

Risicomanagement

MANAGEN EN BEHEERSEN VAN PROJECTRISICO'S

De wereld om ons heen verandert voortdurend en in een steeds hoger tempo. Organisaties zijn dan ook genoodzaakt zich continu aan te passen aan de veranderende omstandigheden in de maatschappij c.q. de markt en dit brengt risico's met zich mee (no risk, no reward). De strategie van een organisatie moet niet gericht zijn op het vermijden van risico's, zo stelt de auteur, maar op het managen en beheersen van risico's. Want anders zijn de gewenste doelen onbereikbaar.

DOOR GUIDO FRÖHLICH

Projecten zijn een ideaal middel om veranderingen beheerst te bewerkstelligen. Het gevolg is dat het management voortdurend te maken heeft met risico's die deze projecten met zich meebrengen, waarbij een risico wordt gedefinieerd als een gebeurtenis die nadelige gevolgen heeft voor het project en de organisatie.

Risico's zijn er altijd, overal en steeds weer. Niet alle risico's wegen echter even zwaar. Het gaat immers om de kans dat een negatieve gebeurtenis zich voordoet, de gevolgen daarvan voor het project of de organisatie en de mogelijkheden om de gebeurtenis of de gevolgen daarvan te beïnvloeden. Wil een organisatie projectrisico's adequaat beheersen, dan is het noodzakelijk dat ze zowel een goed overzicht van als inzicht in de risico's heeft.

Een van de moeilijkste beslissingen die het management moet nemen is het beslissen over het stoppen of voortzetten van een project. Organisaties verliezen veel tijd en middelen door te lang vast te houden aan falende projecten (Schmidt en Calantone, 2002). Dit komt voornamelijk omdat risico's niet onafhankelijk en objectief worden beoordeeld, bijvoorbeeld omdat het een 'stokpaard'project is van een van de directieleden of omdat het topmanagement te veel bij het project is betrokken en het daardoor geneigd is om aan *wishful thinking* te doen. Het management staat dan niet open voor een kritische doorlichting van het project. Onderzoek heeft aangetoond dat

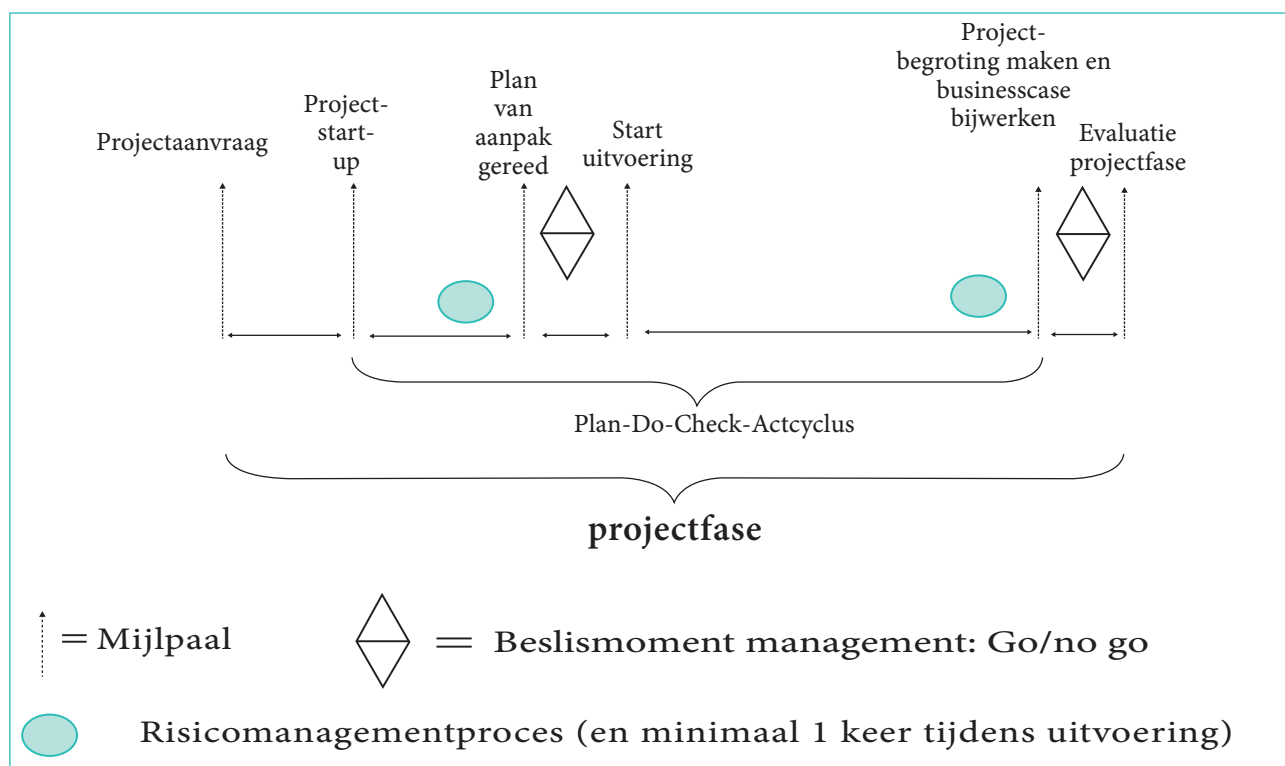
een onafhankelijke interventie, zoals het toepassen van een risicodiagnose, een hulpmiddel is bij het objectiever beoordelen van projecten en het omgaan met de risico's daarin (Boulding, 1997). Deze interventie wordt bij voorkeur begeleid door een onafhankelijke risicoconsultant. Deze rol kan bijvoorbeeld worden uitgevoerd door een projectcontroller, omdat deze functionaris een onafhankelijke positie in het projectteam heeft.

Risicomanagementmethode

Een goede gestandaardiseerde methode voor het managen en beheersen van projecten schept duidelijkheid en transparantie, waardoor ze bijdraagt aan het succesvol uitvoeren van deze

Organisaties verliezen veel tijd en middelen door te lang vast te houden aan falende projecten

projecten. De Risico Diagnose Methode (RDM) (Halman, 1994) is hiervan een voorbeeld. Het is een van de weinige risicomanagementmethoden die door wetenschappelijk onderzoek



Figuur 1

Projectfase en risicomanagementproces

tot stand zijn gekomen. Deze methode analyseert systematisch en zo objectief mogelijk de risico's van een project en zorgt voor het formuleren en implementeren van passende strategieën om die risico's te managen. De wetenschappelijke onderbouwing van de methode komt in een aantal facetten naar voren die ik verderop in dit artikel beschrijf. De methode is ontwikkeld binnen de context van innovatieprojecten door de TU Eindhoven en is onder andere bij Philips en Unilever uitgebreid getest en ingevoerd. De toepassing van de RDM is echter generiek. Ook bij organisatieveranderingsprojecten en onderzoeksprojecten blijkt de methode goed te werken. Ze wordt ook toegepast in de industrie, bij bouwprojecten, in de ICT en bij universitaire onderzoeksprojecten.

Projectfasering en risico's

Om niet meteen het gehele project te hoeven uitvoeren, wordt de levenscyclus van een project opgedeeld in fasen. Na iedere fase is een beslismoment ingebouwd: doorgaan met het project of stoppen. Projectfasering is een essentieel onderdeel bij de beheersing van een project. Bovendien kent iedere fase haar eigen kenmerken, die ook hun weerslag hebben op de teamsamenstelling en de manier van leidinggeven. In iedere

fase geldt de *plan-do-check-act* (PDCA-)cyclus: het opstellen van een plan van aanpak voor de betreffende projectfase, het uitvoeren van de werkzaamheden, het vergelijken van de stand van zaken met het plan op een bepaald peilmoment en het bedenken en uitvoeren van corrigerende acties als de uitvoering niet conform plan verloopt. In het plan van aanpak staan de afspraken die de opdrachtgever met de opdrachtnemer (de projectmanager) maakt.

Gedurende het opstellen van het plan van aanpak moeten de risico's worden geanalyseerd. Het kan hierbij gaan om risico's voor de komende projectfase of risico's die betrekking hebben op latere projectfasen. Bij de afronding van de projectfase worden de risico's opnieuw geanalyseerd en wordt de businesscase bijgewerkt. Dit is de zakelijke rechtvaardiging van het project. In de businesscase worden de financiën, de risico's en de doorlooptijd tegen elkaar afgewogen. Daarna vindt de definitieve *go/no*-gobeslissing plaats (zie figuur 1).

Risicomanagementproces

De eerste keer dat het risicomanagementproces wordt doorlopen is bijvoorbeeld tijdens het haalbaarheidsonderzoek. Een risicomanagementproces bestaat uit vier stappen:

- ~ *het identificeren van projectrisico's*. Het doel van deze stap is het benoemen van de risico's die gedurende het project kunnen optreden;
- ~ *het beoordelen van de risico's*. Het doel van deze stap is het bepalen van de risicotopografie van het project;
- ~ *het managen van (en beslissen over) de risico's*. Het doel van deze stap is het adviseren over en beslissen hoe de risico's worden aangepakt;
- ~ *het bewaken van de projectrisico's*. Hierbij gaat het om het uitvoeren van acties, evalueren en actualiseren.

RDM vult de genoemde stappen als volgt in.

Stap 1 Identificeren van projectrisico's

1a Initiële briefing

De initiële briefing is een afstemmingsoverleg tussen de opdrachtgever, de projectmanager en de risicoconsultant (mogelijk de projectcontroller) die bij het risicomangementproces betrokken is. De projectmanager is en blijft integraal verantwoordelijk voor het project. De risicoconsultant faciliteert de projectmanager bij de uitvoering van het proces.

Het gaat bij de initiële briefing om de afstemming van de scope van het risicomangementproces en de rollen tijdens het risicomangementproces. De opdrachtgever geeft aan of ook het behalen van de doelstelling moet worden meegenomen. Is dat het geval, dan is dit een bredere opdracht dan dat de opdrachtgever alleen naar het projectresultaat en de beheersaspecten kijkt. De basis voor het proces ligt in het plan van aanpak en de inhoudelijke documenten en rapporten die tijdens de diverse projectfasen zijn opgesteld.

De risicoconsultant legt de RDM-methode uit. De projectmanager vertelt over het project en bespreekt het plan van aanpak en de resultaten uit de vorige projectfase(n). Gezamenlijk bepalen ze wie deelneemt aan het risicomangementproces. Dit zijn bijvoorbeeld projectteamleden, stakeholders en experts. De deelnemers moeten een toegevoegde waarde hebben bij het benoemen van risico's vanuit verschillende invalshoeken. Er zijn geen beperkingen aan het aantal deelnemers. Er wordt afgesproken wanneer en hoe de partijen het risicomangementproces doorlopen. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden. Vervolgens nodigt de projectmanager de deelnemers uit voor de *kick-offvergadering*.

1b Kick-offmeeting met het projectteam

Bij de kick-off zijn de projectmanager, de deelnemers aan het risicomangementproces en de risicoconsultant aanwezig. De risicoconsultant legt de werkwijze van de RDM uit. De projectmanager presenteert de resultaten uit de eerdere projectfasen en licht het conceptplan van aanpak van het project toe. Het plan van aanpak is op dit moment bijna klaar; alleen het

aspect Risico ontbreekt nog. Als dat bekend is, kan het plan van aanpak verder worden afgemaakt, zodat de opdrachtgever kan beslissen of het project wel of niet verder wordt uitgevoerd.

1c Benoemen van projectrisico's

Het is de bedoeling dat de deelnemers gebeurtenissen benoemen die leiden tot negatieve gevolgen (schade of verlies) voor het project. Een dergelijke gebeurtenis wordt een risico-issue genoemd. Het boven water krijgen van risico's gebeurt individueel en anoniem om twee redenen, namelijk om *groupthink* te voorkomen en om niet al vooraf een oordeel te hebben over een risico dat iemand benoemt. Dit zou namelijk kunnen gebeuren bij een brainstormsessie. Janis (1971) heeft het verschijnsel *groupthink* onderzocht. Hij concentreerde zich op groepsdynamische processen en ontdekte *groupthink* in de besluitvorming van groepen. Groepen waarvan de leden al lange tijd bij elkaar zijn, hebben de neiging tot een minder kritische houding en pover onderbouwde besluitvorming. Door een groeiende sociale druk en om conflicten te voorkomen, neemt de wil om alternatieven voor te stellen af, waardoor tegenstrijdige meningen worden onderdrukt. De groepsleden zoeken steeds naar mogelijkheden om tot overeenstemming te komen. Ook coalitievorming binnen de groep heeft enorme invloed op de besluitvorming. Bekende voorbeelden hiervan zijn de beslissingen bij de rampzalige vlucht van de Challenger en de aanpak van de regering Kennedy bij de Varkensbaai-crisis.

Projectfasering is een essentieel onderdeel bij de beheersing van een project

Het benoemen van risico's gebeurt individueel. Dit kan door middel van interviews of door het invoeren van de risico's in een softwarepakket, zoals RDM-RISK. Wordt er gebruikgemaakt van interviews, dan is het gebruikelijk om de interviewronde te starten met de projectmanager. Deze heeft namelijk een 'overall' kijk op het project. Dit interview duurt meestal twee uur. In ieder volgend interview worden de bevindingen uit de eerder afgenomen interviews meegenomen. De risicoconsultant bereidt zich voor op de interviews door een lijst met vragen (*trigger questions*) op te stellen, die alle inhoudelijke en beheersaspecten van het project afdekken. Het interview wordt bij voorkeur gehouden in een neutrale ruimte, waarbij faciliteiten als flip-over of whiteboard aanwezig zijn om de risico-issues samen te vatten. Het is handig het interview af te nemen met twee risicoconsultants. De een stelt

de vragen; de ander notuleert en let erop dat alle vragen zijn gesteld. Het doel van het interview is het verzamelen van informatie, het boven water krijgen van risico-issues. Het gaat hierbij om alle denkbare risico's, waaronder technische, organisatorische, financiële, commerciële, ethische, politieke risico's en risico's met betrekking tot de beheersaspecten van een project. Dit zijn: scope (hoeveelheid werk), informatie en communicatie, kwaliteit, tijd, capaciteit, sociale dynamiek, organisatie (governance), stakeholders en geld. De risico's kun-

Het boven water krijgen van risico's gebeurt individueel en anoniem

nen dan ook in deze categorieën worden ingedeeld, zodat duidelijk wordt waarop de risico's vooral betrekking hebben. Hierbij is het ook van belang inzicht te krijgen in welke oorzaken leiden tot de gebeurtenissen en wat de gevolgen van die gebeurtenissen zullen zijn. Tijdens het interview is het niet de bedoeling dat er al naar oplossingen wordt gezocht. Dit gebeurt later bij de risicomanagementsessie. Ten slotte is het ook belangrijk om te achterhalen of het risico betrekking heeft op de komende projectfase of dat het een risico is voor een latere fase in het project.

Een andere werkwijze is het individueel invoeren van de risico-issues in een softwarepakket, zoals RDM-RISK. Een voordeel van deze werkwijze is dat tijd wordt bespaard, omdat iedereen tegelijk invoert en geen sequentiële interviews nodig zijn.

Het resultaat na stap 1 is een lijst met risico's (risico-issues), oorzaken, gevolgen en de bijbehorende risicocategorie.

Stap 2 Beoordelen van projectrisico's

2a Opstellen van de risicovragenlijst

De risico's die tijdens stap 1 naar boven zijn gekomen, moeten door de deelnemers worden beoordeeld. Dit gebeurt aan de hand van een risicovragenlijst. Nadat alle mogelijke issues in

beeld zijn gebracht, stelt de risicoconsultant deze risicovragenlijst op. De risicovragenlijst bestaat uit de unieke risico-issues die tijdens stap 1 (het identificeren) zijn genoemd. De lijst na stap 1 wordt hiervoor eerst ontdebeld. Vervolgens worden deze risico-issues (vaak negatief geformuleerd) omgezet in een positief geformuleerd risicostatement.

Een voorbeeld. Een risico-issue is: de materialen worden te laat geleverd. Positief geformuleerd is dit: de materialen worden op tijd geleverd. De reden om positief te formuleren ligt in de prospecttheorie van Kahneman en Tversky. Zij stellen dat negatief geformuleerde risico's gemakkelijker geaccepteerd worden dan positief geformuleerde. Aangezien het belangrijk is dat mensen risico's niet te gemakkelijk accepteren, gaat de methode uit van positief geformuleerde risico's. Verder is het belangrijk dat statements *to the point* zijn om framing te voorkomen. Alle issues die tijdens de interviews zijn genoemd, worden door de risicoconsultant omgezet in een (positief geformuleerd) risicostatement. Deze positief geformuleerde statements worden op een zogenaamde risicovragenlijst gezet, die de deelnemers moeten invullen.

2b Invullen van de risicovragenlijst

Niet elk risico is even groot. Om te voorkomen dat veel tijd wordt besteed aan te verwaarlozen risico's moet van elk risico worden vastgesteld hoe bedreigend het is voor het project. De grootte van een risico wordt bepaald door drie parameters, namelijk de:

- ~ kans dat het risico zich voordoet;
- ~ beïnvloedbaarheid van het risico. Dit zijn de mogelijkheden van het team/de organisatie om een adequate oplossing te vinden binnen de toegestane tijd en middelen; en
- ~ impact op/belang voor het succes van het project.

Projectrisico's worden namelijk niet alleen bepaald door de kans van optreden en het effect (impact), maar ook door de mate waarin de risico's door de (project)organisatie/het projectteam te beïnvloeden zijn. Een onderzoek van March en Shapira heeft namelijk aangetoond dat managers vooral geïnteresseerd zijn of ze iets aan het risico kunnen doen, of ze het kunnen beïnvloeden en er grip op kunnen houden.

		A. Kans					B. Beïnvloedbaarheid					C. Belang				
		Waarschijnlijkheid dat risico optreedt					Mogelijkheid voor het projectteam om acties uit te (laten) voeren binnen de gestelde tijd en middelen					Belang voor het succes van het project				
		Klein	Groot			Geen oordeel	Klein	Groot			Geen oordeel	Klein	Groot			Geen oordeel
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risico-statement:	Categorie:															
1	De materialen worden op tijd geleverd	Tijd	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figuur 2

Een risicostatement scoren op drie parameters

Per risicostatement uit de vragenlijst wordt iedere parameter door de deelnemers gescoord op een vijfpuntsschaal (zie figuur 2). Het is niet noodzakelijk dat een deelnemer alle risicostatements beantwoordt. De statements waarover geen oordeel kan worden gegeven of waarover de kennis ontbreekt, moeten worden overgeslagen. Ook is het mogelijk om een statement slechts op één of twee parameters te scoren.

Iedere deelnemer vult dezelfde risicovragenlijst in. De vragenlijst wordt bij voorkeur alleen ingevuld door diegenen die ook zijn geïnterviewd. In de praktijk blijkt dat invullen van de vragenlijst door niet-geïnterviewden meer verwarring oplevert dan dat het iets toevoegt. Beantwoording geschiedt door ieder van de deelnemers afzonderlijk door het aanvinken van de score in de software. De reden hiervoor is ook weer tweeledig: het verschijnsel *risky shift* en om niet beïnvloed te worden door scores van anderen. De *risky shift* is reeds in 1968 door Stoner waargenomen. Hij wilde onderzoeken of groepen anders op riskante situaties reageren dan individuen. De proefpersonen kregen twaalf situaties voorgelegd, waarin ze een keuze moesten maken uit twee alternatieven, waarbij tegenover het behalen van een bepaald succes ook een navenant risico stond. Het onderzoek heeft aangetoond dat groepen risico's anders beoordelen dan individuen en dat groepen vaak bereid zijn meer risico's te nemen.

Door aan de drie parameters een score toe te kennen wordt op basis van een risicotabel de grootte van het risico bepaald. De risicotabel is niet opgesteld door vermenigvuldiging van de parameters, bijvoorbeeld kans \times impact. Dit is ook niet logisch, want een ziekte als de griep heeft een grote kans van optreden (bijvoorbeeld score 5), maar een lage impact (score 1). Het ebolavirus daarentegen, heeft een lage kans van optreden (1), maar een hoge impact (5). Vermenigvuldigen leidt er dan toe dat beide risico's even ernstig zijn, namelijk $5 \times 1 = 5$, en dat is uiteraard niet het geval. Dit is ook aangegeven door Williams, de

projectleider van de bouw van de Kanaaltunnel. Daarom is de risicotabel op basis van andere overwegingen opgesteld en niet uit het zomaar vermenigvuldigen van parameters.

Na stap 2b zijn de risico's door de deelnemers beoordeeld en kan de risicotopografie worden opgesteld.

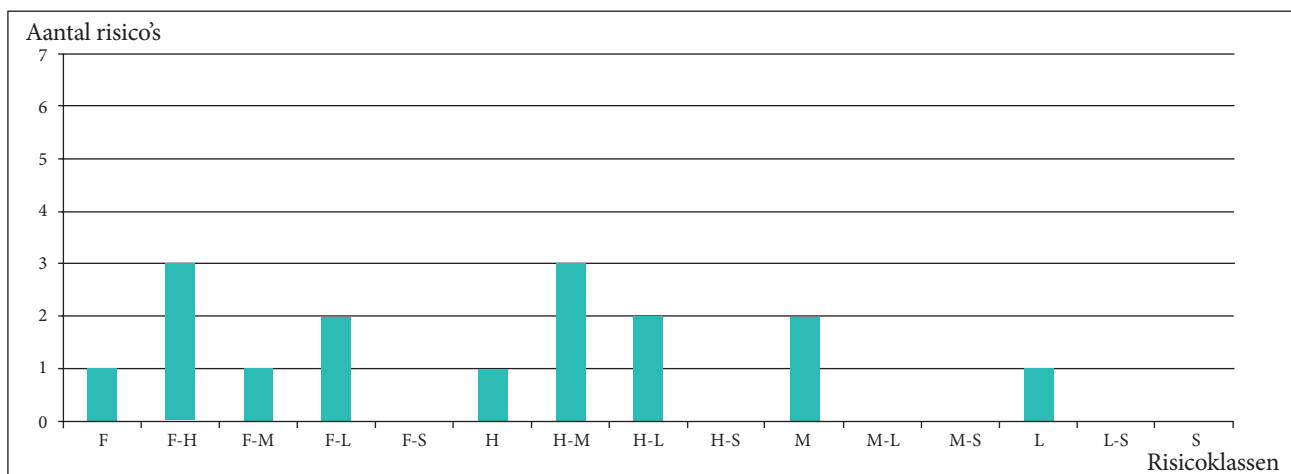
2c Opstellen van de risicotopografie van het project

De risicotopografie is een overzicht waarin de risico's van het project in kaart zijn gebracht. Dit gebeurt op basis van geformuleerde beslisregels. De beslisregels geven per parameter aan of de score hoog, gemiddeld, laag of onbepaald is. Hiervoor wordt gekeken op welk punt de '50 procent-aanhang' onder de deelnemers wordt bereikt. Dit geeft aan hoe de meerderheid van de respondenten op de betreffende vraag scoort. Het kan voorkomen dat er geen eenduidige score is. Dit is het geval als de meningen onder de deelnemers verspreid zijn, bijvoorbeeld als de meerderheid een bepaald standpunt heeft en er slechts één of enkele medewerkers zijn met een geheel afwijkende mening. De methode houdt namelijk rekening met het feit dat die ene medewerker het wel eens bij het rechte eind zou kunnen hebben. Per parameter (in totaal 3 parameters) zijn er dus 4 scores mogelijk (hoog, gemiddeld, laag of onbepaald). Dit levert in totaal 64 (4^3) mogelijke uitkomsten (risicoklassen). De basisklassen zijn: F (fataal risico), H (hoog risico), M (gemiddeld risico), L (laag risico) en S (safe, geen risico) en alle combinaties, bijvoorbeeld L-H, als niet duidelijk is hoe groot het risico is (spreiding tussen laag en hoog).

Na stap 2 is per risicostatement de risicoklasse bekend en dus ook de risicotopografie van het project (zie figuur 3).

Stap 3 Managen van projectrisico's

De volgende stap is het beslissen wat met de risico's wordt gedaan (accepteren, transfereren, reduceren of beëindigen van het project).



Figuur 3
De risicotopografie van een project

Risico-statement 1:	De materialen worden op tijd geleverd		
Categorie:	Tijd		
Score:	H		
Fasering project:	Huidige projectfase		
Aanpak:	Reduceren		
Verantwoordelijke:	Jan		
Risico issue:	De leverancier levert de materialen te laat		
Maatregel:	Contract met leverancier aanpassen: grotere variabele beloning bij tijdige levering		
Kosten:	€ 6000		
Gereed:	10 januari 2015		
Restrisico:	L		
	1	2	
Oorzaken>>>	De bestelling is te laat geplaatst	Het project heeft geen prioriteit bij leverancier	
Gevolgen>>>	De brug wordt niet tijdig gemonteerd	Ontevreden omwonenden omdat weg langer dan gepland dicht blijft	

Figuur 4

Risico met bijbehorende managementinformatie

3a Voorbereiden van de risicomangementsessie

De voorbereiding van de risicomangementsessie ligt bij de projectmanager en de risicoconsultant. De risicoconsultant legt de risicotopografie voor aan de projectmanager. Gezamenlijk bespreken zij de topografie. Het kan bijvoorbeeld zijn dat binnen een bepaalde categorie veel risico's voorkomen. Risico's die zeker op de agenda moeten worden geplaatst bij de risicomangementsessie zijn de risico's die als fataal, hoog en midden worden gescoord. Verder moeten die risico's op de agenda komen waarover geen consensus bestaat (de persoon met een afwijkende mening kan immers gelijk hebben). Ten slotte wordt het voorzitterschap van de risicomangementsessie bepaald. De rol van voorzitter ligt bij voorkeur bij de risicoconsultant, omdat de risicoconsultant onafhankelijk is. Bovendien is er dan geen dubbelepettenprobleem als de projectmanager ook inhoudelijk naar oplossingen voor de risico's gaat zoeken. Hierna nodigt de projectmanager de deelnemers uit voor de risicomangementsessie.

3b Houden van de risicomangementsessie

Dit gebeurt in een voltallige risicomangementsessie met alle deelnemers. De deelnemers zijn de projectmanager, de deelnemers aan het risicomangementsproces en de risicoconsultant. Allereerst worden de spelregels van de risicomangementsessie besproken:

- ~ Er is geen discussie mogelijk of iets een risico is; het gaat nu om oplossingen.
- ~ Er is geen hiërarchie.
- ~ Ieders standpunt is van belang, ook als je alleen staat met jouw visie.
- ~ Wees niet terughoudend met jouw visie.
- ~ Het is niet leuk om over risico's te praten, maar wel belangrijk.
- ~ Beperk het niet tot je eigen domein.
- ~ Onderbouw vanuit je eigen expertise.

Daarna worden de risico's besproken, waarbij iedereen de gelegenheid krijgt om zijn interpretatie van het risico te geven. Per risico worden de resultaten gepresenteerd, bijvoorbeeld met een beamer. Gestart wordt bijvoorbeeld met de risico's die door iedereen als fataal of hoog zijn aangeduid en met de risico's waarover de meningen zeer uiteenlopend zijn. Bij deze risico's is het de bedoeling dat diegenen die iets als risicovol zien het probleem verduidelijken. Als het terecht een probleem blijkt te zijn, wordt het risico gekwalificeerd, zoals aangegeven door diegene die het risico het meest risicovol beoordeelde. Het is mogelijk dat dit eerst moet worden onderbouwd met meetbare data. Het doel van deze sessie is te bepalen wat met het risico wordt gedaan: accepteren, transfereren, reduceren of beëindigen van het project en welke maatregelen dan nodig zijn. Ook wordt per risico iemand verantwoordelijk gemaakt voor het uitwerken van de maatregelen. Bij ieder risico wordt, afhankelijk van de situatie, gekozen voor een van de volgende mogelijkheden voor het bedenken van te nemen maatregelen:

- ~ individueel: de meest deskundige;
- ~ werkgroep: een aantal leden van het projectteam, eventueel aangevuld met externe deskundigen;
- ~ plenair: alle deelnemers van de risicomangementsessie.

De kosten van de oplossing, de doorlooptijd en ook het restrisico (als het risico niet helemaal weg te nemen is) na de oplossingen moeten worden bepaald (zie figuur 4).

3c Opstellen en uitvoeren van het risicomangementsplan

Degeene die verantwoordelijk is voor de verdere uitwerking van de te nemen maatregelen maakt een risicomangementsplan voor dat specifieke risico. In dit plan staat de aanpak beschreven met de hiervoor benodigde tijd, capaciteit, middelen en het restrisico. Voor ieder risico ligt dan vast wat met het risico wordt gedaan, hoeveel tijd en middelen het kost om het

risico op te lossen en op welke manier de voortgang wordt be- waakt. In een vervolvergadering worden de risicomana- gementplannen gepresenteerd. De projectmanager neemt dit op in het plan van aanpak voor het project en legt het voor aan de opdrachtgever.

3d Beslissen door de opdrachtgever

De opdrachtgever is nu in de gelegenheid om te beslissen hoe de risico's worden aangepakt en wat die aanpak mag kosten. Uiteindelijk wordt ook de go/no-gobeslissing voor het project genomen op basis van de actuele businesscase. De moeilijkste beslissing is het stopzetten van het project. Vaak worden onei- genlijke redenen aangegeven om toch door te gaan, zoals: er is veel geld in gestopt of het team draait toch goed. Als een pro- ject wordt gestopt, is begeleiding voor projectteam heel be- langrijk. Mensen zullen teleurgesteld zijn, ze hebben er veel tijd en energie in gestoken en moeten weer op de rails komen voor een volgend project.

De totale doorlooptijd van een dergelijk risicomana- gementproces loopt uiteen van ongeveer een tot twee dagen bij een eenvoudig project, tot enkele weken bij een complex en inno- vatief project. Als indicatie van een eenvoudig project: afhan- kelijk of er met interviews wordt gewerkt (twee dagen) of met de software (een dag). Bij dit laatste worden in de ochtend de risico's geïdentificeerd en beoordeeld; in de middag vindt de risicomanaagementsessie plaats.

Stap 4 Bewaken van de projectrisico's

4a Uitvoeren van de maatregelen en actualiseren

Periodiek wordt de voortgang van een project opgenomen en geanalyseerd en dat geldt ook voor de risico's. Dit gebeurt bij projectvoortgangsbesprekingen of bij projectteamvergaderin- gen die speciaal over het onderwerp risico gaan. Het team gaat na in hoeverre de onderkende risico's adequaat worden beheerst. De uitvoering kan worden begeleid door de risico- consultant. De verantwoordelijkheid voor risicomana- gement ligt echter altijd bij de projectmanager. Het uitvoeren van een risicomanaagementproces gebeurt ook niet eenmalig. Een

geheel risicomanaagementproces volgens de RDM gebeurt in ieder geval bij het opstellen van het plan van aanpak voor de komende projectfase en op het einde van een projectfase.

4b evalueren van de werkwijze

Continue verbetering is noodzakelijk om de methode zo ef- fectief en efficiënt mogelijk te blijven toepassen. Nadat het ri- sicomanaagementproces is uitgevoerd volgt de evaluatie. De risicoconsultant stelt samen met het team vast in hoeverre het risicomanaagementproces aan de verwachtingen heeft beant- woord en onderzoekt mogelijke verbeteringen. De resultaten worden besproken met de opdrachtgever. Vervolgens wordt het proces aangepast aan de specifieke behoefte van de orga- nisatie.

Conclusie

Risicomana- gement is noodzakelijk voor het succesvol uitvoe- ren van projecten. Risico's dienen in een zo vroeg mogelijk stadium van het project te worden geïdentificeerd en beoor- deeld, zodat ze gedurende het project als integraal onderdeel van projectmanagement beheerst kunnen worden. RDM is een wetenschappelijk ontwikkelde methode die hierbij kan helpen.

Literatuur

- ~ K. Boulding, *The Image: Knowledge in Life and Society*, The University of Michigan Press, An Arbor, 1997 (1956).
- ~ G.H.J.M. Fröhlichs, *Projecten en projectportfolio in control*, 2e druk, Kluwer, 2012.
- ~ J.I.M. Halman, *Risicodiagnose in productinnovatie: ontwikkeling van de risicodiag- nosemethode RDM*, proefschrift TU Eindhoven, 1994.
- ~ I.L. Janis, Groupthink, the desperate drive for consensus at any cost that suppres- ses dissent among the mighty in the corridors of power, *Psychology Today*, No- vember 1971.
- ~ James G. March and Zur Shapira, Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, *Management Science*, November 1987.
- ~ Jeffrey B. Schmidt en Roger J. Calantone, Escalation of Commitment during New Product Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002.

Ir. Guido H.J.M. Fröhlichs RC is zelfstandig organisatieadviseur op het vakgebied projectmanagement en control (guidofroh- lichs@projectcontrolling.nl). Meer informatie over risicomana- gement is ook te vinden op de site www.projectcontrolling.nl.