



Hoogheemraadschap van

Rijnland

RISICOMANAGEMENT AFDELING PROJECTEN

Oktober 2016

Opsteller:	Werkgroep risico- en kostenmanagement van de kenniskring projectbeheersing
Datum:	21 oktober 2015
Akkoord:	Jan Steller, teamleider afdeling Projecten Cees de Booy, Afdelingshoofd Projecten
Datum:	15 februari 2016
Versie:	Definitief
Corsanummer:	15.094096

Voorwoord

De afdeling Projecten heeft zich tot doel gesteld in 2015 en begin 2016 te reorganiseren naar het door Rijkswaterstaat gebruikte IPM –model (Integraal Project Management). Dit doet de afdeling terwijl de realisatiedoelstellingen voor deze jaren onveranderd blijven en de trein dus blijft rijden met gelijke snelheid.

Het IPM-model is een samenwerkingsmodel waarbij afstemmingen en rolverdelingen van belang zijn, zo ook in het risicomanagement. Dit document geeft de hoofdlijn en uitgangspunten weer op basis waarvan de afdeling Projecten de risico-analyse en risicomanagement uitvoert. Het geheel is in lijn met de uitgangspunten en richtlijnen voor risicomanagement binnen Rijnland, echter het is een verdere uitwerking hiervan, zodat het geheel binnen het IPM-model en de afdeling Projecten werkzaam kan zijn. Het document is tot stand gekomen door samenwerking binnen de kenniskring Risico- en kostenmanagement. Vragen m.b.t. dit document kunnen gesteld worden aan de trekker van deze kenniskring Liesbeth Aeckerlin en kostendeskundige Ismail Gozuberk.

Een aantal aandachtspunten m.b.t. het risicomanagement zijn op dit moment nog geen feit. Deze aandachtspunten eisen verdere besluitvorming door het management binnen Rijnland. Omwille van de volledigheid zijn deze in de diverse hoofdstukken wel deze aandachtspunten voor het risicomanagement beschreven. In hoofdstuk 7 worden deze punten herhaald waarover nog besluitvorming nodig is.

INHOUDSOPGAVE

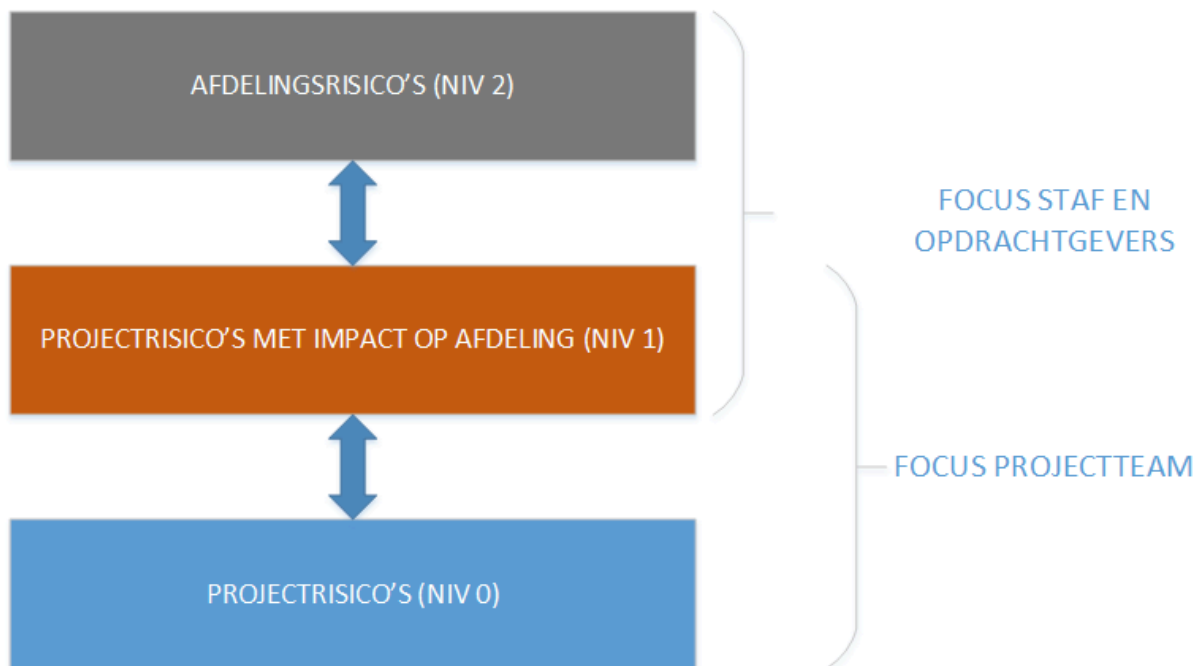
INHOUDSOPGAVE	3
1. Inleiding en afbakening	4
2. Risicomanagementmethodiek en -systeem	6
2.1 Risicomanagementmethodiek	6
2.2 Risicomanagementsysteem	7
3. Cultuur en Rolverdelingen	8
3.1 Risicomanagement en cultuur	8
3.2 Projectmanager/projectleider	8
3.3 Manager projectbeheersing	9
3.4 Technisch Manager/Contractmanager/Omgevingsmanager	9
4. Risicomanagement en SSK	10
4.1 Verschillende risicoreserveringen	10
4.2 Uitputting risicoreservering en mandaat	10
4.2.1 Spanning	11
4.2.2 Risicomanagement en mandaat	11
4.2.3 Risicoreservering en prognose	12
5. Vuistregels risicomanagement	13
5.1 Hoogte van de reservering	13
5.2 Geldrisico's met een kans van optreden > 50%	13
5.3 Flexibele klassen	14
5.4 Aantal risico's in SSK raming	14
5.5 Bij een fase-overgang wordt het risicodossier geactualiseerd	14
6. Rapportage	15
6.1 Risico's op afdelingsniveau	15
6.2 Risico op projectniveau	15
6.3 Risicomanagement op beleidsthema	15
7. Gefaseerde implementatie risicomanagement	16
8. Bijlage 1 : Risman methodiek	17
9. Bijlage 2 : Spelregels spreadsheet	23

1. Inleiding en afbakening

Het risicomanagement binnen de afdeling Projecten heeft tot doel het projectresultaat en dus de afspraken met de opdrachtgevers en VV te beheersen en afwijkingen hierop tot een minimum te beperken. De afdeling Projecten realiseert dit door risicomanagement een prominente positie te geven binnen de afdeling en haar projecten. Periodiek wordt in overleggen het risicomanagement aan de orde gesteld. Alleen door deze aandacht van het management krijgt het risicomanagement de volwassen positie binnen de afdeling die nodig is om het projectresultaat en ook afdelingsresultaat te beheersen.

Risico's doen zich binnen de afdeling Projecten op meerdere niveaus voor. Er zijn risico's die zich binnen de projecten afspelen en er zijn ook risico's die van buiten de projecten een impact kunnen hebben op de doelstellingen van de afdeling. Dit onderscheid is van belang voor het bepalen wie of welk cluster of afdeling aan de lat staat voor de beheersing van een bepaald risico. De afdeling Projecten onderkent dit onderscheid en werkt gescheiden met twee soorten risicodossiers :

- Projectrisicodossier → Verantwoordelijkheid (Projectmanager)
- Afdelingsrisicodossier → Verantwoordelijkheid (Projectbeheersing Afdelingsniveau)



Voorbeelden van risico's op verschillende niveaus:

- (NIV 0) Binnen een project doet zich een risico voor dat de Kabels en Leidingen niet tijdig zijn verlegd, waardoor er een kleine vertraging optreedt en wellicht claim van de aannemer. De impact is hiervan beperkt en heeft geen grote gevolgen voor de jaarbegrotingen van de afdeling. Dit risico is voor het project van belang (NIV 0), echter niet voor de staf en opdrachtgevers. (Risico is geen onderdeel van het afdelingsrisicodossier)
- (NIV 0 en 1) Binnen een project doet zich een risico voor dat er schade aan woningen kan ontstaan bij het plaatsen van een damwand. Op zichzelf is het financiële risico beperkt echter het imago van HHR kan hieronder leiden doordat bewoners klagen. Dit risico is dus niet alleen van belang voor het project maar ook voor de opdrachtgevers en de staf.

(Risico onderdeel afdelingsrisicodossier en projectrisicodossier)

- (NIV 2) Er zijn plannen bij de directie of VV om het investeringsbudget te gaan verlagen. Dit kan gevolgen hebben voor de capaciteit op de afdeling. De beheersing van dit risico is de focus van de staf. Ondanks dat dit risico een bepaalde exogeniteit heeft zijn er veel zaken te organiseren om de impact op afdelingsniveau te beperken.

(Risico onderdeel afdelingsrisicodossier)

In het vervolg van dit document wordt ingegaan op het risicomanagement op projectniveau. Het is aan de staf en opdrachtgevers om te bepalen of zij gebruik gaan maken van een afdelingsrisicodossier.

2. Risicomanagementmethodiek en -systeem

2.1 Risicomanagementmethodiek

Risicomanagement is een continue activiteit zowel binnen de projectteams en clusters als voor het management van de afdeling. Daarnaast dienen ze herhaaldelijk te worden besproken om het risicobewustzijn binnen de afdeling Projecten te bevorderen. Van belang is een proactieve houding ten aanzien van de risicoanalyse en het risicomanagement.

Twijnstra en Gudde heeft hiervoor een risicomanagement methode ontwikkeld binnen het project- en programmamanagement die naadloos aansluit bij de visie van Rijnland. Dit is de zgn. RISMAN methode.

Het is van belang een methodiek te hebben en daarmee te uniformeren, zodat iedereen dezelfde taal spreekt en risico's zijn te categoriseren, bijvoorbeeld naar thema's op basis van de RISMAN bril.

De RISMAN methode kan worden opgeknipt in 8 verschillende stappen, onder te verdelen naar het proces van Risicoanalyse (stap 1 t/m 4) en het cyclisch proces van Risicomanagement (stap 5 t/m 8):

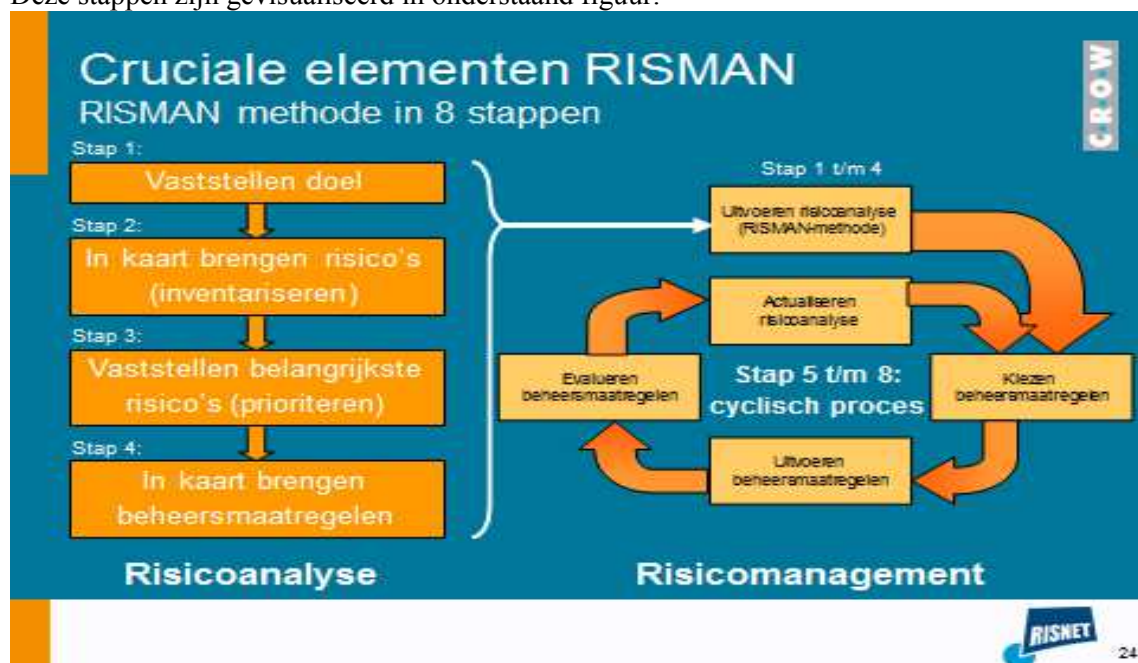
Risicoanalyse:

1. Bepalen doel van de risicoanalyse
2. Inventariseren van risico's
3. Prioriteren van risico's
4. In kaart brengen beheersmaatregelen

Risicomanagement:

5. Kiezen beheersmaatregelen
6. Uitvoeren beheersmaatregelen
7. Evalueren beheersmaatregelen
8. Actualiseren risicoanalyse

Deze stappen zijn gevisualiseerd in onderstaand figuur:



In dit document worden deze stappen niet verder uitgewerkt. (Bijlage 1: **Leidraad RISMAN Rijnland**).

2.2 Risicomanagementsysteem

Op de markt zijn er diverse tools beschikbaar voor risicomanagement die allen ondersteuning bieden aan het analyseren en beheersen van de risico's. Voorbeelden hiervan zijn RiskScope (RWS) en RiskID. Ondanks dat deze tools voordelen bieden op het gebied van data-analyse is er op de afdeling Projecten een eigen Excel tool ontwikkeld. Dit biedt voordelen in tijden van de ontwikkeling van risicomanagement binnen Rijnland, omdat Excel maximale vrijheden geeft om aanpassingen in het programma te doen, waardoor de flexibiliteit geborgd is. Op een later tijdstip, wanneer de methodiek verder is ontwikkeld, kan deze keuze herzien worden.

3. Cultuur en Rolverdelingen

De afdeling Projecten wil het risicobewustzijn vergroten en pro-actief de risico's beheersen. Belangrijk is het inzicht dat risicomanagement **NIET** het "speeltje" van projectbeheersing is. Alle IPM-teamleden gaan actief met de risico's aan de slag. Veelal werd dit in het verleden impliciet gedaan doordat de activiteiten van een projectleider gericht zijn op het mitigeren van de risico's. In paragraaf 3.1. wordt verder op het cultuuraspect van risicomanagement binnen de afdeling projecten ingegaan. Daarna volgt een beschrijving van de verschillende rollen in het IPM-team. Er zijn hierbij drie groepen te onderscheiden, waarbij de projectmanager en manager projectbeheersing een specifieke rol hebben. Buiten het IPM team adviseert ook de kostenadviseur over de risicoreservering in de kostenramingen

3.1 *Risicomanagement en cultuur*

Voor een succesvolle beheersing van risicomanagement binnen Rijnland is naast aandacht voor de 'harde kant' (processen en procedures), ook nadrukkelijk aandacht voor de 'zachte kant' (zoals het risicobewustzijn, communicatie, borging en commitment). Kortom, hoe zorgt de afdeling Projecten ervoor dat het risicomanagement levend blijft zowel binnen de afdeling Projecten als binnen een project. Dit vereist inzet, betrokkenheid en commitment van iedereen binnen de organisatie ten aanzien van het risicodenken. Met andere woorden: "Alle betrokkenen moeten zich bewust zijn van risico's en de beheersing ervan."

Een risicobewuste cultuur binnen alle lagen van de organisatie is de beste beheersmaatregel om iedereen risicomanagement een positie te geven. Hierbij is communicatie, afstemming en feedback van belang. Risico's dienen niet alleen onderkend te worden, maar ze moeten ook benoemd en gemeenschappelijk gemaakt worden. Dit geldt niet alleen binnen een IPM team tussen rolhouders onderling, maar zeker ook het management, opdrachtgevers en bestuur dienen de risico's als focus te hebben binnen hun handelen.

Samengevat, bij een risicogestuurde projectorganisatie is van belang dat:

- er vanuit het bestuur, opdrachtgevers en management commitment en draagvlak is;
- er heldere en frequente communicatie is over de risico's binnen de verschillende managementlagen van Rijnland (bijv. d.m.v. voortgangsrapportages);
- alle betrokkenen zich verantwoordelijk voelen en tonen voor de risico's waar zij eigenaar van zijn of een rol bij spelen.

3.2 *Projectmanager/projectleider*

De projectmanager is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement binnen het project en dient een omgeving te creëren waarin het risicomanagement kan plaatsvinden. Dit kan onder andere door risicomanagement een plaats te geven binnen het projectteam-overleg en periodiek de belangrijkste en/of actuele risico's met het gehele team door te spreken.

3.3 *Manager projectbeheersing*

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de actualiteit van het risicodossier (Excel-document) en dient de bewaking op de voortgang bij te houden en de IPM-teamleden hierover te informeren..

De manager projectbeheersing dient ontwikkelingen in de risico's te signaleren en IPM-teamleden hierop te wijzen. Regelmatig dient de manager projectbeheersing in het projectteam-overleg aandacht te besteden aan de actuele risico's en de activiteiten van de teamleden in deze te bespreken. Daarbij wordt hij/zij uiteraard inhoudelijk gevoed door andere IPM-rolhouders.

De kostenadviseur vertaalt de risico's en de onzekerheden van het project naar de kostenposten in de raming en adviseert over de bepaling van de risicoreservering in de projectbegroting.

Risicosessie

De manager projectbeheersing neemt het initiatief op aangeven van het projectteam of op basis van de fase waarin het project zich bevindt tot het houden van een risicomanagementsessie om nieuwe risico's te identificeren en al geïdentificeerde risico's te evalueren. Indien gewenst kan het projectteam gebruik maken van een PMC-begeleider. Het resultaat dient echter ten allen tijde een actueel, bijgewerkt risicodossier te zijn. De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de risicosessie en het onderhouden van de contacten met een eventuele externe begeleider

3.4 *Technisch Manager/Contractmanager/Omgevingsmanager*

Deze IPM-rolhouders en tevens de Projectmanager en Manager Projectbeheerser -indien zij de risicohouder zijn voor een specifiek risico- zijn verantwoordelijk voor het identificeren van risico's binnen hun werkveld en de beheersing zoveel als mogelijk te realiseren. Voortgang hierop dienen ze te melden aan de manager projectbeheersing die op basis van deze input het risicodossier actualiseert.

4. Risicomanagement en SSK

SSK staat voor Standaard Systematiek Kostenraming en is een methode mede ontwikkeld door het CROW waarbij op een uniforme manier ramingen binnen de GWW-sector kunnen worden opgesteld. Deze ramingsmethodiek is zowel probabilistisch als deterministisch op te stellen. Bij een probabilistische raming worden de kansen en risico's voor hoeveelheds- en prijsverschillen met een statistisch methode doorgerekend en ontstaat een bandbreedte waarbinnen de totale raming zal blijven met een bepaalde betrouwbaarheidsfactor.

Binnen de afdeling Projecten wordt in beginsel geen gebruik gemaakt van deze probabilistische ramingsmethode, tenzij een Rijksproject dit voorschrijft of er aanleidingen zijn dit voor een specifiek project wel te doen. Voor projecten >10 M€ adviseert de afdeling Projecten deze methode toe te passen. De deterministische raming is een raming, waarbij de hoeveelheds- en prijsverschillen(spreiding) niet worden opgenomen. Er ontstaat wel een bandbreedte echter op basis expert judgement. Wel worden benoemde en niet benoemde risico's in deze raming opgenomen. Deze methode zal door de afdeling Projecten in de meeste gevallen worden gehanteerd.

4.1 *Verschillende risicoreserveringen*¹

De afdeling Projecten maakt ten aanzien van de verschillende SSK risicogroepen het volgende onderscheid:

- 1) **Objectgebonden risicoreserveringen** : Deze post wordt in de SSK opgenomen bij een specifiek object, bijvoorbeeld de bouwkosten van een gemaal of de engineering van een kadeverbetering. De afdeling Projecten adviseert deze post niet te gebruiken, tenzij er zwaarwegende belangen zijn dit te doen.
- 2) **Benoemde risicoreserveringen** (Objectoverstijgend): Deze post is het totaal aan restrisico's zoals blijkt uit het risicodossier. Minimaal de top-10 restrisico's worden in de SSK-raming opgenomen².
- 3) **Niet benoemde risicoreserveringen** (Objectoverstijgend): Dit is een inschatting op basis van het risicoprofiel van een project. (zie paragraaf 5: Vuistregels risicomanagement)

4.2 *Uitputting risicoreservering en mandaat*

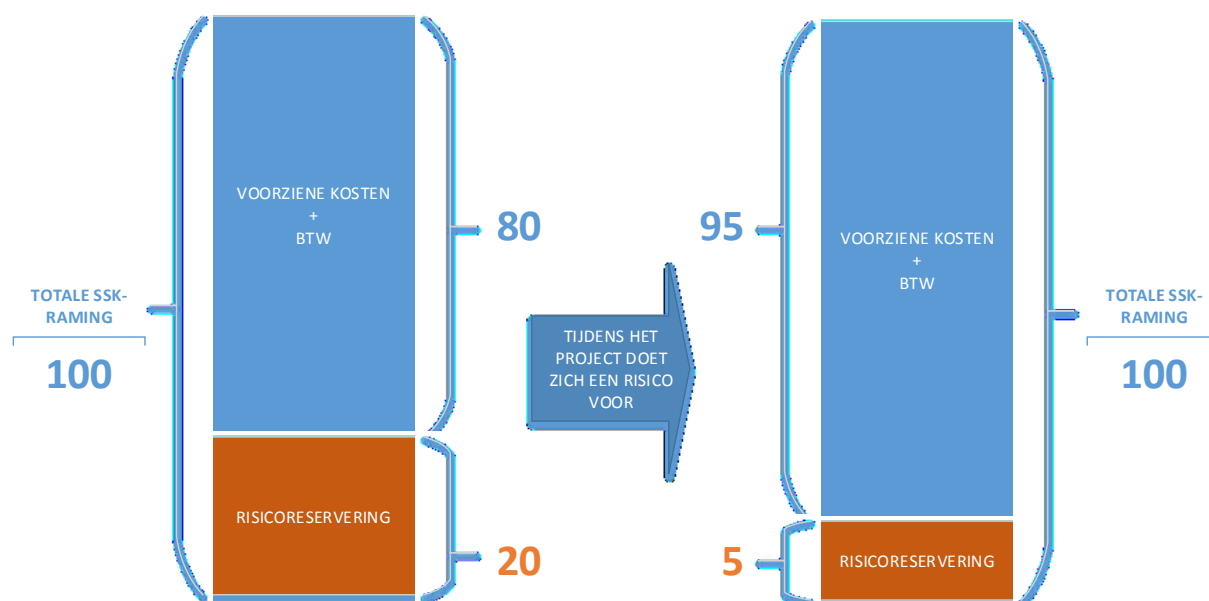
In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze de afdeling Projecten omgaat met de uitputting van de risicoreserveringen. Dit wordt beschreven aan de hand van een eenvoudig voorbeeld.

Stel voor Project X is een raming opgesteld met een totale waarde van 100. Het is een deterministische raming, waarbij de voorziene kosten + BTW 80 is en de totale risicoreserveringen (zie par. 4.1. De som van 1, 2 en 3) is 20. Tijdens het project doet zich ondanks het treffen van diverse beheersmaatregelen een risico voor met een waarde van 15. Dit risico i.c. heeft tot gevolg dat het ontwerp duurder wordt en de voorziene kosten stijgen met 15 en de risicoreservering daalt met 15.

¹ Alle risicocategorieën worden in PROSA verbijzonderd.

² Een alternatief is in de SSK een top X op te nemen aangevuld met het restant van de restwaarde van de benoemde risico's.

In onderstaande figuur is het bovenstaande gevisualiseerd:



4.2.1 Spanning

In het voorbeeld uit paragraaf 4.2. is de risicoreservering gedaald van 20 naar 5. Deze daling is veroorzaakt doordat een groot risico die zich heeft voorgedaan en hiervoor kosten moeten worden gemaakt. Het is de vraag of de risicoreservering van 5 toereikend is om toekomstige risico's te kunnen financieren vanuit het projectbudget. Met andere woorden: de risicoreservering staat onder spanning. Het is aan de projectmanager i.s.m. het team om te beoordelen of de reservering opgehoogd moet worden. Indien dit het geval is dient er een VTW-Procedure opgestart te worden omdat de referentie(baseline) geld moet worden aangepast. Met andere woorden er dient aanvullend krediet te worden aangevraagd.

4.2.2 Risicomanagement en mandaat

Wanneer een risico zich voordoet leidt dit veelal niet direct tot een uitgave, maar tot een verschuiving van risicoreservering naar het budget voor de voorziene kosten. Later wordt dit omgezet naar een verplichting bijvoorbeeld doordat de aannemer een duurder bestek dient uit te voeren. Er dienen dus aanvullende afspraken te worden gemaakt wanneer een projectmanager de opdrachtgever informeert over de uitputting van de risicoreservering.

De laatste formele "Budgethoudersregeling" geeft aan dat de projectmanagers een mandaat hebben van €100.000 en voor het afdelingshoofd en opdrachtgever is dit onbeperkt. De afdeling Projecten hanteert deze budgethoudersregeling ook voor de uitputting van de risicoreservering. Voor het risicomanagement wordt hiervan afgeweken en hanteert de afdeling projecten dat bij € 50.000 of meer of 10% van het krediet de opdrachtgever te worden betrokken. Dit betekent dat het zich voordoen van risico's met een gevolg van meer dan 10% van het krediet of hoger dan €50.000 te allen tijde direct gemeld dient te worden aan de opdrachtgever en afdelingshoofd. Binnen dit mandaat kan de

projectmanager vrij schuiven tussen de verschillende budgetten binnen het krediet³. Let wel dat in de voortgangsrapportage deze verschuivingen dienen te worden gerapporteerd. Hierdoor is de control(e) achteraf georganiseerd.

4.2.3 Risicoreservering en prognose

Tot op heden is het gebruik binnen de afdeling om in de prognose -zoals opgenomen in EPM- de risicoreservering achterwege te laten. De begrijpelijke reden hiervoor is dat de jaarbegrotingen veelal te positief worden ingeschat waardoor de jaarbegroting te hoog wordt ingeschat en onderuitputting dreigt. Door af te zien van de risicoreserveringen wordt de jaarbegroting naar beneden bijgesteld. Zodra de drie onderstaande zaken goed op orde zijn, zal er worden voorgesteld om de risicoreservering wel in de ramingen op te nemen. In 2016 zal dit worden afgestemd.

- **Realistische planningen :** Bewaken door controle van planningsexperts waardoor de rooskleurige tunnelvisie van het projectteam beperkt wordt.
- **Controle op SSK-ramingen :** Kostendeskundigen en onafhankelijke manager projectbeheersings dienen de ramingen te controleren op realisme, volledigheid en kwaliteit.
- **Communicatie in bandbreedte:** Afspraken op afdelingsniveau kunnen gemaakt worden d.m.v. een bandbreedte. De SSK-raming voorziet in deze methodiek door de te werken met prijs- en hoeveelhedsverschillen of een inschatting op basis van *expert judgement*.

³ Het workflow management in PROSA vormt hier nog een uitdaging. Zonder aanpassing gaan alle uitputting ongeacht de hoogte via de opdrachtgever.

5. Vuistregels risicomanagement

5.1 Hoogte van de reservering

Binnen Rijnland wordt de vuistregel gehanteerd dat de risicoreservering⁴ minimaal de top-3 van de financiële gevolgen van de top-3 risico's dient af te dekken. Deze regel kan in sommige gevallen een goed uitgangspunt zijn, echter mist een inhoudelijke grondslag. Beter is het de reservering te koppelen aan het een vooraf bepaald risicoprofiel van het project op basis van procentuele ervaringcijfers(=norm) die passen bij de fase waarin het project zich bevindt. Er is hierbij sprake van een norm, omdat er projecten zijn die een afwijkend risicoprofiel hebben in een bepaalde fase doordat ze niet complex of juist zeer complex zijn bijvoorbeeld door ontwerp of in de omgeving.

Het risicoprofiel is in eerste instantie onafhankelijk van de gekozen contractvorm, echter de contractvorm bepaald of er wel of geen SSK-raming in een bepaalde fase wordt opgesteld en daarmee ook of er een toets wordt gedaan door de kostenadviseur. In onderstaande tabel is voor de verschillende contractvormen de norm weergegeven van het risicoprofiel die als uitgangspunt dient in de raming.

Contractvorm	Risicopercentage (norm)	RAW	UAV-GC	
			E&C	D&C
Initiatief/definitiefase (20-30)	25-35%	✓	✓	✓
Ontwerpfase (40)	15-25%	✓	✓	
Voorbereiding (50)	10-15%	✓		
Realisatie (6)	5-10%	✓	✓	✓

*) Getallen (x) bij contractvorm is een verwijzing naar de formele Prosamijlpalen

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het bepalen van de hoogte van de totale risicoreservering ligt in eerste instantie bij het projectteam. Bij afwijking van deze norm dient het projectteam aan te geven wat de oorzaken zijn waarom er een ander risicoprofiel voor een bepaalde fase nodig is.

Bij de genoemde fase-overgangen dient in ieder geval de kostendeskundige Rijnland of een risicomanager het risicoprofiel te toetsen en in te stemmen met de hoogte van de reservering. Het projectteam dient aan te geven hoe zij het risicoprofiel hebben bepaald.

5.2 Geldrisico's met een kans van optreden > 50%

Risico's met een kans van optreden na beheersmaatregel van meer dan 50% worden beschouwd als feit. In de raming wordt vervolgens 100% van de financiële gevolgen opgenomen onder de voorziene kosten. Kansen worden niet opgenomen in de SSK-raming. Dit is in lijn met het economische voorzichtigheidsbeginsel en landelijk gebruik. Er wordt in 2016 een evaluatie gedaan of het gevolg hiervan is dat ramingen worden opgeblazen.

De afdeling Projecten hanteert hierdoor voorlopig de vuistregel dat risico's > 50% in de SSK voor 100% in de voorziene kosten worden opgenomen en dus worden beschouwd als zekerheid.

⁴ De risicoreservering i.c. is de som van de object-gebonden risico's, niet benoemde risico's en benoemde risico's. (zie par. 4.1)

5.3 *Flexibele klassen*

Projecten binnen de afdeling Projecten kennen een verschillende dynamiek, waarbij de financiële behoefte, tijdsduur, complexiteit enorm van elkaar kunnen verschillen. Door het toepassen van statische financiële en tijd klassen staan de gevolgen van een bepaald risico vast en wordt voorbij gegaan aan dit genoemde onderscheid. Met andere woorden de gevolgklassen voor tijd en geld zijn variabel, de overige klassen niet. De afdeling Projecten hanteert hierdoor flexibele klassen waardoor het risicodossier ook daadwerkelijk de financiële waarden van het desbetreffende project presenteert.

5.4 *Aantal risico's in SSK raming*

In een opgestelde SSK-raming, hanteert de afdeling Projecten dat er minimaal 10 benoemde risico's zijn opgenomen bij de objectoverstijgende risico's, tenzij het project een risicodossier heeft met minder dan 15 risico's. Het projectteam dient te verklaren waarom het afwijkt van deze vuistregel.

5.5 *Bij een fase-overgang wordt het risicodossier geactualiseerd*

Voorafgaand aan iedere fase-overgang actualiseert het IPM-team het risicodossier. Deze wordt voor toetsing voorgelegd aan een risicomanager, collega projectbeheerser of een kostendeskundige

6. Rapportage

Het rapporteren aan de opdrachtgever vindt plaats d.m.v. de voortgangsrapportage waarin de top-5 risico's die voor de opdrachtgever relevant zijn. D.i. de rapportage van het project aan de opdrachtgever. Dit is een goede methode om de risico's per project te kunnen beoordelen echter zoals in Hoofdstuk 1 beschreven vindt het risicomanagement op meerdere niveaus plaats. Dit inzicht geeft aan dat niet slechts volstaan kan worden met risicorapportages op projectniveau.

6.1 *Risico's op afdelingsniveau*

Voor het inzichtelijk maken van de top-risico's op afdelingsniveau is het noodzakelijk dat er een consolidatieslag wordt gemaakt van de afzonderlijke risicodossiers van de projecten. Door deze consolidatie wordt inzichtelijk wat voor de Staf en Opdrachtgevers de belangrijkste risico's zijn en waarnaar hun aandacht uit zou moeten uitgaan.

Deze consolidatie-slag geeft dus een overkoepelend inzicht t.a.v. de risico's in de organisatie. Het is van belang een medewerker aan te wijzen die deze consolidatieslag gaat verzorgen. Dit kan bijvoorbeeld door de Manager Projectbeheersing op stafniveau verzorgd worden. Vooralsnog is dit nog wens voor de toekomst.

6.2 *Risico op projectniveau*

In de voortgangsrapportage aan de opdrachtgever wordt minimaal de top 3 risico's voor zowel tijd als geld gerapporteerd, aangevuld met mutaties in het risicodossier. Met andere woorden welke risico's zijn vervallen of opgetreden en welke risico's zijn in de rapportage periode geïdentificeerd. Dit sluit aan bij paragraaf 4.2.2 waarin het voorstel is opgenomen om de control achteraf te organiseren bij risico's met een gevolgwaarde kleiner dan 100K€.

6.3 *Risicomanagement op beleidsthema*

De organisatie is ingericht met op beleidsthema's als Veiligheid, voldoende water e.d. Het is voor een programmadirecteur van belang de top-risico's binnen dit beleidsveld te kennen en te kunnen sturen op deze top-risico's (ongewenste gebeurtenissen). Het risicodossier op projectniveau dient een kolom te bevatten met deze beleidsthema's, zodat consolidatie op dit niveau mogelijk is.

7. Gefaseerde implementatie risicomanagement

Zoals in het voorwoord aangegeven zijn er een aantal issues binnen het risicomanagement die besluitvorming vereist van het management binnen Rijnland. Wie hiervoor het mandaat heeft is hier niet verder uitgewerkt. Hier wordt volstaan met de opsomming van deze issues, welke in een later stadium worden geïnitieerd door een nog aan te wijzen medewerker.

1) Onderscheid in niveaus van risicomanagement. (Hoofdstuk 1)

Besluitvorming betreft het bijhouden van een risico-dossier op afdelingsniveau. Dit vraagstuk heeft betrekking op de integrale Programmabeheersing c.q. afdelingsbeheersing welke een afgeleide is van de beheersing van de individuele projecten, maar ook rekening houdt met de andere stakeholders zowel intern als extern.

2) Risicomanagementsysteem (Paragraaf 2.2)

Er wordt gebruik gemaakt van een Excel-tool om de risico's bij te houden. Op dit moment is het risicomanagement nog in ontwikkeling waardoor veranderingen kunnen plaatsvinden. Excel biedt de flexibiliteit die daarvoor nodig is. Op een later tijdstip dient geëvalueerd te worden of het beter is om over te stappen op een database-systeem waardoor er meer rapportagemogelijkheden ontstaan.

3) Risicoreservering en prognose (Paragraaf 4.2.3)

Op dit moment wordt de risicoreservering niet opgenomen in de prognose. Dit is theoretisch en praktisch onjuist, echter is het duidelijk waarom deze keuze nu wordt gemaakt. Op een later tijdstip wanneer de genoemde voorwaarden zijn gerealiseerd kan er besloten worden de risicoreservering als onderdeel op te nemen in de prognose.

4) Risicomanagement en sturing op clusterniveau (Paragraaf 4.2.4)

Risicomanagement op clusterniveau is op dit moment niet mogelijk doordat de VV krediet toekent op projectniveau. Nadat de VV dit besluit heeft gewijzigd kan er besloten worden het risicomanagement op clusterniveau (naast het projectniveau) toe te passen. Tevens kan er dan worden ehrzien of de afspraak dat kredieten met 10% mogen worden overschreden opder de loop worden genomen.

5) Rapportage op beleidsthema (Paragraaf 6.3)

Wanneer risicomanagement op meerdere niveaus wordt toegepast (zie Hoofdstuk 1) ontstaat er behoefte aan verschillende overzichten op bepaalde categorieën van het totale projectoverstijgende risicodossier. Hiermee wordt het mogelijk inzichten te verschaffen in bijvoorbeeld de top-risico's voor het programma Veiligheid of Voldoende water etc.

8. Bijlage 1 : Risman methodiek

De RISMAN methode kan worden opgeknipt in 8 verschillende stappen, onder te verdelen naar het proces van Risicoanalyse (stap 1 t/m 4) en het cyclisch proces van Risicomanagement (stap 5 t/m 8):

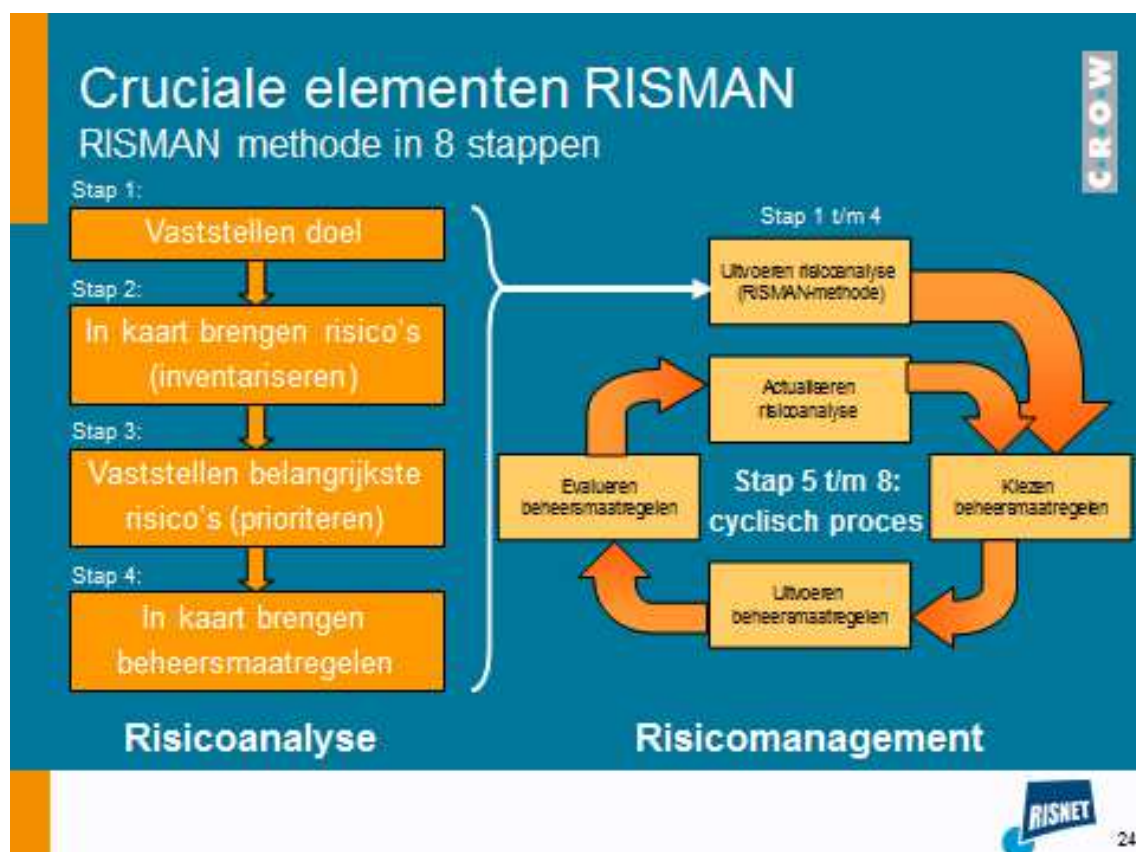
Risicoanalyse:

1. Bepalen doel van de risicoanalyse
2. Inventariseren van risico's
3. Prioriteren van risico's
4. In kaart brengen beheersmaatregelen

Risicomanagement:

5. Kiezen beheersmaatregelen
6. Uitvoeren beheersmaatregelen
7. Evalueren beheersmaatregelen
8. Actualiseren risicoanalyse

Deze stappen zijn gevisualiseerd in onderstaand figuur en worden in de volgende hoofdstukken toegelicht.



Bron: CROW-RISNET: de Risman methode samengevat

Risicoanalyse (stap 1 t/m 4)

Stap 1 t/m 4 van het Risman proces betreft het uitvoeren van een risicoanalyse. Dit kan op veel verschillende manieren worden gedaan. Binnen Rijnland (PMC) heeft het de voorkeur om dit in een risicosessie met het projectteam te doen. Hiervoor zijn PMC-begeleiders beschikbaar die via intranet aan te vragen zijn. Deze werkwijze wordt in het vervolg van deze Leidraad aangehouden.

Uiteraard zijn er alternatieven binnen Risman mogelijk, die in bepaalde gevallen tot prima resultaten kunnen leiden. Voorbeelden hiervan zijn o.a. het houden van 1 op 1 gesprekken (interviews) met de belangrijkste betrokkenen, of het uitvoeren van een risicoanalyse met een beperkte groep projectteamleden (kernteam). De projectleider is verantwoordelijk voor het analyseren en beheersen van de risico's. Het is aan de projectleider om te bepalen welke manier van risicoanalyse voor het betreffende project het beste voldoet.

8.1 Vaststellen doel (stap 1)

Risicomangement kan diverse doelen hebben:

- 1) Continu risico's expliciet maken en beheersen:
Door het identificeren en benoemen van risico's worden de risico's voor een project bespreekbaar gemaakt. Hierdoor ontstaat een sterk risicobewustzijn binnen de projectorganisatie, waardoor men een bewuste keuze kan maken ten aanzien van de beheersing van de risico's. Op deze wijze worden de risico's binnen het project "levend gehouden" en is er een voortdurende aandacht voor de beheersing ervan.
- 2) Pro-actief met risico's omgaan in plaats van reactief:
Door het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen voordat risico's daadwerkelijk zijn opgetreden wordt het mogelijk pro-actief met risico's om te gaan, in plaats van dat wordt afgewacht tot het risico optreedt en dan pas actie ondernemen om de gevolgen te beperken.
- 3) Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen (i.p.v. intuïtief):
Door het uitvoeren van een risicoanalyse worden risico's en beheersmaatregelen niet op een willekeurige, maar op een gestructureerde wijze geïnventariseerd. Hierdoor zal een completer beeld van de risico's voor een project ontstaan en wordt de kans op "projectblindheid" verminderd.
- 4) Bewust worden van de kosten die aan risico's verbonden zijn:
Door het bepalen van de kansen en gevolgen van de (belangrijkste) risico's wordt informatie verkregen over de kosten die aan de risico's verbonden zijn. Deze informatie vormt input voor de SSK-raming van het project.

8.2 Inventariseren risico's (stap 2)

Na het vaststellen van het doel van de risicoanalyse en het risicomangement worden de risico's geïnventariseerd. Bij de Risman-methode wordt het project vanuit verschillende invalshoeken beschouwd, zodat een integraal beeld ontstaat. De volgende invalshoeken worden ook wel de 'Risman brillen' genoemd:

- politiek/bestuurlijk
- financieel/economisch
- juridisch/wettelijk
- technisch
- organisatorisch
- geografisch/ruimtelijk
- maatschappelijk.

De hierboven genoemde items zijn weer verdeeld onder de competenties van de IPM rollen:

- Projectmanager (*politiek/bestuurlijk*)
- Contract manager (*juridisch/wettelijk*)
- Manager contract beheersing (*financieel/economisch/organisatorisch*)
- Technisch manager (*technisch/ geografisch/ruimtelijk*)
- Omgevingsmanager (*maatschappelijk*)

Bij het benoemen van de risico's is het van belang dat niet alleen het risico wordt benoemd, maar dat direct de oorzaak en het gevolg duidelijk geformuleerd worden. Dit is van belang om een goed (en gedeeld) beeld van het risico te verkrijgen. Dit is nodig om in de volgende stappen van de risicoanalyse tot een goede prioritering en concrete beheersmaatregelen te komen. Bij het duidelijk beschrijven van oorzaak, risico en gevolg kan het helpen de volgende hulpzin te gebruiken:

Doordat...[oorzaak]...

Kan het gebeuren dat ...[risico / een 'oh shit' moment]

Met het gevolg dat ...[gevolg].

8.3 Prioriteren (stap 3)

Het resultaat van de inventarisatie is een lijst met risico's gesorteerd naar de invalshoek. De volgende stap is om hier een volgorde van de grootte in te verkrijgen. Door tijdens de risicosessie te prioriteren wordt het projectteam bewust van de grootste risico's waardoor ook de aandacht op de juiste risico's en beheersmaatregelen gericht kan worden.

In de risicosessie worden de risico's globaal in klassen ingedeeld op basis van de kans van voorkomen en de omvang van de gevolgen. Bij de uitwerking van de resultaten zal de projectleider op basis van deze globale indeling tot een nadere detaillering komen. Hiervoor is een uniform spreadsheet beschikbaar (zie bijlage). Door het invullen van dit spreadsheet worden tevens de verschillende gevolgen van de risico's gekwantificeerd. Het betreft de gevolgen voor geld en tijd, uitgedrukt in € en maanden vertraging.

8.4 In kaart brengen en kiezen van beheersmaatregelen (stap 4 en 5)

Na de prioritering van de risico's voor het project is de volgende stap, het bedenken en kiezen van mogelijke maatregelen om de kans dat het risico optreedt te verkleinen of de gevolgen van het risico te beperken. Voor de belangrijkste risico's is het van belang om al tijdens de risicosessie beheersmaatregelen te bedenken en te selecteren welke hiervan uit te voeren. Voordeel hiervan is dat direct met meerdere mensen over (de haalbaarheid van) de beheersmaatregelen wordt nagedacht en eigenaren van de beheersmaatregelen (actiehouders) kunnen worden benoemd.

Het benoemen van eigenaren van beheersmaatregelen én het opnemen van deze maatregelen in de reguliere actielijst van het project is een belangrijke succesfactor bij het daadwerkelijk beheersen/managen van risico's.

Ook aan beheersmaatregelen zijn kosten verbonden. Deze dienen duidelijk in de SSK-raming te worden meegenomen onder het kopje risicovoorziening. Na het uitvoeren van deze beheersmaatregelen zullen de risico's in kans en/of gevolg afnemen. Omdat de risico's vrijwel nooit volledig verdwijnen blijven er altijd restrisico's over. Ook deze restrisico's worden na invullen van de resterende kans en gevolg in het spreadsheet gekwantificeerd.

Met het bedenken van beheersmaatregelen wordt de risicoanalyse afgerond. De risicoanalyse vormt de basis van risicomangement en dient op bepaalde momenten te worden herhaald, te weten:

- op het moment dat zich (grote) veranderingen voordoen (in project of omgeving)
- aan de start van een nieuwe projectfase.

9. Risicomanagement (stap 5 t/m 8)

Na het uitvoeren van de risicoanalyse moeten de gekozen beheersmaatregelen (stap 5) worden uitgevoerd en vervolgens geevalueerd. De cirkel van risicomanagement (plan-do-check-act) sluit vervolgens met het actualiseren van de risicoanalyse.

9.1 Uitvoeren beheersmaatregelen (stap 6)

Het voorbereiden en uitvoeren van de gekozen beheersmaatregelen gebeurt door de eigenaar van de beheersmaatregel. De projectleider is verantwoordelijk voor het feit dat deze actiehouders de maatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Pas nadat de beheersmaatregel is uitgevoerd of volledig in de voorbereiding van het project is opgenomen (bijvoorbeeld in de planning of in het bestek) mogen de oorspronkelijke risico's worden afgeschaald tot de eerder benoemde restrisico's.

Tip: Neem de belangrijkste beheersmaatregelen over in de actielijst van het project(team).

9.2 Evalueren beheersmaatregelen (stap 7)

Op regelmatige basis dient te worden gekeken of de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd en of de maatregelen het gewenste effect hebben gehad. Dit kan periodiek plaatsvinden, bijvoorbeeld in een projectteamoverleg of voortgangsgesprek.

9.3 Actualiseren risicoanalyse (stap 8)

Na de evaluatie van de beheersmaatregelen moet de lijst van risico's en restrisico's worden geactualiseerd. Dit houdt in dat wordt bekeken welke risico's hiervan verwijderd kunnen worden omdat zij niet meer actueel zijn (door genomen maatregelen of door het verstrijken van de tijd). Ook worden de (rest)risico's opnieuw geprioriteerd en gekwantificeerd en worden nieuwe risico's geïnventariseerd en toegevoegd aan de lijst. Het projectteam levert hiertoe input. Dit kan in de reguliere projectteam overleggen of door middel van een nieuwe risicosessie (bijvoorbeeld aan het begin van een nieuwe projectfase). Actualisatie van de risicoanalyse betreft dus in feite een herhaling van stap 1 t/m 4.

Hou het risicodossier dus actueel. Naarmate het project vordert, worden risico's zowel concreter als kleiner. Op basis van het risicodossier kan de risicovoorziening in de (SSK-)raming worden aangepast.

10. Uniformeren risicomanagement

Door met behulp van PMC-begeleiders gebruik te maken van de Risman methode wordt het proces van risicomanagement grotendeels geuniformeerd. Ook op inhoudelijk vlak dient echter uniformering plaats te vinden. Hiervoor zijn verschillende afspraken gemaakt en acties ondernomen. Uitgangspunt hierbij is dat deze afspraken gelden voor ca. 75% van de projecten van Rijnland. Voor hele kleine projecten, grote projecten, complexe projecten of niet-uitvoeringsprojecten (bijvoorbeeld ICT-projecten) zal meer maatwerk nodig zijn. De projectleider is verantwoordelijk voor goed risicomanagement binnen zijn project en kan dus onderbouwd (!) en zo nodig in overleg met de opdrachtgever afwijken van de standaarden.

10.1 Klasseindeling kansen en gevolgen

Het prioriteren van risico's kan zowel kwalitatief en kwantitatief gebeuren. Kwalitatief prioriteren betreft het toekennen van een score van 0 t/m 5 voor de kans op optreden en de gevolgen van een risico. Kwantitatief prioriteren houdt in dat aan elk risico een kans in € of maanden wordt toegekend. Eerst kwalitatief prioriteren (in de risicosessie) en dit vervolgens kwantitatief herhalen kost veel tijd. In het uniforme spreadsheet is daarom gekozen voor een standaard klasse indeling voor het bepalen van de grootte van de risico's. De risicoscores kunnen kwalitatief worden ingevuld (een 0 t/m een 5), waarna het spreadsheet automatisch een kwantificatie in € en maanden bepaald.

In onderstaande tabellen is deze indeling in kans- en gevolgklassen opgenomen.

De tabel **GELD** en **TIJD** zijn afhankelijk van het project. Deze waarden worden op het voorblad ingevuld. Voor GELD is gekozen om het investeringskosten (Let op: EXCL BTW!) in te voeren. Wil je afwijken op dit bedrag moet dit worden kort gesloten met de kostenraming. Voor de tabel TIJD is gekozen om de doorlooptijd van het project of de de grootste risicotijd. Dit kan bepaald worden tijdens een RISMAN sessie.

Conform de uitgangspunten van zowel Risman als SSK wordt een kans van >50% niet meer als risico, maar als zekerheid in de raming opgenomen. De beheersmaatregelen worden als directe bouwkosten meegenomen in de (SSK-)raming.

10.2 Restriscico's

Door het uitvoeren van beheersmaatregelen wordt de kans van optreden of de gevolgen van optreden kleiner. De risico's die na beheersmaatregelen overblijven zijn de restriscico's. Deze dienen ook gekwantificeerd te worden. Zodra de beheersmaatregelen zijn uitgevoerd of aantoonbaar zijn opgenomen in de planning, ontwerp of een plan van aanpak mag in overleg met de kostendeskundige in het risicodossier en de raming worden uitgegaan van de kwantificatie van de restriscico's.

Tegenover de afname van de oorspronkelijke risicokosten worden de kosten voor de beheersmaatregelen in de raming opgenomen. Het is aan de projectleider om te controleren of door het uitvoeren van de beheersmaatregelen de totale raming gelijk blijft of afneemt. Indien de totale raming

Kansklasse		
	%	Omschrijving
1	0-5	Zeet onwaarschijnlijk
2	5-25	Kleine kans
3	15-25	Reele kans
4	25-40	Grote kans
5	40-50	Zeet grote kans
6	>50	Zekerheid (SSK bouwkosten)

Gevolg Geld				
	Van	Tot	%	Rekenwaarde
0	€ -	€ -		
1	€ 1	€ 25.000	2,5%	€ 12.500
2	€ 25.001	€ 50.000	5%	€ 37.500
3	€ 50.001	€ 100.000	10%	€ 75.000
4	€ 100.001	€ 150.000	15%	€ 125.000
5	>	€ 200.000	20%	€ 200.000

Gevolg Tijd				
	Van	Tot	Omschrijving	Rekenwaarde
0		0 Mnd	Geen	0
1	0 Mnd	1 Mnd	Zeet klein	0,5
2	1 Mnd	2 Mnd	Klein	1,5
3	2 Mnd	6 Mnd	Matig	4
4	6 Mnd	12 Mnd	Groot	9
5	>	12 Mnd	Zeet Groot	12

Gevolg omgeving (oa. Ingelanden en milieu)	
Gevolg	Omschrijving
0	Geen
1	Zeet klein
2	Klein
3	Matig
4	Groot
5	Zeet Groot

Gevolg organisatie (oa.bestuurlijk, Imago)	
Gevolg	Omschrijving
0	Geen
1	Zeet klein
2	Klein
3	Matig
4	Groot
5	Zeet Groot

hoger wordt, moet worden overwogen of de voorgenen beheersmaatregelen wel effectief zijn voor het betreffende risico.

De kosten van de beheersmaatregel moeten ook in beeld worden gebracht. Zo kan worden gekeken of een genomen beheersmaatregel kosteneffectief is ten op zichte van het te nemen risico.

10.3 Onbenoemde risico's

Onbenoemde risico's zijn risico's die tijdens de huidige fase van het project nog niet te voorzien zijn en risico's waarvan de kans of gevolg te klein zijn om apart te benoemen. In overleg met de kostenadviseur is afgesproken in aanvulling op de benoemde risico's een restant % van de bouwkosten mee te nemen in de (SSK-)raming. Dit geldt zowel voor de onbenoemde objectrisico's als de onbenoemde object overstijgende risicoreservering. Dit percentage kan per project of per fase verschillen. Het is aan de projectleider en kostenadviseur om hierover te besluiten. Aandachtspunt hierbij is dat in principe het grootste benoemde risico volledig uit de risicovoorziening betaald moet kunnen worden, als dit risico optreedt. (met grootste risico wordt hier kans*gevolg (€) bedoeld).

De gekwantificeerde risicoposten en het percentage voor onbenoemde risico's zijn 1 op 1 over te nemen in het SSK 2010 sjabloon op het tabblad: 'objectoverstijgende risico's'.

10.4 Project overstijgende risico's

Project overstijgende risico's zijn risico's waar de opdrachtgever de eigenaar (risicohouder) van is. Deze risico's vallen daarmee formeel buiten de scope van het project en buiten de verantwoordelijkheid van de projectleider. De projectleider is echter wel vaak het beste in staat om deze risico's te voorzien en de gevolgen in te schatten. Daarnaast kan de projectleider met zijn projectteam in staat zijn de risico's (deels) te beheersen door bepaalde beheersmaatregelen vanuit het project toe te passen. Voorbeelden van project overstijgende risico's zijn onder andere: beleidswijzigingen, scopewijzigingen, bestuurlijke keuzes, gevolg van bezuinigingen, etc.

Project overstijgende risico's zijn vaak te groot om te negeren. Afgesproken is echter om deze risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen niet in de risicolijst op te nemen en ook de kosten(kans*gevolg) en de kosten voor beheersmaatregelen niet in de raming mee te nemen. Wel moeten deze risico's apart bij de opdrachtgever gemeld worden, zodat deze weet dat het risico bestaat en het zijn verantwoordelijkheid is. Alleen als de opdrachtgever specifiek aangeeft dat de kosten wel tot het project behoren (mogelijk een scopewijziging) worden deze wel in de (SSK-)raming meegenomen.

Omdat de (financiële) gevolgen van project overstijgende risico's zeer groot kunnen zijn en omdat binnen het project geen geld gereserveerd wordt voor deze risico's, is het verstandig buiten het project om een project overstijgende risicovoorziening te treffen. Dit kan bijvoorbeeld door de opdrachtgever worden meegenomen in de 'onzekerheidsreserve'

11. Bijlage 2 : Spelregels spreadsheet

Voor het uitwerken van risicoanalyses is voor Rijnland een uniform spreadsheet ontwikkeld. Met dit spreadsheet kunnen de belangrijkste projectgegevens, de resultaten van de risicoanalyses, de risicokwantificering en het risicoprofiel overzichtelijk worden bijgehouden en gepresenteerd. Het sjabloon kan aangepast worden aan het project d.m.v. het instellen van kredietbedrag en doorlooptijd. De kwantificering wordt dan automatisch bijgewerkt. Tevens zijn er twee versies beschikbaar, een versie met de indicatoren geld, tijd, omgeving en organisatie. Een tweede versie is aangevuld met de indicator veiligheid.

Locatie spreadsheet

Het meest actuele spreadsheet en een ingevuld voorbeeldspreadsheet is te vinden op <\\Hhrs\dfs\Projectkamer\Kenniskring projectbeheersing\Kenniskring Risico Kosten management\Risman bestand aanpassen 2e ronde\Risicotabel eenvoudig.xlsx>

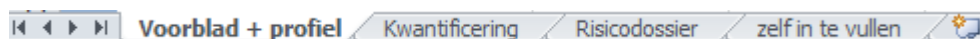
Dit sjabloon staat ook op het intranet onder risicomanagement algemeen.

In het handboek projectmatig werken (HPW) wordt hier naar verwezen.

Opbouw spreadsheet

Het spreadsheet is opgebouwd uit 4 tabbladen:

- 1) Voorblad en profiel: Overzicht algemene projectinformatie en een samengevat risicoprofiel
- 2) Kwantificering: Resultaten risicokwantificatie
- 3) Risicodossier: Invulblad voor resultaten risicoanalyse
- 4) Zelf in te vullen



11.1 Voorblad

Op het voorblad worden alle basisgegevens ingevuld. Hier wordt in de overige tabbladen op teruggevalen:

1. Projectgegevens
2. Risico input
3. Archivering
4. Risicoprofiel

11.1.1 Projectgegevens

Onder **project** wordt de naam van het project ingevuld.

Bij **Projectfase** kan gekozen worden uit een van de fases uit de PMC methodiek (initiatiefase, definitiefase, uitvoeringsfase of nazorgfase).

De velden **Opdrachtgever** en **Projectmanager** spreken voor zich.

11.1.2 Risico input

In deze velden komt meer informatie te staan over de datum waarin de RISMAN sessie is geweest of is bijgesteld.

Bij het veld **Versie Risicoanalyse** wordt de versie weergegeven. In de naam zit ook de datum versleuteld van de laatste aanpassing.

11.1.3 Archivering

In deze velden komen de basisgegevens voor de archivering in te staan.

De definitieve versie van het risicodossier dient ook te worden opgeslagen in Corsa in het DIG dossier van het project in de map

2. Projectbeheersing/2.2 Risico's

11.1.4 Risicoprofiel

Er wordt alleen iets in het tabel risicoprofiel opgenomen als de kans 3,4 of 5 is met gevolg van 3,4 of 5. Totaal moet groter dan 14 zijn.... Dus bij een kans van 4 en gevolg van 4=16 wordt deze in het risicoprofiel opgenomen. Ook een kans 3 met gevolg 5 wordt opgenomen. Een kans 3 met gevolg 4 zal niet worden meegenomen (dit is nl 12 en dat is kleiner dan 14).

Risicoanalyse - Hoogheemraadschap van Rijnland

Project:

Project	Naam invullen
Projectfase	Uitvoering
Opdrachtgever	invullen
Projectmanager	invullen

Risicoinput:

Datum	5-10-2016
Opsteller risicoanalyse	Liesbeth Aeckerlin
Versie risicoanalyse	versie 05-10-2016
Status document	DEF

Archivering:

Projectnummer	00.06002/410
Documentnummer risicosjabloon	ntb
Bestandsnaam	Risicotabel eenvoudig.xlsx
Opslaglocatie	C:\Users\mrobbers\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.Outlook\0068UCFC

Risiko's	Aantal	Score	Totale score
Financien	2	25,0	50,0
Tijd	2	25,0	50,0
Omgeving	2	25,0	50,0
Organisatie	2	25,0	50,0
	<i>Gemiddeld</i> 2,0	<i>Gemiddeld</i> 25,0	<i>Totaal</i> 200

Risicoprofiel

11.2 Kwantificering

In dit tabblad zijn de kwantificeringen te vinden van alle te benoemen gevolgen met een toelichting. De berekening van de risico's is als volgt:

Kans(Gevolg Tijd+Gevolg Geld+Gevolg Omgeving+Gevolg Organisatie)*

In het tabblad kwantificering kan in cel D2 het kredietbedrag van het desbetreffende project worden ingevuld. Automatisch wordt dan de tabel 'gevolg geld' aangepast met de bijbehorende gevolgen. Vervolgens kan in cel D3 de doorlooptijd worden aangepast. Geef hierbij ook aan of het gaat over maanden of weken. Ook hier zal de tabel gevolg tijd automatisch worden aangepast. Indien met het IPM-team wordt besloten om toch voor een andere schaalverdeling te kiezen dan kan hier vanaf worden geweken door handmatig de schaal aan te passen.

Note:

Als je handmatig deze waarde aanpast, zorg ervoor dat het ergens komt vast te liggen. Een document waarbij dit formeel vast komt te liggen is het projectcontract.

Naast de toelichting op de gevolgen, kun je op een aantal punten je risicodossier specifieker maken voor het cluster. Dit doe je door in het tabblad kwantificering de invoergegevens aan te passen. Zo is kolom B een vrij veld, hier kan je bijvoorbeeld subprojecten of deelgebieden in je project benoemen. In cel C49 van tabblad kwantificering kan je dus iets project specifiek aangeven. Indien je hier meerdere keuzes wilt meegeven dan kan je door de regel te kopiëren en met de functie gekopieerde regels invoegen, nieuwe regels tussenvoegen. De formules worden op deze manier meegenomen. Onderstaand een overzicht van de flexibele kolommen:

- Vrij veld kolom B: hier kan je bijvoorbeeld subprojecten of deelgebieden benoemen die in je risicodossier te kiezen zijn.
- Projectfase kolom C: hier kan je de projectfases vanuit de PMC methodiek invullen en kiezen in het risicodossier.
- Eigenaar beheersmaatregel kolom Q: hier kan je eigenaren toevoegen of zelfs per naam benoemen.
- Risico eigenaar kolom AG: standaard heb je de keuze tussen OG/ON. Dit kan aangevuld worden met OG/ON of andere smaken.
- Status risico kolom AH: hier kan je ook de status aanpassen/toevoegen. Dit is ook met name handig als je wilt filteren in je risicodossier.

Bovenstaande kolomnummers zijn in de versie waar veiligheid is opgenomen anders!

11.3 Risicodossier

Het risicodossier is eigenlijk in twee delen opgebouwd.

1. Benoemen van het risico
2. Beheersmaatregel

11.3.1 Benoemen risico

De eerste Risman sessie zal vooral gaan om het eerste deel. Dit gedeelte moet in de loop van het traject gelijk blijven. Het is je baseline, van waaruit je gaat beheersen. Aanpassingen doe je daarna bij de beheersmaatregelen en de restrisico's

Invullen van het risicodossier kan gewoon in het excelblad.

Benoem het risico en geef een duidelijke oorzaak aan. Geef aan wat het gevolg is en benoem de kans van optreden en de gevolgen.

Vrij veld (subproject?)	Projectfase	RISICO / ONGEWENSTE GEBEURTENIS	OORZAAK	GEVOLG	Kans	Reserv. Geld	Reserv. Tijd	Gevolg omganging	Gevolg organisatie	Kans x gevolg	Sum. geld
project b	Uitvoering	kan het gebeuren dat...	Doordat...	met als gevolg dat	4	4	3	6	2	56	18

Let er wel op dat er formules in staan die de kans x gevolgen berekent en daaruit ook de reservering in geld en tijd doorberekent. Dit betreft naast de kans x gevolgen kolommen ook de kolommen AD/AE. Het wijzigen van deze kolommen kan ervoor zorgen dat je bestand niet goed meer werkt. Overzetten oude gegevens doe je middels kolommen ipv rijen te kopiëren. Doe je het andersom kunnen de formules overschreven worden.

Note:

Zie je niet de kolom G-N of X-A,D klik dan op het plusje boven de balk.

11.3.2 Beheersmaatregelen

Vervolgens bepaal je de beheersmaatregelen. Benoem of het een endogeen of exogeen risico is (Endogeen geeft aan dat het benoemde risico binnen jouw project ligt. Een exogeen risico is een risico waarvan de beïnvloedbaarheid en verantwoordelijkheid buiten de eigen organisatie ligt gezien vanaf degene die erover rapporteren). Bepaal wie eigenaar van de beheersmaatregelen is en bepaal met elkaar welk effect de beheersmaatregelen hebben op je restrisico. Bij het bepalen van de restrisico's, wordt meteen zichtbaar wat de gevolgen in geld (voor de SSK) en tijd (voor de planning) zijn.

BEHEERSMAATREGEL	Endogeen/ exogeen	EIGENAAR BEHEERS MAATREGEL	Rest risico						reservering geld	reservering tijd
			Kans	Reserv. Geld	Reserv. Tijd	Gevolg omganging	Gevolg organisatie	Kans x gevolg		
11 Beheersmaatregel 1	endogeen	CM	2	3	3	2	1	18	75.000	1
12 Beheersmaatregel 2										

Beheersmaatregelen zijn acties. Het verdient de voorkeur de acties ook te nummeren.

Stel het gaat om risico nummer 21, benoem de maatregel als volgt:

21.1 beheersmaatregel 1

21.2 beheersmaatregel 2 enz.

Note:

Je kan de beheersmaatregel ook uitwerken in een apart tablad. Andere mogelijkheid is om de beheersmaatregelen te verwerken in een actielijst.

Tot slot vul je de risicohouder in, de status van je risico. Het laatste veld is vrij in te vullen voor opmerkingen.

RISICO HOUDER (OG, PI, ON, Aannemer)	Status risico	OPMERKING/TOELICHTING
OG	Lopend	

Note:

Heeft het risico de status afgehandeld of verwijderd dan moeten de volgende velden op de volgende manier zijn ingevuld

- Rest kans klasse – 1
- Rest gevolg geld – 0
- Rest gevolg tijd – 0
- Rest gevolg omgeving – 0
- Rest gevolg organisatie – 0

Pas je dit niet aan dan blijft er geld en tijd gereserveerd voor het risico.

11.4 Wanneer updaten

Er zijn diverse momenten wanneer er een geupdate versie moet worden opgesteld. Per project zal dit in het beginstadium moeten worden afgesproken en vastgelegd in het projectcontract. In ieder geval zal een update moeten plaatsvinden bij:

- Iedere fase overgang
- Voor het opstellen van een SSK raming

Bij projecten waarop risico wordt gestuurd en bij systeem gerichte contractbeheersing is het risicodossier de basis om op te toetsen. Dan kan het zelfs nodig zijn om maandelijks het risicodossier te updaten. Dit hangt af van wat er is opgenomen in het toetsplan.

11.5 Tips

- Tussentijds aanvullen als (nieuwe) risico's naar voren komen. Vast laten stellen bij de twee voorgaande momenten.
- Initiele risico's kunnen worden ingeklapt omdat deze vaak in een later stadium niet meer wordt gebruikt.
- Kolom G tm M kan worden ingeklapt. Deze heb je vaak alleen nodig bij de 1^e risicosessie. Naderhand is deze vaak niet meer van toepassing.
- Kolom X tm AE kan worden ingeklapt. Dit wordt alleen gebruikt voor het risicoprofiel op het voorblad.
- Er kunnen kolommen worden toegevoegd die vrij ingevuld kunnen worden. Tevens kan er een apart werkblad worden toegevoegd om bijvoorbeeld de beheersmaatregelen beter inzichtelijk te krijgen.

12. Updates Rismanversie

Om niet om de week met een nieuwe versie te komen is afgesproken dat er eens per x maanden een nieuwe versie wordt uitgerold. Wensen kunnen worden doorgegeven aan Ben Blauw. Deze worden opgeslagen in een xls document die in de kenniskring Risicomanagement wordt besproken.

In deze leidraad zal ook aangegeven worden waar de veranderingen zijn doorgevoerd per versie. Dit gaat in vanaf versie 1.0x.

13. Overzicht versiebeheer

Hieronder is weergegeven welke veranderingen per versie zijn doorgevoerd.

November 2016: Update hoofdstuk 11 met nieuwe spelregels voor het nieuwe spreadsheet

14. Tips

- Sla het document voordat je gaat veranderen eerst in een nieuwe versie op. Zo kan je altijd terugvallen op de originele versie.
- Let op dat je het document in juiste extentie opslaat.