

Globale resultaten en RISMAN enquête april 2014

Jan-Pieter Eelants, Ede 20 mei 2014

Aanleiding

In april 2014 is vanuit CROW en RISNET een onderzoek uitgevoerd om ervaringen en mogelijke verbeterpunten met betrekking tot risicomanagement in de Bouw en Infra - en de bijbehorende methodes - inzichtelijk te krijgen. Deze enquête is opgesteld door verschillende partijen binnen RISNET, hét expertisenetwerk voor risicomanagement en risicomangers in de bouw (o.a. Rijkswaterstaat, ProRail, Gemeente Amsterdam, Twynstra Gudde en CROW).

Doel

Het onderzoek had tot doel inzicht te krijgen in:

- De bekendheid van de doelgroep met risicomanagement
- De toepassing van RISMAN door de doelgroep
- Verbeterpunten voor de RISMAN-methode en de toepassing ervan

Respons

Naar schatting zijn ca. 2000 mensen benaderd, waarvan ca. 500 via het persoonlijk netwerk van RISNET-deelnemers en ongeveer 1500 vanuit een mailinglijst van deelnemers aan RISNET bijeenkomsten in de laatste 4 jaar. Daarnaast is de enquête uitgezet in het netwerk van de leden van de werkgroep RISMAN-tools en de RISNET Stuurcommissie. Totaal hebben 334 respondenten gereageerd op de enquête, een respons van bijna 17%.

Onderverdeling respondenten

De verdeling ziet er als volgt uit:

Opdrachtgevers	148
Opdrachtnemers	50
Ingenieurs en adviseurs	70
Onderzoek en onderwijs	3
Leverancier	2
Onbekend (vraag overgeslagen)*	61
Projectmanagers	85
Risico-analisten/-adviseurs	86
Risicomanager	58

CROW

Galvanistraat 1, 6716 AE Ede

Postbus 37, 6710 BA Ede

T 0318 69 53 00

E crow@crow.nl

www.crow.nl

IBAN NL63INGB0667211446

BIC INGBNL2A

BTW NL823697733B04

HANDELSREGISTER 41150929

Interne opdrachtgever	24
Anders	20
Onbekend (vraag overgeslagen)	61

*250 Respondenten waren bekend met de RISMAN-methode (82%), 61 respondenten waren dat niet (18%). Deze hebben alleen algemene vragen over risicomanagement gekregen en geen vragen meer over de RISMAN-methodiek.

Resultaten

Bekendheid met risicomanagement

Doelen, rollen en verantwoordelijkheden omtrent risicomanagement zijn voldoende bekend. Zowel de projectmanager aan opdrachtgevers- als opdrachtnemerszijde voelen zich verantwoordelijk voor de risicoanalyse. De projectmanager rapporteert regelmatig over risico's aan de opdrachtgever, in de meeste gevallen maandelijks of per kwartaal.

Vragen volgend uit de (inhoudelijke) toelichting en opmerkingen van de deelnemers:

- Hoe kunnen we voldoende verbinding brengen tussen de risicoprofielen?
- De beleving over eigenaarschap van risico's lijkt diffuus. Kan/moet dit beter ge-expliciteerd worden?
- Worden de rapportages gebruikt als stuurinformatie voor besluiten of is het om verantwoording af te leggen?
- Hoe staat het met de integraliteit van Tijd, Geld en Kwaliteit? Op welke wijze wordt deze samenhang expliciet gemaakt en op basis van dezelfde baseline gebruikt?
- Is de frequentie van rapporteren anders binnen verschillende soorten opdrachtgevers/opdrachtnemers (Rijk, Provincie, Gemeenten)

Deze vragen zijn bruikbare input voor de seminars die in september plaatsvinden voor de verdieping van de resultaten.

Toepassing RISMAN

Wat is RISMAN?

De RISMAN-methode wordt meestal goed op waarde geschat. Slechts 15% denkt dat het gaat om een instrument voor risicoanalyse, 6% een handleiding voor de toepassing van risicomanagement en 1,5% een netwerk ter bevordering van risicomanagement bij bouwprojecten.

Gebruik van RISMAN in projecten

67% zegt de RISMAN-methode altijd te gebruiken in projecten. Bij 79% is RISMAN vertaald naar een methodiek die past op de projecten die de organisatie heeft. 80% is dan ook van mening dat RISMAN eenvoudig aan te passen of te verbeteren is voor een specifieke situatie/context. Voor 70% is RISMAN de basis van het handelen op het gebied van risicomanagement. 84% van de respondenten past de RISMAN-methodiek in de bestaande processen van de organisatie. Opvallend is dat 67% van mening is dat RISMAN in alle fasen (verkenning t/m oplevering) van een project is toe te passen. Daarnaast vindt 55% dat

RISMAN binnen alle contractvorming past. Op welke wijze de toepassing aangepast wordt per contractvorm volgt niet uit de enquête.

Praktische toepasbaarheid

Het gebruik van de RISMAN-methode vindt 89% makkelijk aan te leren. 30% van de respondenten vindt RISMAN toch nog ingewikkeld in het gebruik. Dat andere partijen ook RISMAN toepassen maakt het extra aantrekkelijk vinden 70% van de respondenten. RISMAN wordt door 49% gezien als een complete methode. 35% vindt van niet. 62% vindt RISMAN te gebruiken voor alle mogelijke gebruikers. 23% is het hier niet mee eens.

Effectiviteit en efficiëntie

Al met al wordt RISMAN door 73% gezien als een *effectieve methode* en door eenzelfde percentage als een *efficiënte methode*. Daarentegen weet men moeilijk te beoordelen of het gebruik van RISMAN een relatief voordeel t.o.v. andere methodes voor risicomanagement heeft. Een dikke 30% meent van wel, 23 % denkt van niet en 45% weet het niet. Je kunt je afvragen of de antwoorden op deze vragen wel voldoende zijn aan te tonen in de praktijk.

Plus- en minpunten

Als positieve punten van de RISMAN methode worden de (herkenbare) structuur, de eenvoud en de gemeenschappelijke taal genoemd. Ook is de bijdrage aan het risicobewustzijn door de toepassing als gunstig effect genoemd; dit laatste effect is echter niet methode-specifiek is.

De minpunten van de RISMAN methoden worden gezien in het verliezen in (grote) lijsten met risico's, het ontbreken van een (project)structuur en het onvoldoende leveren van (directe) stuurinformatie. Daarnaast wordt beargumenteerd dat de human factor zeer bepalend is bij het slagen. Dit laatste wordt wederom ingeschat niet methode-specifiek te zijn.

Opmerking: Pragmatische insteek geeft meerwaarde, maar té pragmatisch leidt niet tot verbeteringen in kwaliteit.

Vragen volgend uit de (inhoudelijke) toelichting en opmerkingen van de deelnemers:

- Hoe wordt de RISMAN methode op maat gemaakt in de organisatie? Waar bestaat het maatwerk uit? En op welke aspecten zit het maatwerk?
- Wordt er voldoende gefocust op projectdoelen bij de inzet van RISMAN?
- Wat is een goede RISMAN-analyse en toepassing van risicomanagement? Wat is het toetskader hiervoor? De feedback-check vanuit het risicomanagementproces zal expliciet georganiseerd moeten worden, maar hoe? Hoe weet je dat je procesmatig goed bezig bent? Wat doe je ermee?
- Wat moet verbeterd/aangevuld of anders wanneer we RISMAN in verschillende fasen en contracten gebruiken?
- Hoe borgen we dat de juiste risico's/groepen van risico's als bijsturing worden gebruikt?
- Wat is nodig om succes te halen?

Verbeterpunten voor RISMAN en de toepassing van de methode

- Organiseren van tegenspraak, zodat minder kans bestaat op een tunnelvisie
- Verzamelen van database/risico-onderwerpen en delen
- Risman 3.0 is leren en werkwijzen bijstellen. Dit moet je expliciet organiseren?! Maar hoe creëer je het lerend vermogen in de organisatie en het risicobewustzijn prominenter op de agenda staat.
- Harmoniseren met ISO 310000
- Prioriteren en afwegen van risico's tegenover doelstelling alles beter willen doen; wanneer is het (diepgang, analyse, omvang, frequentie) voldoende en wanneer schiet het door naar teveel of te weinig?
- Koppelen aan Systems Engineering en Value Engineering om betere structuur te hebben en afwegen tegen doelen, maar: Pas op voor het verzanden in diepgang en hoeveelheid, blijf bij essentie en hoofddoelstellingen!! Ga niet door tot op de laagste niveaus. *Durf op essentie te sturen!*
- Meer richten op sturing; nu wordt er op basis van de informatie nog te weinig keuzes gemaakt en bijgestuurd. Durf echt de koers te wijzigen wanneer de risico informatie daar op wijst!
- Idee: vuistregels van RISMAN als basis voor juiste toepassing
- Samenhang en structuur van risico's inzichtelijk maken. Hierdoor komen verbanden beter in beeld en is het makkelijker om risico's naar hogere besluitvormingslijnen 'op te rollen'.
- Beter koppelen met raming en planning; juiste ordening en doorsnedes van risicolijsten voor koppeling met raming, planning, etc
- Ontwikkelen apps en goede tool (waarvoor?), maar dat zegt niets over de RISMAN methode zelf. RISNET kan software markt daarvoor uitdagen of ontwikkeling open-source software initiëren. Maar heeft niet als taak zelf software te ontwikkelen.

Algehele conclusie naar aanleiding van de enquête

De RISMAN methode als basis is bekend en goed. De verbetering zit met name in de toepassing ervan. Er bestaat behoefte aan meer handvatten hiervoor en aan een soort kwaliteitsduiding. De RISMAN methode zelf is geen garantie voor kwaliteit wel de wijze van toepassen ervan.

Onderwerpen/Vragen voor de workshop:

Toepassen RISMAN

- Wat is de top 10 van vuistregels voor de toepassing van RISMAN? Aangegeven is dat het succes van RISMAN valt of staat met de toepassing ervan (efficiënte sessies, toewijzen verantwoordelijkheden, structuring/helder overzicht van risico's en geen eindeloze lange lijsten). Inzichtelijk maken wat best practices zijn bij toepassing RISMAN. Hieraan tevens gekoppeld de kwaliteitsdiscussie (wat is een goede toepassing?)

Maatwerk binnen een organisatie

- Wat zijn de 'knoppen' waarmee de methode snel en effectief tot passend maatwerk kan worden gebracht binnen een organisatie? Op welke punten? Volgens de respondenten wordt de RISMAN methode op maat gemaakt voor/toegespitst op de organisatie. Men stelt eigen leidraden op. Inzichtelijk maken van de factoren die hierbij het meest van belang zijn

Methode versus mens versus organisatie; welk deel van het succes is te realiseren met (aanpassingen aan) de methode?

- De focus op de mens of de organisatie kan erg relevant zijn, maar past niet in de scope van het ontwikkelspoor RISMAN 3.0, en wordt in de andere sporen opgepakt
- Wanneer wordt gekozen voor een pragmatisch aanpak en wanneer voor maatwerk? Wat zijn criteria om tot een zwaardere inzet over te gaan?

Ordering en koppelingen

- Welke orderingsprincipes zijn wenselijk/handig bij risicoanalyses? Is dit onderdeel maatwerk? RISMAN-invalshoeken zijn nooit bedoeld als ordenend principe, maar worden wel vaak zo toegepast.
- Op welke wijze past hier een bruikbare koppeling met Systems Engineering/Value Engineering of andere structuren/projectmanagement-kaders, zonder dat deze koppeling leidt tot te grote administratie, procedures en afgeleid werk in plaats van tot efficiënte/effectieve sturingsinformatie?

Relatie opdrachtgever/opdrachtnemer

- Hoe kunnen Opdrachtgever en Opdrachtnemer beter verbonden worden in de werkwijze? En wat zijn dan de verschillen per contractvorm?

Verantwoorden versus sturen

- Hoe zorgen we dat de top-risico's écht worden gemanaged (op basis van sturingsinformatie) en het streven naar veelheid en volledigheid voorkomen wordt. Beter 30 dan 300 risico's! Hoe eenvoudiger hoe beter!
- Wat is de rol van rapportages? Is het sturingsinformatie of verantwoordingsinformatie? Hoe kunnen we het gebruik als beslissingsondersteunend instrument bevorderen?
- Wat gebeurt er met feedback informatie uit het risicomanagementproces en kwaliteitskenmerken? Snap ik niet
- Hoe kunnen we best practices en dat met elkaar delen in RISNET verband? Hoe kunnen we risico-informatie delen?