

## ***Praatjes vullen geen financiële gaatjes!***

***- met risicomanagement IN businesscases betere besluiten en besturing -***

### **Inleiding**

Dat risicomanagement een belangrijke rol speelt in grote business- en IT-projecten/-programma's is weinig nieuws; PrinceII en MSP (de 'Prince' van programma's) besteden er veel aandacht aan. Toch zijn er weinig projecten en programma's die niet geconfronteerd worden met het realiteit worden van deze risico's. Dus kennelijk helpt al dat risicomanagement niet afdoende om te voorkomen dat 'het fout gaat'. In risicomanagement termen is dus het uitvoeren van gedegen risicomanagement (an sich) geen adequate beheersmaatregel; er gaat kennelijk iets fout in het bewustzijn en in de beleving over de ernst en omvang van de risico's bij de betrokken partijen.

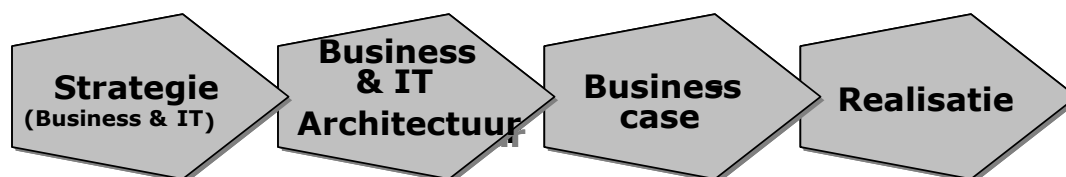
Kennelijk moet er meer gebeuren om ervoor te zorgen dat de te definiëren risicomaatregelen adequaat zijn en dat de risico's bij opdrachtgevers voldoende doorklinken en daar naar gehandeld wordt. Dit lijkt eigenlijk alleen te lukken als bij grote projecten/programma's de risico's financieel zijn gemaakt. Afhankelijk van kansen, gevolgen, frequenties en in welke fase van een project het risico zich kan voordoen, is het goed mogelijk om op basis van de kostenbatenanalyse, die er al moet liggen als 'businesscase', een financiële risico-exposure te bepalen. Zo kan een programma met een kostenbegroting van €40 Mio. een risico-exposure van €80 Mio. hebben!

Op basis van deze €40 Mio. plus €80 Mio. berekening worden enerzijds opdrachtgevers zich beter bewust van de totale exposure van het programma (en gaan daar beter naar handelen; uiteindelijk is €80 Mio. minder vrijblijvend, dan 'de directie moet zorgdragen voor .....') en anderzijds zijn betere beslissingen over welke projecten wel/niet (portfoliomanagement) mogelijk.

Dit artikel gaat in op het financiële rekenmodel voor risico-exposure en laat zien hoe in het kader van businesscases dit een rol kan spelen bij (betere) besluitvorming en besturing van een projectenportfolio.

### **De plaats van de businesscase**

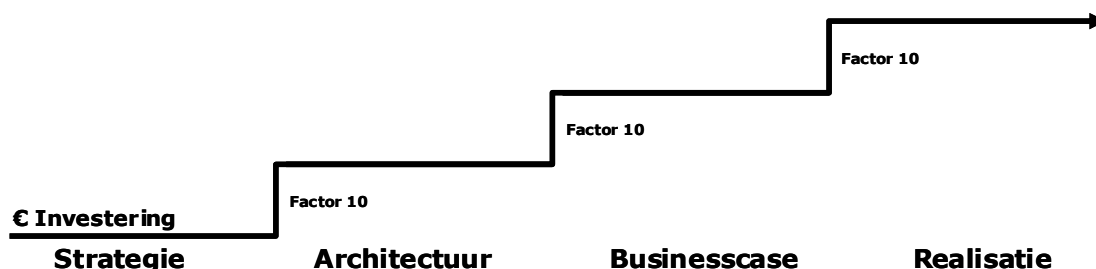
In elk groot Business- of IT-programma zouden minimaal de volgende vier fasen onderscheiden moeten kunnen worden:



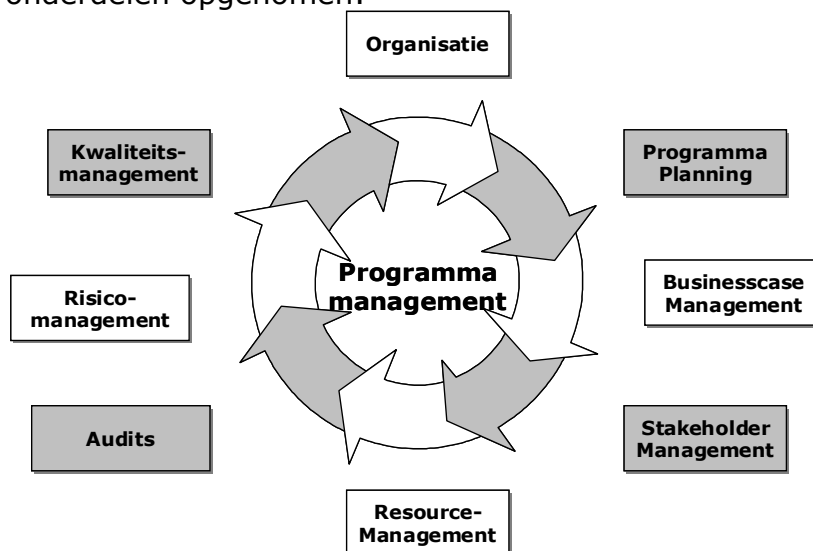
Bij het opstellen van de strategie en de daarvan afgeleide Business- & IT-architectuur (de blauwdruk van de toekomstige organisatie met de aspecten: bedrijfsproces, sturing & structuur, cultuur & competenties, informatie &

technologie) wordt de koers van de organisatie bepaald ('richten' en 'inrichten') en met behulp van een Businesscase worden de consequenties van deze koers (-wijziging) inzichtelijk gemaakt; feitelijk fungeert de businesscase als financiële onderbouwing van de bedrijfstrategie. Een businesscase is dus meer dan een paragraaf in een project-/programmaplan, maar in de businesscase wordt het doel van de reis en de (globale) routekaart vastgelegd voor de komende jaren; het dient als baken voor het vasthouden van de koers en als ijkpunt voor het (her-) bevestigen van de koers.

De investeringen en risico's die gemoeid zijn met deze vier fasen kennen een nagenoeg exponentieel karakter en reeds in de tweede en derde fase worden substantiële investeringen gemaakt en risico's gelopen:



Tevens geldt dat risico's die optreden tijdens de strategieformulering (en daarin post vatten) of in de vroege fasen onvoldoende geïdentificeerd/geadresseerd worden, hebben een lawine-effect voor alle daarop volgende fasen en bijbehorende financiële consequenties. Zie hier een extra meerwaarde voor de business case. Niet voor niets zijn dan ook in de standaardmethodologie voor Programma's (MSP<sup>1</sup>) 'businesscase management' en 'risicomanagement' als zelfstandige onderdelen opgenomen:



### De inhoud van de businesscase

Maar wat is dan een goede businesscase? En helaas hebben we hier direct een lastig punt te pakken. In veel organisaties bestaat een duidelijk kader naarmate

<sup>1</sup> Managing Successful Programmes, Office of Government Commerce, UK, 1999

we verder zijn gevorderd in een project/programma (bijvoorbeeld in de realisatiefase), maar ontbreekt ten ene male een heldere methode en een kader voor de architectuur en de businesscase. Voor een businesscase bestaat wel vaak een 'standaard-format' (een deftig woord voor een inhoudsopgave in een Word-template), maar wat er feitelijk in moet staan is niet duidelijk. Omdat mensen, en dus ook managers, intuïtief risico's onderschatten, en hun eigen handelen in de situatie dat het risico zich werkelijk manifesteert overschatten, zijn businesscases vaak overoptimistisch. Alleen daarom al zou, op basis van een groot aantal eigen ervaringen, een businesscase in ieder geval de volgende elementen moeten bevatten:

1. De scope (in tijd, breedte en diepte) waarop de businesscase van toepassing is, is expliciet vastgelegd. Waar hebben we het over? Hoe vager de beantwoording van deze vraag, hoe groter de risico's en problemen in de toekomst;
2. Alle aannames die ten grondslag liggen aan baten/kosten moeten voorzien zijn van bronnen/eigenaren. Overigens dient men zeer terughoudend te zijn in het aantal aannames, randvoorwaarden en uitgangspunten dat mag worden gemaakt voor het opstellen van de kosten en baten; dat zijn immers de goede voornemens waarmee de weg naar de hel is geplaveid. Iedere aanname, randvoorwaarde en uitgangspunt dient expliciet terug te komen als risico, aangevuld met een inschatting van de waarschijnlijkheid en de voorgestelde tegenmaatregelen;
3. Alle baten moeten direct af te leiden zijn van 'richtinggevende kaders en architectuurprincipes' (de stap die gezet wordt om van strategie naar architectuur te komen) die zelf weer rechtstreeks te herleiden zijn naar de strategie; de baten moeten ook deze kruisverwijzingen bevatten;
4. Alle baten moeten expliciet 'onderschreven' zijn door de verantwoordelijke businessmanager (degene die moet gaan verzilveren); het moeten zijn persoonlijke KPI's worden voor de komende jaren. Een baat die niet aan een individu (als persoonlijke target) kan worden gekoppeld mag niet in een businesscase staan. Baten voor organisatieonderdelen in het geheel zijn niet specifiek genoeg;
5. Een businesscase bevat te allen tijde minimaal 2 scenario's (waarvan één er altijd is: 'niets doen'), die beiden kwalitatief én kwantitatief zijn uitgewerkt;
6. Alle scenario's zijn getoetst met 'what-if' vragen (Wat is het batig saldo na 3 jaar als de kosten 25% tegenvallen? Wat als de baten 25% tegenvallen? Wat als kosten en baten 25% tegenvallen?);

7. De businesscase is gelaagd opgebouwd (elk onderdeel/plateau heeft zijn eigen resultaat) en alles wat hiervoor onder 1 t/m 5 staat geldt ook voor elke individuele 'laag' van de businesscase;
8. De gevoeligheid van de businesscase moet getoetst worden om die bronnen van baten te traceren die het meest doorslaggevend zijn voor het realiseren van de 'case'. Dit kan door één voor één alle bronnen van baten te testen in de 'stand van scenario 1' ('niets doen'), terwijl er maar één bron van baten wordt doorgerekend in scenario 2;
9. De waarderingswijze van kosten/baten is expliciet gedocumenteerd en transparant (bijvoorbeeld: gedifferentieerde cashflowmethodiek op basis van total-value-of-ownership).

### De plaats van de risico's in de businesscase

Zoals hierboven al gesteld (onder 2) zijn aannames/uitgangspunten en randvoorwaarden in een businesscase belangrijke bronnen van risico's. Helaas moeten we ook vaststellen dat in veel gevallen de standaardmethoden voor risicomanagement (op basis van risico = kans \* gevolg) niet leiden tot veel spontane (re)acties bij opdrachtgevers. In bijna alle gevallen die ik de afgelopen jaren ben tegengekomen is het managen van risico's een enigszins vrijblijvende activiteit die vooral geacht wordt te worden gedaan door de programmamanager. Daar komt ook nog bij dat de meeste risicoanalyses in de obligate hoek zitten van 'opdrachtgever moet zorg dragen voor adequate resources/middelen'. Andere risico's lijken voor veel opdrachtgevers te abstract en de beheers-maatregelen 'ver van mijn bed'.

Totdat de risico's financieel worden gemaakt!

Ter illustratie: een risico met de omschrijving 'de gekozen workflow-oplossing betekent een beperking van de vrijheid op de organisatie van de werkverdeling en kan leiden tot acceptatieproblemen bij teamleiders en gebruikers' (kans 'hoog' en impact 'groot'), klinkt nog onschuldig, totdat dit een (vertragings-)risico van meer dan € 3 Mio. blijkt te zijn voor de businesscase.

Hoe maak je risico's financieel?

Risico's kunnen zich voordoen in een bepaalde fase (of over de hele looptijd) van een programma, risico's leiden tot vertraging (meer kosten/minder baten) of kostprijsverhogend/batenverlagend, soms kan een risico vertragend en verhogend/verlagend werken. Risico's hebben een bepaalde kans en een bepaalde impact. Ervan uitgaande dat kosten en baten goed inzichtelijk zijn in de fasering van het programma, kan de volgende formule opgesteld worden voor kostprijrisico's (als illustratie; zelfde redenering kan voor batenrisico's opgezet worden).

1. Vertragingsrisico (bij een programma met 24 geïdentificeerde risico's):

$$\text{Totale risicoreserve omwille van vertraging} = \sum_{R=1}^{24} CO_R \times (k_R \times t_R \times f_R)$$

Deze formule berekent de kosten van extra overhead en indirecte kosten door het uitlopen van de gedefinieerde programmafases. Dit heeft zowel een kostenverhogend effect voor het programma, maar ook een batendervend effect voor de business die later kan verzilveren.

## 2. Kostprijsverhogingsrisico

$$\text{Totale risicoreserve} = \sum_{R=1}^{24} C_R \times (k_R \times t_R \times f_R \times s_R)$$

Deze formule berekent de kosten voor extra handelingen die verricht moeten worden indien het risico plaatsvindt.

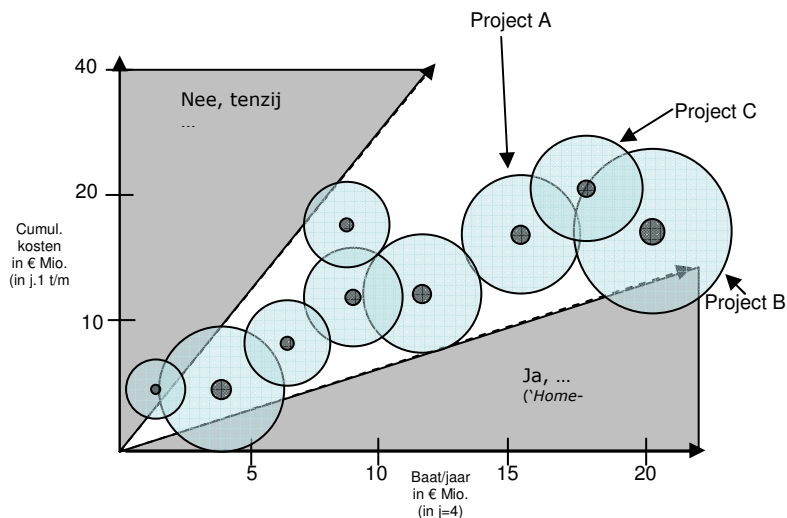
In bovenstaande formules zijn de toegepaste notaties als volgt gedefinieerd:

R	=	Risico
k	=	kanspercentage
t	=	risicoduur
f	=	risicofrequentie
s	=	ernst van de risico-impact
C	=	kostprijs per fase waarin het risico zich manifesteert
CO	=	overheadkost per fase waarin het risico zich manifesteert

Door op deze wijze gestructureerd alle risico's financieel te maken blijkt een businesscase met een investering van € 40 Mio (in 4 jaar) en jaarlijkse baten van € 15 Mio (vanaf jaar 3) ineens een risico-exposure van € 80 Mio te hebben. Deze financiële risico's kunnen vervolgens in categorieën van eigenaren worden verdeeld (bijv. opdrachtgever, leveranciers of afnemers), waardoor het ineens duidelijk wordt dat leverancier A een risicolast van € 10 Mio. draagt (etc.). Plotseling is het niet meer abstract en is de managementaandacht gegeven en wordt het actief managen van risico's een stuk concreter en met meer prioriteit ter hand genomen.

## **De plaats van de risico's in (project-)portfoliomanagement**

Als op bovenstaande wijze projecten en programma's een businesscase met een financieel gemaakte risico-exposure hebben, heeft het management ineens een ideale tool in handen om besluiten te nemen over portfolio's van projecten (welk project wel, welk (nu) niet, welk project nooit, waar bezuinigen, waar versnellen etc.). Door alle projecten tegen elkaar af te zetten op de volgende drie aspecten, investeringen jaar 1 t/m 4, baten per jaar in jaar 4 en als derde de risico-exposure, kunnen betere besluiten worden genomen. Stel dat uw portfolio, op deze wijze weergegeven, er als volgt uitziet (met op de assen de kosten – baten en de omvang van de cirkels geven de risico-exposure weer):



De projecten A, B en C scoren als volgt:

	<b>Baten in j 4</b>	<b>Kosten j 1 t/m 4</b>	<b>Risico- exposure</b>	<b>Werkelijk saldo 'at risk' (B-K-R)</b>
<b>A</b>	€ 16 m	€ 17 m	€ 30 m	€ -29 m
<b>B</b>	€ 18 m	€ 17 m	€ 50 m	€ -49 m
<b>C</b>	€ 20 m	€ 20 m	€ 25 m	€ -25 m

Met traditionele methoden (B-K) zou project B waarschijnlijk de hoogste prioriteit krijgen, maar aangevuld met de risico-exposure is project B ineens de derde prioriteit en schuift project C naar de 1<sup>e</sup> plaats.

### Tot slot

De conclusie moet zijn dat het financieel maken van risico's een onontbeerlijk element moet zijn in businesscases en een noodzakelijk instrument is om projectportfolio's adequaat te besturen.

Betere besluiten, betere besturing en betere resultaten; eindelijk projecten die leveren wat ze beloven!

### Over de auteur:

Mr. Paul van der Marck MMC is sinds vele jaren als adviseur werkzaam binnen de financiële sector en is partner van Ordina. Bij diverse grote financiële dienstverleners is hij verantwoordelijk (geweest) voor grote reorganisaties. Hij adviseert en publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van het operationaliseren van bedrijfsstrategie & technologie. In 2004 ontving hij de Professionaliseringsprijs van de Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.