

Risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen

Versie 03-03-2014

Centrumvernieuwing Emmen



Risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen

Inhoud:

- 1. Inleiding**
- 2. Invulling risicomanagement binnen CvE**
 - a. Risicoanalyse**
 - b. Kwantificeren van risico's**
 - c. Prioriteren van risico's**
 - d. Bepalen beheersmaatregelen**
 - e. Uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen**
 - f. Actualiseren risicoanalyse**
- 3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**
- 4. Registratie en rapportering**

**Programmabureau CvE
3 maart 2014**

Risicoanalyse en risicomanagement Centrumvernieuwing Emmen

1. Inleiding

Risicomanagement is het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het omgaan met risico's ter beheersing van een project. Het proces van risicomanagement is gericht op de structurering van projectactiviteiten en de beheersing van de belangrijkste projectrisico's.

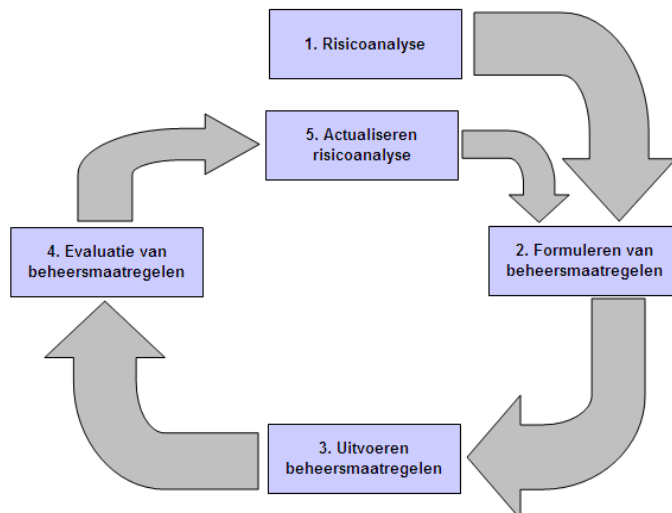
Een risico wordt in dit kader als volgt gedefinieerd:

Een ongewenste gebeurtenis of omstandigheid, die tot gevolg kan hebben dat in termen van één of meerdere beheersaspecten het gewenste resultaat niet kan worden behaald.

Risicomanagement betreft in essentie het gedwongen worden na te denken over risico's en kansen en door bewust met deze risico's om te gaan en tijdig actie te ondernemen, risico's te voorkomen, dan wel te verminderen.

In projectrisicomanagement worden 5 stappen onderkend:

1. Inventariseren en analyseren van risico's
2. Formuleren van beheersmaatregelen
3. Uitvoeren van beheersmaatregelen
4. Evalueren van de genomen beheersmaatregelen
5. Actualiseren van de risicoanalyse



Projectrisicomanagement is het systematisch opzetten, uitvoeren en bewaken van acties om projectrisico's te identificeren, te prioriteren en te analyseren en voor deze risico's oplossingen te bedenken, te selecteren en uit te voeren. Risicomanagement betreft een cyclisch proces dat gedurende de uitvoering van het project regelmatig moet worden doorlopen.

Aan het begin van het project zijn de gegevens en plannen nog globaal en zijn er dus nog grote onzekerheden en onduidelijkheden. In de voorbereidingsfase krijgen de doelstellingen, randvoorwaarden en reikwijdte van het project geleidelijk gestalte. In deze fase is het belangrijk dat de risico's adequaat zijn geïnventariseerd en geanalyseerd. In deze fase is het nog mogelijk het plan bij te sturen / aan te passen op basis van de gesignaleerde risico's en knelpunten. In deze fase is de risicoanalyse met name een kwalitatieve risicoanalyse.

Naarmate de doelstellingen en randvoorwaarden van het project nauwkeuriger ingevuld worden, kunnen de risico's en hun financiële consequenties ook steeds concreter en nauwkeuriger worden ingeschat. Naarmate het project verder vorm krijgt vermindert de globaliteit van de gegevens en de plannen, en dus van de onduidelijkheden en onzekerheden, en kunnen de normale onzekerheden en de belangrijkste risico's meer in detail worden geanalyseerd.

In de realisatiefase moet getracht worden de projectdoelstellingen binnen de gestelde randvoorwaarden te realiseren. Daarbij is het belangrijk dat de kwaliteit van de vastgestelde planning en de exploitatieberekeningen / begrotingen goed zijn. In deze fase is sprake van een kwantitatieve risicoanalyse.

Het is belangrijk continu te monitoren welke ontwikkelingen het behalen van de doelstellingen beïnvloeden.

Een risicoanalyse is een momentopname die gedurende het project continu herhaald wordt en waarbij de diepgang afhangt van de fase waarin het project zich bevindt en van de grootte van de risico's. Risicoanalyse is de basis voor risicomangement.

Het doel van risicomangement binnen Atalanta is het beheersen van het project en het beheersen van de realisatie van de projectdoelstellingen binnen de gestelde randvoorwaarden. Het risicomangement is een belangrijk instrument voor de controlling van het project. Door middel van het risicomangement wordt risicoaltheid gecreëerd bij medewerkers binnen het programma CvE en kan pro-actief worden omgegaan met risico's.

De risicoanalyse is tevens van belang voor het stellen van prioriteiten (aan welke onderdelen moet gezien de risico's het meeste aandacht worden besteed) en het ondersteunen van beslissingen (komen tot verantwoorde, gemotiveerde en onderbouwde keuzes). Ook dient het risicomangement het vertrouwen in het programma / project te bevorderen (zowel bij derden, als binnen de gemeente) en dient het risicomangement de communicatie binnen het project te bevorderen.

Middels adequaat risicomangement is een betere beheersing van het project op Tijd (planning), Geld (raming), Kwaliteit, Informatie en Organisatie mogelijk, doordat: Vooraf wordt nagedacht over en ingespeeld op toekomstige ongewenste gebeurtenissen (risico's), zodat: Tijdig kan worden besloten om actie te ondernemen ter voorkoming, of vermindering van risico's en risicobewustzijn wordt gecreëerd.

2. Invulling risicomangement binnen CvE

2a. Risicoanalyse

Programmarisico's en projectrisico's

Binnen Centrumvernieuwing Emmen wordt onderscheid gemaakt in programmarisico's en projectrisico's.

Per project wordt door de projectleider / projectmanager een operationeel projectrisicodossier bijgehouden.

De projectleider / projectmanager wordt hierbij in veel gevallen ondersteund door externe specialisten.

Het operationele projectrisicodossier wordt ook gebruikt om bij de aanbesteding van werken te bepalen welke risico's bij de aanbesteding worden overgedragen aan de aannemer.

De projectrisico's worden op programmaniveau opgenomen in NARIS.

Programmarisico's zijn projectoverstijgend en vaak meer gericht op de langere termijn en op de einddoelen van het programma CvE.

Indeling van risico's

De risico's worden ingedeeld naar soorten van risico's. Hierbij worden de risico's onder meer ingedeeld naar de volgende invalshoeken:

- Invalshoeken volgens RISMAN (technisch, organisatorisch, ruimtelijk/planologisch, politiek/bestuurlijk, Juridisch/wettelijk, financieel/economisch, sociaal/maatschappelijk en kwaliteit / ambitie)
- Projectfasering (voorbereiding, realisatie, exploitatie)

Bij de risicoanalyse is het van belang dat de risico's in relatie tot het kritieke pad (planning) en in relatie tot de kritieke succesfactoren van het project (kwaliteit / ambitie) nadrukkelijk aandacht krijgen.

Naast de risico's met betrekking tot de realisatie van het project zelf en met betrekking tot de realisatie van het project binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden, zijn er ook nog risico's voor de gemeente ten aanzien van de exploitatie / het beheer ná de realisatie van het project. Ook deze worden in de risicoanalyse meegenomen. Bij de ontwikkeling en realisatie wordt zoveel als mogelijk getracht om de toekomstige beheer- exploitatierisico's te voorkomen, danwel te verminderen. De exploitatierisico's worden vanuit CvE overgedragen aan de lijnorganisatie waar de verantwoordelijkheid voor de beheer- en exploitatiefase is gelegen.

2b. Kwantificeren van risico's

Voor elk onderkend risico in de risicoanalyse wordt de kans van optreden bepaald / ingeschat.

Bij elk van de onderkende risico's dient vervolgens bepaald / ingeschat te worden wat het gevolg is voor de planning, de financiën en de kwaliteit als het risico zou optreden. Daar waar mogelijk worden de gevolgen zoveel als mogelijk gekwantificeerd aangegeven. De kwantificering wordt daar waar mogelijk nader onderbouwd en vastgelegd.

Met de ingebruikname van NARIS als risicomanagementsoftware wordt, conform advies van de NAR naar aanleiding van de uitgevoerde second opinion op het proces en de systematiek van risicomanagement, gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal voor de kwantificering van risico's. Tot aan de implementatie van NARIS werd binnen CvE een drie-punts-schaal gehanteerd voor de kwantificering van de risico's. De vijf-punts-schaal wordt gehanteerd om meer onderscheidend vermogen te krijgen in de risico's. De drie-punts-schaal werd door de NAR als te weinig onderscheidend aangemerkt en bovendien werd door de NAR geoordeeld dat de gehanteerde kwalitatieve criteria voor bepaling of een risico klein, gemiddeld, danwel groot is, voor een project met een omvang als CvE / Atalanta wel erg laag zijn ("een vertraging van meer dan 3 maanden, of een financieel effect van meer dan € 500.000 is al snel opgelopen in een project met een omvang als CvE / Atalanta volgens het oordeel van de NAR.

De NAR heeft een voorbeeld gegeven voor een alternatieve klassenindeling in haar adviesrapportage van december 2011. Deze alternatieve klassenindeling zoals door de NAR aangegeven is in de onderstaande tabel opgenomen.

Klasse	Kans	Gevolg		
		Financieel	Tijd	Kwaliteit
1	10%	$X < € 50.000$	$X < 1$ maand	Niet significant
2	30%	$€ 50.000 < X < € 250.000$	1 maand $< X < 3$ maanden	
3	50%	$€ 250.000 < X < € 1.000.000$	3 maanden $< X < 6$ maanden	Beperkt en aanvaardbaar
4	70%	$€ 1.000.000 < X < € 2.500.000$	6 maanden $< X < 12$ maanden	
5	90%	$€ 2.500.000 < X$	12 maanden $< X$	Significant en onaanvaardbaar

Met de invoering van NARIS als risicomanagementsoftware voor CvE worden vanaf 2013 binnen CvE de volgende klassenindelingen toegepast. De toegepaste klassenindeling is in overleg en afstemming met de NAR tot stand gekomen.

Voor wat betreft de **kans** wordt binnen CvE de door de NAR in haar adviesrapport aangegeven kansverdeling aangehouden. Deze kansverdeling ziet er als volgt uit:

Klasse	Kans
1	10%
2	30%
3	50%
4	70%
5	90%

Het onderdeel "**financieel**" is in overleg met de NAR als volgt ingevuld binnen CvE bij de invoering van NARIS:

Klasse	Gevolg financieel
0	Geen financiële gevolgen
1	$x < € 125.000$
2	$€ 125.000 < x < € 500.000$
3	$€ 500.000 < x < € 1.250.000$
4	$€ 1.250.000 < x < € 2.500.000$
5	$x > € 2.500.000$

Het onderdeel "**tijd**" is in overleg met de NAR als volgt ingevuld binnen CvE bij de invoering van NARIS:

Klasse	Gevolg tijd
0	Geen vertraging
1	Maximaal 1 maand vertraging
2	-
3	1 tot 3 maanden vertraging
4	-
5	Meer dan 3 maanden vertraging

Het onderdeel “kwaliteit” is in overleg met de NAR als volgt ingevuld binnen CvE bij de invoering van NARIS:

Klasse	Gevolg kwaliteit	Referentiebeeld
0	Geen	Geen kwaliteitsverlies
1	Zeer klein	Zeer eenvoudig herstelbaar verlies van kwaliteit
2	Klein	Eenvoudig herstelbaar verlies van kwaliteit
3	Matig	Moeilijk te herstellen verlies van kwaliteit
4	Groot	Zeer moeilijk te herstellen verlies van kwaliteit
5	Zeer groot	Onherstelbaar verlies van kwaliteit

Het inschatten van de kans van optreden en het gevolg van het optreden blijft overigens altijd subjectief.

Het gevolg van het optreden van een risico vormt bij voorkeur primair een gevolg voor of tijd, of geld, of kwaliteit en dus niet een gevolg voor alle drie deze elementen.

2c. Prioriteren van risico's

Op basis van de bepaalde / geschatte kans van optreden en het bepaalde / geschatte gevolg van het optreden van het risico, vindt de prioritering van de geanalyseerde risico's plaats.

Risico = kans van optreden x het gevolg van optreden

Op basis van bovenstaande formule wordt de risicoscore van een risico bepaald. De risicoscore kan variëren van “0” (minimaal tot “25” (maximaal). In de onderstaande tabellen zijn de mogelijke risicoscores aangegeven. De risicoscore bepaald de prioritering van de risico's; hoe hoger de risicoscore, hoe hoger de prioriteit.

Risicobereidheid:

In het kader van het risicomangement CvE is het belangrijk dat de risicobereidheid wordt vastgelegd.

De risicobereidheid geeft de mate aan waarin de organisatie bereid is om risico's te accepteren.

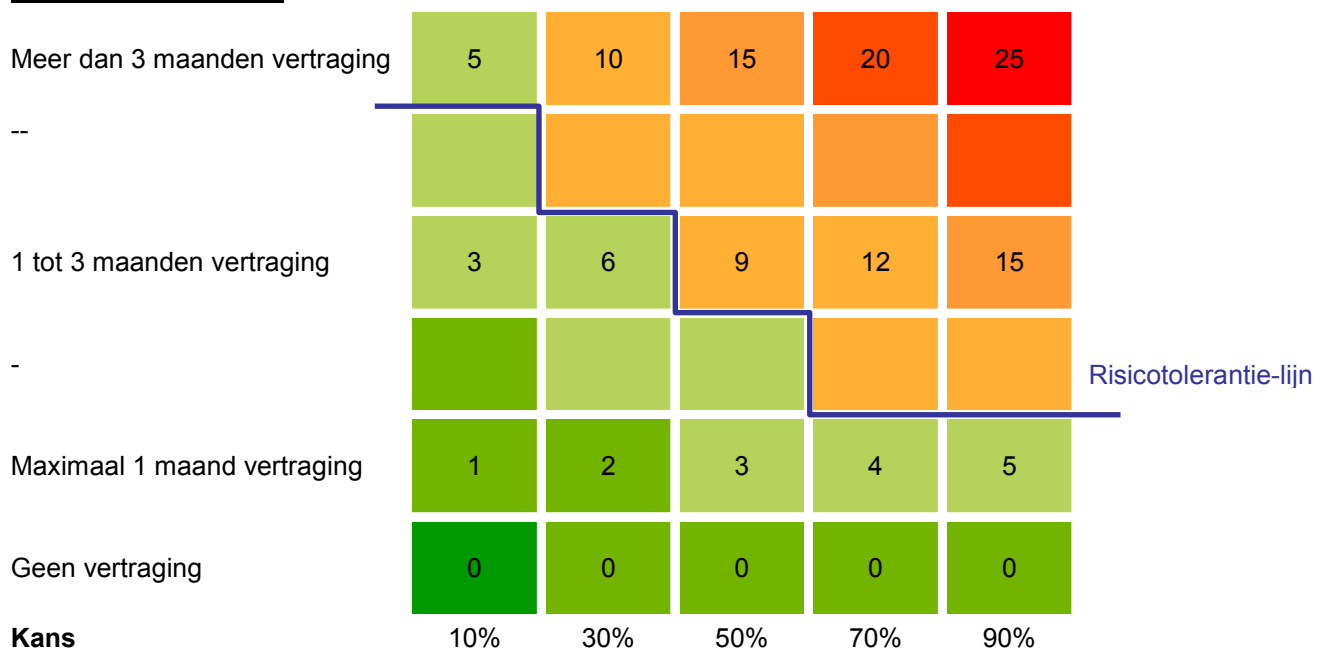
Binnen het programma Centrumvernieuwing Emmen worden risico's met een risicoscore lager dan 7 (groen) geaccepteerd, mits het gevolg van het betreffende risico financieel gezien kleiner is dan € 2,5 miljoen, planningstechnisch gezien kleiner is dan 3 maanden vertraging en vanuit oogpunt van kwaliteit gezien geen onherstelbaar verlies van kwaliteit betekent.

In onderstaande tabellen is de risicobereidheid aangegeven middels de risicotolerantielijn

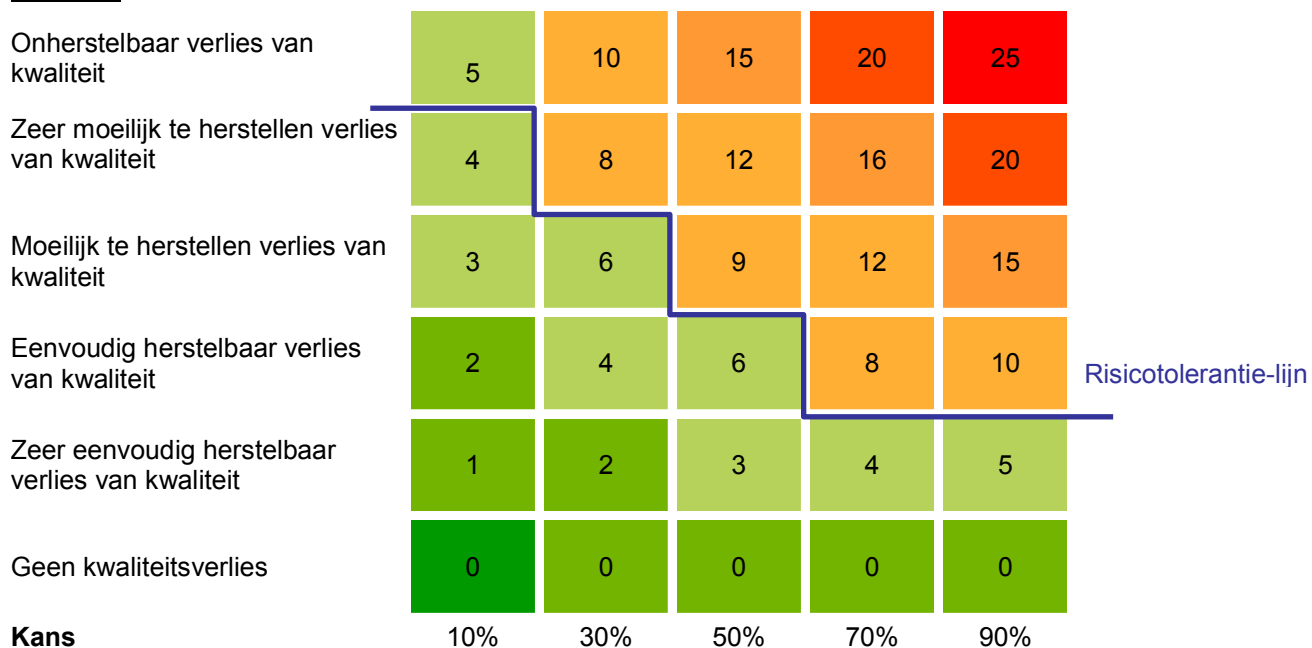
Financieel

$x > € 2.500.000$	5	10	15	20	25	
$€ 1.250.000 < x < € 2.500.000$	4	8	12	16	20	
$€ 500.000 < x < € 1.250.000$	3	6	9	12	15	
$€ 125.000 < x < € 500.000$	2	4	6	8	10	Risicotolerantie-lijn
$x € 125.000$	1	2	3	4	5	
Geen financiële gevolgen	0	0	0	0	0	
Kans	10%	30%	50%	70%	90%	

Vertraging / stagnatie



Kwaliteit



De risicotolerantie is bij een kans van optreden van 10% (1^e kolom) ingeperkt tot een maximale omvang van € 2.500.000 financieel, 3 maanden vertraging en een onherstelbaar verlies van kwaliteit (risicoscore 5 in het groene gebied), aangezien het niet wenselijk en verstandig wordt geacht om bij een inschatting van de kans van optreden van een risico van 10% een risico van onbeperkte omvang (financieel, vertraging / stagnatie, of kwaliteit) te accepteren.

2d. Bepalen beheersmaatregelen

Ter afdekking van de geïnventariseerde risico's dienen beheersmaatregelen bepaald te worden.

Risico's die vallen binnen de risicotolerantie worden geaccepteerd. Voor risico's boven de risicotolerantielij, zijnde risico's met een risicoscore van groter dan 7 (oranje, of rood) en voor risico's met een kans van optreden van 10% met zeer groot gevolg van optreden van het risico, leidend tot een risicoscore van 5 (groen), dienen beheersmaatregelen genomen te worden met als doel de risicoscore van de betreffende risico's terug te brengen tot onder de risicotolerantielij (groene gebied).

De volgende soorten maatregelen kunnen genomen worden ten aanzien van de geïnventariseerde risico's:

- Preventie: het voorkomen dat iets gebeurt, of het verminderen van de kans dat het gebeurt
- Repressie: het beperken van de schade wanneer een risico optreedt
- Acceptatie: geen maatregelen, de kans en het mogelijke gevolg accepteren
- Overdragen van het risico
 - * overdragen aan een verzekeraar
 - * overdragen aan de opdrachtnemer (bijvoorbeeld de bouwer)
 - * overdragen aan de opdrachtgever of samenwerkingspartner.

De te nemen beheersmaatregelen dienen SMART te worden omschreven.

Tevens dient indien mogelijk aangegeven te worden wat de kosten zijn van de nemen beheersmaatregelen.

2e. Uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen

Uitvoering van de gedefinieerde beheersmaatregelen en evalueren van de beheersmaatregelen. De stand van zaken met betrekking tot de getroffen beheersmaatregelen en de resultaten / effecten van de getroffen beheersmaatregelen worden vastgelegd in NARIS. Pas als een beheersmaatregel is uitgevoerd en deze derhalve "actief" is telt het effect van deze beheersmaatregel mee voor de bepaling van het zogenaamde netto-risico (risico ná beheersmaatregelen).

2f. Actualiseren risicoanalyse

Risicoanalyse is een continu proces dat gedurende het project steeds weer opnieuw doorlopen dient te worden.

Binnen Centrumvernieuwing Emmen (CvE) zijn de volgende afspraken gemaakt met betrekking tot risicomangement:

- Risicoanalyse en risicobeheersing maken onderdeel uit van de taak van de projectleiders en de projectmanager.
- De projectleider zorgt voor een adequaat risicomangement voor zijn project, conform de voor CvE van toepassing zijnde systematiek van risicomangement (risico-analyse en treffen van beheersmaatregelen).
- Het programmabureau CvE zorgt voor een adequaat risicomangement voor het programma CvE (projectoverstijgend), conform de voor CvE van toepassing zijnde systematiek van risicomangement (risico-analyse en treffen van beheersmaatregelen).
- De uitvoering van het risicomangement wordt vastgelegd door middel van NARIS (risicomangementsoftware).
- De adviseur (financiële) projectbeheersing spreekt minimaal één keer per kwartaal met de projectmanager(s) / projectleider(s) over de actualisatie van de risicoanalyses.
- Maandelijks wordt over de ontwikkeling van de risico's CvE gerapporteerd aan de stuurgroep CvE.
- Elk kwartaal wordt in de reguliere kwartaalrapportage CvE op zowel programmaniveau, als projectniveau gerapporteerd omtrent risicomangement (o.a. actualisatie risicoanalyse, ontwikkelingen in risico's en de getroffen maatregelen, evaluatie van de getroffen maatregelen) aan stuurgroep, college van B&W en raad.
- Het college van B&W stelt de risico's en de te treffen beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's per kwartaal vast door middel van de kwartaalrapportages CvE.
- De adviseur (financiële) projectbeheersing is verantwoordelijk voor het (laten) opzetten / ontwikkelen van en adviseren over risicomangement / risicoanalyses, etc. op zowel project- als programmaniveau. Tevens ondersteunt hij, of zij de programma- / projectorganisatie in het proces van risicomangement.

3. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

- Het college van B&W is bestuurlijk eigenaar van de risico's.
- De ambtelijk opdrachtgever is ambtelijk eigenaar van de risico's.
- De projectleiders en projectmanagers zijn operationeel verantwoordelijk voor de analyse en beheersing van de projectrisico's.
- Het programmabureau CvE is operationeel verantwoordelijk voor de analyse en beheersing van de programmarisico's.
- Voor alle relevante / te beheersen risico's wordt een beheerder van het risico aangewezen.
- Voor wat de bevoegdheden om maatregelen te treffen in het kader van de risicobeheersing wordt aansluiting gezocht bij de reguliere bevoegdheden van onder meer projectleiders en projectmanagers.

4. Registratie en rapportering

De registratie van risico's vindt met ingang van 2013 plaats in NARIS (risicomangementsoftware).

Vanaf het 3e kwartaal 2013 vindt de rapportage over zowel programmarisico's (kwartaalrapportage), als projectrisico's (bijlagenboek) plaats vanuit NARIS.

De risico's worden onderscheiden in Financieel, Kwaliteit en Vertraging/stagnatie.

Per categorie worden de risico's in beeld gebracht in een bruto risicokaart en een netto risicokaart. De brutokaart geeft de risicoscores zonder het treffen van maatregelen weer en de nettokaart geeft de risicoscores na het treffen van de actieve maatregelen weer. De risicoscore wordt bepaald door kans van optreden x het gevolg van optreden.

De risico's waarvan de netto risicoscores in het oranje of rode gebied vallen worden opgenomen in de kwartaalrapportage. Van deze risico's wordt de gebeurtenis, de kans dat die zich voor doet zonder maatregelen, de kans dat die zich voordoet na het treffen van maatregelen en het gevolg van het risico voor en na maatregelen weergegeven. Het is niet zo dat de genoemde gebeurtenissen zich feitelijk voordoen, maar het betreft een opsomming van eventueel mogelijke gebeurtenissen. Tevens worden per risico de betreffende maatregelen weergegeven en de fase waarin deze maatregel zich bevindt. Indien de maatregel 'actief' is weegt deze mee in de netto kans en het netto gevolg van het risico. In alle overige fases weegt een maatregel niet mee in de netto risicoscore. Streven is om middels het treffen van beheersmaatregelen en andere acties te bewerkstelligen dat risico's dusdanig worden geminimaliseerd/beheerst dat de kansen en gevolgen van risico's zodanig worden ingeperkt dat de netto-risico's in het groene gebied komen te liggen.