

Risicomanagement Betuweroute 2002

Omschrijving van het Risicomanagement beleid

Utrecht, 7 februari 2002

Opsteller
Pieter Dijkstra en Ridwaan Tmalla

Kenmerk

Versie
2.0

Status
definitief

Geautoriseerd door/paraaf
Henk van Harmelen

Projectorganisatie Betuweroute
Projectcontrol & Services
Project Assurance Risicomanagement & Audit
Arthur van Schendelstraat 670
3511 MJ Utrecht
Telefoon +31 30-239 84 00

Inhoud

1	INLEIDING	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Implementatie	3
2	BELEID	4
2.1	Doelstelling van Risicomanagement	4
2.2	Kaderstelling	4
2.3	Uitgangspunten	4
2.4	Taakstellingen	5
3	TAAKSTELLINGEN NADER BESCHOUWD	6
3.1	Doorlopen Risicomanagement cyclus	6
3.2	Probabilistische risicoanalyse	7
3.3	Integrale Risicoanalyse	8
3.4	Specifieke Risicoanalyses	9
3.5	Risicoparagraaf Bedrijfsplan	9
3.6	Structureel overleg omtrent risico's	10
3.7	Verantwoording en evaluatie risicomanagementbeleid	11
4	FACILITERENDE TAKEN RISICOMANAGEMENT	12

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

Geleidelijk komt het project Betuweroute in een fase waarin alle onderdelen zich naar de uitvoering verplaatsen. Dit gaat gepaard met decentralisatie van een aantal taken van het Stafbureau en Projectbeheersing naar de regio's. Een en ander heeft geleid tot een reorganisatie waarbij de staffuncties zijn samengevoegd in het organisatieonderdeel "Projectcontrol & Services". De reorganisatie wordt aangegrepen om risicomanagement op een hoger niveau te krijgen in de organisatie van de MgBr.

In dit kader wordt voorgesteld om risicomanagement op een andere wijze te positioneren in de organisatie. De nadruk komt daarbij te liggen op het verankeren van risicomanagement in de bedrijfsvoering, waarbij de verantwoordelijkheid voor het reguliere risicomanagementproces wordt neergelegd bij de lijn en haar staf. De organisatie is hier nu rijp voor. De lijn is namelijk bekend met risicomanagement en weet als geen ander wat de risico's zijn en hoe deze beheerst dienen te worden. Door de verantwoordelijkheid voor het reguliere risicomanagementproces in de lijn neer te leggen kan de capaciteit van de risicomanagement specialisten beter worden benut. Zij kunnen zich richten op de analyse van grote knelpunten. Door duidelijke eisen, wensen en kaders te stellen aan risicomanagement in de MgBr en de uitvoering hiervan te toetsen is de kwaliteit gewaarborgd.

Het is van groot belang om sterk in te zetten op risicomanagement. Immers om de projectbeheersing te vergroten dient de lijn bewust met haar risico's om te gaan en deze te beheersen. Daarnaast is openheid en transparantie over risico's noodzakelijk voor een goede projectbeheersing. Ook grote knelpunten, die onlosmakelijk verbonden zijn aan een project als de Betuweroute, dienen structureel geanalyseerd te worden om gefundeerde besluitvorming mogelijk te maken.

1.2 Implementatie

Bij het overdragen van een aantal taken aan de organisatie is een duidelijk beleid noodzakelijk. In dit stuk wordt het risicomanagementbeleid van de MgBr weergegeven. Vervolgens wordt aangegeven welke middelen noodzakelijk zijn, en welke processen doorlopen moeten worden om het geformuleerde beleid te realiseren. Uiteindelijk wordt aangegeven hoe dit proces bewaakt, geëvalueerd en verbeterd wordt.

De in dit stuk gepresenteerde manier van werken kan gezien worden als einddoel hoe risicomanagement vormgegeven dient te worden bij de MgBr. Deze manier van werken is echter voor het ene organisatie onderdeel vooruitstrevender dan voor het ander. Het in een keer integraal invoeren van deze aanpak is daarom ook niet geschikt. De wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het risicomanagement zal daarom in het overgangstraject verschillen per organisatieonderdeel (maatwerk). De behoefte aan ondersteuning bij het organisatieonderdeel is daarvoor bepalend. Belangrijk in dit implementatietraject is dat de aandacht voor risicomanagement niet gaat verslappen. Dat betekent dat ook bij organisatieonderdelen die aangeven op de nieuwe manier te gaan werken er een aantal rapportages intensief contact blijft met de toegewezen medewerker risicomanagement.

2 BELEID

2.1 Doelstelling van Risicomanagement

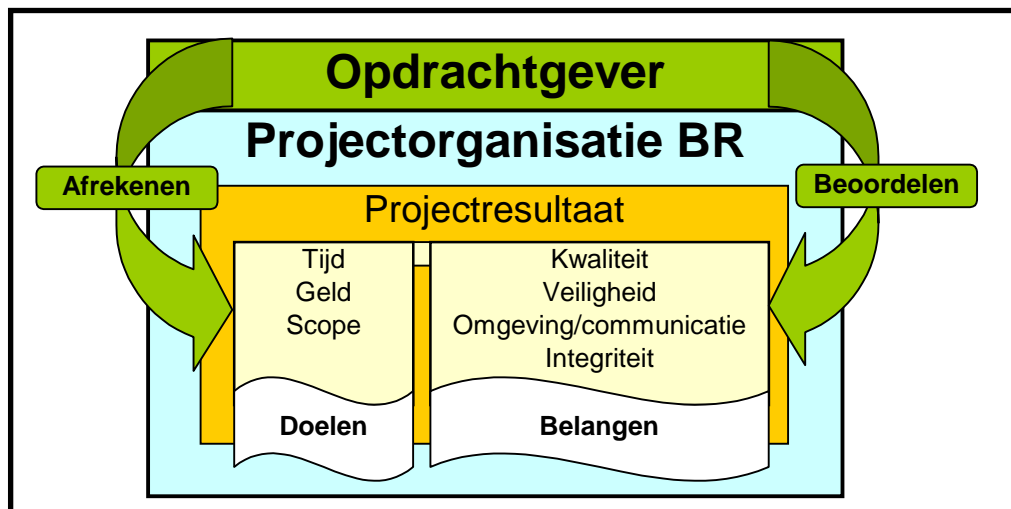
De primaire doelstelling van risicomanagement bij de Managementgroep Betuweroute is het zekerstellen van de doelen en belangen van de MgBr door het minimaliseren van de risico's verbonden aan het project. De secundaire doelstelling van risicomanagement is het bieden van transparantie over risico's en de beheersing daarvan ten behoeve van de interne en externe verantwoording.

2.2 Kaderstelling

Risicomanagement bij de Managementgroep Betuweroute richt zich op de risico's die de projectorganisatie bedreigen. De risico's dienen gerelateerd te zijn aan de doelen en belangen van de projectorganisatie, welke is:

“ Het aanleggen van de Betuweroute, welke voldoet aan de gestelde eisen (scope), binnen de gestelde condities (Tijd en Geld) rekening houdende met een aantal belangen; kwaliteit (1), veiligheid (2), omgeving & communicatie (3) en integriteit (4)”

Het bovenstaande is schematisch weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Doelen en Belangen Projectorganisatie.

Als referentie dient voor:

Tijd : Vigerende Masterplanning

Geld : Actuele referentie Betuweroute, derden en EAT

Scope : Vigerende Programma's van Eisen en Specificaties Betuweroute

2.3 Uitgangspunten

Het risicomanagement bij de Managementgroep Betuweroute is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Het managen van risico's is een primaire verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie;
- Alle managers dienen vanuit de lijnorganisatie aangestuurd te worden, verantwoording te geven en aangesproken te worden aangaande het managen van risico's;

Risicomanagement Betuweroute

- Alle stafdiensten dienen de lijn te ondersteunen bij het inventariseren, evalueren en beheersen van risico's op hun vakgebied.

2.4 Taakstellingen

Om de risico's verbonden aan het project te kunnen minimaliseren en transparantie te kunnen bieden over risico's en de beheersing daarvan dienen de volgende taken minimaal uitgevoerd te worden:

1. Per organisatieonderdeel dient structureel de risicomanagement cyclus doorlopen te worden. De uitkomsten dienen geregistreerd en minimaal per kwartaal gerapporteerd te worden;
2. Het twee maal per jaar uitvoeren van een probabilistische risicoanalyse Betuwebreed op de planning (en de raming);
3. Het eens per jaar uitvoeren van een integrale risicoanalyse op de gehele MgBr, waarbij de risico's voor de doelen en belangen van de MgBr centraal staan (zie Figuur 1 op de vorige pagina);
4. Het uitvoeren van specifieke risicoanalyses bij belangrijke en complexe besluitvorming;
5. Het jaarlijks en per organisatieonderdeel opstellen van een risicoparagraaf als onderdeel van het bedrijfsplan;
6. Structureel (of als agendapunt) dienen risico's behandeld te worden in het Contractteam-, RMT- en MT-overleg.
7. Risicomanagement bij de Managementgroep Betuweroute dient continu bewaakt, geëvalueerd en verbeterd te worden

Hieronder worden de bovengenoemde taakstellingen nader beschouwd.

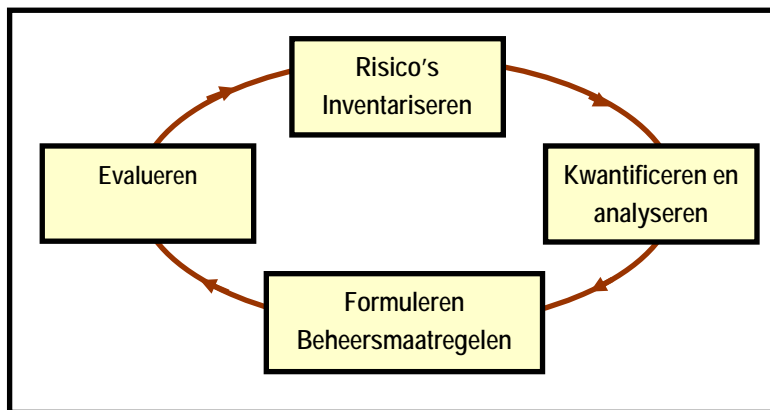
3 TAAKSTELLINGEN NADER BESCHOUWD

3.1 Doorlopen Risicomanagement cyclus

Uitvoering

Op hoofdlijnen wordt onderstaand proces doorlopen:

De lijnmanager dient structureel met zijn staf en teamleden de risicomanagement cyclus (Figuur 2) te doorlopen. Dat wil zeggen dat de volgende stappen dienen te worden uitgevoerd:



Figuur 2: Risicomanagement cyclus

1. Inventariseren van risico's;
2. Kwantificeren en analyseren ofwel beoordelen van de risico's;
3. Beheersmaatregelen formuleren;
4. Monitoren van het effect van de beheersmaatregelen middels o.a. de risicoactielijst;
5. Bijstellen van het risicoprofiel van het contract.

De output van dit proces dient structureel geregistreerd te worden in de risicodatabase. Elk kwartaal dient de actuele stand van de risico's en de beheersmaatregelen door het lijnmanagement gerapporteerd te worden als onderdeel van de kwartaalrapportage.

Middelen

Voor de uitvoering dienen de volgende zaken beschikbaar te zijn:

- *Werkmethode Risicomanagement*: een beschrijving van de te volgen procedures;
- *Risico inventarisatiekader*: om risico's gestructureerd te kunnen inventariseren dienen proceskaders en risicocategorieën geformuleerd te zijn;
- *Kwantificeringstabel*: om de kans van optreden en de gevolgen van een risico op een eenduidige wijze te kunnen bepalen, dienen kans en gevolgklassen vastgesteld te zijn;
- *Format voor risicoactielijsten*: ten behoeve van het bewaken van beheersmaatregelen dient een risicoactielijst beschikbaar te zijn
- *Risicodatabase Betuweroute*: Voor het registreren van de resultaten van het risicomanagementproces dient een database beschikbaar te zijn;
- *Rapportage format*: Risico's dienen gerapporteerd te worden in een vaste format (TSV):

Risicomanagement Betuweroute

- *Ondersteuning*: Voor eventueel benodigde ondersteuning bij het risicomanagement proces dient capaciteit beschikbaar te zijn (intern of extern).

Evaluatie en verantwoording

De evaluatie van en verantwoording over de taken geschiedt als volgt:

Interne verantwoording over de risico's en de genomen en te nemen maatregelen vindt elk kwartaal plaats middels de risicoparagraaf. De regiorapportages worden inhoudelijk beoordeeld op betrouwbaarheid en volledigheid door de afdeling Risicomanagement. Bevindingen en adviezen naar aanleiding van deze beoordeling worden gerapporteerd aan de Q commissie / DRB. De afdeling Risicomanagement is tevens verantwoordelijk voor het elk kwartaal opstellen van de externe rapportage over risico's en risicobeheersing.

De uitvoering van het risicomanagementproces in de organisatieonderdelen wordt door de afdeling kwaliteitsborging getoetst en geëvalueerd. De verantwoording over deze toetsing vindt plaats middels een rapportage aan de RD of DRB.

3.2 Probabilistische risicoanalyse

Uitvoering

Op hoofdlijnen wordt onderstaand proces doorlopen:

1. *Probabilistische risicoanalyse Betuwebreed op de masterplanning*

De planner draagt zorg voor een bruikbare en actuele contractplanning voor het Monte Carlo pakket van Primavera. De contractmanager inventariseert samen met zijn team de spreiding op de activiteiten in de planning en de mogelijke optredende bijzondere gebeurtenissen (risico's). De spreiding op de activiteiten en de risico's worden door de planner in de contractplanning gezet. De geïnventariseerde risico's worden eveneens in de database geregistreerd. Door de contractplanner en de regioplanner wordt een Monte Carlo simulatie gedraaid op contractniveau (en eventueel op regioniveau). Daarnaast wordt een MgBr brede simulatie gedraaid door de afdeling Planning van Projectcontrol en Services. De afdeling Planning rapporteert de resultaten.

2. *Probabilistische risicoanalyse Betuwebreed op de raming*

Nog nader te bepalen.

Middelen

Voor de uitvoering dienen de volgende zaken beschikbaar te zijn:

- *Werkmethode probabilistische risicoanalyse*: een beschrijving van de te volgen procedures
- *Risicodatabase Betuweroute*: De risico's welke gekoppeld zijn aan tijd en / of geld dienen geregistreerd te worden in de risicodatabase (geschikt voor kwantificering t.b.v. Monte Carlo-simulatie);
- *Analyse software*: om een simulatie te kunnen draaien dienen software pakketten beschikbaar te zijn voor zowel de probabilistische risicoanalyse op de planning (Monte Carlo voor Primavera) als die op de raming
- *Opleidingen*: de medewerkers van de MgBr welke een rol hebben in de totstandkoming van de probabilistische risicoanalyse dienen te beschikken over voldoende kennis om hun taak te kunnen uitvoeren;
- *Rapportage format*: er dient een standaard rapportage format beschikbaar te zijn.
- *Ondersteuning*: Voor eventueel benodigde ondersteuning bij de probabilistische risicoanalyse op de planning en / of de raming dient capaciteit beschikbaar te zijn (intern of extern).

Evaluatie en verantwoording

Risicomanagement Betuweroute

De verantwoording over de probabilistische risicoanalyse Betuwebreed vindt plaats middels een rapportage. De rapportage wordt opgesteld door de verantwoordelijke afdeling van Projectcontrol en Services. De input voor de probabilistische risicoanalyse Betuwebreed wordt beoordeeld op betrouwbaarheid en volledigheid door de afdeling Risicomanagement.

Het proces om te komen tot de probabilistische risicoanalyse Betuwebreed wordt door de afdeling Kwaliteitsborging geëvalueerd.

3.3 Integrale Risicoanalyse

Uitvoering

Op hoofdlijnen wordt onderstaand proces doorlopen:

1. Oriënterend vooronderzoek;
2. Inzicht in bedreigingen voor de MgBr in relatie tot haar doelstellingen;
3. Inzicht in schadelijke gevolgen voor de MgBr in relatie tot haar doelstellingen;
4. Inzicht in de huidige beheersing.

Zie verder de rapportage "Integrale Risicoanalyse MgBr" voor de volledige werkwijze.

Middelen

Voor de uitvoering dienen de volgende zaken beschikbaar te zijn:

- *Werkmethode integrale risico-analyse*: een beschrijving van de te volgen procedures;
- *Interviewleidraad*: Voor de interviews dient een vaste structuur te worden gehanteerd;
- *Kwantificeringsmethode*: om de kans van optreden en de gevolgen van een risico op een eenduidige wijze te kunnen bepalen, dienen kans en gevolgklassen vastgesteld te zijn;
- *Rapportage format*: er dient een standaard rapportage format beschikbaar te zijn.
- *Capaciteit*: Voor de uitvoering van de integrale risicoanalyse dient capaciteit beschikbaar te zijn (intern of extern).

Evaluatie en verantwoording

De verantwoording over de integrale risicoanalyse vindt plaats middels een rapportage aan de DRB. De afdeling Projectassurance is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de analyse en dient het proces om te komen tot de risico analyse te bewaken en te evalueren.

3.4 Specifieke Risicoanalyses

Uitvoering

Op hoofdlijnen wordt onderstaand proces doorlopen:

Ter ondersteuning van complexe beslissingen dient door het management (op contract-, regio- of centraal niveau) of door de ondersteunende afdelingen een specifieke risicoanalyse geïnitieerd te worden. Hiertoe dient de vraagstelling met een medewerker risicomanagement besproken te worden. (Echter risico-analyses ten behoeve van het MT of de DRB worden door de afdeling Projectassurance uitgevoerd.) De vraagstelling en de beschikbare capaciteit binnen de afdeling Risicomanagement bepalen wie betrokken worden bij de analyse.

Voorafgaand aan de risicoanalyse wordt door de medewerker risicomanagement, in overleg met de betreffende manager, een Plan van Aanpak opgesteld. Hierin wordt minimaal het doel, de uitgangspunten, betrokkenen en werkwijze beschreven.

Na goedkeuring van het Plan van Aanpak door de betreffende manager wordt de risicoanalyse uitgevoerd waarbij gebruik kan worden gemaakt van:

- Documentenstudie;
- Interviews;
- Brainstormsessies
- Andere risicomanagement tools.

Middelen

Voor de uitvoering dienen de volgende zaken beschikbaar te zijn:

- *Capaciteit*: Voor de uitvoering van specifieke risicoanalyses dient capaciteit beschikbaar te zijn (intern of extern).
- *Producten- en dienstenoverzicht*: bij het lijnmanagement dient inzicht te zijn in de soorten risicoanalyses en de bijbehorende mogelijkheden, zoals onder andere:
 - ❖ Risicoanalyse op deelaspecten;
 - ❖ Scenarioanalyse;
 - ❖ Kosten/baten- analyse met betrekking tot beheersmaatregelen;
 - ❖ Beoordeling van offertes;
 - ❖ Inventarisatie en verdeling van risico's bij Contractvorming;
 - ❖ Risicoanalyse op interfaces
 - ❖ Stakeholderanalyse

Evaluatie en verantwoording

De verantwoording over een specifieke risicoanalyse vindt plaats middels een rapportage aan de opdrachtgever. De afdeling Risicomanagement is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de analyse en dient het proces te bewaken en te evalueren.

3.5 Risicoparagraaf Bedrijfsplan

Uitvoering

Op hoofdlijnen wordt onderstaand proces doorlopen:

Door de lijnmanagers en de ondersteunende afdelingen dient jaarlijks een bedrijfsplan opgesteld te worden. Als onderdeel van het bedrijfsplan dient een risicoparagraaf te worden opgenomen. De risicoparagraaf dient minimaal de aspecten te vermelden waarvoor in het aankomende jaar specifieke risicoanalyses uitgevoerd dienen te worden.

Risicomanagement Betuweroute

Middelen

Voor de uitvoering dienen de volgende zaken beschikbaar te zijn:

- *Format risicoparagraaf bedrijfsplan*: voor de risicoparagraaf in het bedrijfsplan dient een door de afdeling Risicomanagement opgesteld format gebruikt te worden.

Evaluatie en verantwoording

De risicoparagraaf van het bedrijfsplan wordt beoordeeld door de afdeling Risicomanagement. Bevindingen en adviezen naar aanleiding van deze beoordeling worden gerapporteerd aan de betreffende organisatieonderdelen. Grote afwijkingen worden gerapporteerd aan de DRB.

Jaarlijks dient verantwoording te worden afgelegd door de organisatieonderdelen over de realisatie van de in het bedrijfsplan voorgestelde activiteiten op het gebied van risicomanagement en de resultaten daarvan. De verantwoordingsrapportage over deze risicomanagement activiteiten wordt beoordeeld door de afdeling Risicomanagement. Grote afwijkingen worden gerapporteerd aan de DRB.

3.6 Structureel overleg omtrent risico's

Uitvoering

Op hoofdlijnen wordt onderstaand proces doorlopen:

Op basis van actuele risicoactielijsten dienen tijdens Contractteam-, RMT- en MT-overleggen de desbetreffende risico's besproken te worden ten aanzien van de prioriteit (kwantificering) en de status van de uit te voeren beheersmaatregel. De uit te voeren beheersmaatregelen dienen als concrete acties te worden uitgezet binnen het team.

Middelen

- *Format voor risicoactielijsten*: ten behoeve van het bewaken van beheersmaatregelen dient een risicoactielijst beschikbaar te zijn.

Evaluatie en verantwoording

De behandeling van risico's wordt vastgelegd in de verslaglegging van de Contractteam-, RMT- en MT-overleggen.

Evaluatie van deze taakstelling wordt meegenomen in de toetsing van het risicomanagementproces door de afdeling Kwaliteitsborging.

3.7 Verantwoording en evaluatie risicomanagementbeleid

Uitvoering

Jaarlijks dient het risicomanagementbeleid geëvalueerd te worden. Deze evaluatie wordt uitgevoerd door de afdeling Risicomanagement. Deze evaluatie vormt de basis voor het, zo nodig, jaarlijks bijstellen van het risicomanagementbeleid.

Middelen

Voor de uitvoering dienen de volgende zaken beschikbaar te zijn:

- *Werkmethode bewaking risicomanagement*: een beschrijving van de te volgen procedures;
- *Auditprotocol*: wijze van toetsen;
- *Audit jaarplan*: planning van uit te voeren audits en evaluaties.

Evaluatie en verantwoording

De evaluatie van het beleid wordt middels een rapportage vastgelegd. Deze rapportage dient tevens als verantwoording richting DRB over de vorderingen en bereikte resultaten van risicomanagement.

4 FACILITERENDE TAKEN RISICOMANAGEMENT

De afdeling Risicomanagement heeft naast de in het vorige hoofdstuk beschreven taken ook een aantal ondersteunende taken op het gebied van risicomanagement.

Beschikbaar stellen middelen

De in hoofdstuk 3 weergegeven middelen per taakstelling dienen door de afdeling Risicomanagement beschikbaar gesteld te worden.

Capaciteit beschikbaar stellen zowel kwantitatief als kwalitatief;

De afdeling Risicomanagement stelt afhankelijk van de vraagstelling en de beschikbare capaciteit een medewerker risicomanagement beschikbaar om ondersteuning te leveren aan de organisatieonderdelen. Om voldoende inzicht te krijgen in de benodigde capaciteit dient de afdeling o.a. op basis van de risicoparagraaf van de bedrijfsplannen en het Audit Jaarplan een integrale planning op te stellen. Bij gebrek aan kwantitatieve of kwalitatieve capaciteit kan de afdeling in bepaalde gevallen besluiten externe expertise aan te trekken om analyses uit te voeren.

Zorgen voor voldoende kennisuitwisseling omtrent risico's en de beheersing daarvan;

Middels de bestaande overlegvorm (ééns in de drie weken) tussen de medewerkers risicomanagement wordt kennis uitgewisseld omtrent (de beheersing van) risico's op de diverse aspecten van het project. Daarnaast dienen medewerkers risicomanagement de rol van procesleider vervullen bij brainstormsessies in het kader van kennisuitwisseling omtrent risico's tussen bijvoorbeeld verschillende contractteams.

Afstemming met overige disciplines;

Er dient een continue afstemming te zijn met de projectbeheersingsafdelingen. De bestaande projectcontrols dienen voortdurend afgestemd en verbeterd te worden. Daarnaast is een geïntegreerd auditplan vanuit de afdeling Projectassurance noodzakelijk.