

Linken | *Links*

- ❖ [AFKORTINGEN | ABBREVIATIONS](#)
- ❖ [Privacywet AVG | Privacy legislation, AVG](#)

Nederlands - [For English click here](#)

WI0033 WENR RISICOBEBEERSING IN PROJECTEN

1. Risicobebearing

Deze werkinstructie is te gebruiken bij het bepalen van de risico impact binnen projecten. Door risicobebearing wordt de blootstelling van een project aan risico's op een aanvaardbaar niveau gehouden. Als in een vroeg stadium passende aandacht wordt besteed aan de eigenschappen van een project die een negatief effect (risico's) kunnen veroorzaken, dan zal risicomangement later in het project voordelen opleveren.

Naast negatieve effecten kun je met deze methode ook de positieve effecten (impact) bepalen.

Na omschrijving en het vaststellen van de risico's, kwantificering van de kans, duur en ernst ervan, volgt een resulterend risico. Na deze analyse worden beheersmaatregelen opgesteld. De risicoanalyse wordt opgenomen in het projectvoorstel en het Digitale Projectdossier (DPD).

2. Standaard risicobeoordeling, inventarisatie van kansen en risico's

In onderstaande tabel de binnen WENR-projecten meest voorkomende risico's. Voor vragen over inschatten van risico's en wet- en regelgeving neem contact op met;

Quality Assurance Manager ESG: paul.debie@wur.nl, t: 85797

Biosafety Officer: berry.diekema@wur.nl, t: 87272

Inventarisatie van de details, kansen, risico's en beheersmaatregelen

- Gebruik van resultaten in juridische procedures (goedkeuring directeur altijd nodig).
- Gebruik/verzamelen van persoonsgegevens, zie [privacywet AVG](#), zie linken bovenaan deze pagina.
- Is toestemming/dispensatie nodig met betrekking tot de toepasselijke wet- en regelgeving (bijvoorbeeld Wet op Dierproeven, Flora & Fauna wet, invoer van grond- en plantaardige grondstoffen uit het buitenland, ([Nagoya protocol](#))?)
- Gebruik van laboratoriumdiensten?
- Kunnen er knelpunten optreden op het gebied van Maatschappelijk verantwoord ondernemen (denk aan Mensenrechten, natuurlijke hulpbronnen, pesticiden, milieu, enz.)?
- Werken met levend materiaal (bijvoorbeeld: niet beschikbaar in de natuur of risico op sterfte van organismen tijdens het bewaren).
- Vertrouwelijke gegevens en rapportage (aanbeveling van TL naar directie nodig).
- Mogelijke inbreuken op wetenschappelijke integriteit en onafhankelijkheid.
- Huur van derden (freelance) via ZZP-constructie.
- Aanbestedingsplicht.
- Moeten ESG-medewerkers naar/in politiek onstabiele landen reizen (oranje/rood volgens RVO).

3. Risicoanalyse

De kwantificering van risico's hangt af van het type project, klant, wetgeving, financiële en juridische Zaken en MVO/CSR. Alleen indien relevant worden deze vastgelegd. Per project worden tenminste de top-risico's opgenomen.

Hieronder volgt een stappenplan voor het benaderen van potentiële risico's.

4. Stappenplan

Risicoanalyse

Door het gebruik van het onderstaande format, waarin ook de kwantitatieve risicoanalyse is opgenomen, is snel inzicht te krijgen in de te nemen beheersmaatregelen die de risico's reduceren dan wel voorkomen.

- Identificatie van mogelijke risico's.
- Scoor de verwachte kans op een risico m.b.t. doorlooptijd, geld, kwaliteit, juridisch, veiligheid, MVO/CSR en imago. Voor de beoordeling wordt per type risico een score gebruikt tussen 1 en 5 (tabel 1).
- Definitie score;
 - 1=klein/regulier/goed
 - 2=beperkt
 - 3=redelijk/zekere mate
 - 4=groot
 - 5=zeer groot/slecht/no go
- De impact kun je definiëren als de duur en de ernst van het nadelige effect, ook hier wordt gescoord tussen de 1 en 5.
- Uit de scores voor de individuele risico's volgt een totaalscore die bepalend is voor de te nemen maatregel.
- Bepaal het risico. Kans X Impact = Risico, bij een score van 6 of hoger moet een beheersmaatregel worden opgesteld. Zie hiervoor tabel 2.
- Gebruik voor het opstellen van de beheersmaatregel het risicomangement template (tabel 3).

Risicomangement

Tijdens de duur van het project:

- Stel de eventuele beheersmaatregelen op.
- Monitor of de geplande tegenmaatregelen gedurende de uitvoering effect hebben en of zich nieuwe risico's voordoen.
- Stel bij nieuwe risico's passende beheersmaatregelen op.

In de risicomatregel wordt een heldere oorzaak-gevolgrelatie opgesteld. Hieruit wordt een beheersmaatregel (risicoplan) opgesteld. Denk hierbij aan opties als voorkomen, aanpassen en beperken van schade.

5. Kwantitatieve Impact inventarisatie

Voor het inschatten/bepalen van op de kans dat het risico zich daadwerkelijk zal voordoen en welke negatieve effecten (impact) dat kan hebben wordt onderstaande matrix gebruikt. Deze matrix geeft ook een mate van prioritering aan de verschillende risico's. De score uit de risico-inventarisatie, de kans op risico's gebruik je verticaal en de impact horizontaal.

Je kunt ook de positieve impact bepalen, tabel 1 moet dan benaderd worden vanuit de positieve effecten van kans en impact.

Het inschatten van kansen en bepaalde risico's is vaak een groepsproces (projectteam etc.). Ervaringen, aannames en criteria uit de groep bepalen eventuele verschillen die aan deze variaties ten grondslag liggen.

Tabel 1: Risicomatrix voor het kwantitatief bepalen van negatieve als positieve impact (risico's)

Kans op risico	zeer groot 5					
	groot 4					
	redelijk 3					
	beperkt 2					
	klein 1					
		klein 1	beperkt 2	redelijk 3	groot 4	zeer groot 5
Negatieve effecten = Impact						

Kans op risico	zeer groot 5					
	groot 4					
	redelijk 3					
	beperkt 2					
	klein 1					
		klein 1	beperkt 2	redelijk 3	groot 4	zeer groot 5
Positieve effecten = Impact						

Bepaal het risico, kans X impact = risico. Alle risicoscores hoger dan zes nader uitgewerkt. Ook kun je het kleurenschema gebruiken en vanaf oranje het risico verder uitwerken. In grote lijnen komt het erop neer dat risico's in de rode gebieden meestal leiden tot een no-go vanwege te grote risico's. De risico's in de oranje/gele gebieden opnemen in het projectvoorstel. De overige risico's per geval beoordelen. In deze risicobeschrijving wordt een heldere oorzaak-gevolgrelatie opgesteld. Hieruit wordt een beheersmaatregel (risicoplan) opgesteld. Denk hierbij aan opties als voorkomen, aanpassen en bespreken van schade.

6. Risico-inventarisatie analyse

Tabel 2: Inventarisatie risico's

Project risico	Altijd invullen Invullen indien risico > 10				
	Kans (1-5)	Impact (1-5)	Risico (kans x impact)	Oorzaak en Beheersmaatregel ESG	Oorzaak en Beheersmaatregel buiten ESG
1. Innovatief of experimenteel werk					
2. Onvoldoende beschikbaarheid van de capaciteit					
3. Onvoldoende beschikbaarheid van expertise , beoordelingscriteria					
4. Onvoldoende vervangbaarheid van Het team					
5. Onduidelijke afspraken over deliverables					
6. Acteert WENR in een consortium, kracht van partnership?					
7. Is het project politiek of klant-gevoelig?					
8. Is de privacywet of AVG van toepassing?					
9. Van toepassing zijnde wet- en regelgeving b.v. dierproeven, Flora & Fauna wet en invoer grond- & plantaardige grondstoffen					
10. Is het Nagoya protocol van toepassing?					
Financiële en Juridische risico's					
11. Aansprakelijkheidslimiet					
12. Aansprakelijkheid ten opzichte van derden					
13. Verlies van intellectuele eigendommen					
14. Krediet risico's/ongunstige betaalvoorwaarden					
15. Valutarisico's					
MVO risico's					
16. Verhoogde risico's voor gezondheid en veiligheid van medewerkers in risicogebieden					
17. Is er een negatieve impact op de lokale bevolking?					
18. Is er een risico met betrekking tot privacy van klanten?					
19. Is er een negatieve impact voor de omgeving?					
20. Is er sprake van inkoop en/of gebruik van belastende chemische stoffen?					
21. Kunnen de resultaten van het onderzoek politiek of anderszins schadelijk worden uitgelegd?					
Klant risico's					
22. Is de klant probleemeigenaar?					
23. Uitvoering afhankelijk van toelevering door klant?					

Tabel 3: Risicomanagement template

Onderstaande risico-template kan worden gebruikt om een risicomanagementplan op te stellen en opnemen in het projectvoorstel.

Risico titel in termen van tijd, geld, kwaliteit, juridisch, omgeving, veiligheid, imago	
Oorzaak:	
Risico:	
Gevolg:	
Eigenaar risico:	
Beheersmaatregel te nemen bij ESG:	
Beheersmaatregel te nemen bij ...:	

Voorbeeld:

Risico titel: Uitwerking niet conform projectplan (T, € en K)	
Oorzaak:	Kwaliteit/Expertise van projectmedewerker schiet te kort.
Risico:	Van inhoudelijk matig project tot project dat uit de begroting loopt en/of te laat wordt opgeleverd.
Gevolg:	Project wordt niet conform afspraak opgeleverd.
Eigenaar risico:	PL
Beheersmaatregel te nemen bij ESG:	Neem in het projectplan voldoende ruimte om de juiste expertise in te plannen/inhuren. Koppel terug met TL. Aanpassen projectplan in overleg met opdrachtgever.
Beheersmaatregel te nemen bij ...:	Elkaar informeren met betrekking tot planning/begroting/oplevering.

WI0033 WENR RISK MANAGEMENT IN PROJECTS

1. Risk Management

This work instruction is meant to use when determining the risk impact within projects. The level of exposure to risk, that a project has, is maintained on an acceptable level through risk management. Risk management will render advantages later on in a project, when in an early stage proper attention is paid to those characteristics of a project that could cause a negative effect (risks).

Using this method also enables you to determine positive effects (impact) besides negative.

Probability, duration and severity of risks can be quantified after determining and describing the risks. A resulting risk follows from this. Management measures are determined upon this analysis. The risk analysis will be included in the project proposal and in the Digital Project Dossier (DPD).

2. Standard risk assessment, inventory of chances and risks

The table below shows the risks within WENR-projects that are occurring most frequently. For questions about estimating risks and rules and regulations please get in touch with the:

Quality Assurance Manager ESG: paul.debie@wur.nl, p: 85797

Biosafety Officer: berry.diekema@wur.nl, p: 87272

Inventory of the details, chances, risks and management measures	
<input type="checkbox"/>	Using results in legal procedures (approval by the Directors always necessary).
<input type="checkbox"/>	Using/collecting personal data, See Privacy legislation, AVG , see links on top of the first page.
<input type="checkbox"/>	Is consent/dispensation necessary in relation to the rules and regulations that apply (for example Act On Animal Experiments, Flora and Fauna Act, Import of Plant material from abroad, Nagoya protocol)?
<input type="checkbox"/>	Usage of laboratory services?
<input type="checkbox"/>	Could bottlenecks occur in the area of Corporate Social Responsibility think of Human rights, natural resources, pesticides, environment, etc.)?
<input type="checkbox"/>	Working with living material is (for example: not available in nature or risks of mortality of organisms while keeping them).
<input type="checkbox"/>	Confidential data and reporting (recommendation of TL to the Directors is necessary).
<input type="checkbox"/>	Potential breaches of scientific integrity and independence.
<input type="checkbox"/>	Contracting of third parties (freelance) via ZZP-construction.
<input type="checkbox"/>	Obligation to tender.
<input type="checkbox"/>	Do ESG-employees have to travel to/in politically unstable countries (orange/red according to the Dutch Government Information Service RVO) ?

3. Risk Analysis

Quantifying the risks depends on the type of project, client, legislation, financial and legal affairs and CSR. Only in case it is relevant, these will be recorded. Per project the top-risks should be included.

Below follows a step-by-step plan on how to approach potential risks.

4. Step-by-step plan

Risk Analysis

An overview is to acquire quickly, by using the format below. A quantitative risk analysis is included, indicating appropriate measures to be taken, to either reduce or to prevent risk occurrence.

- Identification of potential risks.
- Give a score for the expected probability of risks relating to lead time, money, quality, legal, safety, CSR and image. A score between 1 and 5 (table 1) is used for the assessment of each type of risk.
- Score definition:
 - 1=small/regular/good
 - 2=limited
 - 3=reasonable/certain degree
 - 4=large
 - 5=very large/bad/no go
- The impact can be defined as the duration and the extent of the negative effect. Also with this, a score between 1 and 5 is used.
- The scores for each specific risk determine the total score, that will indicate the measures to be taken.
- Determine the risk. Probability X Impact = Risk, with a score of 6 or more, a management measure has to be put in place. See table 2.
- Use the risk management template (table 3) to draw up the management measure.

Risk Management

During the extent of the project:

- Draw up the possible management measures.
- Monitor whether the planned compensating actions are working out well during implementation and whether new risks are occurring.
- Introduce appropriate management measures in case new risks occur.

A clear cause-and-effect relationship for the risk measurement. Based on this, a management measure (risk plan) can be drawn up. Think about options in the light of preventing, adjusting and discussing damage.

5. Quantitative Impact Inventory

The matrix below serves to estimate/determine the probability that a risk will actually occur and which negative effects (impact) this might have. The matrix also indicates a setting of prioritisation of the various risks. The score from the risk inventory, the probability of risks, is to be used vertically and the impact horizontally. The positive impact may also be determined. For this, table 1 should be approached from the positive effects of probability and impact. The estimation of chances and certain risks is often a process carried out by a group (like the project team etc.). Various experiences, premises and criteria will lead to different perspectives.

Table 1: Risk matrix for the quantitative determination of negative as well as positive impact (risks)

<u>Probability of risk</u>	very large 5					
	large 4					
	reasonable 3					
	limited 2					
	small 1					
		small 1	limited 2	reasonable 3	large 4	very large 5
Negative effects= Impact						

<u>Probability of risk</u>	very large 5					
	large 4					
	reasonable 3					
	limited 2					
	small 1					
		small 1	limited 2	reasonable 3	large 4	very large 5
Positive effects = Impact						

Determine the risk: probability X impact = risk. All risk scores higher than six are studied more closely. Alternatively, use the colour scheme and study the risks from orange on more closely. Risks in the red quarters usually lead to a no-go. The risk is too large. The risks in the orange/yellow quarters have to be included in the project proposal. The other risks are to be determined case by case. Describing risks in this manner leads to the determination of a clear cause-and-effect relationship. Based on this, management measures (risk plan) are to be drawn up. Think about options in view of preventing, adjusting and discussing damage.

6. Risk-inventory analysis

Table 2: Inventory risks

	Always specify Specify in case risk > 10				
Project risk	Probability (1-5)	Impact (1-5)	Risk (probability x impact)	Cause and Management Measure ESG	Cause and Management Measure outside ESG
1. Innovative or experimental work					
2. Insufficient availability of staff					
3. Insufficient availability of expertise					
4. Insufficient replacement capacity of the team					
5. Unclear agreements about deliverables					
6. Is WENR participating in a consortium, power of partnership?					
7. The project politically- or client-sensitive?					
8. Does the new European Privacy Act (AVG) apply?					
9. Compliance with law and regulations: for example in relation to animal tests, Flora & Fauna Act and import of soil & plant materials.					
10. Does the Nagoya protocol apply?					
Financial and Legal risks					
11. Liability limit					
12. Liability relative to third parties					
13. Loss of intellectual ownership					
14. Credit risks/unfavourable payment terms					
15. Currency risks					
CSR risks					
16. Increased health and safety risks for employees in risk areas					
17. Will there be a negative impact on the local population?					
18. Are there any risks relating to the privacy of clients?					
19. Will there be a negative impact on the environment?					
20. Are any harmful chemical substances being procured or used?					
21. Could the research results be politically, or in any other way, viewed in a malicious perspective?					
Client risks					
22. Is the client owner of the problem?					
23. Implementation dependent on delivery by client					

Table 3: Risk Management Template

The risk-template below can be used to draft a risk management plan and to include this in the project proposal.

Risk title in terms of time, quality, legal, environment, safety, image	
Cause:	
Risk:	
Effect:	
Owner of the risk:	
Management measure to be taken by ESG:	
Management measure to be taken by ...:	

Example:

Risk title: Implementation not in conformity project plan (T, € and Q)	
Cause:	Quality/Expertise of a member of the project team falls short.
Risk:	That a thematically meagre project overspends its budget or delivers too late.
Effect:	Project is not delivered in conformity with the agreements.
Owner of the risk:	PL
Management measure to be taken by ESG:	Leave enough space in the project plan to schedule/hire the proper expertise. Stay in touch with TL (feedback). Modify project plan in consultation with client.
Management measure to be taken by ...:	Inform each other in relation to planning/budget/delivery.