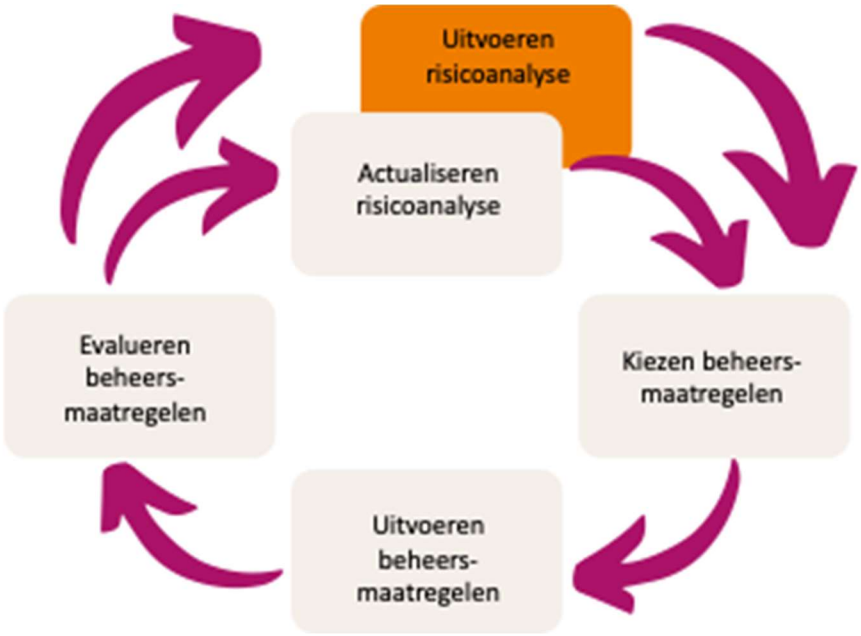
Gemeente Delft

# Risicomanagement afdeling P&P

## Risicobeheersing programma's, projecten en processen




28 oktober 2025

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 2

1 Het belang van risicomanagement 3

2 Risicomanagement binnen programma's, projecten en processen 5
2.1 Strategisch, tactisch en operationele risico's 5
2.2 RISMAN-methode 5
2.2.1 Hoe werkt de RISMAN-methode in het kort 6
2.2.2 Waarin worden risico's vastgelegd? 6
2.3 Wanneer behoort een risico tot een programma, project of proces? 6
2.3.1 Programma risicomanagement 7
2.3.2 Project risicomanagement 7
2.3.3 Proces risicomanagement 8
2.4 Wanneer start je met risicomanagement? 8
2.4.1 Risicomanagement per (project)fase 8
2.5 Wie voert het risicomanagement uit? 9
2.5.1 Opleiden van medewerkers in de rol van risicomanager 10

Bijlage - Stappenplan risicomanagement 11

# Managementsamenvatting

Risicomanagement is cruciaal voor het succes van projecten omdat het helpt om onzekerheden te identificeren, te analyseren en te beheersen. Risicomanagement is een continu proces dat gedurende de hele levenscyclus van een project moet worden toegepast. Het projectteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het in beeld hebben van de risico's en voor het uitvoeren van de beheersmaatregelen. Alle teamleden dragen bij aan risicobeheersing door risico's te signaleren, te melden en deel te nemen aan het nemen van maatregelen. Er worden aan veel verschillende type programma's, processen en projecten gewerkt. Een duidelijke visie op risicomanagement met daarbij de stapsgewijze handleiding (zie bijlage) om het ook daadwerkelijk toe te kunnen passen is een cruciaal onderdeel om het risicomanagement uit te voeren.

Het belang van risicomanagement ligt in de voorkoming van negatieve gevolgen en het behalen van doelstellingen door het proactief identificeren, analyseren en beheersen van risico's. Het doel is om een organisatie beter voor te bereiden op ongewenste gebeurtenissen, de continuïteit te waarborgen, efficiënter te werken en zelfs nieuwe kansen voor innovatie te creëren door een gestructureerd risicobewustzijn.

- Strategische Ondersteuning: Risicomanagement helpt organisaties om proactief om te gaan met onzekerheden en onverwachte gebeurtenissen, zodat ze hun strategische doelstellingen kunnen behalen.
- Besluitvorming: Het biedt een raamwerk om rationele beslissingen te nemen over het accepteren of beheersen van risico's, wat bijdraagt aan een beter geïnformeerd besluitvormingsproces.
- Waardevermeerdering: Een effectief risicomanagementsysteem kan de waarde van een organisatie beschermen en vergroten door verliezen te minimaliseren en kansen te benutten.

Risicomanagement is het systematisch identificeren, beoordelen en beheersen van risico's, zodat de kans op het behalen van de doelen wordt vergroot en de negatieve impact van onverwachte gebeurtenissen wordt geminimaliseerd. Het stelt programma-/project-/procesteams in staat om proactief te reageren op risico's en kansen, in plaats van reactief te handelen.

Binnen de Gemeente Delft wordt voor het uitvoeren van risicomanagement de Delftse aanpak risico's in beeld gehanteerd. De Gemeente Delft heeft ervoor gekozen om risico's vast te leggen in RiskID. In het voorliggende document wordt beschreven op welke wijze het risicomanagement binnen P&P op een eenduidige werkwijze wordt uitgevoerd. Bij programma's, processen en projecten de RISMAN-methode toegepast. Het is een methode om risico's te identificeren, te analyseren, en te beheersen door middel van verschillende invalshoeken.

Voor het uitvoeren van risicomanagement ligt de verantwoordelijkheid bij de programma/ projectmanager, al naar gelang ondersteund door een van de projectleden met de rol van risicomanager. Zo is de huidige werkwijze dat de (project)controller de risicosessies begeleid en het risicodossier bijhoudt. Voorgesteld wordt om deze verantwoordelijkheid neer te leggen bij de risicomanager.

Risicomanagement zal worden toegepast vanaf de **Initiatieffase** van een programma, project of proces, dus nadat de opdracht door de opdrachtgever is opgesteld. De eerste risicosessie wordt georganiseerd tijdens de Project Start Up (PSU). Het is natuurlijk van belang om de diepgang van het risicomanagement toe te passen die passend is bij de fase en de grote van het project.

In de bijlage is de toepassing van de zes RISMAN stappen uitgebreid omschreven, inclusief de sjablooninstellingen om het risicomanagement volgens deze zes stappen in RiskID op een eenduidige werkwijze toe te passen. Het uitgewerkte stappenplan is toepasbaar op zowel programma's, processen en projecten. Daar waar de stappen afwijken voor een programma, proces of project is aanvullende informatie opgenomen.

# 1 Het belang van risicomanagement

Binnen Delft wordt aan verschillende programma's, projecten en processen gewerkt in het ruimtelijke, fysieke en sociale domein. En die spelen zich af in een onzekere wereld, waarin dingen niet altijd gaan zoals bedacht en/of verwacht. Gedurende de looptijd gebeuren er onverwachte dingen die een project negatief (risico) of positief (kans) beïnvloeden. In dit document beschrijven we de visie op Risicomanagement voor programma's, projecten en. processen. Door het risicomanagement op deze deelprogramma's, processen en projecten eenduidig uit te voeren, draagt dit als onderdeel bij aan het risicodossier voor de gehele opgave.

Binnen de gemeente Delft is het document Delftse aanpak risico's in beeld vastgesteld. In het voorliggende document wordt beschreven op welke wijze het risicomanagement binnen P&P op een eenduidige werkwijze wordt uitgevoerd. De bedoeling is om de basis op orde te krijgen en hiermee een fundament te leggen voor het risicomanagement raamwerk binnen de gemeente.

Het belang van risicomanagement ligt in de voorkoming van negatieve gevolgen en het behalen van doelstellingen door het proactief identificeren, analyseren en beheersen van risico's. Het effect is dat een organisatie beter voorbereid is op ongewenste gebeurtenissen, de continuïteit te waarborgen, efficiënter te werken en zelfs nieuwe kansen voor innovatie te creëren door een gestructureerd risicobewustzijn.

**Strategische Ondersteuning:** Risicomanagement helpt organisaties om proactief om te gaan met onzekerheden en onverwachte gebeurtenissen, zodat ze hun strategische doelstellingen kunnen behalen.
**Besluitvorming:** Het biedt een raamwerk om rationele beslissingen te nemen over het accepteren of beheersen van risico's, wat bijdraagt aan een beter geïnformeerd besluitvormingsproces.
**Waardevermeerdering:** Een effectief risicomanagementsysteem kan de waarde van een organisatie beschermen en vergroten door verliezen te minimaliseren en kansen te benutten.

De reden dat risicomanagement wordt toegepast is het:

- **Vergroten van de voorspelbaarheid:**
  Door risico's te identificeren en te beoordelen, kan een programma/projectteam beter inschatten welke gebeurtenissen de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren.
- **Verminderen van negatieve gevolgen:**
  Risicomanagement helpt bij het nemen van maatregelen om de kans op het optreden van risico's te verkleinen en de impact ervan te beperken.
- **Verbeteren van de besluitvorming:**
  Door inzicht te hebben in de risico's die gepaard gaan met verschillende opties, kan de organisatie betere beslissingen nemen.
- **Versterken van de organisatiecultuur:**
  Risicomanagement draagt bij aan een cultuur van bewustwording en alertheid op mogelijke risico's, wat de algehele weerbaarheid van de organisatie ten goede komt.
- **Creëren van waarde:**
  Effectief risicomanagement kan leiden tot kostenbesparingen, de onderbouwing van het risico onvoorzien, verbeterde reputatie en een grotere kans op het realiseren van strategische doelen.

Kortom, risicomanagement is een cruciaal proces voor elk programma, proces en project dat haar doelen wil bereiken en tegelijkertijd de risico's die daarmee gepaard gaan, wil beheersen.

Om risicomanagement uit te kunnen voeren is het belangrijk om een eenduidige werkwijze af te spreken. Zodat daarmee:

- de basis wordt gevormd voor overname van deze methodiek naar andere afdelingen.
- de waarborging van de werkprocessen en het verloop van personeel borgen doordat ieder programma, proces en of project dezelfde systematiek hanteert.

Door deze manier van werken is het mogelijk om rapportages binnen en over de programma-, proces- en projectgrenzen heen te genereren en hierop te kunnen sturen. Hiervoor is in dit document een stappenplan opgenomen in de bijlage waarin per stap de basis afspraken en instellingen voor het risicomanagement zijn vastgelegd.

Zo is de huidige werkwijze dat de (project)controller de risicosessies begeleid en het risicodossier bijhoudt. Voorgesteld wordt om deze verantwoordelijkheid neer te leggen bij de risicomanager.

Hiermee veranderd de rol van (project)controller naar een controlerende taak. De (project)controller bewaakt of er risicomanagement wordt toegepast binnen de programma's en projecten en heeft hierbij een toetsende, als een adviserende rol als het gaat om het bewaken van de naleving van regels en procedures. De (project)controller is hiermee de koppeling naar de "Strategische risicoagenda GMT" zoals deze zijn vastgesteld.

Daarnaast is het belangrijk om dezelfde taal te spreken, hiervoor stellen we de volgende definities vast:

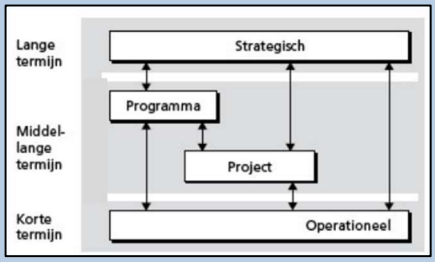
- **Definitie van een programma:** Een programma is een verzameling van projecten en processen waarmee een of meer doelen moeten worden bereikt. Het programma zorgt voor samenhang tussen de diverse projecten, zodat de doelen met zo min mogelijk inspanning worden bereikt.
- **Definitie van een project:** Een project is een tijdelijke organisatie die wordt uitgevoerd om een uniek resultaat, product of dienst te creëren. Het wordt gekenmerkt door een duidelijke start en einddatum, een specifiek doel en het gebruik van beperkte middelen (tijd, budget, etc.). Het doel is om de kans op negatieve gevolgen te minimaliseren en de kans op positieve gevolgen te maximaliseren.
- **Definitie van een proces:** Een proces is een samenhangende, doorlopende reeks van activiteiten of stappen die worden uitgevoerd om een specifiek resultaat, doel of output te bereiken.
- **Projectfasering:** Projecten worden opgedeeld in fasen, zoals de initiatief-, definitie-, ontwerp-, voorbereiding-, uitvoerings-, nazorgfase, om structuur en overzicht te creëren.
- **Risicomanager:** De verantwoordelijke rol/ persoon die binnen het programma/projectteam de rol vervult van Risicomanager en de risicosessies begeleid, het risicodossier beheert en periodiek tijdens challenge gesprekken de risico's actualiseert met de risico-eigenaren.

# 2 Risicomanagement binnen programma's, projecten en processen

Het doel van risicomanagement binnen programma's, projecten en processen is het systematisch identificeren, beoordelen en beheersen van risico's, zodat de kans op het behalen van de doelen wordt vergroot en de negatieve impact van onverwachte gebeurtenissen wordt geminimaliseerd. Het stelt programma-/project-/procesteams in staat om proactief te reageren op risico's en kansen, in plaats van reactief te handelen.

## 2.1 Strategisch, tactisch en operationele risico's

Het systeem van risicomanagement zorgt dat er samenhang is tussen de verschillende niveaus en bevordert daarmee de integraliteit. Bij de gemeente Delft maken we onderscheid in strategisch, tactisch en operationele risico's. Het systeem van risicomanagement is onderstaande afbeelding weergegeven:




*Strategisch risicomanagement*
Strategisch risicomanagement richt zich op de lange termijn doelen en de strategie van de organisatie. Het gaat om risico's die de gehele organisatie kunnen beïnvloeden en mogelijk de continuïteit in gevaar kunnen brengen. Dit zijn risico's die spelen op stadsniveau of direct de doelstelling van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Strategische risico's kunnen zowel interne als externe oorzaken (bijv. ingrijpende verandering van wetgeving, trends) hebben. Beheersing hiervan vereist een koerswijziging of een wijziging van de doelstellingen. Strategische risico's vragen om een strategisch risicogesprek.

*Tactisch risicomanagement*
Bij tactisch risicomanagement gaat om risico's die de doelstellingen van een specifieke opgave programma of project kunnen belemmeren. Met **opgave gericht** wordt bedoelt, werkzaamheden die worden georganiseerd rondom maatschappelijke opgaven, zoals kansenongelijkheid of klimaatverandering, in plaats vanuit traditionele afdelingen. Op deze manier kan er sneller worden ingespeeld op veranderende maatschappelijke vraagstukken en lange termijn doelen worden gerealiseerd. Er wordt onderzocht hoe opgave risicomanagement geïmplementeerd kan worden binnen Delft.

*Operationeel risicomanagement*
Richt zich op de dagelijkse processen en activiteiten. Het gaat om risico's die voortvloeien uit het falen van mensen, systemen of processen.

## 2.2 RISMAN-methode

Om risico's te kunnen beheersen zijn er meerdere methodes. Binnen de Gemeente Delft wordt voor het uitvoeren van risicomanagement bij programma's, processen en projecten de RISMAN-methode toegepast. Het is een methode om risico's te identificeren, te analyseren, en te beheersen door middel van verschillende invalshoeken.

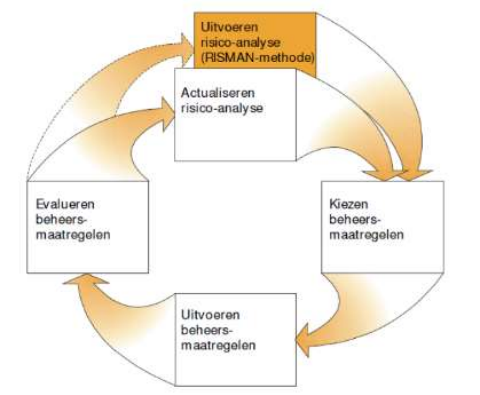
**RISMAN is met name geschikt voor programma's, processen en of projecten:**

- *Met veel complexiteit en onzekerheid:* Zoals bouw- en infrastructuurprojecten, waar veel partijen betrokken zijn en veel onzekerheid bestaat over kosten en doorlooptijden.
- *Met diverse stakeholders:* RISMAN helpt om risico's vanuit verschillende perspectieven te identificeren en te bespreken.
- *Waarbij risicomanagement een belangrijk onderdeel is:* Bijvoorbeeld bij aanbestedingen, waar de aanbestedende dienst vaak gunningscriteria opstelt over risicobeheersing.
- *Waar een integrale risicoanalyse gewenst is:* RISMAN helpt om een totaalbeeld van de risico's te krijgen door verschillende invalshoeken (politiek, financieel, technisch, etc.) te gebruiken.
- *Waarbij risicobewustzijn cruciaal is:* RISMAN stimuleert het identificeren en bespreken van risico's, waardoor een cultuur van risicobewustzijn ontstaat.

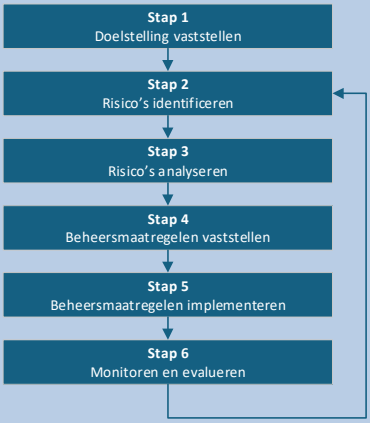
Daarbij is de RISMAN-methode ook geschikt voor andere domeinen zoals bijvoorbeeld het sociaal domein, omdat het een flexibele methode is voor risicobeheer die ook toepasbaar is op programma's, processen en projecten. De kern van de methode is het systematisch identificeren en analyseren van risico's, waarna beheersmaatregelen worden opgesteld om deze te mitigeren.

### 2.2.1 Hoe werkt de RISMAN-methode in het kort

RISMAN maakt gebruik van een systematische aanpak om risico's te identificeren en te analyseren vanuit verschillende invalshoeken. Dit wordt vaak gedaan door te kijken naar het programma, proces of project vanuit zeven verschillende perspectieven: politiek/bestuurlijk, financieel/economisch, juridisch/wettelijk, technisch, organisatorisch, geografisch/ruimtelijk en maatschappelijk.




RISMAN is een gestructureerde methode voor risicomanagement.




De bovenstaande 6 RISMAN stappen worden uitgebreid toegelicht in de bijlage.

### 2.2.2 Waarin worden risico's vastgelegd?

De gemeente Delft heeft ervoor gekozen om risico's vast te leggen in RiskID. Dit risicomanagementsysteem is ondersteunend voor het risicomanagement proces.

## 2.3 Wanneer behoort een risico tot een programma, project of proces?

Zoals aangegeven worden de drie opgaven uitgewerkt in verschillende programma's, processen en projecten. Daarom wordt er onderscheid gemaakt tussen deze drie type risico's:

**Programmarisico's:** zijn risico's die specifiek zijn voor een programma, een verzameling van gerelateerde projecten, en die voortvloeien uit bredere organisatorische, omgevings- of strategische factoren. Deze risico's verschillen van projectrisico's, die meer specifiek zijn voor individuele projecten.
**Projectrisico's:** zijn een onzekere en niet voorziene gebeurtenis, die, als het optreedt, een negatief effect heeft op de gestelde projectresultaten.
**Procesrisico's:** zijn risico's die voortkomen uit de uitvoering van de dagelijkse bedrijfsprocessen van een organisatie, en die kunnen leiden tot financieel verlies, reputatieschade, het niet voldoen aan klantverwachtingen, of het mislukken van het bereiken van bedrijfsdoelstellingen.

### 2.3.1 Programma risicomanagement

Risicomanagement in een programma is in essentie niet anders dan risicomanagement in projecten. De gelaagdheid in een programma is ook terug te vinden in de verschillende soorten risico's en de verantwoordelijkheid hiervoor. Omdat de opbouw van een programma complexer is dan bij projecten is het totaal aan risico's voor een programma niet het resultaat van één risicoanalyse, maar een samenstelling van verschillende soorten risico's. Binnen een programma vinden risicoanalyse en risicomanagement op twee niveaus plaats:

- Op programmaniveau en
- Op project-/(inspanningen)-niveau.

Het risicomanagement binnen de projecten/inspanningen gebeurt zoals we dat zien bij projecten en heeft als resultaat dat er inzicht is in de grootste risico's, en in de mogelijkheden voor en de stand van zaken over de beheersing daarvan.

Voor het risicomanagement op programmaniveau geldt dat de werkwijze en methodiek in de basis niet anders zijn dan die binnen projecten toegepast worden. Wel liggen de focus van de risicoanalyse (over welke risico's gaat het?), de verantwoordelijkheid voor de risico's en het zorgdragen voor adequate beheersing anders. Deze zijn complexer dan die bij projecten. De gelaagdheid in de opgave en de doelen van een programma is terug te zien in de soorten risico's die binnen een programma worden onderscheiden:

- Risico's die de (programma)doelen bedreigen.
- Risico's die de bijdrage van de projecten/inspanningen aan de (programma)doelen bedreigen.
- Risico's die de resultaten (van de projecten) bedreigen.

De risico's die de resultaten van de projecten bedreigen, worden — zoals eerder gezegd — in kaart gebracht door risicoanalyses op projectniveau, en worden daar ook beheerst. Op programmaniveau worden de risico's in kaart gebracht die de (programma)doelen bedreigen en die de bijdrage van de projecten aan de (programma)doelen bedreigen. Project overstijgende risico's van de verschillende projecten kunnen hiermee de basis vormen voor het programmadossier.

### 2.3.2 Project risicomanagement

Risicomanagement is cruciaal voor het succes van projecten omdat het helpt om onzekerheden te identificeren, te analyseren en te beheersen. Risicomanagement is een continu proces dat gedurende de hele levenscyclus van een project moet worden toegepast. Het projectteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het in beeld hebben van de risico's en voor het uitvoeren van de beheersmaatregelen. Alle teamleden dragen bij aan risicobeheersing door risico's te signaleren, te melden en deel te nemen aan het nemen van maatregelen.

*Risicosessie*
Belangrijk is dat voorafgaand bij elke faseovergang (go/no go moment) een risicosessie plaatsvindt met het projectteam (aangevuld met belangrijke stakeholders) voor het ophalen van nieuwe risico's, dit omdat elke fase specifieke risico's met zich meebrengen. Ingeval een faseovergang langer duurt dan een half jaar moet er een actualisatie van het risicodossier plaatsvinden.
Daarnaast kunnen specifieke gebeurtenissen vragen om een nieuwe risicosessie, denk hierbij aan het starten van de aanbesteding, bij een (grote) scopewijziging of ten behoeve van de voortgangsrapportage.

*Risicobeheersing*
Periodiek neemt de risicomanager het risicodossier door met de eigenaren van het risico, hierbij wordt bepaald of het risico nog actueel is, of de formulering (nog) correct is. Ditzelfde wordt ook gedaan met de eigenaren van de beheersmaatregelen die aan de risico zijn gekoppeld.
Om de risicobeheersing voor het hele team levend te houden kunnen de risico's als vast agendapunt op de agenda van het projectteam worden geplaatst.

### 2.3.3 Proces risicomanagement

Risicomanagement is een **cruciaal onderdeel** bij gebiedsontwikkeling/opstellen van een gebiedsvisie. Het is een proactieve en systematische aanpak waarbij potentiële risico's identificeren, analyseren, prioriteren en beheren om de kans op succes te vergroten en de projectdoelstellingen te behalen. In plaats van reactief te reageren op problemen, anticipeert de gemeente op mogelijke bedreigingen en kansen om de financiële haalbaarheid, planning en kwaliteit van een project te waarborgen. Dit vraagt om een systematische aanpak om risico's die inherent zijn aan een proces te identificeren, te analyseren, te evalueren en te beheersen. Het gaat erom te voorkomen dat ongewenste gebeurtenissen plaatsvinden en om de doelstellingen van het proces te waarborgen.

*Kernaspecten van Procesrisicomanagement*
Procesrisicomanagement richt zich op de risico's die voortvloeien uit de processen zelf zoals bij het opstellen van een gebiedsvisie, in tegenstelling tot project/ programmarisico's of risico's voor de organisatie. Het omvat verschillende stappen:

- **Risico-identificatie:** Het opsporen van mogelijke gevaren en ongewenste gebeurtenissen die de procesdoelstellingen kunnen belemmeren. Dit kan variëren van technische storingen en menselijke fouten tot externe factoren zoals natuurrampen.
- **Risicoanalyse:** Het beoordelen van de kans dat een risico zich voordoet en de mogelijke impact ervan. Deze analyse kan kwantitatief (met cijfers) of kwalitatief (met beschrijvingen) zijn.
- **Risico-evaluatie:** Het vergelijken van de geanalyseerde risico's met vooraf vastgestelde criteria om te bepalen welke risico's de hoogste prioriteit hebben.
- **Risicobehandeling:** Het implementeren van maatregelen om de risico's te verminderen, te elimineren, te accepteren of over te dragen. Voorbeelden zijn het aanpassen van procedures, het installeren van veiligheidssystemen of het afsluiten van een verzekering.

## 2.4 Wanneer start je met risicomanagement?

Je start met risicomanagement idealiter al in de **Initiatieffase** van een project, om zo vroeg mogelijk mogelijke risico's te identificeren en beheersmaatregelen te formuleren. De eerste risicosessie wordt georganiseerd tijdens de Project Start Up (PSU).

*De PSU is een gestructureerde bijeenkomst aan het begin van een project, bedoeld om het projectteam te lanceren en helderheid te scheppen over de projectopzet, doelstellingen, verwachtingen en de samenwerking.*

### 2.4.1 Risicomanagement per (project)fase

Een programma of een project doorloopt zes fase van programma/project management. De invulling hoe risicomanagement wordt toegepast verscheelt per fase. Dit loopt in lijn met het Delfts planproces ruimtelijke projecten.

**Initiatieffase**
De initiatiefase is het begin van het project. In deze fase wordt een idee voor een project nader onderzocht en uitgewerkt. Doel van deze fase is te onderzoeken of het project wel haalbaar is. Verder wordt er gekeken wie het project zou kunnen uitvoeren, welke partij(en) betrokken zouden moeten zijn bij het project en of er voldoende draagvlak is voor het project (bij betrokkenen).

In deze fase wordt risicomanagement opgestart, omdat er nog geen volledig projectteam is gebeurd dit door middel van een **risicodialoog** gefaciliteerd door de risicomanager in bij zijn van de ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager en/of projectleider.

Een risicodialoog is een gespreksproces met alle betrokkenen (stakeholders) over onzekerheden, risico's en kansen om tot gedragen ambities en afgewogen keuzes te komen. Tijdens de dialoog staan drie vragen centraal, de DOD-vragen:

- **Wat is het Doel van het programma/proces/project?**
- **Wat is hierbij Onzeker?** Onzekerheden kunnen zich voordoen als risico's met negatieve gevolgen, of als kansen met positieve gevolgen voor het doel.
- **Wat staat ons te Doen?** Kunnen we de risico's verkleinen, de oorzaken aanpakken of de gevolgen beperken? Of omarmen we het risico door het te accepteren? Bijvoorbeeld omdat maatregelen vervelende bijeffecten hebben?

Hiermee worden de ongewenste gebeurtenissen in beeld gebracht die worden opgenomen in de opdracht.

**Definitiefase**
Nadat de opdracht is goedgekeurd, komt het project in de tweede fase: de definitiefase. In deze fase worden de eisen en wensen die aan een projectresultaat gesteld worden zo goed en compleet mogelijk bepaald. Het gaat erom de verwachtingen van betrokken partijen boven water te krijgen over wat men denkt dat het resultaat moet zijn.
In deze fase vindt er een Project Start Up (PSU) plaats met de projectleden. Tijdens de PSU vindt er een risicosessie plaats die input is voor het op te stellen projectplan.

**Ontwerpfase**
Met de eisen- en wensenlijst uit de definitiefase kunnen ontwerpkeuzes worden gemaakt. In de ontwerpfase wordt er een ontwerp of worden er enkele ontwerpen gemaakt waarmee men denkt het projectresultaat te kunnen bereiken.
Tijdens deze fase wordt het risicodossier geactualiseerd voor ongewenste gebeurtenissen die het negatieve gevolgen hebben op het projectresultaat.

**Voorbereidingsfase**
In de voorbereidingsfase wordt alles geregeld dat nodig is voor de realisatie van het project. Eventuele leveranciers of onderaannemers worden ingeschakeld, een draaiboek wordt gemaakt, materialen en hulpmiddelen worden besteld, instructies aan het personeel worden gegeven, enzovoort. De voorbereidingsfase is klaar als het uitvoeren ‘zo’ kan starten. Alles moet dus duidelijk zijn voor de uitvoerende partijen.
In sommige, met name wat kleinere projecten, is een formele voorbereidingsfase wellicht overbodig. Het gaat erom dat duidelijk is wat er moet gebeuren in de realisatiefase, door wie en op welk moment.
Tijdens deze fase wordt het risicodossier geactualiseerd voor ongewenste gebeurtenissen die het negatieve gevolgen hebben op het projectresultaat.

**Realisatiefase**
In de realisatiefase wordt het project zichtbaar. In deze fase vindt de bouw van het projectresultaat plaats. Tijdens deze fase wordt het risicodossier geactualiseerd voor ongewenste gebeurtenissen die het negatieve gevolgen hebben op het projectresultaat.

**Nazorgfase**
Een fase die vaak over het hoofd gezien wordt, maar die erg belangrijk is, is de nazorgfase. In de nazorgfase wordt alles geregeld om het projectresultaat daadwerkelijk te doen landen. Voorbeelden van activiteiten die in de nazorg plaatsvinden zijn instructie en training voor gebruikers, evaluatie van het project zelf, overdracht naar beheerders, opheffen van het projectteam en dergelijke.

## 2.5 Wie voert het risicomanagement uit?

Risicomanagement wordt uitgevoerd door het hele projectteam, maar de projectmanager faciliteert het proces en neemt beslissingen, terwijl specifieke risico's vaak worden beheerd door risico-eigenaren. Het is de verantwoordelijkheid van iedereen om bij te dragen aan het identificeren en oplossen van risico's, zodat mogelijke problemen proactief worden aangepakt. Verantwoordelijke rollen binnen risicomanagement:

- **Projectteam:** Alle teamleden dragen bij aan het identificeren van potentiële risico's en het bedenken van oplossingen.
- **Projectmanager:** De projectmanager is verantwoordelijk voor het faciliteren van het risicomanagementproces en het nemen van beslissingen over risicobeperkende maatregelen.
- **Risicomanager:** Deze persoon kan fungeren als een centrale figuur, het bijhouden van het risicoregister en het coördineren van risico-eigenaren, zodat besluitvorming wordt vergemakkelijkt.
- **Risico-eigenaren:** Dit zijn personen met mandaat om specifieke risico's te beïnvloeden. Zij bedenken en voeren de beheersmaatregelen uit.

### 2.5.1 Opleiden van medewerkers in de rol van risicomanager

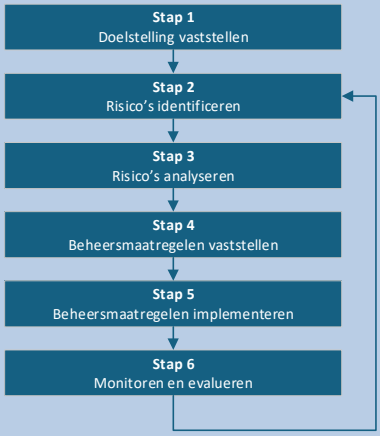
Dit document is de basis om risicomanagement op termijn ook te beleggen bij collega's. Zo kunnen collega's met interesse worden opgeleid tot een volwaardige risicomanager om voor de programma/projectleiders risicosessies te begeleiden en zorg te dragen voor het dossier. Op deze manier ontstaat er een breed draagvlak en kennisniveau. De Manager Project Beheersing (MPB'ers) van P&P dragen zorg voor de juiste uitvoering en controle in samenwerking met afdeling control.

Afhankelijk van de complexiteit van het project of programma kan er gekozen worden om de functie manager projectbeheersing in te zetten of de functie projectsecretaris/coördinator om de rol van risicomanager te vervullen binnen een project of programma.

# Bijlage - Stappenplan risicomanagement

Dit stappenplan is toepasbaar op zowel programma's, processen en projecten. Daar waar de stappen afwijken voor een programma, proces of project is aanvullende informatie opgenomen.

RISMAN is een gestructureerde methode voor risicomanagement die bestaat uit de volgende stappen:




Hieronder wordt stap voor stap de methode uitgelegd, ook wordt er benoemd wie er verantwoordelijk is en welke basisinstellingen er per scoringsmethode in RiskID gebruikt moet worden.

**Stap 1. Doelstelling vaststellen:**
Bepaal met het projectteam de doelstelling van het project en welke risico's deze kunnen beïnvloeden. Formuleer de ongewenste gebeurtenis die het projectdoel in de weg staat om deze te halen. Dit op basis van de projectopdracht die door de opdrachtgever is opgesteld.

**Stap 2. Risico's identificeren:**
Nadat het projectdoel is vastgesteld door de ambtelijk opdrachtgever, worden er tijdens de risicosessie mogelijke ongewenste gebeurtenissen (risico's) vanuit verschillende perspectieven in kaart gebracht die van invloed kunnen zijn op het project/programma.
De RISMAN-methode benadrukt risico's vanuit verschillende perspectieven, ook wel "brillen" genoemd, om een integraal beeld te krijgen. Deze perspectieven helpen bij het identificeren van risico's die anders over het hoofd zouden worden gezien. De RISMAN-perspectieven zijn:

1. **Politiek:**
   Dit perspectief kijkt naar risico's die voortvloeien uit politieke besluitvorming, overheidsbeleid, of bestuurlijke veranderingen.
   Voorbeeld: Een wijziging in de regelgeving kan een project vertragen of duurder maken.
2. **Financieel:**
   Hierbij wordt gekeken naar risico's die verband houden met financiële markten, economische ontwikkelingen, inflatie, of wisselkoersschommelingen.
   Voorbeeld: Een stijging van de bouwkosten door inflatie kan bijvoorbeeld een bouwproject flink duurder maken.
3. **Juridisch:**
   Dit perspectief omvat risico's die voortvloeien uit wet- en regelgeving, contractuele verplichtingen, of geschillen met leveranciers of andere partijen.
   Voorbeeld: Een vergunning die niet op tijd wordt verleend, kan een project stilleggen.
4. **Technisch:**
   Hierbij worden risico's bekeken die verband houden met de technische haalbaarheid van een project, de beschikbaarheid van technologie, of de kwaliteit van materialen en constructies.
   Voorbeeld: Een technisch ontwerp dat niet uitvoerbaar blijkt te zijn, kan leiden tot vertragingen en extra kosten.

5. **Organisatorisch:**
   Dit perspectief richt zich op risico's die voortvloeien uit de interne organisatie van een project of bedrijf, zoals gebrek aan expertise, onvoldoende capaciteit, of slechte communicatie.
   Voorbeeld: Een gebrek aan coördinatie tussen verschillende afdelingen kan leiden tot fouten en vertragingen of bij wisselingen binnen het projectteam.
6. **Geografisch:**
   Dit perspectief houdt rekening met risico's die verbonden zijn met de locatie van een project, zoals bodemgesteldheid, klimaat, of natuurlijke omstandigheden.
   Voorbeeld: Een bouwproject op een locatie met een hoge grondwaterstand kan bijvoorbeeld extra maatregelen vereisen of dat de grond verontreinigd is.
7. **Maatschappelijk:**
   Dit perspectief kijkt naar de impact van een project op de omgeving en de samenleving, zoals geluidsoverlast, verkeershinder, of negatieve effecten op het milieu.
   Voorbeeld: Protesten van omwonenden kunnen een project vertragen of zelfs stilleggen.

Nadat de ongewenste gebeurtenissen (risico's) zijn geïdentificeerd, worden deze vastgelegd in een risicodossier. Elk risico krijgt hierbij een uniek ID, daarbij wordt vastgelegd:

- Onder welke RISMAN-perspectief 'categorie' het risico valt;
  - Indien nodig kan deze verder gespecificeerd worden naar type 'risicocluster'.
- Wat de status van het risico is;
  - Nieuw
  - Actueel
  - Afgerond
  - Geparkeerd
  - Opgetreden
- In welke projectfase het risico zich bevindt, hierbij passen we twee fases toe;
  - Initiatiefase
  - Definitiefase
  - Ontwerpfase
  - Voorbereidingsfase

  "Voorbereidingsfase"
  - Uitvoeringsfase
  - Nazorgfase

  "Uitvoeringsfase"
- De risico "allocatie", dus voor wie is het risico is:
  - Opdrachtgever (OG)
    - Ambtelijk opdrachtgever
    - Programmateam/ Projectteam
  - Opdrachtnemer (ON)
    - Ingenieursbureau
    - Aannemer
- Wie de eigenaar/verantwoordelijke van het risico is, deze persoon maakt onderdeel uit van het project-/programma team (dit kan altijd maar één persoon zijn);
- Of het risico endogeen of exogeen is:
  - **Endogeen**: Een risico waarvan de beïnvloedbaarheid en verantwoordelijkheid binnen de invloedsfeer van het projectteam ligt.
  - **Exogeen**: Een risico waarvan de beïnvloedbaarheid en verantwoordelijkheid buiten de invloedsfeer van het projectteam ligt.
- De gekozen strategie hoe om te gaan met het risico:
  - **Vermijden;** betekent het voorkomen van het risico in de eerste plaats.
  - **Accepteren**; betekent dat er bewust de potentiële gevolgen van een risico worden erkent, maar ervoor kiest om geen extra maatregelen te nemen om het risico te vermijden, te beperken of over te dragen.
  - **Beheersen;** betekent het nemen van maatregelen om de kans op en/of de gevolgen van een risico te verminderen of te elimineren.
  - **Overdragen;** het verschuiven van de financiële gevolgen van een bepaald risico naar een derde partij, vaak een verzekeraar of een andere dienstverlener.

Als het risicodossier onderdeel uitmaakt van één van de “opgave” van de gemeente Delft dan wordt dit vastgelegd bij het risico, op deze manier is het mogelijk om over de dossiers heen de risico’s per opgave inzichtelijk te krijgen en erop te sturen.

*Ongewenste gebeurtenis (risico) - Oorzaak - Gevolg*
Nadat de ongewenste gebeurtenissen (risico’s) zijn vastgelegd in een risicodossier, wordt aan elk risico de mogelijke oorzaken en gevolgen beschreven. Met de *oorzaak* wordt bedoeld de reden waarom de ongewenste gebeurtenis plaatsvindt, terwijl het *gevolg* de impact of het resultaat van de gebeurtenis beschrijft.

| Doordat.... | ....kan gebeuren dat.... | waardoor.... |
|---|---|---|
| **Oorzaak** | **Ongewenste gebeurtenis (risico)** | **Gevolg** |

Bij risicomanagement worden deze drie elementen (oorzaak, ongewenste gebeurtenis (risico) & gevolg) gebruikt om de mogelijke negatieve effecten van een gebeurtenis te analyseren en te beheersen.

**Stap 3. Risico's analyseren:**
De volgende stap is het analyseren van de geïdentificeerde risico’s, dit doe je door ze te kwalificeren.

**Kans**
De eerste stap is door met het projectteam per ongewenste gebeurtenissen (risico) de kans van optreden vast te stellen, van klasse 0 - 5:

| Klasse | Kans | Bandbreedte | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0% | 0% | Geen risico |
| 1 | Heel laag | 0 – 1% | 0,5% | Onwaarschijnlijk |
| 2 | Laag | 1 – 10% | 5,5% | Kleine kans |
| 3 | Middel | 10 – 25% | 17,5% | Reële kans |
| 4 | Hoog | 25 – 50% | 37,5% | Grote kans |
| 5 | Heel hoog | 50 – 100% | 75,0% | Zeer grote kans |

Nadat de kans van optreden is bepaald wordt met elkaar de gevolgen inzichtelijk gemaakt qua:

| Programma’s en processen | Projecten |
|---|---|
| Geld | Geld |
| Tijd | Tijd |
| Kwaliteit | Kwaliteit |
| - | Veiligheid |
| - | Omgeving |
| Imago | Imago |

**Geld**
Er zijn twee methode om het gevolg qua geld vast te stellen, kwantitatief of met vooraf vastgestelde bedragen met een bandbreedte.

*Score aan de hand van percentages op basis van het investeringsbudget*
Bij kwantitatieve methode wordt de gemiddelde "rekenwaarde" toegepast op basis van percentages aan te hand van het vastgesteld investeringsbudget, die corresponderen met de klasse 0 - 5.

Het beschikbare budget kan hierbij verdeeld worden over de projectfases.

| Score op basis het investeringsbudget | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Voorbereidingsfase** | | | | | |
| **Klasse** | **Gevolg geld** | **Bandbreedte** | **Laagste waarde** | **Hoogste waarde** | **Rekenwaarde** |
| 0 | Geen | 0% | 0% | 0% | 0,0% |
| 1 | Erg laag | 0% tot 2,5% | 0% | 2,5% | 1,3% |
| 2 | Laag | 2,5% tot 5% | 2,5% | 5% | 3,8% |
| 3 | Matig | 5 % tot 10% | 5% | 10% | 7,5% |
| 4 | Hoog | 10% tot 20% | 10% | 20% | 15,0% |
| 5 | Zeer hoog | > 20% | 20% | 40% | 30,0% |
| **Uitvoeringsfase** | | | | | |
| **Klasse** | **Gevolg geld** | **Bandbreedte** | **Laagste waarde** | **Hoogste waarde** | **Rekenwaarde** |
| 0 | Geen | 0% | 0% | 0% | 0,0% |
| 1 | Erg laag | 0% tot 2,5% | 0% | 2,5% | 1,3% |
| 2 | Laag | 2,5% tot 5% | 2,5% | 5% | 3,8% |
| 3 | Matig | 5 % tot 10% | 5% | 10% | 7,5% |
| 4 | Hoog | 10% tot 20% | 10% | 20% | 15,0% |
| 5 | Zeer hoog | > 20% | 20% | 40% | 30,0% |

*Score met vastgestelde bedragen*
Als er (nog) geen (investerings)budget bekend is worden de ongewenste gebeurtenissen (risico's) gescoord met een vaste bandbreedte, die corresponderen met de klasse 0 – 5.

**Programma's en processen:**
Het sjabloon in RISKiD "Risicosjabloon: Programma/-Proces risicomanagement" gaat uit van een gemiddeld investeringsbudget van € 1 mln., dit resulteert in een rekenwaarde waarmee gescoord wordt van:

| Score met vastgestelde bedragen met een bandbreedte | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Klasse | Gevolg geld | Bandbreedte | Rekenwaarde | Toelichting |
| 0 | Geen | € 0 | € 0 | Geen financiële gevolgen |
| 1 | Erg laag | € 0 – € 25.000 | € 12.500 | Minimale financiële gevolgen |
| 2 | Laag | € 25.000 – € 50.000 | € 37.500 | Beperkte financiële gevolgen |
| 3 | Matig | € 50.000 – € 100.000 | € 75.000 | Gemiddelde financiële gevolgen |
| 4 | Hoog | € 100.000 – € 200.000 | € 150.000 | Grote financiële gevolgen |
| 5 | Zeer hoog | € 200.000 – € 400.000 | € 300.000 | Zeer grote financiële gevolgen |

**Projecten:**
Het sjabloon in RISKiD "Risicosjabloon: Project risicomanagement" gaat uit van een gemiddeld investeringsbudget van € 10 mln. en een voorbereidingsbudget van 25%, dit resulteert in een rekenwaarde waarmee gescoord wordt van:

| Score met vastgestelde bedragen met een bandbreedte | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Klasse** | **Gevolg geld** | **Bandbreedte** | **Rekenwaarde** | **Toelichting** |
| 0 | Geen | € 0 | € 0 | Geen financiële gevolgen |
| 1 | Erg laag | € 0 – € 187.500 | € 93.750 | Minimale financiële gevolgen |
| 2 | Laag | € 187.500 – € 375.000 | € 281.250 | Beperkte financiële gevolgen |
| 3 | Matig | € 375.000 – € 750.000 | € 562.500 | Gemiddelde financiële gevolgen |
| 4 | Hoog | € 750.000 – € 1.500.000 | € 1.125.000 | Grote financiële gevolgen |
| 5 | Zeer hoog | € 1.500.000 – € 3.000.000 | € 2.250.000 | Zeer grote financiële gevolgen |

Het is mogelijk om de bandbreedte “geld” in het sjabloon handmatig aan te passen, hiervoor is een tool ‘Kwantificering - Geld’ beschikbaar. Sla het bestand met toegepaste bandbreedte op in het projectdossier als onderbouwing voor de accountant.

**Tijd**
Bij het bepalen van het gevolg qua tijd wordt gekeken naar het aantal weken dat het project vertraagd als de ongewenste gebeurtenis (risico) gaat optreden, die corresponderen met de klasse 0 - 5.

| Klasse | Gevolg tijd | Bandbreedte | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0 | 0 | Geen vertraging |
| 1 | Erg laag | 0 – 2 | 1 | < 2 weken vertraging |
| 2 | Laag | 2 – 4 | 3 | 2 - 4 weken vertraging |
| 3 | Matig | 4 – 13 | 9 | 3 maanden vertraging |
| 4 | Hoog | 13 – 26 | 20 | Half jaar vertraging |
| 5 | Zeer hoog | 26 – 52 | 39 | Eén jaar vertraging |

**Kwaliteit**
Hiermee wordt bedoeld het gevolg dat een onzekere gebeurtenis de kwaliteit van een product, dienst of proces negatief beïnvloedt, die corresponderen met de klasse 0 - 5.

**Programma’s en processen:**
Belangrijke aspecten van proceskwaliteit:

- **Effectiviteit:** Zorgt het proces ervoor dat het gewenste resultaat wordt behaald?
- **Efficiëntie:** Wordt het resultaat op een tijdige en kosteneffectieve manier behaald?
- **Consistentie:** Worden de resultaten op een voorspelbare en herhaalbare manier geproduceerd?
- **Voldoen aan normen:** Voldoet het proces aan de interne en externe eisen en verwachtingen, van de gemeente Delft?
- **Beheersing van processen:** Zorgt de organisatie ervoor dat de processen goed en op een gestructureerde manier worden uitgevoerd?
- **Effect op doelstelling(en):** In welke mate heeft het risico-effect op de kwaliteit van het programma/-proces resultaat?

| Klasse | Gevolg kwaliteit | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0 | Geen gevolgen voor proceskwaliteit |
| 1 | Erg laag | 1 | Erg lage gevolgen voor proceskwaliteit |
| 2 | Laag | 2 | Lage gevolgen voor proceskwaliteit |
| 3 | Matig | 3 | Matige gevolgen voor proceskwaliteit |
| 4 | Groot | 4 | Grote gevolgen voor proceskwaliteit |
| 5 | Zeer groot | 5 | Zeer grote gevolgen voor proceskwaliteit |

**Projecten:**
De gevolgen van kwaliteit voor projecten zijn afwijkend ten opzichte van programma’s en processen.

| Klasse | Gevolg kwaliteit | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0 | Geen gevolgen |
| 1 | Erg laag | 1 | Kleine afwijking, geen herstelwerkzaamheden noodzakelijk |
| 2 | Laag | 2 | Kleine afwijking, beperkte herstelwerkzaamheden |
| 3 | Matig | 3 | Afwijking, met noodzakelijke herstel |
| 4 | Hoog | 4 | Afwijking, onherstelbaar met functieverlies |
| 5 | Zeer hoog | 5 | Grote afwijking, systeem falen |

**Veiligheid (enkel van toepassing bij een project)**
Met veiligheid wordt bedoeld het potentiële gevaar dat zich manifesteert en de ernst van de gevolgen die daaruit voortvloeien, die corresponderen met de klasse 0 - 5.

| Klasse | Gevolg veiligheid | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0 | Geen gevolgen |
| 1 | Erg laag | 1 | Blessure/ licht ongeval (enkel persoon) |
| 2 | Laag | 2 | Licht ongeval (meerdere betrokkenen) |
| 3 | Matig | 3 | Zwaar ongeval (blijvend letsel) |
| 4 | Hoog | 4 | Zwaar ongeval (meerdere betrokkenen) |
| 5 | Zeer hoog | 5 | Dodelijk ongeval |

**Omgeving (enkel van toepassing bij een project)**
Een risico in de omgeving, ofwel omgevingsrisico, verwijst naar de kans op nadelige gevolgen (schade) voor de mens en het milieu als gevolg van gebeurtenissen of activiteiten in een bepaalde ruimte, die corresponderen met de klasse 0 - 5.

| Klasse | Gevolg omgeving | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0 | Geen hinder voor de omgeving/ milieu |
| 1 | Op- en aanmerkingen | 1 | Op- en aanmerkingen m.b.t. enige overlast (o.a. geluid// trilling/ stof) |
| 2 | Enkele klachten | 2 | Enkele klachten door omwonenden. Lichte kortdurende hinder |
| 3 | Meerdere klachten | 3 | Meerdere klachten van gelijke aard. Lichte langdurige hinder |
| 4 | Groot aantal klachten | 4 | Groot aantal klachten. Grote langdurige hinder |
| 5 | Continue klachten | 5 | Continue klachten. Zeer grote langdurige hinder |

**Imago**
Een imago risico is het potentieel voor negatieve gevolgen voor de gemeente Delft als gevolg van een verlies aan of aantasting van de publieke perceptie of reputatie. Dit kan zich uiten in verminderde klanttevredenheid of zelfs juridische problemen.

| Klasse | Gevolg imago | Rekenwaarde | Toelichting |
|---|---|---|---|
| 0 | Geen | 0 | Geen gevolgen |
| 1 | Op- en aanmerkingen | 1 | Klachten intern projectorganisatie/ Negatieve interne berichtgeving |
| 2 | Enkele klachten | 2 | Klachten op B&W & DT niveau/ Negatieve berichtgeving in wijkkrant |
| 3 | Meerdere klachten | 3 | Klachten op Raadsniveau/ Negatieve berichtgeving in lokale media |
| 4 | Groot aantal klachten | 4 | Negatieve berichtgeving in regionale media |
| 5 | Continue klachten | 5 | Negatieve berichtgeving in landelijke media |

Tijdens de challenge gesprekken met de risico-eigenaren wordt bij de geconstateerde wijziging de kwantificering van de ongewenste gebeurtenis (risico) bijgesteld. De risicomanager van het risicodossier koppelt de wijzigingen samen de risico-eigenaar terug aan het projectteam.

**Stap 4. Beheersmaatregelen vaststellen:**
Nadat de ongewenste gebeurtenissen (risico's) gekwantificeerd zijn is de volgende stap het bepalen van de te nemen maatregelen om de geïdentificeerde risico's te beheersen, te verminderen of te accepteren.

Aan elk risico kunnen meerdere beheersmaatregelen gekoppeld zijn, belangrijk hierbij is dat aan elke beheersmaatregel een eigenaar wordt gekoppeld. Dit kan een persoon zowel binnen als buiten het project/programmateam zijn.

Ook dient elke beheersmaatregel voorzien te zijn van een deadline voor wanneer de beheersmaatregel dient te zijn uitgevoerd en een status:

- Nieuw
- In behandeling
- Gereed
- Geparkeerd
- Doorlopend of
- Vervallen

Daarnaast wordt de strategie vastgelegd bij elke beheersmaatregel:

- **Correctief,** een probleem oplossen nadat het al is ontstaan
- **Preventief,** een probleem proberen te voorkomen voordat het optreedt

**Stap 5. Beheersmaatregelen implementeren:**
Het implementeren van risicobeheersmaatregelen houdt in dat je maatregelen neemt om de kans of de impact van risico's te verminderen. De implementatie omvat het daadwerkelijk uitvoeren van de vastgestelde maatregelen, zoals het aanpassen van processen, het implementeren van technische oplossingen of het veranderen van gedrag. Het is de verantwoordelijkheid van de eigenaar van de beheersmaatregel om deze uit te voeren.

**Stap 6. Monitoren en evalueren:**
Risicobewaking en -evaluatie (monitoring en evaluatie) zijn processen die worden gebruikt om de voortgang van projecten, beleid of maatregelen te volgen en te beoordelen, zodat indien nodig kan worden bijgestuurd. Het is een doorlopend proces dat helpt bij het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's, en bij het evalueren van de effectiviteit van genomen maatregelen.

Om hier invulling aan te geven helpt het als er periodiek zogenaamde “challenge gesprekken” worden ingepland waarbij de risicomanager met de risico-eigenaren de voortgang bewaakt van de te nemen beheersmaatregelen.

# Colofon

**Dit is een uitgave van**
Gemeente Delft
Postbus 78, 2600 ME Delft
Telefoon 14015
Internet www.delft.nl
28 oktober 2025