

# Risicovolwassenheid meten: de Rismat<sup>©</sup> methode uitgelegd

## Inleiding

Het expliciet beheersen van risico's en het gebruik daarvan om risico gestuurd beslissingen te nemen is niet in elk team een vanzelfsprekendheid. Ook niet in teams die aangeven aan risicomangement te doen. De werkelijkheid van het risicomangement kan variëren van jaarlijks een brainstormsessie houden en een lijstje maken van de bedachte risico's tot een team dat geen beslissing neemt zonder daar de vooraf bekende risico's bij te betrekken en expliciet te maken welke risico's op de beslissing volgen.

De Rismat methode is ontwikkeld om in korte tijd (quickscan) de risico volwassenheid van een team in te schatten om aan de hand daarvan een optimaal plan voor doorgroei in volwassenheid te kunnen maken. De kracht van de Rismat Quickscan methode is vlotheid en intuïtieve begrijpbaarheid. De methode is gericht op de werkpraktijk van projecten en organisaties. Het is niet bedoeld als wetenschap of als verklarend model. Het is een eenvoudig hulpmiddel voor verbetering van de prestaties van een team. Het geeft een beeld waar het team staat en geeft de mogelijkheid om een niveau te kiezen als ambitie waar het team wil uitkomen. Daarmee kan het pad uitgezet worden.

## Aanpak

Het risicomangement van de projectorganisatie of het project team wordt beoordeeld op basis van de beschrijving en uitvoering van de gevolgde procedures, de kwaliteit en actualiteit van de database, en vraaggesprekken met de risicomanager en de verschillende teamleden. Op basis van deze gegevens wordt het risicomangement en de manier waarop daar in het team gebruik gemaakt wordt bij de sturing ingeschaald op de volgende vier dimensies:

1. Hoe **Expliciet** wordt er omgegaan met risico's. In de laagste waarde wordt niets opgeschreven met betrekking tot het omgaan met risico's, terwijl aan het andere eind van de schaal de PDCA cirkel expliciet en aantoonbaar gesloten wordt
2. Hoe **systematisch** wordt er gewerkt aan risico's; van een eenmalige risicoanalyse tot het continu bijwerken van de risicodatabase op basis van de laatste informatie.
3. Welke **houding** heeft het team ten opzichte van het omgaan met risico's en het gebruik van risico's bij de sturing. Werkt het team reactief, actief of pro-actief?
4. In welke mate is het omgaan met risico's een **team-effort**. Van een team waar risicobeheersing een neventaak van een teamlid tot een team waarvan het hele team gezamenlijk betrokken is bij het beheersen van de teamrisico's

De risico volwassenheid van de projectorganisatie/het project team wordt op basis van deze vier dimensies bepaald. De mate van risicovolwassenheid wordt gegeven op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 het laagste- is en 5 het hoogste volwassenheidsniveau is. De 5 volwassenheidsniveaus gaan niet gelijk op met de vier dimensies. Zo zijn bijvoorbeeld de hoogste twee volwassenheidsniveaus nooit bereikbaar zonder dat in de dimensie "expliciet" het hoogste niveau bereikt is.

## Korte beschrijving van de 5 niveaus

### *Niveau 1; Laagste bewustzijns niveau*

*"Wij reageren adequaat op risico's die zich voordoen"*

Het team is aan het project begonnen zonder aan risico's te denken en maakt er ook geen dagelijkse gewoonte van. Zodra een risico optreedt, is het een calamiteit, want het projectdoel is direct in gevaar. Er liggen namelijk ook geen plannen klaar hoe met de gevolgen om te gaan.

Het team is voortdurend bezig om brandjes die hen overvallen te blussen. Relatief kleine risico's kunnen al tot het niet halen van het projectdoel leiden.

In het beste geval wordt het doel met veel hogere kosten en tijdsduur alsnog gehaald, maar totale afbreuk is ook een waarschijnlijke uitkomst.

### *Niveau 2; middel laag, "in de kinderschoenen"*



Er is (voor of bij het begin van het project) een risicoanalyse gemaakt, en daarvan is een lijst met mogelijke risico's gemaakt. Er is nu sprake van expliciet omgaan met risico's, maar nog lang niet al de beheersing van risico's gebeurt expliciet. Er wordt sporadisch op enkele risico's gestuurd, maar de PDCA cirkel wordt niet consequent gesloten. Het risicomanagement wordt dus niet systematisch uitgevoerd. De database is daardoor niet up-to-date, onvolledig en geeft geen inzicht in de historie.

### *Niveau 3: Middel, "Puberteit"*

#### *"Wij sturen actief, expliciet en systematisch op risico's"*

Op dit niveau heeft het team de stap gemaakt naar systematisch risicomanagement. Dit kan zijn op basis van druk van buiten af of omdat er een behoefte is binnen het eigen werk. Het team heeft een up-to-date risicodatabase. Risico's zijn scherp geformuleerd. Er zijn duidelijke afspraken wie verantwoordelijk is voor welke risico's. Op elk risico wordt gestuurd. Er is een vastgestelde procedure met vaststaande tijdstippen waarop de database ge-update wordt. Er wordt door de teamleden aan de Risicomanager getrokken. Risico management producten vinden bij (een deel van) de team leden gretig aftrek. Het proces van risicomanagement zelf loopt soepel. Enkele teamleden gebruiken risicomanagement voor hun focus en sturing van hun werk, maar niet het hele team. Het risicomanagement maakt nog zelden deel uit van het primaire proces maar wordt veelal uitgevoerd langs zij van het primaire proces.

### *Niveau 4: Middel hoog, "Jong volwassen"*

#### *"Ik gebruik risicomanagement om de focus op de hoofdzaken te houden"*

Vanaf dit niveau wordt het risicomanagement door alle teamleden gebruikt om focus aan te brengen in hun eigen werk. Het risicomanagement wordt geïntegreerd in het primaire proces. Ook begint het op dit niveau het pro-actief omgaan met risico's vorm te krijgen. Nog voor de start van het project wordt uit projectdoel en project omgeving de risico's en de voorwaarden voor succes bepaald. Door de definitie van het project zelf worden de grootste risico's voorkomen. (Denk aan complexiteit verminderen en juiste voorwaarden voor succes meegeven, risicostructuur van vergelijkbare projecten onderzoeken).

Het team gebruikt de risicodatabase in hun primaire proces, en die is daardoor altijd up-to-date. Ieder weet wie verantwoordelijk is voor welke risico's. Op elk risico wordt gestuurd volgens een vastgestelde procedure met vaststaande tijdstippen. Er wordt door de teamleden aan de Risicomanager getrokken. Risico management producten vinden bij alle team leden gretig aftrek, ze hebben die nodig. Het proces van risicomanagement zelf loopt soepel, andere processen maken er gebruik van. De teamleden maken actief gebruik van het risicomanagement

om te bepalen waar de focus van hun aandacht moet liggen. Teamleden zijn goed op de hoogte van hun “eigen” risico’s, maar slechts zijdelings van de “team” risico’s

### *Niveau 5 Hoogste niveau, “Oud en wijs”*

*“Wij sturen proactief als team op de teamrisico’s, we zijn daarbij in lijn met opdrachtgever, gebruikers en toeleveranciers ”*

Op het hoogste niveau wordt het beheersen van risico’s een teamactiviteit gericht op een risico robuust team dat op elk risico een antwoord weet. Door de team benadering worden ook de risico’s op de raakvlakken tussen de expertisegebieden goed beheerst. De team leden kennen niet alleen de top 5 risico’s op hun eigen expertisegebied, maar kennen ook die van het hele team.

Natuurlijk worden ook hier in een zo vroeg mogelijk stadium risico’s geïdentificeerd en wordt ruim voor de start uit projectdoel, project omgeving en verwachtingen en eisen van de stakeholders de risico's en de voorwaarden voor succes bepaald. Door de definitie van het project zelf worden de grootste risico’s voorkomen. Bij de start van de uitvoering wordt er een evenwichtige verdeling gevonden tussen opdrachtgever, projectteam en eventuele onderaannemers. Het aanpak van risicomanagement zorgt dat het team risico robuust is, ze hebben een goed beeld wat er kan gaan komen en zijn daar op voorbereid. Er is afgesproken wie verantwoordelijk is voor het beheersen van welke risico’s, maar iedereen is zich bewust van zowel de eigen risico’s als die van de teamrisico's en stuurt daarop. Het team werkt niet meer met een vastgestelde procedure met vaststaande tijdstippen waarop de database ge-update wordt; het actueel houden van de database is volledig geïntegreerd in het primaire proces. De Risicomanager heeft nog slechts een administratieve taak voor het produceren van risico management producten.

Het hele systeem is zo ingericht dat vanaf het begin een proactieve risicosturing geborgd is, en wel integraal in de hele eigen organisatie, maar zo mogelijk ook in de keten. Alle stakeholders worden betrokken om de risico robuustheid van het eigen project te vergroten. Het team weet zo 80 % van de brandjes te voorkomen en kan in relatieve rust de incidentele branden afhandelen. Risicomanagement is het stuurmiddel om de energie van het team te richten en het doel te halen. Aan bijzaken en brandjes wordt weinig tijd en geld verspild. Het doel wordt gehaald met optimale inzet en met een hoge output/input ratio.