

Een sterke alliantie voor sterke dijken



HWBP
voor sterke dijken

Inhoud

1. De adviesnota in een notendop: Strategische aandachtspunten.....	3
2. Leeswijzer en verklarende woordenlijst	4
2.1. Leeswijzer	4
2.2. Verklarende woordenlijst	4
3. Introductie: Het Implementatietraject en de Vakgroep Risicomanagement	5
3.1. Het Implementatietraject	5
3.2. Vakgroep Risicomanagement	5
3.2.1. Achtergrond bij de Vakgroep Risicomanagement	5
3.2.2. Vakgroep Risicomanagement als Initiatiefnemer	6
3.2.3. De Uitvoerende Rol van de Vakgroep Risicomanagement	6
4. Kwaliteitseisen: Naar het verhogen van de kwaliteit van risicodossiers binnen de alliantie	6
4.1. Beeldvorming: Wat weten we (niet) over de huidige kwaliteit van risicodossiers binnen de alliantie: ..	6
4.2. Oordeelsvorming: Wat zijn mogelijke manieren om de kwaliteit van de risicodossiers te verbeteren? 6	
4.3. Besluitvorming: Welke oplossingen dragen we vanuit de vakgroep risicomanagement aan?	7
5. Databank: Over nut en noodzaak van een (alliantie)risicodatabank	8
5.1. Beeldvorming: Wat is het belang van een risicodatabank?	8
5.2. Oordeelsvorming: Wat zijn mogelijke manieren om invulling te geven aan een risicodatabank?	8
5.3. Besluitvorming: Welke oplossingen dragen we vanuit de vakgroep risicomanagement aan?	8
6. Alliantierisicodossier: Naar een risicodossier van, voor en door de alliantie	9
6.1. Beeldvorming: Wat weten we (niet) over alliantierisico's en hoe ze op het moment worden verzameld?	9
6.2. Oordeelsvorming: Wat zijn mogelijke manieren om alliantierisico's breder te dragen binnen de alliantie?	10
6.3. Besluitvorming: Welke oplossingen dragen we vanuit de vakgroep risicomanagement aan?	10
7. Conclusie: Aanbevelingen voor afzonderlijke en gezamenlijke risico's.....	11
7.1. Vervolgstappen Tijdslijn	11
7.2. Wat voor effecten streven we na?.....	12
8. Reeds afgeronde aanbevelingen	12
8.1. Projectwaterschappen dragen zelf de risico's van vertraging en overschrijding	12
8.2. Er zijn risico's die we gezamenlijk delen	12
9. Bijlagen	14
9.1. Kwaliteitseisen	14
9.1.1. Beeldvorming.....	14
9.1.2. Oorzaken/oordeelsvorming	14
9.1.3. Besluitvorming	15
9.2. Risicodatabank.....	15
9.2.1. Beeldvorming.....	15
9.2.2. Oordeelsvorming	15
9.2.3. Besluitvorming	16
9.3. Verslagen fysieke sessie 3	17
9.3.1. Beeldvorming.....	17
9.3.2. Oordeelsvorming	17
9.3.3. Besluitvorming	19

Doorontwikkeling HWBP Risicomanagement

1. De adviesnota in een notendop: Strategische aandachtspunten

Deze adviesnota kijkt naar de rol en bijdrage van alle HWBP-alliantiepartners bij het thema risicomanagement. De vervolgstappen en aanbevelingen hebben betrekking op zowel de operationele, tactische als ook de strategische laag. Hierbij is gekeken naar de integraliteit en samenwerking tussen de alliantiedeelnemers om optimale risicobeheersing te kunnen borgen. De maatregelen/voorstellen hebben als doel vanuit het risicomanagementperspectief input te leveren aan de ambtelijke en bestuurlijke sturing van het programma. De daadwerkelijke toepassing van deze ondersteuning moet een bijdrage leveren aan de gewenste effecten ten aanzien van de stabiliteit en betrouwbaarheid van het programma. Voor het optimaliseren van risicomanagement in de alliantie is een drietal belangrijke bestuurlijke aandachtspunten geïdentificeerd die de vakgroep middels deze adviesnota wil agenderen bij de bestuurders en ambtelijk topmanagement van de waterschappen. Deze punten zijn 1) Naar gezamenlijke sturing van alliantierisico's; 2) Randvoorwaarden voor succes; en 3) Integraliteit met andere thema's.

1.1. Naar gezamenlijke sturing op alliantierisico's

Een belangrijke aanbeveling betreft de gezamenlijke sturing op alliantierisico's. De Vakgroep Risicomanagement constateert dat de alliantierisico's zoals zij nu gerapporteerd worden in de voortgangsrapportage nauwelijks bekend zijn binnen de alliantie. Zij constateert eveneens dat het eigenaarschap en de beheersing van alliantierisico's breder gedragen dient te worden om meer effectieve beheersing te bewerkstelligen. De vakgroep benadrukt de noodzaak voor eenduidige steun vanuit de programmadirectie en bestuurders, en roept op tot het introduceren van een bestuurlijk en ambtelijke werkwijze waarmee alliantierisico's gezamenlijk worden beheerd. Een drietal oplossingen wordt voorgedragen om alliantie-breed het risicodossier breed gedragen te krijgen:

De volgende maatregelen worden voorgesteld:

- De nieuw toe te voegen kwantificering van de alliantierisico's zal een meer prominente rol innemen, en inzicht geven hoe de alliantiedeelnemers kunnen bijdragen aan een positieve ontwikkeling van het top-risico en de beheersing. Dit wordt een integraal onderdeel van de nieuwe voortgangsrapportage uit thema 1, de bestuurlijke sturing.
- Vervolgens zal er actiever worden gestuurd op top-risico's. De HWBP programmadirectie faciliteert een proces waarbij de adequate beheersing door de afzonderlijke alliantiedeelnemers op de top 5 alliantierisico's wordt ondersteund. Een nieuw vorm te geven alliantierisicodossier kan hier richting aan geven in bestaande gremia. Bilaterale directiegesprekken en begeleidingsteams zullen hier invulling aan geven op tactisch en operationeel niveau en het CWK en het programmabestuur sturen op strategisch niveau.
- De vakgroep risicomanagement richt het proces in rondom het ophalen en breder delen van de alliantierisico's binnen de waterschappen en adviseert over hoe het risicomanagement aangaande de alliantierisico's binnen de alliantie is te verbeteren.

1.2. Randvoorwaarden voor succes

Om de kwaliteit van het risicomanagement een op hoger niveau te brengen zijn nog veel stappen te zetten. Op het gebied van risicomanagement bestaan er binnen de HWBP-alliantie kwaliteitsverschillen tussen de projecten en beheerders. De vakgroep stelt concrete operationele en tactische maatregelen voor om binnen de alliantie een minimumniveau voor risicomanagement te borgen en tevens een groeipad in gang te zetten om de beheersing van risico's te verbeteren. Op middellange en lange termijn moet dit bijdragen aan stabielere projecten en minder grote afwijkingen van de mijlpalen. Er zijn in de werksessies met de vakgroep een groot aantal maatregelen bedacht die kunnen bijdragen aan een slagvaardiger risicomanagement. De vakgroep vraagt het programmabestuur om de volgende voorwaarden beschikbaar te stellen:

- Het bestaan van de vakgroep moet worden geborgd als adviserende community.
- De rol en positie van de vakgroep wordt bij elk waterschap op bestuurlijk niveau erkend, en op ambtelijk niveau uitgewerkt. Elk waterschap krijgt de mogelijkheid om een medewerker beschikbaar te stellen die aan risicomanagement kan bijdragen.
- Elk vakgroeplid krijgt twee dagdelen per maand beschikbaar ten behoeve van de ambitie van de Vakgroep Risicomanagement.

- Er worden door de vakgroep voorstellen gedaan voor een meer gezamenlijke aanpak van het thema risicomanagement. Er wordt gevraagd om commitment om deze voorstellen uit te kunnen rollen. Dit zal de komende perioden nader uitgewerkt worden en betreft de volgende onderwerpen:
 - Kwaliteitseisen die gesteld worden aan de risicodossiers bij subsidieaanvragen zoals bijvoorbeeld de gebruikte kwantificering van risico's, format risicodossiers, risicomanagementnota (aanpak), etc.
 - Verdere uitwerking van KKG-regeling voor risico's die op alliantieniveau worden gedragen.
 - Aanleveren informatie ten behoeve van kennisontwikkeling zoals de risicodatabase, referentieontwikkeling, beheersing alliantierisico's, etc.

1.3. Integraliteit met andere thema's

Dit thema van het implementatieplan raakt aan verschillende andere thema's. Als vakgroep kunnen we, bij toekenning van de eerder genoemde randvoorwaarden, een actieve bijdrage leveren aan de volgende onderwerpen:

- Een beter zicht op project- en alliantierisico's geeft de mogelijkheid tot effectievere bestuurlijke sturing en verantwoording. Risicomanagement heeft dus samenhang met Thema 1, en daarbij behorende adviezen.
- De vakgroep wil graag haar kennis delen binnen de alliantie. We kunnen het collectieve niveau van risicomanagement binnen de alliantie verhogen door o.a. het uitvoeren van collegiale reviews van risicodossiers, het uitwisselen van best practices. Dit sluit aan bij Thema 2 welke gaat over investeren in de projectaanpak.
- Het beheersen van project- en alliantierisico's gaat ook over het vooruit kijken naar toekomstige kansen en bedreigingen die direct het programma raken, dan wel indirect doordat ze de afzonderlijke alliantie deelnemers raken. Dit is iets wat in thema 5 besproken wordt. De vakgroep kan hierin bijvoorbeeld een adviserende rol oppakken.

2. Leeswijzer en verklarende woordenlijst

2.1. Leeswijzer

Dit document is als volgt opgesteld. Hoofdstuk 3 schetst de achtergrond van de huidige adviesnota, en introduceert de vakgroep Risicomanagement. Hoofdstuk 4 t/m 6 bevat de kern van ons advies. Hoofdstuk 7 geeft een overzicht van onze beoogde tijdslijn, en wat we als vakgroep zien als de grootste kansen en bedreigingen. Hoofdstuk 8 geeft een overzicht van wat er reeds is bewerkstelligd, en hoofdstuk 9 bijlages.

2.2. Verklarende woordenlijst

Begrip	Verklaring
Alliantie	De Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) alliantie bestaat uit de 21 Waterschappen en Rijkswaterstaat
Alliantierisico	Onzekerheid die de alliantiedoelstelling van het landelijke HWBP-programma bedreigt
Alliantiedoelstelling	Het doel van het HWBP is om in 2050 alle primaire keringen op een sobere en doelmatige wijze versterkt te hebben (indien uit de periodieke beoordeling is gebleken dat deze niet aan de normen voldoen), zodat deze voldoen aan de wettelijke normen zoals die zijn vastgelegd in de Waterwet
Alliantieambitie	Het behalen van de alliantiedoelstellingen met een productie van 50 km per jaar en gemiddelde kosten tot 7 miljoen euro per km
Alliantieprincipes	De zeven principes zoals vastgelegd in het programmaplan 2019-2023 zijn: Best for Program, Solidair, Rolzuiver, Transparant, Voorspelbaar en verrassingsvrij, betrouwbaar.
Implementatieplan	Alliantie-breed gedragen aanpak om de stabiliteit van het Hoogwaterbeschermingsprogramma te borgen

Operationele laag	Onderdeel van de beleidscyclus dat zich bezig houdt met het contracteren, uitvoeren en monitoren van kernprocessen
Projectrisico	Onzekerheid die de realisatie van het beoogde projectresultaat bedreigt
Strategische laag	Onderdeel van de beleidscyclus dat de strategie bepaalt, beleidskaders opstelt en op basis van evaluatie deze bijstuurt
Tactische laag	Onderdeel van de beleidscyclus dat beleidskaders voorbereid op de uitvoering, en signalen vanuit het monitoringsproces kan vertalen naar de strategische laag

3. Introductie: Het Implementatietraject en de Vakgroep Risicomanagement

3.1. Het Implementatietraject

“De beheersing van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) moet beter. De alliantie HWBP kan niet langer accepteren dat projectmijlpalen blijven schuiven en het programma instabiel maken. Het is tijd voor interventies die verschil maken¹”. De bestuurlijke werkgroep stabiliteit heeft nagedacht over mogelijkheden om de aanhoudende instabiliteit en onvoorspelbaarheid in de uitvoering van het HWBP aan te pakken. Hieruit zijn aanbevelingen gekomen. De aanbevelingen zijn ondergebracht in vijf thema’s. Deze vijf thema’s en daaronder hangende aanbevelingen worden uitgewerkt door brede werkgroepen binnen de alliantie. De aanpak hiervan is beschreven in het implementatieplan: Naar een realistisch en betrouwbaar Hoogwaterbeschermingsprogramma. De thema’s luiden als volgt:

- Thema 1: Betere bestuurlijke sturing en verantwoording
- Thema 2: Meer investeren in de projectaanpak
- Thema 3: Afzonderlijke en gezamenlijke risico’s
- Thema 4: Programma-Technische oplossingen
- Thema 5: Dialoog over een toekomstbestendige alliantie

De adviesnota voor Thema 3 omhelst acties en plannen om de beheersing van projectrisico’s en alliantierisico’s waar nodig te verbeteren. Hierbij maken we onderscheid tussen drie aanbevelingen: B6 - Projectwaterschappen dragen zelf de kasrisico’s van vertraging en overschrijding; B7 - Er zijn risico’s die we gezamenlijk delen; RM - professionaliseer proces risicomanagement (project, programma WS, programma HWBP)

De aanbevelingen B6 en B7 zijn inmiddels uitgewerkt in een concreet voorstel, aangenomen door het programmabestuur en geïmplementeerd. Bij B6 is dit gebeurd in de vorm van het Flexibel Uitbetalingsregime (FUR), welke in december 2021 door de programmadirectie is goedgekeurd. Bij B7 is dit gebeurd door de implementatie van KKG, welke 5 juli 2022 door het programmabestuur is goedgekeurd. In hoofdstuk 7 zullen deze aanbevelingen kort worden toegelicht. Het grootste deel van deze adviesnota gaat over de derde aanbeveling: professionaliseer proces risicomanagement.

3.2. Vakgroep Risicomanagement

Deze adviesnota is geschreven door de reeds bestaande Vakgroep Risicomanagement. We schetsen hier kort wie de vakgroep is, gevolgd door een samenvatting van haar rol binnen het implementatietraject en wat het beoogde toekomstige takenpakket is.

3.2.1. Achtergrond bij de Vakgroep Risicomanagement

De Vakgroep Risicomanagement is medio 2021 in het leven geroepen met de ambitie om de kwaliteit van risicomanagement binnen de HWBP-alliantie te verhogen, en bestaat uit een dozijn actieve leden van acht Waterschappen en de HWBP-programmadirectie. Het opstellen van de vakgroep was onderdeel van een onderzoekstraject gericht op het verbeteren van risicomanagement binnen de HWBP-alliantie. Dit onderzoekstraject is eind 2021 afgerond, en heeft geresulteerd in een reeks suggesties die zijn samen te vatten in een drietal sporen: 1) kwaliteitseisen van risicodossiers; 2) databank van alliantierisico’s; 3) alliantie-risicodossier.

¹ Brief van werkgroep stabiliteit HWBP, 28 oktober 2021

3.2.2. Vakgroep Risicomanagement als Initiatiefnemer

De bovengenoemde sporen vallen binnen de aanbeveling "RM" uit het implementatietraject, wat ervoor zorgt dat de Vakgroep Risicomanagement aangewezen is door het programmabestuur om initiatiefnemer te worden voor het thema RM. Binnen de suggesties van de drie bovengenoemde sporen heeft de vakgroep verdere acties gedefinieerd die in dit document worden gepresenteerd.

In de maanden mei, juni en juli 2022 zijn er een drietal fysieke bijeenkomsten georganiseerd waar de vakgroep in wisselende samenstelling alle drie de sporen verder heeft uitgewerkt. Middels de zogenaamde BOB-structuur is er tijdens deze sessies gestructureerd toegewerkt naar conclusies en aanbevelingen. Binnen deze structuur wordt er eerst overeenstemming bereikt over de beeldvorming (B), om een gedeeld begrip te creëren over de huidige status of voortgang van een onderwerp. Bij het spoor "kwaliteitseisen van risicodossiers", bijvoorbeeld, werd geobserveerd dat er verschillen bestaan in de kwaliteit van risicodossiers, en dat er onduidelijkheid bestaat omtrent de gewenste kwaliteitseisen van een risicodossier. Bij oordeelsvorming (O) dragen we mogelijke oplossingen aan die kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstelling. Ter illustratie, we kunnen standaarden adviseren voor risicodossiers. Ten slotte wordt er bij de besluitvorming (B) besloten aan welke plannen we ons als vakgroep willen committeren en wat we willen aandragen als aanbevelingen die binnen de alliantie breder moeten worden opgepakt. De gekozen voorbeelden, en de rest van de resultaten, worden verder toegelicht in dit document.

3.2.3. De Uitvoerende Rol van de Vakgroep Risicomanagement

Tegen de achtergrond van haar rol binnen het implementatietraject is de ambitie van de Vakgroep Risicomanagement gesterkt. Behalve een platform voor kennisdeling, zetten we in het onderhevige document onze ambities uit voor een adviserende en beleidsvormende rol welke de bevordering van risicomanagement voor en door de alliantie moet versterken. We moedigen alle alliantiepartners aan om betrokken te zijn bij de vakgroep en de deelnemers tijd toe te kennen voor actieve deelname. Afhankelijk van de uiteindelijke verantwoordelijkheden verwachten we in ieder geval een tijdsbesteding van twee dagdelen per maand.

4. Kwaliteitseisen: Naar het verhogen van de kwaliteit van risicodossiers binnen de alliantie

4.1. Beeldvorming: Wat weten we (niet) over de huidige kwaliteit van risicodossiers binnen de alliantie:

We hebben vastgesteld dat de in gebruik zijnde risicoregisters binnen de waterschappen van elkaar verschillen. Er bestaan verschillende formats, maar ook verschillen in de inhoudelijke beschrijving van risico's, waarderingsgrondslagen, en beheersmaatregelen. Daarnaast is lang niet altijd duidelijk op welke doelstellingen de benoemde risico's een effect kunnen hebben. Zolang niet duidelijk is wat de doelstellingen zijn die gerealiseerd moeten worden, is het niet mogelijk risico's goed te identificeren, en zodanig te formuleren zodat er specifieke beheersmaatregelen aan kunnen worden verbonden.

In 2021 is er door onderzoek van de HWBP-programmadirectie in samenwerking met verschillende waterschappen een lijst met minimale kwaliteitseisen voor risicodossiers vastgesteld. Een eerste inventarisatie langs risicodossiers van verschillende waterschappen doet reeds blijken dat er grote verschillen bestaan in de mate waarin deze kwaliteitseisen worden gehanteerd. De vakgroep ziet kansen om deze lijst met minimale kwaliteitseisen verder aan te scherpen en zo te gebruiken als benchmark voor betere risicobeheersing.

4.2. Oordeelsvorming: Wat zijn mogelijke manieren om de kwaliteit van de risicodossiers te verbeteren?

Er zijn tal van mogelijkheden om de kwaliteit van risicodossiers te verbeteren. We noemen een aantal, een volledig overzicht staat in bijlage 1. We maken voor het gemak een onderscheid in twee categorieën: het verhogen van kennis en bewustzijn omtrent risicomanagement binnen de alliantie en het adviseren over o.a. beheersmaatregelen, richtlijnen, kwaliteitseisen.

We kunnen kennisgroei bewerkstelligen door het faciliteren van cursussen en kennisdeling. Er bestaat binnen de alliantie veel kennis op het gebied van risicomanagement—kennis is verspreid aanwezig, en kan tussen waterschappen variëren. Het beschikbaar stellen van bepaalde producten en processen kan bijdragen aan het meer evenredig verdelen van deze kennis binnen de alliantie. De vakgroep kan hier een rol in spelen, bijvoorbeeld door succesverhalen aan te dragen en breed toegankelijk te maken. De vakgroep zou ook ingebed kunnen worden in de governance-structuur van de HWBP-alliantie, bijvoorbeeld als community. Ze zou als logisch aanspreekpunt kunnen dienen voor vragen betreffende risicomanagement, zowel voor waterschappen als de HWBP-programmadirectie.

Binnen de alliantie kunnen er ook afspraken worden gemaakt waarbij er sprake is van sturing door middel van bindende en niet bindende afspraken. Zo zou er een Standaard Risico Management Plan kunnen worden opgezet welke voorschrijft hoe risicobeheersing binnen de alliantie moet plaatsvinden. Hier zijn verschillende gradaties van gezamenlijke sturing mogelijk. Een greep uit mogelijkheden binnen deze categorie omvat een audittraject, het opvragen van kentallen om op te kunnen sturen, een basiscursus risicomanagement als minimumvereiste, het uniformeren van risicomanagement d.m.v. standaardisatie, of het actueel restrisico periodiek kenbaar maken.

4.3. Besluitvorming: Welke oplossingen dragen we vanuit de vakgroep risicomanagement aan?

De Vakgroep Risicomanagement stelt een aantal processen en diensten voor ten behoeve de kwaliteit van risicodossiers en daarmee risicobeheersing te verhogen. De vakgroep kan actief bijdragen aan een aantal van deze, en ziet bij andere suggesties haar rol beperkt tot voorstellen aan verscheidene besluitvormingsorganen. De vakgroep zal actief bijdragen aan de volgende voorstellen:

- De vakgroep stelt een unaniem gedragen lijst beschikbaar waarin staat aan welke kwaliteitseisen risicodossiers moeten voldoen. Deze wordt als kader gebruikt bij toetsingen van plannen van aanpak.
- De vakgroep sluit aan bij bestaande processen die betrekking hebben op risicomanagement. Zo kan de vakgroep het risicomanagement onderdeel van de lopende Relatics ontwikkeling (HEEL) via het Waterschapshuis vormgeven, en advies verstrekken bij het vormgeven van de HWBP-opleidingsomgeving.
- De vakgroep zal ook ondersteuning en begeleiding (review en toets-faciliteiten) aanbieden bij het formuleren van risico's, het bepalen van mitigerende maatregelen, en het inzichtelijk maken van de beheersing en de verantwoording (de interne en externe rapportages). Dit zou kunnen worden ingericht middels een soort van "advies-proces", waarbij de waterschappen elkaar ondersteunen en leren van elkaar. De vakgroep Risicomanagement biedt een platform om dit in goede banen te leiden.
- De vakgroep zal bijdragen aan het ontwikkelen van kennis en verder uitwerken van beleidskaders (bijv. de regeling KKG/ 10% eigen bijdrage) op het gebied van risicomanagement. Bovengenoemde kwaliteitseisen vormen een logische eerste stap. Door een meer uniforme manier van risicomanagement en verhoogde kennisuitwisseling zullen prominente risico's die op ons afkomen zoals betreffende de Omgevingswet of PFAS beter beheerd kunnen worden.

De vakgroep wil graag bestuurlijke aandacht vragen voor het volgende:

- Een bestuurlijk mandaat om standaarden voor te stellen, welke wordt opgenomen in de begeleidingsaanpak zoals de minimale kwaliteitseisen en formats zoals het risicodossier.
- De vakgroep zou een formele rol (adviesfunctie) moeten hebben in de governance-structuur van het HWBP. Deze rol zou vorm kunnen krijgen middels een community of adviesfunctie.
- De vakgroep geeft gevraagd en ongevraagd advies op relevante risicomanagement vraagstukken. In januari 2023 is hiermee begonnen op het KKG dossier.
- De vakgroep neemt deel aan de ontwikkeling van de Relatics omgeving die wordt vormgegeven bij het Waterschapshuis via het HEEL-traject;
- Een rol voor de vakgroep risicomanagement toedichten bij het opstellen van een nieuw HWBP-opleidingsprogramma.

5. Databank: Over nut en noodzaak van een (alliantie)risicodatabank

5.1. Beeldvorming: Wat is het belang van een risicodatabank?

Wanneer nieuwe risicodossiers worden opgesteld voor een project en/of programma wordt in de praktijk vaak gestart met ofwel een geheel leeg risicodossier, ofwel een risicodossier van een vergelijkbaar project en/of programma. Op basis van kennis, kunde en ervaringen van de betrokkenen worden deze risicodossiers vervolgens gevuld en/of (groten)deels herzien. Door deze aanpak is de kwaliteit, volledigheid én actualiteit van het uiteindelijke risicodossier in sterke mate afhankelijk van de bijdragen vanuit de betrokkenen. In de praktijk kan dit er toe leiden dat er blinde vlekken ontstaan in de risicodossiers, zoals ten gevolge van het 'doorkopiëren' van risico's en/of beheersmaatregelen vanuit het eerdere risicodossier of vanwege onvoldoende (of juist overmatige) kennis en ervaring vanuit de betrokkenen. De afhankelijkheid van betrokkenen kan worden verkleind, door het inzetten van een risicodatabank.

Een risicodatabank voor projectrisico's kan zorgen voor meer zicht en daarmee grip op risicobeheersing. Zo kan het vergelijkingsmateriaal op het gebied van risicodefinitie en beheersmaatregelen verzamelen; een basisniveau neerleggen waar alle risicodossiers zich aan kunnen spiegelen; een basis neerleggen om naar meer kwantitatief risicobeheer toe te gaan door het vergaren van relevante data, waardoor specifiekere kan worden beheerst; gebruikt worden als benchmark/referentiekader wat beter zicht creëert op reële kosten; of als input dienen voor (eventueel) toekomstig informatiemanagementsysteem dat kan worden gebruikt als input voor rapportages/opdrachten/doelen.

Bovenstaande voordelen helpen ook om beter inzicht te krijgen in alliantierisico's. Wanneer er meer zicht is op individuele risico's en bijbehorende onderbouwing en beheersing, kan deze informatie op strategisch niveau worden benut door specifieke beheersmaatregelen op alliantieniveau te formuleren.

5.2. Oordeelsvorming: Wat zijn mogelijke manieren om invulling te geven aan een risicodatabank?

De keuze voor de vormgeving van een risicodatabank hangt samen met het beoogde doel. Zo zal het uitwisselen van risicokwantificering een grotere inzet vragen dan het uitwisselen van effectieve beheersmaatregelen. Het beschikbaar stellen van een databank kan middels een website, gedeelde schijf of een web-based platform. Hoewel een tussenoplossing mogelijk is, ligt het voor de hand om aan te sluiten bij bestaande alliantie-middelen zoals het Waterveiligheidsportaal of het lopende inkooptraject van Relatics.

Een risicodatabank kan bijdragen aan kennisdeling binnen de alliantie. Een databank kan namelijk een middel zijn om snel contactpersonen te vinden die te maken hebben met vergelijkbare risico's. Zo kunnen effectieve beheersmaatregelen van Waterschap A tot inspiratie dienen voor Waterschap B. Rondom een risicodatabank kleven ook de nodige uitdagingen. Zo is een risicodatabank moeilijk actueel te houden (beschikbare capaciteit risicoadviseur); is het lastig om de kwaliteit in een risicodatabank te borgen (kennis en ervaring risicomangement); is het lastig om vergelijkbare risico's eenduidig te formuleren (worden de juiste vergelijkingen en onderscheiden gemaakt); is er gevaar op kopieergedrag (laksheid/gebrek aan eigen inbreng) en zelfs bij vergelijkbare kaders kan er veel diversiteit plaats vinden.

Naast duidelijke voor- en nadelen kleven er ook veel onzekerheden aan een risicodatabank. Om een paar te noemen, zijn er bijvoorbeeld veel opties voor het beheer van een dergelijke databank, de kwaliteitseisen waar een risico aan moet voldoen om opgenomen te worden, de rol van de vakgroep etc. Met andere woorden, het aangaan van een risicodatabank vergt een duidelijke commitment van zowel de vakgroep (inzet tijd) en alliantiebestuur (inzet middelen).

5.3. Besluitvorming: Welke oplossingen dragen we vanuit de vakgroep risicomangement aan?

De vakgroep risicomangement is van mening dat een goed beheerde risicodatabank kan bijdragen aan betere risicobeheersing in de alliantie, en:

- Start zelf met het aanleggen van een databank. We verzamelen in eerste instantie risicodossiers uit de verkenningsfase uit onze eigen projecten, waarbij we vooralsnog geen kwaliteitseisen hanteren. Naderhand bekijken we aan de hand van de opgenomen risico's welke kwaliteitseisen al gehanteerd worden bij bestaande risicodossiers en bepalen we de eerste kaders. Dit wordt het startpunt voor de vervolgstappen.

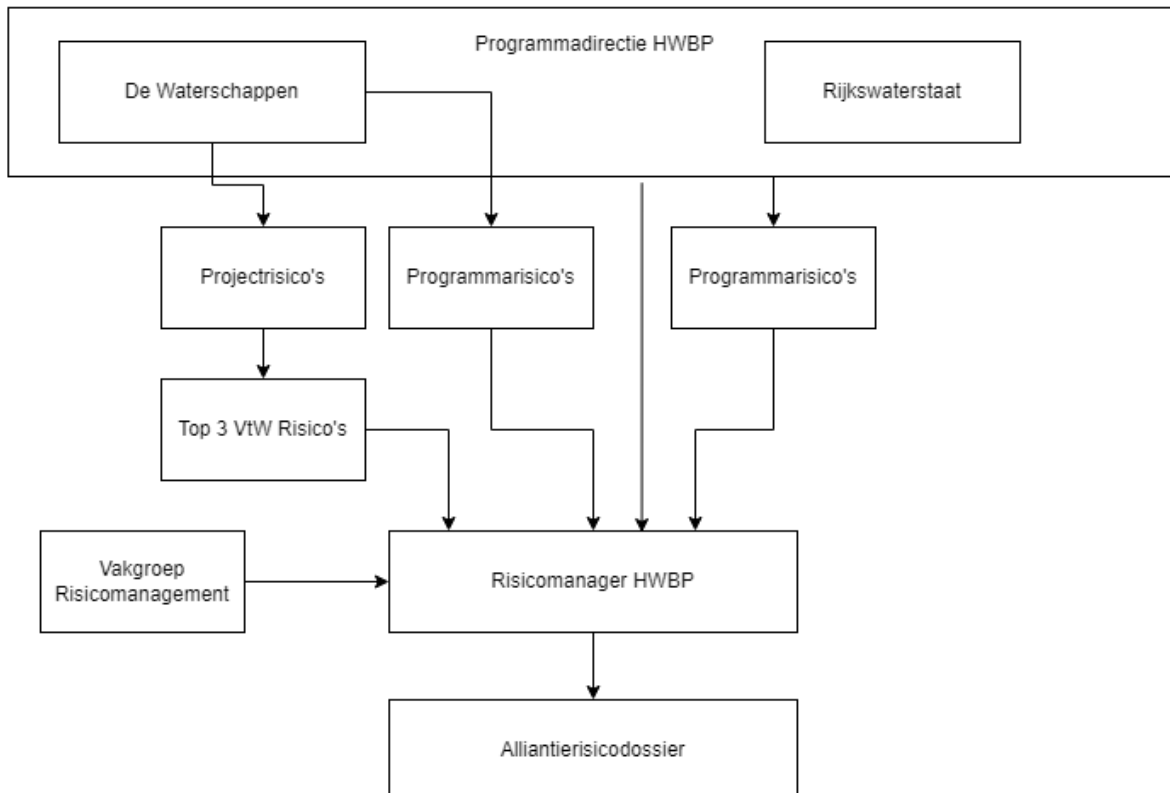
- Zorgt voor een beknopte analyse van deze risico's. Hierbij wordt gelet op de consistentie van de kwaliteitseisen, overeenkomsten en tegenstrijdigheden, en effectieve beheersing. Op basis van deze eerste opzet en de daaruit voortkomende analyses bepalen we welke volgende stappen nodig zijn voor een eerste opzet van de risicodatabank en welk platform geschikt is.
- Streeft naar actief beheer van een risicodatabank zonder dat het als extra verplichting wordt beschouwd of ervaren. Dit bereiken we door de nut en noodzaak helder en inzichtelijk te maken, en aan te sluiten bij huidige processen zoals het VtW proces. Bovendien kunnen we met een (succesvol) prototype van een databank een ronde maken langs waterschappen om interesse te creëren voor (meer) participatie.

6. Alliantierisicodossier: Naar een risicodossier van, voor en door de alliantie

6.1. Beeldvorming: Wat weten we (niet) over alliantierisico's en hoe ze op het moment worden verzameld?

In de huidige situatie worden alliantierisico's voornamelijk opgesteld en beheerst door de programmadirectie. Onder leiding van de risicomanager van de programmadirectie worden relevante risico's verzameld uit begeleidingsteams, de Vakgroep Risicomanagement en de VtW procedure. Deze worden voorgelegd aan het managementteam van de programmadirectie, welke de mogelijkheid krijgt additionele risico's toe te voegen, de risico's te prioriteren, en de beheersing van de risico's te monitoren. De resultaten hiervan worden samengevat in de halfjaarrapportage. Dit dossier vindt onvoldoende zijn weg binnen de alliantie, noch binnen de projecten, noch binnen de directie of het bestuur van de individuele waterschappen. De programmadirectie werkt ondertussen aan een kwaliteitsverbetering van het dossier (o.a. logische samenhang tussen oorzaak, gevolg en beheersmaatregelen), alsmede het breder communiceren van het dossier binnen de alliantie.

De huidige situatie kan als volgt worden samengevat:



6.2. Oordeelsvorming: Wat zijn mogelijke manieren om alliantierisico's breder te dragen binnen de alliantie?

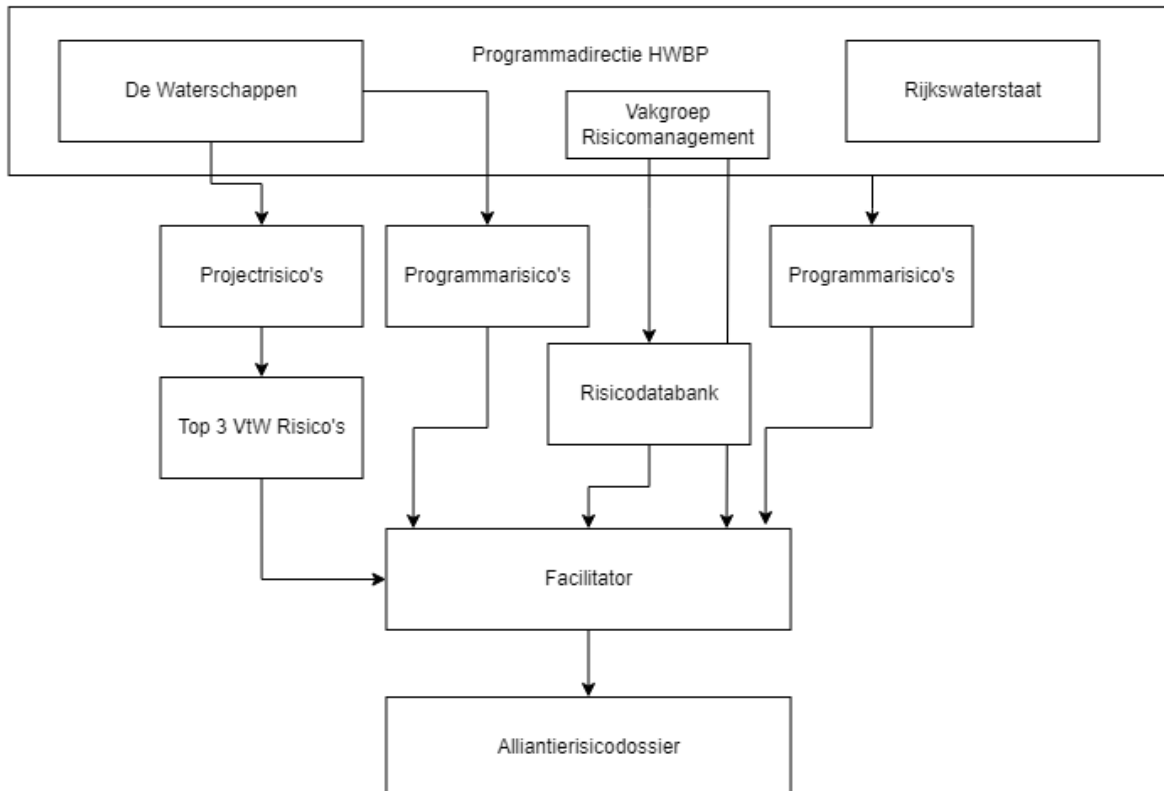
In de praktijk is de programmadirectie eigenaar van de alliantierisico's, waardoor niet alle alliantiepartners even voldoende betrokken lijken. Verbeteringen hierin kunnen worden gerealiseerd door gezamenlijke inventarisatie, prioritering en beheersing van risico's die de doelstellingen van de alliantie in gevaar brengen.

Uitgangspunt is dat iedereen binnen de alliantie risico's aan zou moeten kunnen dragen en iedereen zou betrokken moeten zijn bij de beheersing. In het VTW-proces (verzoek tot wijziging) worden reeds halfjaarlijks de top-3 risico's per HWBP-project verzameld. De vraagstelling ten aanzien van projectrisico's kan opnieuw worden geformuleerd, zodat het waarschijnlijker is dat (ook) alliantierisico's worden verzameld. De vraag "wat zijn uw drie grootste projectrisico's na beheersing?" kan bijvoorbeeld worden vervangen door "Wat zijn uw drie grootste actuele risico's?" Periodieke risicosessies die specifiek georganiseerd worden voor alliantierisico's dragen ook bij aan een breder gedragen risicodossier. Daarnaast kan het kwantificeerbaar maken van de alliantierisico's en inzichtelijk maken welke bijdrage elk waterschap in de ontwikkeling van het risico c.q. beheersing heeft bijdragen aan breder gedragen verantwoordelijkheid. Er kan een proces worden ingericht om de verzamelde projectrisico's te analyseren (raken ze de programmadoelen en/of alliantiedoelstelling?), prioriteren en beheersmaatregelen op te stellen. De aanpak om risico's te beheersen wordt niet alleen meer bij de Programmadirectie neergelegd, maar breder binnen de alliantie. Zo zouden gelegenheidsallianties kunnen ontstaan van verschillende waterschappen die te maken hebben met vergelijkbare risico's, en kunnen zij samen werken aan de effectieve beheersing hiervan.

De verantwoordelijkheid over het alliantierisico-dossier kan breder belegd worden dan de programmadirectie. Het ambtelijke opdrachtgeverschap van dit risicodossier kan worden toebedeeld aan het directeurenoverleg of het BAO-overleg. De programmadirectie kan een meer ondersteunende rol innemen. De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt bij het CWK en het programmabestuur.

6.3. Besluitvorming: Welke oplossingen dragen we vanuit de vakgroep risicomanagement aan?

De vakgroep risicomanagement ziet het toekomstige proces voor het opstellen van het alliantierisicodossier als volgt voor zich:



Ten behoeve dit te realiseren, zijn de volgende acties noodzakelijk:

- De vakgroep en de programmadirectie geeft vorm aan het nieuwe alliantierisico-dossier. De meest prominente alliantierisico's, zogenaamde top-risico's, kunnen in deze nieuwe vorm objectiever en breder worden vastgesteld. Het kwantificeren van alliantierisico's, en het vaststellen van de effectiviteit van beheersing, komt ten behoeve aan effectievere programmasturing.
- Alliantierisico's en de voortgang (getoetst door de programmadirectie) worden opgenomen als onderwerp van gesprek in bilaterale halfjaarlijkse directiegesprekken tussen de Programmadirectie en Waterschappen, en het belang er van wordt onderstreept in het begeleidingstraject.
- Een proces waarbij alliantierisico's van alle alliantiepartners worden aangeleverd ten behoeve van één gemeenschappelijk alliantierisico-dossier. Risicosessies met en tussen verschillende alliantiepartners kunnen onderdeel zijn van dit proces.
- De risicodatabank die in beheer is bij de vakgroep risicomangement kan worden gebruikt als input richting het alliantierisicodossier. Op deze manier kunnen projectrisico's worden geëscaleerd naar alliantierisico's.
- Er komt een uitvraag waar bestaande programmarisicodossiers (van de waterschappen) kunnen worden opgenomen in het alliantierisicodossier.
- In de halfjaarsrapportage wordt inzichtelijk hoe de alliantiedeelnemers kunnen bijdragen aan een positieve ontwikkeling van het top-risico en de beheersing.

7. Conclusie: Aanbevelingen voor afzonderlijke en gezamenlijke risico's

7.1. Vervolgstappen Tijdslijn

Vanuit de vakgroep risicomangement committeren we ons aan een aantal vervolgstappen en aanbevelingen. De vakgroep implementeert de vervolgstappen zoals omschreven in dit document, en maakt hierbij onderscheid tussen korte en middellange termijn doelstellingen. Zie de volgende tijdslijn voor meer details.

Aanbevelingen vakgroep risicomangement			
	<i>Korte termijn (Q2 2023)</i>	<i>Middellange termijn (Q4 2023)</i>	<i>Lange termijn (2024 e.v.)</i>
<i>Kwaliteitseisen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderling delen van risicodossiers • Unaniem vaststellen van lijst met voorgestelde kwaliteitseisen risicodossiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Audittraject kwaliteit risicodossiers • Collegiale reviews risicodossiers • Adviesrol risicomangement voor alliantiepartners • Kennis inzetten bij gezamenlijke inkoop Relatics • Het ontwikkelen van kennis en standaard uitwerkingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimumniveau risicomangement borgen door een gesloten cyclus van checks (audits/reviews) en nieuwe handreikingen uitwerkingen en andere ondersteunende activiteiten. • Kennis inzetten bij opleidingsprogramma HWBP
<i>Risico-databank</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aanleggen intern beheerde risicodatabank 	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste analyses, kennis en adviezen over top-risico's delen met de alliantie 	<ul style="list-style-type: none"> • Bredere analyses halen uit de databank over de beheersing van top-risico's • De databank is een hulpmiddel bij het opstellen c.q. toetsen van een dossier
<i>Alliantierisico-dossier</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren programmarisico's individuele waterschappen • Start inventarisatie VTW-risico ophaalprocedure • Aanpassen van het dossier van de alliantierisico's (kwantificeren en inzichtelijk maken bijdrage die de alliantiedeelnemers kunnen leveren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Besluitvorming en eigenaarschap alliantierisico-dossier breder binnen de alliantie beleggen • Advies opstellen omtrent communiceren van alliantierisico's binnen de alliantie • Verder vormgeven van het ophaalproces van alliantierisico's middels nieuwe Relatics-omgeving programmadirectie 	<ul style="list-style-type: none"> • Integraal beheer en analyse van project- en programmarisico's van de waterschappen die in relatie staan tot de risico's van de alliantie als geheel. • Het eigenaarschap en de beheersing van top-risico's is breed belegd binnen de alliantie

7.2. Wat voor effecten streven we na?

Binnen deze adviesnota willen we als vakgroep risicomanagement de *gemeenschappelijke* component in risicomanagement benadrukken. Risicomanagement binnen HWBP is nu sterk gericht op projectrisico's. Door de scope te verbreden, het proces opnieuw uit te lijnen en belanghebbenden aan te sluiten komen risico's en hun potentiële impact eerder op de radar. Dit stelt de alliantie in staat er sneller en adequater op te reageren met effectieve beheersing. Het is hierbij van belang om te benadrukken dat waterschappen en programmadirectie een gedeeld en gemeenschappelijk belang hebben in het beheersen van alliantierisico's.

De bovenstaande aanbevelingen zullen, afhankelijk van de mate waarin ze geïmplementeerd worden, invloed hebben op alle alliantiepartners. Ze zullen aan de voorkant inzet vergen van zowel de waterschappen als de programmadirectie, hoewel sommige resultaten wellicht pas op middellange termijn vruchten af zullen werpen. Zo ligt het voor de hand dat de vakgroep, na het opstellen van alom gedeelde minimumkwaliteitseisen, voorstellen gaat doen om de kwaliteit van bepaalde risicodossiers te verbeteren. Bestaande processen zullen moeten worden veranderd, en risicomangers en MPB'ers zullen wellicht extra training nodig hebben. De vakgroep verwacht bestuurlijke daadkracht ter initiatie en ondersteuning van dit proces, en het faciliteren hiervan door zowel waterschappen als programmadirectie. Een gebrek aan wilskracht is dan ook de grootste bedreiging die wij zien.

Met de hiervoor benoemde acties en samenwerkingsverbanden zal binnen de Alliantie een groter gevoel van samenwerking en saamhorigheid ontstaan. Omdat er meer duidelijkheid gaat ontstaan over waar we met elkaar naartoe willen (onze Alliantiedoelstellingen), wat we onderweg daar naartoe tegenkomen (verschillende soorten risico's), én hoe we daar gezamenlijk mee omgaan.

8. Reeds afgeronde aanbevelingen

8.1. Projectwaterschappen dragen zelf de risico's van vertraging en overschrijding

Gebleken is dat vertragingen en overschrijdingen van projecten de budgetruimte voor nieuwe projectaanwas op het programma kunnen beperken. Om de sturing en verantwoordelijkheid voor projecten meer in lijn te brengen, moeten wij als opdrachtgevers zelf meer het risico gaan dragen van afwijkingen. Waterschappen zijn immers risicodragend opdrachtgever. Wij vinden derhalve dat financiële consequenties van afwijkingen in de planning in eerste instantie door het projectwaterschap zelf moeten worden gedragen, en alleen waar mogelijk op programmaniveau kunnen worden opgelost. Dit kan een extra prikkel vormen om een zo realistisch mogelijke planning aan te leveren.

Concreet betekent dit dat er bij een vertraging of overschrijding niet meer automatisch wordt uitgekeerd in het eerstvolgende jaar en dat wij bij afwijkingen dus rekening houden met tijdelijke voorfinanciering.

De uitwerking is inmiddels opgenomen als concrete maatregel in de FUR (flexibel uitbetalings regime). Deze is door het programmabestuur goedgekeurd en verwerkt in de kadernota. In de komende programmaplaning zal deze maatregel voor het eerst concreet toegepast worden. We verwachten dat de komende jaren de effecten nog meer zichtbaar zal worden doordat de programmauitnutting beter aansluit op het budget en er meer met kasreeksen geschoven zal worden als gevolg hiervan. De aanbeveling is met deze maatregel uitgevoerd.

De belangrijkste restmaatregel is om goed over de consequenties te communiceren met de waterschappen die hierdoor mogelijk later hun uitbetaling zullen ontvangen. Daarnaast zullen de langere termijn consequenties gemonitord en bijgestuurd worden in het proces van de lange termijn programmering.

8.2. Er zijn risico's die we gezamenlijk delen

De beheersing van projecten in tijd en geld wordt voor individuele waterschappen beter als wij sommige risico's gezamenlijk samen kunnen dragen. Het gaat daarbij om exogene risico's, die de individuele partners niet kunnen beheersen. Het is hierbij van belang om rekening te houden met de draagkracht bij de beheerders. Voorwaarde is dat we helder kunnen definiëren welk type risico's

we gezamenlijk willen dragen en dat we een passende en transparante financiële werkwijze hanteren om dit te operationaliseren.

De uitwerking is inmiddels opgenomen als concrete maatregel in de KKG (Kleine Kans Groot Gevolg). Deze is door het programmabestuur goedgekeurd. De aanbeveling is met deze maatregel uitgevoerd.

De belangrijkste restmaatregel is te monitoren hoe de toepassing, verantwoording en effecten van de nieuwe maatregel in de praktijk uitpakken en waar nodig bijstellingen door te voeren. Tevens ziet de vakgroep mogelijkheden voor doorontwikkeling van de KKG-regeling en is voornemens om dit verder uit te werken.

9. Bijlagen

9.1. **Kwaliteitseisen**

9.1.1. *Beeldvorming*

Wat voor problemen volgen uit risicodossiers die niet aan de gewenste kwaliteitseisen voldoen?

- Het risicodossier mist voldoende sturingskracht
- Er ontstaan miscommunicaties, zowel binnen een organisatie als naar buiten toe, als er geen overeenstemming is over te hanteren taal

Zijn de kwaliteitseisen zoals aangedragen in de plannen van aanpak compleet?

- De minimale kwaliteitseisen worden onderschreven, maar ze kunnen wel beter worden geformuleerd:
 - Minimale kwaliteitseis #6 is niet smart geformuleerd
 - Minimale kwaliteitseis #11 zou zich niet alleen moeten richten tot de kosten van de beheersmaatregel, maar ook juist op het beoogde risicoverminderende effect
 - Minimale kwaliteitseis #9 moet worden geherformuleerd om ook de actualiteit van een risicodossier inzichtelijk te maken
 - Het komen tot een objectieve omschrijving van onderbouwingspercentages voor de onbenoemde risico's is lastig (aanvullende kwaliteitseis #5)

9.1.2. *Oorzaken/oordeelsvorming*

Lijst met oorzaken voor niet behalen van gewenste kwaliteit

1. Nut en noodzaak van het bijhouden van het risicodossier wordt niet gevoeld (tijd/prioriteit)
 - Een audittraject kan de kwaliteit van risicodossiers borgen, en het draagvlak verhogen door nut en noodzaak van effectieve risicobeheersing inzichtelijk te maken
 - Enkele waterschappen hebben geformaliseerde processen risicomanagement. Het beschikbaar stellen van deze processen (bijvoorbeeld via de HWBP website) kan het risicomanagementproces bij andere waterschappen bevorderen
 - Wanneer opdrachtgevers een periodiek geactualiseerd risicodossier als onderdeel van het contract met opdrachtnemers invoeren wordt projectuitvoering meer risico-gestuurd
 - Het soort van risico's dat wordt opgevraagd in de VtW formulieren moet worden herijkt op basis van de beoogde nut en noodzaak
 - Een dashboard moet inzicht geven in de mate waarin reserveringen voor onvoorziene risico's zijn gebruikt, zodat er een prikkel ontstaat om ook deze risico's actief te beheersen
 - Het beschikbaar stellen van kentallen (kosten beheersmaatregelen, kans van optreden risico's en meer) kan uniformiteit creëren in alliantiebrede risicobeheersing--ook zonder actief hierop te sturen
2. Kennis/competenties (van de risico-eigenaren) is onvoldoende
 - Een basiscursus risicomanagement voor alle IPM-team rolhouders draagt bij tot vergelijkbare terminologie, kennis en competenties
 - Interventies in risicodossiers door alliantiepartners (binnen of buiten eigen organisatie) kan een lerend effect hebben
 - Audit - zie hierboven
 - Het actief blijven financieren en uitvoeren van (wetenschappelijk) onderzoek op het gebied van risicobeheersing verhoogt kennis binnen de alliantie
 - Het beschikbaar stellen van voorbeeld-*risicodossiers* in de vorm van een databank leidt tot lering binnen de alliantie
3. Er is onvoldoende diversiteit/reflectie om tot een volledig beeld te komen (proces)
 - Geformaliseerd proces risicomanagement - zie hierboven
 - Naast het beschikbaar stellen van succesvolle manieren om risicomanagement te formaliseren binnen de organisatie kan dit actief worden gefaciliteerd binnen de alliantie
 - "Challenge"-gesprekken of collegiale toetsing van risicodossiers kan leiden tot waardevolle kruisbestuiving en kennisdeling binnen de alliantie

4. Er is onvoldoende inhoudelijke kennis
 - Databank - zie hierboven
 - De website van het HWBP kan actiever worden gebruikt als online kennisbibliotheek
 - We kunnen actiever kennispartners aantrekken die aan vergelijkbaar risicomanagement doen, bijvoorbeeld binnen Rijkswaterstaat of nutsvoorzieningen
5. Er zijn onvoldoende kaders, referenties, en kentallen
 - Databank - zie hierboven
 - We kunnen opgetreden risico's evalueren door deze uit te vragen tijdens de evaluatie
 - Procesomschrijvingen - zie hierboven
 - Referenties
6. Er is geen bovenliggende structuur voor evaluatie
 - Binnen de waterschappen kan de PDCA-cyclus beter worden gehandhaafd
 - Het bestaande proces voor projectevaluatie kan worden herzien zodat de behaalde informatie beschikbaar wordt en bruikbaar voor referentie
 - Bij het vaststellen van de adviesnota kan er een belofte of verplichting worden ingevoegd om de beheersing van risico's te evalueren en toetsen

9.1.3. Besluitvorming

Wat zijn de meest effectieve oplossingen waar we ons als vakgroep aan willen en kunnen committeren?
 Besluitvorming in schrijfgroepje verder uitgewerkt

9.2. Risicodatabank

9.2.1. Beeldvorming

Wat is het belang van een risicodatabank?

- Het verzamelen van vergelijkingsmateriaal op het gebied van risicodefinitie en beheersmaatregelen
- Het neerleggen van een basisniveau waar alle risicodossiers zich aan kunnen spiegelen
- Een basis leggen om naar meer kwantitatief risicobeheer toe te gaan door het vergaren van relevante data, waardoor specifiekere kan worden beheerst
- Gebruik als benchmark/referentiekader wat beter zicht creëert op reële kosten
- Input voor (eventueel) toekomstig informatiemanagementsysteem dat kan worden gebruikt als input voor rapportages/opdrachten/doelen
- Analyse op strategisch niveau, met name om beter zicht te krijgen op top risico's (programmarisico's).

9.2.2. Oordeelsvorming

Wat zijn verschillende vormen die een risicodatabank kan aannemen?

- Relatics
- Excel
- Via het Waterveiligheidspitaal
- GRIP/IPS (via RWS)
- Andere optie
- Het ligt voor de hand dat de databank in fases wordt ontwikkeld, wellicht komen meer professionelere vormen van software in een later stadium

Waarom zou je geen risicodatabank willen hebben?

- Een risicodatabank is moeilijk actueel te houden
- Het is lastig om de kwaliteit in een risicodatabank te borgen
- Het is lastig om vergelijkbare risico's eenduidig te formuleren
- De toe te voegen informatie wordt niet makkelijk gedeeld omdat deze niet beschikbaar is, er te weinig capaciteit is, of geclassificeerd is
- Er is gevaar op kopieergedrag (laksheid/gebrek aan eigen inbreng)
- Zelfs bij vergelijkbare kaders kan er veel diversiteit plaats vinden

Wie gaat een risicodatabank beheren?

- Informatiehuis Water (IHP), doet ook WVP
- HEEL/Waterschapshuis
- Programmadiirectie
- Unie van Waterschappen
- Onafhankelijke derde partij uit de markt

Hoe kan een risicodatabank bijdragen aan kennisdeling binnen de alliantie?

- Een databank kan een middel zijn om snel contactpersonen te vinden die te maken hebben met vergelijkbare risico's
- Een databank kan kerntallen beschikbaar stellen
- Een databank kan zorgen voor snelle analyse, en werkt efficiëntie verhogend door snel te laten zien water goed en wat er niet goed gaat
- Het proces naar een databank toe kan een middel zijn voor risicomangers om elkaar te helpen/toetsen op risicodossiers, wat drempelverlagend werkt voor deelname
- Wat zijn mogelijke voorwaarden waaraan een risico aan zou moeten voldoen om te worden opgenomen in een databank?
- Minimale kwaliteitseisen die zijn geformuleerd vanuit het HWBP/vakgroep
- Een meer specifieke toespitsing/categorisering (vergeleken met RISMAN-categorieën) om vergelijkbare risico's makkelijker aan elkaar te koppelen.
- Risico's moeten (potentieel) relevant zijn voor alliantiepartners

Wat zijn mogelijke manieren waarop een risico kan worden toegevoegd aan een databank? (bijvoorbeeld logische toetsmomenten)

- Bij subsidievaststelling
- Als onderdeel van het VTW-proces
- Een moment creëren, bijvoorbeeld door extern iemand in te huren om alle beschikbare risicodossiers uit het archief te verzamelen en analyseren.

(Hoe) kan het actief beheer van een risicodatabank worden bewerkstelligd zonder verplichting?

- Door de nut en noodzaak helder en inzichtelijk te maken
- Na een (succesvol) prototype een rondje maken langs waterschappen om interesse te creëren voor meer participatie

Welke rol zou de vakgroep kunnen spelen in het ontwikkelen en bijhouden van een risicodatabank?

- Ambassadeurschap
- Kwartiermakerschap
- Leveren van input

Welke rol zouden andere partijen kunnen spelen in het ontwikkelen en bijhouden van een risicodatabank?

- Rol van de individuele waterschappen
- Rol van de alliantie
- Rol van de programmadiirectie
- Rol van de markt
 - Uitdagen om met nuttige oplossingen/toepassingen te komen op het gebied van analyse van een risicodossier

9.2.3. Besluitvorming

Wat zijn de meest effectieve oplossingen waar we ons als vakgroep aan willen en kunnen committeren?

- We gaan als vakgroep zelf een ruwe databank aanleggen, welke we als basis gebruiken voor eventuele vervolgstappen.
- We beginnen met het verzamelen van onze eigen risico's uit de verkenningsfase

- We hanteren vooralsnog geen kwaliteitseisen voor de te verzamelen risico's, maar gaan naderhand controleren welke kwaliteitseisen al worden gehanteerd bij bestaande risicodossiers. Dit wordt dan ook een startpunt voor vervolgstappen.
- We proberen zo veel mogelijk risico's te verzamelen. Vanuit de vakgroep proberen we sowieso 50 totaal te halen. Richtlijn 10 per deelnemer.
- Deelnemers uit de vakgroep nemen de verantwoordelijkheid op zich om de verzamelde risico's samen te voegen voor een beknopte analyse (o.a. consistentie kwaliteitseisen, overlap, identificeren top risico's)
- Er komt een beslismoment over het al dan niet uitbreiden van deze eerste opzet van een databank
- Verder analyse en het bijhouden van de databank kan eventueel worden uitbesteed aan een derde partij

9.3. Verslagen fysieke sessie 3

Alliantierisicodossier

9.3.1. Beeldvorming

Wat zijn alliantierisico's?

- Risico's die de doelstellingen van het programma bedreigen, waarbij de doelstellingen zijn vastgesteld in het landelijke HWBP programma
- Risico's die waterschap-overstijgend zijn, en daarmee (uiteindelijk) de alliantiedoelstellingen bedreigen. Soms brengen deze de waterschapsdoelen eerst in gevaar, en vervolgens die van de alliantie.

Waar en hoe worden alliantierisico's op dit moment al verzameld?

- Vanuit de programmadirectie wordt een alliantierisicodossier opgesteld. Deze is niet zichtbaar binnen de alliantie, noch voor de projecten noch voor directie/bestuur.
 - Het opstellen gebeurt via een organisch proces, maar er wordt gewerkt aan meer gestructureerde aanpak.
 - Het eigenaarschap van zowel het opstellen als het beheersen van de risico's ligt nog volledig bij de programmadirectie
 - De manier waarop de alliantierisico's nu worden geformuleerd houdt nog geen rekening met oorzaken, gevolgen en specifieke controleerbare beheersmaatregelen.
 - De geïdentificeerde risico's worden op het moment nog niet specifiek gekoppeld aan het in gevaar brengen van alliantiedoelstellingen en principes
- Bij een aantal waterschappen worden er programmarisico's verzameld. Deze staan dichterbij alliantierisico's, maar zijn niet altijd één op één te vertalen.

Is er sprake van het delen van alliantierisico's?

- Bij waterschappen onderling
 - Programmarisicodossiers van de waterschappen zelf worden besproken binnen de waterschappen, maar niet onderling gedeeld
- Tussen de programmadirectie en de waterschappen
 - Top 5 alliantierisico's wordt gedeeld via de halfjaarrapportages

9.3.2. Oordeelsvorming

Hoe kan het bestaande VtW proces bijdragen aan het identificeren van alliantierisico's?

- De opgehaalde VtW-risico's zouden met regelmaat kunnen worden geanalyseerd op trends, in het kader van hoe ze veranderen per periode.
- De opgehaalde risico's kunnen als basis dienen voor (alliantie)risicosessies bij waterschappen

- De gehanteerde vraagstelling zou beter kunnen aansluiten bij het in kaart brengen van alliantierisico's. Bijvoorbeeld: de momenteel gehanteerde definitie "3 grootste risico's "na beheersing"" resulteert in continue dezelfde risico's. Toevoeging van "actuele risico" zou meer variatie kunnen leveren.

Hoe kunnen alliantierisico's beter worden geformuleerd?

- Ze kunnen specifiek worden gelinkt aan alliantiedoelstellingen/principes
- Er kan meer zicht worden gecreëerd op de samenhang tussen projectrisico's, programmarisico's van waterschappen, en alliantierisico's
- Er moet een escalatielijlijn/proces komen voor het toekennen van eigenaarschap/besluitvorming van project naar alliantierisico

Wie is er (eind)verantwoordelijk voor het alliantierisicodossier?

- Iedereen (vanuit de alliantie) zou risico's moeten kunnen aandragen
- Begeleidingsteams zouden ook alliantierisico's moeten kunnen aandragen
- De vakgroep risicomangement kan alliantierisico's aandragen als advies aan de risicomanager van de programmadirectie
- Informatie moet worden opgehaald via werksessies, wellicht eenmaal per kwartaal fysiek binnen de vakgroep
- Informatie kan ook breder bij de waterschappen worden opgehaald, bijvoorbeeld via expert-risicosessies specifiek gericht op alliantierisico's
- Het directeurenoverleg zou uiteindelijk eigenaarschap moeten hebben, en ook beheersmaatregelen toekennen aan dan wel de programmadirectie dan wel (individuele) waterschappen

Waar moet rekening mee worden gehouden bij het opstellen van het risicodossier?

- Focus niet alleen op de top 5 risico's, breng ook nieuwe mee
- Focus ook op beheersing
 - Bij beheersmaatregelen goed duidelijk maken wie verantwoordelijk is (programmadirectie/waterschappen)
 - Eigenaren risico bij programmadirectie
 - Eigenaren uitvoering bij waterschappen
 - Directeurenoverleg is wellicht een geschikt moment/orgaan om opdrachten weg te zetten
 - Via de BAO kan ook gewerkt worden aan bestuurlijke verdeling
 - Bij het vernieuwen van het risicodossier moet ook actief worden gemonitord op effectiviteit beheersing

Wat kunnen we doen met de bestaande processen voor het ophalen van programmarisico's bij waterschappen?

- Bestaande programmarisico's kunnen worden geïnventariseerd omdat ze een effect zullen hebben op de alliantiedoelstellingen
- Middels risicosessies kan het gat tussen alliantierisico's en programmarisico's worden gedicht of verklaard

Hoe kan het alliantie-risicodossiers breder worden gedeeld binnen de alliantie?

- "Roadshow" voor creëren bewustzijn bij de waterschappen langs
- AGORA binnen programmadirectie

Omtrent het risicodossier dat halfjaarlijks wordt opgesteld door de programmadirectie:

- Hoe kan de bekendheid hiervan worden vergroot?
 - Publiceren op de website

- Door inbreng van verschillende personen/organisaties bij het opstellen van het dossier de bekendheid vergroten
- Een digitale ideeënbus faciliteren waar risico's kunnen worden aangedragen binnen de alliantie
- Door de framing aan te passen kan het aantrekkelijker worden om actiever risico's te beheersen (mijd bijvoorbeeld het woord risicosessie ten faveure van onzekerhedenbeheersing)
- Via BAO/Directeurenoverleg
- Via begeleidingsteams dmv risicomanager programmadirectie
- Via programmateams waterschappen

9.3.3. *Besluitvorming*

Wat kunnen we als vakgroep zelf doen?

- Risico's formuleren aan de hand van hoe ze alliantie-doelstellingen/principes belemmeren
- Aanzet leveren tot het verzamelen van alliantierisicodossiers (50-100 stuks totaal)

Wat kunnen we als vakgroep als advies aandragen?

- Programmarisico's van individuele waterschappen benutten ten behoeve van het alliantierisicodossier dmv risicosessies
- Besluitvorming en eigenaarschap binnen de waterschappen beter organiseren als proces
 - Risicodossier langs verschillende partijen (vakgroep, begeleidingsprojectteams, programmateams, waterschappen) middels risicosessie, inclusief actualiseren/monitoren beheersing
 - De verdeling van verantwoordelijkheden beheersmaatregelen moet worden verdeeld tussen programmadirectie en waterschappen, kan wellicht via directeurenoverleg
- Advies omtrent het beter communiceren van de alliantierisico's
 - Via website (?)
 - Workshops
 - Voortgangsrapportage
- Het uitvraagproces van VtW risico's in lijn brengen met ophalen alliantierisico's
- Het verhogen van de kwaliteitseisen voor risicomangement binnen de alliantie komt ten goede aan het formuleren en bijhouden van alliantierisico's
 - Raakvlakken identificeren met HEEL en gebruiken wanneer dat nuttig is (bijvoorbeeld Relatics template herzien voor alliantierisico's)