbare en voldoende data te verzamelen bestaat de respondentengroep uit Defensiemedewerkers en medewerkers van de marktpartij.

De uitgewerkte interviewverslagen zijn, zoals het bij het kwalitatief onderzoek past, het uitgangspunt van de analyse. Bij de analyse van de kwalitatieve gegevens is de gefundeerde theoriebenadering zoals Baarda (2009) deze beschrijft de leidraad geweest. De benadering van Baarda (2009), beschrijft 3 codering fases om zodoende van veel data te filteren naar de antwoorden op de onderzoeksvraag.

- Open coderen: Het toekennen van steekwoorden aan delen van een tekst.
- Axiaal coderen: Het vergelijken van delen tekst met dezelfde code op verschillen en overeenkomsten.
- Selectief coderen: Het vinden van centrale begrippen

Door toepassing van deze methode op data komt de data op een hoger abstractieniveau. Als bijlage zijn toegevoegd om de hoofdtekst te ondersteunen: de interviewgide die is gebruikt bij afname van alle interviews (bijlage 4) de uitgewerkte interviews (bijlage 5) en de resultaten vanuit de analyse in *Atlas.ti* (bijlage 6)

2.1 Bespreking van de gebruikte literatuur

De wetenschappelijke literatuur over risicomanagement bij PPS, gaat met name uit van de lange termijn infrastructuur contracten. Cui, Liu, Hope & Wang (2018) hebben ook aangetoond met hun onderzoek dat binnen PPS gerelateerde onderzoeken, dat er met name onderzoek gedaan wordt bij PPS in bouw- en wegeninfrastructuurprojecten ten opzichte van andere mogelijke PPS-onderwerpen. Het merendeel van de onderzoeken die gepubliceerd zijn gaan daarom ook over

Design Build-Finance-Maintain (DBFM) projecten of Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO) projecten. Dat zijn namelijk termen die gebruikt worden om aan te duiden welke elementen er van een project door een marktpartij uitgevoerd worden. De nadruk ligt bij deze onderzoeken met name op de financiële risico's van projecten vanuit het perspectief van de marktpartij. Ook is er veel gevonden over de risico's van het uitlopen van projecten of onvrede over het eindresultaat bij de opdracht gevende partij. Osei-Kyei & Chan (2015) hebben onderzoek gedaan naar studies over kritische succesfactoren sinds de populariteit van PPS in 1990 toenam tot aan met 2013. Het meest opvallende uit dat onderzoek zijn de geïdentificeerde kritische succesfactoren. Die factoren zijn: Een goede formele risicospreiding en -deling, een gezond privaat consortium, politieke steun voor het project en het hebben van steun vanuit de maatschappij en een transparante aanbesteding.

Loosemore en Cheung (2015) hebben onderzocht wat het effect is van het concept Systeem Denken als oplossing voor het omgaan met onzekerheden bij complexe PPS projecten. Het onderzoek toont aan dat de complexiteit van projecten van PPS er juist voor zorgt dat risico's kunnen ontstaan en zich op onvoorspelbare en soms catastrofale manieren kunnen ontwikkelen en verspreiden. De resultaten tonen aan dat er te veel barrières zijn voor de toepassing van Systeem Denken. Dat zijn de belangenconflicten binnen de PPS-projecten, te scherpe contracten waardoor er geen ruimte meer is voor gesprek. Maar ook de weerstand tegen de verandering en het gebrek aan tijd en middelen en een onbekende risicodeling. Het onderzoek toont dus aan dat Systeem Denken geen oplossing is voor het risicomanagement bij een PPS project.

Er is daarnaast onderzoek verricht naar de motieven om een PPS te hanteren bij projecten. Veelal is het argument hiervoor kostenbesparing, het gebrek aan kennis of het spreiden van de risico's. Het toekomstige verwachte gebrek aan kennis is voor Defensie de argumentatie geweest. Zoals te lezen was in de inleiding. De ontwikkelingen in de IT-branche gaan razendsnel en Defensie ziet de samenwerking met de markt als oplossing.

Volgens Canoy, Janssen & Vollaard (2001) zijn er kansen en risico's die inherent zijn aan PPS projecten. Een risico die ze benoemen is het risico van strategisch gedrag bij de informatie-uitwisseling in de plannings- en oriëntatiefase. Met strategisch gedrag wordt bedoeld dat men opzettelijk gedrag inzet om daar later bijvoorbeeld financieel gewin uit te halen. Een ander risico is het niet bereiken van een gelijkwaardige onderhandelingspositie of het tonen van niet-coöperatief gedrag in de realisatiefase. De kansen inherent aan PPS zijn volgens dat onderzoek dat je een betere plankwaliteit bereikt door vroegtijdige informatie-uitwisseling. Daarmee wordt bedoeld dat er ook sprake kan zijn van openheid en transparantie waardoor je taken en activiteiten juist wel beter kan plannen. Om dat te bereiken is er een goede vertrouwensrelatie nodig tussen beide partijen. Een andere kans die benoemd wordt is dat er een hoger rendement van projectonderdelen mogelijk is door uitruil van prestaties en besparing op de uitvoeringskosten. Dat komt dan door een betere risicoverdeling. Een PPS zorgt volgens dat onderzoek ook voor een grotere betrokkenheid (commitment) van de beide partijen. De uitdaging van een PPS is dan ook ervoor te zorgen dat er voldoende mogelijkheden zijn om *niet*-coöperatief gedrag tijdig te herkennen en te vermijden. Niet-

coöperatief gedrag kan zowel bij de private partij als van de overheid voorkomen. Beide zijn belangrijk, omdat de overheid net zo goed als private partijen zit met onzekerheid over het gedrag van andere partijen. Die onzekerheid betekent een extra risico binnen het IT-programma.

De wetenschappelijke literatuur over falende en succesvolle IT-projecten gaan met name over de wijze waarop het project gemanaged is. Hieruit blijkt dat risicomanagement een van de sleutel factoren is bij de succesvolle projecten (Kohr, 2007). Binnen dat onderzoek lag de focus op de klanttevredenheid van IT-projecten. Omdat het volgens hen iets zegt over alle facetten van een projectoplevering. Kohr (2007) stelt dat het cyclisch uitvoeren van risicomanagement tot de grootste tevredenheid leidt. Wanneer risico's expliciete aandacht krijgen tijdens de start, maar vooral ook tijdens de uitvoering van projecten, vergroot dit de slagingskans van het project. Kohr (2007) beschrijft dat de winst te behalen is in de wijze waarop er naar risico's gekeken moet worden, het moet meer risicobeheersing worden en niet risicomijding.

Recente publicaties over PPS en risicomanagement gaan met name over de versnelde samenwerking tussen de overheid en marktpartijen tijdens de COVID19 pandemie. Park en Chung (2021) beschrijven dat, de eerste pandemie in 2015 in Zuid-Korea van het Middle East Respiratory Syndrome (MERS) virus ertoe geleid heeft dat rampen kunnen leiden tot versnelde innovatie. Er is tijdens de eerste pandemie veel misgegaan op het gebied van risicobeheersing en de rampenbestrijding. Er waren tijdens de eerste pandemie namelijk geen afspraken en er bestonden geen samenwerkingscontracten met de markt en overheid. Die geleerde lessen zijn allemaal geëvalueerd. Dat heeft ertoe geleid dat het beleid met betrekking tot risicomanagement is aangepast en heeft gezorgd voor samenwerking met de markt. Zuid-Korea was daardoor beter voorbereid op een volgende pandemie. Zij constateerden ook een toename in het vertrouwen vanuit de maatschappij in PPS projecten. Net als bij Osei-Kyei & Chan (2015) staat in dit onderzoek beschreven dat politieke steun, het vertrouwen vanuit de maatschappij en de uitvoering van risicomanagement weer de kritische sleutelfactoren waren het project tot een goed resultaat te leiden.

2.2 Theoretisch kader

Deze paragraaf beschrijft de theorieën, ideeën en modellen waarvan kennis is genomen met betrekking tot het onderwerp. Het kadert hiermee het onderzoek in en laat zien welke keuzes er zijn gemaakt. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek volgt een opsomming van begrippen waarvan het belangrijk is dat er een eenduidige betekenis gehanteerd wordt binnen het kader van dit onderzoek. Deze theorie is de basis voor het ontwerp van de oplossing voor de probleemstelling, hierdoor wordt de oplossing niet intuïtief ontworpen maar met behulp van theorie.

Risicomanagement: Er zijn verschillende definities om risicomanagement uit te leggen te vinden. Deze lijst is een beperkt overzicht van wat er allemaal te vinden is. De definitie die NEN in de ISO

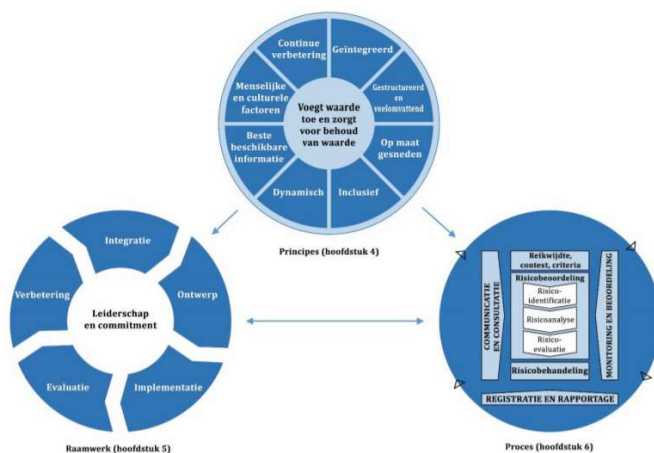
31000 (2019, p.6) beschrijft is 'gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's'. Van de Waal (2019 p.15) stelt: 'Risicomanagement is het proces waarmee wordt geprobeerd de onzekerheid rond het behalen van doelstellingen te managen. Dit proces heeft als doel om ervoor te zorgen dat deze doelstellingen worden bereikt'. Hopkin, (2018) beschrijft risicomanagement als het in kaart brengen, afwegen en kwantificeren van risico's waarna je mitigerende acties (laat) uitvoeren en deze monitort. Kaplan en Mikes (2012) beschrijven dat risicomanagement te maken heeft met een drie niveaus. (1) De te voorkomen risico's (interne risico's), (2) strategische risico's en (3) externe risico's. Gehner (2008) heeft voor risicomanagement deze definitie: Het identificeren en analyseren van risico's, het formuleren van de risicospons, het implementeren van beheersmaatregelen en het monitoren van de risico's'. Binnen dit onderzoek wordt uitgegaan van deze definitie: Risicomanagement is doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en continu omgaan met risico's (van Staveren, 2017, p.60).

Integraal risicomanagement is risicobeheersing met als uitgangspunt dat alle risico's en strategieën in hun samenhang beoordeeld worden. Risicomanagement moet dan gekoppeld zijn aan de strategie met daarbij het risicoprofiel en de risicobereidheid van een project of organisatie. De risico's moeten op een geaccepteerd niveau worden gebracht en gehouden, rekening houdend met de doelstellingen van de organisatie. Dit betekent dus niet dat alleen de minst risicovolle activiteiten worden uitgevoerd. Het is een afweging van factoren (Bunte & van Asseldonk, 2005).

Het concept **Risicogestuurd Werken** is het resultaat van het proefschrift Risk, innovation & change (van Staveren, 2009). Zoals al eerder beschreven is Risicogestuurd Werken het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen in werkprocessen (van Staveren, 2017, p.79). De 6 generieke stappen die van Staveren benoemd zijn: (1) doelen bepalen, (2) risico's identificeren, (3) risico's classificeren, (4) risico's beheersen, (5) risicobeheersmaatregelen evalueren en (6) overdracht risicodossier oftewel de risicorapportage (van Staveren, 2009).

De ISO31000, gaat uit van drie elementen. Deze drie elementen zijn: de principes, het raamwerk en het proces die te zien zijn in afbeelding 1. Die elementen kunnen al geheel of gedeeltelijk bij organisaties aanwezig zijn om de risico's te managen, maar toch kan het nodig zijn ze aan te passen, te verbeteren om het managen van risico's doelmatiger, doeltreffend en consistent te maken (NEN, 2019).

Figuur 2 *Principes, het raamwerk en het proces*



Noot. Overgenomen uit "NEN-ISO 31000+C11". Door NEN, 2019, p.5 (<https://connect.nen.nl/standard/openpdf/?artfile=3621156&RNR=3621156&token=e1105fa2-b5f4-44ca-8b46-92920f1ee659&type=pdf#pagemode=bookmarks>)

Onzekerheid is onvolledige zekerheid die wordt veroorzaakt door onvermijdelijke variatie en/of gebrek aan informatie (van Staveren, 2017, p.40)

Risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen (van Staveren, 2017, p.47)

Risicoperceptie is de unieke wijze waarop een persoon een risico ziet (van Staveren, 2017, p.53)

Enterprise Risk Management en **Traditioneel risicomanagement** omvat in beginsel het beheer van alle risico's van een organisatie, terwijl het 'traditionele' risicomanagement zich voornamelijk richtte op de verzekerbare risico's. Enterprise Risk Management zou dus kunnen worden beschouwd als een verbreding die zowel het traditionele risicomanagement in zich opneemt als ook andere risicogebieden (Claes, Janićijević & Lengkeek, 2001, p.21). Conventioneel risicomanagement heeft onder andere als nadeel dat er met risicogetallen wordt gewerkt. Het wel bekende kans x gevolg. Daarbij is het gevaar dat een kleine kans met een groot gevolg hetzelfde getal oplevert als een grote kans en een klein gevolg (van Staveren, 2017, p.52). Dit geeft de schijn van objectiviteit.

Risicoallocatie is het toedelen van de verantwoordelijkheid voor een risico aan een contractspartij. Met de risicoallocatie wordt in belangrijke mate het contract tussen opdrachtgever en de uitvoerende marktpartij ingekleurd. Naast de verantwoordelijkheidsverdeling, de prijs, is de risicoverdeling de meest sturende variabele van een contract (Ommen, 2009).

Er zijn in de loop der jaren meerdere risicomanagement modellen ontworpen. Hopkin (2018) beschrijft dat er sinds het begin, in 1995 van het ontstaan van risicomanagementmodellen en

standaarden, diverse doorontwikkelingen zijn geweest. Met name Canada, Japan, Verenigd Koninkrijk, en de Verenigde Staten hebben hier een bijdrage aan geleverd. Over het algemeen verschillen de risicomanagement modellen niet veel qua aanpak.

Het is zoals gezegd, sterk organisatie en doelstelling afhankelijk welke aanpak de meest geschikte is. Hieronder volgt een opsomming en korte uitleg van de meest gangbare internationale risicomanagement modellen volgens Hopkin (2018) en volgens 't Hart (z.d.), die tijdens het vooronderzoek bekeken zijn als mogelijke bijdrage en input voor de oplossingsrichting. Hopkin (2018) beschrijft dat de Australische Standaard de AS 4360 uit 2004 de meest bekende was, maar ten gunste van de ISO 31000 is teruggetrokken. PRINCE2 en RISMAN, COBIT en VAL-iT zijn ook expliciet benoemd omdat ze gericht zijn op IT-programmarisico en of specifiek op IT-omgevingen. 't Hart geeft op zijn website een overzicht van de tien modellen en standaarden die je moet kennen op het gebied van risicomanagement.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is het risicomanagement model ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Het is een risicomanagement model op basis van een 20-tal principes. Dit model is sinds de ontwikkeling een aantal keer geactualiseerd. Het staat bekend om de kubusvorm die COSO ERM visueel samenvat.

RISMAN is een methodiek die vooral binnen de infrastructurele en projecten wereld bekend is. De RISMAN-methode is een methode voor risicomanagement die van oorsprong is ontwikkeld voor projecten. Na een initiële risicoanalyse is de RISMAN-methode een cyclisch proces die gelijkenis vertoont met de kwaliteitscirkel van Deming: Dit model richt zich echt op het uitvoeren van een risicoanalyse (van den Bunt & van Kinderen & Well-Stam, 2013)

De Nederlandse Corporate Governance Code richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en geeft een richtsnoer voor effectieve samenwerking en bestuur. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van checks and balances binnen Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/aandeelhouders (Monitoring Commissie, 2016)

De Baseline Informatiebeveiliging Overheid (**BIO**) is een baseline voor het lijnmanagement om te ondersteunen bij het nemen van verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging. Risicomanagement wordt met de BIO vereenvoudigd. In de BIO zijn op basis van de generieke schades en dreigingen voor de overheid standaard basisbeveiligingsniveaus (BBN's) gedefinieerd met bijbehorende beveiligingseisen die moeten worden ingevuld (BIO-Overheid.nl, 2020).

Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT). COBIT is een framework voor de interne beheersing van informatie gerelateerde processen. Het is in 1992 ontwikkeld door

ISACA (Information Systems Audit and Control Association) en ITGI (IT Governance Institute) en komt uit de beveiligings- en IT-audit kant. COBIT helpt bedrijven omdat het een organisatie in staat stelt aan te tonen dat voldaan wordt aan de regelgeving zoals die door bijvoorbeeld Sarbanes-Oxley (SOX) of De Nederlandse Bank is opgesteld (IT-auditor, 2015).

BiSL. Business Information Services Library (**BiSL**) is een publieke standaard die richtlijnen geeft voor het inrichten van het business-informatiemanagementdomein, dat wil zeggen het operationeel functioneel beheer en informatiemanagement. Het framework is een hulpmiddel voor het inrichten van functioneel beheer- en informatiemanagementprocessen. Het biedt wereldwijd geaccepteerde governance en management practices voor de beheersing van de informatievoorziening (IT-auditor, 2015).

VAL-iT werd in maart 2006 uitgebracht door ITGI. Val IT wordt beschreven als het eerste raamwerk om ondernemingen te ondersteunen vanuit het standpunt van IT governance, met een focus op waarde. Het model is gebaseerd op drie domeinen: Value Governance, Portfolio Management, en Investment Management (Afzali, Nassiri, Azmayandeh, Shabgahi, 2010).

PRINCE2 is een projectbeheersingsmethode op basis van processen voor effectief projectmanagement. Het staat voor PRojects IN Controlled Environments en wordt over de hele wereld gebruikt en erkend. Hrevúš (2012)

NIST. Het National Institute of Standards and Technology (NIST) is een wetenschappelijke instelling die onder de Amerikaanse federale overheid valt. Het NIST zet zich in voor standaardisatie in de wetenschap, zoals het definiëren van eenheden. Het NIST werd in 1901 opgericht. Zo geeft het NIST-cybersecurity framework aan wat organisaties beter kunnen doen om cyberaanvallen te voorkomen en op te sporen (Series, 2010)

Monte Carlo-simulatie. De Monte Carlo methode is een statistische analyse die gebaseerd is op het kunstmatig nabootsen van een toevalsproces met willekeurige getallen, waarbij het toevalsproces vele malen wordt herhaald, en de waarden van belangrijke parameters rechtstreeks worden geraamd (Theodoridis, 2020). De naam is afgeleid van het bekende casino uit Monte Carlo, de methode heeft niets te maken met gokken. Maar te maken met de manier waarop de startcondities worden bepaald uitgaande van tal van te verwachten condities.

Publiek Private Samenwerking (PPS) duidt op een samenwerkingsrelatie tussen publieke partijen, overheden enerzijds en private ondernemingen, zoals bouwbedrijven en banken anderzijds. Deze partijen gaan één of meer langjarige overeenkomsten aan voor de realisatie van publieke voorzieningen, zoals gebouwen, gevangenissen of de aanleg en het onderhoud van wegen, viaducten of bruggen (Eversdijk & Korsten, 2015). In PPS-projecten worden in vergelijking met klassieke overheidsopdrachten meer risico's bij de private opdrachtnemer gelegd. Daar zijn twee redenen voor. Ten eerste is een optimale risicoverdeling tussen de publieke en private partner een belangrijke meerwaarde van PPS. Het uitgangspunt van een optimale risicoverdeling is dat elk risico gelegd moet worden bij de partij die het risico het beste kan beheersen (Kenniscentrum PPS, 2008).

PPS kent twee basis verschijningsvormen: de **concessievorm** en de **alliantievorm**. De concessievorm van PPS in de vorm van een DBFM-overeenkomst² komt met name voor bij wegen en infrastructurele rijksprojecten. De alliantievorm zie je meer bij gebiedsontwikkeling (Eversdijk, 2013). Het verschil, in tegenstelling tot de concessie-PPS is de alliantie-PPS meer gestoeld op gelijkwaardig partnerschap, meer gericht op het gezamenlijk oprichten en uitvoeren van een project. Dit is ook de vorm die het meest aansluit op die van toepassing is op het IT-programma van Defensie. Eversdijk en Korsten (2015) beschrijven dat een alliantievorm met name toegepast wordt wanneer er onduidelijkheden bestaan bij de opdrachtgever over oplossingsrichting en de meest geschikte aanpak, daar zitten inherent ook meer risico's aan verbonden: Deze alliantie zal moeten leiden tot verbinding tussen doelen van diverse partners en mogelijk zelfs doelverrijking. Er bestaan meer losse eindjes en daarmee dus risico's.

PPS gaat dus over de samenwerking tussen publieke partijen, lees overheden en semi-overheden zoals het openbaar vervoer, onderwijs etc. en de private, de commerciële markt. Veelal met als doelstelling kosten te besparen, risico's te spreiden of kennis vanaf de markt te implementeren in het overheidsorgaan. Het IT-programma binnen dit onderzoek komt overeen met een DBFM-uitvoeringsstrategie. De marktpartij is in dit IT-programma ook verantwoordelijk voor alle DBFM delen op basis van de behoefte en eisen van Defensie. De marktpartij voorziet het ontwerpen (design) en daadwerkelijk neerzetten en opbouwen (Build) financiert de bouw van het programma (Finance) en zorgt voor beheer (Maintain), en pas bij oplevering van de blokken krijgen ze betaald.

DBFM is een vorm van PPS. De redenen om te kiezen voor DBFM-uitvoeringsvormen zijn vaak: ontzorgen, spreiding van de begrotingsimpact, verzekerde tijdigheid en kwaliteit van bouw en onderhoud, vaste, voorspelbare prijs, minimalisering van de levenscycluskosten Creatieve oplossingen, minder aanbestedingsprocedures (Kenniscentrum PPS, 2008). De opdrachtgever, de overheid betaalt dus pas op basis van de resultaten. De private opdrachtnemer draagt de risico's voor het behalen van de resultaten. Zie onderstaand figuur 3, voor een overzicht van DBFMO vormen.

² Een Design-Build-Finance-Maintain-overeenkomst, kortweg DBFM, betreft een integrale overeenkomst waarbij de publieke opdrachtgever zowel het ontwerp (D), de bouw (B), het onderhoud (M) als de financiering (F) uitbesteedt aan een privaat consortium van bouwbedrijven en banken (Eversdijk, 2013)

Figuur 3 Vormen van DBFMO

Klassieke uitvoering	DB	DBF	DBM	DBFM	DBFMO en concessie
Ontwerp	Ontwerp	Ontwerp	Ontwerp	Ontwerp	Ontwerp
Bouw	Bouw	Bouw	Bouw	Bouw	Bouw
Financiering	Financiering	Financiering	Financiering	Financiering	Financiering
Onderhoud	Onderhoud	Onderhoud	Onderhoud	Onderhoud	Onderhoud
Beheer en exploitatie	Beheer en exploitatie	Beheer en exploitatie	Beheer en exploitatie	Beheer en exploitatie	Beheer en exploitatie

D: Design B: Build F: Finance M: Maintain O: Operate

Noot. Overgenomen uit “DBFM-handboek”, door Koster, J.H.W., Hoge, W., Geerling, A.H., Perie, P.G., van Baasbank, V.D., & Prinsen, D.J. 2008, Journal of management information systems, 24 (3), 45-77. (<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>)

Het uitgangspunt bij een PPS constructie met betrekking tot risico's, is het beleggen van de (meeste) risico's bij de marktpartij. Dus, aan de private partner overgedragen. Die partner beschikt immers over de beste expertise en de meeste handelingsvrijheid om de risico's verbonden met het ontwerp, de bouw, de financiering en het onderhoud van de infrastructuur te beheersen. Dat betekent niet dat je alle risico's bij de private partner moet beleggen, omdat er ook risico's zijn (onbeheersbare) die niet bij de opdrachtnemer gelegd moeten worden, zoals veranderende wetgeving, vervuiliingsrichtlijnen, waarop de partner geen invloed heeft. Wanneer risico's bij de private partij belegd worden en het contract wordt getekend, heeft hij geen andere respons dan een risicopremie op te nemen in de beschikbaarheidsvergoeding als bescherming tegen de kosten van de onbeheersbare risico's. In sommige gevallen kan de kostprijs van projecten daardoor aanzienlijk toenemen. De opdrachtgever moet afwegen of ze bereid is de prijs te betalen van de overdracht van onbeheersbare en onverzekerbare risico's aan de private partner (Kenniscentrum PPS, 2008).

2.3 Maatschappelijke relevantie onderzoek

Dat het IT-programma haar doelstellingen haalt, dus binnen de afgesproken tijd, budget en dat het voldoet aan de verwachting is van maatschappelijke belang. Het gaat immers over het geld en de toekomst van Nederland. Op internationaal en nationaal niveau over de veiligheid die geboden wordt door Defensie waarbij die IT-infrastructuur een cruciale rol speelt. Ten tijde van dit onderzoek is het Ministerie van Defensie van Oekraïne onderhevig aan allerlei cyberaanvallen waarmee kwaadwillende het land willen ontwrichten. Nederland moet zijn IT-infrastructuur op het hoogste niveau brengen om kwaadwillende het hoofd te bieden, dat lijkt nu actueler dan ooit.

De inrichtingsfase van het IT-programma duurt naar verwachting tot het begin van 2024 en wordt dan overgedragen aan de bestaande Defensieorganisatie. Het IT-programma vloeit dan over in een nieuwe organisatievorm waarbij de samenwerking tussen Defensie en de marktpartij het “nieuwe normaal” is. In het contract is afgesproken om het beheer en het onderhoud van de IT-infrastructuur (Maintain) na oplevering van het IT-programma samen met de markt te blijven doen. De urgentie en de timing van dit onderzoek is daarmee optimaal en van toegevoegde waarde om nog voordat die nieuwe situatie er is, aanbevelingen te doen op het gebied van het risicomanagement van het programma.

Dit onderzoek, en dan met name de resultaten kunnen ook relevant zijn voor andere bedrijfsonderdelen van de verschillende ministeries zoals projecten en programma's die risicomanagement willen, hebben of moeten vormgeven. Daarnaast kan dit onderzoek als referentiemateriaal ingezet worden om Risicogestuurd Werken binnen het ministerie van Defensie te professionaliseren. Het onderzoek geeft inzicht in het belang van goed risicomanagement en de expliciete toepassing ervan binnen IT-programma's en projecten en alle andere organisaties die hun doelen willen bereiken door middel van intensieve samenwerkingen met marktpartijen (PPS).

3. Resultaat en analyse

In het volgende hoofdstuk wordt per deelvraag een antwoord gegeven. Om zo de leesbaarheid te vergroten én om expliciet antwoorden te formuleren op iedere deelvraag. In de onderstaande tabel (tabel 2) is af te lezen welke vraag, met welke methode en in welk deel wordt beantwoord.

Tabel 2 *Onderzoeksvragen leeswijzer*

HOOFDVRAAG	BEANTWOORD	METHODE	DSRM
In hoeverre is Risicogestuurd Werken de geschikte risicomanagementmethode om toe te passen binnen het IT-programma van Defensie dat via Publiek-Private-Samenwerking wordt uitgevoerd?	Conclusie	Literatuurstudie Interne documenten Deskresearch Focusgroep Interviews	Identify problem & motivate Define objectives of a solutions Design & development Demonstration & evaluation Communication
DEELVRAAG			
1) Op welke manier wordt risicomanagement toegepast binnen IT- en PPS-projecten volgens de wetenschappelijke literatuur?	Hoofdstuk 3.1	Literatuurstudie Interne documenten Deskresearch	Identify problem & motivate Define objectives of a solutions
2) Hoe wordt risicomanagement toegepast binnen het IT-programma?	Hoofdstuk 3.2	Interne documenten Deskresearch Interviews Focusgroep	Identify problem & motivate Define objectives of a solutions
3) Op welke manier kan Risicogestuurd Werken worden toegepast op het IT-programma?	Hoofdstuk 3.3	Literatuurstudie Interne documenten Deskresearch Focusgroep	Define objectives of a solutions
4) Wat is de perceptie van de gebruikersgroep om Risicogestuurd Werken als risicomanagement standaard integraal te gebruiken op het IT-programma?	Hoofdstuk 3.4	Interne documenten Deskresearch Interviews Focusgroep	Demonstration & evaluation Communication

3.1 Antwoord op deelvraag 1

Deelvraag 1: Op welke manier wordt risicomanagement toegepast binnen IT- en PPS-projecten volgens de wetenschappelijke literatuur?

Om antwoord te geven op de eerste deelvraag is er literatuuronderzoek uitgevoerd en deskresearch door het bestuderen van interne documentatie. Via de serviceportal van de Universiteit van Twente is er toegang verkregen tot de meest gangbare databases zoals: Scopus, Web of Science en Google Scholar. Als eerste volgt er een opsomming van de belangrijkste elementen en uitgangspunten uit de interne documentatie.

Risicomanagement binnen het IT-programma is/wordt:

- Ingericht conform de PRINCE2 principes en gestoeld op de ISO31000 norm.
- Binnen het IT-programma volgt men de Aanwijzing Integraal Risicomanagement Defensie (IRM)
- Het risicomanagement is een Multi-party-concern, dat wil zeggen: de risico's worden in goed overleg met elkaar in beeld gebracht.
- De mitigerende acties worden door de eigenaar van het risico afgestemd met de actiehouder.
- Actiehouder wordt de partij die het meest effectief is bij het mitigeren.
- 4 soorten risico's worden erkent dit zijn de risicocategorieën:
 - 1. gezamenlijke programma/project/blok gerelateerde risico's gedurende de initiatiefase en realisatiefase die gedeeld worden tussen beide partijen.
 - 2. Gezamenlijke blok gerelateerde risico's gedurende de ter beschikkingstellingsfase die gedeeld worden tussen beide partijen.
 - 3. Contract en businesscase gerelateerde risico's binnen de marktpartij die belegd worden bij, en gemanaged door de marktpartij.
 - 4. Contract en businesscase gerelateerde binnen Defensie risico's die gemanaged worden door Defensie.
- Risicomanagement rondom de risicocategorie 2 t/m 4 is niet beschreven ten tijde van het onderzoek. Dit wordt later ingevuld volgens de documentatie.

De gemaakte en beschreven afspraken in de documentatie gaat nog alleen over de risico uit categorie één. Gezamenlijke programma/project/blok gerelateerde risico's gedurende de initiatiefase en realisatiefase die gedeeld worden tussen beide partijen.

De governance structuur van het IT-programma. Met andere woorden, hoe wordt er gestuurd, het IT-programma beheerst en toezicht gehouden? Het IT-programma kent vier stuur niveaus. **Het blokniveau** is het **eerste niveau** waarop er daadwerkelijk gebouwd wordt aan een opleverstuk van het totale IT-programma, oftewel het uitvoerende niveau. Daar worden risico's onder leiding van een risicomanager per blok besproken en opgevoerd in de daarvoor bestemde Risicomanagementtool

FCC. Het opvoeren van risico's gebeurt in afstemming met de projectleiders van Defensie en de marktpartij. De risico's die de projectleider besproken wenst te zien in het Programmteam worden in FCC met: !! (twee uitroeptekens) aangeduid.

Het programmteam is het tweede niveau, daar is een meer overall view over alle blokken in aanbouw beschikbaar en worden overkoepelende risico's besproken (h)erkent en gerapporteerd. Waar nodig worden de risico's voorzien van nieuwe acties en kan er geëscaleerd worden naar een hoger niveau. De met !! gemerkte risico's worden expliciet besproken in het programmteam en waar nodig verder geëscaleerd naar het Kernteam door het aangeven van !! bij de risico's.

Het derde niveau is het kernteam, bestaande uit sleutelfunctionarissen (bijvoorbeeld het hoofd team techniek, Hoofd P&O etc.) binnen het programma en wordt voorgezeten door de programmadirecteur. In het kernteam worden de issues en de met !! voorziene risico's (zowel de blok/project als overkoepelende) besproken.

Maandelijks wordt door de risicomangers van de marktpartij en van Defensie op basis van de actuele status in FCC een overzicht gemaakt van de relevante risico's en issues ten behoeve van de programmaboard en de **Stuurgroep Digitale Transformatie**. Dat is tevens het **vierde** en laatste niveau waarop alle grote IT-projecten van Defensie worden aangestuurd en de besluiten worden genomen.

De blok (deelproject) projectleiders en de programmamangers worden ondersteund door de risicomangers van de marktpartij en Defensie. De risicomangers dragen tevens zorg voor het signaleren en bewaken van de geplande acties richting de projectleiders en programmamangers en bewaken het gehele risicomanagementproces.

De risico's zouden moeten vastgelegd in een en dezelfde tool van FCC. FCC wordt hiermee de 'single source of truth' voor risico's en de mitigerende maatregelen. Als (risico) omschrijving moet de volgende techniek toegepast worden: "Als gevolg van "gebeurtenis" XYZ, Bestaat de kans dat "gevolg" ABC zich voor doet"(Transformatieplan Defensie, 2021)³.

Voor kans en impact wordt de onderstaande formule gehanteerd, zie figuur 4. Deze formules zijn in lijn met de aanwijzing Integraal Risico Management Defensie BS2020.

³ Bron afkomsting van het intranet Defensie (niet publiekelijk toegankelijk).

Figuur 4. *Impact risicomangement*

Kans	Waarschijnlijkheid		IRM
Zeer Groot	> 85% / Almost certain / Assume the risk will occur		Zeer groot
Groot	50 – 85% / Very likely / More likely to happen than not		Groot
Gemiddeld	21 – 49% / Likely/possible / Fairly likely to occur		Aanzienlijk
Klein	1 – 20% / Not very likely / Low, but not impossible		Gering
Zeer klein	< 1% / Highly Unlikely/Improbable / Could ignore, but leave on risk register		Verwaarloosbaar
Impact	Gevolgen voor de doorlooptijd	Programma van eisen	Kosten in euro's
Zeer Groot	> 100 days	Belangrijke tekortkomingen in een van de kritieke behoeften	> 10 Mio
Groot	50 – 100 days		1-10 Mio
Gemiddeld	25 – 50 days	Tekortkoming in één van de essentiële eisen	100K-1 Mio
Klein	10 – 25 days	Tekortkoming in verschillende eisen	10K-100K
Zeer klein	< 10 days	Tekortkoming in enkele eisen	<10 K

Noot. Aangepast overgenomen uit “transformatieplan”, door Ministerie van Defensie., (2021)

De eerdergenoemde aanwijzing voor integraal risicomanagement (IRM) is nog in ontwikkeling als besturingsprincipe van het ministerie van Defensie. Het programma voor integraal risicomanagement (IRM) is een Defensie breed meerjarig programma dat als doel heeft de doorontwikkeling en professionalisering van IRM binnen de Defensieorganisatie te faciliteren naar een beoogde eindsituatie waarin er sprake is van een 'risicocompetente' organisatie. Een organisatie waarbij steeds meer aan de 'voorkant' en integraal (vanuit verschillende domeinen en organisatiedelen) wordt ingespeeld op kansen en bedreigingen om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Het programma is in 2021 gestart en loopt door tot eind 2022. Tijdens dit onderzoek is de aanwijzing nog in de maak en staat als *conceptversie* om verder uitgerold te worden. De aanleiding voor het opzetten van IRM was het ontbreken van eenduidige Defensie brede kaders voor IRM die aansluiten op het vigerende besturingsmodel van Defensie. Enerzijds zijn er binnen Defensie verschillende risicomanagement benaderingen te onderkennen per domein, anderzijds is er behoefte aan Defensie brede kaders voor het bereiken van meer samenhang in en het verbeteren van IRM binnen Defensie.

In de (concept) Aanwijzing Integraal Risicomanagement Defensie staat beschreven hoe het risicomanagement integraal binnen Defensie uiteindelijk moet worden aangepakt. Het wordt aangeboden via een werkportaal. Daarop verschijnen korte filmpjes en handreikingen om risicomanagement toe te passen. Aldus de IRM moet men vanaf de voorkant (start van een programma/project) de doelen en de doelstellingen helder hebben. Vervolgens aan de start van een deelproject, ook de risicohouding en perceptie te delen, de risk-appetite. IRM levert ook een basis risicomatrix met aan de ene kant de schade scenario's en een de andere kant de opbrengsten en mogelijke bijdrage aan de doelmatigheid. Een hoog risico heeft een cijfer 1 en een laag risico 4, waarbij men aangeeft dat de risico's in de categorie 2 en 3 belangrijk zijn omdat daarbij gekozen moet worden om er iets mee te doen of te accepteren. Categorie 1 is volgens IRM te verwaarlozen. De IRM stelt dat er pas sprake is van risicomanagement als er risicobeheersing is, er additionele middelen voor implementatie aanwezig zijn en maatregelen geïmplementeerd.

Er is ook kritiek op de ISO31000. Aven (2011) schrijft dat de norm niet eenduidige beschrijvingen geeft van cruciale kernbegrippen binnen het risicomanagement. Ook over de totstandkoming van de norm ontbreekt volgens Leitch (2010) een echte wiskundige basis. De norm is gemaakt door deelneming van mensen over de gehele wereld, die dus ook een verschillende taal spreken en op basis van gedeelde overeenstemmingen.

Uit de wetenschappelijke literatuur wordt duidelijkheid verschaft waarom risicomanagement toegepast wordt binnen ICT-projecten en PPS constructies. Er wordt veel beschreven over de talrijke risico's die deze vorm van samenwerking kent. Het risicoprofiel van beide partijen is namelijk zelden gelijkwaardige, evenals de belangen bij de businesscases. Om die projectrisico's te beheersen dan wel te mitigeren is er voornamelijk traditioneel risicomanagement toegepast. Dat wil zeggen, een risicomanagementmethode die gebaseerd is op verouderde theorie. Zie voor een overzicht van de verschillen tussen traditioneel risicomanagement en vernieuwend risicomanagement figuur 5.

Figuur 5 Van conventioneel risicomanagement naar vernieuwend risicomanagement

	Kenmerken van conventioneel risicomanagement	Kenmerken van risicogestuurd werken
1	Methode is leidend	Doelen zijn leidend
2	Eén doel	Enkele doelen
3	Geld is dominant	Waarde is dominant
4	Standaardisatie	Variatie
5	Variatie minimaliseren	Variatie benutten
6	Onteigenen	Eigenaarschap
7	Schaalvergroting	Functionele omvang
8	Low trust – high tolerance	High trust – low tolerance
9	Afdwingen	Uitnodigen
10	Zeker willen weten	Onzekerheid toelaten
11	Compleet willen zijn	Keuzes durven maken
12	Meer onderzoek vragen	Beperkingen onderzoek aangeven
13	Alleen lineair	Lineair en cyclisch
14	Ontwerpen	Ontwikkelen
15	Statisch	Dynamisch
16	Oorzaak – gevolg	Interactie
17	Uitsluiten van verspilling	Kleine verspilling accepteren
18	Fouten uitsluiten	Fouten vroegtijdig opmerken
19	Kansen op risico's verkleinen	Gevolgen van risico's verkleinen
20	Antwoorden geven	Vragen stellen

Noot. Overgenomen uit “Risicogestuurd Werken in de praktijk”, door van Staveren, 2017, Deventer: Vakmedianet

Via de meest bekende zoekmachines zoals Google Scholar, is er met name informatie gevonden over risicomanagement bij PPS en DBFM-contracten. DBFM is de meest geïntegreerde variant van PPS. Er is met name over falende PPS veel gevonden waarbij gebrek aan risicomanagement niet als hoofdreden wordt beschreven, maar het niet expliciet maken van de verschillende belangen tussen beide partijen. Op de website van PIANOo, dat is het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat staat erg veel informatie over praktijkinformatie over afgeronde PPS projecten. De geleerde lessen, en de inzichten staan op de website om als geïnteresseerde in PPS af of aannemer uit te putten. De rapporteren die hierop staan gaan o.a. over het eerst circulaire viaduct, een innovatie op de bruggenbouw. Maar ook over de aanleg van de A6 tussen Almere Havendreef en Almere Buiten-oost.

De aanbevelingen vanuit deze rapportages over PPS zijn als volgt op te sommen:

- Zorg voor **start** al bij PPS contracten en DBFM, in de samenwerkingsovereenkomst voor een **taak- en risicoverdeling** die als basis geldt voor de betaling, waarop teruggevallen kan worden bij verschil van inzicht.
- De **uitvoeringsrisico's** alsmede de **financiële** risico's zijn **aan het private consortium** overgedragen. De private financiering prikkelt de opdrachtnemer sterk om de afgesproken prestaties te leveren.

- De risico's **zouden gedragen moeten worden** door de partij die ze het beste kan beïnvloeden en beheersen, en dat dit zeker in de beginperiode van DBFM-contract niet altijd gebeurde. Aanvankelijk worden te veel risico's bij de private partijen neergelegd.
- Risico's: het **risicoprofiel van PPS/ DBFM-projecten is hoog** door de risicotransfer naar de private opdrachtnemer, de lange duur van de contracten, maar ook door de omvang en complexiteit van betrokken projecten zie ook figuur 6.
- Er vanuit de diverse rapporten een duidelijke **behoefte is aan meer methodische** risicomangement.
- Onderken **de verschillende belangen in de markt**, heb oog voor specifieke belangen die ondergesneeuwd kunnen raken. Denk bijvoorbeeld aan de omvang en het vermogen tot acceptatie van risico's, waaronder het niet terugverdienen van de aanbestedingskosten en daaraan gekoppeld de verdienmodellen van ir-bureaus en aannemers.
- Zorg ervoor dat de optie om overige risico's te benoemen ook aan bod komt.

Een van de aanbevelingen uit een rapport uit 2020, over 15 jaar leren van DBFM bij RWS luidt dan ook: *Het nastreven van een verdere verbetering van de risicoverdeling en de ontwikkeling van een methodiek en praktijk die meer samenwerking bij risicobeheersing mogelijk maakt (PIANOo, z.d.)*

Figuur 6 Sterke en minder sterke kanten van DBFM-contracten

Meerwaarde DBFM	Problemen en uitdagingen bij DBFM
<ul style="list-style-type: none"> • Op tijd en hoge beschikbaarheid • Beperkt meerwerk • Zekere markt voor financiers • Financiële zekerheid overheid • Sterke sturing op tijd en geld, hoge kwaliteit en aandacht voor onderhoud • Optimalisaties en procesinnovaties • Structurerende rol banken en investeerders • Ketenregie door SPC • Leereffecten m.b.t. flexibiliteit en samenwerking • Opgebouwde expertise en social capital (individuen, teams en afdelingen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke sturing op tijd en geld kan ten koste gaan van kwaliteit • Flexibiliteit kent grenzen in verband met scope en lange duur van het contract • Hoge transactiekosten in de aanbestedingsfase • Door omvang projecten gevoelig voor conjunctuur (hoge concurrentiedruk – risico opportunistische bieding; lage concurrentiedruk – weinig aanbiedingen) • Door grote projecten, financiering en lange duur: hoog risicoprofiel en beperkte productinnovatie • Continuïteitsproblemen door personele wisselingen in combinatie met de lange projectduur

Noot, overgenomen uit Rapport Leren van 15 jaar DBFM, PIANOo (z.d.)

De focus op minimaliseren van risico's staat innovatie in de weg "De huidige cultuur van RWS is, door de focus op de hoofddoelstellingen, sterk gericht op bewezen technologieën en minimaliseren van risico's. Voor circulair werken is innovatie nodig en worden de risico's door het gebruik van onbewezen technologieën zeker in de pilotfase juist groter: dat stuit [interne] uitvoerende partijen tegen de borst" (PIANOO, z.d.).

In het evaluatierapport over een PPS bij de Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal staat beschreven dat men daar met een risicoreductie plan heeft gewerkt voor het beheersen van de projectrisico's. Hierbij heeft de opdrachtgever, de overheidsinstantie voorafgaande het project een aantal ongewenste top gebeurtenissen benoemd, de zogeheten OTG's. De OTG's dienden als een soort van kapstok voor het in kaart brengen van de concrete project risico's. Dit wordt in het rapport als zeer prettig ervaren door de marktpartij en de overheidsinstantie. Hieruit blijkt dat men expliciet gesprekken en focus heeft gehad op de risico's van de projectdoelstellingen.

Een voordeel van DMFM stelt het Kenniscentrum PPS (2008) is de wijze waarop de risico's verdeeld kunnen worden binnen de PPS. Om de beste risicoverdeling te verkrijgen, adviseren ze dat de overheid op voorhand van een project een risicoanalyse maakt. Op basis van die risicoanalyse kunnen de financiële gevolgen van de risico's ingeschat worden, en kunnen de risico's op optimale wijze tussen de contractpartijen worden verdeeld

Volgens onderzoek door van Ommen (2009) wordt risico-allocatie vereenvoudigd door systematisch risicomanagement toe te passen. Een private partij kan voor de risico's die zij zal moeten dragen een analyse maken en de verwachte kosten doorberekenen. Om dit tot een goede samenwerking en overeenstemming te brengen zal moeten worden overlegd en veel onderhandeld over de kosten en de risico's. Het betreft dus een iteratief proces waarbij er uiteindelijk voor beide partijen een acceptabele overeenkomst ligt. Loosemore & Cheung (2015) beschrijven ook dat bij risico-allocatie bij PPS constructies afhankelijk zijn van veelvuldig goed overleg, omdat de risico's niet allemaal direct beheersbaar en/of identificeerbaar zijn door slechts één van beide partijen.

Op de website van Overheid.nl is een pagina ingericht om als belanghebbende inlichtingen te verkrijgen over PPS projecten bij het rijk en er staan handreikingen, en de mogelijkheid om de documentatie te doorzoeken. Opvallend is hier dat men in een terugblikrapport over PPS in 2020 schrijft dat ze bij twee infraprojecten expliciet de focus op risico's en inherente onzekerheden hebben. En dat hierbij wordt gewerkt met een nog te ontwikkelen twee-fasen-proces gedurende de aanbesteding. Deze is nog niet af, of nog niet beschikbaar gesteld op het moment van schrijven van dit rapport. Op die manier worden vanuit een intensieve en open samenwerking duidelijker afspraken gemaakt over risicoverdeling. De Minister van Financiën Hoekstra heeft in een brief aan de kamer op 1 februari 2021 ook verwezen naar het rapport over 15 jaar DBFMO bij Rijkswaterstaat. Minister Hoekstra stuurt (naar aanleiding van overschrijdingen bij infrastructuurprojecten) een brief over zijn visie op DBFMO (Design Build Finance Maintain Operate). De minister concludeert in deze brief dat het bij dit soort contracten vaak misgaat in de risicoverdeling. Daar waar er bij DBFMO-projecten problemen zijn ontstaan, komt dat volgens dit onderzoek niet zozeer door de

contractvorm, maar door algemene factoren zoals gebreken in de uitvraag, het ontwerp, de risicoverdeling of de samenwerking (Hoekstra, 2021)

Onderzoek van Chung en Hensher (2015) naar de aanleg van de M4 in Australië. Dat is via PPS opgelopen en is inmiddels afgerond en overgedragen aan de opdrachtgever na 18 jaar. Zij hebben bekeken welke aanpak van risicobeheer werd toegepast en onderzocht wat het effect was van de toegepaste, in het contract vastgelegde, risicoverdelingsstrategie. Dit onderzoek leert dat voor een doeltreffend risicomanagement een sterk contractueel kader nodig is in combinatie met een goede vertrouwensrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het contract dat centraal stond in dat onderzoek was op veel punten, achteraf, niet sluitend en dat zorgde voor veel heronderhandelingen en vroeg om goede onderhandelingsvaardigheden en wederzijds vertrouwen. Wat er wel contractueel was geregeld was hoe de risicoverdeling zou moeten plaatsvinden en dat er contractuele rapportageverplichtingen was over het project van de aannemer naar de opdrachtgever. De contract houdende partijen hebben erg veel communicatie over en weer gehad (overleg/onderhandeling), openlijk overleg, wat de vertrouwensband heeft doen versterken. In dat onderzoek wordt gesteld dat juist de onvolledigheid van het contract misschien wel bijgedragen heeft aan het wederzijdse vertrouwen en enige flexibiliteit heeft geboden om tot een goed eindresultaat te komen. Het meest opmerkelijke is dan ook dat juist het gesprek en de vertrouwensband een succesfactor was bij deze langdurige PPS.

Sarvari, Valipour, Yahya, Noor, Beer, Banaitiene (2019) hebben onderzoek gedaan naar de toepassing van risicomanagement in Maleisië en PPS-projecten. Zij beschrijven dat ze zien dat risico's op veel manieren kunnen worden geïdentificeerd en dat die risico's die geïdentificeerd worden vaak berusten op ervaring vanuit soortgelijke projecten. Dus, als niemand ervaring heeft met het soort project dat centraal staat is het volgens hun onderzoek van belang een groep naar behoren gekwalificeerde personen bijeen te brengen voor een brainstormsessie. Uit dat onderzoek blijkt ook dat de beoordeling van documenten, het vergelijken van soortgelijke projecten en het gebruik van historische risicogegevens de meest gebruikte technieken voor risico-identificatie zijn (Valipour, et al. 2019). Daarom stellen ze dat het is aan te bevelen een combinatie te gebruiken van verschillende risico-identificatie-instrumenten, zoals vragenlijsten en checklists, voor PPS-projecten met een hoge complexiteit. Die moeten ervoor zorgen dat alle externe en interne risico's binnen het project in kaart worden gebracht. Risicomanagement en met name de risico-allocatie, wordt door Valipour et al (2015) beschreven als de belangrijkste factor in het succesvol laten verlopen van PPS projecten.

Uit soortgelijk onderzoek door Ke, Yongjian, ShouQing Wang, en Chan. (2012) binnen Chinese PPS-projecten kan worden opgemaakt dat soortgelijke risico-identificatie-instrumenten door de Chinese bedrijven worden gebruikt. Zoals bij Valipour et al (2015) werd benoemd. Zij stellen ook in het onderzoek dat ze met name concluderen dat het misgaat omdat het toepassen van risicomanagement met name in de uitvoeringsfase gebeurt en veel minder in de planning- en oriëntatiefase.

Van Ham & Koppenjan, (2001) schrijven dat het bespreken van elkaars risico's en de manier waarop daarmee omgegaan moet worden een eerste stap is voor het succesvol aangaan van PPS. Maar zij benoemen ook dat het uitvoeren van risicomanagement sterk bemoeilijkt wordt door de verschillende culturen en tegenstrijdige belangen. "Thus, a first step on the way to a partnership is to get a clear picture of each other's approach and the different risks which are involved for public and private parties" (van Ham & Koppenjan, 2001).

Uit de literatuur blijkt dat in de praktijk vaak risicoverdelingen subjectief en intuïtief gebeuren. Het is veelzeggend dat de partijen bij een PPS de risico's zeer verschillend kunnen inschatten (Ng & Loosemore, 2007). Dat risico inschattingen bij complexe projecten gebaseerd zijn op schattingen is niet nieuw. Het is zo dat extreem grote verschillen in de inschatting kan leiden tot verwarring. Tijdens de uitvoering van het project, kunnen deze risico inschattingen opnieuw worden geëvalueerd met de kennis van de nieuwe informatie en ervaring. Die nieuwe inschatting leidt vaak tot nieuwe onderhandelingen over risicoprijsstelling en risicodeling. "Het heen en weer geschuif met risico's leidt alleen maar tot projectprijescalaties en een verergering van de uiteindelijke mislukking van het project" (Khazaeni, Khanzadi & Afshar, 2012).

Uit een onderzoek naar risico-allocatie bij PPS bij grote waterprojecten in China door Shrestha, Chan, Aibinu, Chen, & Martek (2018) blijkt dat het misgaat, door mismanagement op gebied van het risicomanagement. In het bijzonder is uit deze studie gebleken dat de verkeerde risico-allocatie het gevolg is van het feit dat overheden niet hun deel van de externe risico's op zich wil nemen. Ook werd hier aangetoond dat projectrisico's altijd aan een partij moeten worden toegewezen op basis van het vermogen om de risico's te beïnvloeden. Met andere woorden, de risico-allocatie bij PPS moet zorgvuldig worden bekeken, en de bijbehorende verantwoordelijkheid moeten worden genomen.

Carbonara, Costantino, Gunnigan & Pellegrino (2015) stellen dat er voor risico-identificatie en -allocatie in PPS-projecten, geen eenduidige te benoemen juiste methode is. Aangezien de relevantie van een risico en de wijze waarop je risico-allocatie moet uitvoeren, context specifiek is (bijv. sector en/of land). Uit hun onderzoek blijkt ook dat het uitvoeren van risicomanagement een van de belangrijkste factoren is voor het wel of niet slagen van een project. "One of the critical aspects that affects the success of a PPP project is the risk management" (Carbonara, et al., 2015). De laatste jaren is er veel literatuur over risicobeheer in PPP-projecten verschenen. Samenvattend kan gesteld worden dat vanuit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er met name naar voren komt dat het optreden van risico's bij PPS constructies erg aannemelijk is. Doordat er vaak sprake is van: tegenstrijdige belangen, er andere bedrijfsculturen heersen, en dat de wijze waarop er met risico's omgegaan wordt ook vaak verschilt. Het gevolg hiervan is dat er geen efficiënt en effectieve risicomanagement plaatsvindt. Dat daardoor de risicoperceptie en het risicoprofiel niet eenduidig is en er geen expliciete afspraken gemaakt worden over de risicomanagement toepassing en al haar elementen zoals: identificatie, allocatie etc. dat weer effect heeft op het behalen van de projectdoelstellingen. Uit de interne documentatie blijkt dat er veel is vastgelegd op papier, maar niet hoe bepaald wordt wie de risico-eigenaar is en wordt er verwezen naar de Aanwijzing Integraal

Risicomanagement Defensie, ook blijkt dat er nog geen risicomanagement voor de risico factoren 2 t/m 4 is afgestemd en daarmee wordt een risico genomen. Dit lijkt veel op de door van Staveren (2017) geschreven tekst: geen tijd om met risico's om te gaan, ... en daarmee s (onbewust) een top risico genomen.

3.1.1 Sub-conclusie:

Op welke manier wordt risicomanagement toegepast binnen IT- en PPS-projecten volgens de wetenschappelijke literatuur?

Risicomanagement is de sleutelfactor om de slagingskans van een project of organisatie te vergroten. De literatuurstudie toont aan dat bij PPS het noodzakelijk is om expliciete afspraken te maken omtrent integrale, en op cyclische wijze uitvoering van risicomanagement. Het moet geen eenmalige papieren uitvoering zijn, maar een toepassing die cyclisch uitgevoerd wordt. Het risicomanagement bij PPS moet adaptief zijn aan de veranderende omstandigheden die passen bij een langdurig PPS contract. De risico-allocatie blijkt een erg lastige stap, zeker bij langdurige PPS-contracten. Omdat de risico's dan moeizaam of nog niet in beeld gebracht kunnen worden. Het helpt dan om risico-inschattingen te maken op basis van gelijkwaardige projecten. Ook de vertrouwensrelatie tussen de beide partijen is van groot belang bij PPS. Dit komt het risicomanagement ten goede en voorkomt vertraging door lange heronderhandelingen.. Het spreken van dezelfde taal en hanteren van dezelfde definities voor basisbegrippen ook een element wanneer het over risicomanagement gaat. Risicomanagement dat past bij de project- of organisatiedoelstellingen, aansluit op de organisatiecultuur draagt bij aan de slagingskans van projecten en organisaties. PPS-projecten liepen met name mis door slechte communicatie, verkeerde risico-identificatie, geen effectieve risico-allocatie en weinig vertrouwen tussen de partijen. Het ging ook mis omdat het risicomanagement alleen in de beginfase, of pas tijdens de uitvoering aandacht kreeg. Bij succesvolle PPS projecten zijn er expliciete afspraken gemaakt voor het risicomanagement. Er is een open- eerlijk transparante communicatie binnen de kaders van de contracten. En bij succesvolle PPS-projecten is risicomanagement ingebed en continue aanwezig bij alle projectfasen.

3.2 Antwoord op deelvraag 2

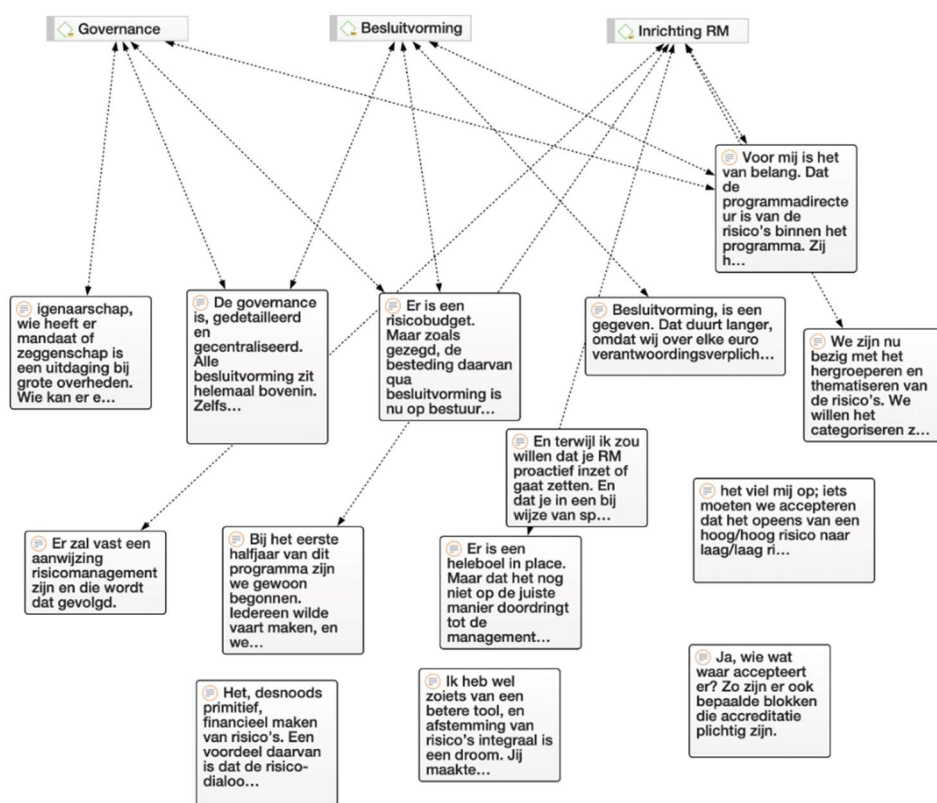
Deelvraag 2: Hoe wordt risicomanagement toegepast binnen het IT-programma?

Deze deelvraag draagt bij aan het kunnen vergelijken van de theorie met de praktijk. De data voor het antwoord op de tweede deelvraag komt vanuit de focusgroep, de individuele interviews en de interne documentatie.

Drie van de zeven respondenten verwijst naar de (concept) IRM als toegepaste methodiek. Geen van de zeven respondenten geeft aan dat zij aan risicomanagement doen volgens een van de in het theoretisch kader, beschreven methoden of modellen. Twee van zeven respondenten zegt *Multi party riskmanagement* toe te passen als methode bij het IT-programma. Over die methodiek of model is niets te vinden in de beschikbare vakliteratuur. Over Multi-party-concern staat in de interne documentatie dat het toegepast wordt als benaming voor het gezamenlijke verantwoordelijkheidsbesef bij het registreren van de risico's. Dit is een naam die de marktpartij en Defensie intern gebruikt. Eén van de zeven respondenten geeft aan dat zij hun risicoanalyse ondersteunen door middel van een Monte Carlo-simulatie.

Hoe het risicomanagement wordt vormgegeven volgens de interne documenten is opgesomd bij de antwoorden op deelvraag 1. Ondanks dat er afspraken zijn vastgelegd in de projectdocumentatie blijkt uit de data vanuit de interviews en de focusgroepen dat er nog veel verschil zit tussen de beschrijving en de toepassing. Vanuit de analyse die is uitgevoerd in het softwareprogramma Atlas.ti zijn de volgende drie hoofdthema's naar voren gekomen: Governance, besluitvorming, inrichting RM. Zie figuur 7 voor een grafische weergave van een deel van deze analyse.

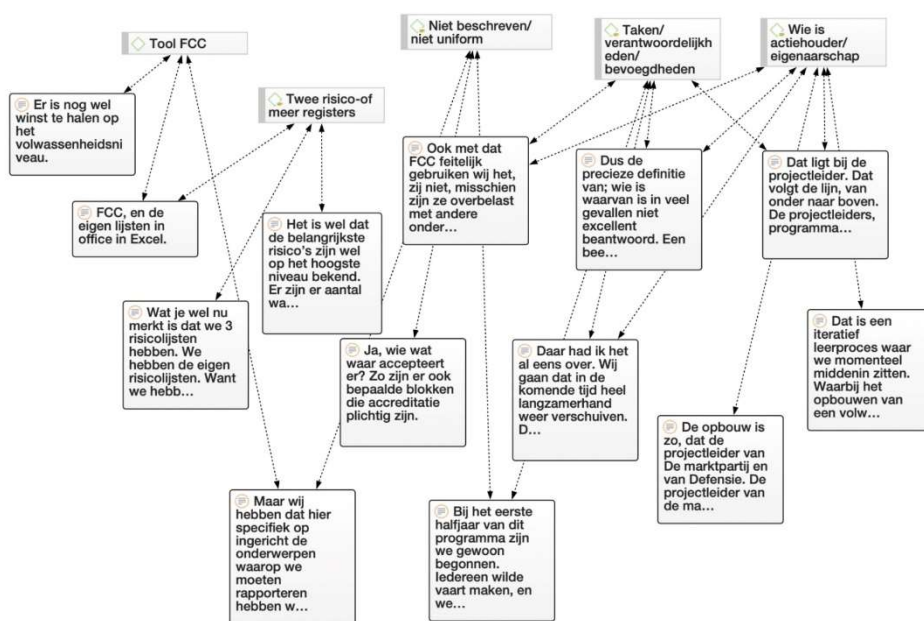
Figuur 7 Netwerktekening vanuit Atlas.ti analyse



Noot, Hoofdthema's uit overgenomen uit Atlas.ti netwerktekening (eigen afbeelding)

De codes die gevonden zijn om de hoofdthema's te formuleren en de uitgewerkte interviews te analyseren zijn: RM-Tool (FCC), twee (of meer) risico-registers, niet beschreven/niet uniform, taken verantwoordelijkheden/bevoegdheden en wie is actiehouder/eigenaarschap. Zie figuur 8 voor een netwerktekening van enkele van de gevonden codes en het onderlinge verband.

Figuur 8, Codes uit Atlas.ti netwerktekening



Noot, Codes uit Atlas.ti netwerktekening (eigen afbeelding)

Om de leesbaarheid te vergroten wordt er een uitwerking van de gegevens voor deelvraag 2 gemaakt op basis van deze hoofdthema's. De thema's governance en besluitvorming zijn samengevoegd vanwege de overlap in de resultaten. De tekst wordt soms voorzien van een citaat om te verduidelijken wat er bedoelt, of hoe het gezegd is. Het gebruik van de citaten heeft dus als functie de taal en het gedrag te verduidelijken, en de tekst verlevendigen. "Citaten moeten functioneel zijn en het verhaal ondersteunen" (Boeijs, 2005, p. 133).

Governance en besluitvorming.

Hoewel er meerdere definities zijn die (een vorm van) governance beschrijven, gaat governance in het algemeen altijd over sturen, beheersen, toezicht (houden) en verantwoorden (Grembergen & Grembergen, 2004). Dat is ook de definitie waar in dit onderzoek vanuit werd gegaan. De vier sturniveaus die binnen het grote IT-Programma bestaan zouden moeten bijdragen aan de

governance van het IT-Programma, aldus de interne documentatie. Echter juist die gekozen inrichting vraagt om duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Uit de analyse van de interviews blijkt dat er weinig verantwoordelijkheid genomen wordt op de verschillende niveaus en dat besluiten over bijvoorbeeld risicobudgetten, alleen in de top genomen kunnen worden. Er is namelijk niet afgesproken wat de kaders (de toleranties) zijn binnen die verschillende niveaus. Op programmadoelen zoals tijd en geld (budget) is de risicotolerantie daarom nu 0,0 en worden alle besluiten, hoe klein ook, voorgelegd aan het hoogste niveau. Dat hoogste niveau is de Stuurgroep Digitale Transformatie. Op deelprojectniveau kunnen er dan risico's beschreven zijn die niet bekend worden gemaakt bij het hogere niveau. Omdat er geen afspraken gemaakt zijn over het risicoprofiel van het IT-programma. Iedere projectleider schat zelf in wanneer hij/zij iets relevant is voor het volgende niveau zonder dat daar een duidelijk kader voor is gesteld. Het moeten verantwoorden van een eventuele projectoverschrijding komt zelden voor, omdat alle besluiten over tijd- of budgetoverschrijding eerst voorgelegd moeten worden.

“Dat gaat uit van het buikgevoel van de betrokken projectleider. Die zichzelf de volgende vragen stelt: Moet ik het hogere niveau informeren dat het risico speelt? Welke mitigerende maatregelen horen daarbij, moet ik daarover ook informeren?” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 24-11-2021).

“De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op bestuurlijk niveau belegd” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 29-11-2021).

Het ontbreken van tolerantieafspraken kan ervoor zorgen dat er op minder relevante risico's gestuurd wordt dan er daadwerkelijk aan relevante risico's binnen het IT-programma bestaan. De risicotolerantie, perceptie en inzichten zijn dus per persoon op basis van aannames al verschillend.

Binnen het programma zijn veel taken en verantwoordelijkheden belegd op het hoogste niveau als het gaat om risicomanagement. De verschillende overlegstructuren moeten ervoor zorgen dat de communicatie vanaf de werkvloer naar boven gecommuniceerd wordt, de zogeheten Bottom-up methode. Uit de interviews blijkt dat er geen kaders of afspraken zijn over wanneer iets wel of niet gecommuniceerd moet worden. Alles gaat uit van de risico-inschatting van projectleiders. Daarmee bestaat het risico dat de governance op gebied van verantwoording wel beschreven is, maar niet werkt. Het toevoegen van de uitroeptekens op een risico dat besproken moet worden op een hoger niveau wordt door in verschillende overleggen op andere niveaus eerst besproken voordat het eventueel naar boven gecommuniceerd wordt. Hiermee wordt een stuk van de gewenste transparantie tenietgedaan.

Het beheersen en toezichthouden op risico's valt ook onder de governance van het IT-programma. Hoewel de projectdocumentatie voorschrijft hoe een risico beschreven dient te worden blijkt uit de interviews dat er veel verschillen bestaan. Naast verschil in de manier van beschrijven, bestaat er ook verschil in de overtuiging waarom het belangrijk is om eenduidig over risico's te rapporteren. De

ene respondent vindt het een gedoe en erg tijdrovend. Terwijl twee andere respondenten juist het belang en met de risico's de effecten op de doelstellingen helder wil maken.

“Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt?” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 29-11-2021).

Op dit moment is de risicomanager bij verschillende belangrijke projectfasen betrokken om risicomanagement toe te lichten, en ook deels de projectleden aan de hand mee te nemen door het proces. De respondenten vertellen dat er geen eigenaarschap getoond wordt en dat men de nut en noodzaak van goed risicomanagement niet inziet. De risicomanagementtool wordt niet of nauwelijks ingevuld of geüpdatet door de projectleden. Meestal is de risicomanager bezig met het wijzigen en muteren van risico's in het register. Terwijl dit volgens het Multi-party-concern principe vanuit de interne documentatie een gezamenlijke actie moet zijn.

“Nou er zijn wel wat dingetjes, bepaalde rolvastheid. Wij doen als risicomanager nu veel te veel zelf. Het lijkt veelal alsof het risico, ons punt is, meer dan van de projectleider van het blok” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021).

“Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 29-11-2021).

“Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness. Dat het nog niet in hun systeem zit” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021).

Het IT-programma kent veel deelprojecten (mogelijk tussen de 40 en 50) en de complexiteit en de omvang van het IT-programma groeit daarmee met de dag. Vier van de zeven respondenten geven aan dat het betekent dat de risicomangers van Defensie niet bij alle relevante risicogesprekken aanwezig kunnen zijn en dat daarmee de kwaliteit van risicomanagement mogelijk op een nog lager pitje komt te staan.

Inrichting RM

Uit de analyse van deze databronnen blijkt dat: alle respondenten de gezamenlijke tool FCC benoemt als de afgesproken risico-registratietool. Sinds kort wordt erop gestuurd om één tool te gebruiken en dat was eerder niet zo. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat er nog steeds meerdere tools bestaan die men vult met risico's. Er wordt PowerPoint en Excel gebruikt.

“Sinds juli wordt er meer gestuurd op het gebruik van deze tool. Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021).

Drie van de zeven respondenten vertellen dat er lang sprake was van twee of nog meerdere risico-registers en dat er nu nog verschillende plekken zijn waarop de risico's geregistreerd staan. Eén respondent vertelt dat er risico's zijn die je als samenwerkingspartner met tegengestelde belangen niet kan delen omdat het de samenwerking bemoeilijkt. Hiermee bedoelt de respondent na

doorvragen: dat er zaken zijn waarmee ze elkaar eigenlijk (nog) niet vertrouwen. Een andere respondent vermeldt dat het risicoregister qua volwassenheidsniveau te wensen over laat.

“Het op uniforme wijze beschrijven van de risico's in één tool, gebeurt niet of nauwelijks. Hierdoor is het onduidelijk in veel gevallen op welke doelstellingen risico's effect hebben en blijft er ruimte voor interpretatie bestaan” (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 14-12-2021).

Er is geen specifieke risicomanagementmethode die toegepast wordt volgens de projectdocumentatie. Wel de (concept) aanwijzing integraal risicomanagement (IRM) de wijze waarop de risico's geïdentificeerd worden heet volgens de projectdocumentatie: Multi-party-concern. Twee van de zeven respondenten benoemen deze methode. Het idee van de Multi-party-concern methode is volgens de interne documentatie gericht op het *identificeren* van de risico's. Dat moet een gezamenlijk proces zijn, tussen de overheid en de marktpartij. De 2 respondenten benoemen het als de toegepaste risicomanagement methodiek.

“Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen. Iedereen wilde vaart maken” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 29-11-2021).

“Het RM is voor specifiek Defensie op een bepaalde wijze ingericht” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 18-11-2021).

“De RM-methode die toegepast wordt heeft Multiparty concern. De kracht van die methode is het samen oplopen en inrichten van de risicomanagement wijze. Het is een iteratief proces dat gaandeweg zich vormt” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 24-11-2021).

Uit de afgenomen interviews en gesprekken met projectleden blijkt dan ook dat er veel zaken niet beschreven zijn of niet op uniforme wijze wordt uitgevoerd. Zo is er geen risicoprofiel, is het onduidelijk wat de risk-appetite is van het IT-programma is en wie er, op basis waarvan risico's mag accepteren, de zogenoemde risico-toleranties. Op het moment van schrijven zijn er nog geen enkele risico's bewust geaccepteerd. Een PPS constructie wordt vaak gekozen om voor de overheid een bepaalde risicospreiding te garanderen. Echter blijkt het dat er over de risico verdeling, de risico-allocatie ook geen concrete zaken zijn afgesproken.

“Die risicoacceptatie, is wel een minpunt, want op welk niveau ga je het risico accepteren? Operationeel, of binnen het kernteam overleg, of bij de stuurgroep. Maar dat is wel een puntje nog” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021).

“Er zijn nog geen afspraken over de tolerantiegrenzen, en wie er op welk niveau hierover mag besluiten” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 24-11-2021).

“Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld” (Respondent 4, 25-11-2021).

“Dat is er eentje die nog open staat. Wat is nu de risico-tolerantie die we met elkaar afspreken. Eigenlijk hebben we binnen het hele contract geen toleranties, die is nul. Normaal heb je X% aan toleranties op tijd, geld. Maar nu niet. We hebben wel een risico-reservering op basis van de aanwijzing die geldt voor Defensie” (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 14-12-2021).

3.2.1 Sub-conclusie

Deelvraag 2: Hoe wordt risicomanagement toegepast binnen het IT-programma?

Hoewel de gedachte achter het risicomanagement goed past bij zoals die bij de meeste projecten namelijk resultaat en doelgericht, is het in dit programma (nog) niet expliciet ingevoerd. Het risicomanagement wordt bottom-up, door middel van een gelaagde governance structuur toegepast. Risico's identificeren wordt door de uitvoerende projectleider alleen bij de startfase van het project uitgevoerd. Het rapporteren en classificeren van risico's wordt door de projectleider gedaan in samenwerking met de projectleden. Vanuit het projectniveau kan er geëscaleerd worden naar een hoger niveau. Daar wordt er op de mitigerende acties toezicht gehouden en de overkoepelende risico's beheerst en gemonitord. Maandelijks zijn er risicosessies waarbij er door alle risico's heen gekeken wordt. Om te zien welke acties en risico's er zijn binnen het IT-Programma. Het risico is dat de risico's die nu beheerst worden ook de risico's zijn die het meest van relevant zijn voor het IT-programma. Omdat de risico's mogelijk niet doorgespeeld worden naar het stuurniveau. Er bestaan geen formele afspraken over basisdefinities en toleranties. Er wordt gewerkt met functionaliteitsdraaiknoppen. Dat wil zeggen dat sommige functionaliteiten optioneel zijn voor een deelproject. De functionaliteit is wel opgenomen in de kostenraming van het deelproject. Dus als er een risico optreedt kan men functionaliteiten niet afnemen (de draaiknop) en daarmee kosten besparen en dus binnen het budget blijven. Het is niet bekend in dit onderzoek hoeveel draaiknoppen er zijn in relatie tot de programmadoelstellingen. De vraag die wel openstaat door deze toepassing van draaiknoppen is hoeveel mogen er “uitgedraaid” zijn zonder dat het de hoogwaardige, robuuste en toekomst vaste IT-infrastructuur tenietdoet? Wie houdt de programmadoelstellingen bij als die besluiten niet naar het hogere niveau doorkomen?

Wanneer de analyse vanuit de interviews afzet wordt tegen de zes generieke risicomanagementstappen dan kan worden vastgesteld dat er op de 6 stappen nog een hoop te leren valt. Dat verschil (de ruimte) tussen literatuur en de werkelijkheid is inzichtelijke gemaakt door deze analyse. Dat verschil wordt in tabel 3 de “GAP” genoemd. Zie tabel 3.

Tabel 3 Risicomanagementstappen GAP

RISICOSTAP	VANUIT INTERVIEWS	VANUIT LITERATUUR	GAP
1. DOELEN BEPALEN	Overall zijn er geen heldere doelen bepaald. Deze zijn niet concreet, er zijn wel eisen opgenomen in het programma van eisen. Dat is iets anders dan doelstelling maar wordt wel zo gebruikt. Doelstellingen worden niet expliciet opgeschreven en als piketpaaltje neergezet als doel.	Die doelen zijn het startpunt voor de volgende stap. De risico-identificatie.	Als niet helder is welke doelen je nastreeft, kan je onmogelijk de risico's om het doel te behalen helder krijgen. Hierdoor voer je mogelijk de verkeerde of minst belangrijke mitigerende acties uit.
2. RISICO'S IDENTIFICEREN	Op projectniveau. Geen vaste kaders of richtlijnen. Best effort van de projectleiders vanuit Defensie en Marktpartij. Marktpartij heeft checklists beschikbaar over eerdere projecten. Risicomanager begeleidt dit stuk.	Informatie benodigd voor het realiseren van de doelen uit stap 1. Hiermee breng je de knowns in kaart. En de unknowns, daar zitten je risico's. Oftewel, je bekende problemen en risico's maar niet het onzekere.	Marktpartij heeft kennis vanuit eerdere projecten en deelt deze met Defensie. Er wordt niet gebruik gemaakt van de kennis vanuit diverse partijen
3. RISICO'S CLASSIFICEREN	Het classificeren gebeurt op projectniveau, daarna kan dit overkoepelend beoordeeld en herzien worden op programmaniveau. Er is geen afspraak over de tolerantie of het risicoprofiel. Er wordt numeriek in indeling gemaakt van de risico's per project.	De kans van optreden wordt berekend of ingeschat. Ook het effect of de impact op gebied van veiligheid, tijd, geld en reputatie	Het classificeren is niet op eenduidige wijze project breed. Er is geen risicoprofiel of een tolerantie. Hierdoor weten projecten onderling niet wat de juiste manier is en zeggen de cijfers bij de risico's mogelijk niets of de project-overkoepelende risico's. Er worden

			geen bronnen van onzekerheid in kaart gebracht
4. RISICO'S BEHEERSEN	Er worden veel mitigerende acties gedaan op de risico's vanuit het register. Hiermee reduceert met de kans van optreden of de impact op het project. Contractueel is het deel afgedekt welke risico's er door welke partij gedragen dienen te worden. Dit wordt in de praktijk niet altijd zo gedaan en daarover is veel gesprek.	De kans van optreden van een risico verkleinen of wegnemen, of om de gevolgen te beperken of te compenseren. Mitigerende acties door het	Er worden veelal correctieve maatregelen versus preventief. Omdat er geen kosten tolerantie is wordt er niet gauw gegrepen naar preventieve maatregelen omdat die vaak meer geld kosten en niet in de budgetten zijn meegenomen.
5. RISICO-BEHEERS-MAATREGEL EN EVALUEREN	Men kiest ervoor om de draaiknoppen (lees extra functionaliteiten) niet in het project op te nemen waardoor er geld is om iets aan de risico's te doen. Dit gaat ten koste van mogelijk de kwaliteit of mogelijkheden van de nieuwe IT. periodiek wordt de lijst met risico's doorgenomen.	Expliciet en periodiek de effectiviteit van de beheersing van risico's nagaan. Bijvoorbeeld door de total cost of risk benadering.	Restrisico's zijn nog niet geaccepteerd maar worden opnieuw besproken. De risico's worden besproken, niet de mitigerende acties en opnieuw gewogen. Er is geen risicoperceptie beschrijving of risicoprofiel dus die kan niet worden aangepast.
6. OVER-DRACHT RISICO-DOSSIER	Via het risicodossier in FCC worden de risico's overkoepelend bijgehouden die project breed van toepassing zijn. Er is geen sprake van overdracht en/of eenduidige	Risicorapportage voor het overdragen van risico's aan bijvoorbeeld een andere partij. Een belangrijke stap in deze is bepalen wie er verantwoordelijk wordt voor welk risico.	Er is geen eenduidige wijze van risico's beschrijven. Risico's blijven op het programmaniveau liggen als eigenaar en zijn daardoor moeilijk of niet te herleiden naar de

	formulering van risico's waardoor deze eenvoudig te begrijpen of te herleiden zijn naar doelstellingen van het project.		projectdoelen. Dit wordt ook wel de communicatie stap in andere modellen genoemd.
--	---	--	---

Uit de interviews valt de concluderen dat het identificeren van risico's gebeurt onder leiding van een risicomanager en enkel op het eerste deelprojectniveau. Er zijn geen formele kaders of instructies over de toepassing of de uitvoering van het identificeren van risico's. Dit kan bij ieder blok op een andere manier gedaan worden, met een andere risicoperceptie, een andere definitie van risico's en een andere kijk op de mogelijke risico's.

Het taalgebruik wanneer het gaat om definities en begrippen is niet uniform en/of formeel vastgelegd in documentatie. Het classificeren van risico's gebeurt ook op het eerste deelprojectniveau en die worden daarna besproken in maandelijks overleggen in het programmteam. Het programmteam voert ook wijzigingen uit ten aanzien van deze classificaties.

Er zijn geen afspraken over risico-toleranties of risicoperceptie van het IT-programma of deelprojecten. Hierdoor is ook een (her)classificatie van risico's met nummers op risico's nietszeggend, de risico's zijn niet vergelijkbaar met andere projectrisico's omdat de methode (de toepassing) niet overeenkomt. Een hoog cijfer zegt niet per se iets over het risico in vergelijking met een ander hoog cijfer risico, ze zijn niet te veralgemeniseren. Het beheersen van risico's is zonder het risico eigenaarschap niet geborgd.

De risicobeheersmaatregelen evaluatie is belegd bij hogere niveaus dan daar waar ze uitgevoerd worden. Daarmee is de meetbaarheid niet meer transparant maar een papieren tijger en er zijn geen expliciete afspraken over de overdracht van het risicodossier, oftewel de risicorapportage.

Het registreren van de risico's gebeurt sinds juli met in de FCC-tool. Naast dat risico-register bestaan er nog andere risico-registers die nog actief bijgehouden moeten worden. Met de FCC-tool wordt met name door de risicomangers gewerkt, dat wil zeggen dat zij de risico's opvoeren in de tool en niet door de projectleider die dat eigenlijk zou moeten doen. Hiernaast zijn er ook Excel lijsten en PowerPointpresentaties waarin de risico's staan.

De wijze waarop risico's gerapporteerd moeten worden is vastgelegd in de interne documentatie, de interviews wijzen uit dat dit niet breed opgepakt wordt. Hoe meer blokken (deelprojecten) er simultaan opgestart zullen worden, hoe groter het risico op diversiteit in risico-beschrijvingen.

De diversiteit aan de wijze van rapporteren draagt niet bij aan de generaliseerbaarheid van risico's. Daarnaast is de diverse wijze waarop de risicoclassificatie gebeurd ook een risico omdat men alleen kijkt naar de hoge impact en hoge kans en daarmee mogelijk belangrijkere zaken mist in de

mitigerende acties. De eigen perceptie van projectleiders, en dat zijn er straks 40-50 in totaal, gaat dan een te grote rol spelen.

3.3 Antwoord op deelvraag 3

Deelvraag 3: Op welke manier kan Risicogestuurd Werken worden toegepast op het IT-programma?

Op basis van de interviews over de huidige situatie en vanuit de literatuurstudie is onderzocht hoe risicomanagement toegepast dient te worden als integraal managementinstrument. Met als uitgangspunt de standaard die door van Staveren (2009, 2017) het Risicogestuurd Werken is genoemd. Uit de eigen literatuurstudie en uit die van eerdere onderzoeken is gebleken dat veel van de generieke risicomanagementstappen hetzelfde zijn, of in een iets andere vorm terugkomen. Omgaan met onzekerheden is echt iets anders dan de zogenaamde maakbaarheid van risico's zoals traditionele risicomanagementmodellen trachten te brengen. Dat is een soort van schijnzekerheid door middel van iets dat de echte onzekerheid niet wegneemt, risicolijstjes. In het theoretisch kader worden verschillende risicomanagement modellen al besproken. Risicogestuurd Werken zoals te zien is in figuur 5 is een vernieuwing op het oude denken (traditioneel) over risicomanagement en gaat veel meer uit van de variatie en de interactie in plaats van het vatten van risico's in starre lijstjes.

RISMAN-methode is ook een veelgebruikte methode voor risicoanalyse en risicomanagement. Maar risicomanagement gaat over meer dan het maken van de risicoanalyse. Het op een methode gebaseerde manier in kaart brengen van risico's lukt vaak nog wel. Zeker als de organisatie of projecten heldere doelen hebben. Die risico's worden dan vastgelegd in een register en hierover wordt gerapporteerd. Maar de stap naar risicomanagement, dus het *daadwerkelijk iets doen* met of aan de risico's is vaak een extra stap in dit soort methodes. Het sturen met informatie (dingen die je al weet) is de kern van veel risicomanagementmodellen en niet *omgaan* met dingen die je niet weet, de onzekerheid. Met COSO, de RISMAN-methode en de ISO, daarmee komt een project of organisatie vast een heel eind. Maar feitelijk wordt er dan nog niks aan *gedaan*, oftewel het is tijd voor actie!

Risicogestuurd Werken legt een relatie tussen risicomanagement en de (bestaande) werkprocessen. Het is het toepassen van de zes generieke risicoprocesstappen in werkprocessen. Hieronder vallen ook strategievorming, managementprocessen en besluitvormingsprocessen. De zes generieke risicoprocesstappen bij Risicogestuurd Werken zijn het gefilterde resultaat van de andere bekende risicomanagementmethoden. Hier volgt een kort overzicht van de overeenkomsten in de risicoprocesstappen

Tabel 4 Risicomanagement vergelijking gangbare risicomanagementmethoden

zes generieke risicoprocesstappen		Risicoprocesstappen in andere risicomanagementmethoden		
nr.	Beschrijving	COSO-ERM (Claassen, 2009)	NEN-ISO (NEN, 2019)	RISMAN (van Well-Stam e.a., 2011)
1	Doelen bepalen	Objective setting	Vaststellen context	Vaststellen doel
2	Identificeren	Event identification	Risico-identificatie	Risico's in kaart
3	Classificeren	Risk Assessment	Risicoanalyse	Belangrijkste risico's
4	Beheersen	Risk response control activities	Risico-evaluatie risicobehandeling	Beheersmaatregelen in kaart en uitvoeren
5	Evalueren	Monitoring	Monitoring	Evalueren
6	Overdracht	Communication	Communicatie	Actualiseren risicoanalyse

Noot. Aangepast overgenomen uit “Risicogestuurd Werken in de praktijk”, door van Staveren, 2017, Deventer: Vakmedianet

Zoals te lezen in het theoretisch raamwerk wordt de volgende definitie van integraal risicomanagement gebruikt: “Integraal risicomanagement is risicobeheersing met als uitgangspunt dat alle risico’s en strategieën in hun samenhang beoordeeld worden” (Bunte & van Asseldonk, 2005). De algemene visie die gehoord wordt bij dit IT-programma gaat ook over het beheersen van risico’s. De risico’s moeten op een geaccepteerd niveau worden gebracht en op dat niveau worden gehouden. Er is nog geen risico geaccepteerd, maar er worden nieuwe maatregelen ingezet of gevraagd om het risico weg te nemen. Dat is niet wat het doel is van risicomanagement. Risicomanagement betekent **niet** het uitvoeren van alleen de minst risicovolle activiteiten. Het is afwegen van factoren en besluiten nemen, oftewel, risico’s mitigeren of accepteren. Op het tot stand komen van die keuzes kunnen zeer veel factoren van invloed zijn, zoals de verwachte inkomsten, financiële situatie, ondernemersvrijheid of een bepaalde gezinssituatie (Bunte & van Asseldonk, 2005).

Uit de interne documentatie, de interviews, de focusgroepen en gesprekken met de opdrachtgevers blijkt dat er al aan gewerkt wordt om de risico’s binnen het IT-programma te beheersen. Er wordt uitgegaan van ISO31000 en van de (conceptversie) Aanwijzing Integraal Risicomanagement Defensie. Het risicomanagement is wel beschreven, maar is ook nog onderhevig aan

doorontwikkeling. Mede door de groei van het IT-programma. het IT-programma wordt alsmaar groter omdat er steeds meer deelprojecten opgestart worden. Uit de interviews blijkt dat in de eerste 6 maanden er al veel veranderd is.

“Het risicomanagement proces is goed ingericht en nog steeds onderhevig aan structurele verbeteringen. Het is goed zichtbaar dat RM op de schaal van maturity steeds een stijgende lijn laat zien” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 18-11-2021).

Uit de interviews blijkt dat er afspraken worden gemaakt als het gaat om risicomanagement op deelprojectniveau. Die afspraken staan niet formeel beschreven maar het risicomanagement wordt uitgevoerd op best effort. Best effort wil in deze situatie zeggen, men weet dat het moet gebeuren en bepaalt zelf op basis van eigen kennis en kunde een methode om dit vorm te geven. Het hele risicomanagement voor het IT-programma is een hoofdstuk uit de interne documentatie waarin staat dat het slechts ten dele de projectrisico's bestrijkt en dat die strategie op risico's nog ontwikkeld moet worden. Van de vier erkende categorieën (zie deelvraag 1) is er nog niks afgesproken voor de 3 laatste categorieën. Oftewel de gezamenlijke blok gerelateerde risico's gedurende de ter beschikkingstellingsfase die gedeeld worden tussen beide partijen. De contract en businesscase gerelateerde risico's binnen de marktpartij die belegd worden bij, en gemanaged moeten worden door de marktpartij. En als laatste de contract en businesscase gerelateerde binnen Defensie risico's die gemanaged moeten worden door Defensie.

Van Staveren, (2017, p.152-153) heeft in totaal 15 voorwaarden beschreven op het gebied van organisatiestructuur, organisatiecultuur en aan de methode om risicogestuurd te werken zie bijlage 3. Vijf voorwaarden hebben betrekking op de organisatiestructuur, vijf voorwaarden betreffen de organisatiecultuur en vijf voorwaarden op de methode die Risicogestuurd Werken ondersteunen. Van Staveren stelt dat niet aan alle voorwaarden hoeft te worden voldaan om Risicogestuurd te Werken. Tijdens de analyse van de interviewresultaten is bijgehouden welke van die vijf voorwaarden aan de organisatiestructuur aanwezig zijn. Hieronder volgt een opsomming vanuit die analyse van die categorie. De voorwaarden aan de *implementatie* van de aanbevolen methode is geen onderdeel van dit onderzoek, daarom zijn die resultaten tijdens de analyse niet meegenomen. Omdat er wel bekeken wordt in dit onderzoek of Risicogestuurd Werken past bij het IT-programma worden organisatiestructuur en voorwaarden aan de methode wel geanalyseerd. Er is doorgehaald wat **niet** aanwezig is ten opzichte van hetgeen dat de voorwaarden stelt. De voorwaarden die gesteld worden aan de methode worden bij deelvraag 4 behandeld.

Organisatiestructuur:

1. *Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor risicosturing zijn formeel afgesproken*

- Uit de analyse van de interviews blijkt dat de verantwoordelijkheid formeel belegd is op het hoogste niveau. De stuurgroep digitale transformatie vraagt om het pakken van verantwoordelijkheid en het tonen van eigenaarschap vanaf de werkvloer maar

heeft de werkvloer (deelprojectniveau) geen formele taken en bevoegdheden gegeven.

2. De beheersing van risico's is ~~formeel gedelegeerd~~ aan personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten kunnen doen.

- Over de risicobeheersing is niets formeel vastgelegd. Inmiddels zijn er werkafspraken, ontstaan door het te doen, die gelden als vuistregel. Vanuit de interviews blijkt dat hierover geen uniforme afspraken zijn, het verschilt per deelproject. Men heeft hierover discussie en de algemene visie is, dat degene die het beste het risico kan beheersen dit ook zou moeten doen. Maar, vanuit de projectdocumentatie is daar nog geen formeel besluit op.

3. De beheersing van risico's wordt formeel gerapporteerd aan leidinggevenden en toezichthouders.

- Vanuit de contractafspraken en vastgelegd in de projectdocumentatie wordt er formeel gerapporteerd over de risico's en de bijbehorende mitigerende maatregelen. Dit gebeurt (nog) niet en enkel in één risicoregister en dat zou wel moeten voor een transparantere aanpak.

4. Er zijn formele ~~afspraken~~ gemaakt om het werkproces van risicosturing aan te passen.

- Er is formeel vastgelegd in de projectdocumentatie dat er juist over de risicosturing, het risicomangement proces nog veel ingericht moet worden. *Hoe* dat ingericht gaat worden is nog onbekend. Het is nu nog een doel/wens. Mogelijk biedt dit onderzoek handvatten.

5. Er is formeel ~~afgesproken dat de externe omgeving van de organisatie bij het Risicogestuurd Werken wordt betrokken.~~

- Er is formeel niets afgesproken. Het is niet vastgelegd welke risicomangement methode of standaard er toegepast gaat worden. Naast de eerdergenoemde ISO31000 als norm en de concept aanwijzing.

Het grote verschil tussen de resultaten vanuit de interviews (praktijk) en de theorie (literatuur) is dat in de praktijk men het nut van risicomangement niet altijd even goed lijken te zien. Het is een verplicht nummertje, een "moetje" en de stuurgroep gaat eens per maand de risico's door en richt zich met name op de strategische doelen.

De literatuur stelt juist dat risicomanagement moet gaan over het doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en *continu* omgaan met risico's'. Ook de communicatie vraagt veel meer aandacht dan dat er nu aan gegeven wordt. Het risico dat men allerlei aannames en eigen interpretaties doet is aannemelijk omdat er geen uniforme taal is afgesproken. Het hebben van één waarheid gaat óók om het maken van afspraken rondom begrippen en definities. Die afspraken moet je vastleggen om ze niet impliciet te houden maar expliciet te maken. Dat betekent ook dat er overeenstemming ontstaat over welke risico's relevant zijn voor het al dan niet succesvol realiseren van de projectdoelen (van Staveren, 2017). Risicogestuurd Werken moet in processen opgenomen worden. Dat betekent gestructureerd en geformaliseerd, oftewel uniforme en vastgelegd afspraken die geaccepteerd zijn om te werken voor je project. Waarbij het ook van belang is, dat er om die afspraken na te komen men elkaar hierop aanspreekt. Dat erop aanspreken kan alleen wanneer afspraken formeel vastgelegd zijn. Volgens van Staveren (2019) zijn daarvoor vier g's elementen van belang geanalyseerd vanuit de interviews ziet dat er als volgt uit:

Gestructureerd: via de zes risicoprocesstappen:

De methode die voorgeschreven wordt, de IRM en de ISO31000 gaan beide uit van de zes generieke stappen. Er is pas sprake van structuur wanneer er duidelijke afspraken zijn over de toepassing en een bepaalde volgorde is afgesproken. Daarvan is geen sprake binnen de huidige toepassing.

Geformaliseerd: officieel voorbij de vrijblijvendheid:

Uit de interviews blijkt dat er geen officiële afspraken zijn, dat blijkt ook uit de diversiteit van antwoorden op de toepassingswijze.

Geïntegreerd: onderdeel van de relevante werkprocessen:

Dit is geheel niet van toepassing. Interview geven juist inzicht in het ontbreken van processen en structurele inbedding van de risicomanagementstappen.

Geaccepteerd: iedereen ziet het nut ervan in en profiteert ervan.

Er is nu geen afspraak. Echter geven 6 van de 7 respondenten aan het belangrijk te vinden dat er duidelijke afspraken komen. 1 respondent vindt het praten erover echt te veel tijd kosten en wil vooral verder met het behalen van doelen en noemt het extra werk.

Hoewel van Staveren (2017, p. 125) stelt dat het succesvol implementeren van Risicogestuurd Werken pas kan geschieden als het (top)management daartoe besloten heeft, volgt hier een beknopt plan over hoe het Risicogestuurd Werken toegepast zou kunnen worden aldus deze standaard beschreven door van Staveren (2017, p. 125-133).

1. Doelstellingen project helder. De project doelstellingen vanuit de visie op IT-Transparant en in klare taal opstellen en verspreiden.
2. Het formeren van een groep, 5-7 personen, enthousiastelingen, zoals van Staveren het noemt: een task force. Een gemêleerd gezelschap van inhoudelijke professionals als leidinggevende.
 - a. In het geval van dit specifieke IT-programma dat centraal staat in dit onderzoek zouden dat enkele respondenten kunnen zijn die hebben deelgenomen aan het interview aangevuld met een afvaardiging vanuit de Stuurgroep Digitale Transformatie (het hoogste niveau).
3. Afspreken expliciet van de verwachtingen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, tijdsbesteding en vooral het voorbeeldgedrag van deze groep enthousiastelingen.
 - a. Keep it stupid, keep it simple. Leg alle gemaakte afspraken vast en laat die de revue passeren in de overleg cyclus zodat men op iteratieve wijze hierop kan sturen en acteren. Leg vast wie welke taken oppakt en welke verantwoordelijkheden daar expliciet bij horen en tot waar een bevoegdheid gaat, de toleranties.
4. Definieer 2 doelstellingen voor de implementatie en voor de uitvoering van Risicogestuurd Werken.
 - i. Implementatie: Alle zes generieke risicoprocesstappen zijn binnen 6 maanden volledig en op uniforme wijze uitgevoerd en formeel beschreven binnen alle opgestarte projectblokken.
 - ii. Uitvoering: Het is aantoonbaar dat er een reductie is van overstijgen van het IT-programma door het optreden van onzekerheden.
5. Opstellen van een gezamenlijk relevant risicodossier. Op basis van de projectdoelstellingen moeten er risico's in kaart worden gebracht. Inclusief oorzaken, classificaties van de kans van optreden en de effecten ervan op de doelstellingen uit stap 1.
6. Praktische procedure beschrijving van Risicogestuurd Werken gezamenlijk opstellen. Zodra de: *concept aanwijzing voor integraal risicomanagement* definitief is, hierop aansluiten zodat de procedure organisatie breed kan worden ingezet. Specifiek voor dit IT-programma betreft het met namen het toewijzen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op projectniveau waarbij er toleranties en kaders gesteld worden waarbinnen de programmaorganisatie kan bewegen.
 - a. Voor het grote IT-programma is op basis van de huidige praktijksituatie een kleine aanpassing nodig. Als vuistregel kan er een 5% overschrijdingspercentage gehanteerd worden op tijd en budget.
 - b. Omdat Risicogestuurd Werken een werkwoord is en geen eenmalige uitvoering is het van belang om expliciet aandacht te geven aan risicomanagement. Zoals dat nu in een bepaalde cadans al gebeurt, tweewekelijks en maandelijks een risicosessie. De aanpassing hierop zou kunnen zijn om hierbij projectleden en stuurgroep-leden toe te voegen. Hiermee borg je de kortere communicatielijnen en is de governance geregeld omtrent het toezicht houden en verantwoorden.

- c. Elk risico zou een eigenaar toegewezen moeten krijgen. Dat blijkt uit de interviews en helpt bij het beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De categorieën zoals in de projectdocumentatie beschreven staat kan hierbij leidend zijn om de allocatie van risico's gestructureerd te doen tijdens de verschillende fases.
 - i. Gezamenlijke programma/project/blok gerelateerde risico's gedurende de initiatiefase en realisatiefase die gedeeld worden tussen beide partijen.
 - ii. Gezamenlijke blok gerelateerde risico's gedurende de ter beschikkingstellingsfase die gedeeld worden tussen beide partijen.
 - iii. Contract en businesscase gerelateerde risico's binnen de marktpartij die belegd worden bij, en gemanaged door de marktpartij.
 - iv. Contract en businesscase gerelateerde binnen Defensie risico's die gemanaged worden door Defensie.
 - d. Het gedrag moet bijdragen aan een veilige omgeving en waarbij samenwerking mee bevorderd wordt. Dat betekent dat er een open en eerlijke wijze van communiceren moet plaatsvinden zonder dat men daarop afgerekend wordt. Alle risico's die relevant zijn, en herleidbaar naar doelstellingen moeten worden kunnen benoemd.
 - e. Alle risico's in 1 gezamenlijke tool, in dit geval FCC-tool met de uniforme wijze van rapporteren: Als gevolg van "gebeurtenis" XYZ, Bestaat de kans dat "gevolg" ABC zich voor doet".
 - f. Implementeer en communiceer over de wijze waarop er met risicomanagement omgegaan wordt. Expliciet en uitvoeren en aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden en taken. Evenals, het geven van complimenten wanneer het goed gaat. Zoals gezegd: het doen!
7. Evaluatie, periodiek en gestructureerd. Leg in de documentatie van stap 3 ook vast waarop je evalueert, meetbaar en specifiek. Voor Defensie moet dit minimaal gaan over de doelstellingen van stap 4 aangevuld met verwachtingen en efficiëntie. Wanneer er hieruit acties komen en/of nieuwe afspraken wederom vastleggen en communiceren.
 8. Afschaffen van de risicomanager term, vanwege de onjuiste verwachtingen die de naamgeving schept. Maar eerder het benoemen van een risico-proces-manager. En in het geval van Defensie zou de Chief Risk Officer (CRO) op de hiërarchische hoogte van de stuurgroep wellicht het meest effectief zijn.

3.3.1 Sub-conclusie

Deelvraag 3: Op welke manier kan Risicogestuurd Werken worden toegepast op het IT-programma?

Aan slechts twee van de vijf organisatiestructuur voorwaarden Risicogestuurd Werken wordt volledig voldaan. Aan twee voorwaarden wordt deels voldaan. Daar ontbreekt met name het formele aspect

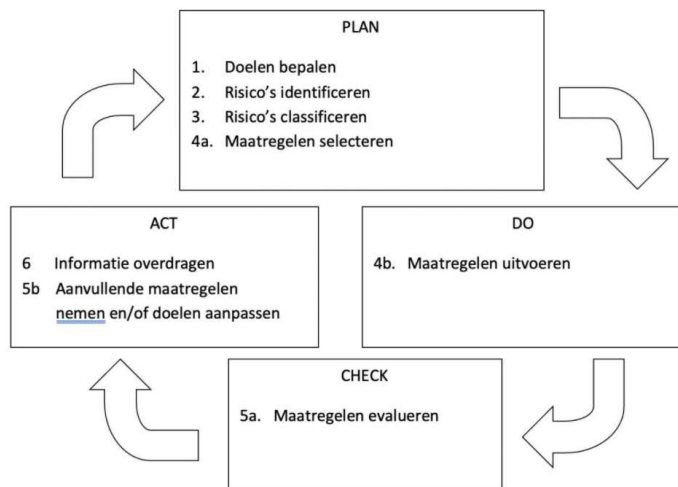
van afspraken maken. Aan één voorwaarde, het betrekken van de externe omgeving, wordt niet voldaan. Rollen en taken van projectleden zijn niet beschreven. De bevoegdheden liggen momenteel bij de Stuurgroep Digitale Transformatie en die heeft de verantwoordelijkheid voor de programmaresultaten blijkt uit de documentatie. Op gebied van risicomanagement is er te weinig beschreven of belegd binnen het IT-Programma. Wanneer Risicogestuurd Werken door de Stuurgroep Digitale Transformatie wordt geaccepteerd als de standaard voor toepassing van risicomanagement binnen het IT-programma moet er zaken ingeregeld worden. Het inbedden van deze standaard vraagt om expliciete essentiële voorwaarden, zoals het expliciet bespreken en vastleggen van randvoorwaarden die nu nog niet ingericht zijn binnen het IT-programma. Deze huidige structuur van het IT-Programma past wel bij de Defensieorganisatie die bekend staat om zijn bureaucratische en hiërarchische inrichting, oftewel alles op het hoogste niveau qua bevoegdheden beleggen en veel lagen eronder waar het werk belegd moet worden. Echter past het niet bij het adaptieve en toekomstgerichte karakter van de programmadoelstellingen en om beter en sneller aan te sluiten op marktontwikkelingen in de IT-sector.

In het kort zou je kunnen stellen dat er veel inrichtingsvraagstukken moeten worden vastgesteld door het strategische niveau. In dit IT-Programma is dat de Stuurgroep Digitale Transformatie. Bij de strategie moet de focus liggen op de lange termijn, het beleid, leiderschap en richting geven.

Het tactische niveau (het kernteam) moet de vraag beantwoorden: Hoe moeten we het doen? Die focust zich over het algemeen op de middellange termijn, het managen van zaken. Het operationele niveau, een deelproject, die focust zich op de korte termijn en die moet de zaken uitvoeren. Dat is in dit IT-Programma nu niet zo geregeld, omdat het toepassen, het bedenken hoe en hoe het moet, allemaal op het operationele niveau wordt uitgevoerd. Het tactische niveau krijgt geen handvatten en richting vanuit het strategische niveau en op het strategische niveau (nog) geen besluiten genomen zijn als het gaat om de inrichting, maar wel alle bevoegdheden heeft.

Een voordeel van de Risicogestuurd Werken standaard is dat deze volledig is in te bedden in het kwaliteitsmanagement. Als onderdeel van de plan-do-check-act PDCA-cyclus. Hieronder staan de zes generieke stappen in de bekende Demingcyclus van plan-do-check-act (PDCA). In deze afbeelding 2 is goed te zien dat veel van de stappen in de *plan* fase bevinden. Dat is logisch omdat er veel voorbereiding nodig is om goed om te gaan met risicosturing, met name veel afspraken vastleggen. Dat is ook het deel waarop voor de meeste voorwaarden aangescherpt moeten worden. Dit moet een samenwerking zijn tussen alle niveaus.

Figuur 9 Zes risicoprocesstappen in de PDCA-cyclus



Noot. Overgenomen uit “Risicoleiderschap staat voor kwaliteit”, door van Staveren 2020, Het Nederlands Netwerk voor Kwaliteits-management, (<https://www.nnk.nl/show/pub/32/risicoleiderschap-staat-voor-kwaliteit>)

Volgens de 'Theory of planned behavior' (Ajzen, 1991) blijkt dat de motivatie een belangrijke factor is of een individu daadwerkelijk het gewenste gedrag uitvoert. De attitude van de respondenten ten opzichte van risicomanagement lijkt erg positief. Alle betrokken personen zijn positief in hun uitspraken en denken actief mee aan de oplossingsrichting, dit zijn meewerkende houdingsaspecten. Wanneer de Stuurgroep Digitale Transformatie besluit om Risicogestuurd Werken toe te passen, dan is de kans groot dat men dat dan ook werkelijk op die manier gaat doen. Binnen de organisatie kan het formeel als de methode geïmplementeerd worden als het gaat om risicomanagement. Dat zou de (subjectieve) norm dan worden waar men aan wil voldoen. Uit de focusgroep gesprekken kan geconcludeerd worden dat men positief ten aanzien van de implementatie van het Risicogestuurd Werken kijkt. Wanneer iemand dan ook gelooft dat gedrag (in dit geval Risicogestuurd Werken) eenvoudig uit te voeren is, dan is de kans nog groter dat hij dat ook zal doen, oftewel de intentie. “As a general rule, the more favorable the attitude and subjective norm with respect to a behavior, and the greater the perceived behavioral control, the stronger should be an individual's intention to perform the behavior under consideration” (Ajzen, 1991, p.188). In de beantwoording van de volgende deelvraag wordt ingegaan op de perceptie van de gebruikers.

3.4 Antwoord op deelvraag 4

Deelvraag 4: Wat is de perceptie van de gebruikersgroep om Risicogestuurd Werken als risicomangement standaard integraal te gebruiken op het IT-programma?

Om antwoord te geven op deze deelvraag zijn interviews afgenomen en twee focusgroep sessies gehouden. Bij het afnemen van de interviews is er naast het bevragen van de huidige situatie (deelvraag 3) ook gevraagd wat de gewenste situatie inhoudt en op welke punten die gewenste situatie van de huidige afwijkt. Als eerste zullen de resultaten weergegeven worden over de behoefte van de gebruikers vanuit de interviews en vervolgens vanuit de focusgroep sessies.

Er zijn tegenstrijdigheden in de antwoorden vanuit de interviews. Eén respondent geeft namelijk aan dat hij alles eigenlijk wel goed vindt gaan. Deze respondent wil niets veranderen aan de huidige toepassing van risicomangement. Terwijl de anderen respondenten veel verbeterpunten hebben ten opzichte van de huidige situatie.

“We hebben al veel stappen gemaakt. Risicomangement is belegd daar waar het moet liggen. De samenwerking is sterk verbeterd, tussen de marktpartij en Defensie. Ik heb niet zozeer iets dat ik anders wens met betrekking tot het risicomangement” (Respondent 4, Persoonlijke communicatie, 25-11-2021).

Vier van de zeven respondenten geven aan dat zij risicomangement onvoldoende aandacht vinden krijgen en dat in de toekomst graag anders zouden zien. Zij geven aan dat risicomangement nu gaat over beheersen en controleren in plaats van reageren en anticiperen op risico's. Eén respondent geeft aan dat naast de slechte wijze van de risicobeschrijving, er met name problemen in de tool staan. Dat wordt gezien als een minpunt van de huidige methode. Risicomangement is nu met name in de startfase van een deelproject een verplicht en genomen horde, en daarna een bespreking. Het risicomangement is niet cyclisch opgenomen in de bedrijfsprocessen.

“We zijn redelijk snel doorgegaan van de aanbestedingsfase naar de realisatiefase en die risico's zijn er min of meer door meegekomen. Daar hebben we hinder van want die leunen nu wat meer op het verleden, daar moeten we misschien eens goed naar kijken” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021).

Het IT-programma is opgedeeld in tal van kleine projecten, de eerdergenoemde blokken of deelprojecten. Dat is vanuit de BIT-toets een aanbeveling geweest om het IT-programma beheersbaarder en meer momenten te hebben waarop het programma bijgestuurd kan worden. De complexiteit is daarmee ook toegenomen en het aantal stakeholders en uitvoerders die projecten starten ook.

“Het IT-programma kent veel bouwblokken en de complexiteit en de omvang van het IT-programma groeit met de dag. Dat betekent dat de risicomangers mogelijk niet bij alle

relevante gesprekken aanwezig kunnen zijn en dat daarmee risicomanagement op een nog lager pitje komt te staan” Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021)

Eén respondent geeft aan dat de huidige handvatten en richtlijnen die Defensie geeft niet toepasbaar zijn op het IT-programma. Die richtlijnen zijn veel meer op veiligheid (safety) zijn gericht binnen de operationele sfeer van Defensie. Daarnaast is de risk-appetite zoals eerder beschreven erg laag en ligt er een enorme druk op het behalen van de programmadoelstellingen

“RM is vooral gericht op safety, door incidenten zoals in Mali. Op DMO is er ook een onderdeel dat met risico bezig is. Bezig met name compliancy en safety en risk is later toegevoegd. Maar het IT-programma moet door we moeten niet uit de pas lopen” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 17-11-2021).

Vanuit de interviews is er veel bruikbare informatie gekomen op de vraag wat de respondenten anders zouden doen met betrekking tot de inrichting van risicomanagement. De rode draad in de antwoorden is het expliciet maken van zaken die nu impliciet zijn afgesproken of goed werken. Expliciet maken van afspraken rondom perceptie en taal. Men spreekt de behoefte uit om duidelijkheid te hebben en te kunnen geven. Er is ook een duidelijk behoefte aan uniformiteit, in zowel beschrijving van risico's en het evalueren van mitigerende acties. Eén respondent geeft ook duidelijk aan in het interview dat de lage risk appetite van het programma ervoor zorgt dat besluiten nemen erg lang duurt, en dat die vertraging op zichzelf al een risico is.

“Embedded risicomanagement vraagt om eigenaarschap en mandatering over budgetten, tijd en specificaties regelen. Ook vraagt dit om een omslag qua cultuur, een besluit nemen moet juist gemotiveerd worden ook wanneer het een verkeerd besluit is gebleken. In de private sector wordt men eerder afgerekend wanneer een besluit niet genomen wordt” (Respondent 4, persoonlijke communicatie 25-11-2021).

Deze **paradox** is zichtbaar in de inrichting van risicomanagement bij het hele IT-programma. Er is op dit moment **geen enkele risicotolerantie** omdat men daarmee denkt het IT-programma beheersbaar en binnen de programmadoelstellingen te houden. **Het effect** ervan in de praktijk is dat er een soort van angst is om fouten te maken en daarmee heeft het een vertragend effect op de besluitvorming en dus op de factor tijd. Daarnaast is men onvoldoende bezig met het bespreken van de risico's op de doelstellingen. Hierdoor is het risico bewustzijn lager dan het IT-programma nodig heeft om zijn doelstellingen te halen. Het is een paradox tussen het beheersbare versus het veerkrachtige.

“Ook het expliciet beleggen van het risico-eigenaarschap en eigenaarschap van de mitigerende acties is een aandachtspunt voor Defensie” (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 14-12-2021).

“Tot nu toe vanuit mijn perceptie voor RM. Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management tafel” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 29-11-2021).

“Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's omgaan. Terwijl we in het begin van het traject, zeg maar de start tot aan de realisatie, was het identificeren van risico's redelijk half bakken” (respondent 6, persoonlijke communicatie, 1-12-2021).

In het kort samengevat is de perceptie op risicomangement als volgt op te sommen;

- Risicomangement moet cyclisch uitgevoerd worden.
 - Er is veel kritiek op de huidige eenmalige toepassing. Deze is op programmaniveau bij de start. Gedurende de uitvoering van projecten wordt er nauwelijks stilgestaan tussen het projectdoel en mogelijke risico's. Daarnaast worden niet alle stakeholders betrokken bij het identificeren van de risico's. Er is behoefte aan gesprek en bewustzijn van risico's op alle projectlagen.
- De methode binnen bestaande processen passen. Dit in verband met beschikbare resources en capaciteit, geen extra werk.
 - Er is geen behoefte aan het eindeloos vullen van risicolijsten en proberen beheersbaar te maken van risico's.
 - Op dit moment zijn er met name problemen te vinden in het register en geen risico's die effect hebben op de programmadoelstellingen.
 - Men wil op uniforme wijze risicomangement uitvoeren en die moet expliciet bijdragen aan het behalen van doelstellingen
 - Het bewustzijn van risico's moet hoger
- De risicomangement wijze moet adaptief zijn. Dus kunnen meebewegen aan de mogelijk veranderende omstandigheden van een langdurig PPS contract.
 - Het risicomangement moet een onderdeel zijn van de dagelijkse gang van zaken.
 - De risicotolerantie moet breed bekend zijn
 - Het moet overdraagbaar zijn en niet te ingewikkeld
- Er is behoefte aan expliciete afspraken. Die gemaakt moeten worden voor elke van de 6 generieke risicomangement stappen
 - Uniformiteit voor alle blokken
 - Eén overzicht
 - Eigenaarschap en verantwoordelijkheden zonder afreken cultuur
- Basisbegrippen en definities moeten besproken zijn, zodat men dezelfde (risico)taal spreekt wanneer het over risico's en het omgaan met onzekerheden gaat.
 - Uniformiteit vergrotend
- Risicomangement moet bijdrage aan het bewustzijn en het gesprek over het omgaan met risico's ten behoeve van het behalen van de programmadoelstellingen.
 - Het risicomangement moet bijdrage aan de veerkrachtigheid van het IT-programma wanneer er risico's optreden.

- Men moet niet weten **wie** wat gaat doen bij een onzekerheid, maar **met** wie ga je wat doen en hoe zorg je ervoor dat het programma dan nog doorgang kan vinden.

Tijdens de focusgroep sessies is het concept ontwerp voor de toepassing van Risicogestuurd Werken gepresenteerd. Op basis van de vijf voorwaarden aan de methode, zoals van Staveren (2017) deze stelt is getoetst of deze aansluit en/of aanpassingen nodig had. Die feedback is gebruikt om te evalueren en het ontwerp telkens aan te passen. Binnen de Design Science Research Methodology for Information past dit bij de fases ontwerp & ontwikkeling, demonstratie, evaluatie, en communicatie. In bijlage 7 is een uitwerking te vinden van de focusgroep sessies en overzicht van aanpassingen (revisies) op het eerste ontwerp.

5 Voorwaarden aan de methode (van Staveren, 2017)

1. *De methode is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.*
2. *De beoogde gebruikers ervaren de methode als gebruiksvriendelijk.*
3. *Gebruik van de methode levert relatief voordeel voor de beoogde gebruikers op.*
4. *De methode sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.*
5. *De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.*

3.4.1 Sub-conclusie

Wanneer het ontwerp niet goed aansluit op de perceptie van de mensen die ermee moeten werken grijpt men eerder naar andere oplossingen. Dat is nu het geval bij de huidige risicomanagementaanpak. De gewenste situatie met betrekking tot het risicomanagement van de gebruiker is:

- Risicomanagement moet cyclisch uitgevoerd worden.
- De methode moet binnen bestaande processen passen.
- De risicomanagement wijze moet adaptief zijn en kunnen meebewegen aan de veranderende omstandigheden van het langdurig PPS contract.
- Formele afspraken voor iedere stap van de 6 generieke risicomanagement stappen.
- Uniformiteit voor basisbegrippen en definities, zodat men dezelfde (risico)taal spreekt wanneer het over risico's en het omgaan met onzekerheden gaat.
- Risicomanagement is van iedereen. En niet de verantwoordelijkheid van één persoon.
- De methode moet eenvoudig zijn en toepasbaar voor iedereen en bijdragen aan de uniformiteit en het risicobewustzijn.
- Risicomanagement is een lerend proces waarbij er samengewerkt wordt als er een risico optreedt.

3.5 Validatie en ontwerp

Een belangrijke databron binnen dit onderzoek waren de respondenten die bevraagd zijn door middel van de semigestructureerde interviews. Het aantal respondenten was gebaseerd op verzadiging van de verkregen informatie, wat een moment inhoudt waarop er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam tijdens het interviewproces. De respondenten zijn door de opdrachtgevers aangereikt. Alle respondenten hebben risicomanagement als taak, of hebben ervaring met het uitvoeren van risicomanagement binnen het IT-Programma. De interviews zijn afgenomen met een aantal open vragen die aan iedereen zijn gesteld. Daar waar nodig werd er doorgevraagd op basis van het gegeven antwoord of de diepgang. De specifieke vragen zijn afgestemd op de positie binnen de organisatie. In verband met COVID-19 beperkingen is als alternatief van het fysieke interview gebruik gemaakt van online videobellen.

Er is niet gekozen voor het vergaren van informatie enkel via een schriftelijke vragenlijsten. Omdat dat een negatief effect kan hebben op de verzamelde data. Bij voorkeur is contact, in dit geval online met videobellen, en dan vooral het maken van oogcontact met de geïnterviewde belangrijk en het kunnen waarnemen van de non-verbale communicatie tijdens een interview. Dat geeft een goede indicatie over de voortgang van het gesprek (Verschuren en Doorewaard, 2016; Schindler, 2019).

Het afnemen van interviews had als voordeel dat er dieper ingegaan kon worden op onderwerpen door het stellen van vervolgvragen. Hierdoor werd een antwoord duidelijker en was er minder kans op interpretatie. Wanneer dit alleen via een schriftelijke vragenlijst geschied is er geen mogelijkheid om door te vragen. Daardoor kan een respondent langer nadenken over zijn antwoord en ook een meer weloverwogen antwoord geven. Dat kunnen dan ook strategische of ontwijkende antwoorden zijn (Verschuren en Doorewaard, 2016). Alle afgenomen interviews zijn nadien uitgewerkt en ter goedkeuring aan de respondenten verzonden, deze zogeheten membercheck draagt bij aan de validatie van de resultaten. De interviews zijn op verzoek geanonimiseerd binnen het onderzoek gebruikt. Alle uitgewerkte data zijn ter inzage en voor het verkrijgen van feedback voorgelegd aan de respondenten en de opdrachtgevers. Dit is gedaan, zoals eerder vermeld, om bij te dragen aan de plausibiliteit en geldigheid van de kwalitatieve onderzoeksresultaten. Dit proces, het laten lezen van de tussentijdse resultaten, wordt member checking genoemd door Baarda (2009). Alle betrokkenen krijgen de mogelijkheid geboden de data van feedback te voorzien. De uitgewerkte interviews werden gebruikt om de praktijk te vergelijken met de theorie, de literatuur. Die vergelijking tussen wat er nu is, de IST (praktijk) en bracht een ruimte (GAP) in kaart waarop de oplossingsrichting (SOL) gestoeld is.

Tijdens de afname van de interviews is er meerdere malen samengevat in eigen woorden wat de respondenten hebben gezegd, hiermee is getoetst of de vragen en de antwoorden goed begrepen zijn, oftewel luisteren, samenvatten doorvragen. De uitkomsten van de interviews en de focusgroep zijn op verzoek geanonimiseerd in het onderzoek gebruikt. Een onderzoek is intern valide als vanuit de gekozen onderzoeksmethodes de juiste conclusies getrokken kunnen worden (Boeije, 2005). Om

de interne validiteit te waarborgen is bij alle interviews gebruik gemaakt van dezelfde interviewguide en topics. Het voordeel van het semigestructureerde interview is dat er vastgelegd kan worden wat er op dat moment relevant blijkt te zijn. Boeije (2005) stelt dat die mogelijkheid bij draagt aan de validiteit van de gegevens. Voordat de interviews zijn afgenomen bij de medewerkers is getoetst met externe of de topics en vragen te begrijpen waren. Alle interviews zijn onder gelijke omstandigheid afgenomen, waarbij de respondenten in een één op één sessie zijn bevraagd en ruimte kregen om de antwoorden te herformuleren. Hierdoor konden ze vrijuit spreken, waarmee de kans op sociaal wenselijke antwoorden zoals eerder genoemd zoveel mogelijk werd gereduceerd. Ook is deze kans verkleind door bij de toelichting van het onderzoek. Er is duidelijk van tevoren aangegeven dat er geen sprake is van juiste of foute antwoorden. De interviews zijn allemaal geanonimiseerd, dit is vooraf kenbaar gemaakt. Daarmee is de kans op echt eerlijke antwoorden vergroot omdat ze er niet op afgerekend kunnen worden en is de kans op sociaal wenselijke antwoorden wederom verlaagd. Bovendien kan het feit dat de onderzoeker niet werkzaam is bij het IT-programma ervoor gezorgd hebben dat sociaal wenselijke antwoorden zijn vermeden en mensen vrijuit hebben gesproken. Het is niet goed in te schatten of de respondenten vanuit de marktpartij zich hebben ingehouden of sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven ten opzichte van de Defensiemedewerkers. Het zou kunnen dat de respondenten binnen dit onderzoek, dat waren er twee, vanuit de marktpartij niet het achterste van hun tong hebben laten zien. Dit kan betekenen dat de resultaten vanuit de interviews rooskleuriger zijn dan in werkelijkheid het geval is.

4. Risicogestuurd Werken 2.0

Het ontwerp is een verrijking van het bestaande Risicogestuurd Werken concept. Het ontwerp dwingt namelijk expliciete en een transparante besluitvorming af. Het ontwerp draagt bij aan het formeel beleggen van taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit ontwerp past binnen de dagelijkse praktijk en maakt het overdraagbaar en reproduceerbaar. Het brengt focus aan en zorgt voor bewustwording. Zie figuur 9.

Om te toetsen in hoeverre Risicogestuurd Werken geschikt is als risicomanagement methode is onderzocht wat de gebruikersperceptie is. Dat is gedaan door het afnemen van interviews en tijdens de focusgroep sessie het ontwerp te demonstreren en daarna te evalueren. Het ontwerp is op basis van die evaluatie een aantal keer aangepast zie tabel 5 en bijlage 7 voor een overzicht van de revisies en een uitgebreid verslag van deze sessies. Het ontwerp is volledig afgestemd met de eindgebruikers.

Op basis van de eerdergenoemde vijf voorwaarden aan de methode is getoetst of het ontwerp aansluit op de perceptie van de gebruikers. In tabel 5 is te zien welke aanpassingen er allemaal zijn geweest ten aanzien van het eerste ontwerp voordat de finale versie in dit onderzoek is gepubliceerd. Naast opmerkingen over het ontwerpconcept zijn er ook algemene opmerkingen over het onderzoek meegenomen. Tijdens twee focusgroep sessies is er door middel van een presentatie via Teams op gestructureerde wijze feedback gevraagd ten aanzien van het concept ontwerp.

Tabel 5

Revisie ontwerp n.a.v. evaluatie sessie

Wat	Toelichting	Uitgevoerde actie
Onderzoek: Titel saai:	Zet niet aan tot lezen wekt totaal geen interesse titel was; Risicomanagement bij groot en complex ICT-project middels Publiek-Private-Samenwerking binnen het Ministerie van Defensie.	Titel aangepast naar: Defensie gaat op safe” Risicomanagement bij Ministerie van Defensie
Onderzoek: Probleemstelling is helder. Wordt de implementatie en de cultuur niet meegenomen?	Cultuur Defensie wel geschikt voor Risicogestuurd Werken?	Dat is <i>niet in scope</i> van dit onderzoek. Is wel relevant voor vervolgonderzoek.
Onderzoek: Validiteit tenietgedaan	Interviews via Teams dragen niet bij aan de interactie en contact	Uitleg gegeven over de toegepaste maatregelen; Interviewgide, zelfde vragen, bellen met beeld, meegenomen in de discussie.

Onderzoek: Wat nou als het niet zo is?	Waarom onderzoek je dit alleen en niet andere RM-mogelijkheden	Uitleg gegeven: Vraag afgestemd met Universiteit. Doel van het onderzoek. Thesis stellen en dat mag fout gaan anders uitpakken. Toelichting op eerder onderzoek bij DGP.
Onderzoek: Terminologie	Project Projectorganisatie Projectprogramma?	Aangepast in scriptie. T.b.v. consistentie maak ervan IT-Programma dat is het.
Ontwerp Stakeholders	Die zijn wel degelijk in beeld. Kleur klopt daarom niet in overzicht	Aangepast de kleur. Stakeholders zijn wel in beeld. Worden (nog) niet betrokken bij de RM-processen. Dat zou wel moeten. Oranje.
Ontwerp wat betekenen alle blokjes?	Onduidelijk wat er bedoeld wordt met de stappen?	Expliciet uitleg beschreven in scriptie wat er bij elke stap moet gebeuren
Ontwerp Onleesbaar	Kleur van de wolk tussen 5 en 6 is niet goed te zien	Aangepast kleur met meer contrast. (lay-out)
Ontwerp Risikoacceptatie	Kan er geen risico geaccepteerd worden zonder mitigerende maatregel? Die lijn loopt nu niet zo	Gecorrigeerd. Wanneer een risico geaccepteerd wordt leidt dit niet (meer) tot actie. Tussen risicoacceptatie en mitigatie is een wederkerige lijn gezet.
Ontwerp Gebruikte kleuren	Kleuren zijn niet handig gekozen. Groen is intuïtief op orde.	Ontwerp gewijzigd. Een meer logische legenda toegepast. Rood is niet op orde Groen is op orde Oranje is deels op orde geworden.
Ontwerp Er zijn inmiddels wel veel nieuwe ontwikkelingen sinds de start van het onderzoek.	Verzoek om de datum van het onderzoek goed te vermelden. Omdat we continue aan het verbeteren zijn.	Het is een SOL en IST-situatie de datum expliciet vernoemd.
Ontwerp	Kan je hulp bieden bij het zetten van de volgende stap	Afspraak gemaakt om zodra het onderzoek is afgerond te


Hoe nu verder? We willen het gaan toepassen hoe maken we de eerstvolgende stap?		helpen bij het verder onderzoeken en uitwerken van de methode voor het IT-programma
---	--	---


Het ontwerp is een verrijking van de Risicogestuurd Werken standaard. Het is een samenvatting van wat van Staveren beschrijft met de methode alleen met een andere focus en de toevoeging van enkele brondocumenten en beslismomenten. Het ontwerp toont aan hoe risicomanagement ingericht kan worden op programmaniveau. Het is een grafische weergave van hoe Risicogestuurd Werken ingepast kan worden en opgepakt als een proces binnen het IT-programma.

De gebruikte symbolen zijn gebruikelijke symbolen voor een flowchart, dit zijn de basisvormen die veel gebruikt worden binnen procesmodellen. Deze worden ook binnen het Ministerie van Defensie toegepast. Dat zorgt voor een snelle herkenning en begrip van het ontwerp. Er is voor gekozen om het ontwerp op deze manier te maken zodat projectleden ook de vertaling kunnen maken naar de praktijksituatie. De methode moet immers passen binnen bestaande processen.

De gebruikte kleuren geven aan wat de huidige situatie is (medio 2021) met betrekking tot de processtappen en documentatie. De toepassing van deze methode heeft als voorwaarde dat alle 6 de documenten onder start in orde zijn gebracht. De kleurcodering is dan ook in zijn geheel groen bij de toepassing van deze methodiek. Start en einde zijn neutraal blauw.

Kenmerkend en helemaal nieuw aan deze wijze van toepassen is dat er een besluitvormingsmoment is ingebed met een duidelijke koppeling tussen de projectdoelstellingen en de uitvoering van het risicomanagement. Dat is aangeduid met de basisvorm van een

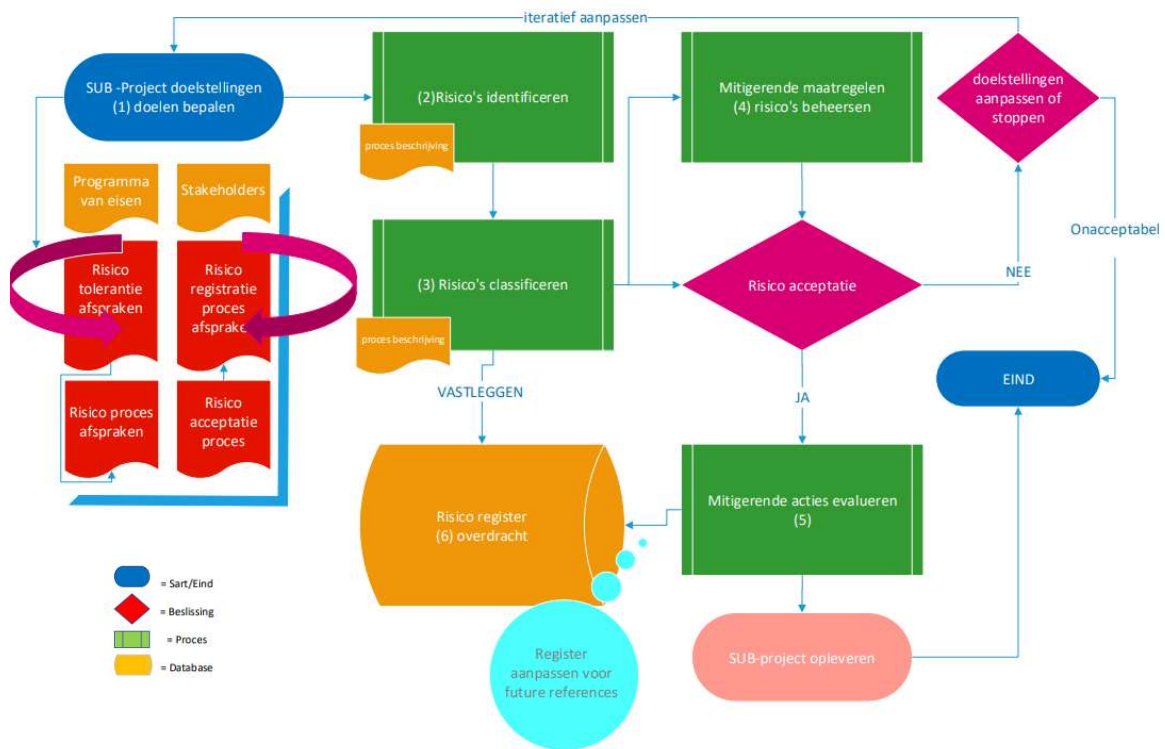
stroomdiagram. 

Er is een koppeling van de programmadoelstellingen en de uitvoering van acties, als een actie leidt tot programmadoelstellingen wijzigingen moet dit worden besproken. Daarnaast legt dit ontwerp ook duidelijk de focus op expliciete afspraken die vastgelegd worden in documentatie. Documenten worden aangeduid met deze basisvorm: .

Die documenten zijn de basis voor ieder volgend deelproject. De risicoacceptatie en het risicoregister hebben een belangrijke plek binnen het ontwerp. Pas wanneer er risicoacceptatie plaatsvindt gaat weer een deelproject van start. Gezien vanuit het gehele IT-Programma. Waarbij het gaat om de eerste fase, het opstarten van een bouwblok dat uiteindelijk een deelproject is van het grotere geheel. In figuur 10 is per deelproject gevisualiseerd hoe Risicogestuurd Werken toegepast kan worden. Tijdens het ontwerpen van deze methode is geprobeerd om zoveel mogelijk rekening te houden met de bestaande processen binnen het IT-programma. Het risicomanagement ontwerp moet gezien worden als onderdeel van het bestaande IT-programma proces. De nummers in het overzicht komen overeen met de zes generieke processtappen uit Risicogestuurd Werken.

4.1 Risicogestuurd Werken 2.0

Figuur 10. Risicomanagement op basis van Risicogestuurd Werken op IT-programma niveau



Noot [Eigen afbeelding] Legenda kleurcodes: Groen is bestaand proces op orde, Rood is nieuw proces niet op orde, Oranje is proces deels op orde.

Hier volgt een beschrijving van alle handelingen, activiteiten en randvoorwaarden voor alle zes de processtappen.

**SUB-Project doelstellingen
(1) doelen bepalen**

Binnen deze processtap (start) moet helder worden gemaakt en beschreven wat het uiteindelijke doel is van het deelproject. Wat moet het kunnen, leveren en mogelijk maken aan het einde van de looptijd van het totale programma. Dit moet in duidelijke taal beschreven worden en getoetst zodat iedereen weet en begrijpt wat het doel is dat behaald dient te worden. In dit specifieke geval moet het IT-programma de Nederlandse Defensie organisatie in staat stellen om na de looptijd te

beschikken over IT die beschikbaar is, 24/7 en overal ter wereld en van hoogwaardige kwaliteit waarbij de integriteit (veiligheid) wordt gewaarborgd en die adaptief en schaalbaar moet zijn voor de toekomst. Alle kernwoorden moeten hierbij van een meetbare waarde worden voorzien en die moeten getoetst kunnen worden. Alle activiteiten en plannen die hiervoor gedaan moeten worden zijn de deelprojecten de blokken. Als er geen bijdrage is aan de hoofddoelstelling, moet een blok niet worden gestart.

De volgende oranje figuren staan voor documenten.



In het programma van eisen document moet in helder taal beschreven worden op IT-programma niveau wat de aantallen zijn, wat het moet kunnen en onder welke omstandigheden. In feite een checklist die tijdens en na oplevering van een deelproject steeds korter wordt.



Om te bepalen wie er nodig zijn (People) om het IT-programma te voltooien moet er een stakeholder analyse plaatsvinden. Die ook bekijkt op welke andere deelprojecten een deelproject betrekking heeft. Als voorbeeld: Een project voor een datacenter heeft raakvlakken met ongeveer ieder IT-component en is daarmee van grote invloed op het geheel. Deze stakeholder analyse is van belang om ook bij eventuele uitloop van een deelproject te weten bij wie dit gemeld moet worden en voor wie dit mogelijk impact heeft.



Op programmaniveau, moet bepaald worden en vastgelegd wat de tolerantie afspraken zijn waarbinnen deelproject leden zich mogen bewegen, de kaders. Dit moet gecommuniceerd worden en als basis afspraak overlegd worden voor aanvang van ieder deelproject. Risico's dit deelprojecten hebben kunnen hiermee rekening houden. Zonder kaders zullen die risico's ook niet boven water komen. Als stelregel wordt in de interviews voorgesteld om 5% als limiet te stellen voor tijd, geld overschrijding. Alles daarboven moet gecommuniceerd worden.

Risico proces afspraken

Het identificeren en classificeren van risico's op programmaniveau en deelprojectniveau moet op eenduidige wijze geschieden. In dit document moet vastgelegd worden welke score methode er toegepast gaat worden. Welke definities er gehanteerd worden en dat er expliciet gesproken moet worden over risicopercepties. Veel van de componenten die gebouwd gaan worden binnen het IT-programma zijn al eens eerder uitgevoerd. Als voorwaarde kan je hierom verlangen dat er onder leiding van een risicosessie en in aanwezigheid van ervaren risicomangers gekeken wordt naar de risico's van deze eerdere projecten om daarmee het identificeren van risico's te begeleiden. Daarnaast wordt er aanbevolen door onder andere van Staveren (2017) om bij voorkeur ook externe aan te laten sluiten bij de risico-sessies. Daarnaast, als een risico zich voordoet moet men wel weten wat er gedaan moet worden. Elk risico is mogelijk anders, maar er zullen in zijn algemeenheid diverse zaken zijn die uniform moeten worden gedaan hoe groot of klein het opgetreden risico ook is. Denk aan: monitoring, informeren, voorleggen van besluiten en communicatie hierover. Dit soort afspraken zijn te vatten in een document. Hierdoor stel je mensen in staat veerkrachtig om te gaan met opgetreden risico's.

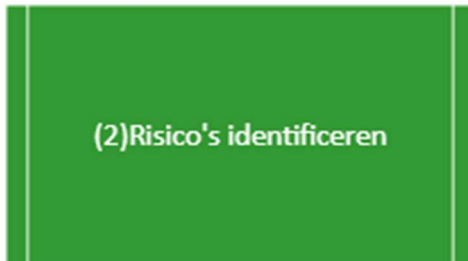
Risico registratie proces afspraken

Conform het huidige proces kunnen risico's in FCC gedocumenteerd en gevolgd worden. Mits dit op uniforme wijze gedaan wordt. Dit document beschrijft: Waar, hoe en op welke wijze er registratie plaatsvindt van de risico's. Daarnaast zal hierover ook gecommuniceerd moeten worden en aangesproken indien hiervan afgeweken wordt. Het effect op doelstellingen bij de beschrijving van risico's kan bijvoorbeeld leidend zijn.

Risico acceptatie proces

Dit document beschrijft het acceptatieproces van risico's. Van alle risico's, niet alleen als er een risico geïdentificeerd en geclassificeerd is dat de tolerantieafspraken overschrijdt. Wie bepaalt welk risico er acceptabel is en op basis van welke criteria.

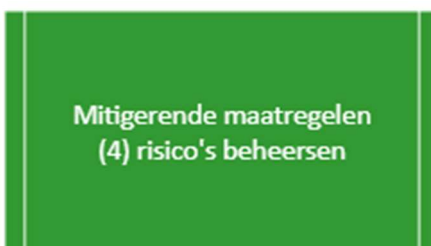
De groene figuren staan voor processen



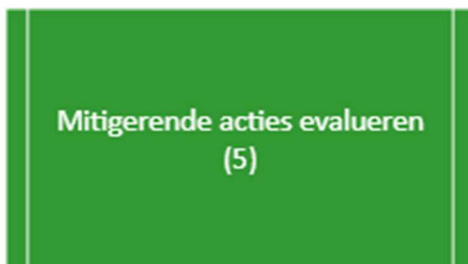
Het risico identificatieproces. Doelstellingen van het IT-programma moeten het uitgangspunt zijn. Aanbevolen wordt om naast mensen die werken aan of in het IT-programma ook externen uit te nodigen om beschikking te krijgen over zachtere gegevens, zoals meningen en uitingen over tevredenheid en ervaringen. Het doel is om een overzicht te krijgen vanuit soortgelijke projecten, gebruik maken van harde data en zachte data. Vastleggen en expliciet bespreken.



Als alle risico's in kaart zijn gebracht moeten deze conform de hierboven beschreven reeks documenten ondergebracht worden. De kans van optreden moet berekend worden (of ingeschat) en de effecten ervan op de doelstellingen. Risicoperceptie speelt een hoofdrol bij deze stap, vandaar dat van groot belang is om de documentatie erbij te houden en expliciet te spreken over de perceptie van mensen om vanuit de numerieke waardes van risico's generaliseerbaarheid te vergroten op programmaniveau.



Om de berekende of ingeschatte kans op optreden te verkleinen of zelfs weg te nemen kunnen er allerlei acties bedacht of ingezet worden. Om te bepalen of je daadwerkelijk overgaat tot die acties, moet dit wel in verhouding staan tot de verwachte tijd, de kans van optreden van het risico en de mogelijke kosten die dit wegnemen. Het is aan de beslissers binnen de voorwaarden van de afgesproken risico toleranties om over te gaan tot acceptatie of mitigerende maatregelen. Dit moet in deze stap gebeuren. Het uitvoeren van risico mitigerende maatregelen kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat een deelproject uitloopt, of langer duurt dan op voorhand bedacht. Het is raadzaam om een goede tijdsinschatting bij te houden en de doelstelling op de factor tijd niet te vergeten. Op IT-programma niveau moet dit een belangrijke factor zijn die meeweegt in het besluit om over te gaan tot actie of acceptatie.



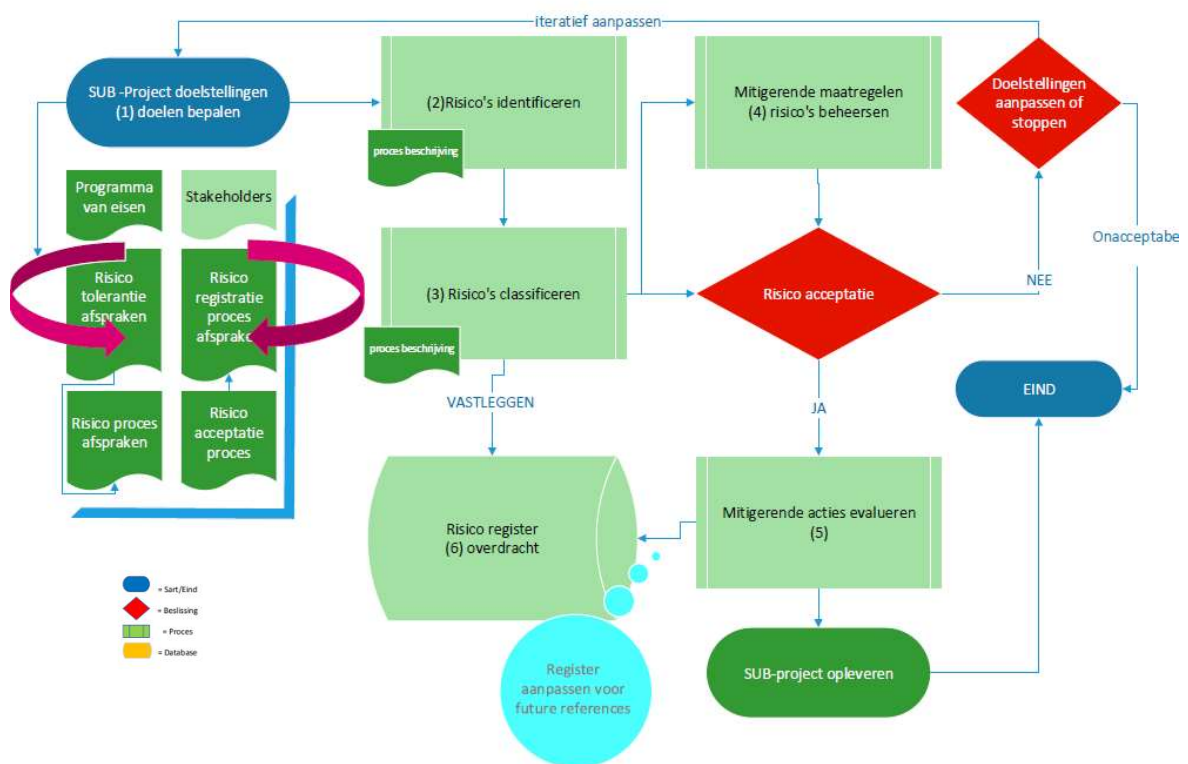
Binnen deze processtap zal op stuurgroep, IT-programma niveau moeten worden geëvalueerd wat het effect is geweest van de mitigerende acties. Deze stap past binnen de bestaande risico-sessies die eens per maand al worden uitgevoerd. De methode die hierbij aanbevolen wordt is de total cost of risk evaluatiemethode. Hiermee schat je in welke kosten er zijn gemaakt ter beheersing van de risico's. Het is dan ook van belang die kennis over kosten expliciet te noteren in het risico register zodat hiervan geleerd kan worden. Om die reden de reminder in het overzicht.



Alle risico's opvoeren in Fortes Change Cloud FCC. Eén plek, één waarheid. Risico-overdracht vindt alleen plaats op IT-programma niveau en moet van tevoren bepaald worden tussen de overheid en de marktpartij. Contractueel is dit al vastgelegd, hier moet dan ook aan gehouden worden. Er moet dan ook per direct gestopt worden met het overtypen van de risico's in Excel en PowerPoint.

Om een deelproject te starten en conform het proces van de Risicogestuurd Werken standaard niet te laten afwijken lijken beide ontwerpen en processtappen erg op elkaar. Een belangrijk verschil in beide processen is de startfase. Aangeduid onder stap 1: doelstellingen. Op stuurgroep niveau zullen ze per deelproject allerlei randvoorwaarden moeten (laten) scheppen om een deelproject (een blok van het grote IT-programma) te starten. De meerwaarde van deze toepassing is enerzijds, dat er van tevoren duidelijke afspraken, kaders en overeenstemming is over de deelprojecten. Fase 1 van de Demingcyclus, waarin een groot deel van de zes generieke stappen zich bevinden. Anderzijds dat er een goed overzicht ontstaat van de stakeholders op stuurniveau. Daarmee wordt het inschatten van de impact van een risico vereenvoudigd. Je weet immers op welke deelprojecten interfereert met wie en op welke manier. Daarnaast is het voor de projectleiders, die telkens wisselen, een transparantere manier van werken die overdraagbaar wordt. De oranje kleur in de beide figuren geven een proces of document aan dat al aanwezig moet zijn vóór startfase. De rest is meer variabel maar op procesniveau beschreven vanuit de Risicogestuurd Werken gedachte.

Figuur 11. *Risicogestuurd Werken op blok-niveau / deelproject niveau*



Noot: [Eigen afbeelding]

5. Conclusie

Het doel van dit afstudeeronderzoek was inzicht krijgen in hoeverre Risicogestuurd Werken de geschikte risicomanagement aanpak is voor het PPS- IT-programma van het Ministerie van Defensie. Om de conclusie leesbaarder te maken wordt deze per deelvraag beschreven.

1) Op welke manier wordt risicomanagement toegepast binnen IT- en PPS-projecten volgens de wetenschappelijke literatuur

Risicomanagement is dé sleutelfactor om de slagingskans van het IT-Programma te vergroten. Om risicomanagement efficiënt en doelgericht uit te voeren binnen PPS constructies moet voor de start al een goede risicoanalyse gemaakt zijn over de programmarisico's. Risicoallocatie kan worden vereenvoudigd door systematisch uitvoering van het risicomanagement proces. Om tot een goede verdeling (risicoallocatie) te komen is er veel overleg en wederzijds vertrouwen nodig tussen de partijen van een PPS. Veel van deze projecten falen omdat ze risicomanagement op de traditionele manier uitvoeren. Een PPS is inherent aan een hoog risicoprofiel. Dit komt doordat er sprake is van tegenstrijdige belangen maar ook doordat er binnen de partijen verschillende bedrijfsculturen kunnen heersen. Vaak verschilt de wijze waarop er met risico's omgegaan wordt bij de betrokken partijen. Het gevolg hiervan is dat er geen efficiënt en effectieve risicomanagement plaatsvindt op PPS niveau. Een ander gevolg is dat daardoor de risicoperceptie en het risicoprofiel niet eenduidig is afgesproken en er geen expliciete afspraken gemaakt zijn over de risicomanagement toepassing. Dit samen heeft een negatief effect op het behalen van de programmadoelstellingen. Er moeten dus expliciete afspraken geformuleerd zijn voor de risicomanagement toepassing. Het kan alleen werken wanneer de vertrouwensrelatie tussen markt en de private partij is goed is. Dit in verband met de tegenstrijdige belangen wanneer het gaat om de bewaking van de eigen businesscase. Voordat een deelproject begint moet helder zijn wat de projectdoelstellingen zijn, de risicoperceptie en de risicotolerantie. Risicomanagement moet een continu proces zijn en daarbij moeten zoveel mogelijk stakeholders betrokken worden. Effectief risicomanagement start dus al in de plannings- en startfase en moet cyclisch uitgevoerd worden om falen te voorkomen.

2) Hoe wordt risicomanagement toegepast binnen het IT-programma?

Essentiële randvoorwaarden zijn niet ingericht voor dit IT-programma. Er is veel onduidelijkheid over de huidige toepassing van risicomanagement. Er is geen eenduidige methode voor risicomanagement, dus ook niet voor de zes generieke stappen. Iedere deelproject loopt op een eigen methode/manier. Er is geen eenduidige wijze van risicoformulering. Er zijn meerdere (ten minste drie) risicoregisters in omloop. Dat zorgt voor problemen voor de risicobeheersing en monitoring. Het gaat nu om *beheersen* en *controleren* van mogelijke risico's in plaats van **omgaan** met onzekerheden. De marktpartij is in de lead als het gaat om het delen van ervaringen met de deelprojectrisico's. Risicomanagement is nog steeds in (door)ontwikkeling. De risicoperceptie en de risicohouding van het IT-programma zijn niet beschreven. De algemene risicohouding is dat het IT-

programma: “niet mis mag gaan” en de risicotolerantie is ten tijde van dit onderzoek dan ook nul. Risicomanagement wordt bottom-up door middel van een gelaagde governance structuur toegepast. De resultaten vanuit de verschillende risicosessie zijn in de huidige situatie niet te vergelijken omdat er geen afspraken bestaan over risico-perceptie, processen en taalgebruik in formuleren en registratie van risico's. Er is geen sprake van integraal risicomanagement bij het IT-programma.

3) Op welke manier kan Risicogestuurd Werken worden toegepast op het IT-programma?

Het ontwerp Risicogestuurd Werken 2.0 kan ingebed worden in bestaande processen en past binnen het kwaliteitsmanagementproces zoals de PDCA-cyclus. Het besluit voor het invoeren ligt bij de Stuurgroep Digitale Transformatie. Risicomanagement kan op de voorgestelde “Risicogestuurd Werken 2.0” methode integraal worden toegepast. De methode borgt dat er op uniforme wijze uitvoering aan risicomanagement wordt gegeven. Dat zorgt o.a. voor eenduidigheid in de integrale risicomanagement toepassing, heldere afspraken over definities en processen, en de programmadoelstellingen worden leidend. Het vergroot het risicobewustzijn. Het kan toegepast worden conform de 8 stappen zoals beschreven door van Staveren (2017) onderdeel van deelvraag 3. Het uitvoeren vraagt om een minimale tijdsinvestering die zichzelf weer terugverdiend over de hele keten. Vroegtijdig signaleren en mitigeren van risico's en onderkennen van onzekerheden voorkomt namelijk later vertraging en hogere kosten van het programma.

4) Wat is de perceptie van de gebruikersgroep om Risicogestuurd Werken als risicomanagement standaard integraal te gebruiken op het IT-programma?

De gebruikersgroep ziet elke dag verbetering, het gaat iedere dag een stapje beter. Maar ze zijn er nog lang niet. Taken en verantwoordelijkheden zijn op dit moment op het verkeerde niveau en/of niet formeel belegd. Er is behoefte aan expliciete formele afspraken voor alle processen binnen risicomanagement. Risicomanagement moet een taak worden van iedereen binnen het IT-programma. Er wordt momenteel geen eigenaarschap getoond door de actiehouders van mitigerende maatregelen. Men denkt dat risicomanagement een taak is van een ander, het is niet duidelijk van wie. Gebruikte (risico)taal is verschillend, en de basisbegrippen en definities moeten worden vastgesteld. Er is behoefte aan risicomanagement dat cyclisch uitgevoerd wordt, binnen bestaande processen. Omdat men niet wil dat het risicomanagement extra tijd gaat kosten. De getoetste vijf voorwaarden aan de methode die tonen aan dat het ontwerp toepasbaar is en bijdraagt aan de uniformiteit en het risicobewustzijn. De methode zorgt voor het beleggen van rollen en taken op het juiste niveau. Daar waar het besluit genomen moet worden.

De gebruikers zijn enthousiast over het voorgestelde ontwerp het inbedden van: “Risicogestuurd Werken 2.0” wil men verder onderzoeken. De perceptie is dat deze methode de veerkracht vergroot, dus van: controleren en beheersen van risico's. Naar: omgaan met onzekerheden.

Uit dit onderzoek blijkt dat Risicogestuurd Werken de geschikte risicomanagement standaard is voor het IT-programma die de kans van slagen aanzienlijk vergroot. Het zorgt voor heldere afspraken als het gaat om risicoperceptie, taal en omgaan met onzekerheden. Het voorgestelde ontwerp:

“Risicogestuurd Werken 2.0” verrijkt het bestaande Risicogestuurd Werken met expliciete beslismomenten en een duidelijke focus op essentiële brondocumenten waarin basis afspraken en processen expliciet vastgelegd worden. Daarmee brengt dit ontwerp een duidelijke focus aan op de standaard Risicogestuurd Werken.

Een voordeel is dat de kostbare en schaarse tijd in de hele keten van het IT-programma hiermee gerichter ingezet kan worden. De wijze waarop Risicogestuurd Werken kan worden ingebed op bestaande processen zorgt ervoor dat het de tijdsinvestering weer terugverdiend. Deze “gewonnen tijd” maakt Defensie veerkrachtiger en draagt bij aan het bewust en continu bezig zijn met het koppelen van (positieve of nadelige) effecten van onzekere gebeurtenissen op de programmadoelstellingen. Elk risico dat gemitigeerd kan worden brengt Defensie weer dichterbij zijn programmadoelstelling en daarmee een veiliger Nederland.

6 Aanbevelingen

Het onderzoeksdoel binnen dit onderzoek was inzicht krijgen in hoeverre Risicogestuurd Werken pas bij IT-programma. Zodat het IT-programma optimaal bijdraagt aan de digitale gereedheid van Defensie en vertraging en/of falen te voorkomen van een maatschappelijk belangrijk IT-programma. De resultaten van dit onderzoeken leiden tot de volgende aanbeveling. De aanbeveling vanuit dit onderzoek luidt: Adopteer het voorgestelde Risicogestuurd Werken 2.0 ontwerp voor risicomangement bij het IT-programma.

6.1 Beperkingen

Van Aken & Berends (2018) beschrijven dat betrouwbaarheid van onderzoek af te meten is aan de construct validity, de Internal validity en de external validity. Oftewel wordt er onderzocht met de methode wat de onderzoeker wil weten, zijn er geen andere verklaringen voor de verbanden die gelegd worden en wat is de overdraagbaarheid van het onderzoek.

Een beperking van dit onderzoek dat in ogenschouw genomen moet worden is de bias, de bevestigings- en de interviewer bias. Dit zegt wat over de interne validiteit. Deze bias kan vanuit beide partijen, interviewer en geïnterviewde, effect hebben gehad op de resultaten. De kans op onbetrouwbare resultaten is verkleind doordat met grote zorg aandacht besteed is aan het opstellen van de interviewgide, het creëren van een neutrale en gelijkwaardige omgeving en het laten lezen van de interviewresultaten. Er is tijdens de literatuurstudie een open houding en zoekmethode gehanteerd conform een strikt plan, tijdens de interviews is expliciet niet actief naar informatie gevraagd over Risicogestuurd Werken.

Een andere beperking is het uiteindelijke aantal afgenomen interviews. Het aantal van zeven respondenten kan worden gezien als laag om de perceptie scherp te krijgen. Het gevaar is dat wanneer je andere respondenten had bevraagd je andere antwoorden en dus resultaten krijgt (van Aken & Berends, 2018). Dit zegt wat over de externe validiteit, de generaliseerbaarheid. In dit onderzoek zijn alle respondenten aangedragen vanuit verschillende niveaus en gaven ze allen antwoorden met een eigen mening. Ook was de verzadiging van de data een natuurlijk moment om de situatie helder in beeld te krijgen. Die verzadiging van informatie trad al op na vijf interviews. Daarmee kan aangenomen worden dat de gegeven informatie en gebruikte data juist is. Tevens zijn er niet meer mensen betrokken bij het risicomangementproces en zouden de resultaten meer algemeen worden door derden toe te voegen.

COVID19 is een beperkende factor geweest. Geen face tot face contact tijdens de interviews en focusgroepen. Dit is zoveel mogelijk opgelost door gestructureerd en gedocumenteerd te werken.

De eerdergenoemde member check, het samenvatten in eigen woorden. Het is haast onmogelijk om exact de interviewgide te hanteren.

Een andere beperking was de beperkte onderzoeksperiode. Er was aanvankelijk 6 maanden gepland voor het onderzoek, deze periode is om die reden op voorhand al ruimer genomen en is gestart in april 2021 en eindigde in februari 2022. Het is moeilijk en daarmee twijfelachtig om die korte periode van onderzoeken een compleet beeld te krijgen van alle best practices als het gaat om PPS constructies en risicomanagement. Om die reden is er voortgeborduurd op eerder onderzoek vanuit de Politie. Door middel van nog langer onderzoek kunnen er andere resultaten vanuit de literatuurstudie gevonden worden. Daarnaast kan het feit dat de onderzoeker werkzaam is binnen de Defensieorganisatie een gekleurd beeld mee hebben gegeven. Om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen is er op gestructureerde wijze naar de literatuur en interne documenten gekeken. De Defensieorganisatie is daarnaast erg omvangrijk, de voorkennis van het IT-programma was minimaal en te verwaarlozen. Het afnemen van interviews en het laten lezen nadien haalt ook de eigen interpretatie en mogelijke aannames van de onderzoeker grotendeels weg.

De literatuurstudie heeft met name PPS-projecten opgeleverd die met weginfrastructuur te maken hadden en niet met per se met IT-programma's of soortgelijke organisaties zoals Defensie. Echter is bij de PPS altijd sprake van een overheidspartij die met de markt samenwerkt. Dat vergroot weer de generaliseerbaarheid van de wijze waarop goed risicomanagement in de literatuur werd toegepast bij PPS projecten. Die overheidsorganisaties hebben wel raakvlakken met het Ministerie van Defensie. De projectdoelstellingen zijn wellicht anders, maar de samenwerkingsmethode, het projectmatige, de complexiteit komt overeen en dat was de scope van dit onderzoek.

6.2 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Een volgend onderzoek kan worden uitgevoerd met betrekking tot de implementatievoorwaarden. De voorwaarden aan de organisatiecultuur en organisatiestructuurelementen. Om te bepalen of de cultuur en structuur van het IT-programma aangepast dient te worden op de voorgestelde methode kan nader onderzoek gedaan worden. De vraag of de harde Defensieorganisatie cultuur wel past om zonder mensen te "slachtofferen" om te gaan met onzekerheden wanneer deze wel optreden. Het is de vraag welke veranderingen en organisatiekenmerken er nodig zijn om Risicogestuurd Werken te implementeren. Want wanneer er in een later stadium van het IT-programma een onzekere gebeurtenis optreedt die men niet in het risicoregister had opgenomen is dat een waardevol leermoment voor de gehele organisatie.

Wat ook interessant is om te onderzoeken is of er iets verandert aan de risicoperceptie vanuit de externe factoren (zoals de politiek) tijdens oorlogs- en vreedstijd. Ook zijn er inmiddels weer nieuwe onderzoeken gepubliceerd dus na 2021 die mogelijk nieuwe inzichten geven in risicomanagement tijdens de Covid Pandemie. Zo is ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek een nieuw boek

uitgekomen: Professioneel risicomanagement bij projecten, die de RISMAN-methode als basis erkent. Dit kan nieuwe inzichten geven en aanleiding tot nieuw onderzoek als het gaat om de inrichting van risicomanagement bij projecten. Om de generaliseerbaarheid te vergroten kan vervolgonderzoek zich richten op soortgelijke organisaties en projecten.

Literatuurlijst

- Afzali P., Nassiri R., Azmayandeh E., & Shabgahi G.L. (2010). Effective Governance through simultaneous use of COBIT and Val IT. *International Conference on Education and Management Technology*, 2010, 46-50. <http://dx.doi.org/10.1109/ICEMT.2010.5657549>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Aven, T. (2011). On the new ISO guide on risk management terminology. *Reliability engineering & System safety*, 96(7), 719-726. <https://doi.org/10.1016/j.res.2010.12.020>
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers BV.
- Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- BIO. (2020). *Baseline Informatiebeveiliging Overheid*, Geraadpleegd op 03-01-2022, van <https://www.bio-overheid.nl/>
- BIT (2020). *BIT-advies Grensverleggende IT: Blokken*. Geraadpleegd op 30 juni 2021, van <https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/publicaties/2021/05/20/bit-advies-grensverleggende-it-blokken>
- Bult-Spiering, M., Blanken, A., & Dewulf, G. P. M. R. (2005). *Handboek Publiek-Private-Samenwerking*. LEMMA
- Bunte, F. H. J., & van Asseldonk, M. A. P. M. (2005). *Risicomanagement: position paper*. Wageningen UR, LEI. Geraadpleegd op 12 september 2021, van <https://research.wur.nl/en/publications/risicomanagement-position-paper>
- Carbonara, N. Costantino, N, Gunnigan, L, Pellegrino, R. (2015) *Risk Management in Motorway PPP Projects: Empirical-based Guidelines*, *Transport Reviews*, 35:2, 162-182, DOI: 10.1080/01441647.2015.1012696
- Chung, D. and Hensher, D. (2015). Risk Management in Public–Private Partnerships. *Australian Accounting Review*, 25, 13-27. <https://doi-org.ezproxy2.utwente.nl/10.1111/auar.12062>
- Claes, P. F., Janićijević, S., & Lengkeek, R. (2001). *Risicomanagement*. Stenfert Kroese.
- Cui, C., Liu, Y., Hope, A., & Wang, J. (2018). Review of studies on the public–private partnerships (PPP) for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 773-794. Geraadpleegd op 10 september 2021, van <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>

- Defensie. (z.d.). *Cybersecurity*. Geraadpleegd op 16-05-2021, van <https://www.Defensie.nl/onderwerpen/cyber-security>
- Defensie. (2021). *Transformatieplan*. Geraadpleegd van intranet Ministerie van Defensie
- Eisenberg, M. B., & Berkowitz, R. E. (1990). *Information Problem Solving: The Big Six Skills Approach To Library & Information Skills Instruction*. Ablex Publishing Corporation
- Eversdijk, A. W. W., & Korsten, A. F. (2015). Motieven en overwegingen achter Publiek-Private-Samenwerking. *Beleidsonderzoek online*, 2. <https://doi.org/10.5553/Beleidsonderzoek.000515>
- Eversdijk, A.W.W. (2013). *Kiezen voor Publiek-Private-Samenwerking (dissertatie)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Gehner, E. (2008). *Knowingly taking risk* [Proefschrift, Technische Universiteit Delft]. Uitgeverij Eburon
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790. <https://doi.org/10.1177/014920630002600408>
- Ham, H. van, & Koppenjan, J. (red.). (2002). *Publiek-Private-Samenwerking bij transportinfrastructuur: wenkend of wijkend perspectief*. Utrecht: Lemma.
- Hoekstra, W. (2021) *Kamerbrief met visie op DBFMO naar aanleiding van overschrijdingen bij infrastructuurprojecten* [Kamerbiref]. Geraadpleegd op 26 november 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/documenten/kamerstukken/2021/02/01/kamerbrief-visie-op-dbfmo-naar-aanleiding-van-overschrijdingen-bij-infrastructuurprojecten>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management : Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Limited
- Kaplan, R.S.& Mikes, A. (2012). *Managing risk, a new framework*. Harvard Business Review 90, 6. Geraadpleegd op 24 november 2021, van <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- Ke, Y., Wang, S., & Chan, A.P.C. (2012). Risk management practice in China's Public-Private Partnership projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 18, 675–84. <https://doi.org/10.3846/13923730.2012.723380>
- Khazaeni, G., Khanzadi, M., & Afshar, A. (2012). Fuzzy adaptive decision making model for selection balanced risk allocation. *International Journal of Project Management*, 30(4), 511-522. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.10.003>

- Koster, J.H.W., Hoge, W., Geerling, A.H., Perie, P.G., van Baasbank, V.D., & Prinsen, D.J. (2008). *DBFM handboek*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 24 november 2021, van DBFM Handboek - een verkenning van contractonderdelen | Rapport | Rijksoverheid.nl
- Lacity, M., & Hirschheim, R. (1993). *Information Systems Outsourcing*. New York: John Wiley & Sons.
- Leitch, M. (2010). ISO 31000: 2009-The new international standard on risk management. *Risk analysis*, 30(6), 887. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01397.x>
- Loosemore, M., & Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33 (6), 1325-1334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.005>
- Love, P. E., Liu, J., Matthews, J., Sing, C. P., & Smith, J. (2015). Future proofing PPPs: Life-cycle performance measurement and building information modelling. *Automation in Construction*, 56, 26-35. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2015.04.008>
- Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. SWP
- MIVD. (2019). *Jaarverslag MIVD 2019*. Geraadpleegd op 10-06-2021, van <https://www.Defensie.nl/downloads/jaarverslagen/2020/04/30/jaarverslag-mivd>
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco
- Monitoring Commissie, (2016) *Corporate Governance Code 2016*, Geraadpleegd op 01-12-2021, van <https://www.mccg.nl/de-code/publicaties/codes/2016/12/8/corporate-governance-code-2016>
- Nen. (2019). *Nen-ISO-31000-C11-2019*, Geraadpleegd op 01-09-2021, van <https://connect.nen.nl/Family/Detail/58439?compld=16755&collectionId=0>
- Ng, A., & Loosemore, M. (2007). Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 25 (1), 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.005>
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2015). Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International journal of project management*, 33 (6), 1335-1346. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24 (3), 45-77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- PIANOO. (2019). *Praktijkvoorbeelden PPS*. Geraadpleegd op 21-12-2021, van <https://www.pianoo.nl/nl/themas/publiek-private-samenwerking-pps/praktijkvoorbeelden-pps>

- Rijksoverheid. (z.d.). *Verantwoord omgaan met risico's*. Geraadpleegd op 01-08-2021, van [https://www-rijksoverheid-nl.ezproxy2.utwente.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-inteheit-grote IT-programma van Defensie-eit-overheidsinstanties/verantwoord-omgaan-met-risicos](https://www-rijksoverheid-nl.ezproxy2.utwente.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-inteheit-grote-it-programma-van-defensie-eit-overheidsinstanties/verantwoord-omgaan-met-risicos)
- Sarvari, H., Valipour, A., Yahya, N., Noor, N. M. D., Beer, M., & Banaitiene, N. (2019). Approaches to risk identification in public–private partnership projects: Malaysian private partners' overview. *Administrative Sciences*, 9(1), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci9010017>
- Schindler, P.S. (2019), *Business Research Methods*, 13th edition, Macgraw-Hill companies: New York
- Shrestha, A., Chan, T. K., Aibinu, A. A., Chen, C., & Martek, I. (2018). Risk allocation inefficiencies in Chinese PPP water projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144 (4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001457](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001457)
- Theodoridis, S. (2020). Monte Carlo Methods. *Machine Learning*, 731–769. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818803-3.00026-X>
- Valipour, A., Sarvari, H., & Tamošaitiene, J. (2018). Risk Assessment in PPP Projects by Applying Different MCDM Methods and Comparative Results Analysis. *Administrative Sciences*, 8(4), 80. <https://doi.org/10.3390/admsci8040080>
- Van Aken, J. E., & Berends, J. J. (2018). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students*. (3rd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108236164>
- Van den Bunt, B.P., van Kinderen, S., & van Well – Stam, D. (2013). *Risicomanagement voor projecten: de RISMAN- methode toegepast*. Spectrum
- van der Molen, I. (2015). *Risicomanagement 2.0: van risico-bewust naar risico-gestuurd in een politiek-bestuurlijke omgeving*. Geraadpleegd op 01 april 2021, van <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:ris.utwente.nl:publications%2F9e1c3cfb-a28f-4928-9887-ef4b5f19555a>
- Van Grembergen, W., & van Grembergen, W. (2004). *IT Governance mechanismen: COBIT en de balanced scorecard* (Vol. 16). Kluwer.
- Van Ham, H., & Koppenjan, J. (2001). BUILDING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593–616. <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>
- Van Ommen, A. (2009) *Risico-allocatie bij gebiedsontwikkeling: onderzoek naar de wijze waarop risico's bij gebiedsontwikkeling, uitgevoerd in publiek private samenwerking, worden gealloceerd*. [Proefschrift]. University of Twente student theses. Geraadpleegd op 26 oktober 2021, van <https://essay.utwente.nl/59018/>

- Van Staveren, M. T. (2009). *Risk, innovation & change: Design propositions for implementing risk management in organizations*. [Proefschrift] University of Twente.
- Van Staveren, M. (2017). *Risicogestuurd Werken in de praktijk* (3e oplage). Deventer: Vakmedianet
- Van Staveren, M. (2018). *Risicoleiderschap doelgericht omgaan met onzekerheden*. Deventer: Vakmedianet
- Van Staveren, M. (2020). *Risicoleiderschap staat voor kwaliteit*. Geraadpleegd op 10 januari 2022, van <https://www.nnk.nl/show/pub/32/risicoleiderschap-staat-voor-kwaliteit>
- Van Tol, J. (2014). *Omgaan met de risico-regelreflex*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op 12 oktober 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2014/05/08/omgaan-met-de-risico-regelreflex>
- Verschuren, P., & Doorewaard, H., (2016), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Boom uitgevers: Amsterdam

Bijlagen

Bijlage 1 Big 6 stappenplan

Eisenberg en Berkowitz (1990) het Big6 stappen in literatuuronderzoek.

- **Taakdefinitie**
 - Definieer het informatieprobleem
 - Identificeer de benodigde informatie
- **Strategieën voor het zoeken naar informatie**
 - Bepaal alle mogelijke bronnen
 - Selecteer de beste bronnen
- **Locatie en toegang**
 - Bronnen lokaliseren (intellectueel en fysiek)
 - Informatie binnen bronnen vinden
- **Gebruik van informatie**
 - Informatie opnemen (bv. lezen, horen, bekijken, aanraken)
 - Relevante informatie extraheren
- **Synthese**
 - Ordenen uit meerdere bronnen
 - De informatie presenteren

- **Evaluatie**
 - Het product beoordelen (doeltreffendheid)
 - Beoordeel het proces (efficiëntie)

Bijlage 2 Zoekstrategie

DEELONDERWERP ZOEKVRAAG:	RISICOMANAGEMENT	PPS PROJECTEN	OVERHEIDSINSTANTIES
SYNONIEMEN:	RISKMANAGEMENT RISICO ALLOCATIE RISK MANAGEMENT RISK ALLOCATION RISK APPETITE RISK TOLERANCE GEVAAR ONZEKERHEID GOK PERIKEL BEDRIJFSVOERING, BEHEER BESTUUR DIRECTIE KADER LEIDING BELEIDMANAGEMENT	PUBLIEKE PRIVATE SAMENWERKING PPP (ENG) PPS PUBLIC-PRIVATE COOPERATION PUBLIC-PRIVATE COLLABORATION PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP	BESTUUR MACHT REGERING STAAT AUTORITEIT GEZAG MAGISTRAAT
VERWANTE TERMEN:	RISICOPROFIEL RISICO PERCEPTIE RISICO MATRIX RISICO REGISTER REGISTER RISICO LIJST RISICO SESSIE	PROJECTMANAGEMENT ICT-VERNIEUWING SAMENWERKING DBFMO DB DBF	RIJK AUTHORITIES GOVERNMENT MINISTERIE MINISTRY ADMINISTRATION EXECUTIVE

	RISICO BESCHRIJVING TOOLING RISICO TOOLING	DBFM DBFMO BUILD/OWN/OPERATE/ TRANSFER) DBFMO (DESIGN/BUILD/FINANCE/ MAINTAIN/OPERATE)].	REGIME AUTHORITY POWERS THAT BE DIRECTORATE COUNCIL LEADERSHIP MANAGEMENT CABINET MINISTRY RULE TERM OF OFFICE INCUMBENCY
BREDERE TERMEN:	PROJECTMANAGEMENT TOOLING	CONTRACTUELE SAMENWERKING ALLIANTIE COÖPERATIE COÖPERATIEF OPDRACHTGEVER OPDRACHTNEMER UITBESTEDEN OUTSOURCING	TOP BRASS ADMINISTRATION AFFAIRS OF STATE BUREAUCRACY COMMAND ELECTED REPRESENTATIVES ESTABLISHMENT GOVERNING BODY MANAGEMENT ORGANIZATION PARLIAMENT POLICY POLITICAL AFFAIRS

			RULE SENATE SYSTEM OPDRACHTGEVER
NAUWERE (SPECIFIEKERE) TERMEN:	ISO ISO31000 RISMAN COSO ERM RISICOGESTUURD WERKEN RISICOLEIDERSCHAP COBIT BISSL PRINCE2		

- Zoekstrings met behulp van de operatoren AND en OR.

(..... OR OR.....) AND (..... OR
OR.....) etc.

OVERHEIDSINSTANTIES AND RISKMANAGEMENT AND ICT-VERNIEUWING OR DBFMO
 PPP AND RISK AND MANAGEMENT AND DFMO
 BUILD OWN OPERATE TRANSFER OR DBFMO AND RISK MANAGEMENT
 RISK MANGEMENT AND DBFMO OR PPP AND RISK ALLOCATION
 STANDARD FOR RISK MANAGEMENT AND DBFM OR PPP
 OVERHEIDSINSTANTIES AND RISKMANAGEMENT AND ICT-VERNIEUWING OR DBFMO
 PPP AND RISK AND MANAGEMENT AND DFMO
 BUILD OWN OPERATE TRANSFER OR DBFMO AND RISK MANAGEMENT
 RISK MANGEMENT AND DBFMO OR PPP AND RISK ALLOCATION
 STANDARD FOR RISK MANAGEMENT AND DBFM OR PPP
 RISK MANGEMENT AND DBFMO OR PPP AND RISK ALLOCATION
 RISK MANGEMENT AND DBFMO OR PPP AND RISK *
 RISK MANGEMENT AND DBFMO OR BOOT OR PPP AND RISK ALLOCATION
 RISK MANGEMENT AND DBFMO OR PPP AND RISK ALLOCATION
 APPROACHES AND RISK MANAGEMENT AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS
 APPROACHES AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS
 ATTITUDE AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 PERSPECTIVE AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 POINT OF VIEW AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 VIEWPOINT AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 METHOD AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 PROCEDURE AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 PROCESS AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 TECHNIQUE AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 MO AND RISK IDENTIFICATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
 METHODS AND RISK MANAGEMENT AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND SUCCES
 FACTORS

- Filters: aan welke criteria moet de informatie voldoen? Hoe ga je de zoekresultaten specifieker maken? Denk aan mogelijke filters/limits.

Publicatiedatum/actualiteit	Laatste 10 jaar
Type publicatie	Bij voorkeur peer-reviewed artikelen, e-books, conference papers, systematic reviews of technisch rapport

Bijlage 3 Voorwaarden voor Risicogestuurd Werken

Nr.	Voorwaarden aan de organisatiestructuur voor risicogestuurd werken	Nr.	Voorwaarden aan de methode voor risicogestuurd werken
1	Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor risicosturing zijn formeel afgesproken.	1	De methode is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.
2	De beheersing van risico's is formeel gedelegeerd aan personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten kunnen doen.	2	De beoogde gebruikers ervaren de methode als gebruiksvriendelijk.
3	De beheersing van risico's wordt formeel gerapporteerd aan leidinggevend en toezichhouders.	3	Gebruik van de methode levert relatief voordeel voor de beoogde gebruikers op.
4	Er zijn formele afspraken gemaakt om het werkproces van risicosturing aan te passen.	4	De methode sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.
5	Er is formeel afgesproken dat de externe omgeving van de organisatie bij het risicogestuurd werken wordt betrokken.	5	De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.
		Nr.	Voorwaarden aan de organisatiestructuur voor risicogestuurd werken
		1	Binnen de hele organisatie worden eenduidige begrippen voor risicogestuurd werken gebruikt.
		2	Binnen de hele organisatie wordt beseft dat risico-inschattingen deels subjectief zijn.
		3	Binnen de hele organisatie worden verschillen in risicoperceptie en risicohouding expliciet besproken.
		4	Risicogestuurd werken wordt door samenwerking in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.
		5	Binnen de hele organisatie is uitwisselen van risico-informatie vanzelfsprekend.

Noot. Overgenomen uit: "Risicogestuurd Werken in de praktijk", Van Staveren, M. (2017). Deventer: Vakmedianet

Bijlage 4 Interviewguide

Semigestructureerde Interviewguide Expertinterviews

Introductie:

- Korte introductie van het doel van het onderzoek:
Uitleg waar het onderzoek over gaat en waarom deze respondenten zijn gekozen.
- Anonimiteitswaarborging: Vraag respondenten of ze anoniem willen blijven, geef aan dat dan de anonimiteit gewaarborgd wordt.
- Geen foute antwoorden: Aangeven dat bepaalde vragen misschien wat vergezocht lijken of niet van toepassing zijn. Sommige vragen zijn nu eenmaal wel geschikt voor de ene respondent en minder voor een ander. Er zijn bij kwalitatief onderzoek geen “foute” antwoorden.
- Verduidelijking: Vertel respondenten dat ze je altijd mogen onderbreken voor vragen of verduidelijking en dat ze op ieder moment mogen stoppen zonder opgaaf van reden (informed consent). Vertrouwelijkheid informatie
- Introduceer jezelf: Vertel iets over jezelf (je achtergrond, studie, interesses, kort).
- Toestemming vragen voor het maken van een audio-opnamen: Je introductie is ook een prima gelegenheid om toestemming te vragen voor het maken van audio-opnamen. Leg ook uit hoe audio-opnamen bewaart en verwerkt worden.
- Tijdsduur: het interview duurt ongeveer 60 minuten. Het interview zal in verslagvorm verwerkt/getranscribeerd worden. (Afhankelijk van opnamen mogelijkheid)
- Inzage: op het verslag van het interview wordt gevraagd om het goed door te lezen zodat enige vorm van invulling vanuit het onderzoeksperspectief wordt afgenomen en indien akkoord dit schriftelijk per email te bevestigen.

Start opnamen bij akkoord, anders meeschrijven.

Hieronder volgt een opsomming van de vragen die sowieso gesteld zullen worden. Niet elke vraag zal even goed aansluiten op iedere respondent. Daar waar mogelijk zal worden doorgevraagd en/of de respondent gevolgd worden in zijn/haar verhaal. De vragen zijn zorgvuldig geselecteerd en geschreven om suggestieve en sturende vragen zo veel mogelijk te vermijden of sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Dit draagt bij aan de validiteit van het onderzoek.

1. Wie bent u? ⁴
 - a. Wat doet u?

⁴ Relevantie voor expert aanduiding respondenten.

- i. Welke verantwoordelijkheden/taken heeft u met betrekking tot Het IT-programma/projecten binnen Defensie.
2. Kunt u wat vertellen over de wijze waarop risicomangement is (zou moeten) vormgegeven binnen het project.
 - a. Hoe kan risicomangement integraal worden toegepast op het IT-programma project van het Ministerie van Defensie?
3. Op welke wijze is deze wijze aangepast aan de organisatie, of de organisatie aan deze wijze/standaard?
4. Hoe wordt risicomangement op dit moment integraal toegepast binnen (de projecten van) het Ministerie van Defensie?
 - a. Wat is daarover uw mening/visie
 - b. Als u het voor het zeggen had, wat had u dan aangepast? Of juist blijven hanteren? Meer van doen?
5. Wat dient er te veranderen aan de huidige toepassing van risicomangement om te zorgen dat integraal risicomangement ingebed raakt op het project project van het Ministerie van Defensie conform het BIT rapport?
6. Welke uitdagingen ziet u met betrekking tot het uitvoeren van RM op PPS projecten zoals Het IT-programma?
 - a. Hoe gaat u daarmee om
 - b. Bij wie kunt u daarover terecht?
7. Controlerende vraag:
 - a. Als ik het goed begrepen heb dan
 - b. Als ik het mag samenvatten dan
 - c. Is dit wat u bedoelt?
8. Hoe stuurt men op de onzekerheden/risico's van een meerjarig project?
 - a. Wie doet dat?
9. Heeft men bij beide partijen het grootste risico's goed in kaart?
 - a. Hoe? Waarom wel waarom niet?

- b. Wat is dat risico?
 - c. Hoe weet u dat?
 - d. Hoe gaat u om met die (on)zekerheid?
10. Zijn er afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?
11. Wat gaat er goed aan de huidige wijze waarop RM wordt toegepast?
12. Wie is er verantwoordelijk voor welke risico's
- a. Hoe weet u dat?
 - b. Waar staat dat beschreven?
 - c. Wat vindt u daarvan?
 - i. Goed/slecht? Waarom?
13. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de huidige vormgeving van risicomanagement bij Defensie en de marktpartij?
- a. Wat zijn de voor- en nadelen van de huidige risicomanagement wijze?
 - i. Waarom?
14. Op welke wijze is er samenwerking belegd als het gaat om het beheersen van risico's met de marktpartij?
15. Wat zijn de gemeenschappelijke doelstellingen waarop gestuurd wordt?
- a. Op welke wijze is dat (contractueel) afgestemd?
16. Hoe is risico allocatie geregeld?
- a. Hoe bepaalt men van "wie" het risico is?
17. Controlerende vraag:
- a. Als ik het goed begrepen heb dan...
 - b. Als ik het mag samenvatten dan..
 - c. Is dit wat u bedoelt?
18. Welke partijen worden hierbij *allocatie beschouwd?
- a. Hoe wordt dat bepaalt?
 - b. Welke risico's behoeven allocatie?
19. Welke tooling/technieken/software voor RM worden er gebruikt?
- a. Wat is daar goed aan?
 - b. Wat kan daaraan verbeterd worden?

20. Welke controlemogelijkheden/maatregelen zijn er ingebouwd?
 - a. Maatregelen kunnen op de organisatie zijn
 - b. Functioneel in software/hardware

21. Wat mist u bij de huidige aanpak van het risicomanagement?
 - a. Wat mis je nu op de huidige aanpak?
 - b. Op welke manier kan daar hier rekening mee gehouden?
 - c. Wat kan daaraan verbeterd worden?
 - i. Hoe?

22. Samenvatten informatie en vragen:
 - a. Als ik het mag samenvatten dan
 - b. Is dit wat u bedoelt?

23. Zijn er dingen die u nog wilt toevoegen aan het interview?
 - a. Is nog iemand die ik zou kunnen raadplegen om informatie te krijgen?
 - b. Waarom hij?

Afronding:

- Danken voor tijd.
- Aangeven wat er met de resultaten gedaan wordt (herhaling)
- Vragen om bevestiging per e-mail op verslag.

Bijlage 5 Uitwerking interviews

Interview 1

Datum: 17-11-2021

Tijd: 13.00-14.30

Respondenten 1 en 2

Om de leesbaarheid te vergroten is hetgeen dat door respondent 2 als aanvulling of antwoord is gegeven cursief.

1. Introductie

Mijn naam is, Coördinerend specialist bedrijfsvoering. Werkzaam in het programma Het IT-programma al vanaf voor de heroverweging, destijds ben ik daar toegetreden. Dus ik bemoei mij met de nieuwe IT en niet de huidige IT. Mijn focusgebied is Quality assurance en risicomanagement en ook begeleiding van in- en externe audits, dus de BIT toetsen, onderzoeken door de ADR en Algemene Rekenkamer. Als ik het goed heb ben ik ongeveer 4 jaar geleden gestart.

2. Op welke wijze is het risicomanagement vormgegeven binnen het PPS project?

Als ik dan spreek over de huidige situatie. We hebben in feite naar IRM gekeken, en de ISO31000 als standaard gehanteerd en een heleboel zaken in het contract geregeld. Zo heeft, de marktpartij, al in het contract de verplichting staan dat zij moeten rapporteren over risico's en inmiddels zijn we gezamenlijk naar één proces overgestapt. Dat is onlangs gebeurd. Want je hebt de voor Defensie eigen risico's en de risico's die programma overkoepelend zijn en voor beide partijen gelden. Dat zijn allemaal specifieke risico's. Die werkwijze hebben we nu op één wijze geïntegreerd en in 1 tool ondergebracht, dat is het FCC het Fortes Change Cloud. De Fortes Change Cloud (voorheen Principal Toolbox) is het systeem waarin projecten worden geadministreerd. De FCC is bedoeld als een Defensie breed systeem. Dat is ook de basis waarop we de voortgang gaan monitoren, dat vind ik een goede zaak, we gaan de goede kant op. Er is nog wel winst te halen op het volwassenheidsniveau.

3. Wat vindt u daar goed aan?

Nou er zijn wel wat dingetjes, bepaalde rolvastheid. Wij doen als risicomanager nu veel te veel zelf. Het lijkt veelal alsof het risico, ons punt is, meer dan van de eigenaar/leider van het blok.

Aanvulling Respondent 2: het gaat om de 1e lijnverantwoordelijkheid en de 2e lijnverantwoordelijkheid, want alles wat wij doen zit natuurlijk ook in je lijnverantwoordelijkheid als projectleider. Maar ze hebben de neiging om hun eerste lijn verantwoordelijk, het najagen en mitigerende maatregelen te nemen die lijken ze te willen delegeren naar de tweedelijns.

Projectleiders worden verantwoordelijk gehouden voor het resultaat van hun blok, dat die functioneel moet zijn en de infra opleveren een stuk functionaliteit hij moet risicomanagement doen als iets bij een actiehouders ligt moet hij natuurlijk ook zelf bewaken dat die actiehouders zijn ding doet, en niet dat wij dat moeten gaan doen. Hoe komt dat, dat dit zo loopt: stukje onbekendheid over hoe we het project gaan voeren. Ook met dat FCC feitelijk gebruiken wij het, zij niet, misschien zijn ze overbelast met andere onderwerpen? Ze kunnen het zien als administratie in plaats van sturing.

Aanvulling Respondent 2: Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness. Dat het nog niet in hun systeem zit, en dat is met alles van cybersecurity tot privacy risico's tot onze risico's van risicomanagers over het algemeen zit dat niet bij managers, je moet daar eigenlijk een programma voor draaien. Om aan te tonen dat het hun verantwoordelijkheid is.

Daarnaast steken we ook een hoop energie in het gezamenlijk gesprekken en overleggen voeren met de projectleiders en de risicomanagers aan de marktpartij zijde, we trekken daarbij gelijk op met

de marktpartij. Het moet zijn uitwerking nog gaan krijgen, de vruchten daarvan moeten nog een keer geplukt gaan worden.

4. Welke betekent dat concreet als jullie zeggen: we doen risicomanagement via IRM en ISO31000 expliciet? Welke stappen volgen jullie dan?

Met name dat, die standaard stappen, ik pak even een document erbij. We zijn redelijk snel doorgegaan van de aanbestedingsfase naar de realisatiefase en die risico's zijn er min of meer door meegekomen. Daar hebben we hinder van want die leunen nu wat meer op het verleden, daar moeten we misschien eens goed naar kijken. Dat zijn de overkoepelende risico's bijvoorbeeld: Covid. Die is vorig jaar natuurlijk ontstaan, wat wil je daar dan mee of wil je die dan accepteren. Zo, zijn we bezig met het kijken naar ook de ontwikkeling. We hebben een keurig soort instructiedocument, waar het op gebaseerd is wat de uitgangspunten zijn en wat de opbouw is. De risico's van De marktpartij dan, want die hebben hun eigen register die staan niet in het overzicht van Defensie.

5. Met wie zijn jullie gaan praten om het register op te maken? Welke stakeholders zijn betrokken?

Nou, vorig jaar hebben we met alle partijen van Defensie wel contact gehad. Te denken aan P-domein, het financiën domein de dienstonderdelen etc. en dit jaar hebben we met De marktpartij het opgebouwd vanuit, wat zijn we vanuit het contract verplicht om over te rapporteren. En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risico's. Want we hebben allerlei soorten en niveaus van overlegsoorten, sommige moeten bij de stuurgroep digitale transformatie terechtkomen. Die is overigens wel interessant want die kijkt of neemt alle lopende projecten in ogenschouw. Dus niet alleen programma Het IT-programma, maar op het P-systeem en xxx dat is het xxx Zij kijken binnen dat overleg naar het totaal plaatje, dus dit project wordt in ogenschouw genomen met andere projecten, En die rapporteren natuurlijk weer net anders. En die uitdaging, van hoe kan je ervoor zorgen dat er op uniforme wijze wordt geïnformeerd maar ook.

6. Is dan ondanks die IRM en ISO31000 de toepassing van risicomanagement per groot IT-programma verschillend?

Ja, dat is inderdaad ook nog een keer een actie hoor, dat we met de risicomangers van al die andere projecten eens gaan praten. Dat heeft tot nu toe nog niet plaatsgevonden. We hebben wel wat dingetjes gezien, maar het kan net op andere wijze zijn ingericht. De marktpartij is contractueel gebonden om bepaalde dingen te rapporteren dat kan bij andere projecten anders zijn. FCC hebben wij ingericht op de eisen, de vast stellingseisen om daaraan te voldoen. Zo, in Grosso modo is het in uitwerking verschillend.

7. Welke beperking/risico brengt dat met zich mee? Dat het bijvoorbeeld onmogelijk is om op board/ stuurgroep niveau de juiste vergelijking te doen?

Nou, ik denk dat dat, bijna zeker is. We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma Het IT-programma zodat het voor de stuurgroep overzichtelijker gaat worden. De basis hebben we erin zitten, maar hoe breng je het?

Aanvulling Respondent 2: Ja maar op welk niveau he? Aan zo'n stuurgroep moet je je ook bedenken wat je de stuurgroep of andere niveau voorlegt.

Ja, dat hebben wij in FCC gestroomlijnd, dat we bepaald hebben dat sommige risico's op andere niveaus besproken worden. Ik weet niet of dat bij andere projecten ook zo is ingericht. Wij hebben dat op basis van inzicht en mandaat ingericht. Op die manier voor zorgen.

8. Als ik het goed begrijp hebben jullie risico categorieën bijvoorbeeld: financieel tot een bepaald niveau, leg je op een ander dek neer?

Nou, dit gebeurt in overleg met de projectleider, die zit met een hulpvraag of een risico en dan bespreken we van op welk niveau moet dat belegd worden. Is dat bijvoorbeeld: Operationeel, of binnen het kernteam overleg, of naar de stuurgroep. Zodat je kan melden dat men weet wat er speelt, ter info.

9. Op welk niveau worden er risicoacceptaties gedaan? En hoe heeft men geborgd dat de juiste risico's boven tafel zijn?

Nou, even voor jou we hebben ook nog 1 keer per maand een risico breed overleg. Daarin pak je bijna alles zou ik zeggen. Die risicoacceptatie, is wel een minpunt, want op welk niveau ga je het risico accepteren? Operationeel, of binnen het kernteam overleg, of bij de stuurgroep. Maar dat is wel een puntje nog Respondent 2, dat we daarnaar kijken. Daar moeten we wat mee in het kader van QA. Als voorbeeld is er een risico opgevoerd door de marktpartij dat. We hebben hier allerlei mitigerende maatregelen voor ingeregeld en tijdslijnen bepaald over hoelang iets mag duren. Maar dat risico zou je dan eigenlijk moeten accepteren, maar hij staat er nog keurig op.

Aanvulling Respondent 2: Ja, wie wat waar accepteert er? Zo zijn er ook bepaalde blokken die accreditatie plichtig zijn. Maar de capaciteit van bijvoorbeeld een BA-lijn wordt zelden meegenomen in die planning waardoor je daar ook een risico loopt. Wie houdt dan die planning in de gaten. Als je volop stoom bent, dat is ook een risico dat de BA niet meer mee kan draaien. Dan stapelt er zich een buffer op. Als je niet kan aanbellen bij de BA heb je ook een risico op een project. Alle projecten vragen capaciteit, maar niemand kijkt naar de planning van de BA.

Ja, maar goed risico-identificatie, de analyse, evaluatie en de behandeling, het monitoren beoordelen registreren, allemaal elementen van de ISO31000 die je uitvoert. Maar net wat ik zeg de volwassenheid, o.a. de acceptatie hebben we niet goed ingeregeld. Dat is een punt van aandacht, we hebben er 0 geaccepteerd. Een actie kunnen we wel afdoen, maar een risico hebben we nog niet volgens mij nog geen een.

Aanvulling Respondent 2: het viel mij op: iets moeten we accepteren dat het opeens van een hoog/hoog risico naar laag/laag risico gaat. Maar als dat accepteren niet door het juiste niveau gedaan wordt kan dat risico ook niet omlaag bijstellen.

10. Maar wanneer een risico sec- geaccepteerd wordt de kans van optreden niet lager toch? Nee, maar we hebben het over het netto-risico. Wat wij doen bij FCC we noteren het netto-risico. Als je allerlei geïmplementeerde mitigerende maatregelen in place hebt dan daalt het risico. Dan heb je een reëler beeld. En dan, als je niets meer kan doen, dat kun je ook kiezen voor accepteren, maar een actie kan ook zijn risico monitoren. Als je aan je grenzen zit, kan het risico niet meer zakken maar wel monitoren. We willen bij ieder risico een actie hebben. En dat kan zijn: monitoren. Net als bij de pandemie hebben we dingen bedacht.

11. Is er een verschil in de toepassing van risicomanagement omdat u zakendoet met een andere marktpartij erbij, in plaats van alleen voor Defensie? En is het makkelijk of moeilijker?

Zij hebben ook een belang, en het is een voordeel want het is een stimulans. Geen belemmering maar juist een voordeel. Ook omdat het contractueel is vastgelegd. Want Respondent 2 ook zei, het is ook cultuur, dat het wat meer power gaat krijgen.

Aanvulling Respondent 2: Ja, want ze hebben bij de marktpartij ook natuurlijk prima mensen die QA en riskmanagement uitvoeren anders kan zo'n marktpartij ook niet al jaren zo succesvol bestaan, we kunnen daar ook weer van leren. Zij doen niet anders dan grote projecten, wij maar eens per zoveel jaar.

12. Hebben zij dan dingen anders geregeld op gebied van risicomanagement, doen ze dingen anders?

Ik heb niet een taak, dat is niet alleen risicomanagement. Zij kunnen wat meer energie erin steken. Ik denk dat zij meer tijd hebben. Ik heb een taak, niet alleen risicomanagement. Zij kunnen wat actiever en energie erin steken. We zijn met twee registers begonnen, per juli is besloten het samengegaan. De marktpartij heeft daarmee ook een verantwoordelijkheid voor het activiteitenplan van Defensie. Er zijn wat verschuivingen, ik hoop dat gewenste effect heeft dat die rol beter opgepakt gaat worden. Zij hebben daar ook een belang in. Zo werkt het ook.

13. Op welke wijze is de toepassing van risicomanagement aangepast aan de structuur van de organisatie?

De organisatie is met Het IT-programma wat geherstructureerd en daar sluiten we met RM op aan. We sluiten ons aan op de governance structuur zoals hij is ingericht op Het IT-programma. Wij zijn volgend, we hebben daar ook aanpassingen op gedaan in de tooling.

14. Hoe worden de risico's op dit moment gemonitord binnen dit project van het Ministerie van Defensie?

We hebben FCC hier speciaal op ingericht. Dat is de verplichte tool voor Defensie voor projecten. Ik vraag me af hoe andere Defensieonderdelen dat doen. Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben we door de functioneel beheerder erin laten zetten. Product, tijd, geld imago en zelf toegevoegd consequentie voor de gebruiker. Ofwel de impact op de eindgebruiker. Ik denk niet dat meer projecten dat binnen Defensie hebben. Dat kan een leuk punt zijn voor jou onderwerp. Hoe ga je dat inrichten richting Defensie toe.

15. Welke uitdagingen ziet u met betrekking tot het uitvoeren van RM op PPS projecten?

Als ik terugga in de tijd. Ik kom van IT-Audit. Toen ik op het programma kwam was het RM op een laag pitje. We gebruikten PTB als tool, maar daar kwam te weinig uit. Daarna zijn we specifieke rapportages gaan maken per doelgroep. En nu zitten we in een nieuwe fase waarbij je met een marktpartij om tafel zit. De belangrijkste uitdaging is dat je als organisatie de mitigerende acties uitvoert.

16. Als ik het goed begrijp zijn er veel taken verantwoordelijkheden bij jullie belegd, begrijp ik dat goed?

We gaan de goede kant op om dat te verbeteren. Maar er is nog winst te behalen. We hebben natuurlijk FCC samengevoegd en hebben een issuelijst waar samen aan gewerkt wordt. Dus er worden wel zeker stappen of ontwikkelen gemaakt. Maar op het niveau van projectleiders is wel winst te behalen, en daarna de acties natuurlijk. Ze hebben zelf een account op FCC, ze kunnen zelf zien wat ze moeten doen. Ik vraag mij af of dat gebeurt. Het zit nog niet in hun systeem. Eens per maand doe ik een belronde, waarbij ik aan het actualiseren ben.

Aanvulling Respondent 2: Daar had ik het al eens over. Wij gaan dat in de komende tijd heel langzamerhand weer verschuiven. Dat we checks gaan uitvoeren of iemand gemuteerd heeft, en daarover rapporteren. Dat kost tijd, waarschuwingen en dan kan je het omgooien

We willen gaan sturen op die vervaldatum van acties. Dus dan kunnen we daarop sturen, hoe gaat het ermee je zit over de tijd heen hoe zit dat? Sommige risico's hebben een looptijd van 7 jaar. Hoe ga je daarmee om?

17. Hoe stuurt men op de onzekerheden/risico's van een meerjarig project?

Bij heel veel dingen is het met name het bewaken. We hebben de governance, die moet ook de peilstok houden van dit zijn de top-risico's, lopen we nog in de pas, of zijn er ontwikkelingen in. We hebben risico's die 1 jaar, 4 jaar of 7 jaar. Maar acties uitvoeren op risico's die maar even spelen of bijna voorbij zijn, ja dat is wellicht anders dan voor risico's die jaren kunnen verschijnen.

18. Hoe brengt men bij beide partijen het grootste risico's goed in kaart?

We hebben de project risico's en we hebben de overkoepelende risico's, en dat zijn wel de grote jongens zoals bijvoorbeeld haal je de businesscase niet of gaat de huidige IT wel op tijd uit. Ook je koppelvlakken met je huidige IT. Die hebben we aardig in de smiezen. Een blokniveau risico kan ook een overkoepelend risico zijn, bijvoorbeeld capaciteit. Als je niet kan leveren krijg je vertraging. Op die manier proberen we dat op niveaus in te delen. En de stuurgroep die kan dan eventueel bijvoorbeeld bepalen welke activiteiten er meer capaciteit of voorrang krijgen want zij bewaken het overall plaatje. Bijvoorbeeld dit IT-programma voorrang op een ander programma, bij wijze van voorbeeld.

19. Is dat besluitvormingsdeel daar formeel belegd? Het sturen en besluiten op risico's project portefeuille breed?

Nou, dat weet ik niet omdat ik daar niet bij betrokken ben.

Aanvulling Respondent 2: Dat zou wel moeten want de programma manager Het IT-programma kan niet besluiten dat het personeel wegneemt van bijvoorbeeld xx en xx die kan dat niet besluiten. Maar de stuurgroep well, heb ik liever de nieuwe IT eerst of een bepaald systeem.

20. Welke rollen zitten er in de stuurgroep?

De CIO, Programmadiirecteuren enz. de SG of de plv-SG en de CDS of de PLV-cds en de directeur DMO, uit het hoofd en hoog niveau. Hoger kan je niet krijgen.

21. Zijn er ook risico's verbonden aan de huidige risicomanagement aanpak van het project?

Ja, want het werkt als een soort treintje. Je moet de blokopdrachten geven/gunnen. En op moment dat je een opdracht nog niet gegeven hebt en een ander blok is daarvan afhankelijk of de besluitvorming duurt erg lang dan loopt het project vertraging op. En daar heb je dan last van. Dat is de uitdaging van de programmadiirecteur.

Aanvulling Respondent 2: is dat een geaccepteerd risico? Dat de blokkenplanning ook een mogelijk risico met zich meebrengt?

Ja, dat soort risico's staan er niet zo expliciet in, maar is wel meegenomen. Die staat er al op van voor de gunning. Die overall risico's moeten bekeken worden of het contract risico's zijn of weer nieuwe zijn.

Dat maakt het ook complex. Dat het zoveel onderdelen heeft. Maar de AC-it (opvolger van BIT) moet ernaar kijken en de stuurgroep. Dus als we iets nodig hebben wat we nog niet gestart hebben, dat is wel een uitdaging. Blokken zijn onderling van elkaar afhankelijk. Of kunnen pas verder als een ander blok klaar is, of moet ermee gekoppeld worden.

Aanvulling Respondent 2: dat is niet blokken planning specifiek, maar dat gebeurt ook bij mijlpalen planning. De naam blokken suggereert dat het zelf staande blokken zijn.

Nou, de blokkenplanning wordt ook in delen gegund, dat betekent als je 1 gunning hebt dan had je dit probleem niet zo. Je hebt wel afhankelijkheden maar niet op de gunningsfase.

22. Zijn er afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?

Het punt is, in het contract staat dat je dit moet overeenkomen. Dit is niet zo zwart op wit gesteld. Maar dat gebeurt in de overleggen. Misschien kan dat ook wel wat strakker.

23. Is risicoperceptie en appetite dan mogelijk een terugkomend discussiepunt?

Ja, want als je dan naar risico acceptatie gaat dan kom je dat heel hard tegen. Wat is dan je appetite en wat ga je er dan mee doen. We hebben ook niet meegemaakt dat een risico echt geaccepteerd werd.

Aanvulling Respondent 2: We hebben bij andere opdrachten op directieniveau een risk appetite gemaakt van de directie op het allerhoogste niveau.

Ja, maar dat staat bij Defensie in het IRM-verhaal, dat moet je dan toch weer vertalen naar dit project. Dat is ook met bepaalde bedragen de risicobuffer. Als er doden kunnen vallen is het hoog, dat moet je echt reduceren. We hebben uit IRM wel de bedragen genomen. Maar hoe vul je dat dan in voor dit project.

Wat je nu ziet in dat IRM is vooral op safety, door incidenten zoals in Mali. Op DMO is er ook een onderdeel dat met risico bezig is. Bezig met name compliancy en safety en risk is later toegevoegd. Maar met Het IT-programma moet door we moeten niet uit de pas lopen.

24. Zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop er binnen het project omgegaan wordt met definities begrijpen, van bijvoorbeeld risico, risicomanagement, maatregelen etc.?

Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconaan en risico toelichting in FCC. En bij die toelichting willen we meer zeggen als gevolg van.. dat we het meer uniform gaan opschrijven. Maar qua communicatie hebben we nu het dashboard en we hebben de overlegvormen waarbij we over risico's wordt gesproken.

25. Is uw beeld dan dat er nu consensus is over wat een risico is en wat het management is? In de nieuwe blokken die we aanlopen is dat goed geregeld. Ik zit bij de kick-off en ik neem daarbij het voortouw voor de projectleider. Je zit met historie, die zijn al lopend en daar moet je inspringen en dat kost energie om de mensen op te leiden. Maar bij de nieuwe blokken gaat dit al een stuk beter.

26. Waarop is het huidige risicomanagement gericht?

We hebben de risico's gekoppeld aan businesscase vertaling. Maar in feite moet je het programma realiseren. Begrijp ik goed dat een blok, een blokje opleveren als een onderdeel is een doel, en daarbinnen worden de risico's bepaald? En dan mogelijk vanuit daar overkoepelende risico's?

Ja. Van intern naar overkoepelend. Per blok staan in FCC, en overkoepelend los daarvan. En als iets optreedt of misgaat dan hebben we daar issuemanagement.

27. En die issues, zijn dat bekende (known)risico's dat optreedt of zijn het telkens nieuwe (unknown) risico's die opeens issues worden?

We hebben ook een paar keer dat een issue opeens naar voren kan komen. Heel veel hebben al wel met een risico te maken. Tijdslijnen zijn voorbij, dan treedt het op. We zijn nog niet aan het bouwen, we lopen uit, dat is een issue. Capaciteit, we zien een risico dat wordt een issue.

28. Welke tooling/technieken/software voor RM worden er gebruikt?

FCC, dat is hier specifiek op ingericht. Single point of source is FCC voor de risico's en dashboards. En dat met Power BI, dat is een tool voor het visualiseren van data.

29. Wat mist u binnen de huidige aanpak van het risicomanagement?

Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem van eigenaarschap oplossen. De risico acceptatie is een punt waaraan gewerkt moet worden. je zou ook een termijn van acceptatie kunnen toevoegen.

Toevoeging Respondent 2: ja, dat doen ze ook elders, bijvoorbeeld een jaar accepteren en dat kwam hij weer terug bij de RVB.

Ja, dan kan je meer op vervaldata' s sturen. En dan zou je met bepaalde risico's niet elke dag op je lijst zien staan.

Daarnaast willen we actiegericht monitoren. Je hebt een risico-eigenaar, bij wijze van spreken hoog in de boom. Maar bij een actie kunnen wel 10 actiehouders liggen. En dat is het taak om actief die uitgevoerde acties bij te houden, maar dat gebeurt nog niet. Op dat niveau gaan we het wel registreren.

We moeten veel dingen tegelijk doen, ik zou liever meer najagen dat ze het wel zelf gaan. E-mailen alleen werkt niet. Je moet ze gewoon bellen, spreken.

30. Overig suggesties

Ga ook in gesprek met XXXX, hij is erg betrokken en weet ook veel te vertellen over RM bij PPS – projecten in het algemeen. Volgens mij is hij ook onlangs nog afgestudeerd aan een soortgelijke studie. Hij zit ook op Het IT-programma en is van de dienstonderdelen en heeft aan de risicosessies meegedaan.

Interviewverslag expertinterview 2

Dhr. Respondent Respondent – Global T&T Quality Engineering & Process Owner
18-11-2021

Teams online meeting

Geen opname

Verslag:

Dhr. hierna Respondent genoemd stelt zichzelf voor en verteld na mijn introductie kort over zijn arbeidsverleden. Vanaf zijn promotieonderzoek een tijdslijn tot zijn intrede in de IT-wereld. Ook verteld Respondent dat hij bij aanvang, toen hij hoorde van het interview voor een afstudeeronderzoek, niet meteen enthousiast was om hieraan mee te werken, terughoudend vanuit een professioneel perspectief. Enerzijds vanuit het commerciële oogpunt: het kost tijd en onderliggend is er een commercieel contract waarbij dit soort deelnames niet beschreven of afgesproken is. Anderzijds vanwege de mogelijk commerciële vertrouwelijkheid van de informatie

die in een openbaar onderzoeksverslag terechtkomt. Informatie van marktpartijen. Naast deze gevoeligheid ligt ook de geluidsopname van het interview gevoelig, dit wordt beredeneerd vanuit zijn achtergrond en voorzichtigheid.

Respondent vertelde dat hij in zijn voorgaande carrière ook tientallen afstudeerders heeft begeleid, toevallig ook een meer dan 10 marineofficieren. Een afstudeerverslag is normaalgesproken openbaar. Commercieel vertrouwelijke informatie mag niet in een afstudeerverslag verschijnen en dat maakt het lastig voor een dergelijk onderzoek. Binnen die commerciële context is Respondent hierom wat terughoudend om, op inhoud een interview af te geven. Ook vanuit die gedachte dat er niet verwacht kan worden van afstudeerwerk dat hierbij rekening gehouden wordt met de gevoeligheid, de wijze van opschrijven, of dat een zin zo geschreven wordt door een student dat het politiek gezien nog over de Bühne kan.

Respondent is bijzonder geïnteresseerd in de nulhypothese van dit onderzoek. Dat heeft ook te maken met zijn “andere oude pet” en stelt vragen over de onderzoeksmethode en over de concreetheid van de thesis.

Met inachtneming van bovenstaande informatie is er besloten om een aantal vragen te bespreken en waar mogelijk antwoorden te formuleren. Zoals in de interviewgide is gesteld is het format gebruikt en kan en mag een respondent ten alle tijden zonder opgaaf van reden het interview stoppen.

Hieronder volgt de uitwerking van de antwoorden van Respondent op de interviewvragen.

Functie:

Respondent – risicomanager wereldwijd verantwoordelijk voor processen en kwaliteit van transitie en transformatie (t&t).

1. Op welke wijze is het risicomanagement vormgegeven binnen het PPS project?

Het RM is voor specifiek Defensie op een bepaalde wijze ingericht. Het programma is opgebouwd uit blokken. Ieder blok heeft een projectmanager van Defensie en van de marktpartij. Per blok wordt een risico overzicht/register gedefinieerd. Wanneer een risico binnen een blok ook geldt voor andere blokken, of overkoepelend geldt voor de gehele portfolio dan wordt, afhankelijk van het niveau waarop het risico betrekking heeft, het risico besproken in verschillende overlegstructuren.

2. Wat is het voordeel van de gekozen inrichting?

Defensie is erg gestructureerd, zorgvuldig en gedreven in het administratief afhandelen.

Er zijn 3 governance niveaus van laag naar hoog. Dit is de afgesproken governance binnen het programma. Uiteraard rapporteert het programma binnen Defensie

1. Blok projectmanager markt en projectleider Defensie - Blokteam niveau

2. Operationeel programma overleg (OVO) - overkoepelende risico's
3. Kernteam – escalatieniveau

Binnen het programmasysteem worden er op blokniveau risicoregisters bijgehouden. Op dit niveau wordt er dagelijks samengewerkt aan de projectdoelstellingen.

Het anticiperende karakter van deze wijze van inrichten wordt als erg prettig ervaren.

3. Wat is het nadeel van op deze risicomangement inrichting?

Geen antwoord.

4. Wat ziet u als risico van de huidige risicomangement toepassing?

Het inrichten van het proces kost veel tijd, daarmee loop je het risico dat er minder over de inhoud wordt gesproken. De kans bestaat dat er risico's zijn waarvoor je al gestart zou willen zijn met het implementeren van mitigerende maatregelen voordat het proces sluitend is.

Het risicomangement proces is goed ingericht en nog steeds onderhevig aan structurele verbeteringen. Het is goed zichtbaar dat RM op de schaal van maturity, steeds een stijgende lijn laat zien.

5. Op welke wijze is de toepassing van risicomangement aangepast aan de structuur van de organisatie?

Respondent kan dit niet beoordelen vanuit zijn rol. Geeft wel de tip. Deze vraag stellen aan de programma manager, hij kan het beste antwoord geven op deze vraag. Omdat het de scope van het contract betreft en gaat over het run-deel van het project. Vraag past niet/sluit niet aan op de rol van Respondent.

6. Welke uitdagingen ziet u met betrekking tot het uitvoeren van RM op PPS projecten?

Besluitvormingsprocessen hebben een lange doorlooptijd. Er is sprake van enige bureaucratie, ook in de positieve zin van het woord en dat kost tijd. Dat heeft een logische reden: het publieke belang.

Daarnaast kost het inrichten van het proces veel tijd. Mogelijk risico is het (te) laat starten met de aanpak gerichte actie op inhoud.

7. Hoe stuurt men op de meerjarige (langdurig geldende) onzekerheden/risico's?

Er worden tijdslijnen toegevoegd aan de risico's in het risicoregister. Dit register wordt bijgehouden en geregistreerd in FCC. FCC De Fortres Change Cloud het systeem waarin projecten worden geadmistreerd. FCC wordt gebruikt als sturingsmiddel. Het monitoren van langdurige risico's is erg belangrijk en daarin voorziet FCC ook. Binnen FCC worden risico's gemonitord en geregistreerd op

basis van de geïmplementeerde mitigerende maatregelen, hierdoor heb je actuele sturingsinformatie op de projectrisico's. Acceptatie van risico's is ook een maatregel die toegepast kan worden.

8. Zijn er afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?

Geen antwoord.

Respondent verwijst naar het beleid. Defensie beschrijft in het IRM-beleid wat de risk appetite is en welke risico reservering er gemaakt wordt, in geldelijke waardes.

9. Wat gaat er goed aan de huidige wijze waarop RM wordt toegepast?

We verzamelen zoveel risico's, die op gestructureerde wijze binnen het project op verschillende niveaus worden beoordeeld. Dat is een positieve bijdrage aan het sturingsmechanisme om de projectdoelen te behalen.

Er is sprake van continue bewaking en er wordt bewust omgegaan en gesproken over risicomanagement.

10. Op welke manier is risicoallocatie binnen de PPS geregeld?

Binnen de overheid is er beleid over hoe men om moet gaan met risicomanagement. Defensie wil graag zeer expliciet uitgedrukt zien in geld (eurowaarde) wat de hoogte van het risico is. Er kan over de as van de verschillende partners niet besloten worden wat een hoog of laag bedrag is, omdat de verscheidenheid in de interpretatie hiervan erg afwijkend is. Een risico kan voor 1 van de partners hoog en voor een andere partner laag zijn, afhankelijk van de draagkracht. Het is daarom lastig dit in geld uit te drukken. Los van het commercieel vertrouwelijke aspect. De huidige implementatie is dat voor Defensie er een apart veld is dat door Defensie wordt gebruikt om de geldwaarde van het risico te registreren.

Er wordt een assessment uitgevoerd op het programma.

Hiernaast heeft elke partner haar eigen risicomanagement intern proces ingeregeld om hun businesscase te bewaken. Er zijn zaken die beide partijen niet hoeven en of mogen weten van wat er bij Defensie gebeurt, en omgekeerd. Uiteindelijk is er sprake van een commercieel belang bij de partner om de businesscase te kunnen managen. Er is wel afgesproken dat er een noodzakelijke mate is van transparantie en daar zijn heldere afspraken over gemaakt.

Puur als voorbeeld van een risico dat Defensie *mogelijk* niet deelt in FCC noemt Respondent. Het risico dat Defensie mogelijk loopt bij onvrede over de performance van een partner.

Echter, op programmaniveau zullen alle risico's geregistreerd zijn.

11. Welke tooling/technieken/software voor RM worden er gebruikt?

FCC zie eerdere vraag.

12. Op welke manier is risico acceptatie binnen de PPS geregeld?

De acceptatie van risico's is belegd bij Defensie.

13. Waarop is het huidige risicomanagement gericht?

De gezamenlijke doelstelling liggen binnen het opleveren van de projectdoelstellingen op blokkenniveau en overkoepelend op de klanttevredenheid over het gehele programma.

14. Wat zou u aanbeveling zijn of mist u bij de huidige RM aanpak?

Er worden veel vragen gesteld, met name in het invulveld op register niveau. Respondent zou meer willen pleiten voor een pragmatische aanpak waarbij de toegevoegde waarde van het invullen van gedetailleerde sheets minder de aandacht kregen en meer op inhoud van het mitigeren van risico's gefocust zou zijn.

Respondent geeft aan dat het bekijken van meerdere risicomanagement standaarden voor het afstudeeronderzoek een waardevolle toevoeging kan zijn. Als risico gestuurd werken niet het meest geschikt blijkt voor Defensie, wat sluit dan wel aan? En hoe implementeer je die methode.

Interviewverslag expertinterview 3

Respondent –QA Risk en Compliance management
24-11-2021 16.45u – 18.00u
Teams online meeting
Geen opname

Respondent, QA Risk en Compliance. Ervaring met Quality & assurance en belast met het uitvoeren van o.a. risicomanagement binnen het IT-programma vanuit de marktpartij zijde.

1. Op welke wijze is het risicomanagement vormgegeven binnen het PPS project?

Risicomanagement krijgt expliciet de aandacht binnen het project. Er is sprake van een bepaalde cadans, wekelijks, in overleggen waarbij er specifieke aandacht is voor het bespreken van de risico's en de mitigerende maatregelen binnen het project. Eens per maand wordt een overleg gewijd aan het expliciet bespreken van de risico's en de genomen of de geplande mitigerende maatregelen. Ditzelfde doen ze voor risico's die zijn voorgekomen, de zogenoemde issues. Hiernaast wordt er ook door AC-IT en de rijksaccountantsdienst gestuurd op de risico portefeuille. De toezichhouders vragen er expliciet om. Respondent noemt het noemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project.

2. Wat is daar zo goed aan? Of welke ontwikkeling heeft u gezien?

De methode die toegepast wordt heeft *Multiparty concern*. De kracht van die methode is dat je de inrichting van het proces samen oploopt. Het is gestoeld op samenwerking. Binnen de overheid is het redelijk nieuw om op deze manier te doen (Multi party concern riskmanagement).

Voor de mitigerende acties schakel je de partij in die het beste die actie kan uitvoeren en dragen. Die actiehouders die het beste mitigerende effect kan bereiken. Daarbij is het niet van belang in welk domein het risico zich voordoet, maar wie het meeste effect kan bereiken. Er zijn al enkele voorbeelden te noemen waarbij het uitvoeren van de acties behorende bij het risico op deze manier zijn opgelopen.

VOORBEELD: Defensie heeft, net als vele andere grote bedrijven en overheden, een uitdaging als het gaat om het inventariseren van de totale IT-omgeving en compleet opleveren van de beheerdocumentatie. Zonder van tevoren alle in- en outs te weten op detailniveau kan er vanuit de expertise en voorhanden instrumenten en ervaring van de marktpartij wel op basis van de overall kenmerken een inschatting worden gemaakt over de mitigatie van risico's, doorlooptijden, de kosten en mogelijke issues. In plaats van in den treuren blijven vragen over een overzicht van de totale omgeving en lange wachttijden en uitloop veroorzaken. Door het op deze manier op te lopen is het projectrisico op bijvoorbeeld tijdigheid alweer grotendeels gemitigeerd.

Er wordt al geput vanuit de ervaring van de marktpartijen. Zo levert de marktpartij, kennis, ervaring en instrumenten en waarmee Defensie weer geholpen is. De basis is samenwerken. Ook al zijn we net gestart maar lijkt het al wel op een goede basis voor de toekomst. Deze methode die toegepast wordt zorgt ervoor dat de partij die het best geëquipeerd is de mitigerende acties oppakt.

Op gebied van security en betrouwbaarheid van dienstverleningsproces is er vanuit Defensiebeleid, de D100-serie. Die kaders en normen stelt op de wijze waarop er aangeleverd wordt. Dat is een diepgaande risicoanalyse op basis van een gedetailleerde checklist deze dekt inhoudelijk zowel technische als organisatorische maatregelen. Op basis van deze analyse worden mitigerende maatregelen gedefinieerd, het rest risico in beeld gebracht en een SOC (Statement of Compliance) opgesteld.

3. Hoe bepaalt men wie die beste partij is voor de mitigerende actie?

Dat is een iteratief leerproces waar we momenteel middenin zitten. Waarbij het opbouwen van een volwassenheidsniveau en vertrouwen erg belangrijk is. Het expliciet maken, het werkelijk uitspreken van wie het beste de actiehouders kan zijn maakt dat dit verbetert.

Het gezamenlijke risico-overleg bepaalt of de uren die daarvoor staan, de kosten, afwegen tegen de mitigerende maatregel. Het draait om risico-allocatie gecombineerd met de allocatie van de mitigerende maatregelen. En vanuit de Multi party concern gedachte gaat het erom om de partij die het beste de actie kan uitvoeren de actie uitvoert.

Welke uitdagingen ziet u met betrekking tot het uitvoeren van RM op PPS projecten?

Eigenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er een oplevering accepteren en op basis van welke gronden? Verantwoordelijkheid beleggen op het juiste niveau en het opvoeren van acceptatiecriteria, ter acceptatie van hetgeen opgeleverd is voor grote overheden vaak een lastige. Ook hierbij is er door samenwerking met de markt een lijst opgeleverd waaruit Defensie kan putten, de marktpartij heeft dit immers al vaker gedaan.

Een aandachtspunt van de huidige wijze waar nu veel te leren is. Eerst leer je gezamenlijk de methodiek kennen, en dan het vertrouwen opbouwen en vervolgens de dialoog over de risico's voeren. En de consequentie van die dialoog is dat er ook afspraken gemaakt moeten worden over de kosten en uren die een actie kost. Met name in het laatste is het lastig nog, om daar een bepaald volwassenheidsniveau te behalen.

Ook het expliciet beleggen van het risico-eigenaarschap en eigenaarschap van de mitigerende acties is een aandachtspunt voor Defensie.

De reden van deze methodiek is dat hij goed werkt in dit soort samenwerkingen. En hij past binnen het contract, het samenwerken.

Samenwerken. Er zijn situaties waarbij de contracten juridisch helemaal zijn afgedekt en de "klant" alles bij de opdrachtnemer wil laten, een pure klant leverancier relatie. En dat vraagt om een andersoortige benadering. En binnen dit contract is er ook veel afgesproken, maar we bouwen en beheren uiteindelijk ook in gezamenlijke Defensie-Marktpartij teams en dat vraagt om een andere aanpak. De samenwerking is de basis binnen dit project daar moet ook voldoende aandacht naar toe. We gaan een meerjarige samenwerking tegemoet.

4. Hoe bepaal je dat dan?

Dat is een leerproces waar we met beide partijen middenin zitten. Waarbij vertrouwen belangrijk is.

Het is een volwassenheidsniveau passend bij de status van het project.

5. Op welk niveau worden de risico's besproken/geaccepteerd en wie bepaalt dat niveau?

Dat gaat uit van het buikgevoel van de betrokken projectleider. Die zichzelf de volgende vragen stelt:

- Kan ik het risico binnen mijn (deel-)projecten en binnen mijn mandaat mitigeren
- Moet ik het hogere niveau informeren dat het risico speelt?
- Welke mitigerende maatregelen horen daarbij, moet ik daarover ook informeren?
- Zijn er taken die ik binnen mijn project niet gerealiseerd krijg.
 - o Wat is mijn hulp vraag?
 - o Van wie (en welk escalatie niveau) heb ik hulp nodig

6. Staat dat ergens beschreven?

Er is een procedure beschrijving en een Quick Reference card voor de projectleiders. Het “escalatie-principe is gebaseerd op de professionele inschatting van de projectleider Zij worden hierbij ook begeleidt door risicomangers.

Het begint allemaal op het eerste, project niveau en op die manier kan er geëscaleerd worden.

7. We zijn op dit niveau bezig met het identificeren en erover communiceren, bestaat dan de kans dat er een risico niet geïdentificeerd wordt?

Het opstellen van de risico's gebeurt tijdens het opstellen van de uitvoeringsplannen, dit is een dialoog van de projectleider van Defensie en van de marktpartij. Binnen de marktpartijen bestaan er referentielijsten, waarmee je soortgelijke projectrisico's vergelijkt met de nieuwe projectrisico's. Daarmee verklein je de kans op het ontbreken” van risico's. Marktpartijen, commercieel gedreven zijn erbij gebaat om de *lessons learned* mee te nemen in de kostenraming van volgende projecten.

8. Is dat iets dat Defensie ook doet, het controleren op de referentielijsten van eerder projecten?

Respondent verwijst naar Defensie, de risicomanager, die zou dit moeten weten.

9. Welke afspraken zijn er voor governance van RM gemaakt?

Die governance structuur is geborgd in de verschillende overlegniveaus en organisatielagen. En binnen deze niveaus moeten de toleranties worden gedefinieerd over budgetten en tijd. De risicoregisters, de acties en de keuzes worden vanuit de stuurgroep gemonitord. Het is een continu leerproces waarbij het vermoeden is dat dit haast automatisch goed gaat komen.

10. Hoe stuurt men op de onzekerheden/risico's van een meerjarig project?

Vanuit het contract is FCC als tool afgesproken. Die kent wat beperkingen om dit soort langlopende zaken te volgen.

De meeste mitigerende maatregelen kunnen worden weggezet in de tijdsfactor. Enkele risico's zijn repeterend en vaak overkoepelende risico's die overal geleden. Deze zich herhalende risico's worden ZOWEL meegenomen in de risicolijst van het (deel-)project als in de overkoepelende lijst.

Er zijn ook risico's vanuit externe factoren, die je meeweegt maar geen invloed op hebt. Kabinetswijziging, regelgeving etc. Deze beschouw je telkens op kans van voorkomen en welke maatregelen je mogelijk kan nemen, verder kan je niets doen.

11. Heeft men bij beide partijen het grootste risico's goed in kaart?

Respondent verteld dat vanuit de commerciële ervaring dat dit als volgt geborgd is. Een project of investering moet altijd voorzien zijn van een risico-inventarisatie. De projectleider die zijn lijst niet volledig financieel heeft gemaakt is daar zelf de dupe van. Op basis van de argumentatie en de kostenraming van het risico wordt er geld vrij gereserveerd. Dat wil zeggen, wanneer het risico zich voordoet, is daar al budget voor gereserveerd om de mitigerende acties uit te voeren. Het zogeheten preventie en risicobudget.

Het belang van een volledige risicoanalyse en goede kans en impact berekening naar geld, ligt dan bij de projectleider. Die heeft ook iets uit te leggen wanneer een voorgekomen risico ver buiten het budget ligt of voorkomt en waar geen rekening mee gehouden is wanneer dat wel ogenschijnlijk zo is. De kans dat je hiermee de grootste risico's in kaart hebt wordt daarmee vergroot. Hoe dat bij Defensie is geregeld is een vraag die aan Defensie gesteld moet worden. Als een risico zich niet voordoet wordt die reservering van gelden weer elders gebruikt, dat is een positieve kans en levert dan marge op. Er zijn voorbeelden waarbij het risicogeld vrijvalt. Hierin zit ook een budgetrisico omdat je in de *Multi party concern* mogelijk mitigerende acties uitvoert, die geld kosten, die je mogelijk niet beraamd had.

De status van het risicobudget staat INTERN bij de marktpartijen en INTERN bij Defensie geagendeerd en worden expliciet besproken vanuit de risico rapportage. Er is geen gezamenlijke bespreking en toekenning van deze budgetten.

12. Zijn er expliciet afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?

Binnen het Multi party concern concept niet. Intern, wordt dit bij beide partijen wel gedaan. Die risicobudgetten zijn niet gezamenlijk.

Er zijn nog geen afspraken over de tolerantiegrenzen, en wie er op welk niveau hierover mag besluiten. Het is de bedoeling dat wanneer de waarde van de restrisico's niet binnen het mandaat ligt dat er dan geëscaleerd wordt naar een hoger niveau.

Het proces is wel helder, de tolerantieniveaus worden nu door een consultancybureau gedefinieerd en advies over uitgebracht.

13. Wat vindt u daarvan?

Besluitvorming en eenduidigheid van besluitvorming lijkt in missiegebied helder en transparant. Maar buiten die setting is dit een aandachtspunt.

14. Zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop er binnen het project omgegaan wordt met definities, van bijvoorbeeld risico, risicomanagement, maatregelen etc.?

Niet expliciet besproken.

15. Is uw beeld dan dat er nu consensus is over wat een risico is en wat het management is?

Er wordt veel over gesproken.

16. Waarop is het huidige risicomanagement gericht?

We hebben de risico's gekoppeld aan businesscase vertaling. Maar in feite moet je het programma realiseren.

17. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de huidige vormgeving van risicomanagement bij Defensie en de marktpartij?

Geen antwoord.

18. Wat zijn de gemeenschappelijke doelstellingen waarop gestuurd wordt?

Alle projectdoelstellingen zijn per (deel-)project in de Uitvoeringsplannen en de Defensie Activiteiten plannen opgenomen en daar wordt op gestuurd.

19. Welke tooling/technieken/software voor RM worden er gebruikt?

FCC

20. Wat mist u bij de huidige aanpak van het risicomanagement?

Er is aandacht voor de tijd en budgetoverschrijding maar nog niet voor de delta in specificaties. Daar wordt nog aan gewerkt door de diverse design authorities. Uiteindelijk herleidt het zich allemaal tot, op welk niveau mag je tot welk bedrag beslissen? Oftewel de besluitvormingsstructuur.

Embedded risicomanagement vraagt om eigenaarschap en mandatering over budgetten, tijd en specificaties regelen. Ook vraagt dit om een omslag qua cultuur, een besluit nemen moet juist gemotiveerd worden ook wanneer het een verkeerd besluit is gebleken. In de private sector wordt men eerder afgerekend wanneer een besluit niet genomen wordt.

Het, desnoods primitief, financieel maken van risico's. Een voordeel daarvan is dat de risico-dialogoog daarmee concreter wordt. Of het uitsplitsen in het aantal extra uren dat er besteed moet worden.

Daarmee wordt het ook eenvoudiger in te schatten op welk niveau de besluitvorming gedaan moet worden.

We hebben een goede methodiek en aanpak in gebruik. Het proces is ook, inmiddels redelijk goed geïmplementeerd. Het aandachtspunt is ownership van risico's en ownership van mitigerende acties.

Interviewverslag expertinterview 4

Respondent – Senior Adviseur Financiën en Control

25-11-2021 13:00u – 18.00u

Teams online meeting

Opname

Respondent – Senior-Adviseur financiën en Control. Defensiemedewerker verantwoordelijk voor de financiële controle van het IT-programma. Sinds 1 jaar betrokken bij het IT-programma. Degene die de financiën bewaakt en beheerd. Hiernaast ook advies geven aan de voorkant en meebeslissen meedenken over de oplossingen die worden aangedragen.

1. Is het omwille van de omvang van het project de functie, anders of zwaarder?

Nee, de omvang van het project en de bijbehorende bedragen geven geen aanleiding voor een andere aanpak. Je hebt een financiering verantwoordingsverplichting richting de tweede kamer. Dus die veranderen niet.

2. Op welke wijze is het risicomanagement vormgegeven binnen het PPS project?

Net als bij andere projecten is een risico inschatting onderdeel van de project aanvraag. Dat begint bij de overkoepelende risico's en gaat daarna in op details. Dat wordt meegewogen in het besluit of een project gestart wordt of niet. Voor een commerciële partij zit de hoofdtaak op het uitlopen van de business case. Voor Defensie zit het hem in of je jezelf nog kunt beveiligen. De aanbesteding heeft 6/7 jaar geduurd alles bij elkaar, dat heeft wel even gelopen. Dat begon bij hele overkoepelende risico's naar meer detail. Na het laatste advies, 2 jaar geleden, rapport is omwille van risicospreiding ervoor gekozen om dit project in delen op te lopen. De zogeheten 43 blokken aanpak. Op die manier kunnen meer op risico's op deelproject sturen, we de risico's per deelproject te bepalen en de kosten per deel financieel te maken en te kunnen identificeren. Nu tijdens de uitvoering van het project merk je dat er veel meer in detail wordt gedacht. En zijn we veel meer bezig met welke risico's, zien we voor een blok, een inschatting op detail. Wat zijn daarvan de consequenties voor dit blok en wat als we niks doen? En wat is het voordeel van eventueel mitigerende maatregelen en wat kosten die maatregelen?

Vanuit de adviesrol financiën is de rol tweeledig, je kijkt naar de maatregelen en naar de kostenraming daarvan of dat hout snijdt.

3. *Wie er daarvoor verantwoordelijk?*

Uiteindelijk is de programmadirecteur verantwoordelijk. Maar er zit natuurlijk wel een hele club met QA leden onder. Wie is er verantwoordelijk en wie is er mee bezig, dat zijn twee verschillende dingen. De programmadirecteur is verantwoordelijk en de QA-medewerkers zijn daar op dagelijkse basis mee bezig.

4. *Wie is de programmadirecteur voor dit PPS project?*

Dat is xxxxx.

5. *Wat is aan deze inrichting goed? Of welke ontwikkeling heeft u gezien?*

De programmadirecteur is verantwoordelijk voor Het IT-programma, en zo lopen de verantwoordingslijnen gewoon. Daar is niks verkeers aan.

Het gaat vanaf het begin natuurlijk wat over algemene overkoepelende dingen. Maar zodra je met de blokken begint komen de details en komen er hele andere dingen naar boven. Bijvoorbeeld resources, vergunningsaanvragen en dat wordt het opeens concreet. En daarmee ook de risico's en de maatregelen en dus ook het financiële stuk wordt daarmee concreter.

6. *Is er een bepaalde methode die gehanteerd wordt voor dit project?*

Ja, op zich wel. De overkoepelende check die ligt bij de risicomanager en zijn team. Maar eigenlijk is er wel echt. Het begon vrij algemeen en de risico's werden belegd bij De programmadirecteur of bij andere in een kernteam, een select gezelschap. Maar daar is wel vanaf gestapt. Want een risico dat zich op blokniveau afspeelt, daar worden nu ook de risico's op toegewezen.

7. *Wie doet dat?*

Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende acties. En die draagt zijn voorstellen ook aan in de overleggen. Dus deze maatregelen en met die kosten gaan we daar mee akkoord of niet? Een projectleider die daar de hele dag mee bezig is, die voelt dat veel meer.

8. *Wie belegt dan die risico's?*

Eerlijk gezegd is het een werkafspraken dat het zo belegd is. Een risico dat hoort bij een bepaald blok, dat wordt daar neergelegd. Als het overkoepelend is, die worden bij De programmadirecteur belegd.

9. *Zitten daar bepaalde afspraken aan vast? Tot welk bedrag of uren-impact?*

Dat is een goede. De vraag rondom mandateren en de grensbedragen, die zijn nul. Alle project overstijgende bedragen die moeten worden voorgelegd op hogere niveau, het kernteam niveau, onze Haagsche collega's. Daar wordt nu wel over overlegd en aan gewerkt. Dat er op niveau van De programmadirecteur nu een bepaalde marge heeft, om lopende kleine issues zaken op te lossen. En dat er alleen voor echt grote bedragen met Den Haag geschakeld moet worden. Zoals het gebruikelijke VTE-traject, ken je dat? *Nee?* Voorafgaand Toezicht proces, iedere aanbesteding groter dan 5MEURO, daarvoor moet je goedkeuring halen bij de Haagsche collega's. De kleinere bedragen, daarmee wil je de hogere Defensiestaf niet lastigvallen. Dit moet je zelf willen kunnen oplossen.

10. Hoe stuurt men op de onzekerheden/risico's van een meerjarig project?

Het project duurt naar verwachting 10 jaar en wordt mogelijk verlengd. Ten tijde van de aanbesteding bestond het stikstof risico bijvoorbeeld nog niet, en daar word je toch mee geconfronteerd. Er kunnen externe risico's altijd oppoppen. Die dan een enorme vertraging tot gevolg kunnen hebben. Maar ook dan ga je bekijken hoe je met weinig effort kan faciliteren hoe je toch door kan.

Er zijn niet veel risico's die voor jaren zijn opgeschreven. Dat zijn dan meestal de overkoepelende risico's en die zijn bij de directie belegd. Bijvoorbeeld zaken als tekort aan resources, hoe ga je daar een structurele oplossing voor verzinnen. Iets dat bij ons geldt, is vaak over de gehele branche ook zo.

11. Heeft men bij beide partijen het grootste risico's goed in kaart?

Inmiddels wel ja. Ik heb vaker in het begin gezet om die risico's scherper neer te zetten. Ik was zelfs even risico-eigenaar van de financiële risico's en dan kan in mijn ogen niet. Dat het financieel mis loopt is een gevolg van iets anders. Het gevolg is dat het geld kost. Maar het risico zelf, wat is de oorzaak, wie kan er iets aan de oorzaak doen. Daar moet je het risico beleggen. Nu dat bij de projectleiders is belegd is het een stuk aangescherpt. Dat heeft tijd nodig gehad. En dat merk je nu wel, dat het nu langzaam belegd wordt waar het belegd hoort te zijn.

12. Zijn er expliciet afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?

Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld waarop je besluiten kan nemen. Nu kan dat niet en moet we elk besluit voorleggen aan een stuurgroep. Zelf heb ik ook een adviserende rol, waarbij ik meedenk over de maatregelen, effectiviteit ervan en de inschatting van de kosten. Er wordt dus wel over gesproken. Het liefst zou ik een X bedrag willen hebben waarover je het mandaat hebt. Daar wordt nu wel over gesproken. Hiermee kan je dan achteraf uitleggen wat je met het geld gedaan hebt.

Wat wel goed is aan de huidige constructie is dat ik met mijn adviserende rol niet direct onder de projecten val. Dat is goed omdat wij in sommige gevallen ook de directrice kunnen challengen

zonder dat wij daarbij niet meer onafhankelijk kunnen zijn. Als je direct onder degene valt die je adviseert ben je daarmee toch minder vrij in.

13. Hoe is risico allocatie ingericht?

De opbouw is zo, dat de projectleider van de marktpartij en van Defensie. De projectleider van de marktpartij is het eerste aanspreekpunt. Het risico staat op naam van de marktpartij, maar in de praktijk kan het maar zomaar zijn dat het door iemand van Defensie wordt uitgevoerd.

14. Hoe wordt bepaald om over te gaan tot het uitvoeren van acties als het gaat om mitigerende maatregelen?

Nou, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we ervoor zorgen dat het project alsnog door kan gaan. Nog steeds geen ultieme garantie. Dat leggen we voor aan het kernteam, en eventueel weer aan de stuurgroep. Want daar ligt het mandaat nu, beslis maar en geef ons het geld of het akkoord om het in te richten.

15. Dus dat besluit ligt hoog in de governance structuur? Maar met minder detailinformatie?

Ja, maar vlak die details niet uit op dat niveau hoor. Zij stellen ook echt wel vragen over de impact. Onderschat ze niet, zij willen ook nog heel veel weten.

16. Welke controlemaatregelen zijn er?

Er vinden periodiek risicosessie risico-overleggen plaats. Wekelijks gebeurt dit op kernteam niveau daar zit de directrice in en een paar mensen die heel nauw bij het project zijn betrokken. En met een laag daaronder vanuit het programma team daar zit ik onder andere in, met verschillende disciplines, inkoop, leveranciers manager dat kunnen er nog veel meer zijn.

Er zijn meerder lagen, van onder naar boven. De projectleiders en de mensen die met de blokken bezig zijn, die rapporteren aan in eerste instantie aan het programmteam. Het programmteam, die rapporteren aan het kernteam waar de directie in zit. Dat is intern Het IT-programma, en naar buiten toe heb je dan nog de verantwoordingslijnen richting de Stuurgroep Digitale Transformatie. Zo is hij van onder naar boven opgebouwd voor de governance. DIE projectleiders die hun risico's hebben rapporteren wekelijks naar boven. Dat is zo gedaan zodat er een overview bewaakt wordt over alle blokken. Dat wordt allemaal vastgelegd in FCC, en vanuit een Export kun je dat dan allemaal bekijken.

17. Welke tooling/technieken/software voor RM worden er gebruikt?

FCC Alle projectdoelstellingen zijn in FCC. De projectmanagementtool waar heel Defensie gebruik van maakt. Voor projectmanagement is dit een prima tool. Alle blokken zijn apart weggezet in FCC.

Je kan hierdoor per blok je acties uitlopen en de risico bijhouden. Die rolt dan weer op in matrixen en dat zorgt voor stuurmateriaal. Zo hou je overzicht op de meest acute risico's.

18. Wat mist u bij de huidige aanpak van het risicomanagement?

Niet iets zozeer. Ten opzichte van een halfjaar driekwartjaar geleden zijn we goed op weg. We hebben veel stappen gemaakt. Risicomanagement is belegd daar waar het moet liggen. De samenwerking is sterk verbeterd, tussen de marktpartij en Defensie. Het Wij-Zij gevoel is er niet meer, we werken echt samen. Tijdens de wekelijkse en dagelijkse overleggen zit je met een gezamenlijk doel om het samen te fixen. Die ontwikkeling is gezonder en erg goed. Ik zou niet heel veel veranderen. Behalve dan dat je te kampen hebt met resources, levertijden etc. dat betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden op directieniveau. Maar daar heeft iedereen meer te kampen. Als er een boot dwarsligt in een kanaal heeft iedereen daar last van.

Het eigenaarschap was een halfjaar geleden echt nog niet goed ingeregeld, en dat gaat nu wel veel beter. Het blijft een ontwikkelproces en dat blijft zich door ontwikkelen, we worden steeds beter daarin. Het gemeenschappelijke doel waaraan wordt gewerkt helpt ontzettend bij het samenwerken. Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd. Dus 1 FCC waarin er risico's worden gedefinieerd voor het programma Het IT-programma en niet voor de een of de ander. En dan kom je op het stukje eigenaarschap, dat is nu wel veel beter belegd dan eerder.

De doelen die dit programma heeft meegekregen, worden die nog behaald, daar gaat steeds meer aandacht heen. Dus worden de doelen gehaald, dat is de belangrijkste vraag die gesteld moet worden.

De risico's zijn bekend, belegd en er is sturing op. De vraag is nog wel of ze 100% volledig zijn, dat is nog wel de vraag maar wel op het niveau belegd waar het zou moeten liggen.

19. Zijn er dingen die u nog wilt toevoegen aan het interview?

Nee, afronden.

Interviewverslag expertinterview 5

Respondent Finance en control Strat Projecten: programma controller.

29-11-2021 1100u – 12.00u

Teams online meeting

Opname

Sinds mei 2021 de programma controller. Waarbij de taak is algemeen gezegd, de programmadirecteur helpen het programma binnen de businesscase te houden. Waarbij ik word geholpen door nog één andere controller. Hiervoor 8 jaar bij de NS gewerkt, ook als business controller. Ook vrij politiek gestuurde contracten. Daar was ik verantwoordelijk voor de rapportage en stuurmiddelen om daar te helpen de Governance beter op te zetten. En daarvoor consultant geweest bij PWC binnen de informatievoorziening. Bestuurlijke informatiekunde gestudeerd in Tilburg, tijdens de studie en eerste baan als consultant veel betrokken geweest binnen de IT-omgeving.

1. Op welke wijze is het risicomanagement vormgegeven binnen het PPS project?

Ik ben in mijn huidige rol nog niet erg intensief bezig geweest nog met dat thema risicomanagement. Ik vind wel dat je daar mee bezig moet zijn als business controller. Er zijn ook een hoop andere zaken te doen binnen finance. Onlangs wel mee gestart omdat ik een integrale update wil maken/wil vormen van de business case. En dan heb je ook die informatie nodig, de kosten de baten en de risico's grondig updaten.

Het RM is in het programma Bottom-up methode geregeld. De kern van risicomanagement zit in de projecten zelf, de blokken zelf. Daar worden de meeste risico's onderkend en in een gezamenlijk periodiek gesprek afgestemd en ondersteund door risicomanager. De risico's zijn onderkend, en de risicomanager ondersteunt in het vastleggen van die risico's. Dat komt op blokniveau bij elkaar, en voor zover relevant, wordt het door gerapporteerd naar de programmadirecteur. De projectleiders rapporteren aan de programmamanagers, en die programmanagers zitten in een programmateam, en boven het programmateam zit nog een kernteam. In dat kernteam vindt meer de strategische en tactische besluitvorming en sturing plaats. Dan volgt het programmaboard en dan komt de Stuurgroep Digitale Transformatie. De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs de programmadirecteur heeft geen risicobudget. Bij elke afwijking, moet dit voorgelegd worden aan de stuurgroep. Door driemaal een negatief BIT-advies, is de contrrole sterk gecentraliseerd.

SG-overleg, operationeel overleg, structuuroverleg, BP-overleg, kernteam, programmateamoverleg.

2. Is er een bepaalde methodiek voor risicomanagement?

Dat zou ik nog niet weten te benoemen. Dat is mogelijk ook een gebrek aan kennis mijnerzijds. Er zal vast een aanwijzing risicomanagement zijn en die wordt dat gevolgd.

3. Wie er daarvoor verantwoordelijk?

Dat ligt bij de projectleider. Dat volgt de lijn, van onder naar boven. De projectleiders, programmamanagers, de projectdirecteur.

4. Welke uitdagingen ziet u met betrekking tot het uitvoeren van RM op PPS projecten?

Dat weet ik niet. Ik ken de verschillen niet goed met andere opzetten. Wat je wel nu merkt is dat we 3 risicolijsten hebben. We hebben de eigen risicolijsten. Want we hebben risico's die alleen voor de marktpartij gelden of alleen voor Defensie. Bijvoorbeeld kan De marktpartij het risico hebben: ik verlies het contract, of de vertraging zit bij mij. Daardoor zie je logisch ook, naast de hoofd risicolijst, dat er ook eigen lijsten zijn die je niet met elkaar deelt. Want je bent wel klant en leverancier, en je kan dan niet 100% transparant zijn. Het is heel recent dat we die lijsten samen hebben gevoegd in 1 database.

Je ziet dat je ook moet omgaan met. Je bent partner, maar zij zijn ook gewoon leverancier. Dus er zijn drie perspectieven, we zijn ook elkaar partner. Het is niet alleen design en build dat we in de markt zetten.

5. Op welk niveau worden de risico's besproken/geaccepteerd en wie bepaalt dat niveau?

Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt. Sommige van die governance aspecten moeten zich nog een beetje uitklaren hoor. Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen. Iedereen wilde vaart maken, en we zijn gewoon begonnen, en zijn dit soort vragen een beetje onderbelicht gebleven. Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een beetje afhankelijk van de grootte van het risico, denk ik dat het kernteam. Nee, het hangt ervan af, het zal afhangen van de mandaten dus misschien wel bij de stuurgroep. De financiële mandaten staan op 0. Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen. Maar dan moet je wel weten tot welk niveau dat dan is. Soms is het ook een inschatting van de projectmanager, die krijgt een kader mee van product, tijd en geld, en als hij buiten die kaders dreigt te komen moet hij misschien naar het kernteam.

6. Hoe stuurt men op de onzekerheden/risico's van een meerjarig project?

Bijvoorbeeld resources is een langer lopend risico. Heel veel risico's op het hoofdniveau zullen we langlopend zijn. Bijvoorbeeld kunnen we zo'n groot programma wel in de klauwen houden. Dat loopt lang, dat wordt ook langjarig gemonitord.

7. Hoe wordt dat dan gemonitord?

Dat zit hem in de uitvoering van de mitigerende acties. Je kent je risico's. Zolang je mitigerende acties hebt lopen, volg je die acties. En periodiek wordt gekeken of er voldoende acties zijn.

8. Heeft men bij beide partijen het grootste risico's goed in kaart?

In het algemeen zullen we heel ver zijn. Er is een heel specifiek gebied. De marktpartij houdt een prijsspecificatie bij. Dus wat betalen we aan hun en bij welk volume. Die risico's daaromtrent daar hebben nog wel wat werk aan de winkel.

9. Ik begrijp niet wat u bedoelt denk ik, kunt u het nog eens uitleggen?

Ze moeten eigenlijk gewoon de offerte bijhouden. Ze hebben voor 10 jaar een offerte gekregen. Maar dat ding wordt geüpdatet. En hoe de prijzen zich ontwikkelen, dat risico dat moeten we scherper op papier te krijgen.

10. Wordt daarbij ook gekeken naar risico als kansen?

Niet genoeg, heb ik niet zien gebeuren. Het zit niet in het DNA. Als dat nou onzekerheidsmanagement zou heten, dan is dat een stap in de goede richting.

11. Zijn er expliciet afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?

Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op stuurgroep niveau belegd. Er is best wat voor onzekerheden bedacht. Om de businesscase efficiënt te houden. Zijn er draaiknoppen gedefinieerd. Om te besparen kunnen we ervoor kiezen om bepaalde zaken nog niet te bouwen. Omdat je met het niet bouwen van bepaalde functionaliteiten nu nog kan besparen en dan later eventueel kan beslissen dat wel te doen. Ook dat zit in die risicopot. De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Dat heeft te maken met risicomijdende gedrag. Op zulke grote projecten zullen er altijd dingen misgaan, en die zullen we moeten erkennen. Op dit moment is het nog erg risico mijdend. Ik begrijp wel waar dit vandaan komt.

De risk appetite is laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan.. Het gaat dus in dit soort publieke politieke samenwerken ook om het politieke besef. Je bent als groot project aangemerkt.

12. Wat is de businesscase voor Defensie volgens u?

Waar we vanuit gaan is een document plan a-accnt. Het is een overzicht van de kosten, de baten en de risico's. Waarbij de nadruk ligt op het specificeren van de kosten. Maar ook risico's en baten zijn daarin genoemd. In de tijd van het schrijven van dat document waren de risico's nog heel abstract en waren het er een paar, 4 of 5. Generiek geformuleerde risico's. Nu zijn we aan de gang

en is die lijst gegroeid naar 140 risico's. Als je verschillende projecten start, dan jongt dan aan natuurlijk.

13. Wat vindt u daarvan?

We zijn nu bezig met het hergroeperen en thematiseren van de risico's. We willen het categoriseren zodat er op een hoger niveau op gestuurd kan worden. We willen dat het in de hogere bestuurslagen duidelijk wordt wat het risicoprofiel is van het programma. Zodat het enigszins beheersbaar is.

Waar we nu inzitten, in de business case zijn de risico's ook gekwantificeerd. Dus kans x impact is verwachtingswaarde. Dat gaan we nu ook proberen. Daar is het wel even zoeken, wat is de waarde van die inschatting en wat is dan de einduitkomst, dan moet je procentkansen inschatten. Of je gaat kiezen we voor een Monte Carlo aanpak of iets dergelijks, of het zijn vrij arbitraire cijfers. Goed, dat proces zijn we nu aan het doorlopen.. Met de meeste risico's is dat kwantificeren erg moeilijk, omdat je niet weet hoe het risico zich uitspeelt. Bijvoorbeeld de risico's van vertraging, wat kost dat nou. Soms is het heel concreet. Maar als er een functionaliteit er nog niet is door die uitstel/truiming, dus betrouwbaarheid en robuustheid financieel maken, dat is lastig. Het is nuttig om door het proces van kwantificeren te doorlopen, omdat het wel het gesprek en het brainstormen leidt tot inzichten op de grote van risico's. Het gevaar is: over engineering van het RM-methodiek. Maar de oefening kan wel leiden tot een goed gesprek over je risico portefeuille.

Het gevaar is ook de optelbaarheid van risico's. Daarmee bedoel ik: stel nou dat we die som voor alle 140 risico's zouden doen: Kans x impact = verwachtingswaarde dan heb je niet meegewogen dat sommige risico's hetzelfde zijn of overlappen. Daarmee kom je op een veel te groot bedrag uit. Zelfs als ze elkaar allemaal uitsluiten, dat het echt allemaal risico's zijn. Want je rekent dat met volledig onafhankelijke producten. Dat is heel interessant en daar zit mogelijk hele interessante wiskunde achter. Maar, daar moeten we niet te ver in gaan.

14. Zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop er binnen het project omgegaan wordt met definities, van bijvoorbeeld risico, risicomanagement, maatregelen etc.?

We zitten nu nog vooral in bestuurlijke processen om die plannen goedgekeurd te krijgen. En daar zie je dat Defensie, in dat proces meer op kwaliteit zitten van bijvoorbeeld besluitvorming. En zij meer op de snelheid van levering. Wij staan voor hun op de rem. Wij sturen op de kwaliteit om de bestuurlijke rust ook te bewaken.

15. Hoe is risico allocatie ingericht?

De opbouw is zo, De projectleider van de marktpartij is het eerste aanspreekpunt. Het risico staat op naam van de marktpartij, maar in de praktijk kan het maar zomaar zijn dat het door iemand van Defensie wordt uitgevoerd.

16. Hoe wordt bepaald om over te gaan tot het uitvoeren van acties als het gaat om mitigerende maatregelen?

Dat zit niet in het algemeen dat het belangrijke criteria zijn. Op de werkvloer wordt goed op dat vlak al samengewerkt. Er wordt als één team samengewerkt. We hebben nog niet gehoord dat een risico bij een ander moet horen of uren of geld kost. Zo werkt dat volgens mij niet. Dat zit hem in de rollen, los van wie de partner of leverancier is. Iemand is programmamanager, het zit bijvoorbeeld in de blokken, dus dan is het jouw risico.

Om dat iets te nuanceren, op blokniveau hebben we wel verdeeld van dit bouwt De marktpartij en dit Defensie. Dus wie wat bouwt, die is verantwoordelijk dat die de deliverables maakt die Defensie vraagt. Maar daar zitten ook verantwoordelijkheden bij Defensie, die zijn vrij precies gedefinieerd. Er zijn dus ook twee projectplannen per blok, 1 is het uitvoeringsplan van De marktpartij. Wat ook bindend is binnen de privaatrechtelijke overeenkomst voor zo'n project. En daar staan ook randvoorwaarden in. Bijvoorbeeld wie wat doet binnen een project en welke activiteiten daarvoor bedacht zijn. Dat is ook een filter om te kijken wie wat moet doen. Dat biedt handvatten voor de risico en taken verdeling.

17. Waar is het risicomanagement op gericht?

De projectdoelen.

Voor ons is uitstel niet direct aan kosten gelinkt. Voor de marktpartij is dat meteen uitstel van opbrengsten.

18. Welke tooling/technieken/software voor RM worden er gebruikt?

FCC, en de eigen lijsten in Excel.

19. Wat mist u bij de huidige aanpak van het risicomanagement?

Tot nu toe vanuit mijn perceptie voor RM. Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management tafel. Bijvoorbeeld in het kernteam, is er nog geen risico-sessie geweest over: de grote jongens in dit programma de grote risico's, wat is nou top-down het risicoprofiel risico's. Het is nu issue gedreven, er popt een risico op en daar gaan we dan mitigerende acties. En verder tot de orde van de dag. En terwijl ik zou willen dat je RM proactief inzet of gaat zetten. En dat je in een bij wijze van spreken "benen op tafel" sessie vanuit de risicomanager opgezet te spreken over het risicoprofiel dat we hebben. En hoe we dat via een kans x impact matrix zetten, waar willen we het dan over hebben, waar willen we meer van weten. Dan gebruik je RM als instrument en gericht op de toekomst. Dus, proactief maken in plaats van reactief.

Bij mijn vorige werkgever, ging de risicomanager periodiek met de directie in overleg over de risico's. En zij konden live via een soort stemkastjes interactief over die risico's spreken. Daarmee werd het gesprek expliciet gevoerd over risico's die de aandacht verdienen.

Interviewverslag expertinterview 6

Respondent

1-12-2021 13.00u – 14.00u

Teams online meeting

geluidsoptname 1,30uur na verwerking verwijderd.

Sinds 2006 bij Defensie, begonnen bij de KMAR en 2013 overgestapt naar de Bestuursstaf, de toenmalige directieplannen en daarbinnen de sectie IV&CVI. Sinds 2018 heb ik een coördinerende rol gekregen binnen die afdeling. Waarbij ik het KMAR IT-gedeelte wat meer heb losgelaten. En ik ben nu coördinerend verantwoordelijk, over alle plannen. Het planmatig wegzetten van alle IT-investeringen. En dan daarbinnen zit ik ook voornamelijk als de adviseur van de 4 grote IT-programma's. "de vier grote IT-programma's van Defensie. En daar vervul ik een coördinerende rol. Dus ik adviseur zowel de programmaboard lid, in het programmaboard van Het IT-programma en de CDS als hij naar de stuurgroep digitale transformatie gaat.

20. Op welke wijze is het risicomanagement vormgegeven binnen het PPS project?

Binnen alle uitvoeringsplannen worden risico's geïdentificeerd. Dat zijn allemaal risico's binnen projecten of producten. De CIO reageert ook op risico's binnen een blok en binnen het programma. De enige wijze waarop we de risico's over de programma's behandelen is als we met rapportages gaan werken. En in die rapportages worden natuurlijk wel, risico's benoemd. Dus, product, tijd geld en risico's. Zo heten die subonderdelen bij andere programmas' spirals, business lines etc.

Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al. Zijn we ook al jaren bezig met het risicomanagement. Er wordt gerapporteerd over risico's en daar gaan we mee aan de slag daar wordt op gereageerd. En nu wat ik dus net aangaf, we gaan nu bezig om proactief risico's te adresseren en mitigerende maatregelen ervoor te bepalen.

21. Op welk niveau worden de risico's besproken/geaccepteerd en wie bepaalt dat niveau?

Hangt ervan af. Zij hebben ook een bepaald risicobudget opgenomen. En als zij constateren iets wat binnen de letter van hun contract valt wat zij moeten uitvoeren. Dan zou dat binnen hun risico moeten vallen. Pas op het woordje: zou.

Het is het gebaseerd op de governance in het drie lagen model.

Het besef van risico's bewust accepteren is onvoldoende aanwezig. Men ziet een risico en acteren en zeggen dat er geaccepteerd moet worden. Ik heb in het programmaboard verslagen nog niet terug gezien: dat risico accepteren we. Het bewust accepteren niet. Het onbewust accepteren wel. Er wordt gepresenteerd, mitigerende maatregelen worden gepresenteerd, en het niet verder laten acteren op de risico's is ook een soort van acceptatie.

22. Welke afspraken zijn er voor governance van RM gemaakt?

Verschillende overlegstructuren op verschillend niveaus. Operationeel Programma Overleg (OPO) tot het digitale transformatie overleg.

Voor mij bestaat het programma. Het programma wordt geleid door de programmadirecteur, in dit geval De programmadirecteur. Zij is daarover verantwoordelijk, en hoe zij dat doet, dat is aan haar. Dus, voor mij is het programma het laagste niveau. Binnen het programma heb je natuurlijk ook verschillende niveaus, zo heb je het kernteam en daarbinnen het programma overleg. Buiten het programma, en die governance is gelijk voor alle grote IT-programma's. Heb je de programmaorganisatie met zijn uitvoerende projecten, verantwoording voor de programmadirecteur. Daarboven zit het programmaboard. Dat programmaboard zou je kunnen zien als de direct sturende relatie richting die programma's.

Boven die programmaboards zit de stuurgroep digitale transformatie. Ik zal je een plaatje doen toesturen daarop is het goed te zien. Via Mulan. Put uit PPT vastgestelde governance gepresenteerd in de stuurgroep. Er is ook een template instellingsbeschikking, een template omdat deze voor grote IT-programma's geldt en is goedgekeurd door de stuurgroep digitale transformatie. We zijn nog bezig om die instellingsbeschikking geëffectueerd te krijgen en goedgekeurd te krijgen. Programmadirecteur Het IT-programma denkt dat bij wijze van spreken, ik ben het hoogste niveau en ik stap direct binnen bij de stuurgroep digitale transformatie, dat werkt niet zo. Dan is de optie dat de CDS als voorzitter van het programmaboard hebben. De CDS heeft heel veel zaken, en die zaken zijn eenmaal zo geregeld. Dus een template "even" laten goedkeuren gaat niet over één dag ijs.

Besluitvorming, is een gegeven. Dat duurt langer, omdat wij over elke euro verantwoordingsverplichtingen hebben. Dat is een fact of life voor Defensie. Het programma ziet dat risico. Op besluitvormingsniveau zien ze dat risico misschien niet. Maar het moet meegewogen worden in de tijdsplanning van het project.

23. Hoe stuurt men op de onzekerheden/risico's van een meerjarig project?

Monitoren en bespreken op het juiste niveau. De meeste overkoepelende risico's zijn langdurig.

24. Heeft men bij beide partijen het grootste risico's goed in kaart?

Het is wel dat de belangrijkste risico's zijn wel op het hoogste niveau bekend. Er zijn er aantal waarvan ik weet, die gaan eraan komen. Waarvan ik dus wil dat die naar boven gecommuniceerd wordt. Pas als hij op het juiste dek ligt, kan er pas geacteerd worden door het juiste niveau.

25. Zijn er expliciet afspraken gemaakt over de risicoperceptie/risk appetite van het project?

Voor de heroverweging was het project redelijk autonoom. Het rapport gescheiden werelden, heeft mede de aanleiding geweest voor de top van Defensie om Het IT-programma meer naar zich toe te trekken. Het gevolg hiervan is dat de top betrokken is bij de sturing van het programma. Het nadeel ervan is dat de programmadirecteur geen bewegingsruimte heeft. Er kan dus niet even iets met

links, met rechts opgevangen worden. Ze zijn er wel mee bezig om dat te repareren. Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regelreflex wat ervoor gezorgd heeft dat dit zo gelopen is.

26. Is het dan ook zo, dat ondanks alle buffers en budgetten moet je als programmaboard alsnog naar de stuurgroep?

Ja, dat heeft zijn redenen. Terwijl je eigenlijk zou kunnen zeggen, dat een bepaalde vrijheid bij de programmadirecteur moet liggen als ze daarover rapporteert.

Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij heeft op dit moment, nog niet, de middelen om daarmee om te gaan. Dat is ook de reden van de drie lagen structuur. Het is aan het level daarboven, als het haar kaders te buiten gaat. Als we risico's hebben die haar kaders te buiten gaan daarop acteren. In de risico instructie is vastgelegd de wijze van met financiële afdekking van risico's. Echter binnen Het IT-programma hebben we voor een iets andere wijze gekozen, waarbij we een risicobudget is gedefinieerd. Bestaande uit berekende risico-kosten en een aantal draaiknoppen die we op "uit" hebben gezet. Oftewel, we willen de functionaliteit hebben dat we attributebased access control in plaats van rolebased access control kunnen hebben. Eén van de twee kost veel meer geld, maar biedt niet meer functionaliteit. Het ministerie van Financiën kijkt eveneens mee met die business case of we voldoende risico-reservering hebben gehad. Dus naast dat we van de benoemde risico's al financiering hadden, hebben we een paar van die draaiknoppen gedefinieerd omdat we dan kunnen zeggen, we laten die uit. Zo creëren we een risicobuffer die we wel of niet kunnen aanspreken of uit kunnen putten.

27. Dat kan dan een groot bedrag als buffer zijn?

Ja het kost veel, het risico bedrag is ook hoog. Maar misschien wel nog altijd te beperkt. We lopen tegen risico's aan die we onvoldoende kunnen dekken. Maar het liefst met de verantwoordelijk die we gaan krijgen willen we die draaiknoppen niet nu al inzetten. Daarmee is die programmaboard belast met het adviseren over de risico's aan de stuurgroep digitale transformatie.

De Bestuursstaf bestaat uit drie entiteiten. De CDS DGP en HDFC dat zijn de drie takken. Met zijn drieën hebben zij ook echt beeld over dat bredere vlak. Dus kunnen we buiten de kaders van alleen maar alleen maar het programma ook daadwerkelijk actie ondernemen. Stel dat we risico's hebben waarbij bijvoorbeeld Het IT-programma afhankelijkheden heeft van een ander groot IT-programma kan een De programmadirecteur niet besluiten dat het ten koste mag gaan van een ander project. Die tussenlaag dus, het programmaboard heeft dat overzicht wel. Hiermee kan je dus sturen om zaken misschien wat naar voren te halen of even uit te stellen.

28. Dan klinkt het wel logisch, dat de stuurgroep het grotere overzicht bewaakt. Lijkt me ook wel een lastige klus omdat je erg ver van de werkvloer afzit. Hoe doen ze dat?

Daar ligt de rol van de controller. Wij moeten met een deel in het programma staan en met 1 been buiten het programma. Even die spade dieper gaan zodat de besluitvormers, gebaseerd op een advies vanuit ons, een keuze te kunnen maken.

29. Hoe wordt bepaald om over te gaan tot het uitvoeren van acties als het gaat om mitigerende maatregelen?

De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar worden onze adviezen, die van CIO en vanuit de programma's dus de blokken tezamen overkoepelend beschouwd. Daar hebben ze het overzicht over de programma's heen.

30. Wat mist u bij de huidige aanpak van het risicomanagement?

Geen idee, ik heb namelijk niet de intentie om in die stuurgroep te gaan zitten. Ik heb wel zoiets van een betere tool, en afstemming van risico's integraal is een droom. Jij maakte me deels bewust van de risico's van het programma, sporadisch wordt gekeken naar de risico's over het programma heen. Nog onvoldoende naar de risico's naar de rest van de IT-portfolio's, daar willen we meer aandacht voor. Maar dan zit ik nog altijd in de *change* te kijken en wil ik naar een totaalbeeld naar risicomanagement beeld Defensie breed.

Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat net liet zien. Eenduidig en methodisch.

Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's omgaan. Terwijl we in het begin van het traject, zeg maar de start tot aan de realisatie, was het identificeren van risico's redelijk half bakken. Dan werd er een zin geschreven als een risico, zonder mitigerende activiteiten, zonder controlerende activiteiten en zonder proactieve activiteiten om zo'n risico te voorkomen. Daar is men steeds beter in. Om dat op die wijze in te vullen. We willen nu dus nog proactief met risico's aan de slag.

31. Hoe komt dat, dat we er beter in worden.

Het is groeiend. Het risico besef van Defensie groeit in zijn totaal. Het is een wisselwerking tussen de verschillende It-programma's ook andere programma's hadden eerst alleen reactieve mitigerende maatregelen. En kijkende deels ook uit ervaringen vanuit Het IT-programma heeft de CIO aangegeven dat je niet alleen reactieve maatregelen mee gaat nemen, maar ook proactieve. Maar ook die maatregel om te controleren of een risico omkapt tot een issue.

32. Hoe bedoelt u dat?

Ja, dat het risico optreedt/voorkomt.

Het punt dat we RM doen omdat we iets met risico's moeten doen, dat niveau zijn we allang voorbij. We zijn wel degelijk op het niveau beland, waarbij we iets hebben van, we doen aan RM omdat we op die manier beter kunnen gaan sturen op het project. Misschien is het ook meer, dat we erin doorslaan. We zijn er misschien wel te veel bezig met het sturen op risico's in plaats van product tijd en geld.

De wijze van risico's rapporteren/communiceren.

De kans bestaat dat, < dit en dit en dit gebeurt>, met als gevolg dat, < dat en dat> , effect hebbende op <die en die> doelstellingen.

Die wijze van risico omschrijving mis ik heel erg. Want als je dat op die manier doet, dan is het identificeren van gevolgen kansen veel makkelijker. De koppeling met doelstellingen wordt nu niet gemaakt.

Er is een verschillende manier van rapporteren over risico's binnen de verschillende projecten. Zo wordt er gewerkt met een soort dashboard binnen het een, en op schrift bij een ander.

33. Overig wat er verder ter tafel komt

Wij, ik heb te maken met JIVC, vanuit mijn rol. En dat zij ervoor gekozen hebben om een onderaannemer te gebruiken. Dat is voor mij niet anders. Vanuit mijn rol heb ik dat niet. Programmadirecteuren hebben dat wel.

Programmadirecteur, jij bent van de risico's binnen jouw programma. Op programmaboard niveau, van de beheersing van die risico's op het bredere vlak. De besluitvorming over die risico's wil de stuurgroep digitale transformatie toch graag hebben.

[Bijlage 6 Analyseresultaat Atlas.ti](#)

ATLAS.ti Report

Afstuderen MRM9

Code groups

Report created by Koen Lodewijk

Rapportage 3 Members: ● Rapporteren over risico's

Quotations:

1:1 ¶ 7, De projectleiders rapporteren aan de programmamanagers, en die programmanagers zitten in een program... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:6 ¶ 15, Wat je wel nu merkt is dat we 3 risicolijsten hebben. We hebben de eigen risicolijsten. Want we hebb... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:18 ¶ 39, Met de meeste risico's is dat kwantificeren erg moeilijk, omdat je niet weet hoe het risico zich uit... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:1 ¶ 9, in het contract de verplichting staan dat zij moeten rapporteren over risico's in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:12 ¶ 19, En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risi... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:13 ¶ 19, zij kijken binnen dat overleg naar het totaal plaatje, dus dit project wordt in ogenschouw genomen me... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:15 ¶ 21, ██████ is contractueel gebonden om bepaalde dingen te rapporteren dat kan bij andere projecten ander... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:16 ¶ 23, We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma ██████ zodat het voor de stuurgroep ove... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:21 ¶ 34, Wat wij doen bij FCC we noteren het netto-risico. Als je allerlei geïmplementeerde mitigerende maatr... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:24 ¶ 39, We zijn met twee registers begonnen, per juli is besloten het samengegaan. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:25 ¶ 43, We hebben FCC hier speciaal op ingericht. Dat is de verplichte tool voor Defensie voor projecten. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:26 ¶ 43, Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben w... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:27 ¶ 43, Ik denk niet dat meer projecten dat binnen Defensie hebben. Dat kan een leuk punt zijn voor jou onde... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:35 ¶ 76, Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconamen en... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

4:7 ¶ 40, Er worden tijdslijnen toegevoegd aan de risico's in het risicoregister. Dit register wordt bijgehoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:10 ¶ 62, FCC zie eerdere vraag. in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:1 ¶ 43, De projectleiders en de mensen die met de blokken bezig zijn, die rapporteren aan in eerste instanti... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:1 ¶ 7 – 8, De enige wijze waarop we de risico's over de programma's behandelen is als we met rapportages gaan w... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:3 ¶ 8, Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al.

Zijn we ook al jaren bezig... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:17 ¶ 39, Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:21 ¶ 52 – 53, De wijze van risico's rapporteren/communiceren. De kans bestaat dat,< dit en dit en dit gebeurt>, m... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Groups:

Rapportage

- Tool FCC

Quotations:

1:21 ¶ 56, FCC, en de eigen lijsten in office in Excel. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:2 ¶ 9, 1 tool ondergebracht, dat is het FCC het Fortes Change Cloud. De Fortres Change Cloud (voorheen Prin... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:5 ¶ 9, Er is nog wel winst te halen op het volwassenheidsniveau. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:25 ¶ 43, We hebben FCC hier speciaal op ingericht. Dat is de verplichte tool voor Defensie voor projecten. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:26 ¶ 43, Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben w... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:37 ¶ 86, FCC, dat is hier specifiek op ingericht. Single point of source is FCC voor de risico's en dashboard... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:15 ¶ 44, Vanuit het contract is FCC als tool afgesproken. Die kent wat beperkingen om dit soort langlopende z... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:21 ¶ 69, Alle projectdoelstellingen zijn in FCC opgenomen en daar wordt op gestuurd. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:7 ¶ 40, Er worden tijdslijnen toegevoegd aan de risico's in het risicoregister. Dit register wordt bijgehoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:10 ¶ 62, FCC zie eerdere vraag. in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:12 ¶ 49, FCC Alle projectdoelstellingen zijn in FCC. De projectmanagementtool waar heel Defensie gebruik van... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:14 ¶ 54, Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd.... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:21 ¶ 52 – 53, De wijze van risico's rapporteren/communiceren. De kans bestaat dat,< dit en dit en dit gebeurt>, m... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Groups: Rapportage

- Twee risico-of meer registers

Quotations:

1:6 ¶ 15, Wat je wel nu merkt is dat we 3 risicolijsten hebben. We hebben de eigen risicolijsten. Want we hebb... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:21 ¶ 56, FCC, en de eigen lijsten in office in Excel. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:11 ¶ 17, We hebben een keurig soort instructiedocument, waar het op gebaseerd is wat de uitgangspunten zijn e... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:24 ¶ 39, We zijn met twee registers begonnen, per juli is besloten het samengegaan. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

5:14 ¶ 54, Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd.... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:10 ¶ 21, Het is wel dat de belangrijkste risico's zijn wel op het hoogste niveau bekend. Er zijn er aantal wa... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Groups:

Rapportage

ATLAS.ti Report

Quotations

1:1 ¶ 7 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Rapporteren over risico's

Content:

De projectleiders rapporteren aan de programmamanagers, en die programmanagers zitten in een programmateam, en boven het programmateam zit nog een kernteam.

1:2 ¶ 7 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

Content:

Het RM is in het programma bottom-up methode geregeld. De kern van risicomanagement zit in de projecten zelf, de blokken zelf. Daar worden de meeste risico's onderkent en in een gezamenlijk periodiek gesprek afgestemd en ondersteund door risicomanager.

1:3 ¶ 7 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs de programmadirecteur heeft geen risicobudget. Bij elke afwijking, moet dit voorgelegd worden aan de stuurgroep.

1:4 ¶ 10 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Inrichting RM Content:

Er zal vast een aanwijzing risicomanagement zijn en die wordt dat gevolgd.

1:5 ¶ 12 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Dat ligt bij de projectleider. Dat volgt de lijn, van onder naar boven. De projectleiders, programmamanagers, de projectdirecteur.

1:6 ¶ 15 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Twee risico-of meer registers

Content:

Wat je wel nu merkt is dat we 3 risicolijsten hebben. We hebben de eigen risicolijsten.

Want we hebben risico's die alleen voor de marktpartij gelden of alleen voor Defensie. Bijvoorbeeld kan De marktpartij het risico hebben: ik verlies het contract, of de vertraging zit bij mij. Daardoor zie je logisch ook, naast de hoofd risicolijst, dat er ook eigen lijsten zijn die je niet met elkaar deelt.

1:7 ¶ 18 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Risico-acceptatie

Content:

Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt.

1:8 ¶ 18 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Governance

Content:

Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt. Sommige van die governance aspecten moeten zich nog een beetje uitklaren hoor.

1:9 ¶ 18 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Content:

Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen. Iedereen wilde vaart maken, en we zijn gewoon begonnen, en zijn dit soort vragen een beetje onderbelicht gebleven.

1:10 ¶ 18 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een beetje afhankelijk van de grote van het risico, denk ik dat het kernteam. Nee, het hangt ervan af, het zal afhangen van de mandaten dus misschien wel bij de stuurgroep. De financiële mandaten staan volgens mij op 0.

1:11 ¶ 18 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatie

Content:

Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen. Maar dan moet je wel weten tot welk niveau dat dan is.

1:12 ¶ 30 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Niet genoeg, heb ik niet zien gebeuren. Het zit niet in het DNA. Als dat nou onzekerheidsmanagement zou heten, dan is dat een stap in de goede richting.

1:13 ¶ 32 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Content:

Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op bestuur groep niveau belegd. Er is best wat voor onzekerheden bedacht.

1:14 ¶ 32 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Content:

De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Dat heeft te maken met risicomijdende gedrag. Op zulke grote projecten zullen er altijd dingen misgaan, en die zullen we moeten erkennen. Op dit moment is het nog erg risico mijdend. Ik begrijp wel waar dit vandaan komt.

1:15 ¶ 33 in Interviewverslag expertinterview 5.docx Codes:

- De risk appetite is extreem laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan. Dat is nog erger dan dit moet lukken. Het moet vooral niet misgaan.

Content:

De risk appetite is extreem laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan. Dat is nog erger dan dit moet lukken. Het moet vooral niet misgaan.

1:16 ¶ 38 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Risico identificatie

Content:

We zijn nu bezig met het hergroeperen en thematiseren van de risico's. We willen het categoriseren zodat er op een hoger niveau op gestuurd kan worden. We willen dat het in de hogere bestuurslagen duidelijk wordt wat het risicoprofiel is van het programma. Zodat het enigszins beheersbaar is.

1:17 ¶ 39 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

Content:

Dus kans x impact is verwachtingswaarde. Dat gaan we nu ook proberen. Daar is het wel even zoeken, wat is de waarde van die inschatting en wat is dan de einduitkomst, dan moet je procentkansen inschatten. Of je gaat kiezen we voor een Monte Carlo aanpak of iets dergelijks, of het zijn vrij arbitraire cijfers.

1:18 ¶ 39 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Risico identificatie

Content:

Met de meeste risico's is dat kwantificeren erg moeilijk, omdat je niet weet hoe het risico zich uitspeelt. Bijvoorbeeld de risico's van vertraging, wat kost dat nou. Soms is het heel concreet. Maar als er een functionaliteit er nog niet is door die uitstel/truiming, dus betrouwbaarheid en robuustheid financieel maken, dat is lastig.

1:19 ¶ 39 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Het gevaar is: over engineering van het RM-methodiek. Maar de oefening kan wel leiden tot een goed gesprek over je risico portefeuille.

1:20 ¶ 44 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

De opbouw is zo, dat de projectleider van De marktpartij en van Defensie. De projectleider van de marktpartij is het eerste aanspreekpunt. Het risico staat op naam van de marktpartij, maar in de praktijk kan het maar zomaar zijn dat het door iemand van Defensie wordt uitgevoerd

1:21 ¶ 56 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Tool FCC

Twee risico-of meer registers

Verbeterpunten/minpuntenContent:

FCC, en de eigen lijsten in office in Excel.

1:22 ¶ 60 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Verbeterpunten/minpunten

Content:

Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management tafel. Bijvoorbeeld in het kernteam, is er nog geen risico-sessie geweest over: de grote jongens in dit programma de grote risico's, wat is nou top-down het risicoprofiel risico's. Het is nu issue gedreven, er popt een risico op en daar gaan we dan mitigerende acties. En verder tot de orde van de dag.

1:23 ¶ 60 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

En terwijl ik zou willen dat je RM proactief inzet of gaat zetten. En dat je in een bij wijze van spreken “benen op tafel” sessie vanuit de risicomanager opgezet te spreken over het risicoprofiel dat we hebben. En hoe we dat via een kans x impact matrix zetten, waar willen we het dan over hebben, waar willen we meer van weten. Dan gebruik je RM als instrument en gericht op de toekomst. Dus, proactief maken in plaats van reactief.

1:24 ¶ 62 in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Goede punten/meer van doen

Verbeterpunten/minpunten

Content:

zij konden live via een soort stemkastjes interactief over die risico's spreken. Daarmee werd het gesprek expliciet gevoerd over risico's die de aandacht verdienden.

2:1 ¶ 9 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Rapporteren over risico's Content:

in het contract de verplichting staan dat zij moeten rapporteren over risico's

2:2 ¶ 9 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Tool FCC

Content:

1 tool ondergebracht, dat is het FCC het Fortes Change Cloud. De Fortes Change Cloud (voorheen Principal ToolBox) is het systeem waarin projecten worden geadmistreerd. De FCC is bedoeld als een Defensie breed systeem.

2:3 ¶ 11 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

ou er zijn wel wat dingetjes, bepaalde rolvastheid. Wij doen als risicomanager nu veel te veel zelf. Het lijkt veelal alsof het risico, ons punt is, meer dan van de eigenaar/leider van het blok.

2:4 ¶ 12 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

het gaat om de 1e lijnverantwoordelijkheid en de 2e lijnverantwoordelijkheid, want alles wat wij doen zit natuurlijk ook in je lijnverantwoordelijkheid als projectleider. Maar ze hebben de neiging om hun eerste lijn verantwoordelijk, het najagen en mitigerende maatregelen te nemen die lijken ze te willen delegeren naar de tweedelijns.

2:5 ¶ 9 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Tool FCC

Verbeterpunten/minpuntenContent:

Er is nog wel winst te halen op het volwassenheidsniveau.

2:6 ¶ 13 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

rojectleiders worden verantwoordelijk gehouden voor het resultaat van hun blok, dat die functioneel moet zijn en de infra opleveren een stuk functionaliteit hij moet risicomangement doen als iets bij een actiehouders ligt moet hij natuurlijk ook zelf bewaken dat die actiehouders zijn ding doet, en niet dat wij dat moeten gaan doen. Hoe komt dat, dat dit zo loopt: stukje onbekendheid over hoe we het project gaan voeren.

2:7 ¶ 13 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Ook met dat FCC feitelijk gebruiken wij het, zij niet, misschien zijn ze overbelast met andere onderwerpen? Ze kunnen het zien als administratie in plaats van sturing.

2:8 ¶ 14 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness. Dat het nog niet in hun systeem zit, en dat is met alles van cybersecurity tot privacy risico's tot onze risico's van risicomangers over het algemeen zit dat niet bij managers, je moet daar eigenlijk een programma voor draaien. Om aan te tonen dat het hun verantwoordelijkheid is.

~~2:9 ¶ 15 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx~~

Codes:

Goede punten/meer van doen

Verbeterpunten/minpuntenContent:

Het moet zijn uitwerking nog gaan krijgen, de vruchten daarvan moeten nog een keer geplukt gaan worden.

2:10 ¶ 17 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

● Verbeterpunten/minpunten

Content:

We zijn redelijk snel doorggegaan van de aanbestedingsfase naar de realisatiefase en die risico's zijn er min of meer door meegekomen. Daar hebben we hinder van want die leunen nu wat meer op het verleden, daar moeten we misschien eens goed naar kijken. Dat zijn de over

2:11 ¶ 17 in Interviewverslag expertinterview 1.docx

Codes:

- Twee risico-of meer registers

Content:

We hebben een keurig soort instructiedocument, waar het op gebaseerd is wat de uitgangspunten zijn en wat de opbouw is. De risico's van XXXXXX dan, want die hebben hun eigen register die staan niet in het overzicht van Defensie.

2:12 ¶ 19 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpuntenContent:

En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risico's.

2:13 ¶ 19 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Verbeterpunten/minpunten

Content:

ij kijken binnen dat overleg naar het totaal plaatje, dus dit project wordt in ogenschouw genomen met andere projecten, En die rapporteren natuurlijk weer net anders. En die uitdaging, van hoe kan je ervoor zorgen dat er op uniforme wijze wordt geïnformeerd maar ook.

2:14 ¶ 21 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

dat is inderdaad ook nog een keer een actie hoor, dat we met de risicomangers van al die andere projecten eens gaan praten. Dat heeft tot nu toe nog niet plaatsgevonden.

2:15 ¶ 21 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Rapporteren over risico's

Content: is contractueel gebonden om bepaalde dingen te rapporteren dat kan bij andere

1 .docx

projecten anders zijn. FCC hebben wij ingericht op de eisen, de vast stellingseisen om daaraan te voldoen. Zo, in Grosso modo is het in uitwerking verschillend.

2:16 ¶ 23 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Content:

We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma zodat het voor de stuurgroep overzichtelijker gaat worden. De basis hebben we erin zitten, maar hoe breng je het?

2:17 ¶ 29 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

we hebben ook nog 1 keer per maand een risico breed overleg. Daarin pak je bijna alles zou ik zeggen. Die risicoacceptatie, is wel een dingetje, want op welk niveau ga je het risico accepteren? Operationeel, of binnen het kernteam, of bij de stuurgroep. Maar dat is wel een puntje nog , dat we daarnaar kijken. Daar moeten we wat mee in het kader van QA.

2:18 ¶ 30 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatieContent:

Ja, wie wat waar accepteert er? Zo zijn er ook bepaalde blokken die accreditatie plichtig zijn.

2:19 ¶ 31 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Verbeterpunten/minpunten

Content:

risico-identificatie, de analyse, evaluatie en de behandeling, het monitoren beoordelen registreren, allemaal elementen van de ISO31000 die je uitvoert. Maar net wat ik zeg de volwassenheid, o.a. de acceptatie hebben we niet goed ingeregeld.

2:20 ¶ 32 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Risico-acceptatie

Content:

het viel mij op: iets moeten we accepteren dat het opeens van een hoog/hoog risico naar laag/laag risico gaat. Maar als dat accepteren niet door het juiste niveau gedaan wordt kan dat risico ook niet omlaag bijstellen.

2:21 ¶ 34 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Goede punten/meer van doen

Rapporteren over risico's

Content:

Wat wij doen bij FCC we noteren het netto-risico. Als je allerlei geïmplementeerde mitigerende maatregelen in place hebt dan daalt het risico.

2:22 ¶ 37 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Ja, want ze hebben bij de marktpartij ook natuurlijk prima mensen die QA en riskmanagement uitvoeren anders kan zo'n marktpartij ook niet al jaren zo succesvol bestaan, we kunnen daar ook weer van leren. Zij doen niet anders dan grote projecten, wij maar eens per zoveel jaar.

2:23 ¶ 39 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

Ik heb niet een taak, dat is niet alleen risicomanagement. Zij kunnen wat meer energie erin steken. Ik denk dat zij meer tijd hebben. Ik heb een taak, niet alleen risicomanagement. Zij kunnen wat actiever en energie erin steken.

2:24 ¶ 39 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

Rapporteren over risico's

Twee risico-of meer registersContent:

We zijn met twee registers begonnen, per juli is besloten het samengegaan.

2:25 ¶ 43 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Tool FCCContent:

We hebben FCC hier speciaal op ingericht. Dat is de verplichte tool voor Defensie voor projecten.

2:26 ¶ 43 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Rapporteren over risico's

Tool FCC

Content:

Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben we door de functioneel beheerder erin laten zetten. Product, tijd, geld imago en zelf toegevoegd consequentie voor de gebruiker.

2:27 ¶ 43 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Rapporteren over risico's

Content:

| Ik denk niet dat meer projecten dat binnen Defensie hebben. Dat kan een leuk punt zijn voor jou onderwerp. Hoe ga je dat inrichten richting Defensie toe.

2:28 ¶ 48 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

| We gaan de goede kant op om dat de verbeteren. Maar er is nog winst te behalen. We hebben natuurlijk FCC samengevoegd en hebben een issuelijst waar samen aan gewerkt wordt. Dus er worden wel zeker stappen of ontwikkelen gemaakt. Maar op het niveau van projectleiders is wel winst te behalen, en daarna de acties natuurlijk.

2:29 ¶ 49 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

| Daar had ik het al eens over. Wij gaan dat in de komende tijd heel langzamerhand weer verschuiven. Dat we checks gaan uitvoeren of iemand gemuteerd heeft, en daarover rapporteren. Dat kost tijd, waarschuwingen en dan kan je het omgooien

2:30 ¶ 48 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap Content:

| Eens per maand doe ik een belronde, waarbij ik aan het actualiseren ben

2:31 ¶ 55 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Risico identificatie

Content:

We hebben de project risico's en we hebben de overkoepelende risico's, en dat zijn wel de grote jongens zoals bijvoorbeeld haal je de businesscase niet of gaat de huidige IT wel op tijd uit. Ook je koppelvlakken met je huidige IT. Die hebben we aardig in de smiezen.


2:32 ¶ 58 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

Dat zou wel moeten want de programma manager  niet besluiten dat het personeel wegneemt van bijvoorbeeld Roger of Foxtrot die kan dat niet besluiten.

2:33 ¶ 69 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Niet beschreven/ niet uniform

Content:

Het punt is, in het contract staat dat je dit moet overeenkomen. Dit is niet zo zwart op wit gesteld. Maar dat gebeurt in de overleggen. Misschien kan dat ook wel wat strakker.

2:34 ¶ 71 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatie

Content:

Ja, want als je dan naar risico acceptatie gaat dan kom je dat heel hard tegen. Wat is dan je appetite en wat ga je er dan mee doen. We hebben ook niet meegemaakt dat een risico echt geaccepteerd werd.

2:35 ¶ 76 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Rapporteren over risico's

Verbeterpunten/minpunten

Content:

Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconaan en risico toelichting in FCC. En bij die toelichting willen we meer zeggen als gevolg van.. dat we het meer uniform gaan opschrijven. Maar qua communicatie hebben we nu het dashboard en we hebben de overlegvormen waarbij we over risico's wordt gesproken

2:36 ¶ 84 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Risico identificatie

Content:

We hebben ook een paar keer dat een issue opeens naar voren kan komen. Heel veel hebben al wel met een risico te maken. Tijdslijnen zijn voorbij, dan treedt het op. We zijn nog niet aan het bouwen, we lopen uit, dat is een issue. Capaciteit, we zien een risico dat wordt een issue.

2:37 ¶ 86 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Tool FCC

Content:

FCC, dat is hier specifiek op ingericht. Single point of source is FCC voor de risico's en dashboards. En dat met Power BI, dat is een tool voor het visualiseren van data

2:38 ¶ 88 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

1 .docx

Content:

Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem van eigenaarschap oplossen. De risico acceptatie is een punt waaraan gewerkt moet worden. je zou ook een termijn van acceptatie kunnen toevoegen

2:39 ¶ 89 in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

- Risico-acceptatie

Content:

ja, dat doen ze ook elders, bijvoorbeeld een jaar accepteren en dat kwam hij weer terug bij de RVB.

2:40 ¶ 91 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

Daarnaast willen we actiegericht monitoren. Je hebt een risico-eigenaar, bij wijze van spreken hoog in de boom. Maar bij een actie kunnen wel 10 actiehouders liggen. En dat is het taak om actief die uitgevoerde acties bij te houden, maar dat gebeurt nog niet. Op dat niveau gaan we het wel registreren.

3:1 ¶ 8 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Inrichting RM

Content:

Risicomangement krijgt expliciet de aandacht binnen het project. Er is sprake van een bepaalde cadans, wekelijks, in overleggen waarbij er specifieke aandacht is voor het bespreken van de risico's en de mitigerende maatregelen binnen het project.

3:2 ¶ 8 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

1 .docx

Codes:

- Dhr. [REDACTED] noemt het noemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project.

Content:

Dhr. [REDACTED] noemt het noemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project.

3:3 ¶ 10 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Content:

De methode die toegepast wordt heeft Multiparty concern. De kracht van die methode is dat je de inrichting van het proces samen oploopt. Het is gestoeld op samenwerking. Binnen de overheid is het redelijk nieuw om op deze manier te doen (Multi party concern riskmanagement).

3:4 ¶ 11 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Voor de mitigerende acties schakel je de partij in die het beste die actie kan uitvoeren en dragen. Die actiehouder die het beste mitigerende effect kan bereiken. Daarbij is het niet van belang in welk domein het risico zich voordoet, maar wie het meeste effect kan bereiken. Er zijn al enkele voorbeelden te noemen waarbij het uitvoeren van de acties behorende bij het risico op deze manier zijn opgelopen.

3:5 ¶ 13 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Inrichting RM

Content:

Zo levert de marktpartij, kennis, ervaring en instrumenten en waarmee Defensie weer geholpen is. De basis is samenwerken. Ook al zijn we net gestart maar lijkt het al wel op een goede basis voor de toekomst. Deze methode die toegepast wordt zorgt ervoor dat de partij die het best geëquipeerd is de mitigerende acties oppakt.

3:6 ¶ 16 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Dat is een iteratief leerproces waar we momenteel middenin zitten. Waarbij het opbouwen van een volwassenheidsniveau en vertrouwen erg belangrijk is. Het expliciet maken, het werkelijk uitspreken van wie het beste de actiehouder kan zijn maakt dat dit verbetert.

3:7 ¶ 19 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Governance

Risico-acceptatie

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er een oplevering accepteren en op basis van welke gronden? Verantwoordelijkheid beleggen op het juiste niveau en het opvoeren van acceptatiecriteria, ter acceptatie van hetgeen opgeleverd is voor grote overheden vaak een lastige.

3:8 ¶ 20 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

Een aandachtspunt van de huidige wijze waar nu veel te leren is. Eerst leer je gezamenlijk de methodiek kennen, en dan het vertrouwen opbouwen en vervolgens de dialoog over de risico's voeren. En de consequentie van die dialoog is dat er ook afspraken gemaakt moeten worden over de kosten en uren die een actie kost. Met name in het laatste is het lastig nog, om daar een bepaald volwassenheidsniveau te behalen.

3:9 ¶ 21 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap Content:

┆ Ook het expliciet beleggen van het risico-eigenaarschap is een verbeterpunt

3:10 ¶ 23 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Samenwerken. Er zijn situaties waarbij de contracten juridisch helemaal zijn afgedekt en de "klant" alles bij de opdrachtnemer wil laten, een pure klant leverancier relatie. En dat vraagt om een andersoortige benadering. En binnen dit contract is er ook veel afgesproken, maar we bouwen en beheren uiteindelijk ook samen en dat vraagt om een andere aanpak. De samenwerking is de basis binnen dit project daar moet ook voldoende aandacht naar toe. We gaan een meerjarige samenwerken tegemoet.

3:11 ¶ 35 – 36 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

-
- Niet beschreven/ niet uniform

Content:

Niet expliciet. Het gebeurt wel vaak op deze wijze, is de ervaring. Zij worden hierbij ook begeleidt door risicomangers.

Het begint allemaal op het eerste, project niveau en op die manier kan er geëscaleerd worden.

3:12 ¶ 28 – 32 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Niet beschreven/ niet uniform

Content:

Dat gaat uit van het buikgevoel van de betrokken projectleider. Die zichzelf de volgende vragen stelt:

Moet ik het hogere niveau informeren dat het risico speelt?

Welke mitigerende maatregelen horen daarbij, moet ik daarover ook informeren?

Zijn er taken die ik binnen mijn project niet gerealiseerd krijg. o Heb ik een hulp vraag?

3:13 ¶ 38 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Risico identificatie

Content:

Het opstellen van de risico's gebeurt tijdens het opstellen van de uitvoeringsplannen, dit is een dialoog van de projectleider van Defensie en van de marktpartij. Binnen de marktpartijen bestaan er referentielijsten, waarmee je soortgelijke projectrisico's vergelijkt met de nieuwe projectrisico's. Daarmee verklein je de kans op het ontbreken" van risico's. Marktpartijen, commercieel gedreven zijn erbij gebaat om de lessons learned mee te nemen in de kostenraming van volgende projecten

3:14 ¶ 42 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Governance

Content:

Die goverance structuur is geborgd in de verschillende overlegniveaus en organisatielagen. En binnen deze niveaus moeten de toleranties worden gedefinieerd over budgetten en tijd. De

risicoregisters, de acties en de keuzes worden vanuit de stuurgroep gemonitord. Het is een continu leerproces waarbij het vermoeden is dat dit haast automatisch goed gaat komen.

3:15 ¶ 44 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Tool FCC

Content:

Vanuit het contract is FCC als tool afgesproken. Die kent wat beperkingen om dit soort langlopende zaken te volgen.

3:16 ¶ 50 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Als een risico zich niet voordoet wordt die reservering van gelden weer elders gebruikt, dat is een positieve kans en levert dan marge op.

3:17 ¶ 53 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Niet beschreven/ niet uniform

Content:

Binnen het Multi party concern concept niet. Intern, wordt dit bij beide partijen wel gedaan. Die risicobudgetten zijn niet gezamenlijk.

3:18 ¶ 54 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Niet beschreven/ niet uniform

Content:

Er zijn nog geen afspraken over de tolerantiegrenzen, en wie er op welk niveau hierover mag besluiten. Het is de bedoeling dat wanneer de waarde van de restrisico's niet binnen het mandaat ligt dat er dan geëscaleerd wordt naar een hoger niveau.

3:19 ¶ 57 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Governance

Content:

Besluitvorming en eenduidigheid van besluitvorming lijkt in missiegebied helder en transparant. Maar buiten die setting is dit een aandachtspunt.

3:20 ¶ 59 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Verbeterpunten/minpunten

Content:

Niet expliciet besproken.

3:21 ¶ 69 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Tool FCC Content:

Alle projectdoelstellingen zijn in FCC opgenomen en daar wordt op gestuurd.

3:22 ¶ 77 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Content:

Er is aandacht voor de tijd en budgetoverschrijding maar nog niet voor de delta in specificaties. Daar wordt nog aan gewerkt door de diverse design authorities. Uiteindelijk herleidt het zich allemaal tot, op welk niveau mag je tot welk bedrag beslissen? Oftewel de besluitvormingsstructuur.

3:23 ¶ 78 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Governance

Content:

Embedded risicomangement vraag om eigenaarschap en mandatering over budgetten, tijd en specificaties regelen. Ook vraagt dit om een omslag qua cultuur, een besluit nemen moet juist gemotiveerd worden ook wanneer het een verkeerd besluit is gebleken. In de private sector wordt men eerder afgerekend wanneer een besluit niet genomen wordt.

3:24 ¶ 79 in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

3.docx

Het, desnoods primitief, financieel maken van risico's. Een voordeel daarvan is dat de risicodialoog daarmee concreter wordt. Of het uitsplitsen in het aantal extra uren dat er besteed moet worden. Daarmee wordt het ook eenvoudiger in te schatten op welk niveau de besluitvorming gedaan moet worden.

3:25 ¶ 80 in Interviewverslag expertinterview

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

We hebben een goede methodiek en aanpak in gebruik. Het proces is ook, inmiddels redelijk goed geïmplementeerd. Het aandachtspunt is ownership van risico's en ownership van mitigerende acties.

4:1 ¶ 16 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Inrichting RM

Content:

Het RM is voor specifiek Defensie op een bepaalde wijze ingericht. Het programma is opgebouwd uit blokken. Ieder blok heeft een projectmanager van Defensie en van de marktpartij. Per blok wordt een risico overzicht/register gedefinieerd. Wanneer een risico binnen een blok ook geldt voor andere blokken, of overkoepelend geldt voor de gehele portfolio dan wordt, afhankelijk van het niveau waarop het risico betrekking heeft, het risico besproken in verschillende overlegstructuren.

4:2 ¶ 18 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Defensie is erg gestructureerd, zorgvuldig en gedreven in het administratief afhandelen.

4:3 ¶ 19 – 23 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Governance

er zijn 3 governance niveaus van laag naar hoog

Blok projectmanager markt en projectleider Defensie - Blokteam niveau

Operationeel programma overleg (OVO) - overkoepelende risico's

Kernteam – escalatieniveau

Binnen het programmasysteem worden er op blokniveau risicoregisters bijgehouden. Op dit niveau wordt er dagelijks samengewerkt aan de projectdoelstellingen.

4:4 ¶ 28 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Inrichting RM

Verbeterpunten/minpunten

Content:

Het inrichten van het proces kost veel tijd, daarmee loop je het risico dat er minder over de inhoud wordt gesproken. De kans bestaat dat er risico's zijn waarvoor je al gestart zou willen zijn met het implementeren van mitigerende maatregelen voordat het proces sluitend is.

4:5 ¶ 29 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Inrichting RM

Content:

Het risicomanagement proces is goed ingericht en nog steeds onderhevig aan structurele verbeteringen. Het is goed zichtbaar dat RM op de schaal van maturity, steeds een stijgende lijn laat zien.

4:6 ¶ 36 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Besluitvorming

Content:

Besluitvormingsprocessen hebben een lange doorlooptijd. Er is sprake van enige bureaucratie, ook in de positieve zin van het woord en dat kost tijd. Dat heeft een logische reden: het publieke belang.

4:7 ¶ 40 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Tool FCC

Content:

Er worden tijdslijnen toegevoegd aan de risico's in het risicoregister. Dit register wordt bijgehouden en geregistreerd in FCC. FCC De Fortres Change Cloud het systeem waarin projecten worden geadmistreerd. FCC wordt gebruikt als sturingsmiddel. Het monitoren van langdurige risico's is erg belangrijk en daarin voorziet FCC ook. Binnen FCC worden risico's gemonitord en geregistreerd op basis van de geïmplementeerde mitigerende maatregelen, hierdoor heb je actuele sturingsinformatie op de projectrisico's

4:8 ¶ 40 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Risico-acceptatie Content:

| Acceptatie van risico's is ook een maatregel die toegepast kan worden.

4:9 ¶ 43 – 44 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Content:

Geen antwoord.

Dhr. **XXXXX** verwijst naar het beleid. Defensie beschrijft in het IRM-beleid wat de risk appetite is en welke risico reservering er gemaakt wordt, in geldelijke waardes.

4:10 ¶ 62 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Tool FCCContent:

| FCC zie eerdere vraag.

4:11 ¶ 51 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

| Binnen de overheid is er beleid over hoe men om moet gaan met risicomanagement. Defensie wil graag zeer expliciet uitgedrukt zien in geld (eurowaarde) wat de hoogte van het risico is. Bij een multi-partner samenwerking is dat zeer ongebruikelijk. Er kan over de as van de verschillende partners niet besloten worden wat een hoog of laag bedrag is, omdat de verscheidenheid in de interpretatie hiervan erg afwijkend is.

4:12 ¶ 74 in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Er worden veel vragen gesteld, met name in het invulveld op register niveau. Dhr. **XXXXX** zou meer willen pleiten voor een pragmatische aanpak waarbij de toegevoegde waarde van het invullen van gedetailleerde sheets minder de aandacht kregen en meer op inhoud van het mitigeren van risico's gefocust zou zijn.

5:1 ¶ 43 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

- Rapporteren over risico's

Content:

De projectleiders en de mensen die met de blokken bezig zijn, die rapporteren aan in eerste instantie aan het programmteam.

5:2 ¶ 9 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

Content:

Net als bij andere projecten is een risico inschatting onderdeel van de project aanvraag. Dat begint bij de overkoepelende risico's en gaat daarna in op details. Dat wordt meegewogen in het besluit of een project gestart wordt of niet.

5:3 ¶ 9 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Risico identificatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

Nu tijdens de uitvoering van het project merk je dat er veel meer in detail wordt gedacht. En zijn we veel meer bezig met welke risico's, zien we voor een blok, een inschatting op detail. Wat zijn daarvan de consequenties voor dit blok en wat als we niks doen? En wat is het voordeel van eventueel mitigerende maatregelen en wat kosten die maatregelen?

5:4 ¶ 12 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

- Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

Uiteindelijk is de programmadirecteur verantwoordelijk. Maar er zit natuurlijk wel een hele club met QA leden onder. Wie is er verantwoordelijk en wie is er mee bezig, dat zijn twee verschillende dingen. De programmadirecteur is verantwoordelijk en de QA-medewerkers zijn daar op dagelijkse basis mee bezig.

5:5 ¶ 19 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

Content:

Ja, op zich wel. De overkoepelende check die ligt bij [REDACTED] en zijn team. Maar eigenlijk is er wel echt. Het begon vrij algemeen en de risico's werden belegd bij [REDACTED] of bij andere in een kernteam, een select gezelschap. Maar daar is wel vanaf gestapt. Want een risico dat zich op blokniveau afspeelt, daar worden nu ook de risico's op toegewezen.

5:6 ¶ 21 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende acties. En die draagt zijn voorstellen ook aan in de overleggen. Dus deze maatregelen en met die kosten gaan we daar mee akkoord of niet? Een projectleider die daar de hele dag mee bezig is, die voelt dat veel meer.

5:7 ¶ 21 – 23 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

- Niet beschreven/ niet uniform

Content:

Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende acties. En die draagt zijn voorstellen ook aan in de overleggen. Dus deze maatregelen en met die kosten gaan we daar mee akkoord of niet? Een projectleider die daar de hele dag mee bezig is, die voelt dat veel meer.

8. Wie belegd dan die risico's?

Eerlijk gezegd is het een werkafpraak dat het zo belegd is. Een risico dat hoort bij een bepaald blok, dat wordt daar neergelegd. Als het overkoepelend is, die worden bij Beatrice belegd.

5:8 ¶ 25 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

- Governance

Content:

Dat is een goede. De vraag rondom mandateren en de grensbedragen, die zijn nul. Alle project overstijgende bedragen die moeten worden voorgelegd op hogere niveau, het kernteam niveau, onze Haagsche collega's. Daar wordt nu wel over overlegd en aan gewerkt.

~~5:9 ¶ 30 in Interviewverslag expertinterview 4.docx~~

Codes:

- Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Inmiddels wel ja. Ik heb vaker in het begin gezet om die risico's scherper neer te zetten. Ik was zelfs even risico-eigenaar van de financiële risico's en dan kan in mijn ogen niet. Dat het financieel misloopt is een gevolg van iets anders. Het gevolg is dat het geld kost. Maar het risico zelf, wat is de oorzaak, wie kan er iets aan de oorzaak doen. Daar moet je het risico beleggen.

~~5:10 ¶ 32 in Interviewverslag expertinterview 4.docx~~

Codes:

Besluitvorming

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld waarop je besluiten kan nemen. Nu kan dat niet en moet we elk besluit voorleggen aan een stuurgroep. Zelf heb ik ook een adviserende rol, waarbij ik meedenk over de maatregelen, effectiviteit ervan en de inschatting van de kosten. Er wordt dus wel over gesproken. Het liefst zou ik een X bedrag willen hebben waarover je het mandaat hebt. Daar wordt nu wel over gesproken. Hiermee kan je dan achteraf uitleggen wat je met het geld gedaan hebt.

5:11 ¶ 37 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Besluitvorming

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we ervoor zorgen dat het project alsnog door kan gaan. Nog steeds geen ultieme garantie. Dat leggen we voor aan het kernteam, en eventueel weer aan de stuurgroep. Want daar ligt het mandaat nu, beslis maar en geef ons het geld of het akkoord om het in te richten

5:12 ¶ 49 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

- Tool FCC

Content:

FCC Alle projectdoelstellingen zijn in FCC. De projectmanagementtool waar heel Defensie gebruik van maakt. Voor projectmanagement is dit een prima tool. Alle blokken zijn apart weggezet in FCC. Je kan hierdoor per blok je acties uitlopen en de risico bijhouden. Die rolt dan weer op in matrixen en dat zorgt voor stuurmateriaal. Zo hou je overzicht op de meest acute risico's.

5:13 ¶ 54 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Het eigenaarschap was een halfjaar geleden echt nog niet goed ingeregeld, en dat gaat nu wel veel beter. Het blijft een ontwikkelproces en dat blijft zich door ontwikkelen, we worden steeds beter daarin.

5:14 ¶ 54 in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Tool FCC

Twee risico-of meer registers

Content:

Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd. Dus 1 FCC waarin er risico's worden gedefinieerd voor het programma en niet voor de een of de ander. En dan kom je op het stukje eigenaarschap, dat is

nu wel veel beter belegd dan eerder.

6:1 ¶ 7 – 8 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Rapporteren over risico's

Content:

De enige wijze waarop we de risico's over de programma's behandelen is als we met rapportages gaan werken. En in die rapportages worden natuurlijk wel, risico's benoemd. Dus, product, tijd geld en risico's. Zo heten die subonderdelen bij andere programma's spirals, busines lines etc.

Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al. Zijn we ook al jaren bezig met het risicomanagement. Er wordt gerapporteerd over risico's en daar gaan we mee aan de slag daar wordt op gereageerd. En nu wat ik dus net aangaf, we gaan nu bezig om proactief risico's te adresseren en mitigerende maatregelen ervoor te bepalen.

6:2 ¶ 7 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

Content:

Binnen alle uitvoeringsplannen worden risico's geïdentificeerd. Dat zijn allemaal risico's binnen projecten of producten. De CIO reageert ook op risico's binnen een blok en binnen het programma. De enige wijze waarop we de risico's over de programma's behandelen is als we met rapportages gaan werken. En in die rapportages worden natuurlijk wel, risico's benoemd. Dus, product, tijd geld en risico's. Zo heten die subonderdelen bij andere programma's spirals, busines lines etc.

6:3 ¶ 8 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

Content:

Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al. Zijn we ook al jaren bezig met het risicomanagement. Er wordt gerapporteerd over risico's en daar gaan we mee aan de slag daar wordt op gereageerd.

6:4 ¶ 8 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

En nu wat ik dus net aangaf, we gaan nu bezig om proactief risico's te adresseren en mitigerende maatregelen ervoor te bepalen.

6:5 ¶ 10 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Content:

Hangt ervan af. Zij hebben ook een bepaald risicobudget opgenomen. En als zij constateren iets wat binnen de letter van hun contract valt wat zij moeten uitvoeren. Dan zou dat binnen hun risico moeten vallen. Pas op het woordje: zou.

6:6 ¶ 12 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Risico-acceptatie

Content:

Het besef van risico's bewust accepteren is onvoldoende aanwezig. Men ziet een risico en acteren en zeggen dat er geacteerd moet worden. Ik heb in het programmaboord verslagen nog niet terug gezien: dat risico accepteren we. Het bewust accepteren niet. Het onbewust accepteren wel. Er wordt gepresenteerd, mitigerende maatregelen worden gepresenteerd, en het niet verder laten acteren op de risico's is ook een soort van acceptatie.

6:7 ¶ 14 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Governance

Content:

Verschillende overlegstructuren op verschillend niveau. Operationeel Programma Overleg (OPO) tot het digitale transformatie overleg.

6:8 ¶ 17 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Besluitvorming

Content:

Besluitvorming, is een gegeven. Dat duurt langer, omdat wij over elke euro verantwoordingsverplichtingen hebben. Dat is een fact of life voor Defensie. Het programma ziet

dat risico. Op besluitvormingsniveau zien ze dat risico misschien niet. Maar het moet meegewogen worden in de tijdsplanning van het project.

6:9 ¶ 15 – 16 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Governance

Content:

Voor mij bestaat het programma. Het programma wordt geleid door de programmadirecteur, in dit geval XXXXXXXXXX. Zij is daarover verantwoordelijk, en hoe zij dat doet, dat is aan haar. Dus, voor mij is het programma het laagste niveau. Binnen het programma heb je natuurlijk ook verschillende niveaus, zo heb je het kernteam en daarbinnen het programma overleg. Buiten het programma, en die governance is gelijk voor alle grote IT-programma's. Heb je de programmaorganisatie met zijn uitvoerende projecten, verantwoording voor de programmadirecteur. Daarboven zit het programmaboard. Dat programmaboard zou je kunnen zien als de direct sturende relatie richting die programma's.

~~Boven die programmaboards zit de stuurgroep digitale transformatie.~~

6:10 ¶ 21 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Risico identificatie

Twee risico-of meer registers

Content:

Het is wel dat de belangrijkste risico's zijn wel op het hoogste niveau bekend. Er zijn er aantal waarvan ik weet, die gaan eraan komen. Waarvan ik dus wil dat die naar boven gecommuniceerd wordt. Pas als hij op het juiste dek ligt, kan er pas geacteerd worden door het juiste niveau.

6:11 ¶ 23 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx Codes:

- Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regelreflex wat ervoor gezorgd heeft dat dit zo gelopen is.

Content:

Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regelreflex wat ervoor gezorgd heeft dat dit zo gelopen is.

6:12 ¶ 26 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Inrichting RM

Content:

Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij heeft op dit moment, nog niet, de middelen om daarmee om te gaan.

6:13 ¶ 26 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Risico-acceptatie

Content:

Het is aan het level daarboven, als het haar kaders te buiten gaat. Als we risico's hebben die haar kaders te buiten gaan daarop acteren. In de risico instructie is vastgelegd de wijze van met financiële afdekking van risico's. Echter binnen [REDACTED] hebben we voor een iets andere wijze gekozen, waarbij we een risicobudget is gedefinieerd. Bestaande uit berekende risico-kosten en een aantal draaiknoppen die we op "uit" hebben gezet. Oftewel, we willen de functionaliteit hebben dat we attributebased access control in plaats van rolebased access control kunnen hebben

6:14 ¶ 29 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Content:

De Bestuursstaf bestaat uit drie entiteiten. De CDS DGP en HDFC dat zijn de drie takken. Met zijn drieën hebben zij ook echt beeld over dat bredere vlak. Dus kunnen we buiten de kaders van alleen maar alleen maar het programma ook daadwerkelijk actie ondernemen. Stel dat we risico's hebben waarbij bijvoorbeeld afhankelijkheden [REDACTED] aan een ander groot IT-programma kan een niet besluiten dat het ten koste mag gaan van een ander project. Die tussenlaag dus, het programmaboard heeft dat overzicht wel. Hiermee kan je dus sturen om zaken misschien wat naar voren te halen of even uit te stellen.

6:15 ¶ 33 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar worden onze adviezen, die van CIO en vanuit de programma's dus de blokken tezamen overkoepelend beschouwd. Daar hebben ze het overview over de programma's heen.

6:16 ¶ 37 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Ik heb wel zoiets van een betere tool, en afstemming van risico's integraal is een droom. Jij maakte me deels bewust van de risico's van het programma, sporadisch wordt gekeken naar de risico's over het programma heen. Nog onvoldoende naar de risico's naar de rest van de IT-portfolio's, daar willen we meer aandacht voor. Maar dan zit ik nog altijd in de change te kijken en wil ik naar een totaalbeeld naar risicomangement beeld Defensie breed.

6:17 ¶ 39 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Rapporteren over risico's

Verbeterpunten/minpunten

Content:

Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat net liet zien. Eenduidig en methodisch.

6:18 ¶ 41 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Content:

Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoegen met de wijze waar op we met risico's omgaan. Terwijl we in het begin van het traject, zeg maar de start tot aan de realisatie, was het identificeren van risico's redelijk half bakken. Dan werd er een zin geschreven als een risico, zonder mitigerende activiteiten, zonder controlerende activiteiten en zonder proactieve activiteiten om zo'n risico te voorkomen. Daar is men steeds beter in. Om dat op die wijze in te vullen. We willen nu dus nog proactief met risico's aan de slag.

6:19 ¶ 45 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Verbeterpunten/minpunten

Content:

En kijkende deels ook uit ervaringen vanuit █████ heeft de CIO aangegeven dat je niet alleen reactieve maatregelen mee gaat nemen, maar ook proactieve. Maar ook die maatregel om te controleren of een risico omklapt tot een issue.

6:20 ¶ 50 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

- Goede punten/meer van doen

Content:

Het punt dat we RM doen omdat we iets met risico's moeten doen, dat niveau zijn we allang voorbij. We zijn wel degelijk op het niveau beland, waarbij we iets hebben van, we doen aan RM omdat we op die manier beter kunnen gaan sturen op het project. Misschien is het ook meer, dat we erin doorslaan. We zijn er misschien wel te veel bezig met het sturen op risico's in plaats van product tijd en geld.

6:21 ¶ 52 – 53 in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Tool FCC

Verbeterpunten/minpunten

Content:

De wijze van risico's rapporteren/communiceren.

De kans bestaat dat,< dit en dit en dit gebeurt>, met als gevolg dat, < dat en dat> , effect hebbende op <die en die> doelstellingen. [SEP]Die wijze van risico omschrijving mis ik heel erg.

Want als je dat op die manier doet, dan is het identificeren van gevolgen kansen veel makkelijker. De koppeling met doelstellingen wordt nu niet gemaakt.

ATLAS.ti Report

Afstuderen MRM9

Code groups (selection)

Report created by Koen Lodewijk

Ontwikkelpunt 2 Members:

- Niet beschreven/ niet uniform

Quotations:

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen.

Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:11 ¶ 18, Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen.... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:16 ¶ 38, We zijn nu bezig met het hergroeperen en thematiseren van de risico's.

We willen het categoriseren z... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:15 ¶ 21, ██████ is contractueel gebonden om bepaalde dingen te rapporteren dat kan bij andere projecten ander... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:18 ¶ 30, Ja, wie wat waar accepteert er? Zo zijn er ook bepaalde blokken die accreditatie plichtig zijn. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:26 ¶ 43, Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben w... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:27 ¶ 43, Ik denk niet dat meer projecten dat binnen Defensie hebben. Dat kan een leuk punt zijn voor jou onde... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:32 ¶ 58, Dat zou wel moeten want de programma manager ██████ kan niet besluiten dat het personeel wegneemt van... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:33 ¶ 69, Het punt is, in het contract staat dat je dit moet overeenkomen. Dit is niet zo zwart op wit gesteld... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:34 ¶ 71, Ja, want als je dan naar risico acceptatie gaat dan kom je dat heel hard tegen. Wat is dan je appeti... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:35 ¶ 76, Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconaan en... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:3 ¶ 10, De methode die toegepast wordt heeft Multiparty concern. De kracht van die methode is dat je de inri... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:11 ¶ 35 – 36, Niet expliciet. Het gebeurt wel vaak op deze wijze, is de ervaring. Zij worden hierbij ook begeleidt... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:12 ¶ 28 – 32, Dat gaat uit van het buikgevoel van de betrokken projectleider. Die zichzelf de volgende vragen stel... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:17 ¶ 53, Binnen het Multi party concern concept niet. Intern, wordt dit bij beide partijen wel gedaan. Die ri... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:18 ¶ 54, Er zijn nog geen afspraken over de tolerantiegrenzen, en wie er op welk niveau hierover mag besluite... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:20 ¶ 59, Niet expliciet besproken. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:11 ¶ 51, Binnen de overheid is er beleid over hoe men om moet gaan met risicomanagement. Defensie wil graag z... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:7 ¶ 21 – 23, Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken.

Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:17 ¶ 39, Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

- Verbeterpunten/minpunten

Quotations:

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen.

Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:21 ¶ 56, FCC, en de eigen lijsten in office in Excel. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:22 ¶ 60, Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:24 ¶ 62, zij konden live via een soort stemkastjes interactief over die risico's spreken. Daarmee werd het ge... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:3 ¶ 11, ou er zijn wel wat dingetjes, bepaalde rolvastheid. Wij doen als risicomanager nu veel te veel zelf.... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:4 ¶ 12, het gaat om de 1e lijnverantwoordelijkheid en de 2e lijnverantwoordelijkheid, want alles wat wij doe... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:5 ¶ 9, Er is nog wel winst te halen op het volwassenheidsniveau. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:8 ¶ 14, Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness.

Dat het nog niet in hun sy... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:9 ¶ 15, Het moet zijn uitwerking nog gaan krijgen, de vruchten daarvan moeten nog een keer geplukt gaan word... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:10 ¶ 17, We zijn redelijk snel doorgedaan van de aanbestedingsfase naar de realisatiefase en die risico's zij... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:12 ¶ 19, En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risi... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:13 ¶ 19, ij kijken binnen dat overleg naar het totaal plaatje, dus dit project wordt in ogenschouw genomen me... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:14 ¶ 21, dat is inderdaad ook nog een keer een actie hoor, dat we met de risicomangers van al die andere pro... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:16 ¶ 23, We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma █████zodat het voor de stuurgroep ove... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:19 ¶ 31, risico-identificatie, de analyse, evaluatie en de behandeling, het monitoren beoordelen registreren,... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:23 ¶ 39, Ik heb niet een taak, dat is niet alleen risicomanagement. Zij kunnen wat meer energie erin steken.... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:35 ¶ 76, Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconaan en... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:38 ¶ 88, Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:40 ¶ 91, Daarnaast willen we actiegericht monitoren. Je hebt een risico-eigenaar, bij wijze van spreken hoog... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:8 ¶ 20, Een aandachtspunt van de huidige wijze waar nu veel te leren is. Eerst leer je gezamenlijk de method... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:20 ¶ 59, Niet expliciet besproken. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:4 ¶ 28, Het inrichten van het proces kost veel tijd, daarmee loop je het risico dat er minder over de inhoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:13 ¶ 54, Het eigenaarschap was een halfjaar geleden echt nog niet goed ingeregeld, en dat gaat nu wel veel be... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:4 ¶ 8, En nu wat ik dus net aangaf, we gaan nu bezig om proactief risico's te adresseren en mitigerende maa... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:17 ¶ 39, Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoegen met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:19 ¶ 45, En kijkende deels ook uit ervaringen vanuit [REDACTED] heeft de CIO aangegeven dat je niet alleen reactiev... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:21 ¶ 52 – 53, De wijze van risico's rapporteren/communiceren. De kans bestaat dat, < dit en dit en dit gebeurt>, m... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

ATLAS.ti Report

Afstuderen MRM9

Code groups

Report created by Koen Lodewijk on 21 Dec 2021

Citaten

3 Members:

- De risk appetite is extreem laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan. Dat is nog erger dan dit moet lukken. Het moet vooral niet misgaan.

Quotations:

1:15 ¶ 33, De risk appetite is extreem laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan. Dat is no... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

- Dhr. [REDACTED] noemt het noemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project.

Quotations:

3:2 ¶ 8, Dhr. [REDACTED] noemt het noemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

- Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regelreflex wat ervoor gezorgd heeft dat dit zo gelopen is.

Quotations:

6:11 ¶ 23, Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regel... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Governance 6 Members:

Besluitvorming

Quotations:

1:3 ¶ 7, De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:13 ¶ 32, Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op bestuur... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:14 ¶ 32, De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Dat heeft te maken... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

3:22 ¶ 77, Er is aandacht voor de tijd en budgetoverschrijding maar nog niet voor de delta in specificaties. Da... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:6 ¶ 36, Besluitvormingsprocessen hebben een lange doorlooptijd. Er is sprake van enige bureaucratie, ook in... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:9 ¶ 43 – 44, Geen antwoord. Dhr. ████████ verwijst naar het beleid. Defensie beschrijft in het IRM-beleid wat de... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken.

Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:11 ¶ 37, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we er... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:8 ¶ 17, Besluitvorming, is een gegeven. Dat duurt langer, omdat wij over elke euro verantwoordingsverplichti... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:12 ¶ 26, Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij h... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:14 ¶ 29, De Bestuursstaf bestaat uit drie entiteiten. De CDS DGP en HDFC dat zijn de drie takken. Met zijn dr... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:10 ¶ 41, Nee. Dat is er eentje die nog open staat. Wat is nu de risico-tolerantie die we met elkaar afspreken... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:20 ¶ 91, De mandaten zijn niet geregeld. Dat betekent dat wij voor alles naar het kernteam. Zolang het niet l... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:21 ¶ 93, Nu ben ik veel tijd kwijt met voor ieder wissewasje naar het kernteam te lopen, en dan ben je gewoon... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

● Governance

Quotations:

1:3 ¶ 7, De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:8 ¶ 18, Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt. Sommige... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:10 ¶ 18, Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een bee... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:11 ¶ 18, Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen.... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:13 ¶ 32, Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op bestuur... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:14 ¶ 32, De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Dat heeft te maken... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

3:7 ¶ 19, igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er e... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:14 ¶ 42, Die governance structuur is geborgd in de verschillende overlegniveaus en organisatielagen. En binnen... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:19 ¶ 57, Besluitvorming en eenduidigheid van besluitvorming lijkt in missiegebied helder en transparant. Maar... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:22 ¶ 77, Er is aandacht voor de tijd en budgetoverschrijding maar nog niet voor de delta in specificaties. Da... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:23 ¶ 78, Embedded risicomangement vraag om eigenaarschap en mandatering over budgetten, tijd en specificatie... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:3 ¶ 19 – 23, r zijn 3 governance niveaus van laag naar hoog 1. Blok projectmanager markt en projectleider Defens... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:9 ¶ 43 – 44, Geen antwoord. Dhr. [REDACTED] verwijst naar het beleid. Defensie beschrijft in het IRM-beleid wat de... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:5 ¶ 19, Ja, op zich wel. De overkoepelende check die ligt bij [REDACTED] en zijn team. Maar eigenlijk is er wel ec... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:8 ¶ 25, Dat is een goede. De vraag rondom mandateren en de grensbedragen, die zijn nul. Alle project oversti... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:7 ¶ 14, Verschillende overlegstructuren op verschillend niveaus. Operationeel Programma Overleg (OPO) tot he... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:9 ¶ 15 – 16, Voor mij bestaat het programma. Het programma wordt geleid door de programmadirecteur, in dit geval... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:12 ¶ 26, Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij h... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:14 ¶ 29, De Bestuursstaf bestaat uit drie entiteiten. De CDS DGP en HDFC dat zijn de drie takken. Met zijn dr... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:2 ¶ 7, Want de verantwoordingslijn loopt tot aan de tweede kamer voor dit programma. in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:9 ¶ 32 – 34, Je hebt eerst het kernteam, en dat kernteam is in het contract het tactisch overleg. En in het tacti... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:10 ¶ 41, Nee. Dat is er eentje die nog open staat. Wat is nu de risico-tolerantie die we met elkaar afspreken... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:20 ¶ 91, De mandaten zijn niet geregeld. Dat betekent dat wij voor alles naar het kernteam. Zolang het niet l... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:21 ¶ 93, Nu ben ik veel tijd kwijt met voor ieder wisewasje naar het kernteam te lopen, en dan ben je gewoon... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

Inrichting RM

Quotations:

1:2 ¶ 7, Het RM is in het programma bottum-up methode geregeld. De kern van risicomangement zit in de projec... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:4 ¶ 10, Er zal vast een aanwijzing risicomangement zijn en die wordt dat gevolgd. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen.

Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx 1:16 ¶ 38, We zijn nu bezig met het hergroeperen en thematiseren van de risico's.

We willen het categoriseren z... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:17 ¶ 39, Dus kans x impact is verwachtingswaarde. Dat gaan we nu ook proberen. Daar is het wel even zoeken, w... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

1:22 ¶ 60, Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

3:1 ¶ 8, Risicomangement krijgt expliciet de aandacht binnen het project. Er is sprake van een bepaalde cada... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:3 ¶ 10, De methode die toegepast wordt heeft Multiparty concern. De kracht van die methode is dat je de inri... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:5 ¶ 13, Zo levert de marktpartij, kennis, ervaring en instrumenten en waarmee Defensie weer geholpen is. De... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:20 ¶ 59, Niet expliciet besproken. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:1 ¶ 16, Het RM is voor specifiek Defensie op een bepaalde wijze ingericht. Het programma is opgebouwd uit bl... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:4 ¶ 28, Het inrichten van het proces kost veel tijd, daarmee loop je het risico dat er minder over de inhoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:5 ¶ 29, Het risicomanagement proces is goed ingericht en nog steeds onderhevig aan structurele verbeteringen... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:2 ¶ 9, Net als bij andere projecten is een risico inschatting onderdeel van de project aanvraag. Dat begint... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:5 ¶ 19, Ja, op zich wel. De overkoepelende check die ligt bij **XXXXX** en zijn team. Maar eigenlijk is er wel ec... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:2 ¶ 7, Binnen alle uitvoeringsplannen worden risico's geïdentificeerd. Dat zijn allemaal risico's binnen pr... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:3 ¶ 8, Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al. Zijn we ook al jaren bezig... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:12 ¶ 26, Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij h... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:3 ¶ 10, Op project sturing is dat prince2 de methode die we gebruiken, waarin ook het risicomanagement in zi... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:10 ¶ 41, Nee. Dat is er eentje die nog open staat. Wat is nu de risico-tolerantie die we met elkaar afspreken... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

Risico-acceptatie

Quotations:

1:7 ¶ 18, Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:11 ¶ 18, Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen.... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:17 ¶ 29, we hebben ook nog 1 keer per maand een risico breed overleg. Daarin pak je bijna alles zou ik zeggen... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:18 ¶ 30, Ja, wie wat waar accepteert er? Zo zijn er ook bepaalde blokken die accreditatie plichtig zijn. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:19 ¶ 31, risico-identificatie, de analyse, evaluatie en de behandeling, het monitoren beoordelen registreren,... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:20 ¶ 32, het viel mij op: iets moeten we accepteren dat het opeens van een hoog/hog risico naar laag/laag ri... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:34 ¶ 71, Ja, want als je dan naar risico acceptatie gaat dan kom je dat heel hard tegen. Wat is dan je appeti... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:39 ¶ 89, ja, dat doen ze ook elders, bijvoorbeeld een jaar accepteren en dat kwam hij weer terug bij de RVB. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:7 ¶ 19, igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er e... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:8 ¶ 40, Acceptatie van risico's is ook een maatregel die toegepast kan worden. in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

6:5 ¶ 10, Hangt ervan af. Zij hebben ook een bepaald risicobudget opgenomen. En als zij constateren iets wat b... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:6 ¶ 12, Het besef van risico's bewust accepteren is onvoldoende aanwezig. Men ziet een risico en acteren en... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:13 ¶ 26, Het is aan het level daarboven, als het haar kaders te buiten gaat. Als we risico's hebben die haar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:7 ¶ 22, Wat we doen is eens per maand bespreken we de risico's vanuit de projecten. Dus niet op blokniveau m... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:8 ¶ 25, Dan moet je de keuze maken, gaan we dit risico accepteren of niet, dat vinden we lastig. Want het ri... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Quotations:

1:3 ¶ 7, De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:5 ¶ 12, Dat ligt bij de projectleider. Dat volgt de lijn, van onder naar boven. De projectleiders, programma... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen.

Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:10 ¶ 18, Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een bee... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:6 ¶ 13, rojectleiders worden verantwoordelijk gehouden voor het resultaat van hun blok, dat die functioneel... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:7 ¶ 13, Ook met dat FCC feitelijk gebruiken wij het, zij niet, misschien zijn ze overbelast met andere onder... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:8 ¶ 14, Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness.

Dat het nog niet in hun sy... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:12 ¶ 19, En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risi... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:16 ¶ 23, We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma █████zodat het voor de stuurgroep ove... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:17 ¶ 29, we hebben ook nog 1 keer per maand een risico breed overleg. Daarin pak je bijna alles zou ik zeggen... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:28 ¶ 48, We gaan de goede kant op om dat de verbeteren. Maar er is nog winst te behalen. We hebben natuurlijk... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:29 ¶ 49, Daar had ik het al eens over. Wij gaan dat in de komende tijd heel langzamerhand weer verschuiven. D... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:32 ¶ 58, Dat zou wel moeten want de programma manager █████kan niet besluiten dat het personeel wegneemt van... in Interviewverslag expertinterview 1

.docx

2:38 ¶ 88, Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

4:11 ¶ 51, Binnen de overheid is er beleid over hoe men om moet gaan met risicomangement. Defensie wil graag z... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:3 ¶ 9, Nu tijdens de uitvoering van het project merk je dat er veel meer in detail wordt gedacht. En zijn w... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:4 ¶ 12, Uiteindelijk is de programmadirecteur verantwoordelijk. Maar er zit natuurlijk wel een hele club met... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:11 ¶ 37, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we er... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:5 ¶ 10, Hangt ervan af. Zij hebben ook een bepaald risicobudget opgenomen. En als zij constateren iets wat b... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:2 ¶ 7, Want de verantwoordingslijn loopt tot aan de tweede kamer voor dit programma. in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:8 ¶ 25, Dan moet je de keuze maken, gaan we dit risico accepteren of niet, dat vinden we lastig. Want het ri... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:21 ¶ 93, Nu ben ik veel tijd kwijt met voor ieder wissewasje naar het kernteam te lopen, en dan ben je gewoon... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Quotations:

1:5 ¶ 12, Dat ligt bij de projectleider. Dat volgt de lijn, van onder naar boven. De projectleiders, programma... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:10 ¶ 18, Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een bee... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:20 ¶ 44, De opbouw is zo, dat de projectleider van De marktpartij en van

Defensie. De projectleider van de ma... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:7 ¶ 13, Ook met dat FCC feitelijk gebruiken wij het, zij niet, misschien zijn ze overbelast met andere onder... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:8 ¶ 14, Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness.

Dat het nog niet in hun sy... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:29 ¶ 49, Daar had ik het al eens over. Wij gaan dat in de komende tijd heel langzamerhand weer verschuiven. D... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:30 ¶ 48, Eens per maand doe ik een belronde, waarbij ik aan het actualiseren ben in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:38 ¶ 88, Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:4 ¶ 11, Voor de mitigerende acties schakel je de partij in die het beste die actie kan uitvoeren en dragen.... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:6 ¶ 16, Dat is een iteratief leerproces waar we momenteel middenin zitten.

Waarbij het opbouwen van een volw... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:7 ¶ 19, igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er e... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:9 ¶ 21, Ook het expliciet beleggen van het risico-eigenaarschap is een verbeterpunt in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:25 ¶ 80, We hebben een goede methodiek en aanpak in gebruik. Het proces is ook, inmiddels redelijk goed geïmp... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

5:6 ¶ 21, Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:9 ¶ 30, Inmiddels wel ja. Ik heb vaker in het begin gezet om die risico's scherper neer te zetten. Ik was ze... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken.

Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:11 ¶ 37, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we er... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:13 ¶ 54, Het eigenaarschap was een halfjaar geleden echt nog niet goed ingeregeld, en dat gaat nu wel veel be... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Ontwikkelpunt 3 Members:

- Niet beschreven/ niet uniform

Quotations:

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen.

Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:11 ¶ 18, Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets

te accepteren zou ik zeggen.... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:16 ¶ 38, We zijn nu bezig met het hergroeperen en thematiseren van de risico's.

We willen het categoriseren z... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:15 ¶ 21, ██████ is contractueel gebonden om bepaalde dingen te rapporteren dat kan bij andere projecten ander... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:18 ¶ 30, Ja, wie wat waar accepteert er? Zo zijn er ook bepaalde blokken die accreditatie plichtig zijn. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:26 ¶ 43, Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben w... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:27 ¶ 43, Ik denk niet dat meer projecten dat binnen Defensie hebben. Dat kan een leuk punt zijn voor jou onde... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:32 ¶ 58, Dat zou wel moeten want de programma manager ██████ kan niet besluiten dat het personeel wegneemt van... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:33 ¶ 69, Het punt is, in het contract staat dat je dit moet overeenkomen. Dit is niet zo zwart op wit gesteld... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:34 ¶ 71, Ja, want als je dan naar risico acceptatie gaat dan kom je dat heel hard tegen. Wat is dan je appeti... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:35 ¶ 76, Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconaan en... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:3 ¶ 10, De methode die toegepast wordt heeft Multiparty concern. De kracht van die methode is dat je de inri... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:11 ¶ 35 – 36, Niet expliciet. Het gebeurt wel vaak op deze wijze, is de ervaring. Zij worden hierbij ook begeleidt... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:12 ¶ 28 – 32, Dat gaat uit van het buikgevoel van de betrokken projectleider. Die zichzelf de volgende vragen stel... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:17 ¶ 53, Binnen het Multi party concern concept niet. Intern, wordt dit bij beide partijen wel gedaan. Die ri... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:18 ¶ 54, Er zijn nog geen afspraken over de tolerantiegrenzen, en wie er op welk niveau hierover mag besluite... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:20 ¶ 59, Niet expliciet besproken. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:11 ¶ 51, Binnen de overheid is er beleid over hoe men om moet gaan met risicomanagement. Defensie wil graag z... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:7 ¶ 21 – 23, Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken.

Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:17 ¶ 39, Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:4 ¶ 12, Nee, deze zijn gewoon omdat we prince2 hanteren, is het uitvoerig beschreven. Maar niet afwijkend ex... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:11 ¶ 45 – 46, Zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop er binnen het project omgegaan wordt met definities,... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:14 ¶ 66 – 67, Op basis waarop kan hij bepalen of iets geëscaleerd moet worden?

Is dat dan individueel afhankelijk... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:15 ¶ 68 – 69, us hij kan er ook voor kiezen om het niet te doen? Ja, dan hoor je het op programma niveau niet. Maa... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:19 ¶ 90, Eenduidige wijze van rapporteren hebben we sinds kort afgesproken, september. Het moet zijn: het is... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:20 ¶ 91, De mandaten zijn niet geregeld. Dat betekent dat wij voor alles naar het kernteam. Zolang het niet l... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

Risico allocatie

Quotations:

7:16 ¶ 76, Ik vind, ik hamer er altijd op dat je het risico moet beleggen bij diegene die het eerst in de gaten... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:17 ¶ 80 – 81, Hoe bepaal wie de beste partij is voor een mitigerende actie? Als die mitigerende actie is afgerond,... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

- Verbeterpunten/minpunten

Quotations:

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen.

Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:21 ¶ 56, FCC, en de eigen lijsten in office in Excel. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:22 ¶ 60, Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:24 ¶ 62, zij konden live via een soort stemkastjes interactief over die risico's spreken. Daarmee werd het ge... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:3 ¶ 11, ou er zijn wel wat dingetjes, bepaalde rolvastheid. Wij doen als risicomanager nu veel te veel zelf.... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:4 ¶ 12, het gaat om de 1e lijnverantwoordelijkheid en de 2e lijnverantwoordelijkheid, want alles wat wij doe... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:5 ¶ 9, Er is nog wel winst te halen op het volwassenheidsniveau. in
Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:8 ¶ 14, Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness.
Dat het nog niet in hun sy... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx


2:9 ¶ 15, Het moet zijn uitwerking nog gaan krijgen, de vruchten daarvan moeten nog een keer geplukt
gaan word... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:10 ¶ 17, We zijn redelijk snel doorgedaan van de aanbestedingsfase naar de realisatiefase en die
risico's zij... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:12 ¶ 19, En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden
over de risi... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:13 ¶ 19, ij kijken binnen dat overleg naar het totaal plaatje, dus dit project wordt in ogenschouw
genomen me... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:14 ¶ 21, dat is inderdaad ook nog een keer een actie hoor, dat we met de risicomangers van al die
andere pro... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:16 ¶ 23, We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma  zodat het voor de
stuurgroep ove... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:19 ¶ 31, risico-identificatie, de analyse, evaluatie en de behandeling, het monitoren beoordelen
registreren,... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:23 ¶ 39, Ik heb niet een taak, dat is niet alleen risicomanagement. Zij kunnen wat meer energie erin
steken.... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:35 ¶ 76, Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld
risiconaan en... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:38 ¶ 88, Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het
probleem... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:40 ¶ 91, Daarnaast willen we actiegericht monitoren. Je hebt een risico-eigenaar, bij wijze van
spreken hoog... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:8 ¶ 20, Een aandachtspunt van de huidige wijze waar nu veel te leren is. Eerst leer je gezamenlijk de
method... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:20 ¶ 59, Niet expliciet besproken. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:4 ¶ 28, Het inrichten van het proces kost veel tijd, daarmee loop je het risico dat
er minder over de inhoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:13 ¶ 54, Het eigenaarschap was een halfjaar geleden echt nog niet goed ingeregeld, en dat gaat nu
wel veel be... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:4 ¶ 8, En nu wat ik dus net aangaf, we gaan nu bezig om proactief risico's te adresseren en
mitigerende maa... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:17 ¶ 39, Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoeg met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:19 ¶ 45, En kijkende deels ook uit ervaringen vanuit [REDACTED] heeft de CIO aangegeven dat je niet alleen reactiev... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:21 ¶ 52 – 53, De wijze van risico's rapporteren/communiceren. De kans bestaat dat,< dit en dit en dit gebeurt>, m... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:6 ¶ 19, De risico-omschrijving. Dat is wel een verbetering waardig. Dat blijft lastig. Wat is nou echt een r... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:8 ¶ 25, Dan moet je de keuze maken, gaan we dit risico accepteren of niet, dat vinden we lastig. Want het ri... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:18 ¶ 85 – 86, Worden risico's ook als positieve kansen gezien? Nee, weinig, die mogelijk is er wel. Maar de standa... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:19 ¶ 90, Eenduidige wijze van rapporteren hebben we sinds kort afgesproken, september. Het moet zijn: het is... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:22 ¶ 94, Wat nog wel een dingetje is, als je al die lijsten telkens ziet, ga je risico's bundelen. Als je ze... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

Rapportage 3 Members:

Rapporteren over risico's

Quotations:

1:1 ¶ 7, De projectleiders rapporteren aan de programmamanagers, en die programmanagers zitten in een program... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:6 ¶ 15, Wat je wel nu merkt is dat we 3 risicolijsten hebben. We hebben de eigen risicolijsten. Want we hebb... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:18 ¶ 39, Met de meeste risico's is dat kwantificeren erg moeilijk, omdat je niet weet hoe het risico zich uit... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:1 ¶ 9, n het contract de verplichting staan dat zij moeten rapporteren over risico's in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:12 ¶ 19, En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risi... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:13 ¶ 19, ij kijken binnen dat overleg naar het totaal plaatje, dus dit project wordt in ogenschouw genomen me... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:15 ¶ 21, [REDACTED] is contractueel gebonden om bepaalde dingen te rapporteren dat kan bij andere projecten ander... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:16 ¶ 23, We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma █████zodat het voor de stuurgroep ove... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:21 ¶ 34, Wat wij doen bij FCC we noteren het netto-risico. Als je allerlei geïmplementeerde mitigerende maatr... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:24 ¶ 39, We zijn met twee registers begonnen, per juli is besloten het samengegaan. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:25 ¶ 43, We hebben FCC hier speciaal op ingericht. Dat is de verplichte tool voor Defensie voor projecten. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:26 ¶ 43, Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben w... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:27 ¶ 43, Ik denk niet dat meer projecten dat binnen Defensie hebben. Dat kan een leuk punt zijn voor jou onde... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:35 ¶ 76, Nou over de formulering willen we dat wel wat scherper hebben. We hebben bijvoorbeeld risiconamen en... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

4:7 ¶ 40, Er worden tijdslijnen toegevoegd aan de risico's in het risicoregister. Dit register wordt bijgehoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:10 ¶ 62, FCC zie eerdere vraag. in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:1 ¶ 43, De projectleiders en de mensen die met de blokken bezig zijn, die rapporteren aan in eerste instanti... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:1 ¶ 7 – 8, De enige wijze waarop we de risico's over de programma's behandelen is als we met rapportages gaan w... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:3 ¶ 8, Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al.

Zijn we ook al jaren bezig... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:17 ¶ 39, Nog concreter en realistischer, laten we beginnen met die risico's eens op te schrijven zoals ik dat... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

6:21 ¶ 52 – 53, De wijze van risico's rapporteren/communiceren. De kans bestaat dat,< dit en dit en dit gebeurt>, m... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:6 ¶ 19, De risico-omschrijving. Dat is wel een verbetering waardig. Dat blijft lastig. Wat is nou echt een r... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:15 ¶ 68 – 69, us hij kan er ook voor kiezen om het niet te doen? Ja, dan hoor je het op programma niveau niet. Maa... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

7:19 ¶ 90, Eenduidige wijze van rapporteren hebben we sinds kort afgesproken, september. Het moet zijn: het is... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

- Tool FCC

Quotations:

1:21 ¶ 56, FCC, en de eigen lijsten in office in Excel. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:2 ¶ 9, 1 tool ondergebracht, dat is het FCC het Fortes Change Cloud. De Fortes

Change Cloud (voorheen Prin... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:5 ¶ 9, Er is nog wel winst te halen op het volwassenheidsniveau. in

Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:25 ¶ 43, We hebben FCC hier speciaal op ingericht. Dat is de verplichte tool voor

Defensie voor projecten. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:26 ¶ 43, Maar wij hebben dat hier specifiek op ingericht de onderwerpen waarop we moeten rapporteren hebben w... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:37 ¶ 86, FCC, dat is hier specifiek op ingericht. Single point of source is FCC voor de risico's en dashboard... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

3:15 ¶ 44, Vanuit het contract is FCC als tool afgesproken. Die kent wat beperkingen om dit soort langlopende z... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

3:21 ¶ 69, Alle projectdoelstellingen zijn in FCC opgenomen en daar wordt op gestuurd. in Interviewverslag expertinterview 3.docx

4:7 ¶ 40, Er worden tijdslijnen toegevoegd aan de risico's in het risicoregister. Dit register wordt bijgehoud... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

4:10 ¶ 62, FCC zie eerdere vraag. in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

5:12 ¶ 49, FCC Alle projectdoelstellingen zijn in FCC. De projectmanagementtool waar heel Defensie gebruik van... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

5:14 ¶ 54, Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd.... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:21 ¶ 52 – 53, De wijze van risico's rapporteren/communiceren. De kans bestaat dat,< dit en dit en dit gebeurt>, m... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:12 ¶ 55, FCC, fortes change cloud. Dat is in Defensie voorgeschreven. Alle projecten zitten daarin. Dat is de... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

- Twee risico-of meer registers

Quotations:

1:6 ¶ 15, Wat je wel nu merkt is dat we 3 risicolijsten hebben. We hebben de eigen risicolijsten. Want we hebb... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

1:21 ¶ 56, FCC, en de eigen lijsten in office in Excel. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

2:11 ¶ 17, We hebben een keurig soort instructiedocument, waar het op gebaseerd is wat de uitgangspunten zijn e... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

2:24 ¶ 39, We zijn met twee registers begonnen, per juli is besloten het samengegaan. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

5:14 ¶ 54, Die FCC was gescheiden wereld. Een Defensiedeel en een marktdeel, dat hebben ze ook al samengevoegd.... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

6:10 ¶ 21, Het is wel dat de belangrijkste risico's zijn wel op het hoogste niveau bekend. Er zijn er aantal wa... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

7:13 ¶ 60 – 61, k ben niet zo'n fan van de gezamenlijke FCC. We zijn niet gewend als Defensie om met een marktpartij... in Interviewverslag expertinterview 7.docx

ATLAS.ti Report

Afstuderen MRM9

Code groups (selection)

Report created by Koen Lodewijk

Governance 6 Members:

Besluitvorming

11 Quotations:

1:3 ¶ 7, De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

1:13 ¶ 32, Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op bestuur... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

1:14 ¶ 32, De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Dat heeft te maken... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

3:22 ¶ 77, Er is aandacht voor de tijd en budgetoverschrijding maar nog niet voor de delta in specificaties. Da... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

4:6 ¶ 36, Besluitvormingsprocessen hebben een lange doorlooptijd. Er is sprake van enige bureaucratie, ook in... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Besluitvorming

4:9 ¶ 43 – 44, Geen antwoord. Dhr. **XXXXX** verwijst naar het beleid. Defensie beschrijft in het IRM-beleid wat de... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Wie is actiehouder/eigenaarschap

5:11 ¶ 37, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we er... in Interviewverslag expertinterview

4.docx

Codes:

Besluitvorming

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

6:8 ¶ 17, Besluitvorming, is een gegeven. Dat duurt langer, omdat wij over elke euro verantwoordingsverplichti... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

6:12 ¶ 26, Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij h... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

● Inrichting RM

6:14 ¶ 29, De Bestuursstaf bestaat uit drie entiteiten. De CDS DGP en HDFC dat zijn de drie takken. Met zijn dr... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Governance

21 Quotations:

1:3 ¶ 7, De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

1:8 ¶ 18, Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt. Sommige... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Governance

1:10 ¶ 18, Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een bee... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

1:11 ¶ 18, Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen.... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatie

1:13 ¶ 32, Er is een risicobudget. Maar zoals gezegd, de besteding daarvan qua besluitvorming is nu op bestuur... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

1:14 ¶ 32, De risicopot zal niet te krap zijn, maar wel centraal belegd qua besluitvorming. Dat heeft te maken... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

3:7 ¶ 19, igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er e... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Governance

Risico-acceptatie

Wie is actiehouder/eigenaarschap

3:14 ¶ 42, Die governance structuur is geborgd in de verschillende overlegniveaus en organisatielagen. En binnen... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Governance

3:19 ¶ 57, Besluitvorming en eenduidigheid van besluitvorming lijkt in missiegebied helder en transparant. Maar... in Interviewverslag expertinterview

3.docx

Codes:

Governance

3:22 ¶ 77, Er is aandacht voor de tijd en budgetoverschrijding maar nog niet voor de delta in specificaties. Da... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

3:23 ¶ 78, Embedded risicomangement vraag om eigenaarschap en mandatering over budgetten, tijd en specificatie... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Governance

4:3 ¶ 19 – 23, r zijn 3 governance niveaus van laag naar hoog 1. Blok projectmanager markt en projectleider Defens... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Governance

4:9 ¶ 43 – 44, Geen antwoord. Dhr. **XXXXX** verwijst naar het beleid. Defensie beschrijft in het IRM-beleid wat de... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

5:5 ¶ 19, Ja, op zich wel. De overkoepelende check die ligt bij **XXXXX** en zijn team. Maar eigenlijk is er wel ec... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

5:8 ¶ 25, Dat is een goede. De vraag rondom mandateren en de grensbedragen, die zijn nul. Alle project oversti... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Governance

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Wie is actiehouder/eigenaarschap

6:7 ¶ 14, Verschillende overlegstructuren op verschillend niveaus. Operationeel Programma Overleg (OPO) tot he... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

6:9 ¶ 15 – 16, Voor mij bestaat het programma. Het programma wordt geleid door de programmadirecteur, in dit geval... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

6:12 ¶ 26, Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij h... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Inrichting RM

6:14 ¶ 29, De Bestuursstaf bestaat uit drie entiteiten. De CDS DGP en HDFC dat zijn de drie takken. Met zijn dr... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Inrichting RM

20 Quotations:

1:2 ¶ 7, Het RM is in het programma bottom-up methode geregeld. De kern van risicomanagement zit in de projec... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

1:4 ¶ 10, Er zal vast een aanwijzing risicomanagement zijn en die wordt dat gevolgd. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen. Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

1:16 ¶ 38, We zijn nu bezig met het hergroeperen en thematiseren van de risico's. We willen het categoriseren z... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Risico identificatie

1:17 ¶ 39, Dus kans x impact is verwachtingswaarde. Dat gaan we nu ook proberen. Daar is het wel even zoeken, w... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

1:22 ¶ 60, Er is een heleboel in place. Maar dat het nog niet op de juiste manier doordringt tot de management... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Inrichting RM

Verbeterpunten/minpunten

3:1 ¶ 8, Risicomanagement krijgt expliciet de aandacht binnen het project. Er is sprake van een bepaalde cada... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Inrichting RM

3:3 ¶ 10, De methode die toegepast wordt heeft Multiparty concern. De kracht van die methode is dat je de inri... in Interviewverslag expertinterview

3.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

3:5 ¶ 13, Zo levert de marktpartij, kennis, ervaring en instrumenten en waarmee Defensie weer geholpen is. De... in Interviewverslag expertinterview

3.docx

Codes:

Inrichting RM

3:20 ¶ 59, Niet expliciet besproken. in Interviewverslag expertinterview

3.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Verbeterpunten/minpunten

4:1 ¶ 16, Het RM is voor specifiek Defensie op een bepaalde wijze ingericht.

Het programma is opgebouwd uit bl... in Interviewverslag expertinterview 2

.docx

Codes:

Inrichting RM

4:4 ¶ 28, Het inrichten van het proces kost veel tijd, daarmee loop je het risico dat er minder over de inhoud... in Interviewverslag expertinterview 2

.docx

Codes:

Inrichting RM

Verbeterpunten/minpunten

4:5 ¶ 29, Het risicomangement proces is goed ingericht en nog steeds onderhevig aan structurele verbeteringen... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:


Inrichting RM

5:2 ¶ 9, Net als bij andere projecten is een risico inschatting onderdeel van de project aanvraag. Dat begint... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

5:5 ¶ 19, Ja, op zich wel. De overkoepelende check die ligt bij  en zijn team. Maar eigenlijk is er wel ec... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

6:2 ¶ 7, Binnen alle uitvoeringsplannen worden risico's geïdentificeerd. Dat zijn allemaal risico's binnen pr... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Inrichting RM

Risico identificatie

6:3 ¶ 8, Net zoals informatie gestuurd optreden, niet nieuw is en we doen dat al. Zijn we ook al jaren bezig... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

6:12 ¶ 26, Voor mij is het van belang. Dat de programmadirecteur is van de risico's binnen het programma. Zij h... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Inrichting RM

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoegen met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6

.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Risico-acceptatie

13 Quotations:

1:7 ¶ 18, Dat is een goede vraag. Ik weet niet of wij daar zo concreet afspraken over hebben gemaakt. in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Risico-acceptatie

1:11 ¶ 18, Maar als de impact binnen je mandaat blijft, mag je ook kiezen om iets te accepteren zou ik zeggen.... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatie

2:17 ¶ 29, we hebben ook nog 1 keer per maand een risico breed overleg.

Daarin pak je bijna alles zou ik zeggen... in Interviewverslag expertinterview 1

.docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

2:18 ¶ 30, Ja, wie wat waar accepteert er? Zo zijn er ook bepaalde blokken die accreditatie plichtig zijn. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatie

2:19 ¶ 31, risico-identificatie, de analyse, evaluatie en de behandeling, het monitoren beoordelen registreren,... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Verbeterpunten/minpunten

2:20 ¶ 32, het viel mij op: iets moeten we accepteren dat het opeens van een hoog/hoog risico naar laag/laag ri... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

2:34 ¶ 71, Ja, want als je dan naar risico acceptatie gaat dan kom je dat heel hard tegen. Wat is dan je appeti... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Risico-acceptatie

2:39 ¶ 89, ja, dat doen ze ook elders, bijvoorbeeld een jaar accepteren en dat kwam hij weer terug bij de RVB. in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

3:7 ¶ 19, igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er e... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Governance

Risico-acceptatie

Wie is actiehouder/eigenaarschap

4:8 ¶ 40, Acceptatie van risico's is ook een maatregel die toegepast kan worden. in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

6:5 ¶ 10, Hangt ervan af. Zij hebben ook een bepaald risicobudget opgenomen. En als zij constateren iets wat b... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

6:6 ¶ 12, Het besef van risico's bewust accepteren is onvoldoende aanwezig. Men ziet een risico en acteren en... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

6:13 ¶ 26, Het is aan het level daarboven, als het haar kaders te buiten gaat. Als we risico's hebben die haar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

20 Quotations:

1:3 ¶ 7, De governance is, gedetailleerd en gecentraliseerd. Alle besluitvorming zit helemaal bovenin. Zelfs... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

1:5 ¶ 12, Dat ligt bij de projectleider. Dat volgt de lijn, van onder naar boven. De projectleiders, programma... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

1:9 ¶ 18, Bij het eerste halfjaar van dit programma zijn we gewoon begonnen. Iedereen wilde vaart maken, en we... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

1:10 ¶ 18, Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een bee... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:6 ¶ 13, rojectleiders worden verantwoordelijk gehouden voor het resultaat van hun blok, dat die functioneel... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

2:7 ¶ 13, Ook met dat FCC feitelijk gebruiken wij het, zij niet, misschien zijn ze overbelast met andere onder... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:8 ¶ 14, Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness. Dat het nog niet in hun sy... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap


2:12 ¶ 19, En we zijn aan het fijn slijpen binnen welke overlegvormen men geïnformeerd moet worden over de risi... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

2:16 ¶ 23, We zijn nu al bezig met een soort dashboard voor het programma  zodat het voor de stuurgroep ove... in Interviewverslag expertinterview 1

.docx

Codes:

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

2:17 ¶ 29, we hebben ook nog 1 keer per maand een risico breed overleg.

Daarin pak je bijna alles zou ik zeggen... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

2:28 ¶ 48, We gaan de goede kant op om dat de verbeteren. Maar er is nog winst te behalen. We hebben natuurlijk... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:


Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

2:29 ¶ 49, Daar had ik het al eens over. Wij gaan dat in de komende tijd heel langzamerhand weer verschuiven. D... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:32 ¶ 58, Dat zou wel moeten want de programma manager  kan niet besluiten dat het personeel wegneemt van... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

2:38 ¶ 88, Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

4:11 ¶ 51, Binnen de overheid is er beleid over hoe men om moet gaan met risicomanagement. Defensie wil graag z... in Interviewverslag expertinterview 2 .docx

Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

5:3 ¶ 9, Nu tijdens de uitvoering van het project merk je dat er veel meer in detail wordt gedacht. En zijn w... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Risico identificatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

5:4 ¶ 12, Uiteindelijk is de programmadirecteur verantwoordelijk. Maar er zit natuurlijk wel een hele club met... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

5:11 ¶ 37, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we er... in Interviewverslag expertinterview

4.docx

Codes:

Besluitvorming

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

6:5 ¶ 10, Hangt ervan af. Zij hebben ook een bepaald risicobudget opgenomen. En als zij constateren iets wat b... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Wie is actiehouder/eigenaarschap

20 Quotations:

1:5 ¶ 12, Dat ligt bij de projectleider. Dat volgt de lijn, van onder naar boven. De projectleiders, programma... in Interviewverslag expertinterview 5.docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

1:10 ¶ 18, Dus de precieze definitie van: wie is waarvan is in veel gevallen niet excellent beantwoord. Een bee... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Governance

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

1:20 ¶ 44, De opbouw is zo, dat de projectleider van De marktpartij en van Defensie. De projectleider van de ma... in Interviewverslag expertinterview

5.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:7 ¶ 13, Ook met dat FCC feitelijk gebruiken wij het, zij niet, misschien zijn ze overbelast met andere onder... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:8 ¶ 14, Het is mijn ervaring dat het een stuk cultuur is en gebrek aan awareness. Dat het nog niet in hun sy... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:29 ¶ 49, Daar had ik het al eens over. Wij gaan dat in de komende tijd heel langzamerhand weer verschuiven. D... in Interviewverslag expertinterview 1

.docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:30 ¶ 48, Eens per maand doe ik een belronde, waarbij ik aan het actualiseren ben in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

2:38 ¶ 88, Ik denk dat die rol, die eerste- en tweedelijns. Het verschil moet zijn daarmee kan je het probleem... in Interviewverslag expertinterview 1 .docx

Codes:

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

3:4 ¶ 11, Voor de mitigerende acties schakel je de partij in die het beste die actie kan uitvoeren en dragen.... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

3:6 ¶ 16, Dat is een iteratief leerproces waar we momenteel middenin zitten.

Waarbij het opbouwen van een volw... in Interviewverslag expertinterview

3.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

3:7 ¶ 19, igenaarschap, wie heeft er mandaat of zeggenschap is een uitdaging bij grote overheden. Wie kan er e... in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Governance

Risico-acceptatie

Wie is actiehouder/eigenaarschap

3:9 ¶ 21, Ook het expliciet beleggen van het risico-eigenaarschap is een verbeterpunt in Interviewverslag expertinterview 3.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

3:25 ¶ 80, We hebben een goede methodiek en aanpak in gebruik. Het proces is ook, inmiddels redelijk goed geïmp... in Interviewverslag expertinterview

3.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

5:6 ¶ 21, Degene die projectleider die van de uitvoering is draagt ook zorg voor zijn deel van de mitigerende... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

5:9 ¶ 30, Inmiddels wel ja. Ik heb vaker in het begin gezet om die risico's scherper neer te zetten. Ik was ze... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Wie is actiehouder/eigenaarschap

5:10 ¶ 32, Er wordt wel veel tijd ingestoken. Er zijn geen expliciete afspraken. Normaal heb je een potje geld... in Interviewverslag expertinterview 4.docx

Codes:

Besluitvorming

Governance

Niet beschreven/ niet uniform

Wie is actiehouder/eigenaarschap

5:11 ¶ 37, het voorstel wordt gewoon. Niks doen is geen optie, en met deze mitigerende maatregelen kunnen we er... in Interviewverslag expertinterview

4.docx

Codes:

Besluitvorming

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

5:13 ¶ 54, Het eigenaarschap was een halfjaar geleden echt nog niet goed ingeregeld, en dat gaat nu wel veel be... in Interviewverslag expertinterview

4.docx

Codes:

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

6:15 ¶ 33, De stuurgroep digitale transformatie is het hoogste niveau waarop de risico's besproken worden. Daar... in Interviewverslag expertinterview 6 .docx

Codes:

Governance

Inrichting RM

Rapporteren over risico's

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Wie is actiehouder/eigenaarschap

6:18 ¶ 41, Er is een veel gestructureerde aanpak nodig. Ik neem genoegen met de wijze waar op we met risico's o... in Interviewverslag expertinterview 6

.docx

Codes:

Inrichting RM

Niet beschreven/ niet uniform

Verbeterpunten/minpunten

Wie is actiehouder/eigenaarschap

ATLAS.ti Report

Afstuderen MRM9

Codes grouped by Code groups

Report created by Koen Lodewijk on 21 Dec 2021

Citaten

3 Codes:

- De risk appetite is extreem laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan. Dat is nog erger dan dit moet lukken. Het moet vooral niet misgaan.

Comment:

Mindset en perspectief op grote IT-projecten?

- Dhr. noemt hoemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project.
- Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regelreflex wat ervoor gezorgd heeft dat dit zo gelopen is.

Comment:

Risk appetite quote

Governance

6 Codes:

Besluitvorming

Comment:

Wat is er volgens de respondenten beschreven en/of afgesproken mbt governance.

Governance

Comment:

Hoe zijn de bestuurlijke lijnen en verantwoordelijkheden belegd als het gaat om RM?

Inrichting RM

Comment:

Wat vertellen de respondenten over de wijze waarop RM is ingericht?

Risico-acceptatie

Taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden

Comment:

Is het helder welke taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden er zijn als het gaat om RM.

Wie is actiehouder/eigenaarschap

Comment:
Is het helder wie er daadwerkelijk iets met de risico's en de bijbehorende mitigerende acties moet gaan doen.

Ontwikkelpunt 3 Codes:

Niet beschreven/ niet uniform

Comment:

14/12/2021, 11:23, merged with Niet beschreven

Risico allocatie

Verbeterpunten/minpunten

Rapportage 3 Codes:

Rapporteren over risico's

Comment:

Hoe is de wijze van rapporteren over risico's ingericht.

Tool FCC

Twee risico-of meer registers

Comment:
Wat zijn de voor of nadelen van het hebben van twee risico-registers.

No code group

2 Codes:

Goede punten/meer van doen

Comment:

21/12/2021, 13:34, merged with

Goede punten/ verbeteringsuggestie

21/12/2021, 13:34, merged with Risico als kans ipv bedreiging

Risico identificatie


ATLAS.ti Report

Afstuderen MRM9

Code groups (selection)

Report created by Koen Lodewijk on 21 Dec 2021

Citaten Members:

- De risk appetite is extreem laag. Het is niet: dit moet lukken. Maar dit mag niet misgaan. Dat is nog erger dan dit moet lukken. Het moet vooral niet misgaan.
- Dhr.  noemt het noemenswaardig hoe goed dit geborgd is binnen het project.
- Er moet een bepaalde vrijheid komen. Die risk appetite is nu dus erg laag en het is een risico-regelreflex wat ervoor gezorgd heeft dat dit zo gelopen is.

Bijlage 7 Focusgroep evaluatie

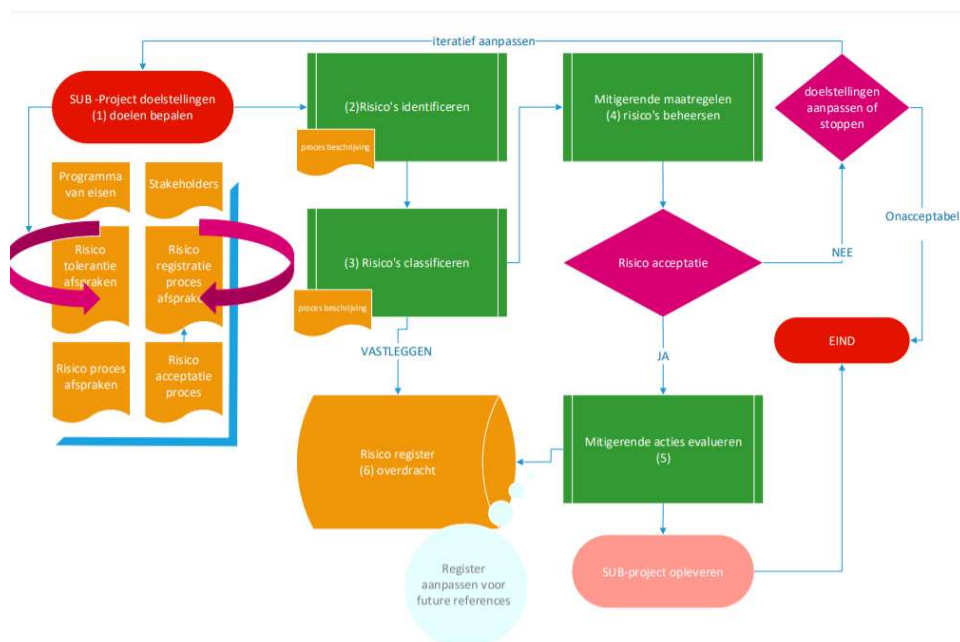
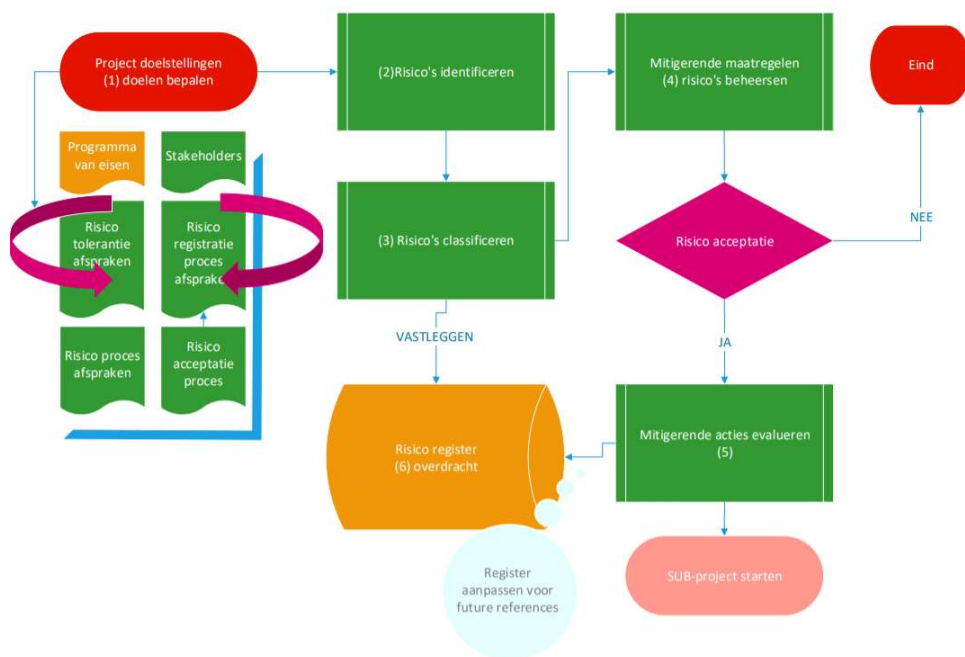
Focusgroep sessie 2302022

Teams gesprek 15.30u-16.30

Focusgroep sessie 02032022

Teams gesprek 10:00 – 11:45

Centraal staande ontwerpen besproken tijdens sessies:



Agenda:

- Toelichting onderzoek
 - o Why
 - o What
 - o How
- Bespreken resultaten analyse
 - o Resultaat literatuur
 - o Interne documenten
 - o Analyse Interviews
- Voorstel ontwerp risico gestuurd werken
 - o Flowchart toelichting
 - o Flowchart project toelichting
- Feedback op basis van de voorwaarden aan de methode.
 - o Op basis van de 5 voor waarden aan de methode
 - Actie meeschrijven
 - Doorvragen
 - Waarom, waarom, waarom, hoezo.
- Nieuwe afspraak maken voor tweede evaluatie moment

R1 en R2, R3 enzovoorts staat voor de respondenten om hun anonimiteit te waarborgen.

Gegeven feedback en vragen n.a.v. bijeenkomst algemeen:

R1: "De titel is al niet prikkelend van je onderzoek. Klinkt wat saai en wekt totaal geen interesse tot het lezen". Suggestie: Defensie speelt het op safe gaat voor veilig?

R3: De gebruikte kleuren zijn niet logisch. Ik vind dat groen impliceert dat het op orde is, terwijl dat dus niet het geval is. Ook in het kader van risicomangement zou ik de koppeling maken met de heatmaps.

R2: "Validiteit van je onderzoek is tenietgedaan, je interviews zijn niet real life uitgevoerd en dat maakt dat respondenten een ander antwoord geven"

R2: "je onderzoeksvraag, wat nou als het antwoord negatief is?, dus het past totaal niet? Wat doe je dan?" R1: "ja, maar het idee is om te onderzoeken als in thesis dus, dat mag ook falen".

R2: je spreek over projectprogramma en projectorganisatie. Het is volgens mij IT-programma en daarin zit een aantal projecten. Toch? R1: ja dat is de juiste omschrijving.

R3:

Gegeven feedback en vragen n.a.v. bijeenkomst op het ontwerp:

R1. "De methode mag geen extra tijd kosten, zowel van capaciteit als tijd. Dat lijkt in deze mooi ingebed in bestaande processen".

R2: je zegt dat we de stakeholders niet hebben maar die hebben we echt wel hoor. Die mag ook wel oranje.

6. De methode is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.

- R1: ik denk dat je een goed verhaal hebt. Het is niet aan ons om het besluit te nemen als het gaat om de keuze voor de methode. Maar deze manier lijkt goed te passen binnen onze organisatie. Er hebben zijn inmiddels al wel weer wat verbeteringen toegepast.
- R2: de stakeholders hebben we wel in beeld hoor. Die worden betrokken bij de start van een blok. Want de stuurgroep bepaalt of er een project mag beginnen.
A: zijn die ook betrokken bij het risicomangement proces?
- Nee dat niet, die worden daar eigenlijk niet bij betrokken. Maar de risico's worden in een tweetrapsraket bij de stuurgroep gebracht. Het is nu al een Poolse landdag met alle betrokken partijen. Ik zie dat niet zitten.
- R3: JA dat is het, het lijkt me ook goed omdat het ons helpt.
- R4: ik denk dat het wel bruikbaar is. we zijn immers bezig met een single point source. FCC. En dat is in lijn met hoe wij het doen. Het probleem is wel dat nu nog mensen het gevoel hebben dat ze dubbel werk doen. Er is een Eobea daarop zijn we ook bezig met gele kaartjes om issues te volgen en komen risico's naar voren.
- R4 die kleurtjes. Groen is oke he?
- R5: ja, nog niet maar wel eenvoudig te regelen. Mits er een goed implementatieplan achter zit. Gaat vast ook botsen mogelijk met de organisatie ofniet?

7. De beoogde gebruikers ervaren de methode als gebruiksvriendelijk.

- Vanuit het gesprek n.a.v. de voorgestelde standaard is er maatwerk op de bestaande methode toegepast en wordt de methode als gebruiksvriendelijk gezien. Sluit aan op bestaande processen.
- Er worden nu allemaal problemen in FCC geschreven. Dat is niet de bedoeling. Hoe ondervang je dat? het idee is niet beheersen en controleren van risico's maar omgaan met onzekerheid.
- Omdat het programma in deelprojecten is opgedeeld wordt er nu gebruik gemaakt van oude (bestaande) IT en op het moment dat
- We bouwen wel een nieuwe auto, maar maken nog even gebruik van de oude banden.
 - i. Eventuele weeffouten in de bestaande IT willen we niet meenemen in het nieuwe. Dus het betrekken van de gebruikers is een goede ontwikkeling om dat te voorkomen.
- R1: Dit is vanuit Defensie perspectief beheersbaarder geworden door het op te delen.
- R2: Want nu kunnen we per deelproject maatregelen nemen. Dat was een risicobeperkende maatregel vanuit de BIT.
- R2: zeker als je voldoet aan de startvoorwaarde dan heb je al heel veel duidelijkheid gecreëerd over, wat is onze start positie.
- R3: Het is niet zozeer het gebruiksvriendelijke. Het levert een bijdrage aan de risicoperceptie en het bewust worden van de risico's. het is meer een middel die daarbij helpt. Het doorlopen van de stappen, is niet dat alles vlekkeloos gaat verlopen. Je wordt er bewust van en kan erop anticiperen.

- i. Als we risico's nu hebben moeten ze wel geaccepteerd worden. het proces waar we met elkaar doorheen moeten is van beheersen naar reageren en anticiperen.
- ii. Als een risico zich voordoet, hoe wordt er dan gereageerd. Word je dan geslachtofferd, of leidt het tot gesprek over de maatregelen en de evaluatie van de acties. Dan gaan we goed om met de risico's. dan gaan we van het huidige risico regelreflex naar risicomanagement.
- Het is ook onze bedoeling om deze methode te implementeren. Wij willen een sessie met Onderzoeker om te kijken hoe we van deze stand naar de volgende situatie komen.
- Het helpt ons om risicomanagement beter te implementeren. Daarnaast is het waardevol om te laten zien dat we het ook echt gaan gebruiken. Dan kun je over enkele maanden de effecten zien van de methode.
- R4: de mensen die FCC en de methode risicomanagement uitlezen vanuit de tool vinden het waarschijnlijk heel gebruiksvriendelijk. Maar voor de projectleden is het niet gebruiksvriendelijk want zijn rapporten nu ook in OBEA dus het is dubbel op.

8. Gebruik van de methode levert relatief voordeel voor de beoogde gebruikers op.

- R2: Het vastleggen van de voorwaarden lijkt mij al een goede toevoeging. Zeker als we straks die 43 projecten tegelijk aan het uitvoeren zijn. Dan is de basis gelegd. Nu doet iedereen zijn best op zijn manier. Dat gaat nu nog goed maar hoelang?
- R1: Dat zijn ook de verbeterlagen die we nu stap voor stap aan het maken zijn.
- R1, in de tijdsgeest waarin jij begonnen bent, is dat een juiste conclusie. Het sluit er naadloos op aan.
- R1: Ja, dit gaat helpen om het gesprek te voeren over de "zwarte zwaan"
- R2: Het lijkt zo eenvoudig, maar als je het dan ziet is het ook meteen duidelijk waar de voordelen ervan zitten.
- R2: We hebben richting de Tweede Kamer een verantwoording. Dus ik zie niet in wat dit daaraan bijdraagt?

A; Nou, de Tweede Kamer wil waarschijnlijk alleen verantwoording over de drie elementaire zaken; Tijd, geld en prestatie. Zoals jullie met die draaiknoppen van functionaliteit hierbinnen blijven is er geen reden tot verantwoording. Echter, hoe gaat dat wanneer er daadwerkelijk een onzekerheid optreedt die daartoe leidt. Of wie houdt er in de gaten of er overall de doelstelling van een hoogwaardige IT nog wel behaald wordt? Wat is dan die zwarte zwaan en hoe wordt er dan op gereageerd.

- R2: Ik denk dat je hiermee wel beter de risico's in kaart brengt, maar niet de zwarte zwaan, dat kan ook niet. Maar wel het gesprek opent over hoe je daarmee om moet gaan.
- R4: projectleiders vinden dat ze administratie erbij moeten doen. Die zeggen eigenlijk van dit komt er weer bij. Ze kunnen zelfs een cursus FCC krijgen. Die wordt standaard en gratis gegeven. Ze moeten wel kijken naar de hele keten. Misschien moeten ze op de voorkant wel meer doen, maar als je actueel bent krijg je eerder de juiste hulp. En dat lever weer tijd op. Dus ik denk dat de methode wel voordeel oplevert in de hele keten.

- R4: dat is een beetje duaal. De gebruiker ziet nu denk ik wel het voordeel. Ik ben een gebruiker die er zelf niets inzet bijvoorbeeld in de tool. Risicogestuurd Werken zorgt niet voor een tool toch? Het is zo dat de tool de methode ondersteund toch?
 - i. FCC is juist ideaal omdat het gebruikt wordt als projectmanagementtool en niet een extra middel voor risicomanagement maar risicomanagement binnen een bestaand middel.

9. De methode sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.

- R1: nou worden risico's alleen op projectniveaus geïdentificeerd. En bij het begin van het project natuurlijk de projectrisico's overall. Maar daar vindt geen enkele evaluatie op plaats. Dat begint nu een beetje te komen. Risico evaluatie wordt op project niveau gedaan en de stappen doorlopen. We beginnen nu ook de risico's naar het kernteam over te hevelen, zodat daar ook periodiek de risico's besproken worden. Zodat de risicomanagementstappen daar doorlopen worden.
- R2: ja daar zit geen moeilijkheid in. Kan prima aansluiten ja.
- R1: ja die heb je wel ja.
- R3: we hebben een systematiek waarbij we erbij stilstaan. Het kan altijd beter natuurlijk. Het proces naar de stuurgroep is nog niet belopen. Dit kan wel aansluiten bij de QR-processen die we hebben afgesproken.
- R3: we zijn nu vooral gericht op voorkomen dat een risico zich voordoet. Dit helpt mogelijk ook bij het gesprek over, wat als een risico zich voordoet.
- R4: is Defensie eigenlijk überhaupt wel de cultuur waarin deze houding van; fouten maken mag; ingebed kan worden? ik voel het niet hoor.
 - i. R2: je hebt eigenlijk twee werelden. In het vredesproces lijken er geen fouten gemaakt worden. in de oorlogscultuur zijn we tot veel meer bereid.
- R5: ik denk dat het goed inpasbaar is. Het is immers zo dat het inbedden van goed risicomanagement je helpt om op het eind minder tijd kwijt te zijn.
- R4: ja als projectleider moet je gewoon dingen doen. Dus het is een kwestie van doen.
- R5: ik vind dat er weinig werkprocessen bestaan over risicomanagement. Dus je kan mijns inziens moeilijk zeggen dat het ergens op aansluit. Het is goed dat er nu iets komt.

10. De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.

- Besluit ligt bij de transformatie stuurgroep.
 - R2: Het kost alleen uren toch?
 - A: Eigenlijk levert het als het goed is vooral tijd op. Als je dit goed implementeert ben je minder bezig met het uitvoeren van acties om zaken zogenaamd beheersbaar te maken en meer met het daadwerkelijk omgaan met onzekerheden. De problemen die je al hebt worden niet meer of minder door risicomanagement. Dat is issue management.
 - R1: Het besluit ligt niet bij ons maar bij de Stuurgroep Digitale Transformatie.
 - R1: FCC is er al dus die kosten hebben we niet. Maar bij de andere projecten doen ze het weer anders. Wel de 5 punt schaal.
 - R4: dit levert uiteindelijk geld op want als je het goed doet ben je veel meer bezig met het mitigeren van risico's en het behalen van de projectdoelstellingen.

- R3: Als je die eerste zes vlakjes van je ontwerp. Als je die invult, dan spreek je als vanzelf dezelfde taal. Dat helpt je om het gesprek te voeren van welke risico willen lopen en kunnen we accepteren. Zolang dat niet mogelijk is blijven we in het risico-regelreflex hangen.
- R1: Als je dit goed inregelt verdient het zich terug. Als je grote risico's zo kunt voorkomen dan heb je het al terug verdient. Het is net als met goede beveiliging die zet je in ter voorkomen van grote gevolgen.
- R5: risicomanagement je kan er niet zonder. Ik heb liever dat men 10 risico's op de goede manier actief houdt. Dan dat mensen bezig zijn om het 40^{ste} risico te verzinnen.
- R3: Je gaf mij net wel nog een idee. Een Quick reference card over hoe we omgaan met risico's binnen het IT-programma is ook nog een idee.
- R5: je moet naar de keten kijken. Als je bron goed is. dan hoef je aan het eind van de keten ook de juiste besluiten verwachten. En dat is nu niet zo. Dus het levert op voor de hele keten. Het levert efficiency.
- R5: Nu staan er dingen wel in FCC maar niet in de PPT die gebruikt wordt.
- R1: Je hebt geen aanschaf, die tijd die kwijt bent om het goed te doen levert je weer op
- R3: Wij zeggen dat markt is verantwoordelijk voor leveren van het product. Die projectleider kan afhankelijkheden hebben voor actiepunten binnen Defensie of binnen de marktpartij. Dat najagen ligt bij de projectleider. Dat is zijn belang. Maar het najagen gebeurt daar nog niet. Dat is nog geen common business.
- R4: er moet wel een besluit komen van zo gaan we dat doen.
- R5: het werkt pas als men risico's durft te accepteren. Anders blijven we kosten maken omdat we blijven beheersen. Maar dat ligt niet bij ons.

Wat	Toelichting	Uitgevoerde actie
Onderzoek: Titel saai:	Zet niet aan tot lezen wekt totaal geen interesse titel was; Risicomanagement bij groot en complex ICT-project middels Publiek-Private-Samenwerking binnen het Ministerie van Defensie.	Titel aangepast naar: Defensie gaat op safe" Risicomanagement bij Ministerie van Defensie
Onderzoek: Probleemstelling is helder. Wordt de implementatie en de cultuur niet meegenomen?	Cultuur Defensie wel geschikt voor Risicogestuurd Werken?	Dat is <i>niet in scope</i> van dit onderzoek. Is wel relevant voor vervolgonderzoek.
Onderzoek: Validiteit tenietgedaan	Interviews via Teams dragen niet bij aan de interactie en contact	Uitleg gegeven over de toegepaste maatregelen; Interviewgide, zelfde vragen, bellen met beeld, meegenomen in de discussie.
Onderzoek: Wat nou als het niet zo is?	Waarom onderzoek je dit alleen en niet andere RM-mogelijkheden	Uitleg gegeven: Vraag afgestemd met Uni. Doel van het onderzoek.

		Thesis stellen en dat mag fout gaan anders uitpakken. Toelichting op eerder onderzoek bij DGP.
Onderzoek: Terminologie	Project Projectorganisatie Projectprogramma	Aangepast in scriptie. T.b.v. consistentie
Ontwerp Stakeholders	Die zijn wel in beeld. Kleur klopt daarom niet in overzicht	Aangepast de kleur. Stakeholders zijn wel in beeld. Worden (nog) niet betrokken bij RM-processen. Dat zou wel moeten.
Ontwerp wat betekenen alle blokjes?	Onduidelijk wat er bedoeld wordt met de stappen?	Expliciet uitleg beschreven in scriptie wat er bij elke stap moet gebeuren
Ontwerp Onleesbaar	Kleur van de wolk tussen 5 en 6 is niet goed te zien	Aangepast kleur met meer contrast. (lay-out)
Ontwerp Risicoacceptatie	Kan er geen risico geaccepteerd worden zonder mitigerende maatregel? Die lijn loopt nu niet zo	Gecorrigeerd. Wanneer een risico geaccepteerd wordt leidt dit niet (meer) tot actie. Tussen risicoacceptatie en mitigatie is een wederkerige lijn gezet.
Ontwerp Gebruikte kleuren	Kleuren zijn niet handig gekozen. Groen is intuïtief op orde.	Ontwerp gewijzigd. Een meer logische legenda toegepast. Rood is niet op orde Groen is op orde Oranje is deels op orde geworden.
Ontwerp Er zijn inmiddels wel veel nieuwe ontwikkelingen sinds de start van het onderzoek.	Verzoek om de datum van het onderzoek goed te vermelden. Omdat we continue aan het verbeteren zijn.	Het is een SOL en IST-situatie de datum expliciet vernoemd.
Ontwerp Hoe nu verder? We willen het gaan toepassen hoe maken we de eerstvolgende stap?	Kan je hulp bieden bij het zetten van de volgende stap	Afspraak gemaakt om zodra het onderzoek is afgerond te helpen bij het verder onderzoeken en uitwerken van de methode voor het IT-programma

Lijst met tabellen

TABEL NR	ONDERWERP	PAGINANUMMER
TABEL 1	<i>DE STAPPEN IN DIT ONDERZOEK TOEGELICHT</i>	13
TABEL 2	<i>ONDERZOEKSVRAGEN LEESWIJZER</i>	25
TABEL 3	<i>RISICOMANAGEMENT STAPPEN GAP</i>	42
TABEL 4	<i>RISICOMANAGEMENT VERGELIJKING GANGBARE RISICOMANAGEMENTMETHODEN</i>	46
TABEL 5	<i>REVISIE ONTWERP N.A.V. EVALUATIE SESSIE</i>	60

Lijst met figuren

FIGUUR NR	ONDERWERP	PAGINANUMMER
FIGUUR 1	<i>Design Science Research Methodology for Information Systems</i>	12
FIGUUR 2	<i>Principes, het raamwerk en het proces</i>	19
FIGUUR 3	<i>Vormen van DBFMO</i>	23
FIGUUR 4	<i>Impact risicomangement</i>	28
FIGUUR 5	<i>Van conventioneel risicomangement naar vernieuwend risicomangement</i>	30
FIGUUR 6	<i>Sterke en minder sterke kanten van DBFM-contracten</i>	31
FIGUUR 7	<i>Netwerktekening vanuit Atlas.ti analyse</i>	36
FIGUUR 8	<i>Codes uit Atlas.ti netwerktekening</i>	37
FIGUUR 9	<i>Zes risicoprocesstappen in de PDCA-cyclus</i>	53
FIGUUR 10	<i>Risicogestuurd Werken op IT-programma niveau</i>	63
FIGUUR 11	<i>Risicomangement op basis van Risicogestuurd Werken op blok-niveau / deelproject niveau</i>	68