

Aandachtspunten voor de Adviseur Risicomanagement in de rol van materiedeskundige bij SCB toetsen.

Inleiding

In het kader van Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB) worden er toetsen uitgevoerd ter vaststelling van de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Dit toetsproces is fasegewijs opgebouwd, waarvoor modelformulieren zijn ontwikkeld, deze zijn te vinden op:

http://intranet.minienm.nl/ondersteuning/inkoop/inkoopspecialist/gww/contractbeheersing_scb/

Per fase worden in deze memo de aandachtspunten voor de risicomanager toegelicht.

De onderwerpen – de scope - van de toetsen worden risicogestuurd bepaald. De uit te voeren toetsen worden periodiek in een toetsplanning vastgelegd. Ook risicomanagement kan tot de scope van een toets behoren. In dat geval kan de adviseur risicomanagement gevraagd worden om als materiedeskundige een rol te spelen in de toetsing. Wat moet de adviseur risicomanagement dan doen? Waar moet deze dan op letten?

Fase 1 Intake van de toets

Mogelijk wordt je al door of namens de contractmanager betrokken bij de voorbereiding van de intake: het opstellen van het concept formulier A. In de praktijk kun je ook het verzoek van de adviseur contract of je manager projectbeheersing krijgen.

Hierbij is een goede vertaling van risico's naar doel, basis en scope van belang, waarbij de adviseur risicomanagement de volgende inbreng kan geven:

- Wat gaat er volgens de risicomanager niet goed bij de Opdrachtnemer?
- Op basis van welke signalen e/o gegevens is dit risico gebaseerd?
- Is er een specifiek voorbeeld voor de toets?

Elke toets kent een intake. Daar spreken (lead)auditor en contractmanager over het doel van de toets, de referentiedocumenten (basis) en de scope (de onderwerpen, meestal in de vorm te toetsen processen) van de toets. We spreken vaak van Doel, Basis en Scope. Het geheel wordt besproken en uiteindelijk vastgelegd in het licht van de risico's die aan de toets ten grondslag liggen. Dit gebeurt in het zogenaamde Formulier A.

Als de (lead)auditor en/of de contractmanager aan zien komen dat een materiedeskundige gewenst is, dan is het gebruikelijk maar zeker ook wenselijk om ook uitgenodigd te worden om bij de intake aanwezig te zijn. Je kunt dan uit eerste hand vernemen wat de bedoeling van de toets is en al een bijdrage leveren in de verfijning van doel, basis en scope.

Na afloop van de intake zal de (lead)auditor afspraken met je willen maken als hij van je diensten gebruik wil maken. Hij kan je – al of niet via de adviseur contract, die opereert onder aansturing van de contractmanager – benaderen om een bijdrage te leveren in de voorbereiding van de toets en/of bij de uitvoering van de toets. Ook zonder dat je de intake hebt bijgewoond kun je daarvoor benaderd worden.

Fase 2 Voorbereiding van de toets

Belangrijk om te weten is dat de lead auditor de regisseur is van de samenwerking met de materie deskundige. Hij moet aangeven wat hij van je verwacht. Zowel qua rol als qua input in die rol. Dat neemt niet weg dat je je daarop kunt voorbereiden en dit kunt beïnvloeden. Het gaat immers om een betrouwbaar resultaat van de toets en een efficiënte voorbereiding ervan.

Als je weet dat je een rol moet gaan spelen in de uitvoering, zorg dan dat je dit helder krijgt met de lead auditor.

Het is hier niet mogelijk, noch de bedoeling om tot een standaard vragenlijst te komen. Immers, elke toets is risicogestuurd. In de voorbereiding kan de lead auditor echter wel geholpen worden met het stellen van specifieke project gerelateerde vragen. Spreek ook do's en dont's af.

Een kwaliteitsmanagementsysteem of een onderdeel kan worden getoetst op zijn opzet (is er een beschrijving of is op andere wijze het proces opgezet, kan bijv. ook een geautomatiseerd systeem

zijn?), bestaan (is de bijbehorende organisatie ingericht en wordt er conform de beschrijving gewerkt?) en werking (is het effectief, leidt de werkwijze tot gewenste resultaten?). De toetsing op opzet en bestaan zijn relatief eenvoudig en vallen vaak wel positief uit. Als het gaat om de werking, dan ligt dat genuanceerder. Toetsing daarvan kan het beste gebeuren door een risico dat zich in een ander proces dan risicomanagement voordoet, te volgen. Welke beheersmaatregelen en effectiviteitsmeting zijn in dit proces uitgevoerd? Wat zegt dit over het proces risicomanagement?

Bovenstaande betekent dat je met de (lead)auditor moet doornemen welke risico's bij welke andere processen je als vertrekpunt neemt om de goede werking van het risicomanagementproces te gaan vaststellen. Je moet het dus zoeken in de raakvlakken. Hiermee kun je echt het verloop van de risico's bekijken en daaruit conclusies trekken over de werking (betrouwbaarheid en effectiviteit) van het risicomanagementproces. Daarmee kun je dus ook een oordeel vormen over de grootte van de risico's die in je risicodossier zijn geformuleerd op het gebied van het risicomanagementproces van de opdrachtnemer.

Hiervoor is het wenselijk om niet alleen de risicomanager bij de opdrachtnemer, maar ook een verantwoordelijke uit het betreffende andere proces te kunnen bevragen.

Voorbeeld: ontwerpproces en risicomanagementproces.

Een ontwerpleider levert een ontwerpnota op. Staan hierin risico's?

Zo ja: zijn die risico's in het risicodossier terug te vinden? Zijn hierop beheersmaatregelen geformuleerd? Zijn de beheersmaatregelen SMART beschreven? Zijn de beheersmaatregelen toegedeeld aan een verantwoordelijke? Wordt aan effectiviteitsmeting gedaan? Dit zijn zomaar wat vragen die je jezelf binnen het risicomanagementproces bij de opdrachtnemer zou kunnen stellen. De feitelijk te stellen vragen hangen mede af van hetgeen in de referentiedocumenten ter zake staat alsmede van hetgeen de (lead)auditor voor ogen heeft.

Laten we aannemen dat er beheersmaatregelen zijn geformuleerd, welke genomen moeten worden tijdens de uitvoering. We zijn daarmee dus zelfs weer in een volgend proces, het uitvoeringsproces, terecht gekomen. Dan kunnen we ons afvragen of de beheersmaatregelen zijn verwerkt in de uitvoeringsplannen, bijvoorbeeld een werkplan of werkinstructie. We kunnen ons ook afvragen of er wel eens gekeken wordt naar de werking – de effectiviteit – van die maatregel en of dat overeen komt met hetgeen is beschreven in het risicodossier als effectiviteitsmeting. Nogmaals: dit is een voorbeeld, en ook hier geldt dat je je moet baseren op de referentiedocumenten. Voor de keuze van het te volgen spoor naar en van een ander proces, laat je je leiden door een onderliggend risico en de scope van de toets, maar dat is vooral iets dat je (lead)auditor moet bepalen.

Immers, je kunt ook , afhankelijk van onderliggend risico, toetsscope en beoogde toetsstrategie van de (lead)auditor uitkomen bij het projectmanagementproces of nog weer een ander proces waarin een risico voortkomend vanuit het ontwerpproces moet worden beheerst.

Fase 3 Uitvoering van de toets

Bij een procestoets of systeemtoets is de auditor of lead auditor degene die aangeeft of de adviseur risicomanagement een rol zou moeten hebben in de toetsing. Die rol kan beperkt zijn tot het leveren van een bijdrage in de voorbereiding van de toets, maar kan ook verder gaan. In dat geval kan verwacht worden dat de adviseur risicomanagement gevraagd wordt mee te gaan naar de Opdrachtnemer om mede te toetsen. Op dat moment treedt de adviseur risicomanagement in de rol van materiedeskundige.

De materiedeskundige is dus lid van het auditteam maar vervult niet de rol van auditor. Hij/zij hoeft daarom ook niet te beschikken over de bekwaamheid om een audit uit te voeren (het is geen auditor). Het is wel belangrijk dat een materiedeskundige weet wat een audit inhoudt, hoe deze wordt uitgevoerd, wat de basisprincipes van auditing zijn en vooral wat zijn rol in het auditteam is wat er van hem wel en niet wordt verwacht in die rol.

Bij deze verwachtingen kan bv gekozen worden om:

- mee te gaan als toehoorder (geen vragen stellen) of als ondersteuner van de (lead)auditor (mede vragen stellen en aantekeningen maken)
- materiedeskundige beoordeelt alleen documenten en stelt daar vragen over.

Bij de uitvoering van de toets is het belangrijk om afspraken te maken over documentreferenties (bv archiefnummers van getoonde keuringen of verslagen). Wie maakt ze en waarvan dan precies?

Een toets is een objectief onderzoek. Zorg er daarom voor dat je tijdens de toets niet terug grijpt op eerdere contacten die je in de rol van projectmedewerker met de opdrachtnemer heb gehad.

Principes tijdens de uitvoering: feit – referentie - bewijs

Tijdens de uitvoering van een toets kan het toetsteam tegen bevindingen aan lopen, deze kunnen positief of negatief van aard zijn. Bij deze aanpak geldt altijd het principe dat de driehoek feit-referentie-bewijs gesloten moet zijn.

M.a.w. klopt wat er wordt verteld in de toets (feit), met wat hierover in het systeem of het contract is vastgelegd (referentie), en is dit te onderbouwen met bewijsvoering (bv een keuringsrapport, e mail of verslag van een bespreking).

Bij een toetsintake worden altijd de referentiedocumenten en vaak ook de relevante paragrafen daarin aangegeven. Hieraan wordt getoetst. De referentiedocumenten bestaan meestal uit onderdelen van het door RWS opgestelde contract en de door de opdrachtnemer gemaakte kwaliteitsplannen (projectmanagementplan + eventuele deelkwaliteitsplannen).

Als het gaat om risicomanagement dienen de bepalingen terzake als basis. In het door RWS opgestelde contract is dat te vinden in de VSP, de vraagspecificatie proces. In de stukken van de opdrachtnemer heeft het de plek die door opdrachtnemer wordt bepaald.

Hier vraag je je dus af:

- voldoet het risicomanagementproces aan de VSP?
- voldoet het risicomanagementproces aan het PMP?

Afhankelijk van de scope van de toets, de fase van het project en de beoogde aanpak van de (lead)auditor zijn er ook andere onderdelen van de genoemde documenten van belang.

Afhankelijk van de werkwijze van de (lead)auditor zal deze direct bij de constatering van een afwijking van de referentiedocumenten, en het niet sluitend zijn van de driehoek feit – referentie – bewijs, een negatieve bevinding formuleren en daarvoor een zogenoemd Formulier B invullen, dan wel deze na afloop van het interview formuleren. Voorafgaand aan deze formulering vindt tijdens de toets vaak een “terugtrekmoment” plaats, waarbij de lead auditor en materie deskundige zonder aanwezigheid van de ON zich kunnen beraden over de bevindingen (positief en negatief), en de algemene terugkoppeling van de toets.

Tijdens dit terugtrekmoment zou je gevraagd kunnen worden hoe je er als materiedeskundige tegenaan kijkt.

In het algemeen geldt dat je je als materiedeskundige tijdens de toets (in het bijzijn van de Opdrachtnemer) onthoudt van oordelen.

Martin Veenendaal (in samenwerking met Regieteam SCB)
3-11-2015

Materiedeskundige Risicomanagement

Nummer:	5335
Versie:	1.0
Status:	In beheer
Type:	Best practice
Inhoudelijk beheerder:	Marianne Hagens
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. Projectbeheersing
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Manager ProjectBeheersing
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud