

Eisen aan goed risicomanagement binnen projecten

Door: Ir. L. de Bruijn

In de literatuur over projectmanagement neemt het begrip 'risicomanagement' een belangrijke plaats in. Vrijwel iedereen heeft wel een beeld bij de inhoud van de term "risicomanagement". Een beeld dat door velen wordt gedeeld, is dat risicomanagement binnen projecten zich richt op het beheersen van de grootste projectrisico's. De definitie die daarbij regelmatig (ook door mij) wordt gehanteerd is de volgende:

'Risicomanagement binnen projecten bestaat uit het identificeren en analyseren van projectrisico's, vervolgens het genereren en kiezen van oplossingsalternatieven en aansluitend het implementeren van de gekozen oplossingsrichting(en)'

Op zichzelf is het uitvoeren van de activiteiten uit de definitie geen garantie voor de beheersing van projectrisico's en daarmee een succesvolle uitvoering van het project. Er zijn echter wel degelijk een aantal eisen te formuleren aan wat "goed risicomanagement" zou kunnen worden genoemd. In dit artikel wil ik deze eisen nader belichten.

Eisen aan goed risicomanagement

- **Samenhangende activiteiten.** Een eerste eis is dat risicomanagement bestaat uit een set van samenhangende activiteiten, die heel bewust met een bepaald doel wordt uitgevoerd. Risicomanagement beperkt zich dus niet tot het invullen van een vragenlijst of het benoemen van de projectrisico's op een bepaald tijdstip in het project.
- **Objectiviteit door reflectie.** Een tweede eis die hiermee samenhangt is dat degene die de risicomanagementactiviteiten uitvoert, afstand kan nemen van het project door met een objectieve en onafhankelijke blik naar het project te kijken. Dit betekent dat personen buiten de projectorganisatie of personen binnen de projectorganisatie maar bewust een onafhankelijke rol vervullend, over het algemeen goed in staat zijn om een aantal activiteiten binnen risicomanagement uit te voeren (met name het identificeren en analyseren van risico's en het genereren van oplossingsrichtingen). Voorbeelden zijn externe adviseurs of QA-medewerkers binnen het project. Dit betekent overigens niet dat de projectleider niet zelf alle risicomanagementactiviteiten kan uitvoeren. Indien de projectleider in staat is om geregeld bewust afstand te nemen van het project en daarbij ook bereid is om op een kritische manier naar zijn eigen functioneren te kijken, dan kunnen risicomanagementactiviteiten zeer wel door de projectleider zelf worden uitgevoerd.
- **Herhalende activiteiten.** Een volgende eis is dat risicomanagement in projecten een geregeld terugkerende set van activiteiten binnen het project is. Risico's zijn immers aan verandering onderhevig gedurende het project. Na verloop van tijd ontstaat er behoefte aan het opnieuw uitvoeren van de activiteiten binnen risicomanagement. Bovendien kan, indien risicomanagement geregeld binnen het project wordt uitgevoerd, een beeld worden verkregen van de effectiviteit van eerder gekozen oplossingsrichtingen.
- **Korte doorlooptijd.** Een eis is voorts dat de risicomanagementactiviteiten een korte doorlooptijd kennen. Een uitzondering hierop vormen de implementatieactiviteiten van de gekozen oplossingsrichting. Afhankelijk van de gekozen oplossingsrichting kan de implementatie hiervan een langere doorlooptijd hebben. Een belangrijk risico(!) wanneer de risicomanagementactiviteiten een te lange doorlooptijd hebben, is dat de toegevoegde waarde van risicomanagement niet wordt gezien en dat alle risicomanagementactiviteiten slechts worden ervaren als een extra belasting voor het project.
- **Kennis van inhoud en proces noodzakelijk.** Als laatste eis noem ik "kennis van zaken". Goed risicomanagement vereist kennis van zaken. Deze zaken omvatten zowel het vakgebied projectmanagement(proces), als ook de materie(inhoud). Beide elementen kunnen namelijk oorzaken zijn voor risico's. Indien één van beide elementen niet of in onvoldoende mate onder de loep wordt genomen, bestaat het gevaar dat niet alle risico's worden geïdentificeerd.

Tot slot

Hierboven heb ik een aantal belangrijke eisen genoemd die aan een goede uitvoering van risicomanagement worden gesteld. Het is mijn overtuiging dat het voldoen aan deze eisen een belangrijke bijdrage kan leveren aan een succesvolle uitvoering van projecten. Ik realiseer me dat de door mij gepresenteerde eisen nog een praktische invulling behoeven binnen ieder project om antwoord te geven op vragen als: "Hoeveel doorlooptijd mogen de risicomanagementactiviteiten binnen dit project hebben?", of: "Hoe vaak en wanneer moet risicomanagement worden toegepast in dit project?". Naar mijn overtuiging kunnen dit soort vragen pas worden beantwoord indien er een gedegen kennis van het project en de omgeving is. De projectleider heeft deze kennis en is daarmee een belangrijke persoon voor nadere invulling van risicomanagement binnen zijn project!