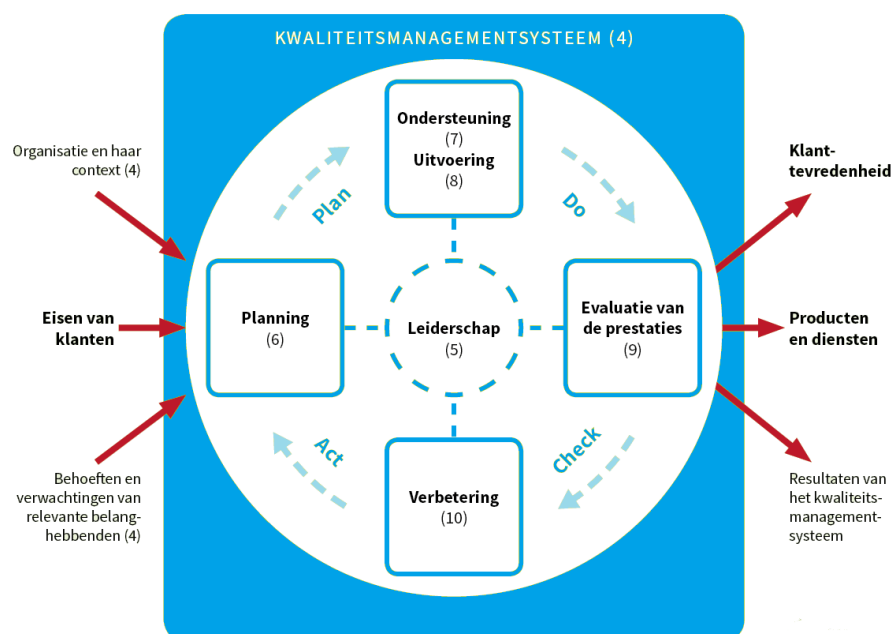




Handreiking “Procesgericht risicomanagement ten behoeve van SCB”



Colofon

Beheer door	Regieteam SCB
Email	ikhebeenvraagoverSCB@rws.nl
Informatie	Jelle van der Steen
Telefoon	06 – 52 35 44 53
Datum	6 november 2018
Status	Definitief
Versienummer	3.0

Het Regieteam SCB beheert deze handreiking. Voorstellen tot verbetering kunt u indienen bij het regieteam SCB via het bovenstaande e-mailadres.

Versie	
1.0	Eerste versie handreiking
2.0	• Wijziging status van Best Practice naar Handreiking • Nieuwe versie van de handleiding "Procesgericht risicomanagement ten behoeve van SCB in Riskscope" opgenomen.
3.0	• Aangepast aan kader contractbeheersing 2017; • Voorzien van aangepaste en aangevulde procesindelingen en procesrisico's voor verschillende contractvormen; • Afgestemd op het kader risicomanagement; • Bijlagen met presentatie en instructie Riskscope vervallen.

Inhoud

1	Inleiding 4
1.1	Doel 4
1.2	Leeswijzer 4
1.3	Ondersteuning 4
2	Stappenplan 5
2.1	Stap 1: opstellen procesanalyse en procesrisico's 5
2.2	Stap 2: Kwantificeren van de procesrisico's 6
2.3	Stap 3: Evalueren "onderliggende" risico's 6
2.4	Stap 4: Koppelen van risico's aan processen 7
2.5	Stap 5: Toepassen toetsdrempel 8
2.6	Stap 6: Opstellen/bijstellen contractbeheerstrategie en/of toetsplanning 8
2.7	Stap 7: Uitvoeren van interactie en toetsen 9
2.8	Stap 8: Evalueren risico's per interactie of individuele toets 9
2.9	Stap 9: Periodiek evalueren projectmanagementsysteem opdrachtnemer 9
2.10	Stap 10: Periodiek evalueren van procesrisico's 9

1 Inleiding

1.1 Doel

Essentieel bij het toepassen van systeemgerichte contractbeheersing (SCB) is dat er kan worden vastgesteld dat bij de opdrachtnemer sprake is van een beheerste werkwijze en het (bij)sturen bij onvoldoende functioneren, waardoor aantoonbaar aan de verplichtingen wordt voldaan en sprake is van beheersing van risico's. Dit betekent dat wij kunnen steunen op de werking van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Om tot dit oordeel te komen vindt er risicogestuurd interactie en toetsing (systeem, proces en product) plaats. De methode van procesgericht risicomanagement die in deze handreiking wordt toegelicht, draagt bij aan het verkrijgen van een structuur in het risicodossier op basis waarvan tot deze uitspraak gekomen kan worden.

Indien jij tegen knelpunten aanloopt of mogelijkheden ziet de werkwijze te verbeteren houd dit dan niet voor jezelf maar meld het, via ikhebeenvraagoverscb@rws.nl, zodat wij de voorgestelde verbeteringen, indien van toepassing, met iedereen kunnen delen!

1.2 Leeswijzer

Deze handreiking is opgebouwd volgens een stappenplan.

De methodiek is van toepassing wanneer dit in het (model)contractbeheersplan is beschreven. Dit geldt in ieder geval voor D&C-contracten en prestatiecontracten. DBFM-contracten vormen hier een uitzondering op omdat in deze contracten een aantal borgingsmaatregelen zijn opgenomen, zoals certificatie van de projectorganisatie volgens NEN-EN-ISO 9001 en het aantoonbaar voldoen aan de ISO 15288. Deze afwijkende werkwijze is opgenomen in het model contractbeheersplan voor DBFM-contracten.

Aan deze handreiking zijn formats per contracttype in de GWW toegevoegd. Formats voor de overige inkoopdomeinen worden in een later stadium toegevoegd.

1.3 Ondersteuning

Voor meer informatie over deze methodiek kun je terecht bij:

- Jelle van der Steen : algemene informatie en specifiek toepassing SCB
- Astrid de Boer : toepassing risicomanagement

We beseffen dat de werkwijze zich steeds verder zal door ontwikkelen. Mocht je betere voorbeelden hebben of goede aanvullingen laat het ons vooral weten!

Je kunt je vraag ook stellen aan ikhebeenvraagoverscb@rws.nl.

2 Stappenplan

2.1 **Stap 1: opstellen procesanalyse en procesrisico's**

We moeten uiteindelijk komen tot een uitspraak over het functioneren van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer op ons project. Dit projectmanagementsysteem kun je beschouwen als een samenstel van onderlinge samenhangende processen. Om hierover iets te kunnen zeggen heb je dus inzicht nodig in welke processen de opdrachtnemer toepast binnen het managementsysteem; een analyse van de processen. Om tot een gestructureerde aanpak te komen kun je gebruik maken van verschillende bronnen zoals de NEN-EN-ISO 9001, de vraagspecificatie proces of van de door de opdrachtnemer benoemde processen (bijvoorbeeld in het projectmanagementplan). Vanuit een aantal projecten is een basis processtructuur gemaakt die is gebaseerd op de ISO 9001 en de vraagspecificatie proces. Bij de uitwerking van de procesanalyse is een bewuste keuze gemaakt in de mate van detaillering. Een te gedetailleerde analyse resulteert in veel processen en maakt het lastig om de juiste focus te leggen. Daarom is de analyse op een hoog niveau gehouden en is de diepgang meer zichtbaar gemaakt in de toelichting die bij elk proces is meegegeven. De processen zijn vervolgens vertaald naar procesrisico's en voorzien van oorzaken en gevolgen.

De procesindeling en procesrisico's zijn beschikbaar voor de volgende contractvormen (bijlage A):

- D&C- en E&C-contracten (aanleg en GVO);
- prestatiecontracten (vast onderhoud en klein variabel onderhoud);
- samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten – planstudie;
- samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten – inspectie en instandhoudingsadviezen.

Op termijn worden, indien daar behoefte aan is, aanvullende overzichten ontwikkeld.

Per uitwerking is de volgende informatie opgenomen:

- het proces;
- een toelichting op het proces (de activiteiten);
- formulering van het procesrisico (de ongewenste gebeurtenis);
- oorzaken en gevolgen;
- relatie naar de vraagspecificatie proces (bij D&C en prestatiecontracten);
- relatie naar de ISO 9001; 2015.

Opmerkingen bij de uitgewerkte procesrisico's:

- ze zijn uniform toepasbaar en voor verschillende contractvormen te gebruiken, het verschil per contractvorm zit vooral bij het technisch management;
- kijk welke uitwerking past bij de contractvorm en de scope van het contract;
- de procesrisico's zijn als standaard opgenomen in de systemen waarbij alleen de oorzaken en gevolgen aanpasbaar zijn;
- bereik in je team overeenstemming over de inhoud/afbakening van elk proces (zie de kolom toelichting in de uitwerking van de processen);

- maak de oorzaken en gevolgen bij de procesrisico's specifiek voor het eigen contract en de fase waarin de realisatie van het contract zich bevindt;
- vanuit de processtructuur kan de relatie gelegd worden naar de processen zoals die door opdrachtnemer worden onderkend door in het schema per proces aan te geven waar dit in het PMP (of een ander door opdrachtnemer opgesteld plan) is opgenomen;
- de relatie naar de ISO 9001; 2008 is vervangen door de relatie naar de ISO 9001; 2015. Dit heeft beperkte consequenties voor de processen in de blokken "projectmanagement" en "meting, analyse, en verbetering".

De procesrisico's worden opgenomen in het risicodossier en zijn standaard beschikbaar in de risicodatabase, zodat deze voor de gewenste contractvorm ingeladen kunnen worden.

2.2 Stap 2: Kwantificeren van de procesrisico's

Van elk proces kan bepaald worden in welke mate het risicovol is. Deze waardering kan variëren over de looptijd van het contract. Kijk bij de waardering per proces naar de kans dat het fout gaat en naar de gevolgen die dit heeft voor het realiseren van de projectdoelstellingen. Beperk je in de waardering tot het aangeven van "hoog", "midden" of "laag". Meer gedetailleerde waardering is op dit procesniveau niet mogelijk en geeft ook geen toegevoegde waarde.

Tips bij het komen tot deze waardering:

1. doe dit 'los' van de inhoud van het reeds aanwezige risicodossier;
2. betrek het hele projectteam, bijvoorbeeld door ieder vooraf als huiswerk de processen individueel te laten 'scoren' en dit in een sessie samen te brengen tot een totaalbeeld;
3. leg ook de argumenten vast waarom een proces een bepaalde waardering krijgt.

Zorg voor een goede onderbouwing bij de inschatting van de risico's. Door goed de argumenten vast te leggen waarom een proces wel of niet als risicovol gezien wordt, kom je tot een transparante werkwijze en het geeft extra informatie die je later nodig hebt voor de interactie en het voorbereiden en uitvoeren van toetsen en om naderhand de risicowaardering te kunnen heroverwegen.

2.3 Stap 3: Evalueren "onderliggende" risico's

Het bestaande risicodossier bevat een schat aan informatie die we zeker moeten meenemen in de contractbeheersing. Ervaring leert dat er in de loop van het project veel risico's in het dossier zijn opgenomen waarop in de contractvoorbereiding wel beheersmaatregelen zijn genomen zonder dat het dossier hierop is aangepast. Het moment van het sluiten van het contract is ook een duidelijke mijlpaal met betrekking tot de manier waarop we omgaan met de risico's. Veel risico's zijn in het contract gealloceerd bij de opdrachtnemer. Dit betekent dat primair de opdrachtnemer aan de lat staat voor de beheersing van deze risico's. Wij moeten niet de illusie wekken (noch bij de opdrachtnemer noch binnen het eigen team) dat wij deze risico's beheersen, bijvoorbeeld door het uitvoeren van toetsen. Toetsen worden dan ook niet opgenomen als beheersmaatregel in het risicodossier.

Een goede evaluatie van het risicodossier is van belang. Neem daarbij de volgende aandachtspunten mee:

1. maak duidelijk onderscheid tussen opdrachtgevers- en opdrachtnemersrisico's en alloceer de risico's volgens het kader risicomanagement (zie ook figuur 5 in het kader contractbeheersing).
2. ga er van uit dat risico's die bij de opdrachtnemer liggen ook door hem worden beheerst. Neem deze risico's ook niet allemaal op in het eigen dossier. Stem ze vooral af met de opdrachtnemer, kijk of ze in zijn dossier zitten, en bespreek deze risico's in de verschillende overleggen die er zijn met de opdrachtnemer (interactie).
3. ga na of de inhoud van het risicodossier ook aansluit op de ongewenste topgebeurtenissen van het project. "Waar ligt de opdrachtgever wakker van?" Is dit ook herkenbaar in het risicodossier of zijn er lopende het traject veel risico's "ingeslopen" waar je je eigenlijk geen zorgen over hoeft te maken.

Kom tot een beperkt overzicht van risico's. Uitgebreide dossiers bieden beperkte toegevoegde waarde als stuurinstrument.

2.4

Stap 4: Koppelen van risico's aan processen

De volgende stap is het koppelen van de "onderliggende" risico's aan de processen. Ga hierbij uit van de bij het risico benoemde oorzaken en bepaal daaruit door welk proces van de opdrachtnemer het risico wordt beïnvloed. Indien een risico, op basis van haar oorzaken, aan meer dan twee processen wordt gekoppeld, geef dan specifiek aan welke oorzaak bij welke proces hoort. Hierdoor behoud je de focus. De koppeling kun je aanbrengen in de risicomanagementmodule van de IPB-tool. Vanuit deze tool is het mogelijk de koppelingen te visualiseren in de zogenaamde "kruisjeslijst" of "risicokaart".

Een voorbeeld van een kruisjeslijst is opgenomen in bijlage B van deze handreiking.

Wanneer de koppeling is aangebracht, is het interessant te kijken hoe het uiteindelijke beeld er uit ziet. Is er bijvoorbeeld sprake van processen die als hoog risico zijn aangemerkt maar waar geen "onderliggende" risico's aan zijn gekoppeld? Of andersom; processen die niet risicovol worden beschouwd maar waar wel veel "onderliggende" risico's aan hangen. Wanneer hier een groot verschil tussen zit betekent dit niet dat de één van beide resultaten fout is. Het geeft vooral aanleiding om de onderlinge samenhang nog eens goed te bekijken.

Opmerking:

De onderliggende risico's hebben vaak vooral betrekking op de ongewenste gebeurtenis dat de door de opdrachtnemer te leveren producten niet voldoen aan de contractuele eisen. Oorzaak hiervan is primair dat de processen die in de procesanalyse vallen onder "Realisatie van het product" niet of onvoldoende worden beheerst. Het risico dat deze processen niet of onvoldoende beheerst worden hebben vaak weer hun oorzaak in het feit dat de processen in de blokken "managementverantwoordelijkheid", "management van middelen" en "meten, analyseren en verbeteren" onvoldoende worden beheerst. Dit is een mogelijke verklaring voor het feit dat je veel "onderliggende" risico's op bijvoorbeeld de technisch processen hebt terwijl de procesrisico's op managementsturing en verbetering juist als hoog worden gekwantificeerd.

2.5 **Stap 5: Toepassen toetsdrempel**

De toetsdrempel kun je zowel definiëren voor de procesrisico's als voor de onderliggende risico's. Voor de "onderliggende" risico's doe je dit in de vorm van een waarde voor de totaalscore van een risico en door het vaststellen van een drempel voor de gevolgen op de verschillende aspecten. De kwantificering van de procesrisico's gaat niet verder dan "hoog", "midden" of "laag". Ook hier kun je drempels aan verbinden door te benoemen hoe je met interactie en toetsing omgaat in relatie tot deze score.

Bijvoorbeeld:

- Hoog risico: toetsen en/of interactie in komende toetsperiode (mits dit aansluit bij de planning van de opdrachtnemer)
- Midden risico: toetsen en/of interactie in het komende jaar, afhankelijk van planning opdrachtnemer
- Laag risico: niet toetsen en weinig tot geen interactie.

Zie hiervoor ook de gegeven opties in bijlage A van de modellen van de contractbeheersplan.

2.6 **Stap 6: Opstellen/bijstellen contractbeheerstrategie en/of toetsplanning**

De inzet van interactie wordt beschreven in de contractbeheerstrategie (onderdeel van het contractbeheersplan) en is gericht op preventieve afstemming en/of samenwerking met de opdrachtnemer.

Toetsing is een reactieve vaststelling van conformiteit in resultaten en/of werkwijze, waar we op basis van een evenwichtige mix van toetsen in samenhang met interactie een uitspraak kunnen doen over de opzet, bestaan en werking van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer.

De mix van toetsen bestaat uit systeem-, proces- en producttoetsen. Er is vaak discussie (verwarring) over de definitie van deze verschillende vormen van toetsen en hoe deze er in de praktijk uitzien. In relatie tot de procesanalyse kun je dit als volgt invullen:

- een systeemtoets is een toets op één of meerdere van de processen uit de blokken "projectmanagement", "management van middelen" of "meting, analyse en verbetering" en/of een toets waarbij gelijktijdig meerdere processen (ook die uit het blok "realisatie van het product") in onderlinge samenhang worden getoetst;
- een procestoets is een toets op een proces behorend tot het blok "realisatie van het product";
- een producttoets is een toets op de output van een proces ("meting op een product") inclusief de confrontatie van deze uitkomst met de eigen verificatie- c.q. keuringsresultaten van de opdrachtnemer.

Ga bij het maken van de toetsplanning in eerste instantie uit van de procesrisico's. Deze geven een goed beeld om de toetsen op systeem- en procesniveau te kunnen plannen. De "onderliggende" risico's gebruik je vervolgens vooral om in de voorbereiding van een systeem- of procestoets de diepgang aan te kunnen brengen. Op welke punten moet je tijdens je systeem- of procestoets de diepte ingaan, waar moet je je deelwaarnemingen nemen? Kijk hiervoor naar de "onderliggende" risico's die zijn gekoppeld aan de processen die je gaat toetsen.

Daarnaast gebruik je vooral de “onderliggende” risico’s voor het bepalen van je producttoetsen. Waar wil je door het uitvoeren van een producttoets de bevestiging krijgen dat de registraties van de opdrachtnemer betrouwbaar zijn?

Je kunt er ook voor kiezen in één toets meerdere processen te toetsen waarbij je naast de individuele processen vooral kijkt naar de onderlinge samenhang tussen de processen (gaat het op de procesovergangen goed?). Om dit mogelijk te maken moet je zorgen dat alle hierop betrekking hebbende procesrisico’s als input worden meegenomen voor de toets, dus ook eventuele procesrisico’s die ‘laag’ scoren

2.7 Stap 7: Uitvoeren van interactie en toetsen

Geen bijzonderheden behorend bij de aanpak met de procesbenadering.

2.8 Stap 8: Evalueren risico’s per interactie of individuele toets

Na de uitvoering van interactie of de toets worden de risico’s die ten grondslag aan de interactie of toets hebben gelegen geëvalueerd: kunnen deze worden bijgesteld of blijven ze gelijk? Dit geldt zowel voor de procesrisico’s als voor de “onderliggende” risico’s.

Aangezien de “cirkel rond moet zijn” hebben de resultaten van de toetsen (we toetsen immers het risico dat we voorzien) invloed op het getoetste risico en willen we dat aangeven bij het risico en vastleggen om de dynamiek van het risicoprofiel in de tijd te kunnen monitoren. Deze informatie wordt op het toetsformulier deel D opgenomen.

In geval van aanpassing van een risico wordt de argumentatie hiervoor opgenomen in het risicodossier bij het betreffende risico.

2.9 Stap 9: Periodiek evalueren projectmanagementsysteem opdrachtnemer

Door het analyseren van de processen die onderdeel uitmaken van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer en deze vervolgens uit te werken naar procesrisico’s en hier de interactie en de toetsen uit af te leiden wordt de evaluatie onderbouwd gericht op het deel van het projectmanagementsysteem dat risicovol is voor de realisatie van het project.

2.10 Stap 10: Periodiek evalueren van procesrisico’s

Naast de evaluatie van de risico’s na het uitvoeren van een toets kunnen ook de procesrisico’s in zijn geheel periodiek geëvalueerd worden. Dit komt neer op een “herhaling” van de eerder beschreven stap 2. De resultaten hiervan kun je in de tijd zichtbaar maken. Meerdere projecten doen dit gelijktijdig met de evaluatie van het functioneren van het projectmanagementsysteem van de opdrachtnemer (stap 9) en gebruiken dit vervolgens voor het opstellen en onderbouwen van de toetsplanning voor de volgende periode en eventueel bijstellen van de contractbeheersstrategie. Hiermee is de cyclus gesloten en ga je weer verder bij stap 7.

Bijlage A Procesindelingen en procesrisico's

Als bijlage bij deze handreiking is een Excel-bestand beschikbaar waarin de processen en bijbehorende procesrisico's met oorzaken en gevolgen zijn opgenomen voor de volgende contractvormen:

- D&C- en E&C-contracten (aanleg en GVO);
- prestatiecontracten (vast onderhoud en klein variabel onderhoud);
- samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten – planstudie;
- samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten – inspectie en instandhoudingsadviezen.

Bijlage B Voorbeeld kruisjeslijst

00000000 - Contractomschrijving														
Toetsperiode X van t/m														
Risico-ID	Risico	Oorzaak	kans	Geld	Tijd	K	O	V	I	+	-	Totaal		
10	Areaalgegevens worden onvoldoende vastgelegd	1. gebrek aan kennis of aandacht voor (afwijkende) areaalgegevens 2. waarneming en invoer in OMS/BMS van ON komt niet overeen met feitelijke situatie 3. onvoldoende (kwaliteit/volledigheid) toetsstandinspecties	4	0	4	4	2	1	3	0	0			40
12	Opleverdossier voldoet niet aan de gestelde eisen	1. Op- en afleverdossier niet vanaf dag 1 bijgehouden 2. Focus ligt op bouwen / grote bouwkosten in korte doorlooptijd 3. Interpretatieverschillen ten aanzien van eisen 4. Restpunten zijn niet afgehecht 5. Afwijking van afwijkingen is	3	0	2	2	3	2	2	0	0			33
18	Herstel van schades duurt te lang of is onvoldoende	1. Opdrachtnemer reageert te laat op melding 2. Opdrachtnemer heeft te weinig personeel of materieel standby staan 3. Opdrachtnemer kan storingen niet tijdig bereiken door verkeersomstandigheden 4. schades worden niet snel genoeg gereed gemeld 5. lange levering nieuwe materialen	3	1	2	4	2	0	0	0	0			30
22	ON veroorzaakt schade aan areaal (waaronder K&L) van RWS of derden	1. graafschade/ aantasten ongestoorde bodemniveau's 2. schade bij maaien, plaatsen geleiderail 3. onbekende ligging van K&L	2	0	2	2	3	3	0	0	0			20
30	Er vindt groei van ongewenste schadelijke vegetatie plaats	1. beginnende groei wordt niet geconstateerd 2. aanwezige ongewenste schadelijke vegetatie wordt niet (tijdig) verwijderd	2	0	0	2	5	0	1	0	0			16
PC-1	Projectmissie, -visie en -doelstellingen													
PC-2	Projectsturing (incl. interactie met OG)													
PC-4	Resources													
PC-5	Organisatie en personeel													
PC-7	Planingsmanagement													
PC-10	Risicomanagement													
PC-12	Integrale veiligheid													
PC-14	Uitvoeren (variabel onderhoud)													
PC-15	Verifiëren en valideren (variabel onderhoud)													
PC-16	Opleveren													
PC-17	Onderhoudsstrategie													
PC-18	Inspecteren / schouwen													
PC-19	Aanlyseren gegevens													
PC-20	Beheren gegevens													
PC-21	Uitvoeren planmatig onderhoud													
PC-22	Verhelpen storingen en gebreken													
PC-23	Calamiteiten en schadeherstel													
PC-24	Verifiëren en valideren (vast onderhoud)													
PC-28	Kabels en Leidingen													
PC-29	Verkeersmanagement													
PC-30	Inkopen													
PC-31	Monitoring en meting													
PC-32	Verbeteren													

Opmerkingen bij dit voorbeeld:

- de kruisjeslijst wordt in deze opmaak gegenereerd vanuit IPB;
- het voorbeeld betreft een kruisjeslijst bij een prestatiecontract;
- in verband met de leesbaarheid zijn enkele processen verwijderd.

Procesgericht risicomanagement t.b.v. SCB

Nummer:	1354
Versie:	1.1
Status:	In beheer
Type:	Handreiking
Inhoudelijk beheerder:	Jelle van der Steen
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. CM en AC Zuid-Nederland 2
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Omgevingsmanager, Technisch Manager, Manager ProjectBeheersing, ProjectManager, Contractmanager
Fase:	Planuitwerking, Realisatie
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud