



RWS BEDRIJFSVERTROUWELIJK

Kader risicomanagement

Voor aanleg- en onderhoudsprojecten

Uitgegeven door	Kansen- en risicomanagementpool
Uitgevoerd door	Astrid de Boer en Allard Horstman
Informatie	kansenenrisicomanagementpool@rws.nl
Datum	1 februari 2019
Status	definitief
Versienummer	1.0



Inhoud

Inleiding—4

1	Eisen—5
1.1	Bepalen doel en aanpak risicomanagement—5
1.2	Identificeren, toewijzen en definiëren risico's—6
1.3	Analyseren risico's—8
1.4	Behandelen risico's—10
1.5	Evalueren risico's—11
1.6	Analyseren en rapporteren risico's—12

Inleiding

Doel

Het Kader risicomanagement heeft enerzijds tot doel een uniforme werkwijze met betrekking tot risicomanagement op de aanleg- en onderhoudsprojecten binnen de RWS-organisatie voor te schrijven. Het beschrijft de context en spelregels waarbinnen risicomanagement binnen de RWS-projecten wordt uitgevoerd. Anderzijds is het kader opgesteld om duidelijk te maken wat er ten aanzien van risicomanagement wordt verwacht op het niveau van projecten. Hiertoe zijn minimale voorwaarden beschreven waaraan de inrichting en uitvoering van het risicomanagement binnen RWS-projecten moet voldoen. Dit minimale niveau is randvoorwaarde voor het kunnen sturen, beheersen en verantwoorden van projecten binnen de organisatie.

Kansenmanagement maakt geen deel uit van dit kader. Ten tijde van vaststelling van dit kader was een apart kader Kansenmanagement in ontwikkeling.

Historie

Dit kader vervangt het Kader Risicomanagement uit 2016 en geeft invulling aan de behoefte vanuit het werkveld om duidelijker te maken welke eisen aan risicomanagement binnen het proces Aanleg & Onderhoud worden gesteld. Inhoudelijk zijn de wijzigingen t.o.v. het voorgaande kader zeer beperkt en naar verwachting niet impactvol.

Samenhang kader en toelichting

Dit kader bevat gestructureerd en duidelijk de eisen waaraan risicomanagement in aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat dient te voldoen. Deze gestructureerde wijze kan echter niet zonder een toelichting waarin de bedoeling achter de eisen, een nadere uitleg of mogelijke invulling beschreven is. Daarom is naast het kader risicomanagement ook een toelichting risicomanagement beschikbaar. Dit kader is dus kaderstellend en de toelichting ter informatie.

Status

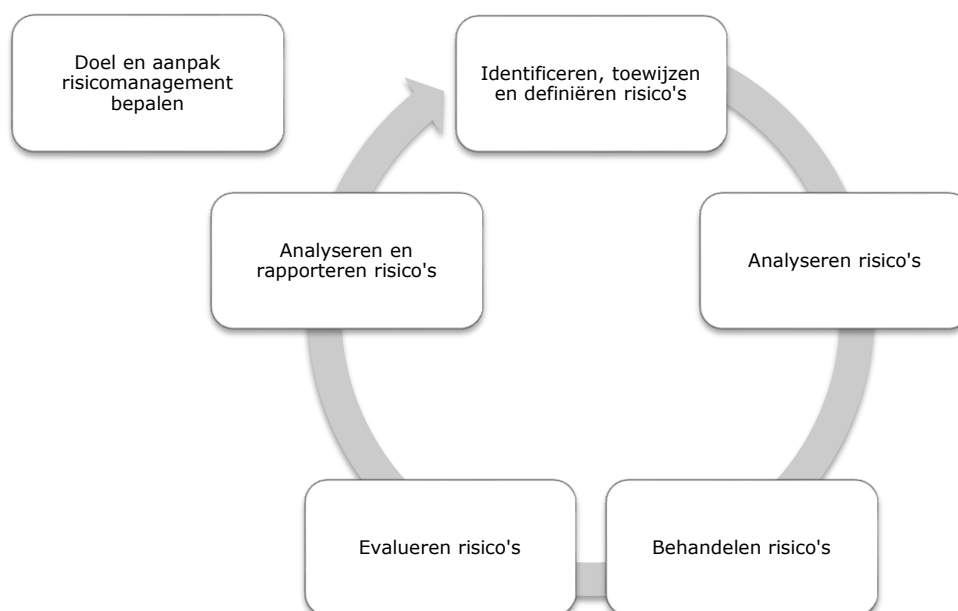
Dit kader is vastgesteld door de proceseigenaar, opgenomen in de Werkwijzer Rijkswaterstaat en daarmee kaderstellend voor projecten binnen het proces Aanleg & Onderhoud. Afwijken van dit kader kan enkel met goedkeuring vooraf door de proceseigenaar Aanleg & Onderhoud.

Kansen- en risicomanagementpool

De kansen- en risicomanagementpool beheert dit kader. De pool kan projecten adviseren bij de toepassing van dit kader. Daarnaast hoort de pool graag waar dit kader te veel ruimte laat, mogelijk knelt of niet bijdraagt aan bovengenoemde bedoeling. Met andere woorden, de pool hoort graag voorstellen tot verbetering. Deze kunt u indienen bij de kansen- en risicomanagementpool via kansenenrisicomanagementpool@rws.nl. Actualisatie van dit kader vindt plaats in lijn met de Werkwijzer Rijkswaterstaat: minimaal eenmaal per jaar wordt de actualiteit beoordeeld en wordt besloten tot een eventuele aanpassing. Het streven is echter om kortcyclischer – op eisenniveau – het kader te actualiseren op basis van bekende issues. Deze werkwijze geldt projectbeheersing-breed.

1 Eisen

De eisen aan risicomanagement zijn ingedeeld conform onderstaand risicomanagementproces. Het centrale begrip hierin is *risico*, gedefinieerd als "een onzekere toekomstige gebeurtenis met negatieve consequenties voor het halen van de projectdoelstellingen".



1.1 Bepalen doel en aanpak risicomanagement

Titel	Frequentie doorlopen risicomanagementproces	EISPB-0041
Tekst	IPM-team dient processtappen identificeren, toewijzen en definiëren risico's; analyseren risico's; behandelen risico's; evalueren risico's; analyseren en rapporteren risico's ten minste eenmaal per vier maanden – passend binnen de managementcyclus van Rijkswaterstaat – te doorlopen.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Bepalen projectspecifieke doelstellingen	EISPB-0040
Tekst	IPM-team dient minimaal jaarlijks te bepalen wat de projectspecifieke doelstellingen van risicomanagement zijn.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Aanwezigheid procesbeschrijving risicomanagement	EISPB-0051
Tekst	Project dient een door de manager projectbeheersing getoetste en door de projectmanager vastgestelde procesbeschrijving risicomanagement te hebben.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Inhoud procesbeschrijving risicomanagement	EISPB-0052
Tekst	De procesbeschrijving risicomanagement dient minimaal te bevatten: • projectspecifieke doelstellingen van het risicomanagement; • detailniveau(s) waarop binnen het project risico's worden geïdentificeerd; • wijze van kwantificeren van de risico's (semi-kwantitatief of kwantitatief) inclusief onderbouwing; • frequentie waarmee het risicodossier wordt geactualiseerd; • wijze waarop de projectorganisatie risico's intern en extern communiceert; • producten van risicomanagement; • taakverdeling en verantwoordelijkheden van projectmanager, manager projectbeheersing, adviseur risicomanagement en IPM-rolhouders op het gebied van risicomanagement; • raakvlakken van risicomanagement met andere processen en welke informatie daarbij op welke momenten uitgewisseld wordt; • de wijze waarop invulling wordt gegeven aan dit kader.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Actualisatie procesbeschrijving risicomanagement	EISPB-0053
Tekst	De procesbeschrijving risicomanagement dient ten minste jaarlijks geactualiseerd te worden.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verantwoordelijkheid inrichting en werking risicomanagementproces	EISPB-0043
Tekst	Manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor risicomanagement en de bijbehorende processen.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verantwoordelijkheid inhoud risicomanagement	EISPB-0152
Tekst	Alle IPM-rolhouders dragen binnen hun vakgebied risico's aan, actualiseren en beheersen deze binnen hun vakgebied en voeren beheersmaatregelen uit.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verantwoordelijkheid risico's en risicogestuurd werken	EISPB-0109
Tekst	De projectmanager is eindverantwoordelijk voor de risico's binnen een project en voor het sturen op het behalen van de projectdoelstellingen door middel van risicomanagement.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

1.2 Identificeren, toewijzen en definiëren risico's

Titel	Gebruik risicodatabase	EISPB-0054
Tekst	Het risicodossier dient ingericht en actueel te worden gehouden in het vigerende, door Rijkswaterstaat ter beschikking gestelde, systeem.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Risicodossier bij DBFM-projecten	EISPB-0059
Tekst	Risico's met allocatie "ON – mogelijke (rest)gevolgen voor OG" voortkomend uit het model contractbeheersplan DBFM Realisatiefase / Exploitatiefase dienen projectspecifiek gemaakt te worden en dienen in lijn met de contractbeheersvisie top-down te zijn geordend, gekoppeld aan een resultaatgebied.	
Van toepassing op	DBFM-projecten in de realisatie- en exploitatiefase	

Titel	Vertragingskosten bij DBFM-projecten	EISPB-0057
Tekst	De prognose eindstand dient een inschatting van kosten van vertraging op basis van het risicodossier te bevatten.	
Van toepassing op	DBFM-projecten in de realisatiefase	

Titel	Koppeling OG-risico's en processen	EISPB-0101
Tekst	Een risico met allocatie "OG – ON geen invloed op beheersing" of "OG – ON invloed op beheersing" dient gekoppeld te zijn aan een proces uit het projectkwaliteitssysteem van de projectorganisatie. De standaard in de risicodatabase opgenomen procesrisico's behorend bij het projectkwaliteitssysteem dienen projectspecifiek gemaakt te worden.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Koppeling ON-risico's en processen	EISPB-0065
Tekst	Een risico met allocatie "ON – mogelijke (rest)gevolgen voor OG" of "OG – ON invloed op beheersing" dient gekoppeld te zijn aan een proces van de opdrachtnemer. De standaard in de risicodatabase opgenomen procesrisico's behorend bij het projectmanagementsysteem dienen projectspecifiek gemaakt te worden.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen m.u.v. DBFM	

Titel	Eigenaar en beheerder van een risico	EISPB-0067
Tekst	Een risico dient als eigenaar een IPM-rolhouder te hebben. Een risico dient als beheerder een lid van de projectorganisatie te hebben.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Formuleren van een risico	EISPB-0061
Tekst	Een risico dient als actieve zin inclusief onderwerp en persoonsvorm en zo specifiek, tijdsgebonden en meetbaar mogelijk te zijn geformuleerd.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Oorzaken en gevolgen	EISPB-0062
Tekst	Een risico dient ten minste één oorzaak en één gevolg te bevatten. De oorzaken en gevolgen dienen zo specifiek mogelijk en indien relevant zo toetsbaar mogelijk te worden geformuleerd. Gevolgen dienen een logische relatie te hebben met de kwantificering.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Allocatie van een risico	EISPB-0063
Tekst	Een risico dient één van de volgende allocaties te bevatten: • OG – ON geen invloed op beheersing • OG – ON invloed op beheersing • ON – mogelijke (rest)gevolgen voor OG • ON – geen mogelijke (rest)gevolgen voor OG	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Type van een risico	EISPB-0066
Tekst	Een risico dient aangemerkt te worden als exogeen als de oorzaak buiten Rijkswaterstaat gelegen is en de consequenties ook worden gedragen buiten Rijkswaterstaat. Alle overige risico's dienen aangemerkt te worden als endogeen.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Status van een risico	EISPB-0068
Tekst	Een risico dient één van de volgende statussen te bevatten: • concept; • in behandeling; • gesloten / in raming & planning; • gesloten / opgetreden; • gesloten / niet optreedbaar; • gesloten / samengevoegd met ander risico; • restrisico exploitatie; • restrisico geaccepteerd.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	In behandeling nemen risico's	EISPB-0045
Tekst	Risico-eigenaar dient het in behandeling nemen van nieuwe risico's voor te stellen aan het IPM-team. Het IPM-team neemt het besluit over het in behandeling nemen van nieuwe risico's.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

1.3 Analyseren risico's

Titel	Challenges risico-eigenaar	EISPB-0042
Tekst	Risico-eigenaar dient zich ten minste eenmaal per vier maanden – passend binnen de managementcyclus van Rijkswaterstaat – te laten challenge op minimaal de actualiteit van de eigen risico's en bijbehorende kwantificering, de voortgang van beheersmaatregelen en nieuwe en afgesloten risico's.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Valideren kwantificering risico's	EISPB-0046
Tekst	IPM-team dient ten minste één keer per vier maanden de kwantificeringen van de risico's in gezamenlijkheid te valideren.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Actuele kwantificering	EISPB-0074
Tekst	Een risico dient een actuele kwantificering te hebben. Dit wil zeggen dat de schatting van kans van optreden en gevolgen van het risico inclusief het effect van de op dat moment getroffen beheersmaatregelen is.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Kwantificeren vanuit perspectief Rijkswaterstaat	EISPB-0075
Tekst	Een risico dient gekwantificeerd te worden vanuit het perspectief van Rijkswaterstaat. Enkel indien het risico dient ter onderbouwing van de contractraming kan voor het financiële gevolg het perspectief van ON worden gekozen.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Kwantificeren van OG-risico's	EISPB-0070
Tekst	Een risico met allocatie "OG – ON geen invloed op beheersing" of "OG – ON invloed op beheersing" dient gekwantificeerd te worden op de aspecten kans van optreden, geld, tijd, kwaliteit, omgeving, veiligheid en imago.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Kwantificeren van ON-risico's	EISPB-0076
Tekst	Een risico met allocatie "ON – mogelijke (rest)gevolgen voor OG" dient gekwantificeerd te worden op de restgevolgen voor OG, op de aspecten kans van optreden, tijd, kwaliteit, omgeving, veiligheid en imago. Indien het risico tot financiële gevolgen kan leiden voor OG dan dient dit gekwantificeerd te worden in een risico met allocatie "OG – ON geen invloed op beheersing" of "OG – ON invloed op beheersing". Enkel indien het risico met allocatie "ON – mogelijke (rest)gevolgen voor OG" of "ON – geen mogelijke (rest)gevolgen voor OG" in de voorbereidingsfase dient als input voor de contractraming mag het risico gekwantificeerd op het aspect geld, welke een afspiegeling geeft van de gevolgcosten van ON.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Kwantificeren van tijdsgevolgen bij ON-risico's	EISPB-0077
Tekst	Een risico met allocatie "ON – mogelijke (rest)gevolgen voor OG" dient op tijd gekwantificeerd worden ten opzichte van de contractmijlpalen.	
Van toepassing op	Alle projecten in de uitvoeringsfase	

Titel	Kwantificeren van procesrisico's	EISPB-0071
Tekst	Een risico aangemerkt als procesrisico dient gekwantificeerd te worden als hoog, midden of laag.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Volledig kwantificeren bij raming en planning	EISPB-0072
Tekst	Een risico dient op de aspecten kans van optreden, geld en tijd volledig gekwantificeerd te zijn als deze input is voor de raming en/of probabilistische analyse van de planning.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Semi-kwantificeringstabellen	EISPB-0073
Tekst	Een risico dient op de aspecten kwaliteit, omgeving, veiligheid en imago gekwantificeerd te worden volgens de vigerende, contractspecifieke, semi-kwantificeringstabellen.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Bedragen inclusief BTW	EISPB-0078
Tekst	Een risico dient bij een financiële kwantificering inclusief BTW te zijn.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

1.4 Behandelen risico's

Titel	Vaststellen en uitvoeren beheersmaatregelen	EISPB-0047
Tekst	Risico-eigenaar is verantwoordelijk voor het vaststellen en uitvoeren van de beheersstrategie en beheersmaatregelen bij een risico.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Vastleggen beheersstrategie	EISPB-0069
Tekst	Een risico dient één van de volgende door de risico-eigenaar bepaalde beheersstrategieën te hebben: • accepteren; • overdragen; • verkleinen; • vermijden.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Formuleren van een beheersmaatregel	EISPB-0080
Tekst	Een beheersmaatregel dient als actieve zin inclusief onderwerp en persoonsvorm en zo specifiek, tijdsgebonden en meetbaar mogelijk te zijn geformuleerd.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Type van een beheersmaatregel	EISPB-0081
Tekst	Een beheersmaatregel dient als type preventief (beperking van de kans van optreden), correctief (beperking van gevolgen) of corrigerend (beperken van gevolgen en oorza(a)k(en)) aangemerkt te zijn.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Status van een beheersmaatregel	EISPB-0082
Tekst	Een beheersmaatregel dient één van de volgende statussen te hebben: • in overweging; • wordt genomen; • wordt niet uitgevoerd; • continu; • afgerond.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Plandatum van een beheersmaatregel	EISPB-0084
Tekst	Een beheersmaatregel dient een plandatum te bevatten waarop de beheersmaatregel genomen moet zijn.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Actor van een beheersmaatregel	EISPB-0085
Tekst	De actor van een beheersmaatregel dient een lid van de projectorganisatie te zijn.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

1.5 Evalueren risico's

Titel	Vastleggen motivaties wijzigingen	EISPB-0079
Tekst	Een risico dient motivaties van wijzigingen in onzekerheid, oorzaken, gevolgen, allocatie, type, eigenaar, beheerder, status, beheersstrategie, kwantificering en beheersmaatregel te bevatten. Deze notities dienen vastgelegd te worden in het tabblad notities c.q. bij het veld ontwikkeling van een beheersmaatregel.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verwerken verzoeken tot wijziging (VtW's) in risicodossier	EISPB-0095
Tekst	Risico-eigenaar is verantwoordelijk voor het koppelen van risico's aan Verzoeken tot Wijziging (VtW's). Risico-eigenaar dient de gekoppelde risico's af te waarderen op het moment dat de VtW in behandeling is genomen in Groene Kamer 1.	
Van toepassing op	Alle projecten in de uitvoeringsfase	

Titel	Sluiten risico's	EISPB-0048
Tekst	Risico-eigenaar dient het sluiten van risico's voor te stellen aan het IPM-team. Het IPM-team neemt het besluit over het sluiten van nieuwe risico's.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

1.6

Analyseren en rapporteren risico's

Titel	Frequentie van analyseren en rapporteren	EISPB-0049
Tekst	Manager projectbeheersing dient ten minste iedere vier maanden – passend binnen de managementcyclus van Rijkswaterstaat – een analyse uit te voeren op het risicodossier, de belangrijkste risico's vast te stellen, de resultaten te interpreteren en vast te leggen in een risicorapportage. Deze risicorapportage dient in het IPM-team besproken te worden. Daarnaast dient iedere vier maanden verantwoording te worden afgelegd in de projectendatabase.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Risicodossier in projectarchief	EISPB-0060
Tekst	Manager projectbeheersing dient ten minste eenmaal per vier maanden – passend binnen de managementcyclus van Rijkswaterstaat – en bij faseovergangen een volledige export van het risicodossier vast te leggen in het projectarchief.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Project-risicodossier bij Best Value-projecten	EISPB-0097
Tekst	Best Value-projecten dienen gezamenlijk risicomanagement uit te voeren conform de filosofie van Best Value. De eindverantwoordelijkheid voor de risico's met allocatie "OG – ON invloed op beheersing" dient bij het projectteam te blijven; projectteam dient de door Best Value-opdrachtnemer voorgestelde wijzigingen in deze risico's formeel te accepteren. Projectteam dient de volgende risico's niet te delen met de Best Value-opdrachtnemer in het gezamenlijke risicodossier: • de risico's met allocatie "OG – ON geen invloed op beheersing" die om tactische redenen of vanwege het feit dat zij geen relatie met de uitvoering hebben dan wel niet in de beïnvloedingssfeer van de opdrachtnemer liggen naar het oordeel van het projectteam niet voor deling in aanmerking komen; • de risico's die aangemerkt zijn als procesrisico's.	
Van toepassing op	Alle projecten met de Best Value-aanpak	

Risicomanagement kader

Nummer:	936
Versie:	2.1
Status:	In beheer
Type:	Kader
Inhoudelijk beheerder:	Astrid de Boer
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. Projectbeheersing
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Manager ProjectBeheersing
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie, Onderhoud
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud