

COURSEWARE

# M\_o\_R® Courseware

ter voorbereiding op het Foundation en Practitioner examen

## Courseware



M\_o\_R® Courseware  
ter voorbereiding op het  
Foundation en Practitioner examen

## Colofon

Titel: M\_o\_R® Courseware  
ter voorbereiding op het Foundation en Practitioner examen

Auteurs: Douwe Brolsma & Mark Kouwenhoven

Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel

ISBN Hard copy: 978 94 018 0109 6

Druk: Eerste druk, eerste oplage, mei 2017

Vormgeving: Van Haren Publishing, Zaltbommel

Copyright: © Van Haren Publishing 2017

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)

Alle rechten voorbehouden.


Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of openbaar gemaakt in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgever.

This material contains diagrams and tekst information based upon:  
The Managing Successful Projects with PRINCE2® manual 2009

PRINCE2® is a Registered Trademarks of AXELOS Limited,  
used under permission of AXELOS Ltd All rights reserved

The Swirl logo is a trade mark of AXELOS Limited,

## Inhoud

<b>M_o_R® Programma</b>	
Programma voor 2 daagse M_o_R® Foundation	4
Programma voor 2 daagse M_o_R® Practitioner	5
Programma voor 3 daagse op zich zelf staande M_o_R® Practitioner training	6
<b>M_o_R Courseware PowerPoint slides</b>	6
Hst 1 – Inleiding	9
Hst 2 - De Principes en Perspectieven	24
Hst 3 - De M_o_R-aanpak	61
Hst 4 - Het M_o_R Proces	78
Hst 5 - Verankeren en reviewen	101
<b>Opdrachten</b>	118
Opdracht 1 – ‘Stakeholder analyse’	118
Opdracht 2 – ‘de Context van het project’	119
Opdracht 3 – ‘Risico's Identificeren en wegen’	120
Opdracht 4 – ‘Risico managen’	121
Opdracht 5 – ‘Project Risicomanagementstrategie’	122
Opdracht 6 – ‘De Benefits van M_o_R’	123
Extra Technieken opdracht	124
<b>M_o_R_ABC_Guide_Part_B_Sample_Documents</b>	124
<b>M_o_R Syllabus</b>	156
<b>M_o_R Foundation Exam</b>	178
<b>M_o_R Foundation Exam AnswerKey</b>	204
<b>M_o_R Practitioner Exam</b>	206
<b>M_o_R Practitioner Exam AnswerKey</b>	258
 <b>Aanvullende online examentraining instructies</b>	262

Programma voor 2 daagse M\_o\_R® Foundation training

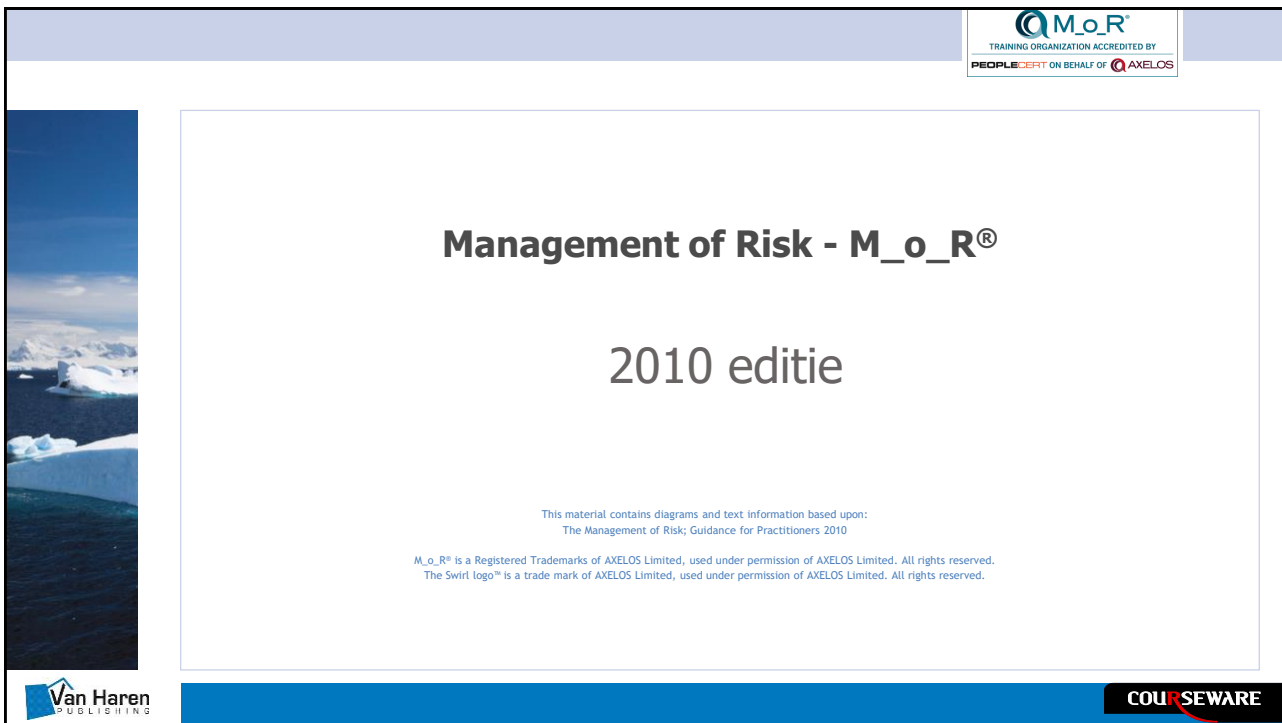
Dag 1	9.00 - 17.00
	<p>Kennismaking en leerdoelen vaststellen</p> <p>Algemene inleiding tot het M_o_R Framework</p> <p><b>De M_o_R Principes -</b></p> <p>Bezien vanuit het Strategisch, Programma, Project en Operationele perspectief</p> <p><i>Opdracht Stakeholder analyse</i></p> <p><b>De M_o_R-aanpak</b></p> <p>Het Risicomanagementbeleid, -strategie en de handleiding</p> <p>Risicomanagementprocessen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Risico en Issue register</li> <li>• Plannen en Rapporten</li> </ul> <p><b>De stappen van het M_o_R Procesmodel</b></p> <p><i>Opdracht Identificeer de Context</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Technieken</li> </ul> <p><i>Opdracht Risico's Identificeren en Wegen</i></p> <p><b>Huiswerk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lees en bestudeer de 1 T/M 4 van het boekje en bijlage A</li> <li>• Activeer de memotrainer en oefen de examenvragen (3 - 6 uur)</li> </ul>
Dag 2	9.00 - 17.00
	<p>Recap van dag 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De M_o_R-aanpak</li> <li>• Het Procesmodel</li> </ul> <p><b>De resterende Processtappen</b></p> <p><i>Opdracht Risico managen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met de relevante technieken</li> </ul> <p><i>Opdracht Project Risicomanagementstrategie</i></p> <p><b>Examentraining voor het Foundation examen</b></p> <p>Recap van de Principes, het Proces en de M_o_R-aanpak</p> <p><b>Verankeren &amp; Reviewing M_o_R</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M_o_R Health Check en Risicovolwassenheid</li> </ul> <p><i>Opdracht De Benefits van M_o_R</i></p> <p><b>De Risicospecialismen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business continuity, Incident (crisis), Health and safety, Security, Financial, Environmental, Reputational en Contract Risicomanagement</li> </ul> <p><b>Huiswerk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lees en bestudeer het boekje en de bijlagen A en B</li> <li>• Maak de online vragen als voorbereiding op het examen (3 - 6 uur)</li> </ul>

**Programma voor 2 daagse M\_o\_R® Practitioner als een add-on op de 2 dagen Foundation training**

Day 1	9.00-17.00
	<p>Using examples from their own organisations:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apply the M_o_R Principles - perceived for the strategic, programme, project or operational Perspective</li> <li>• Analyse the M_o_R Approach Documents</li> <li>• Analyse the M_o_R Process Steps and relevant techniques</li> </ul> <p>Homework</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Study Guidance</li> </ul>
Day 2	9.00-17.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exam training (tips and tricks)</li> <li>• Horizon scan as part of Implement</li> <li>• Embedding &amp; Reviewing M_o_R</li> <li>• M_o_R Health Check and Risk Maturity</li> </ul> <p>Homework</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Study the Guidance</li> <li>• Practice the OT Practitioner Exam as preparation for the Practitioner exam (8 - 10 hours)</li> </ul>

**Programma voor 3 daagse op zich zelf staande M\_o\_R® Practitioner training**

Day 1	9.00-17.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recap of the M_o_R Framework (Foundation level)</li> <li>• M_o_R Principles - perceived for the strategic, programme, project and operational Perspective</li> <li>• The M_o_R Approach</li> <li>• The Risk Management Documents</li> </ul> <p><b>Homework</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Study Guidance (Chapters 1, 2 and 3)</li> <li>• Practice Foundation exam and personal risk register (4 - 6 hours)</li> </ul>
Day 2	9.00-17.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The M_o_R Process Steps</li> <li>• The relevant Techniques</li> </ul> <p>The M_o_R Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Risk Management Policy Document</li> <li>• Embedding &amp; Reviewing M_o_R</li> </ul> <p><b>Homework</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Study Guidance (Chapters 4 and 5)</li> <li>• Practice OT Practitioner Exam and personal risk register (8 - 10 hours)</li> </ul>
Day 3	9.00-17.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exam training (tips and tricks)</li> <li>• Horizon scan as part of Implement</li> <li>• Embedding &amp; Reviewing M_o_R</li> <li>• M_o_R Health Check and Risk Maturity</li> </ul> <p><b>Risk Specialisms</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business continuity management</li> <li>• Incident (crisis) management</li> <li>• Health and safety</li> <li>• Security</li> <li>• Financial risk management</li> <li>• Environmental Risk Management</li> <li>• Reputational Risk Management</li> <li>• Contract risk management</li> </ul> <p><b>Homework</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Study the rest of the Guidance</li> <li>• Practice the second OT Practitioner Exam as preparation for the Practitioner exam (8 - 10 hours)</li> </ul>



**Management of Risk - M\_o\_R®**

2010 editie

This material contains diagrams and text information based upon:  
The Management of Risk; Guidance for Practitioners 2010

M\_o\_R® is a Registered Trademarks of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.  
The Swirl logo™ is a trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.

Van Haren PUBLISHING

COURSEWARE

**Welkom**

Kennismaking en leerdoelen

- Naam
- Achtergrond
- Huidige rol
- Ervaring met Risicomanagement
- Motivatie om de cursus te volgen

©2017 Van Haren Publishing

2



### **Doel van de cursus**

- Deelnemers een volledig beeld te geven van de Management of Risk (M\_o\_R) richtlijn
- Deelnemers voor te bereiden op het M\_o\_R Foundation examen
- Deelnemers te enthousiasmeren de geleerde theorie naar de praktijk te brengen

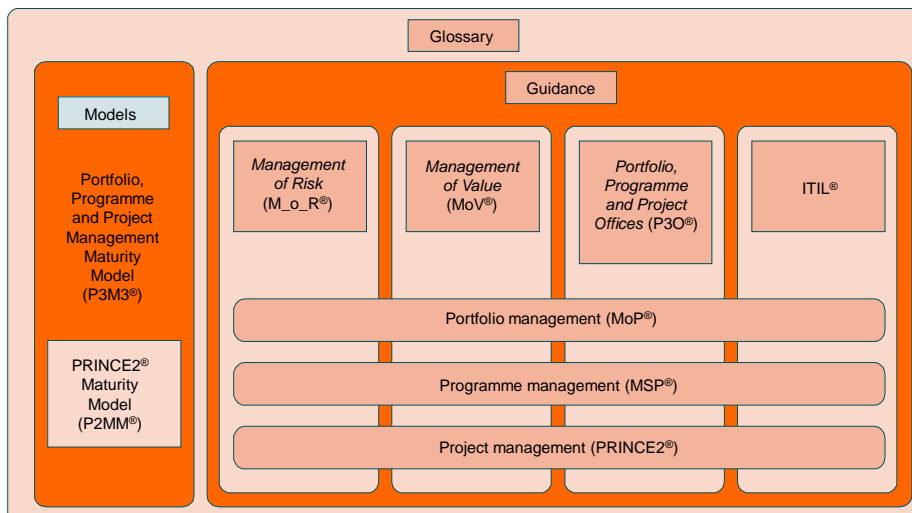
### **Planning**

- 2 dagen training
- (uitgespreid over twee weken)
- Oefenen met de Online examentrainer
- Huiswerk tussen dag 1 en 2

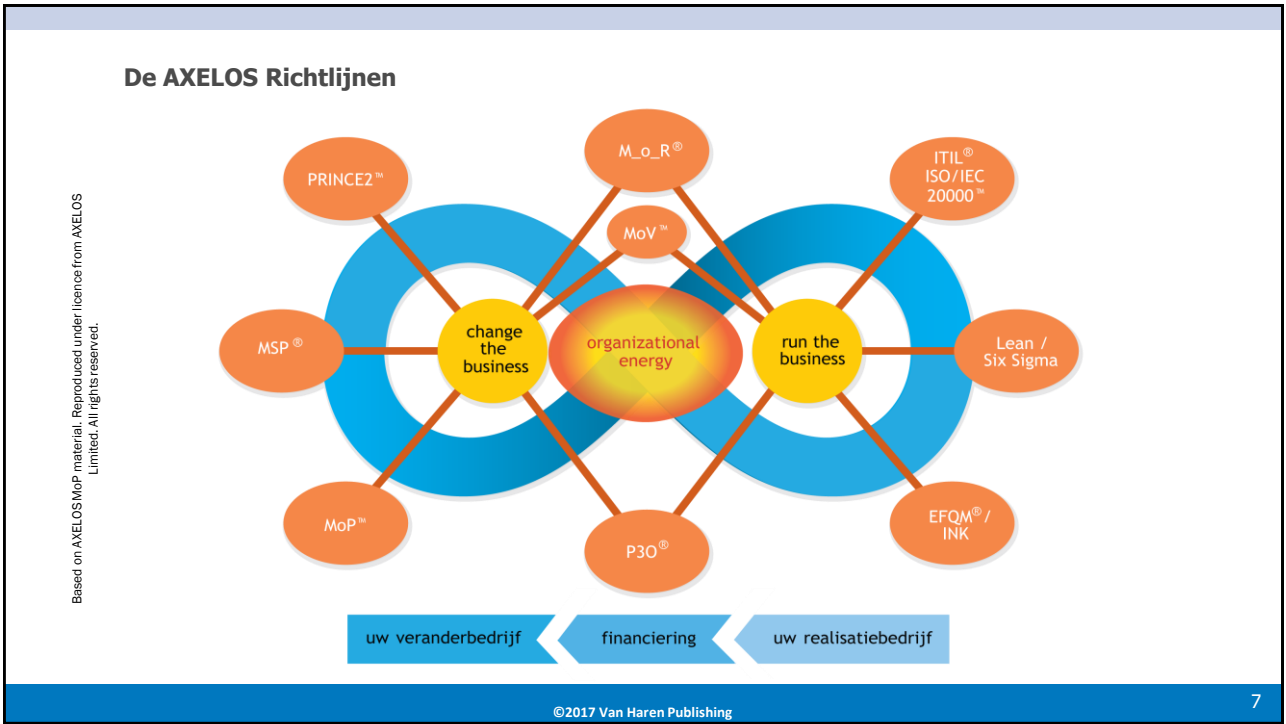
(Studielast inclusief oefenexamens en lezen 8–16 uur)

## Hst 1 - Inleiding

## De AXELOS Richtlijnen



Copyright © AXELOS Limited 2010. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.  
ITIL, PRINCE2, MSP, P3O, MoP, P2MM, P3M3 and MoV are registered trade marks of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.



## Terminologie en concepten

©2017 Van Haren Publishing 8

### Wat is een 'Risico'?

M\_o\_R definieert 'Risico' als.....

een onzekere gebeurtenis of reeks gebeurtenissen die, als die zou plaatsvinden, gevolg zou hebben op het bereiken van doelstellingen.

- Risico's worden bepaald door een combinatie van de onzekerheid van een gebeurtenis en de impact (positief of negatief) op de doelstellingen. (pagina 6)
- Risico = Waarschijnlijkheid x Impact (x Nabijheid)

### Wat is 'Risicomanagement'?

M\_o\_R definieert Risicomanagement als.....

*"De systematische toepassing van principes, aanpak en processen op de taken van het Identificeren en Beoordelen van Risico's, en vervolgens het Plannen en Implementeren van Maatregelen. Dit om systematische besluitvorming in de organisatie te ondersteunen en daarmee actief bij te dragen aan het succes van de organisatie en alle activiteiten daarin."*

(pagina 7-8)

Ref.  
1.4

### De Benefits van Risicomanagement

- Verminderen van de hoeveelheid managementtijd voor het blussen van brandjes;
- Verbeterde besluitvorming;
- Een toename van de slagingskans van veranderingsinitiatieven;
- Meer interne gerichtheid op het goed doen van de juiste dingen;
- Een betere basis voor het vaststellen van strategieën;
- Het verkrijgen van concurrentievoordeel;
- Minder plotselinge schokken en ongewenste verrassingen;
- Een efficiënter gebruik van resources;
- Minder verspilling en fraude, en meer toegevoegde waarde;
- Een betere innovatie;
- Een beter beheer van onvoorziene en onderhoudsactiviteiten.

©2017 Van Haren Publishing

11

Ref.  
1.2

### Bedreiging of Kans?

- Bedreiging – voor het beschrijven van een onzekere gebeurtenis die een **negatieve impact** zou kunnen hebben op doelstellingen of benefits
- Kans - het beschrijven van een onzekere gebeurtenis die een **gunstige impact** zou kunnen hebben op doelstellingen of benefits

©2017 Van Haren Publishing

12

## Risico-Oorzaak, -Gebeurtenis, en -Gevolg

### Risico-oorzaak

- beschrijft de bron van het Risico - de gebeurtenis of situatie die aanleiding geeft tot het Risico -vaak aangeduid als de *risk driver*.
- Het zijn zelf geen Risico's, maar de potentiële triggerpunten voor risico's.
- Ze kunnen intern of extern zijn ten opzichte van de betreffende organisatieactiviteit

### Risicogebeurtenis

- Beschrijft het domein van onzekerheid in termen van de Bedreiging of Kans.

### Risico-gevolg

- Beschrijft de impact die het Risico zou hebben op de organisatieactiviteit als het Risico werkelijkheid zou worden.

## Waarschijnlijkheid, Impact, EV & Nabijheid

### Waarschijnlijkheid

- De waarschijnlijkheid die wordt vastgelegd, wordt gekozen uit de schalen die zijn beschreven in de Risicomanagementstrategie.
- Leg waar dat passend is waarschijnlijkheden vóór de maatregelactie en ná de maatregelactie vast.

### Impact

- De impact die wordt vastgelegd, wordt gekozen uit de schalen die zijn beschreven in de Risicomanagementstrategie.
- Leg waar dat passend is impacts vóór de maatregelactie en ná de maatregelactie vast.

### Expected Value

- $EV = \text{gemiddelde impact} \times \text{het waarschijnlijkheidspercentage}$

### Nabijheid

- De datum waarop het risico wordt verwacht werkelijkheid te worden.

### Risicomaatregel en status

- *Risicomaatregelcategorieën* - gekozen uit de opties die zijn beschreven in de Risicomanagementstrategie. (vb: Bedreiging → reductie, Kans → verrijking).
- *Risicotolerantiedrempels* – De drempels van Risico's die als ze worden overschreden leiden tot een escalatie.
- *Risicomaatregelactie* - de werkelijke actie die wordt ondernomen wordt ook vastgelegd, samen met eventuele triggerdatums.
- *Risicostatus* (actief of gesloten)

### Soort Risico's en Risicoblootstelling

- *Inherent Risico* – de Blootstelling aan een Risico voordat maatregelen genomen zijn om het te gaan managen
- *Restrisico* – welk risico er nog overblijft (na uitvoering van de maatregel)
- *Secondair Risico* – een nieuw Risico dat geïntroduceerd is met een Maatregel
  
- *Risicoblootstelling* – de hoeveelheid Risico waaraan een organisatie is blootgesteld op een bepaald moment

Ref.  
1.6

### Risicomanagement gerelateerde ontwikkelingen

- 2002 M\_o\_R als reactie op Turnbull (UK)
- 2002 Sarbanes-Oxley (SOX)
- 2004 Basel II akkoord
- 2004 Code Tabaksblat (NL)
- 2006 Combined codes for Corporate Governance (UK)
- 2007-2010 Wereldwijde financiële crisis
- 2009 ISO 31000 Risicomanagement Principes en Richtlijnen
- 2010 Refresh M\_o\_R in lijn met ISO 31000
- 2010 Basel III akkoord
- 2017 verwachte: Refresh van ISO 31000 richtlijn

©2017 Van Haren Publishing

17

Ref.  
1.6

### Behoorlijk Bestuur = Corporate Governance

“is het systeem waarmee de organisatie wordt bestuurd en gecontroleerd.”

- De Boards of directors is verantwoordelijk voor behoorlijk bestuur (governance) in hun organisatie
- De aandeelhouders stellen de directie en auditors aan om te borgen dat er behoorlijk bestuur is.
- Het bestuur stelt de strategische richting vast, toont leiderschap, geeft leiding aan het management en rapporteert aan de aandeelhouders
- Het Audit Committee ondersteunt de directie en de CFO met het reviewen van de borging op volledigheid en betrouwbaarheid

©2017 Van Haren Publishing

18

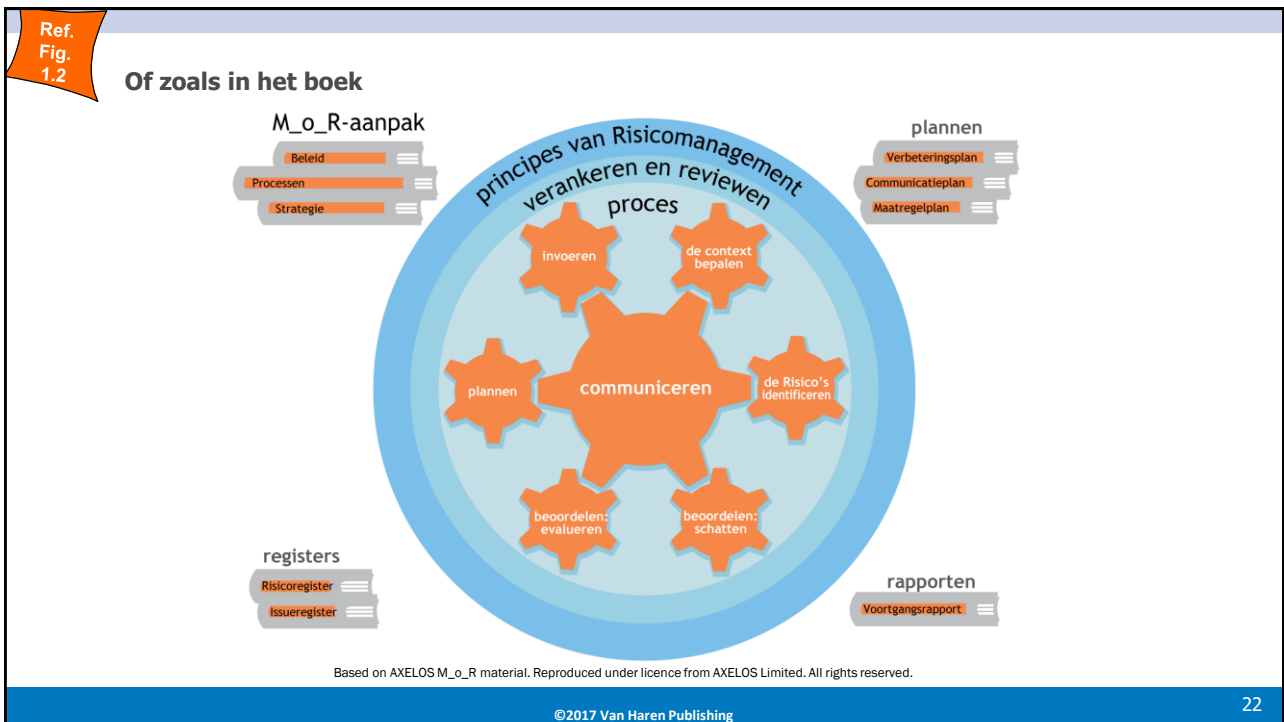
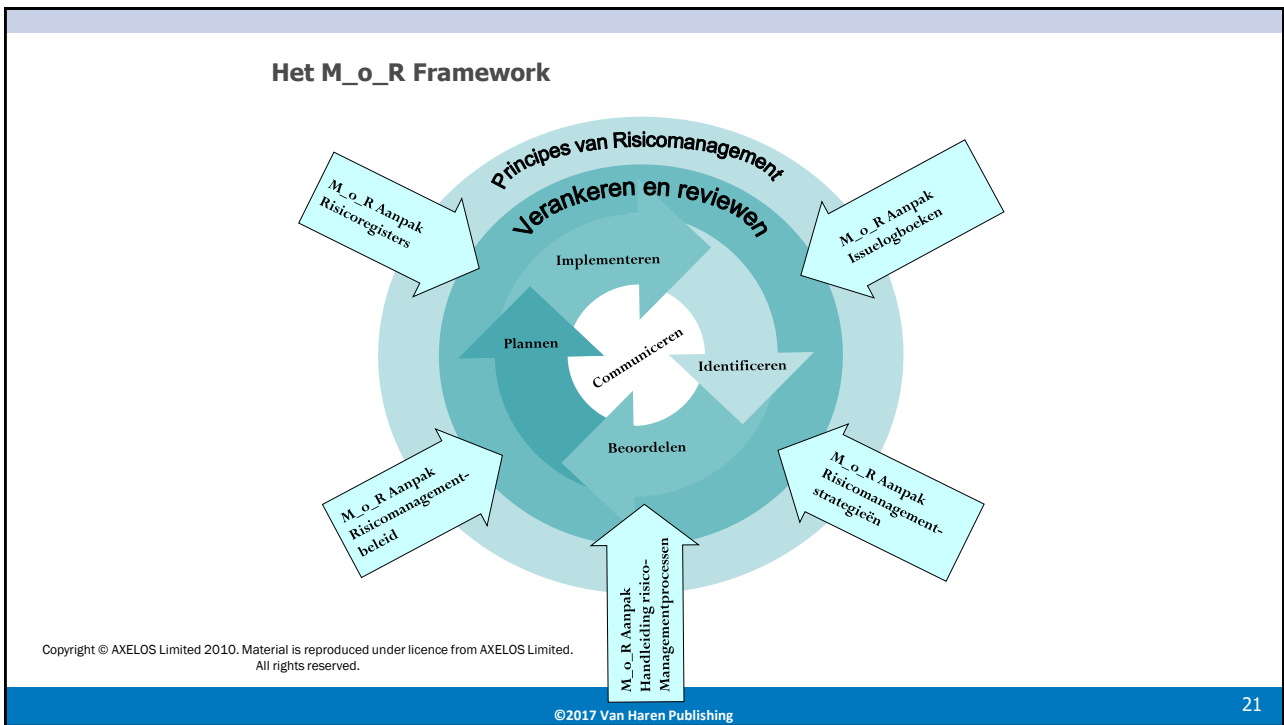


### **Interne beheersing**

Risicomanagement is 1 manier om interne beheersing (internal control) te verkrijgen

- De directie is verantwoordelijk voor het vaststellen van het type en de impact van de significante risico's die zij bereid is mee te nemen in haar strategische doelstellingen
- Zij dienen een degelijk risico management en interne beheersingssysteem te onderhouden en minstens jaarlijks te reviewen op effectiviteit

### **Het M\_o\_R Framework**

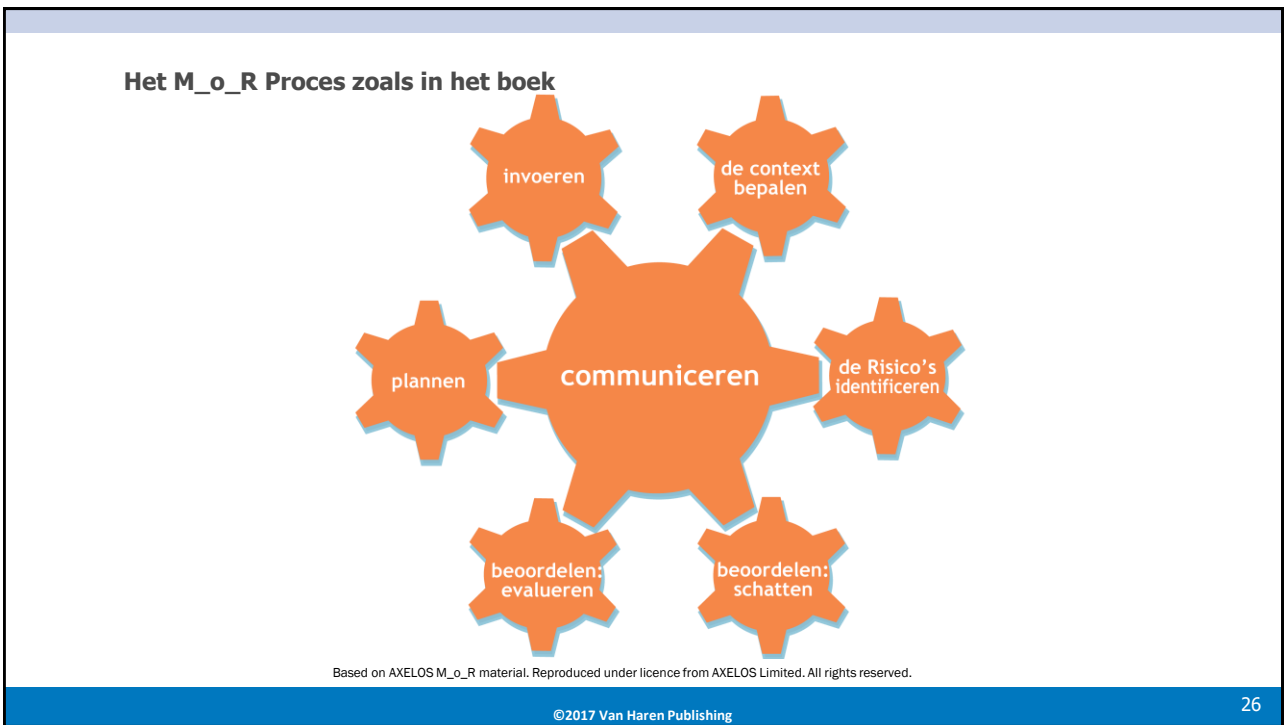
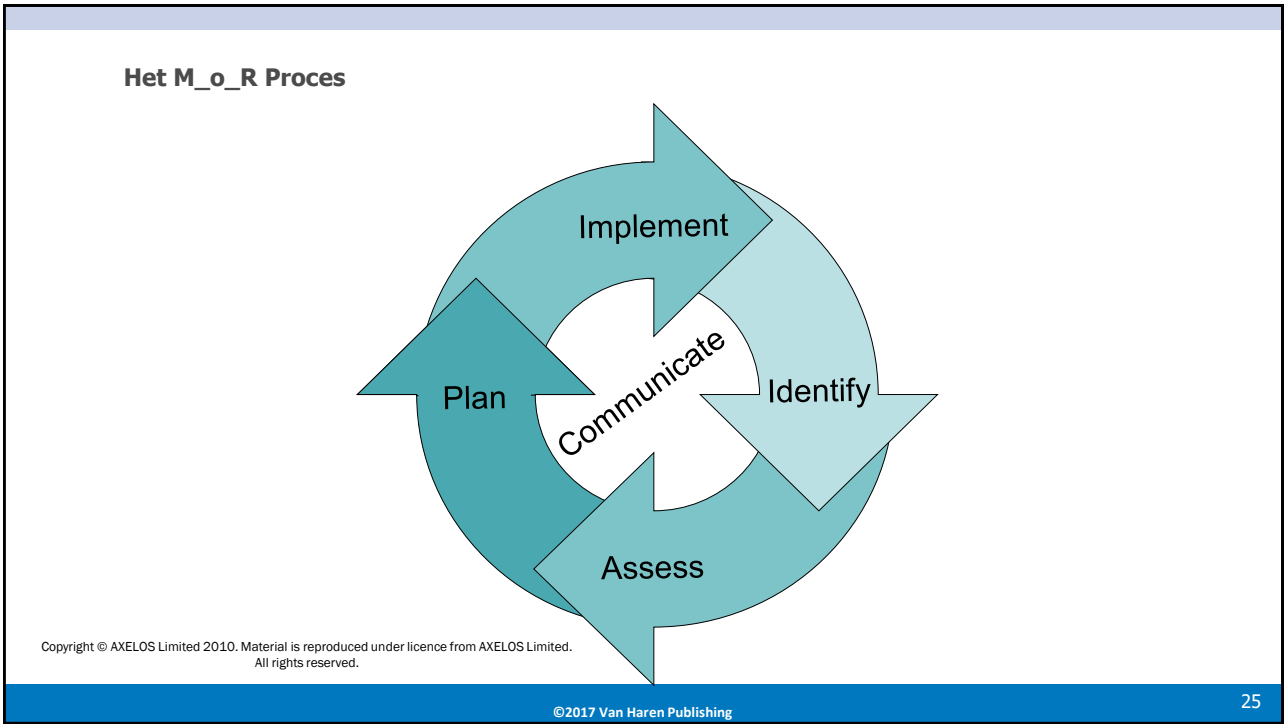


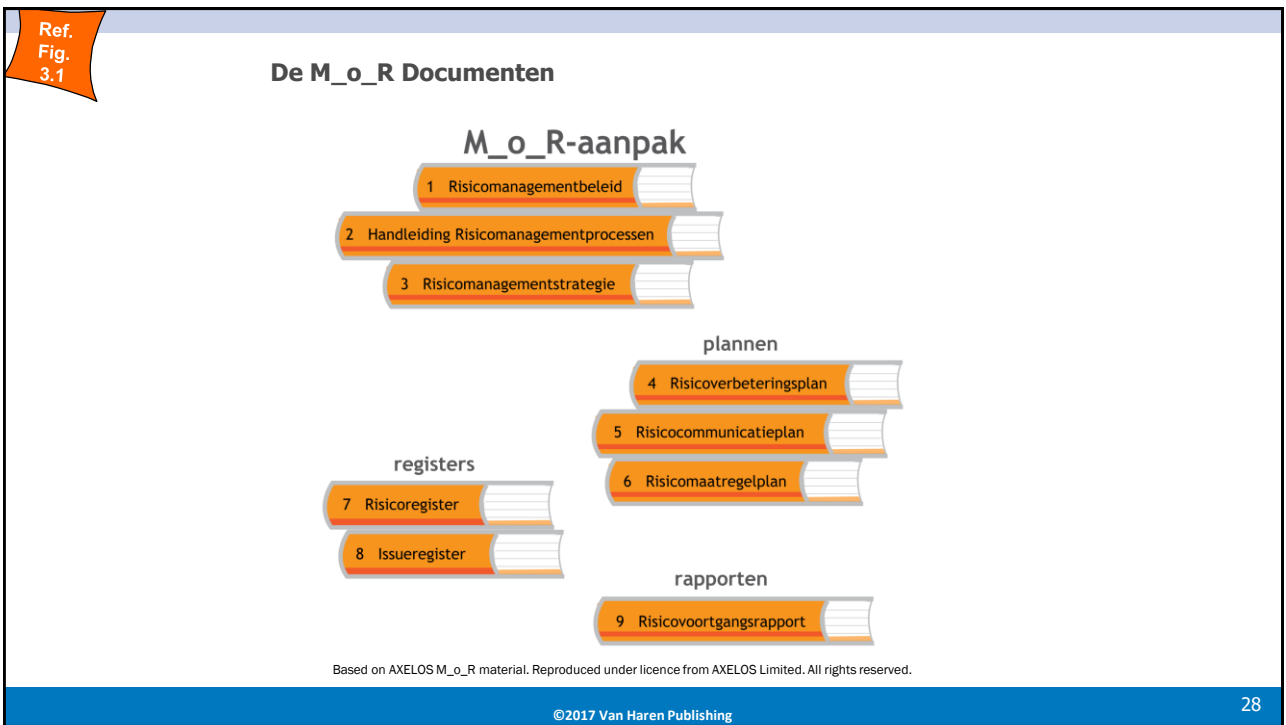
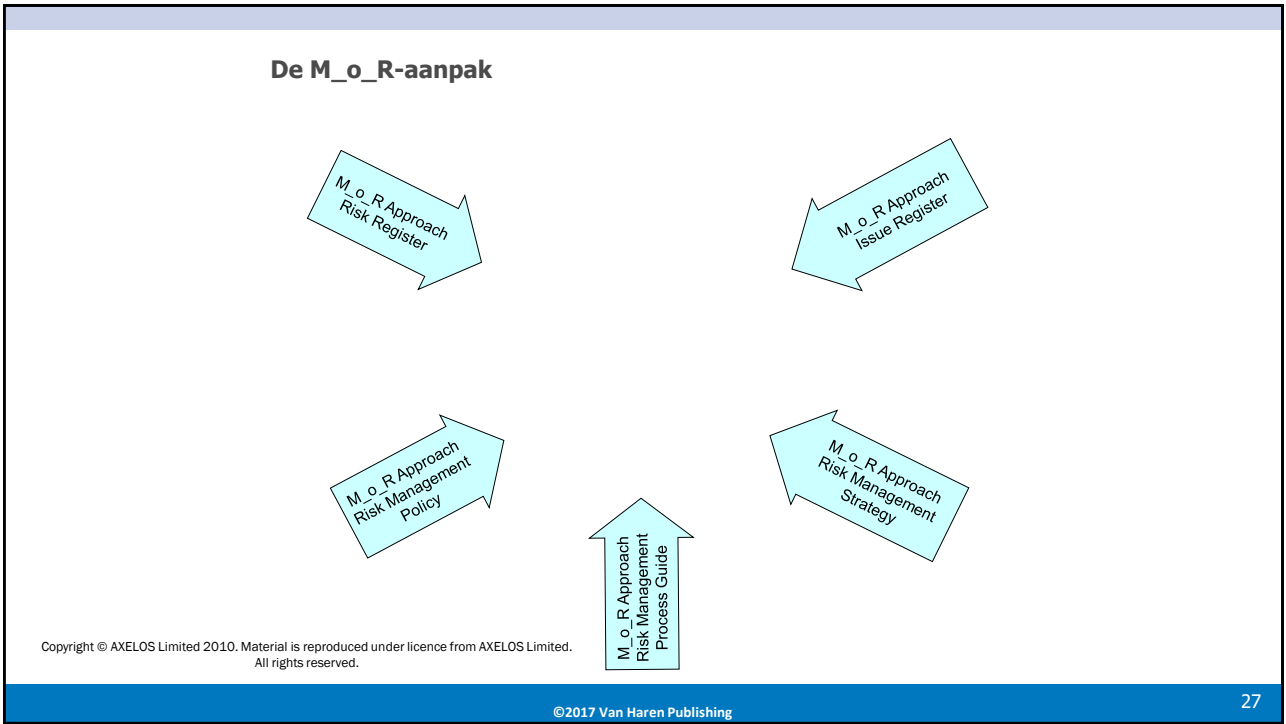
### **M\_o\_R Principes**

- Zijn afgeleid van Corporate Governance principes en de internationale standaard voor Risicomanagement NEN/ISO 31000: 2009
- Op hoog abstractie niveau Universeel toepasbaar
- Helpen bij de inrichting van een juiste Aanpak voor Risicomanagement als onderdeel van de Interne Controls

### **De 7 +1 M\_o\_R Principes**

- Sluit aan bij doelstellingen
- Past in de context
- Betreft Stakeholders
- Geeft heldere richtlijnen
- Levert informatie voor besluitvorming
- Maakt voortdurende verbetering mogelijk
- Zorgt voor een ondersteunen cultuur
- Creëert meetbare waarde





## De M\_o\_R-aanpak

**Risicomanagementbeleid** – *Hoe de organisatie zijn Risicomanagement heeft ingericht*

**Handboek Risicomanagementproces** – die de beschrijving geeft van de verschillende stappen van het Risicomanagementproces

**Risicomanagementstrategie** – de vertaling van het Beleid en het Proces naar de *specifieke risicomanagement activiteit*

## De ondersteunende documenten

### Registers

- Risicoregister
- Issueregister

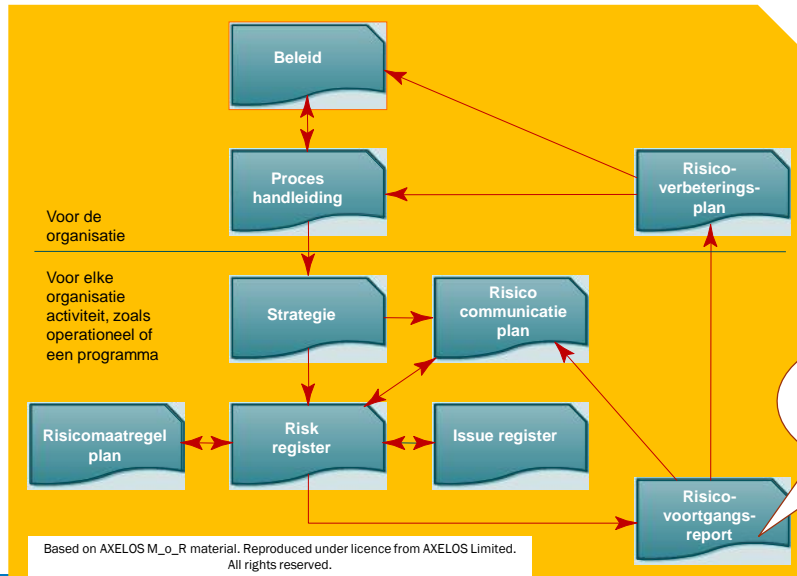
### Plannen

- Risicoverbeteringsplan
- Risicocommunicatieplan
- Risicomaatregelplan

### Reportages

- Risicovoortgangsrapport

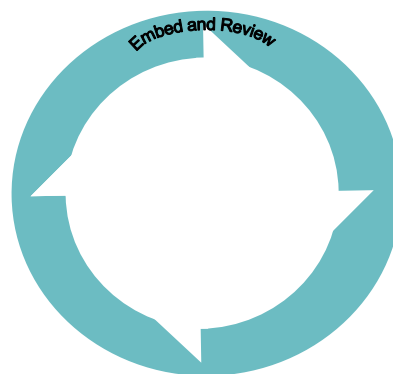
### Relatie tussen de documenten



Letop: drukfout in de Axelos M\_o\_R Handleiding

Ref. Fig. 1.1

### Verankeren en Reviewen



Copyright © AXELOS Limited 2010. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

**Verankeren en Reviewen**

Based on AXELOS M\_o\_R material. Reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

©2017 Van Haren Publishing 33

**Ref. 5.1**

**Verankeren en Reviewing van M\_o\_R**

Doelstelling:

- Aan te tonen wat het belang is om Risicomanagement te integreren in de Cultuur van een organisatie
- Uit te leggen hoe dit bereikt kan worden
- De noodzaak te vestigen op het belang van regelmatige reviews om erop toe te zien dat Risicomanagement adequaat en succesvol wordt uitgevoerd in de gehele organisatie

©2017 Van Haren Publishing 34



## Hst 2 - De Principes en Perspectieven



Based on AXELOS M\_o\_R material. Reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

©2017 Van Haren Publishing

35

## De M\_o\_R principes

- Sluit aan bij doelstellingen
  - Past in de context
  - Betreft Stakeholders
  - Geeft heldere richtlijnen
- Levert informatie voor besluitvorming
- Maakt voortdurende verbetering mogelijk
- Zorgt voor een ondersteunen cultuur
  - Creëert meetbare waarde

©2017 Van Haren Publishing

36

Ref.  
2.2

### Sluit aan bij doelstellingen

*Risicomanagement richt zich voortdurend op de organisatiedoelstellingen*

De primaire uitkomsten:

- Er worden geschikte Risico's geïdentificeerd
- Er worden de juiste prioriteit aan acties gegeven voor:
  - ❖ De Individuele Risico's
  - ❖ Het geheel aan Risico's behorend bij het Doel

©2017 Van Haren Publishing

37

Ref.  
2.2

### Sluit aan bij de doelstellingen

Ondersteunende factoren:

- Het doel van risicomanagement is het ondersteunen van een organisatie bij het bewerkstelligen van haar doelstellingen.
- De risico-identificatie moet niet beginnen voordat de doelstellingen van de onderzochte organisatieactiviteit duidelijk begrepen zijn.
- Als doelstellingen tijdens een activiteit worden veranderd, moeten de eerder geïdentificeerde bedreigingen en kansen (en alle daarmee verbonden details) worden gereviewed en geactualiseerd

©2017 Van Haren Publishing

38