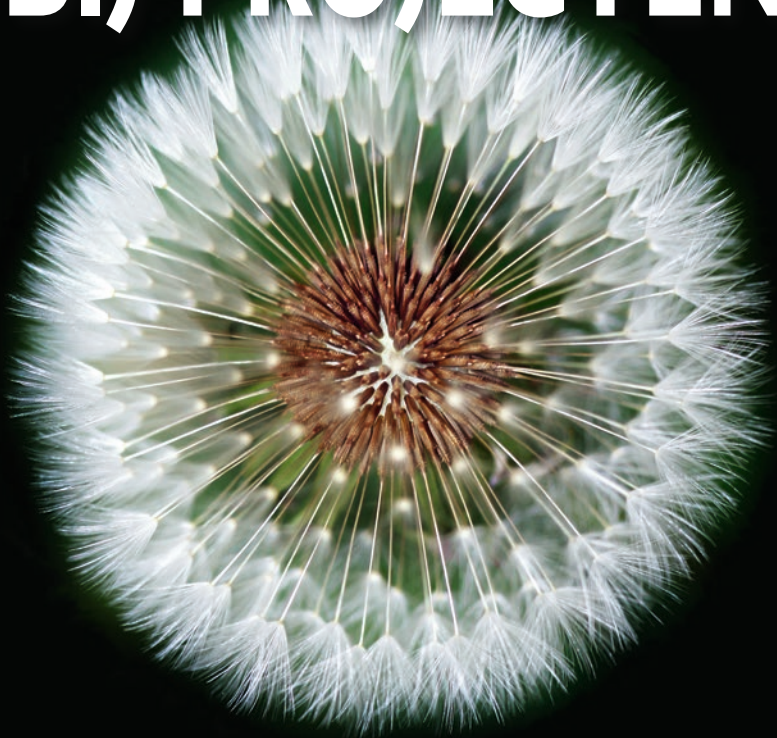


Daniëlla van Well-Stam
en Fianne Lindenaar

PROFESSIONEEL RISICOMANAGEMENT BIJ PROJECTEN



Met de RISMAN-methode als basis

Boom

Daniëlla van Well-Stam
en Fianne Lindenaar

Professioneel risicomanagement bij projecten

Met de RISMAN-methode als basis

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Ontwerp omslag: Justus Bottenheft & Laurens Molegraaf

Ontwerp binnenwerk: Justus Bottenheft, bottenheft.nl

Figuren: Joost Nijhof, TwynstraGudde

Redactie: Kim Linssen, warewoordenwereld.nl

Correctie: Stien Snijder en Ilona Boelhauer

Omslagbeeld: Olena Ivanova/Unsplash

© 2021 Boom uitgevers Amsterdam & Daniëlla van Well-Stam en Fianne Lindenaar

www.managementimpact.nl

www.bua.nl

ISBN 978 90 244 3899 0

E-ISBN 978 90 244 3900 3

NUR: 801

Inhoudsopgave

NOOT VOORAF 9

VOORWOORD 11

1

Inleiding 13

- 1.1 Het boek 15
- 1.2 Voor wie? 16
- 1.3 Gebaseerd op de RISMAN-methode 17
- 1.4 Gericht op opgaven (projecten en programma's) 18
- 1.5 Met een belangrijke focus op de organisatie 19
- 1.6 Waar gaat dit boek niet over? 21
- 1.7 Leeswijzer 21

2

Succesvol risicomanagement 23

- 2.1 Definitie risicomanagement 25
- 2.2 Wanneer is risicomanagement succesvol? 26
- 2.3 Essenties van risicomanagement 28
- 2.4 Basis- of randvoorwaarden voor risicomanagement 31
- 2.5 Wat is risicomanagement niet? 32
- 2.6 Aansluiting bij ISO 35

3

Het invoeren of professionaliseren van risicomanagement: stappen 37

- 3.1 Doelen stellen 41
- 3.2 Organiseren/inpassen 42
- 3.3 Uitvoeren risicomanagement 44
- 3.4 Evalueren/leren 44

4

Doelen stellen 45

- 4.1 Waar kan risicomanagement bij helpen? 47
- 4.2 Wat levert risicomanagement op? 49
- 4.3 Waar moet risicomanagement op gericht zijn: de focus 51

5	Organiseren: strategie	59
5.1	Strategie van een organisatie	61
5.2	Strategie in risicomanagement binnen een project	68
6	Organiseren: managementstijl	73
6.1	Managementstijlen	76
6.2	Betekenis managementstijlen voor risicomanagement	79
6.3	Mogelijke interventies per managementstijl	85
7	Organiseren: personeel	89
7.1	Beleggen van risicomanagement binnen een organisatie	91
7.2	De risicomanager	95
7.3	Opleiden medewerkers op het gebied van risicomanagement	104
8	Organiseren: cultuur	107
8.1	Wat verstaan wij onder cultuur?	109
8.2	Belangrijke normen, waarden en gedragsuitingen	110
8.3	Verschillende typen cultuur en risicomanagement	113
8.4	Risicomanagement in een politiek bestuurlijke context	121
9	Organiseren: structuur	127
9.1	Projectstructuren op organisatieniveau	129
9.2	Structuur binnen een projectorganisatie	134
10	Organiseren: systemen	143
10.1	Het vastleggen van risico's en beheersmaatregelen	147
10.2	Rapporteren/informereren over risico's	149
10.3	Inventariseren van risico's en beheersmaatregelen	153

11	Van IST naar SOLL	157
11.1	GAP-analyse	159
11.2	SOLL: ambitieniveau van risicomanagement	160
11.3	IST-situatie: huidige situatie	163
11.4	Implementatieplan	166
11.5	Aandachtspunten bij de implementatie	167
12	Uitvoeren risicomanagement: realiseren	173
12.1	De risicoanalyse	176
12.2	Het uitvoeren van de risicoanalyse	182
12.3	Tips bij het houden van sessies in het kader van een risicoanalyse	184
12.4	Van risicoanalyse naar risicomanagement	188
13	Evalueren en leren	191
13.1	Proces van risicomanagement	193
13.2	Inhoud van het risicomanagement	196
	NAWOORD	199
	BIJLAGEN	201
1	ISO	203
2	Risicomanagement bij programma's	205
3	Competentiemonitor	215
4	Kansen	223
5	Quickscan risicomanagement	225
	BRONNENLIJST	241
	OVER DE AUTEURS	243

Noot vooraf

Dit boek is tot stand gekomen in het jaar dat de RISMAN-methode 25 jaar bestaat! Dit betekent dat wij, de auteurs, al 25 jaar op dit vakgebied werkzaam zijn. En het is het jaar dat wij wereldwijd te maken hebben met een pandemie (COVID-19). Wat eens te meer duidelijk maakt hoe belangrijk het is om om te kunnen gaan met onzekerheid, met de confrontatie met zaken die een grote impact hebben op ons leven, ons werk et cetera.

Als wij terugkijken op de afgelopen 25 jaar zien wij dat het risicomanagement een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt. Wij kwamen er al snel achter dat het meer behelst dan harde lijstjes en systemen. Iedereen die iets ontwerpt focust op de techniek, maar de risico's zitten vaak aan de organisatorische kant. De methode waarmee wij destijds startten, ging vooral over risicoanalyse. Een middel om risico's goed in kaart te brengen. Er miste echter iets, en zo kwam het risicomanagement ten tonele. Hierbij gaat het om een meer cyclisch proces, met het continu monitoren en treffen van maatregelen.

Er kwamen ook andersoortige projecten, en soms hele programma's. De focus verschoof van de harde naar de zachte kant. Hoewel het lang duurde voordat die zachte kant onderdeel werd van de cultuur en de managementstijl in organisaties. Mensen moesten het risicomanagement ervaren. Want met een systeem kun je risico's mooi uitrekenen, maar het gaat erom hoe mensen ermee omgaan. Hoe ze iets met risico's durven te doen door die te koppelen aan gedrag.

Om mensen te stimuleren om stappen te zetten, delen wij die op in kleine stapjes. Wij spreken ze aan op hun verantwoordelijkheid en/of geven ze in groepssessies het woord, zodat ze hun verantwoordelijkheid wel moeten nemen. Daarnaast is het een kwestie van voorbeeldgedrag vertonen en op het hoogste niveau expliciet maken wat er van mensen wordt verwacht.

De 25 jaar zijn voorbijgevlogen, en er valt nog heel wat te doen. De coronacrisis heeft ons geleerd dat organisaties die veel aan risico-management doen, beter voorbereid zijn om in dit soort crises snel en flexibel te schakelen. Zij blijken een stuk weerbaarder, ook in een crisis die ze niet zagen aankomen. Dit komt vooral doordat ze geleerd hebben om met onzekerheden om te gaan, ook al weten ze vooraf niet precies welke dat zijn, en hier flexibel in te handelen. Wij zien dat risicomanagement in onze projecten en programma's daadwerkelijk een positieve bijdrage levert aan het realiseren van doelstellingen. Voor ons is dit een reden om ook de komende jaren hier nog vol onze energie voor in te zetten.

Voorwoord

Als auteurs hebben wij aan de wieg gestaan van de ontwikkeling van de RISMAN-methode, die inmiddels veel gebruikt wordt voor risicoanalyse en risicomanagement bij projecten. Deze methode is in 1995 ontwikkeld binnen een samenwerkingsverband tussen NS Railinfrabeheer (nu ProRail), Rijkswaterstaat, de TU Delft, Gemeentewerken Rotterdam en TwynstraGudde. Ze vindt haar oorsprong dus in de bouw- en infrasector.

Wij beschreven deze methode reeds in ons boek *Risicomanagement* voor projecten. De RISMAN-methode vormt een belangrijke basis voor risicomanagement, waarbij het belangrijkste is hoe ze wordt toegepast, door wie, en wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Goed risicomanagement gaat verder dan gebruiken van een methode.

In de afgelopen jaren hebben wij in de praktijk ontdekt wat werkt en wat niet, op het gebied van risicomanagement. Dit maakt het voor ons een uitdagend vakgebied waar organisaties en projecten veel baat bij hebben.

In onze adviespraktijk ondersteunen wij met een groep adviseurs dagelijks organisaties en projecten wat betreft risicomanagement: wij adviseren over het succesvol invoeren ervan en geven trainingen en opleidingen op dit vlak. Wij hebben, samen met onze collega's, zeer veel ervaring opgedaan met het succesvol toepassen van risicomanagement, binnen diverse projecten, programma's en organisaties. Binnen de bouw- en infrasector, maar ook daarbuiten. Steeds hadden wij de intentie al deze ervaringen te delen, en nu is het ons eindelijk gelukt om dit boek te schrijven.

Het gaat uit van de basis zoals wij die beschreven in ons eerdere boek, maar het gaat een stap verder, door te focussen op het succesvol invoeren en toepassen van risicomanagement binnen organisaties die aan projecten en/of programma's doen.

Wij willen onze collega's die in de afgelopen jaren een bijdrage hebben geleverd aan de verdere verrijking van de methode bedanken voor hun bijdrage aan het boek.

Veel leesplezier gewenst!

DANIËLLA en FIANNE

1

Inleiding

Risicomanagement wordt steeds meer toegepast in projecten en programma's, en daarmee binnen organisaties die aan dergelijke opgaven werken. Maar dit gebeurt nog niet altijd optimaal. Zo zien wij vaak dat risicomanagement wordt toegepast in de projecten, maar dat er op organisatieniveau geen of nauwelijks beleid is waar dit binnen past. Daarnaast constateren wij dat er binnen projecten wel risico-overzichten worden gemaakt, maar dat er van daadwerkelijke risicobeheersing en -sturing nog onvoldoende sprake is. De toepassing lijkt soms meer op het voeren van een boekhouding dan dat risicomanagement bijdraagt aan de sturing van een project.

Succesvol risicomanagement blijkt in de praktijk lastig te realiseren. Het in kaart brengen van risico's en maatregelen — de risicoanalyse — lukt vaak goed, waardoor er op reguliere basis over risico's gerapporteerd kan worden. Maar de stap naar risicomanagement, waarbij daadwerkelijk iets gedaan wordt met de informatie van de risicoanalyse, blijkt in de praktijk veel moeilijker.

Hoe kan een organisatie er nu voor zorgen dat binnen projecten ook daadwerkelijk gestuurd wordt op risico's, en dat men daarnaast op organisatieniveau over de juiste informatie beschikt om op een verantwoorde wijze beslissingen te kunnen nemen die houdbaar blijken? Hoe maak je mensen bewuster van risico's, zodat ze proactiever handelen? En hoe zorg je ervoor dat mensen risicomanagement niet zien als iets negatiefs, wat bovendien vaak verplicht is, maar juist als iets wat hen helpt om projecten tot een succes te maken?

Kortom, hoe kom je van risicomanagement als verantwoordingsinstrument naar risicomanagement als sturingsinstrument dat geïntegreerd is in het handelen binnen de organisatie en de projecten?

Dit boek gaat over precies deze vraagstukken.

1.1 **Het boek**

Hoe kom je tot werkend risicomanagement ten behoeve van projecten en wat dit betekent voor een organisatie? Dat zijn de hoofdon-

derwerpen van dit boek. Hierbij beantwoorden wij onder meer de volgende vragen:

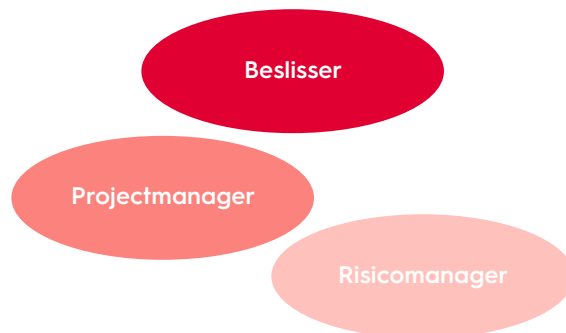
- Wat levert risicomanagement op? En wat kun je ermee bereiken?
- Welk niveau van risicomanagement is nodig of wenselijk binnen jouw organisatie?
- Wat komt er kijken bij het invoeren van risicomanagement? Welke stappen kun je nemen?
- Welke aspecten zijn van belang voor het implementeren van risicomanagement in je organisatie? En op welke wijze kun je daar invulling aan geven?

Dit boek is gebaseerd op de ervaringen van de auteurs en betreft geen wetenschappelijke of theoretische beschrijving van de ideale situatie inzake risicomanagement. Het levert beschouwingen van situaties die veel voorkomen en geeft handvatten vanuit de praktijk: hoe kun je tot een goed werkend risicomanagement komen?

1.2 Voor wie?

Dit boek gaat uit van risicomanagement toegepast binnen projecten en programma's, binnen een organisatie. Op basis hiervan is het geschreven, en het is bruikbaar voor verschillende doelgroepen.

FIGUUR 1.1 Doelgroep van het boek



In eerste instantie is het boek bedoeld voor de verantwoordelijken en beslissers die geïnteresseerd zijn in wat risicomanagement kan brengen binnen hun organisatie. Dit kunnen bijvoorbeeld directeuren, managers en afdelingshoofden zijn.

Daarnaast is het zeer bruikbaar voor projectmanagers die binnen hun project worstelen met risicomanagement, of die willen weten hoe zij het effectief kunnen inzetten. Tot slot geeft dit boek ook de projectbeheerser of risicomanager praktische handvatten en tips, zodat ze weten waar ze alert op moeten zijn om risicomanagement op een goede manier toe te passen.

1.3 **Gebaseerd op de RISMAN-methode**

Dit boek gaat uit van de RISMAN-methode, waarvan wij als auteurs (mede) de grondlegger zijn. RISMAN dient in onze optiek als kapstok voor risicoanalyse en risicomanagement. De methode behelst op zich niets meer dan een logisch stappenplan. Daarom zijn al onze ontwikkelingen en ervaringen van het afgelopen jaar niet zozeer van waarde voor de methode (de stappen blijven hetzelfde), als wel voor de toepassing en invulling ervan.

De RISMAN-methode is in de afgelopen jaren gemeengoed geworden. Dat is heel positief, maar het heeft ook tot gevolg dat iedereen zijn eigen interpretatie aan de invulling geeft. Daarbij zien wij dat RISMAN zich in twee richtingen heeft ontwikkeld. Ten eerste de systematische kant, met lange lijsten van risico's en gestoeld op tools en instrumenten. In de bouwsector is de toepassing bijvoorbeeld veelal naar deze harde kant gerold, de 'verantwoordingskant'. Aan de andere kant is er het daadwerkelijk ómgaan met risico's, waarin wij ons de afgelopen jaren hebben gespecialiseerd. Het gaat er dan om de essentie eruit te halen en er iets mee doen in projecten en binnen organisaties. Dit betreft meer de management- en de menskant van risicomanagement.

Om verwarring te voorkomen, spreken wij in dit boek liever van risicomanagement dan van RISMAN omdat dit te veel het accent legt op de methode.

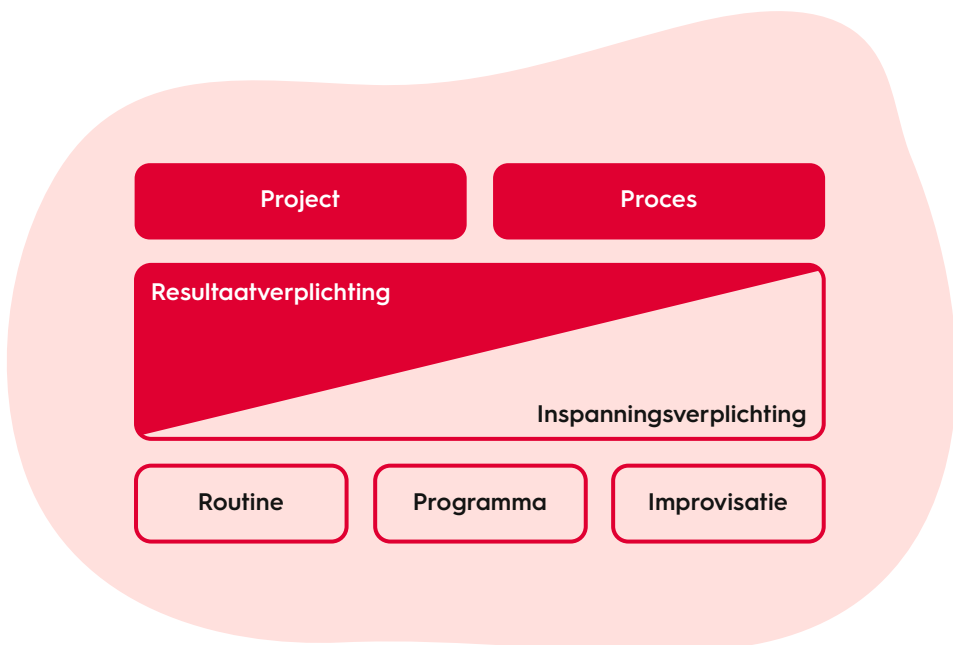
1.4 Gericht op opgaven (projecten en programma's)

In dit boek richten wij ons op risicomanagement voor opgaven binnen een organisatie. Dit kunnen zowel projecten als programma's zijn. In de context van dit boek gaan wij ervan uit dat er sprake is van een project als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan (Groote et al, 2005):

- Er is van tevoren een globale beschrijving te geven van een aantoonbare, gewenste eindsituatie of een gewenst eindresultaat.
- Er komt na het bereiken van die eindsituatie of dat eindresultaat ook inderdaad een einde aan de specifieke inspanning (eindig karakter).
- Er bestaat ten aanzien van die eindsituatie/het eindresultaat en/of de weg daarnaartoe een behoorlijke mate van onzekerheid.

Waar een project zich richt op het bereiken van een vooraf overeengekomen resultaat, richt een programma zich op het nastreven van

FIGUUR 1.2 *Kenmerken van de soorten opgaven*



meerdere doelen, die soms zelfs onderling strijdig zijn. Een programma is een tijdelijke manier van samenwerken, met doelen die bijdragen aan het verwezenlijken van de strategie van de organisatie(s) (Prevaas, 2018).

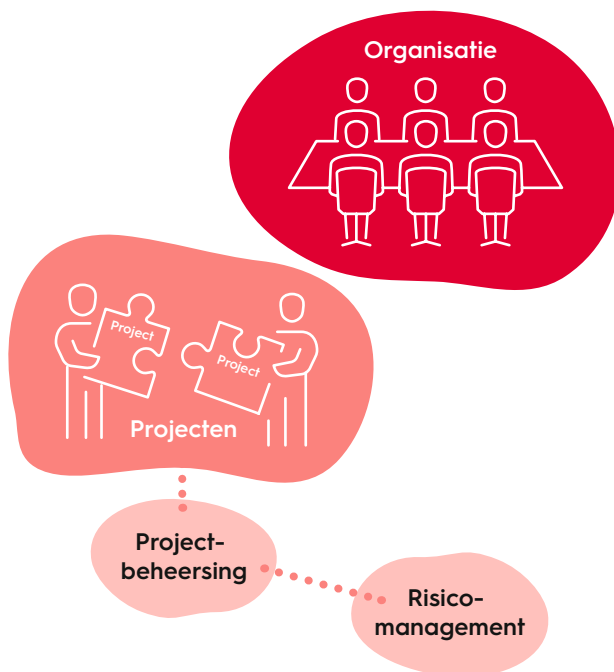
Risicomanagement bij programma's ziet er anders uit dan dat bij projecten, vanwege de gelaagdheid die ermee gemoeid is. In een aparte bijlage besteden wij aandacht aan de verschillen die dit met zich meebrengt voor de invulling van het risicomanagement.

'Een project is een uniek complex van werkzaamheden dat is gericht op een vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat dat met beperkte middelen moet worden gerealiseerd. Een programma is een uniek complex van inspanningen (waaronder projecten) dat met beperkte middelen doelgericht moet worden uitgevoerd' (Kor en Wijnen, 2001).

1.5 Met een belangrijke focus op de organisatie

Om succesvol risicomanagement bij projecten uit te voeren is het, in een ideale situatie, van belang dit van binnenuit te starten en in te richten. Vandaar ook de focus op de organisatie. Een goede toepassing van risicomanagement levert in onze optiek namelijk cruciale management- en stuurinformatie op die daadwerkelijk bijdraagt aan het succesvol realiseren van projecten, en daarmee aan het halen van de doelstellingen binnen een organisatie.

Door op organisatieniveau invulling te geven aan risicomanagement is het mogelijk om over de projecten heen (het portfolioniveau) structureel naar risico's te kijken. Er komt van verschillende projecten immers vergelijkbare informatie beschikbaar. Zo kun je afwegingen maken tussen projecten (hoe risicovol is het portfolio van projecten? Willen we dat? Of gaan we projecten anders doen of later uitvoeren?). Ook is het mogelijk om wat betreft de risico's keuzes te maken over de projecten (zijn er risico's die bij meerdere projecten van belang zijn, waardoor het efficiënter is om die op organisatieniveau aan te pakken?).

FIGUUR 1.3 *Positionering risicomangement*

Op organisatieniveau bepaal je wat je kunt verwachten van risicomangement binnen de projecten en wat de bereidheid is om hierin te investeren. Alleen als het op dit niveau echt serieus wordt genomen, zal het goed werken.

Bovenstaande kun je vervolgens vertalen naar een project. Ook hier geldt dat op (project)managementniveau het risicomangement serieus genomen moet worden, wil het echt gaan werken.

Belangrijk om op te merken is dat idealiter eerst op organisatieniveau wordt nagedacht over hoe men risicomangement bij projecten wil inrichten, en dat men dit vervolgens gaat toepassen in projecten. In de praktijk gebeurt het vaak andersom. Risicomangement start dan binnen een project, waarna er op een gegeven moment behoefte is het op organisatieniveau meer te stroomlijnen, te organiseren en onderling vergelijkbaar te maken.

1.6 Waar gaat dit boek *niet* over?

Dit boek gaat *niet* over Enterprise Risk Management (ERM), oftewel ondernemingsrisicomanagement. Dat richt zich namelijk op het verbeteren van de kwaliteit van financiële verslaggeving, door aandacht te besteden aan bedrijfsethiek, effectieve interne controle en corporate governance.

‘Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed zouden kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico’s te managen zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen’ (COSO, 2017).

Het COSO ERM-model is het meestgebruikte raamwerk voor het beoordelen en inrichten van ondernemingsrisicomanagement. COSO ERM wordt vaak gebruikt in de financiële wereld en richt zich vooral op organisaties, terwijl de RISMAN-methode geschikter is bij (infrastructurele) projecten. In essentie verschillen de methodes echter niet veel van elkaar. Ze benaderen beide de instrumentele kant van risicomanagement door middel van het doorlopen van een aantal stappen.

1.7 Leeswijzer

In dit boek behandelen wij stapsgewijs werkend risicomanagement voor projecten.

Allereerst definiëren wij succesvol risicomanagement (hoofdstuk 2): wanneer is risicomanagement succesvol, en wat behelst dit? Vervolgens presenteren wij een model dat als kapstok dient voor het succesvol invoeren of professionaliseren van risicomanagement (hoofdstuk 3). De hoofdelementen van dit model zijn:

- het **richten** van het risicomanagement, ofwel doelen stellen. Hier zullen wij in hoofdstuk 4 uitgebreid op ingaan;

- het **inrichten** van het risicomanagement. Hier komen alle aspecten aan bod die van belang zijn bij het goed organiseren van risicomanagement, namelijk:
 - strategie: hoofdstuk 5
 - managementstijl: hoofdstuk 6
 - personeel: hoofdstuk 7
 - cultuur: hoofdstuk 8
 - structuur: hoofdstuk 9
 - systemen: hoofdstuk 10
- het komen van de IST naar de SOLL (hoofdstuk 11);
- het **verrichten** van risicomanagement: de uitvoering (hoofdstuk 12);
- tot slot staan wij stil bij het leren en evalueren van zowel de inhoud van het risicomanagement als van de wijze waarop het risicomanagement wordt ingevuld (hoofdstuk 13).

FIGUUR 1.4 *Opbouw van het boek*



Over de auteurs

Daniëlla van Well-Stam en Fianne Lindenaar zijn beiden als partner werkzaam bij het organisatieadviesbureau TwynstraGudde, waar zij zich al jaren bezighouden met en voorloper zijn op het vakgebied risicomanagement.

Drs. Daniëlla van Well-Stam is managing partner binnen TwynstraGudde en houdt zich sinds 1995 bezig met risicomanagementvraagstukken, met name bij complexe (ruimtelijke) investeringsprojecten. Deze variëren van het uitvoeren van onafhankelijke risicoanalyses, het toepassen van of advies geven over risicomanagement binnen een (project)organisatie, tot het geven van opleidingen en trainingen. Zij heeft Bedrijfskunde gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en stond aan de basis van de RISMAN-methode.

Ir. Fianne Lindenaar is na haar studies HTS Civiele Techniek en Civiele Technologie en Management sinds 1997 werkzaam op het gebied van risicomanagement. Allereerst bij Rijkswaterstaat en sinds 2005 als senior adviseur Risicomanagement bij TwynstraGudde, waar zij inmiddels partner is. Zij heeft in haar werk een substantiële bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de RISMAN-methode. Haar specialismen zijn: implementatie van risicomanagement, het toepassen van of advies geven over risicomanagement binnen een (project)organisatie, en opleiding en coaching van risicomanagers. Zij verzorgt jaarlijks diverse cursussen op dit gebied.

Projecten verlopen nooit precies volgens de planning en begroting waardoor veel tijd, energie en geld verloren gaat aan het achteraf moeten bijsturen. Risicomanagement is het antwoord op dat probleem. Door vooraf de mogelijke knelpunten in kaart te brengen en te besluiten hoe daarmee om te gaan, kun je verrassingen voorkomen. *Professioneel risicomanagement bij projecten* is een onmisbaar boek voor beslissers, projectmanagers en teamleden die alles willen weten over het succesvol inrichten en uitvoeren van risicomanagement binnen hun organisatie of project.

De RISMAN-methode is een beproefde en veelgebruikte methode voor risicoanalyse en risicomanagement die al 25 jaar bestaat. De toepassing van de methode heeft een enorme transformatie doorgemaakt, waarbij de focus is verlegd naar het omgaan met risico's. Gedrag en cultuur zijn belangrijke succesfactoren naast de methode en systemen. Daarnaast vraagt het vinden van een goede balans tussen verantwoorden en sturen aandacht.

In dit boek laten de auteurs, verbonden aan het gerenommeerde adviesbureau TwynstraGudde, op basis van hun jarenlange ervaring zien hoe je risicomanagement kunt inbedden en werkend krijgen binnen projecten om op een succesvolle manier doelen te realiseren.

