



Papernote 39

# Risicomanagement: Bouwen aan zekerheden

Ingrediënten voor succes

**Sdu** UITGEVERS

**PBLQ**  
HEC

# Risicomanagement: Bouwen aan zekerheden

*Ingrediënten voor succes*

# Risicomanagement: Bouwen aan zekerheden

*Ingrediënten voor succes*

RISICOMANAGEMENT: BOUWEN AAN ZEKERHEDEN  
INGREDIËNTEN VOOR SUCCES

AUTEURS/REDACTIE

Karel de Bakker  
Ruud Mollema  
Chris Wauters

Karel de Bakker  
Ruud Mollema  
Chris Wauters

© Sdu Uitgevers, juni 2012

ISBN 978 90 12 57661 1

ONTWERP OMSLAG EN BINNENWERK

Smidswater

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
T 070 - 378 98 80  
I [www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

**papernote nr. 39**

Sdu Uitgevers, 2012

## De volgende papernotes zijn verschenen:

1. *Informatisering: spel zonder grenzen* (1994) – PROF. DR. E.J.J.M. KIMMAN
2. *Het recht van overheidsinformatisering* (1995) – MR. V.A. DE POUS
3. *Lichtsporen en luchtspiegelingen* (1996) – DRS. S.B. LUITJENS (RED.)
4. *Voorbij 2000 ...* (1997) – DRS. S.B. LUITJENS, MW. H. KRIJGSMAN-HEERSINK EN MR. V.A. DE POUS
5. *Oups!* (1998) – DR. B. SCHEEPMAKER
6. *Digitaal Documentbeheer* (1998) – DR. J.J.M. UIJLENBROEK
7. *Op weg naar E-day; De euro in de overheidsinformatisering* (1998) – DRS. J.A. PERLEE EN DRS. M. RIJN
8. *E-commerce; Elektronisch zaken doen bij de overheid* (2000) – IR. P.P. VAN DER HIJDEN, DR. A. JONK, DRS. A. W. M. LASANCE EN DR. J.J.M. UIJLENBROEK
9. *Het Resultaat Geteld; Over verantwoording en informatievoorziening* (2000) – DR. R. VAN DAEL, DRS. W.J. VAN GELDER EN DR. A. JONK
10. *Overheid in het web; Naar een toegankelijke overheidssite* (2001) – DR. A.G. ARNOLD, DRS. L.C. SWENNEN, DRS. P.B. NEDERKOORN EN R.M. HERPEL
11. *De politieke partij in de netwerksamenleving* (2002) – DR. A. JONK EN G. VAN VELZEN (RED.)
12. *Informatiebeveiliging voor de overheid* (2002) – MW. B.J. GLASHOUWER RE RI CISA, DRS. M. DE GRAAF, IR. J.M. MEIJ, MW. DRS. P. METTAU EN IR. P. WIELAARD
13. *De I-functie verklaard* (2002) – DR. R. VAN DAEL EN DRS. I. HENNEMAN
14. *Aanbesteden van ICT projecten* (2003) – MR. J.C.H. VAN BERKEL, IR. A. BLOEMBERGEN, DR. A. JONK EN C. KOLK
15. *Van ontwijken naar uitwijken* (2003) – DR. M.E.M. SPRUIT, ING. G.A. VEN, DRS. W.B.M. VROUWENVELDER EN IR. P. WIELAARD
16. *Andere overheid, andere bedrijven, andere systemen* (2004) – IR. L.H.M. MATTHIJSSSEN, DR. R. VAN DAEL EN F. HEIJINK
17. *De moderne informatiehuishouding van de digitale overheid, het archief op het bureau* (2005) – DR. A.G. ARNOLD EN MW. B.J. GLASHOUWER RE RI CISA
18. *SONAR – Aansturen van complexe overheidsprojecten* (2005) – DRS. G.H.P. VAN DEN BERG EN S.A.J. MUNNEKE
19. *De uitvoeringsorganisaties in Europa; Niet langer een muurbloem* (2006) – DRS. E.J. MULDER
20. *Eitjes tikken; Bij het afscheid van Siep Eilander* (2006) – DRS. M.M. FREQUIN, DRS. S.B. LUITJENS EN DRS. L.J.E. SMITS
21. *Naar een goed gebruik van het burgerservicenummer (BSN)* (2007) – MW. DRS. P.R.B. HEEMSKERK, MR. DRS. T.F.M. HOOGHIEMSTRA, MR. J.N. VAN LUNTEREN, MW. DRS. P. METTAU EN DRS. D. SCHRAVENDEEL
22. *Voor alle zekerheid; Over adviezen, audits en contra-expertises: een gids voor ICT-opdrachtgevers in de publieke sector* (2007) – IR. A. BLOEMBERGEN, DRS. A. GLASS EN IR. C.L. WAUTERS EMEA
23. *Gedwongen nering; ICT dienstverlening in een gebonden klant-leverancier relatie* (2007) – DRS. M.F.M. BOM EN DR. IR. K. RIJNIESCE
24. *Elf Bommen en Granaten; Columns van Rob Meijer in de Automatiseringsgids* (2007) – DRS. R.A.M. MEIJER
25. *Opgeruimd staat netjes? Uitbesteden van ICT in de publieke sector* (2008) – IR. C.L. WAUTERS EMEA, DR. M.E.M. SPRUIT EN ING. M.R. VERMEULEN MCM
26. *Games in het openbaar bestuur; Wat zijn de spelregels?* (2008) – DRS. M. VAN DE VECHT MPIM
27. *Langs elkaar heen; Over geïntegreerde dienstverlening in het publieke domein* (2009) – DRS. G.H.P. VAN DEN BERG, MR. DRS. T.F.M. HOOGHIEMSTRA, DRS. O. KINKHORST, MR. J.N. VAN LUNTEREN, B. LUXEMBURG, DR. A. VAN VENROOY, MW. DRS. J. VOSSE MPIM
28. *Eerlijk bestek; Handleiding praktisch aanbesteden* (2009) – MR. J.C.H. VAN BERKEL, IR. P. WIELAARD
29. *Referentiearchitecturen: niet alleen voor architecten!* (2009) – DRS. R.A.M. MEIJER, MW. J.M. VAN ROOIJ MSCFS, MW. DRS. M. STAM MPIM
30. *Duurzaam bestuur(d); Bouwstenen voor duurzame bedrijfsvoering en groene ICT* (2009) – DRS. J.A.B. WALSHOTS MPIM, DRS. A.M. JANSEN, DRS. A. DE JAGER
31. *De informatiepositie van de patiënt* (2010) – MW. DRS. R.A.E. GERADS, MR. DRS. T.F.M. HOOGHIEMSTRA, DR. A.G. ARNOLD, MW. DRS. A.D. VAN DER HEIDE MCM
32. *Beter slim gejat dan slecht bedacht. Over de internationale uitwisseling van ICT best practices* (2010) – DRS. J. ROMME MPIM
33. *Web 2.0 & Social Media 'een routekaart'* (2011) – DRS. G.H.P. VAN DEN BERG, MW. DRS. S. NAGHIB-BUKMAN, DRS. M.A. DE ROOIJ MCM, DRS. C. VAN DER WERF
34. *Portfoliomanagement; Een hoofdtaak van de CIO* (2011) – DRS. A. BEETSMA, IR. H. VAN BEUSEKOM, DRS. A.M. BOS, U. GROEN MMC, DRS. R.A.M. MEIJER, IR. P. VAN ROTTERDAM, MW. IR. F.F. WESTBROEK, DRS. C. VAN DER WERF
35. *Loonaangifteketen. De aorta van BV Nederland* (2011) – M.D. VAN DIJK, M.G.M. DRIESSEN RA, C.H.A.M. EWALDS RA RC, DRS. D. MEIJER, DRS. M. DE ROOS EMIA RO, E.J.M. RUITERMAN, DRS. W.N. SONNEVELD EMIA RO, IR. C.L. WAUTERS EMEA RE
36. *De CIO kan het niet alleen* (2011) – DRS. C. VAN DER WERF EN DR. J.M. VAN VEEN
37. *Businesscases: het kompas van de bestuurder* (2012) – DRS. R.A.M. MEIJER, DRS. W.N. SONNEVELD EMIA RO, DRS. N. VAN BAARSEN RE RI
38. *Europa: wat doe je ermee? EU-professionalisering voor overheden* (2012) – MR. M. BAPTIST-FRUIJN, DRS. E.J. MULDER, DRS. P. VAN WERSCH

## De volgende notebooks zijn verschenen:

1. *Overheidsinformatisering: het taaie ongerief* (1999) – PROF.IR. P.A. TAS  
EN DRS. S.B. LUITJENS
2. *Designing electronic document infrastructures* (1997) – DR. J.J.M. UIJLENBROEK
3. *Beheerst beheren; beheer van ICT voorzieningen uit managementoptiek* (2000) –  
IR. H.A. SPANJERSBERG EN MR.DR.IR. TH.J.G. THIADENS
4. *'mijnoverheid.nl'; publieke dienstverlening in de toekomst* (2005) – MW.DRS. P. METTAU

## Overige publicaties

1. *Zakboekje preventie cybercrime* (2008) – MW. B.J. GLASHOUWER RE RI CISA EN  
DR. M.E.M. SPRUIT
2. *Exploring Identity Management and Trust* (2008) – DRS. N. DUCASTEL,  
MW. DRS. P.R.B. HEEMSKERK, MR. M.W.I. HILLENAAR, MR. DRS. T.F.M.  
HOOGHIEMSTRA, MW. DRS. B.M. VAN RIJT, DRS. D. SCHRAVENDEEL,  
DRS. L.J.E. SMITS, DR. J.M. VAN VEEN
3. *20 jaar HEC 1988–2008* (2008) – MW. DRS. B.M. VAN RIJT-VALKENBURG
4. *The Devil is in the Detail* (2009) – MW. MS C.L. LANGEJANS MA
5. *Op de golven van Europa* (2010) – DRS. L.J.E. SMITS, MR. DRS. T.F.M. HOOGHIEMSTRA,  
DRS. E.J. MULDER, MW. DRS. M. VAN BEURDEN, MR. A.W.H. DOCTERS VAN LEEUWEN  
EN MR. L.J. BRINKHORST
6. *Leren van de Buren* (2010) – DRS. L.J.E. SMITS, MR. J.N. VAN LUNTEREN,  
DRS. J.E. VAN VEENEN, IR. M.R. VERMEULEN MCM, DRS. J. ROMME MPIM,  
DRS. M.A. DE ROOIJ MCM, DRS. E. LINKE, DRS. A.M. DE KAMPER
7. *10 jaar HEC Traineeprogramma, “verbinder word je niet zomaar”* (2010) –  
DR. A.G. ARNOLD EN MW. D. SYTSEMA
8. *Eyes only – Over de ragfijne balans van de duivelsdriehoek: het evenwicht tussen  
functionaliteit, veiligheid en geld* (2011) – N. LAAGLAND, DRS. J.P. OTTER,  
IR. P. WIELAARD
9. *Lissabon in Den Haag - De gevolgen van het Verdrag van Lissabon voor politiek en  
bestuur in Den Haag* (2011) - DRS. E.J. MULDER, MW. L. ABRAHAMSE MA EN  
MW. DRS. I. DE BOER
10. *TRENDS – Het Haagse leger? 14 experts over de toekomst van de publieke sector*  
(2012) REDACTIE MR.DRS T.F.M. HOOGHIEMSTRA, MW. L. WIJNANTS,  
MW. DRS. B.M. VALKENBURG

# Inhoudsopgave

## Voorwoord 9

### Hoofdstuk 1

## Omgaan met risico en onzekerheid: ons speleveld 11

- 1.1 Inleiding 11
- 1.2 Individueel en gezamenlijk 11
- 1.3 De bestaande methode van omgaan met risico en onzekerheid 13
- 1.4 Het instrumentele effect van risicomanagement 14
- 1.5 Het communicatieve effect van risicomanagement 14
- 1.6 Communicatie centraal 15

### Hoofdstuk 2

## Bouwen aan zekerheden 17

- 2.1 Verandering en succes 17
- 2.2 De werkelijkheid onder ogen zien 18

### Hoofdstuk 3

## Handelen en succes krijgen 25

- 3.1 Handelingsperspectief van de opdrachtgever 25
- 3.2 Succes van het programma 30

### Hoofdstuk 4

## Casussen; bouwen aan zekerheden in de praktijk 33

- 4.1 Risicomanagement binnen het programma realisatie Pensioenregister 33
- 4.2 Risicomanagement binnen het programma Landelijk Register Kinderopvang 37

## Voorwoord

Bij het leven horen risico's. Dat is maar goed ook, want zonder risico's zou het leven niet erg interessant zijn. Alles wat gebeurt is dan volledig voorspelbaar. Je zou nooit verrast worden, hoeven te anticiperen op iets wat zou kunnen gebeuren, moeten ingrijpen of maatregelen moeten treffen om iets te voorkomen of iets juist wel te laten gebeuren. Voor veel mensen een weinig avontuurlijk en uitdagend perspectief. Daarom zoeken we privé en in ons werk graag de uitdaging op. Dit om ons leven leuk en spannend te houden.

Toch vinden veel opdrachtgevers en managers van programma's en projecten in de publieke sector het wel prettig als er niet te veel risico's zijn. En als ze er zijn, dan moeten ze worden 'gemanaged'. Veel best practices voor programma- en projectmanagement of reviewmethoden zoals de Gateway Review methodiek, die HEC in Nederland introduceerde, besteden daarom veel aandacht aan adequaat risicomanagement.

Karel de Bakker promoveerde recent op dit onderwerp en Ruud Mollema en Chris Wauters dragen bij aan deze papernote op basis van de vele projecten die ze in onze adviespraktijk zagen. Samen presenteren deze auteurs een verfrissende kijk op risicomanagement. Ze belichten niet de in veel best practices beschreven instrumentele zijde van ervan, maar delen hun inzichten op de meer communicatieve aspecten van risicomanagement. Effectief risicomanagement is namelijk mensenwerk. En dat maakt het toch weer uitdagend.

<i>Hoofdstuk 5</i>	
<b>Conclusies en consequenties</b>	<b>41</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>45</b>
<b>Literatuur</b>	<b>48</b>

## Omgaan met risico en onzekerheid: ons speelveld

### 1.1 Inleiding

Het omgaan met risico en onzekerheid is vanzelfsprekend en van elke dag. We leren al vroeg om te gaan met de mogelijkheid dat dingen anders lopen dan we verwachten en prettig vinden. We gaan ruim op tijd van huis, omdat we niet precies weten hoe laat bus 35 zal vertrekken en we niet precies weten hoe lang het duurt voordat we bij de halte zijn. Een marge van enkele minuten kan net het verschil maken. We nemen op een zonnige dag toch een regenjas of paraplu mee, omdat de mogelijkheid bestaat dat het gaat regenen. We nemen daarom een voorzorgsmaatregel, zodat we niet nat worden, mocht het onverhoopt toch gaan regenen.

Het opvallende aan deze voorbeelden is dat we de echte kans dat de bus te vroeg of te laat is niet uitrekenen. Dit zouden we wel kunnen op basis van onze eerdere ervaringen met buslijn 35. Evenmin berekenen we de kans op regen, ook al is dit op zichzelf redelijk goed te doen met de informatie van bijvoorbeeld het KNMI. Nee, in plaats daarvan maken we een inschatting, nemen we een besluit, en handelen vervolgens in de geest van dit besluit. We maken daarbij wel degelijk gebruik van onze opgebouwde kennis en opgedane ervaringen, en ook van die van anderen. Meestal gebeurt dat alleen tamelijk onbewust en op grond van impliciete afwegingen.

### 1.2 Individueel en gezamenlijk

Binnen een organisatie werkt dit in grote lijnen op dezelfde manier. Slechts op één belangrijk aspect wijkt het omgaan met risico en onzekerheid sterk daarvan af. Een organisatie bestaat namelijk uit meerdere mensen die communiceren, samenwerken, en die daarmee elkaar beïnvloeden. Allemaal brengen zij hun eigen kennis en

Ik wens u veel leesplezier met deze papernote. Wel moet ik u daarbij waarschuwen. Aan het lezen van dit boekje is namelijk één groot risico verbonden. En dat is dat programma's en projecten in uw organisatie nog beter gaan lopen. Maar wellicht is dat een risico wat u graag bereid bent te nemen.

drs. L.J.E. Smits  
Directeur PBLQ

ervaring mee, maar ook is het zo dat medewerkers hun eigen blik op onzekerheden en op de interpretatie van risico hebben. Besluitvorming en handelen worden dan ook beïnvloed door deze interactie tussen mensen. Weliswaar kan de kennis en ervaring door de groep of organisatie worden gebruikt bij het omgaan en beheersen van risico en onzekerheid. Maar, het goed en gecoördineerd handelen op dit gebied is geen vanzelfsprekendheid. Wat voor de ene functionaris een angstaanjagend risico is, wordt door de ander gebagatelliseerd als zijnde een futilliteit.

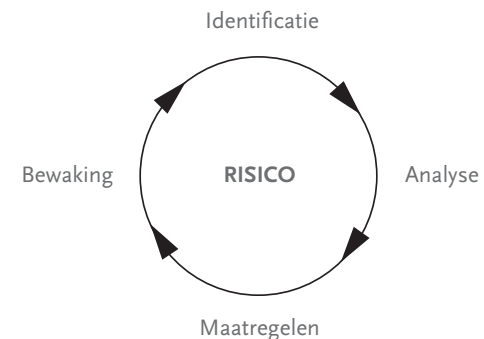
Een manager van een ICT-project meldt in zijn voortgangsrapportage dat de performance van de website die gebruikt wordt bij de ontwikkeling steeds vaker te wensen overlaat en daarmee een ernstig probleem kan gaan worden. Hij verwacht dat de ICT-afdeling als leverancier in actie komt en maatregelen treft. De manager van de ICT-afdeling die zitting heeft in de stuurgroep heeft wel heel wat erger meegemaakt in zijn carrière en ziet geen directe aanleiding om in actie te komen. Zelfs toen de website bij intensief gebruik niet meer reageerde, ontbrak bij de ICT-afdeling gevoel voor urgentie.

De bereidheid tot handelen is per persoon verschillend. Het adequaat omgaan met risico en onzekerheid in een organisatie vraagt dan ook om een proces van continue afstemming door middel van communicatie. Deze papernote gaat over het bereiken van succes in projecten en programma's en meer in het bijzonder over de mogelijkheden voor de bij programma's betrokken personen om zekerheden te realiseren. Zekerheden vormen de basis voor succes, en zekerheden worden op verschillende momenten, in verschillende processen, gevormd. Het risicomanagement proces is één van die processen waar zekerheden worden gevormd. Deze papernote laat zien op welke manier de communicatie tussen betrokkenen gedurende de uitvoering van het risicomanagement proces een bijdrage levert aan de creatie van zekerheden.

### 1.3 De bestaande methode van omgaan met risico en onzekerheid

Voor het omgaan met risico en onzekerheid maken organisaties in de regel gebruik van een methode van risicomanagement die is gebaseerd op het uitgangspunt dat op basis van de verzamelde informatie de best mogelijke beslissing genomen wordt. De stappen in deze methode bestaan dan uit: (1) het identificeren van risico's, (2) het analyseren van risico's, (3) het nemen van maatregelen en (4) het bewaken en beheersen.

Risicomanagement wordt dan ook primair benaderd als een analytisch instrument, waarbij wordt uitgegaan van een standaardproces. Het gedrag van leidinggevenden en medewerkers speelt in deze gedachtegang nauwelijks een rol van betekenis. Met name bij het gebruik van methoden van projectbeheersing is dit het geval, waarin risicotabellen met rekenkundige scores een belangrijke rol spelen. De tabellen worden gemaakt, kans en impact worden bepaald en het risico wordt vervolgens mathematisch bepaald.



Figuur 1: Basismethode van risicomanagement

Stilzwijgend gaat men er in deze instrumentele aanpak van uit dat de deelnemers in het proces – de gebruikers van de tabel – allen beschikken over dezelfde informatie, daarom tot dezelfde conclusies moeten komen en dezelfde (tevens de beste) besluiten zullen nemen. Daarna is het voor alle deelnemers zonder twijfel duidelijk



welke handeling of actie moet worden uitgevoerd. Voor meningen, beelden en verwachtingen van individuele deelnemers is in deze benadering geen plaats.

‘Programma’s worden door programmamanagers vaak te instrumenteel gemanaged en het programma is veelal niet echt doorleefd’

COR FRANKE, PROGRAMMAMANAGER PENSIOENREGISTER

Communicatie over beelden en verwachtingen is niet nodig, en onderlinge afstemming om te komen tot handelen is overbodig. We leven zogezegd in de perfecte wereld, waarin iedereen maximaal geïnformeerd is en hetzelfde doel nastreeft.

#### **1.4 Het instrumentele effect van risicomanagement**

De positieve effecten die worden toegedicht aan het gebruik van de hiervoor beschreven instrumentele methode blijken in de praktijk beperkt van omvang te zijn. In de praktijk is er namelijk niet altijd overeenstemming tussen de deelnemers over de aard en de vorm van de risico’s. Deelnemers zijn niet altijd volledig geïnformeerd, en nemen niet in alle gevallen het best denkbare besluit. Deelnemers kunnen verschillende belangen hebben en verschillende doelen nastreven. Ook dat leidt ertoe dat de besluitvorming niet optimaal is. Kortom, het inzetten van risicomanagement als instrument voor het beheersen van risico’s is nauwelijks effectief en draagt beperkt bij aan succes. Hoewel risicobeheersing al tientallen jaren deel uitmaakt van elke projectbeheersingsmethode, blijkt uit onderzoek dat de instrumentele effecten op uitkomsten zelden aantoonbaar zijn. In de praktijk blijkt dat het een groot probleem is om in stuurgroepen en sponsorboards risicomanagement als verantwoordelijkheid beleefd te krijgen.

#### **1.5 Het communicatieve effect van risicomanagement**

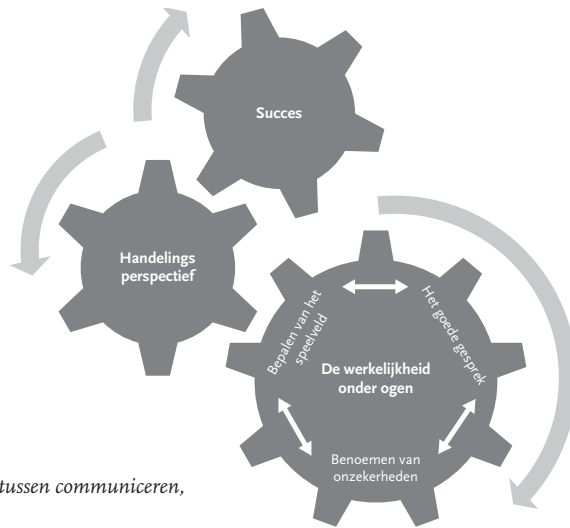
Sommige risicomanagement activiteiten – zoals bijvoorbeeld het identificeren van risico’s – vinden in de regel plaats in groeps-

verband. Identificatie van risico’s gebeurt bijvoorbeeld in een brainstormsessie, een bijeenkomst waarin een groep betrokkenen gezamenlijk komt tot een lijst van risico’s. De uitkomsten van dit soort groepsbijeenkomsten zijn van belang omdat zij gebruikt worden in jaarplannen, programma- en projectplannen en verantwoordingen. Daarmee vormen zij de basis voor het handelen van betrokkenen in projecten en programma’s. Het is juist die communicatie tussen betrokkenen gedurende de uitvoering van de risicomanagement activiteiten die zorgt voor het creëren van zekerheden, waarmee de basis wordt gelegd voor het succes van project of programma. Wij vinden dan ook dat communicatie hét centrale thema moet zijn wanneer we de bijdrage van risicomanagement aan het succesvol doorvoeren van veranderingen willen bespreken.

#### **1.6 Communicatie centraal**

Communicatie is het centrale thema van deze papernote. Bij het bouwen aan zekerheden gaat het om het creëren van een door mensen gezamenlijk gedefinieerde omgeving, waarbinnen vervolgens de communicatie en daarna het handelen plaatsvindt. Die omgeving wordt in deze publicatie omschreven als ‘het speelveld’, de communicatie wordt omschreven als ‘het goede gesprek’. Het goede gesprek is het juiste en ware gesprek tussen de juiste mensen. Daarbij gaat het niet alleen om communicatie over de feiten, maar ook om communicatie over drijfveren, gevoelens en relaties. Die communicatie tussen mensen, bijvoorbeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, tussen projectleider en stuurgroep, tussen projectmedewerkers onderling, wordt gevoerd op verschillende momenten, en op verschillende locaties in de omgeving. Bouwen aan zekerheden vindt continue plaats tijdens de uitvoering van het project, bijvoorbeeld tijdens het risicomanagement proces, maar bijvoorbeeld ook tijdens het uitvoeren van een audit, een review of een Gateway Review.





Figuur 2: De samenhang tussen communiceren, handelen en succes

Een nauwkeurig bepaald speelveld en helder benoemde onzekerheden geven de opdrachtgever het handelingsperspectief waarbinnen hij of zij keuzes kan maken om het succes dichterbij te halen. Door dit regelmatig te herhalen, wordt succes geen toeval maar een voorspelbare uitkomst die wordt gerealiseerd door een opdrachtnemer die wordt begrepen en gesteund door zijn opdrachtgever en de overige betrokkenen.

## 2.2 De werkelijkheid onder ogen zien

De werkelijkheid onder ogen zien is het inzichtelijk maken waar het programma staat ten opzichte van de verwachtingen van de opdrachtgever en haar omgeving. Waar het programma ook staat, het is van belang telkens opnieuw het speelveld te bepalen, want dit verandert mee doordat het programma zich voortbeweegt, door de tijd en door voortschrijdend inzicht. Wanneer deze positionering heeft plaatsgevonden, kunnen vervolgens de onzekerheden die in de komende periode aan het programma en haar richting zijn verbonden, goed worden benoemd.

‘Als programmamanager moet je ook kwetsbaar durven zijn. Je moet kritiek op de inhoud niet als kritiek op jezelf beschouwen’

COR FRANKE, PROGRAMMAMANAGER PENSIOENREGISTER

### 2.2.1 Het goede gesprek

Het goede gesprek is het gesprek tussen verschillende personen die betrokken zijn bij de verandering. In het gesprek komen ze, elk vanuit het door hen gedefinieerde speelveld, tot een gezamenlijk handelingsperspectief. Communiceren over de situatie zoals die is en zich ontwikkelt leidt tot handelen, en naarmate de betrokkenen beter in staat zijn om het speelveld in gezamenlijke termen te definiëren, zal hun handelen effectiever zijn.

Het goede gesprek staat naast ‘het welwillende gesprek’, maar het is zeker niet hetzelfde. Welwillende gesprekken worden veel en vaak gevoerd in organisaties. Ze leiden in de regel niet tot actie, in het bijzonder niet tot effectieve actie. Dat komt omdat welwillende gesprekken altijd in tijd gelimiteerd zijn, waardoor de echte – vaak moeilijke – onderwerpen vermeden worden.

Een hogeschool wilde in twee jaar een nieuw studentensysteem invoeren, waarvan vanaf het begin de scope nauwkeurig was vastgelegd. Het sluipenderwijs aanpassen en aantasten van de scope werd als belangrijkste risico gezien. Na twee jaar konden enkele faculteiten nog niet mee omdat hun processen grondig herzien moesten worden. De opdrachtgever gaf onder voorwaarden ruimte en tijd voor deze aanpassing, waardoor de volledigheid van de implementatie mogelijk werd, maar de doorlooptijd en daarmee de bemensing van het project onzekerheden veroorzaakten waarop scherp moest worden gestuurd.

Het goede gesprek moet op tijd worden gestart, dat wil zeggen ruim voordat risico's manifest zijn geworden. Het goede gesprek is pas klaar als alles besproken is, en wanneer dat is, wordt bepaald door de gesprekspartners. Hoewel de gesprekspartners tijdsdruk kunnen ervaren, bepaalt de tijdsdruk niet het einde van het gesprek. In het goede gesprek komt het speelveld aan de orde, maar ook de spelers. En verder komen in het goede gesprek de echte onderwerpen aan de

orde, bijvoorbeeld de risico's en onzekerheden die het veranderings-traject beïnvloeden.

Het goede gesprek kan iemand niet zomaar voeren. Als iemand is opgevoed in het voeren van welwillende gesprekken, dan kan hij niet zomaar het goede gesprek voeren. Het voeren van het goede gesprek kan echter geleerd worden, waarbij luisteren en het wisselen van beelden en gevoelens van groot belang zijn. En luisteren doe je niet alleen met je oren, maar ook met je andere zintuigen.

Audits, reviews en Gateway Reviews zijn instrumenten die in de publieke sector naast het reguliere risicomanagement gebruikt worden bij de beheersing van risico's en onzekerheden in veranderingstrajecten. Een of meerdere van deze instrumenten kunnen onderdeel uitmaken van het goede gesprek. De drie instrumenten zijn verbonden aan verschillende tijdsdimensies: verleden, heden en toekomst. Een (retrospectieve) audit richt zich op het verleden; wat is er gebeurd in relatie tot hetgeen je van plan was? Een traditionele review richt zich met name op het heden; waar staat het project op dit moment, in relatie tot wat gepland was? Een Gateway Review tenslotte kijkt ook expliciet naar de volgende stap: waar gaat het project naartoe en wat zullen opdrachtgever en het team onderweg tegenkomen?

Op basis van de informatie uit een of meer van deze gesprekken volgt een herpositionering, een herdefinitie van het speelveld en een hernieuwde definitie van de onzekerheden. Kernbegrippen hierbij zijn: openheid, interactie, afstemming en reflectie. Dat leidt tot effectief handelen, en draagt daarmee bij aan succes.

Ook het reguliere risicomanagement proces biedt mogelijkheden voor het goede gesprek. Echter, de strikt instrumentele benadering van risicomanagement die in de regel in de praktijk wordt gehanteerd, beperkt de mogelijkheden voor het goede gesprek aanzienlijk. Daarmee wordt ook de effectiviteit van risicomanagement vermin-

derd. Risicomanagement is effectiever indien er onder meer ruimte wordt gemaakt voor het goede gesprek. Dat gesprek kan plaatsvinden bijvoorbeeld tijdens de identificatie van risico's, tijdens het analyseren van risico's en tijdens het uitvoeren en bewaken van de maatregelen.

### 2.2.2 Het speelveld bepalen

Op het speelveld van verandering gebeurt veel. Net als bij een sportwedstrijd, waarbij elke speler met zijn eigen doelstellingen en denkbeelden het veld op gaat, definieert iedere individuele betrokkene zijn of haar eigen speelveld in termen van percepties, verwachtingen en relaties. Deze definities van betrokkenen kunnen onderling zo ver uiteenlopen, dat zonder adequate maatregelen succes nagenoeg uitgesloten is. Een team heeft daarom een aanvoerder en een coach en het spel wordt gespeeld binnen de grenzen van de spelregels en de scheidsrechter die daarop toeziet.

De programmamanager voerde het goede gesprek toen hij met de leverancier in een aantal conference calls probeerde om door te dringen tot de kern van het probleem, en voor dat probleem samen met zijn leverancier een goede oplossing zocht. 'Hard op de inhoud, maar niet hard op de persoon' was daarbij zijn uitgangspunt.

Op het speelveld van verandering gelden er ook spelregels, maar die zijn niet zo universeel en meetbaar als in de sport. De spelregels van een projectmanagement methode als bijvoorbeeld Prince2 zijn goed, maar ze zijn te generiek om elk veranderingsproject te doen slagen. Evenmin zijn de principes van Managing Successful Programmes (MSP) om te vormen tot een kookboek voor succesvolle programma's. Binnen MSP vormen het beheren van verwachtingen en relaties kerntaken voor de programmamanager. Immers, door het goed en vooral tijdig afstemmen van de verwachtingen van belanghebbenden wordt de rust in en om een programma bewaard. Dit voorkomt

energieverlies en het draagt bij aan een betrouwbare reputatie van een programma, en daarmee ook aan de reputatie van de opdrachtgever.

Het is veel moeilijker om te gaan met percepties van betrokkenen (stakeholders), collega's, management, en binnen de overheid met die van politici. In het zogenaamde B-O-B-model wordt achtereenvolgens onderscheid gemaakt in Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Het belangrijkste onderscheid is gelegen in de objecten van de drie: beeldvorming gaat over de (uitgangs)situatie; oordeelsvorming over de richting die moet worden ingeslagen of de keuzes die moeten worden gemaakt. Besluitvorming tenslotte richt zich op de te nemen actie. Teruggaan in deze reeks wordt meestal geblokkeerd doordat denkbeelden of percepties zich in de geest van de betrokkenen hebben vastgezet.

Bij een uitvoeringsorganisatie was de vraag al beantwoord of het oude financiële systeem moest worden vervangen door een nieuw systeem of een door een complex geïntegreerd ERP-systeem. Vanuit het departement werd het oordeel verspreid dat de keuze slechts SAP of Oracle kon zijn. Beide zijn complexe geïntegreerde systemen. CODA, een doeltreffend financieel systeem, kwam daardoor als mogelijke oplossing in het geheel niet meer aan de orde.

Het probleem met percepties en denkbeelden is dat ze niet bespreekbaar zijn in een werkgroep, omdat ze meestal impliciet blijven. Wel kunnen ze vanuit gelijkheid gedeeld en op elkaar afgestemd worden. Om met een groep af te stappen van ingenomen oordelen en terug te gaan naar het uitwisselen van denkbeelden, is een grote stap. Daarom is het goed te beginnen met beeldvorming en het delen van percepties, in plaats van ze in een later stadium proberen te corrigeren.

Het is een geluk dat de turbulentie van deze tijd de context van elk programma doorlopend verandert en dat er steeds nieuwe mogelijkheden ontstaan om het speelveld opnieuw te definiëren. Besluiten kunnen daardoor zelden worden teruggedraaid, maar de uitwerking daarvan wel, of althans worden aangepast. Aanpassing levert nieuw handelingsperspectief op, waarover straks meer. Eerst moet er bezien worden welke rol risico en onzekerheid spelen binnen het proces van het onder ogen zien van de werkelijkheid.

### 2.2.3 Het benoemen van risico's en onzekerheden

Met het benoemen van risico's en onzekerheden is iets bijzonders aan de hand. Het is namelijk het benoemen van gebeurtenissen of situaties die zich (nog) niet in de reële wereld hebben voorgedaan. Het zijn met andere woorden uitingen van gedachten van individuen die nog geen werkelijkheid zijn geworden, en misschien ook wel nooit werkelijkheid zullen worden. Een gesprek over risico's en onzekerheden is dus een gesprek over beelden en verwachtingen die personen omtrent de toekomst hebben. Hun eigen beelden, opgebouwd vanuit hun eigen ervaringen, zijn daarin dominant.

Juist omdat risico's en onzekerheden betrekking hebben op beelden en verwachtingen die zijn gebaseerd op ervaringen en emoties van individuen, en ze dus niet direct gerelateerd kunnen worden aan de dagelijkse werkelijkheid (het 'hier-en-nu'), is het zorgvuldig benoemen hiervan van groot belang. Het kost tijd en inspanning van allen om ervoor te zorgen dat er een eensluidend beeld bij alle betrokkenen ontstaat over het risico of de onzekerheid. Naast intensieve communicatie is daarbij ook de uiteindelijke vastlegging van het risico of de onzekerheid van belang. De uitkomst van het identificatieproces moet dan ook zeer precies worden vastgelegd in een document, bijvoorbeeld het risicoregister, om er voor te zorgen dat de essentie van het geformuleerde risico niet verloren gaat.

Omdat het creëren van een eensluidend beeld bij betrokkenen van groot belang is als voorwaarde voor effectief handelen, heeft het de

voorkeur om risico-identificatie uit te voeren met behulp van meetings, brainstormsessies, Delphi sessies of andere vormen waarin interactie en gestructureerde communicatie door alle betrokkenen plaatsvindt. Het gebruik van vragenlijsten en checklists levert in de regel niet het gewenste resultaat, omdat daarbij in onvoldoende mate ruimte wordt geboden voor het creëren van een eensluidend beeld bij betrokkenen.

## Hoofdstuk 3

# Handelen en succes krijgen

### 3.1 *Handelingsperspectief van de opdrachtgever*

Het handelingsperspectief ontstaat in de interactie tussen het speelveld, het goede gesprek en het proces van het benoemen van risico's en onzekerheden. Het handelingsperspectief vormt het dashboard voor de opdrachtgever. Het dashboard bevat de knoppen waaraan de opdrachtgever kan draaien om de kans op de gewenste uitkomsten van het programma te vergroten. Er wordt hierbij vaak gesproken over een rijdende trein of een varende tanker, waarvan de koers moeilijk veranderd kan worden. Dit soort redeneringen is onjuist, want de opdrachtgever van een programma staat een aantal effectieve stuurmiddelen ter beschikking die bijsturing zeker mogelijk maken.

In het programma Landelijk Register Kinderopvang ontstond de complexiteit doordat de bouw van een complex register voor kinderopvang-bedrijven en de invoering van de wet bij gemeenten elkaar negatief beïnvloedden. Door de invoering te beginnen met een eenvoudig register dat centraal werd bijgehouden en de bouw van het complexe definitieve register los te koppelen van het eenvoudige register, kon op beide sporen gerichte energie worden gezet. Beide sporen hebben tot succes geleid en het definitieve register heeft de plaats van de tijdelijke voorziening ingenomen.

#### 3.1.1 Reikwijdte

De eerste set knoppen heeft betrekking op de reikwijdte van het programma, ook vaak aangeduid met de 'scope'. De inhoudelijke doelstellingen die behaald moeten worden, vormen een belangrijk deel van de reikwijdte. Aan deze doelstellingen kan binnen over-

heidsprogramma's vaak weinig veranderd worden, omdat deze meestal in wetten en Algemene Maatregelen van Bestuur (AMvB) zijn verankerd. Twee andere aspecten die behoren tot de reikwijdte kunnen echter door de opdrachtgever wel degelijk beïnvloed worden. Het eerste aspect is de complexiteit van het probleem dat opgelost moet worden, of dat van de wet die moet worden ingevoerd. Hoewel het probleem of de wet niet veranderd kunnen worden, kan de opdrachtgever de complexiteit binnen een programma beheersbaar maken door het op te lossen probleem op te delen in kleinere deelproblemen. Deze kunnen in het programma vervolgens naast elkaar of opeenvolgend aan elkaar worden aangepakt en opgelost.

### 3.1.2 Impact

Het aspect impact ligt qua karakter dicht tegen complexiteit aan. Impact is verbonden aan de verandering die het beoogde resultaat is van het programma, en kan zich richten op organisaties of groepen van burgers die geraakt worden door de verandering, bijvoorbeeld een wetswijziging. Bij de doelgroepen of vertegenwoordigende koepels kan impact leiden tot verzet, wat een negatieve weerslag kan hebben op het programma. De impact zelf kan niet veranderd worden, wel de wijze waarop de impact gaat inslaan of treffen. De opdrachtgever van het programma kan besluiten de impact snel en in één keer te laten plaatsvinden, of de verandering juist gedoseerd en in stappen door te voeren. Waar in de casus Kinderopvang de impact initieel zowel bij gemeenten als bij de kinderopvanginstellingen zou aankomen, is door de gekozen aanpak deze eerst bij de kinderopvanginstellingen aangekomen en pas in tweede instantie bij de gemeenten.

### 3.1.3 Doorlooptijd

Doorlooptijd is een belangrijke variabele waarmee op een programma kan worden gestuurd. De regel dat projecten die langer dan een jaar duren risicovol zijn, wordt steeds meer aanvaard. Binnen programma's, waarin (vele) projecten gelijktijdig en/of opvolgend worden uitgevoerd, kan de opdrachtgever de doorlooptijden

veranderen door projecten te knippen en door prioriteiten binnen het projectportfolio te verleggen. Hiermee kunnen tussenresultaten vaak eerder worden bereikt en deelsuccessen worden gevierd, wat de reputatie van een programma ten goede komt. Ook biedt het opdelen in de tijd de programmamanager soms de kans om nieuwe oplossingen in te zetten, die bij de start van het programma nog niet beschikbaar waren. Dit is vooral belangrijk wanneer in het begin van het programma er nog een aantal onzekerheden zijn. Het kan dan helpen om technologische en andere moeilijk omkeerbare keuzen zo lang als mogelijk uit te stellen.

### 3.1.4 Beslissers

Het aspect beslissers slaat op het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap van het programma en daarmee op de aansturing zelf. Bij programma's binnen de overheid, bijvoorbeeld die betrekking hebben op keteninformatisering, kan zeker in het begin onduidelijkheid bestaan over de aansturing. Een meervoudig opdrachtgeverschap, vormgegeven in een stuurgroep, komt regelmatig voor. Wanneer dit voor de aansturing van het programma tot problemen leidt, kan in dit geval de eigenaar overwegen één opdrachtgever te mandateren, en de andere opdrachtgevers op te nemen in een opdrachtgeversoverleg of sponsorboard. Omgekeerd kan het ook zo zijn dat het niet bij het opdrachtgeverschap betrekken van een organisatie die cruciaal is om resultaat te bereiken, tot gebrek aan voortgang kan leiden. Het alsnog op de juiste manier betrekken van deze organisatie kan tot aanzienlijke verbetering in de aansturing leiden.

### 3.1.5 Beïnvloeders

De rol die beïnvloeders spelen bij de uitvoering van programma's – en zeker in het publieke domein – is lange tijd onderbelicht geweest. Met de komst van nieuwe methoden als Managing Successful Programs (MSP) is het actief beheren van 'stakeholders' (betrokkenen) in de schijnwerpers gezet. Hoe groter de verandering die op komst is, hoe belangrijker het is om de stakeholders goed te informeren over redenen en achterliggende bedoeling ervan. Hierdoor

neemt de kans dat stakeholders door onjuiste beelden of verwachtingen gaan tegenwerken, sterk af. Elke groep van stakeholders vraagt om een eigen benadering en communicatiestrategie.

### 3.1.6 Geld

‘Niet te veel, maar ook niet te weinig’. Het niet of niet op tijd kunnen beschikken over de benodigde budgetten wordt voor een programma al snel dramatisch. Echter: van het pompen van geld in een slecht lopend programma zijn weinig succesverhalen bekend. Een treffende uitspraak in dit kader is: ‘Throwing good money after bad’. Dat betekent zoveel als: meer geld heeft geen effect, als niet ook de andere aspecten als bijvoorbeeld organisatie, sturing en doelstellingen op orde zijn, of wanneer het extra budget niet gepaard gaat met aanvullende maatregelen.

### 3.1.7 Politieke invloed

Het laatste aspect dat we willen noemen, is politieke invloed op programma's. Dit hoort ver af te staan van uitvoerende programma's maar er zijn twee belangrijke redenen waarom dat niet zo hoeft te zijn. De eerste is dat een wetgevingstraject zo onder tijdsdruk staat, dat het programma gelijk op loopt met de behandeling van de wet in de Staten-Generaal. Een andere reden is dat in sommige gevallen een programma gaandeweg een zo slechte reputatie krijgt dat de politiek actief mee wil sturen. In het laatste geval zijn zeer ingrijpende maatregelen nodig, zowel in het programma als in de aansturing, om het vertrouwen te herwinnen. Het eerste geval vraagt om een ander soort ingreep, namelijk het aanstellen van een wetscoördinator in het programma. Deze functionaris heeft naast de programmamanager de taak om het wetstraject vanuit het programma zo effectief mogelijk te beïnvloeden en daarnaast de wijzigingen die door de wetsbehandeling ontstaan, zo ordentelijk mogelijk naar het programma te brengen.

Het programma Inburgering had tot doel het inburgeringstraject voor oud- en nieuwkomers te implementeren. Hiervoor moesten complexe informatiesystemen en processen worden gemaakt door de IB-Groep, gemeenten en ROC's gezamenlijk. De tijdsdruk voor invoering was zo hoog dat tijdens de bouw de wetbehandeling in de Eerste Kamer nog liep en de Tweede Kamer een aantal gemaakte afspraken nog wilde monitoren. Dit alles leidde tot veelvuldige wijzigingen in systemen en processen. Met enige vertraging is het Inburgeringstraject ingevoerd, maar wel tegen fors hogere kosten en met veel druk bij de uitvoering (IB-Groep) en politiek (minister van Vreemdelingenzaken).

### 3.1.8 Handelende opdrachtgever

Het goede gesprek tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer kan zowel leiden tot nieuwe risico's als tot een veranderd speelveld. In beide gevallen is dit aanleiding voor de opdrachtgever om maatregelen te treffen. Een veranderd speelveld vraagt om maatregelen die het programma en haar management opnieuw positioneren. Nieuwe risico's en afhankelijkheden vereisen maatregelen die door de programmamanager binnen het programma moeten worden genomen. Risico's en afhankelijkheden die zich op het niveau van de opdrachtgever voordoen, zullen door de opdrachtgever in het opdrachtgeveroverleg of de sponsorboard moeten worden geadresseerd.

Samenvattend kan worden gesteld dat de voorgaande paragrafen duidelijk maken dat de opdrachtgever over een stevige set draaiknoppen beschikt om het programma en haar omgeving bij te stellen. Dit dashboard is misschien wel veel uitgebreider dan de meesten van hen beseffen. Opdrachtgevers moeten expertise, durf, maar ook de ervaring ontwikkelen om aan de knoppen te draaien. Hun programmamanagers zullen in de regel dankbaar zijn voor dergelijke interventies.



## 3.2 Succes van het programma

### 3.2.1 Definities van succes

In de wereld van projectmanagers hanteert men een bekende en tamelijk eenvoudige wijze van bepalen of een project succesvol genoemd kan worden. Deze bepaling komt er op neer dat een project succesvol is als het resultaat wordt opgeleverd volgens de vooraf gestelde specificaties, binnen de gestelde grenzen van tijd en geld. Hiermee wordt succes gelijkgesteld aan het leveren van een product door een project, hetgeen een te eenvoudige voorstelling van zaken is. Intussen neemt vanuit theorie en praktijk de kritiek op deze manier van succesbepaling toe. Aanpassingen, zoals het introduceren van het begrip businesscase, veranderen wezenlijk weinig aan deze benadering.

De kritische opmerkingen op de hiervoor genoemde manier van succesbepaling zijn eveneens relevant binnen de context van het bouwen aan zekerheden. Succes van een verandering, een project of programma, betekent meer dan alleen oplevering van het gespecificeerde binnen de grenzen van geld en tijd. Bovendien: tijd en geld kunnen een rol spelen bij het bepalen van het succes (denk aan een project met een harde deadline), maar het hoeft niet altijd een belangrijk aspect te zijn. Soms is later opleveren te verkiezen boven een oplevering die niet aan de functionele vereisten voldoet, en soms ook niet. Dat hangt af van de situatie.

De minister beoogt met wijzigingen, bijvoorbeeld zoals in de Wet op de kinderopvang, om een aantal beleidsdoelen te realiseren. Voor de VNG staan dan de belangen van de gemeenten en een invoeringstraject met zo weinig mogelijk lasten voorop. Voor betrokken uitvoeringsorganisaties zoals de GGD's wordt het succes bepaald door de wijze waarop zij de vereiste veranderingen in werkwijzen kosteneffectief kunnen vormgeven. In het invoeringsprogramma komen deze belangen bijeen en moeten zij worden beheerst.

Programmamanagementmethoden zoals Managing Successful Programmes (MSP) hanteren daarom terecht een heel andere redenering. Projecten maken producten waarmee een organisatie in staat is veranderingen door te voeren. Deze veranderingen leiden tot de gewenste uitkomsten en daarmee tot succes voor de opdrachtgever en zijn omgeving, de stakeholders. Succes is daarmee een begrip dat vorm krijgt (beter gezegd: gedefinieerd wordt) en beheerst wordt door de opdrachtgever en zijn belangrijkste stakeholders. Het gezamenlijke belang kan niet los worden gezien van ieders eigen positie en belang. Verschillende stakeholders zullen verschillende doelen hebben, en dus ook een verschillende definitie van succes hanteren binnen één en hetzelfde project of programma. In extreme vorm betekent het dat de voortgang of de resultaten van één project of programma door de ene stakeholder als een succes wordt aangemerkt, en door een andere stakeholder als een mislukking.

Evenals risico kan succes dus niet alleen in objectieve termen worden gemeten. Succes<sup>1</sup> is geen feit, maar een uitkomst van een proces waarin wensen en eisen worden verwoord en verwachtingen worden (bij)gesteld. Dit vindt vaak plaats in de vorm van veranderingsprogramma's, waarbij succes een aantal verschijningsvormen heeft, zoals persoonlijk succes, systeemsucces, organisatiesucces, ketensucces en beleidssucces.

### 3.2.2 Omgaan met successen

De beoordeling van succes is onderhevig aan verandering door tijd en door anders denken. Dit kan forse consequenties hebben voor programma's, vooral waar het bereiken van samenwerking tussen organisaties een belangrijke rol speelt. Succes moet in dergelijke gevallen op tijd 'geïncasseerd' worden door het bereikte resultaat te

<sup>1</sup> Succes is de beoordeling van een situatie (Bovens & 't Hart, 1996), een individuele beoordeling van een situatie, een beoordeling die per stakeholder anders uit kan vallen (van Aken, 1996). Bovendien is het een dynamische beoordeling, hetgeen wil zeggen dat de beoordeling van succes in de tijd aan verandering onderhevig kan zijn (Shenhar et al., 2001).

benoemen, te documenteren, te beklinken en te communiceren. Veranderende omstandigheden of politieke visies kunnen bereikte overeenstemmingen immers snel doen verdampen.

Bouwen aan zekerheden betekent bouwen aan successen. Het bouwen aan zekerheden wordt uitgevoerd in een continu proces van communiceren, waarin de risico's worden beheerst en de handelingsruimte wordt bepaald op basis van percepties en verwachtingen van betrokkenen. In datzelfde proces komt ook de omschrijving, en later ook de beoordeling, van succes tot stand.

De opdrachtgever bepaalt in hoge mate zelf de reputatie en het succes van zijn programma. Dit begint met gezond verstand en goed gevoel voor risico's door de deel- en eindsuccessen die hij wil bereiken te benoemen en te delen met zijn omgeving. Veel meer dan tot op heden wordt aangenomen, is het succesvol uitvoeren van een project of programma een wisselwerking tussen handelen aan de ene kant, en het beschrijven en waarderen daarvan aan de andere kant. Deze wisselwerking vindt plaats gedurende de gehele looptijd van het project of programma, en zelfs nog na afsluiting ervan. Het goede gesprek, het steeds opnieuw bepalen van het speelveld en de risico's die succes bedreigen, geven de opdrachtgever steeds nieuw handelingsperspectief om zijn programma succesvol te laten worden.

## Hoofdstuk 4

# Casussen; bouwen aan zekerheden in de praktijk

### 4.1 *Risicomanagement binnen het programma realisatie Pensioenregister*

Interview met Cor Franke, programmamanager Pensioenregister

#### 4.1.1 **Achtergrond**

Voortkomend uit de in 2006 aangenomen Pensioenwet hebben pensioenuitvoerders de verplichting gekregen een Pensioenregister in te richten. Dat register diende per 1 januari 2011 operationeel te zijn. De opdracht van de Stichting Pensioenregister was om het voor iedere burger mogelijk te maken via één ingang een overzicht te krijgen van alle door hem opgebouwde pensioenaanspraken bij alle pensioenfondsen en pensioenverzekeraars, alsmede de aanspraken in het kader van de Algemene Ouderdomswet. Er werd gekozen voor de inrichting van een digitaal loket, waar burgers met behulp van hun DigiD hun toekomstige pensioenaanspraken op een rijtje konden zien. De formele start van het programma was 15 januari 2009. Met een harde opleverdatum van 1 januari 2011 was de totale doorlooptijd van het programma net iets minder dan twee jaar. Meer dan 600 pensioenfondsen maken deel uit van het pensioenregister.

‘Door voorspelbaarheid creëer je rust in je programma’

Het pensioenregister is gerealiseerd binnen twee jaar en met uitgaven die 30% lager waren dan oorspronkelijk gepland. Dit wil overigens niet zeggen het programma geen problemen heeft gekend.

Er waren in het begin technische problemen met de certificaten, er waren performanceproblemen en er waren onduidelijkheden in de aanbesteding. Maar uiteindelijk heeft dit alles het resultaat van het programma niet negatief beïnvloed.

#### 4.1.2 Risicomanagement in de praktijk

##### Aan het begin goed nadenken over de risico's

Bij de start van het programma is het totale traject van twee jaar doorgedacht en zijn inhoudelijk alle stappen van de uitvoering aan de orde geweest. Ondanks dat het testen van de applicatie pas later in het traject plaatsvond, dacht het projectteam al vanaf het begin na over hoe ze dat wilden gaan aanpakken. Ook over de ontwikkelmethode en de wijze van aansluiten van de pensioenfondsen werd vooraf nagedacht door een klein programmteam. De uitkomsten van dit denkproces kwamen terecht in het programmaplan dat aan de stuurgroep werd voorgelegd. Hierna was het programma direct op stoom. De reden voor het vele denkwerk aan het begin is dat er in de aanvang van het programma nog mogelijkheden zijn om opzet en uitvoering anders te organiseren en de sturing aan te passen; later in het traject wordt dat steeds moeilijker.

Omdat in het begin van het programma nog veel zaken onzeker waren, werd er gewerkt met 'what if' scenario's. De stelling van de programmamanager is dat als je vooraf al goed nadent over de onzekerheden, je minder tijd verliest om zaken op te lossen indien er iets gebeurt dat echt onvoorzien is. Er gebeuren namelijk in een programma altijd nog dingen die je niet had kunnen voorzien, ook al heb je nog zoveel scenario's doorgedacht.

Als vooraf goed is nagedacht (bijvoorbeeld in scenario's) over wat te doen als bepaalde onzekerheden of risico's optreden, kun je de tijd die je daarmee wint, besteden aan het oplossen van de 'echte' onvoorziene problemen.

##### Risico's beheersen door stevige en inhoudelijke sturing

Inhoudelijke kennis en sturing op de inhoud, en dus niet alleen sturing op het proces, is van groot belang geweest bij de uitvoering van het programma omtrent het Pensioenregister. Zowel de programmaleiding als de leden van de stuurgroep hadden inhoudelijk kennis van complexe IT projecten. De stuurgroep speelde een belangrijke rol in het programma. Iedere vier weken rapporteerde het programma aan de stuurgroep, die zeer kritisch was op de inhoud. De stuurgroep dacht mee, waardoor het resultaat beter werd. Een kritische stuurgroep zorgt ervoor dat het programma niet blind wordt voor je eigen handelen. Een stuurgroep moet snel en tijdig geïnformeerd worden, want: 'als je te laat bent, dan kunnen zij er ook niets meer aan doen'.

'Complexiteit is de "killer" van ICT-projecten'

Het programmamanagement van het pensioenregister was niet bang om beslissingen te nemen of duidelijk te zijn tegen de opdrachtgever of leveranciers. Wel was het daarbij van belang om door te dringen tot de essentie van het probleem: omschrijf het probleem of risico goed, want alleen dan kun je effectief reageren.

##### Meer dan inhoud: openheid, vertrouwen en ruimte

Toch gaat het zeker niet alleen om de inhoud. Binnen het programma was er transparantie richting de opdrachtgever en de stuurgroep en er was openheid binnen het programmteam. Het belang van open en vrije communicatie werd als groot goed beschouwd. Alle teamleden durfden te vertellen waar de problemen zich voordeden. Er werd hard gestuurd op de inhoud, maar niet op de persoon. Eventuele problemen werden besproken vanuit een actieperspectief: Dit is het probleem, het probleem heeft deze consequenties, en dit is wat wij eraan gaan doen om het op te lossen.

### **Instrumenten voor risicomanagement en quality assurance**

Binnen het programma was veel aandacht voor quality assurance. De focus lag daarbij niet in het heden en het verleden, maar vooral op de toekomst. Reviews zorgden ervoor dat het programma niet blind werd voor de eigen oplossingen. Er werd steeds getoetst of de situatie juist werd geïnterpreteerd en men was bereid om het eigen beeld bij te stellen.

‘Als je echt goed kijkt en luistert naar de teamleden,  
dan voel je waar de problemen zitten’

Op het programma is risicomanagement uitgevoerd, maar niet zuiver vanuit instrumenteel oogpunt. Een zuiver instrumentele toepassing zit te dicht aan tegen de handboeken, en die leveren voornamelijk ‘gestolde kennis’; dat wat in het verleden heeft gewerkt. Uiteraard zijn er wel inventarisaties gemaakt van risico’s en onzekerheden. Deze zijn opgenomen in een register en terug te vinden als aanpassingen in de planning. Ook kwamen ze terug in de rapportages naar de stuurgroep en werden ze besproken bij de projectmeetings. Verder is gebruik gemaakt van de ervaringen van voorgaande projecten, die al dan niet zijn vastgelegd in handboeken. Maar juist voor risico’s en onzekerheden geldt dat je deze in hun concrete vorm niet in de handboeken zult terugvinden. Daarom is in aanvulling op de instrumentele benadering gekozen voor een benadering waarbij communicatie en beeldvorming over risico’s eveneens een rol spelen.

‘Reviews zorgen ervoor dat je niet blind  
wordt voor je eigen oplossingen’

## **4.2 Risicomanagement binnen het programma Landelijk Register Kinderopvang**

Interview met Dirk Jan van der Linden,  
projectmanager Landelijk Register Kinderopvang

### **4.2.1 Achtergrond**

De Wet Kinderopvang regelt de financiering en waarborgt de kwaliteit van de kinderopvang. Het beleid inzake kinderopvang heeft twee doelen, namelijk: (1) het bevorderen van de arbeidsparticipatie, en (2) het stimuleren van de ontwikkeling van kinderen. Door het ministerie van SZW is een Landelijk Register Kinderopvang (LRK) ontwikkeld dat bestaat uit een publieksportal en uit een (afgeschermd) overheidsportal. Via het Landelijk Register Kinderopvang kunnen kinderopvangvoorzieningen zich aanmelden. De uitbetaling van de kinderopvangtoeslag vindt plaats via de systemen van de Belastingdienst. Met de invoering van het systeem werd een investering begroot van € 2,5 miljoen. De jaarlijkse beheerlast werd geschat op € 0,5 miljoen. De potentiële structurele besparing werd geschat op meer dan € 10 miljoen. De wet stelde dat de invoering van het Landelijk Register Kinderopvang op 1 januari 2010 gerealiseerd moest zijn.

‘Het bepalen van de startsituatie van een project is cruciaal’

### **4.2.2 Risicomanagement in de praktijk**

#### **Door nulmeting zicht op de risico’s**

Bij het project Landelijk Register Kinderopvang (LRK) is ervoor gekozen om al aan het begin de risico’s uitgebreid in kaart te brengen. In een door HEC uitgevoerde nulmeting zijn alle risico’s die aan het traject verbonden waren, in beeld gebracht. De uitkomst van deze risicoanalyse was dat het realiseren van het register in de gegeven tijd niet mogelijk was, tenzij onconventionele maatregelen

werden genomen. Door deze nulmeting waren alle betrokkenen goed op de hoogte van de risico's en was de uitgangssituatie voor iedereen bekend.

### **Intensieve samenwerking tussen beleid en ICT**

Omdat de tijd kort was, is er bij dit project voor gekozen om hetgeen opgeleverd moest worden zo eenvoudig mogelijk te houden. Alleen hoognodige functionaliteit werd ontwikkeld, en het project bleef zo dicht mogelijk bij de wet. Omdat het belangrijk was dat beleidsmakers, uitvoerders en ICT'ers naar een gezamenlijk doel werkten, is besloten om gezamenlijk het AMvB Register op te stellen zodat er zo snel mogelijk een werkbaar datamodel beschikbaar was. Door deze aanpak werd zeker gesteld dat hetgeen werd gemaakt voldeed aan de wet en dat het daarbij ook nog eens relatief eenvoudig technisch was te realiseren. Er werd steeds gezocht naar oplossingen die pasten binnen de kaders.

Er is bijvoorbeeld op zeker moment besloten om aanmeldingsformulieren handmatig te verwerken, enerzijds omdat dit snel realiseerbaar was en anderzijds omdat technische meer complexe oplossingen te risicovol waren.

### **Integrale besturing: technische realisatie, implementatie van de wet en inrichting beheer**

Het grootste risico van het project was niet het technisch realiseren van het register, maar het in samenhang implementeren van de wet, het daadwerkelijk in gebruik nemen van het register en het inrichten van het beheer. Omdat dit verschillende trajecten waren, zijn deze intensief gemanaged. Vanuit de beleidsdirectie van SZW is het project strak aangestuurd. SZW heeft gekozen om het project vanaf het begin dicht bij de beleidsmakers te positioneren en als opdrachtgever op te treden richting de onderaannemers. ICTU verzorgde de technische implementatie en DUO het beheer van het register.

### **Instrumenten voor risicomanagement en quality assurance**

Omdat het slagen van het project van groot belang was, is er een zware quality assurance op het project gezet. De directie Kennis van het Ministerie van OCW keek intensief mee, en ook op de technische realisatie bij ICTU was sprake van (technische) kwaliteitsbewaking. Om ook op bestuurlijk niveau zicht te houden op de risico's is een Gateway Review gehouden, op basis waarvan belangrijke maatregelen tot bijsturing zijn genomen. Ook de meer formele risicomanagement instrumenten zoals bijvoorbeeld risico-logs zijn ingezet. Prince2 heeft zeer geholpen om de realisatie van het register strak en efficiënt uit te voeren. De projectleider van realisatie rapporteerde transparant alle risico's, zodat het Ministerie van SZW indien nodig kon acteren.

### **Hoogambtelijke aandacht**

Vanwege het grote politieke belang van het project waren de secretaris-generaal, directeur-generaal en de verantwoordelijk directeur intensief bij het project betrokken. Deze bestuurders werden gedurende het gehele project op de hoogte gehouden van de voortgang en van de risico's. Een van de problemen die tijdens het project optraden, was dat de beoogde beheerder niet in staat was om de gevraagde diensten te leveren. Met ondersteuning van de ambtelijke top is gekozen voor een fallback scenario, waarbij DUO de nieuwe beheerder van het project werd.

'Als je een risico ziet, dan moet je pas loslaten als het echt is verdwenen'

## Conclusies en consequenties

Waar moeten we risicomanagement, dat we in deze papernote Bouwen aan zekerheden hebben genoemd, positioneren op het speelveld van projecten en programma's? Enerzijds heeft het risicomanagement de kenmerken van het proces zoals we het kennen uit de handboeken project- en programmamanagement, waarin risico's worden beschreven, vastgelegd en geanalyseerd. Anderzijds ligt de nadruk bij Bouwen aan zekerheden meer dan in de handboeken beschreven staat, op het continue proces van afstemming van percepties en verwachtingen tussen mensen, dat vervolgens de handlingsruimte bepaalt. Effectiever handelen is daarvan het gevolg.

### **Een alternatieve, aanvullende benadering**

Dit betekent dat risicomanagement door ons op een iets andere wijze wordt ingericht dan in de handboeken staat beschreven, namelijk op een wijze die de afstemming beter ondersteunt. Het levert echter geen fundamentele verschillen op ten opzichte van bekende risicomanagement processen. Om te komen tot een gedeelde omschrijving van de werkelijkheid is het noodzakelijk dat omgaan met risico's ruimte biedt voor het goede gesprek. Daarom wordt er tijdens risico-identificatie en analyse uitgebreid ruimte geboden voor een dialoog tussen betrokkenen. Geen checklists en analysesoftware, maar ruimte voor een uitgebreide uitwisseling van percepties en verwachtingen. Echter, qua vorm blijft het risicomanagement gelijk aan het proces dat staat beschreven in het handboek risicomanagement; het is de inhoud die verschillend is.

'Vertrouwen en openheid tussen de partijen is  
essentieel om risico's goed te kunnen managen'

DIRK JAN VAN DER LINDEN, MANAGER LANDELIJK REGISTER KINDEROPVANG

Bouwen aan zekerheden is één van de processen die bijdragen aan een beheerste uitvoering van een project of programma. Bouwen aan zekerheden is geen totaaloplossing die de gehele project- of programmabesturing overneemt. Evenmin is het een vervanging voor een aantal andere processen die uitgevoerd worden op een project of programma. Bouwen aan zekerheden brengt opdrachtgever en programmaleiding beter in positie. Er is een aantal relaties te onderkennen tussen Bouwen aan zekerheden en andere activiteiten.

### **Relaties met andere management instrumenten**

In eerste instantie is er een relatie met de project of programma Start-up. Ook de Start-up is een instrument dat wordt ingezet om een bijdrage te leveren aan het creëren van een gezamenlijk speelveld. De Start-up doet dat alleen bij aanvang van het project of programma, Bouwen aan zekerheden doet dit gedurende de totale looptijd, juist omdat het speelveld tijdens de uitvoering aan verandering onderhevig is. Bij een programma zal dat overigens meer het geval zijn dan bij een project.

Over de relatie tussen Bouwen aan zekerheden aan de ene kant, en de Audit, de Review en de Gateway Review aan de andere kant, is in een eerder stadium van deze papernote reeds aandacht besteed. Alle drie geven ze aandacht aan risico's en onzekerheden, maar elk vanuit een eigen tijdsperspectief. Audits richten zich veelal op het verleden, Reviews op het heden en Gateway Reviews op de toekomst bij faseovergangen. Bouwen aan zekerheden beperkt zich wat betreft de deelname, anders dan de andere drie, exclusief tot de kring van direct betrokken stakeholders bij het project of programma. Bouwen aan zekerheden maakt gebruik van ervaringen van individuen uit het verleden. Bouwen aan zekerheden zorgt ervoor dat toekomstig handelen van de stakeholders wordt gestart vanuit een gezamenlijke basis die in het heden is bepaald.

### **Relatie met borging**

Tenslotte de borging, het continue proces waardoor we op ieder moment in de tijd weten waar we staan, en dat we de kwaliteit leveren die we met elkaar in een eerder stadium hebben afgesproken. Kwaliteitssystemen, vooral kwaliteitssystemen die zich richten op het proces, geven net als normen en standaarden voorspelbaarheid, en beperken risico en onzekerheid. Objecten waarop het kwaliteitssysteem van toepassing is (dat kunnen mensen zijn, maar ook bijvoorbeeld documenten), gaan zich herkenbaar en voorspelbaar gedragen (mensen) of tonen (bijvoorbeeld documenten) wanneer ze de regels van het systeem opvolgen ('compliant zijn'). Ook borging is een element bij het Bouwen aan zekerheden, omdat het bijdraagt aan het maken van de handelingsruimte.

### **Tot slot een aantal handreikingen**

Enkele praktische handreikingen tot slot. Hoewel we aan het begin hebben gesteld dat deze papernote geen praktische gereedschapskist zou bieden, kunnen we op basis van de inzichten uit dit boekje wel een aantal tips geven die het toepassen van bouwen aan zekerheden in de praktijk gemakkelijker maken. Bouwen aan zekerheden is een aanvulling op het traditionele risicomanagement; de aanvulling zit in het communicatieve element. Dit betreft de uitwisseling van percepties en verwachtingen die ervoor zorgt dat een ruimte wordt gecreëerd waarbinnen betrokkenen kunnen handelen. Deze handelingsruimte wordt iedere keer opnieuw door communicatie gedefinieerd. Denk bij het bouwen aan zekerheden daarom aan het volgende:

- Doe aan risicomanagement, gebruik daarbij een beproefde, eenvoudige en gedocumenteerde methode (inventariseren, analyseren, maatregelen nemen, bewaken).
- Bied binnen risicomanagement uitgebreid de mogelijkheid voor betrokkenen om met elkaar over risico's te communiceren.

## Over de auteurs

- Organiseer en gebruik (brainstorm)sessies in plaats van checklists bij het inventariseren van risico's, analyseer de risico's in een dialoog in plaats van in een spreadsheet.
- Beschrijf risico's zeer nauwkeurig en zorgvuldig en leg ze vast op papier of in documenten die voor iedereen toegankelijk zijn.
- Zorg voor een zuivere en duidelijke rolverdeling binnen het risicomanagement. Gebruik bij voorkeur, en zeker daar waar dat noodzakelijk is, gespreksleiders of facilitators.
- Zorg voor een zuivere en duidelijke doelstelling van risicomanagement; positioneer risicomanagement binnen het kader van de totale programmasturing (en niet als een proces dat 'moet', en ergens in de periferie van het programma is ondergebracht).
- Zorg voor dialogen over risico op verschillende niveaus binnen de programma organisatie en in de relatie tussen programma en (politieke) sturing.
- Zet duidelijk de toon wat betreft transparantie en zorg dat dit wordt beloond.
- Risicomanagement is een continu proces, omdat de omstandigheden en de risico's, en daarmee het speelveld, continu veranderen. Zorg er daarom voor dat risicomanagement continu wordt uitgevoerd; het beleggen van de functie bij één persoon kan bijdragen aan de continuïteit van de uitvoering.

Met deze tips in het achterhoofd kunt u direct gaan bouwen aan zekerheden.

### Dankwoord

De auteurs willen iedereen die heeft bijgedragen aan deze productie van harte bedanken, met name de programmamanagers Cor Franke en Dirk Jan van der Linden en de collega's Albert Beetsma, Feliz Goos en Laura Wijnants.



### Karel de Bakker

dr. K.F.C. de Bakker PMP promoveerde in 2011 aan de Rijksuniversiteit Groningen op een onderzoek naar de invloed van risicomanagement op het succes van ICT projecten. Zijn onderzoek won de Innovatie Award 2011 voor project- en verandermanagement. Karel studeerde eind jaren tachtig af als bestuurskundige aan de Universiteit Twente. Na een tweetal jaren werkzaam te zijn geweest als onderzoeker aan diezelfde universiteit maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven, waar hij werkte als projectmanager, risicomanager en auditor. Sinds oktober 2011 is Karel als adviseur verbonden aan PBLQ HEC.





### **Ruud Mollema**

R.J. Mollema RE RA is informaticus, accountant en ICT-auditor. Na vele jaren in het bedrijfsleven werkzaam te zijn geweest, heeft hij gekozen voor de overheid en is hij in 2002 directeur geworden bij de Informatiebeheer Groep. Als programmamanager heeft hij een aantal voorzieningen voor de E-overheid gerealiseerd, waaronder Digikoppeling. Bij PBLQ HEC heeft hij zich verder gespecialiseerd in programmamanager en heeft hij vele programma's beoordeeld. Sinds 2012 is hij onder meer programmamanager voor de invoering van het Nieuwe Handelsregister bij de Belastingdienst, CBS en de Dienst Justis.



### **Chris Wauters**

ir. C.L. (Chris) Wauters RE begon zijn loopbaan in 2001 bij de Algemene Rekenkamer en werkt sinds 2006 bij PBLQ HEC. Hij geeft als sectormanager leiding aan de sociaal-economische sector is lid van het managementteam. Naast zijn managementrol voert hij strategische advies- en auditopdrachten uit bij opdrachtgevers op het gebied van ICT-strategie en beleid, complexe ICT-projecten, IT-uitbesteding en beheervraagstukken. De laatste jaren verzorgt hij als programmamanager verschillende opleidingen vanuit de Informatiemanagement Academie (IMAC) aan informatiemanagers en topfunctionarissen in de publieke sector.

# Literatuur

## ***Over risico en onzekerheid***

- Beck, U. (2009). Critical theory of world risk society: A cosmopolitan vision. *Constellations* 16(1), 3-22.
- Bernstein, P., (1996). *Against the Gods – The Remarkable Story of Risk*. New York: Wiley.

## ***Over risicomangement***

- Association for Project Management (APM) (2004). *Project Risk Analysis and Management Guide*. Buckinghamshire, UK: Author.
- Bakker, K. de, (2011). *Dialogue on Risk – Effects of Project Risk Management on Project Success*. Groningen: University of Groningen. Download: [www.hec.nl/home/publicaties/boeken/dialogue-on-risk/1693](http://www.hec.nl/home/publicaties/boeken/dialogue-on-risk/1693)
- Koningsveld, H. & Mertens, J. (1992). *Communicatief en Strategisch Handelen*. Muiderberg: Couthino.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*. New York: Wiley.

## ***Over projecten, programma's en succes***

- Bovens, M. & 't Hart, P., (1996). *Understanding Policy Fiascoes*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Mitchell, R. & Agle, B. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review* 22(4), 853–886.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*. *Long Range Planning* 34(6), 699-725.

- Staw, B., (1976). Knee-deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(1), 27-44.
- The Standish Group International (1999). *Chaos: A Recipe for Success*. Retrieved from [www.standishgroup.com/sample\\_research/index.php](http://www.standishgroup.com/sample_research/index.php)
- Aken, T. van, (2009). *De weg naar projectsucces*. 4e druk. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

## PBLQ

PBLQ bestaat uit drie organisaties, Het Expertise Centrum (HEC), ROI Opleiding, Coaching & Advies en Zenc, die hun krachten hebben gebundeld om de publieke sector nog beter in zijn kerntaken bij te staan. PBLQ heeft zich in zijn expertise toegelegd op de voor beleid en uitvoering essentiële aspecten 'organisatie', 'informatie' en 'personeel'. Bij PBLQ werken ruim 170 hooggeschoolde deskundigen met veelzijdige ervaring. Met betrokkenheid en passie voor de publieke sector helpen zij mensen en organisaties in binnen- en buitenland. PBLQ wordt gevraagd voor:

### Onderzoek en innovatie

Altijd op zoek naar nieuwe manieren om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Onderzoek, zowel actie-onderzoek als toegepast wetenschappelijk onderzoek, naar het openbaar bestuur vormt daarbij een belangrijke voedingsbron. Door middel van het doen van onderzoek proberen we de nieuwste ontwikkelingen op te sporen en te analyseren. Ook wordt onderzoek gebruikt voor het in kaart brengen van best practices. Op die manier kunnen wij voorop blijven lopen in de oplossingen die wij onze doelgroepen aan kunnen reiken. Daarnaast worden wij gevraagd voor evaluatie- en beleidsonderzoek voor complexe projecten, kwaliteitscontroles, begeleiden van promoties en het signaleren van trends.

### Strategische advisering

Wij adviseren en ondersteunen uiteenlopende organisaties in het publieke domein op het gebied van 'strategie, beleid en uitvoering', met name op het snijvlak van openbaar bestuur en de inzet van ICT. De kloof tussen die werelden is vaak nog groot en wij zijn er in gespecialiseerd deze te overbruggen. Onze adviseurs kunnen bestuurlijke problemen en oplossingen uitleggen aan vertegenwoordigers van het ICT-domein, maar ook omgekeerd. Wij leggen de verbinding tussen de werelden van het openbaar bestuur en ICT, tussen beleid en uitvoering, tussen overheden en overheidslagen onderling en tussen overheid en bedrijfsleven.

### Audits en reviews en contra-expertise

Opdrachtgevers vragen ons veelvuldig om over de schouder mee te kijken bij complexe organisatorische of ICT-vraagstukken. Vanuit onze onafhankelijke positie en als 'hoeders van de publieke zaak' onderzoeken we de situatie, geven we een onderbouwd oordeel en doen we concrete aanbevelingen om de opdrachtgever verder te helpen. Onze aanpak en referentiekader snijden wij toe op uw vraag. Wij geven niet alleen een oordeel, maar bieden ook bestuurlijk relevante aanbevelingen en daarmee concreet handelingsperspectief. Daarbij kan het gaan om primaire overheidstaken, maar ook om de ondersteunende bedrijfsvoering.

### Organisatie- en verandermanagement

Al jarenlang zijn wij een betrouwbare partner op het gebied van programma-, interim- en projectmanagement van complexe trajecten. Naast deze klassieke managementrollen vervullen wij ook steeds vaker de rol van verandermanager. Wij helpen daarbij vanuit een onafhankelijke en deskundige positie een ingrijpende verandering in een organisatie te realiseren.

### Training, coaching en opleiding

Wij verzorgen al meer dan veertig jaar een breed opleidings-, coachings- en adviesaanbod voor de publieke sector. Met passie en toewijding ondersteunen wij de publieke sector op lokaal, nationaal en internationaal niveau, waarbij Beleids- en Bestuurskunde, Management en Leiderschap, Persoonlijke Effectiviteit en Bedrijfsvoering en HRM centraal staan. Daarnaast verzorgen we vanuit de Informatiemanagement academie een aantal hoogwaardige masterclasses en op maat gemaakte in-company opleidingen op het gebied van informatiemanagement.

## **Talentontwikkeling van aankomende masters in 'public' informatiemanagement en human resource management**

Vanuit onze traineeprogramma's leiden wij jonge professionals op tot master of public information management en Human Resource management. Dit zijn leerwerktrajecten waarin jonge academici met enige jaren werkervaring een stevige masteropleiding combineren met het werken in projecten binnen de publieke sector.

## **Centrum voor Publiek Leiderschap**

Het Centrum voor Publiek Leiderschap richt zich op topambtenaren, hoger management en bestuurders in het publieke domein. Het is een kennis- en expertisecentrum waar het gaat om aspecten van leiderschap in de publieke context.

## **EU-professionalisering**

Europese ontwikkelingen beïnvloeden steeds meer de beleids- en uitvoeringspraktijk van de diverse bestuurslagen binnen de Nederlandse publieke sector. Regelgeving uit de EU heeft soms vergaande gevolgen voor de inrichting van nationale systemen en processen en de beleidskeuzes van overheidsorganisaties. Wij helpen opdrachtgevers met het vinden van de weg binnen de Europese Unie. Via de Europa Academie worden specifieke opleidingen op dit gebied aangeboden.

## **Dutch Institute for Public Administration**

De internationaal georiënteerde afdeling van PBLQ heeft zich in de loop der jaren in het buitenland sterk weten te positioneren. Met name in Midden- en Oost-Europa hebben we inmiddels een grote reputatie opgebouwd als adviseur en opleider voor organisaties in verandering.

Meer informatie vindt u op de website [www.PBLQ.nl](http://www.PBLQ.nl)

Opdrachtgevers en managers van programma's en projecten in de publieke sector vinden het prettig als er niet te veel risico's zijn. En als ze er zijn, dan moeten ze worden 'gemanaged'. Veel best practices voor programma- en projectmanagement of reviewmethoden zoals de Gateway Review methodiek, die HEC in Nederland introduceerde, besteden daarom veel aandacht aan adequaat risicomanagement. We merken dat opdrachtgevers risicomanagement belangrijk vinden.

In deze publicatie geven de auteurs een verfrissende kijk op risicomanagement. Zij belichten niet de in veel best practices beschreven instrumentele zijde ervan, maar delen hun inzichten op de meer communicatieve aspecten van risicomanagement. Effectief risicomanagement is namelijk mensenwerk.

