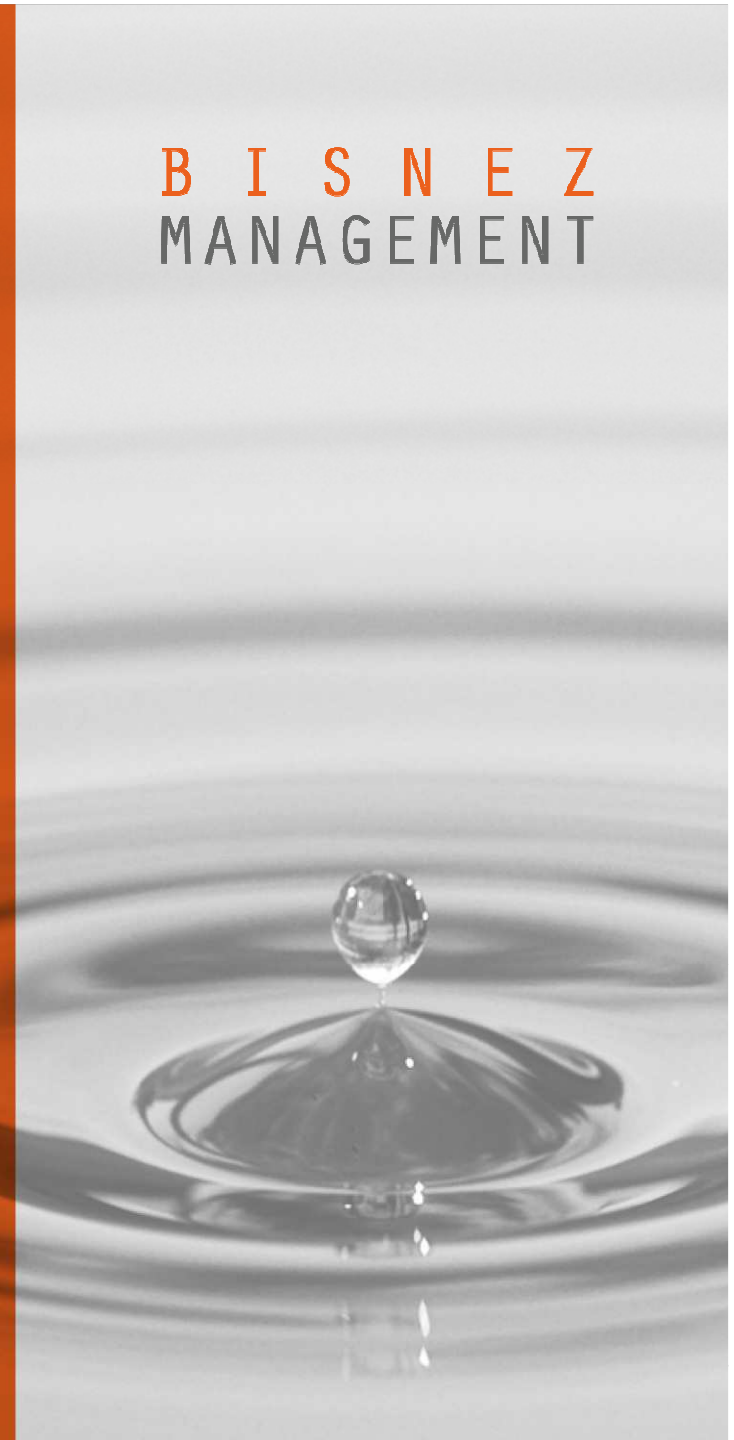


Risicomangement bij veranderingen

“De rol van de opdrachtgever”

Peter Noordam

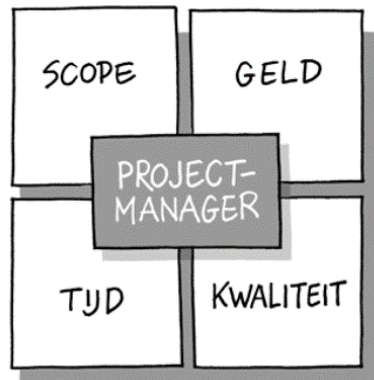
19 april 2018



Er gaan nog steeds veel projecten mis

Project succes (chaos report 2017)	%
project is completed on-time and on-budget, with all features and functions as initially specified	16.2%
The project is completed and operational but over-budget, over the time estimate, and offers fewer features and functions than originally specified	52.7%
The project is cancelled at some point during the development cycle	31.1%

Standish group 1998- 2017



...Een succesvol project levert op tijd binnen budget de afgesproken functionaliteit tegen de afgesproken kwaliteit ...



Top 10 redenen waarom projecten voortijdig zijn stopgezet (Standish 2016)

	Reden	%
1	Incomplete Requirements	13.1%
2	Lack of User Involvement	12.4%
3	Lack of Resources	10.6%
4	Unrealistic Expectations	9.9%
5	Lack of Executive Support	9.3%
6	Changing Requirements & Specifications	8.7%
7	Lack of Planning	8.1%
8	Didn't Need It Any Longer	7.5%
9	Lack of IT Management	6.2%
10	Technology Illiteracy	4.3%
	Other	9.9%



Top 10 redenen waarom projecten succesvol zijn afgerond (Standish 2016)

1	User Involvement	15.9%
2	Executive Management Support	13.9%
3	Clear Statement of Requirements	13.0%
4	Proper Planning	9.6%
5	Realistic Expectations	8.2%
6	Smaller Project Milestones	7.7%
7	Competent Staff	7.2%
8	Ownership	5.3%
9	Clear Vision & Objectives	2.9%
10	Hard-Working, Focused Staff	2.4%
	Other	13.9%



Er is een rechtstreeks verband tussen managementaandacht en de kans dat een groot risico zich voordoet.

Strategische (projectmatige) veranderingen:

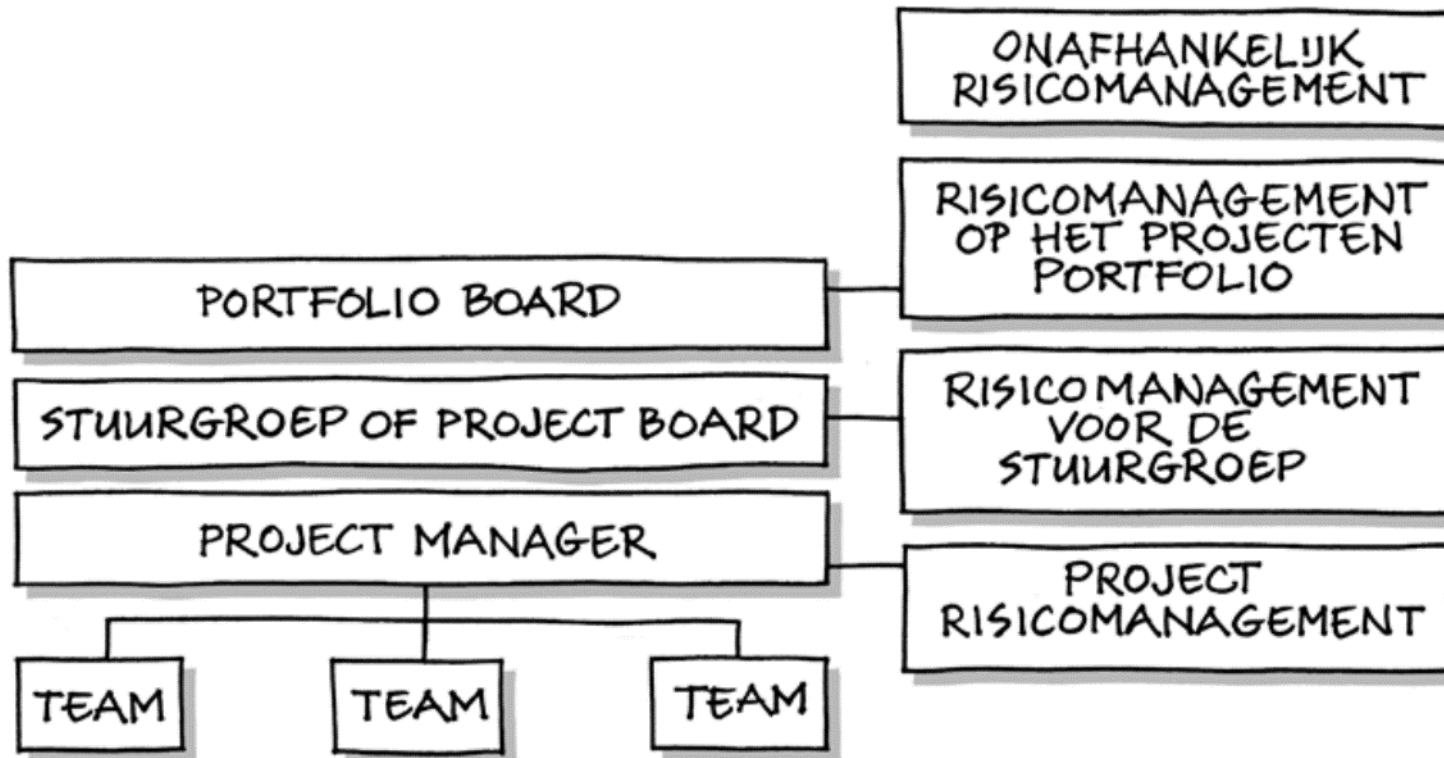
- *Managementaandacht* 6%
- *Kans dat een groot risico's zich voordoet* 86%

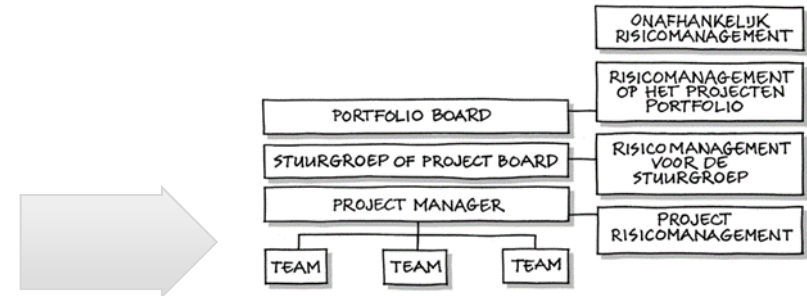
Financial reporting risks:

- *Managementaandacht* 39%
- *Kans dat een groot risico zich voordoet* 2%

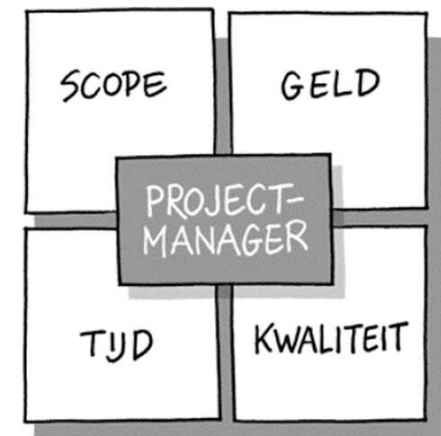


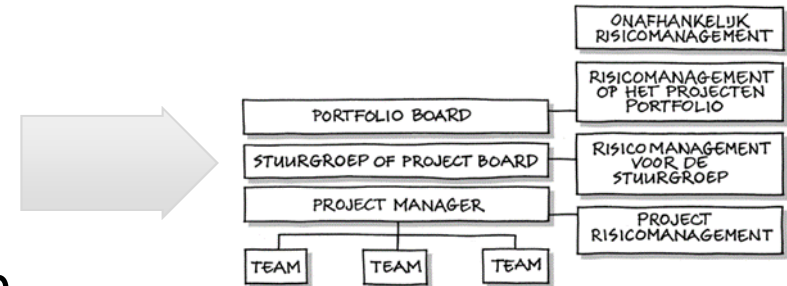
Risicomanagement op alle niveaus van de veranderorganisatie





- Projectrisicomangement is de verantwoordelijkheid van de projectleider; De risicomanager ondersteunt hem en inventariseert, analyseert en bewaakt de projectrisico's
- Projectrisico's zijn gebeurtenissen die ertoe leiden dat het project:
 - In tijd uitloopt
 - Het budget wordt overschreden
 - De scope verbreed
 - De afgesproken kwaliteit niet wordt behaald



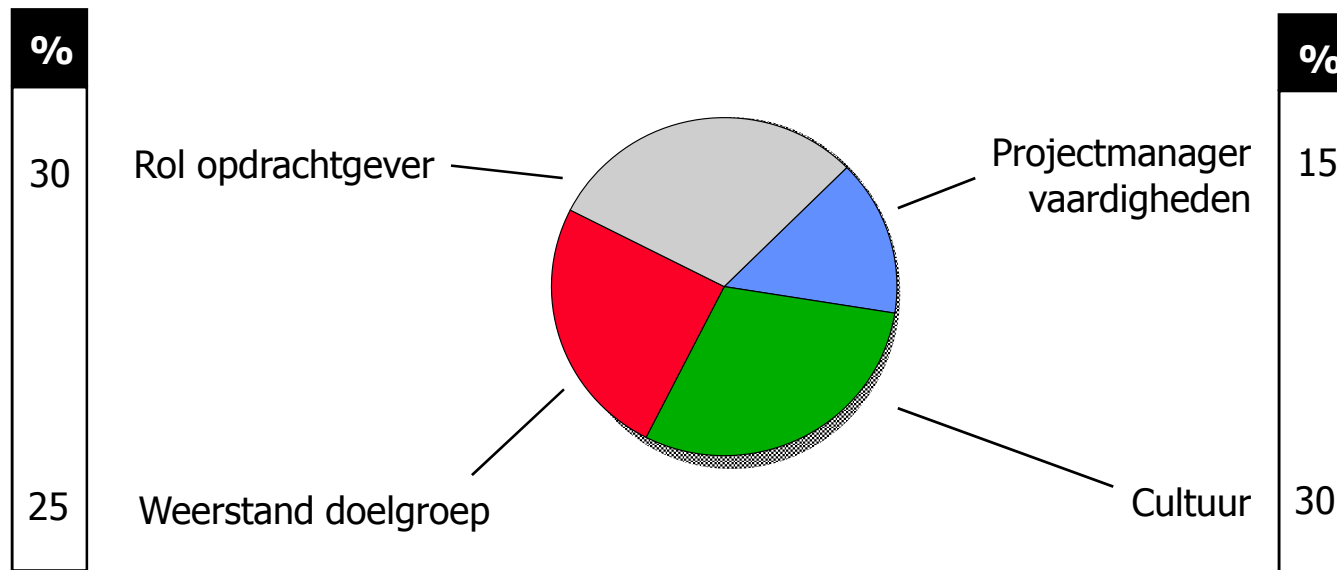
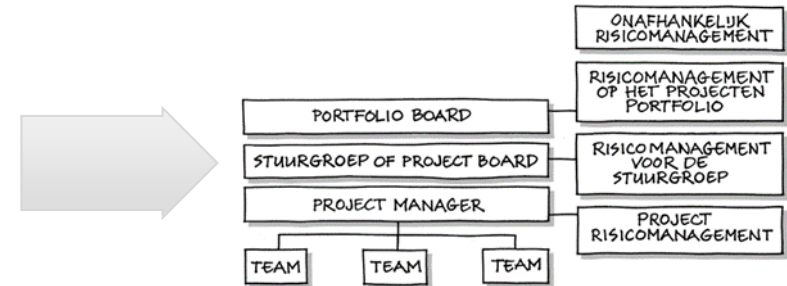


- Rol of toegevoegd lid van de stuurgroep
- Bewaakt de business case met bijdrage aan 'organisatie' doelen
 - Zijn de benefits voldoende scherp geformuleerd
 - Wat gebeurt er als het project niet de verwachte benefits oplevert?
- Kernvraag: is de omgeving van het project voldoende stabiel?
 - Is de opdrachtverstrekking aan de projectmanager scherp genoeg?
 - Is de stuurgroep voldoende in staat om bij te sturen?
 - Zijn de voorwaarden in de omgeving van het project voldoende ingeregeld?
 - Kunnen bepaalde risico's buiten het project worden ondergebracht?
 - Wat is het back-up scenario?



Bepalende factoren voor een succesvolle verandering

(Management of Change 2014)



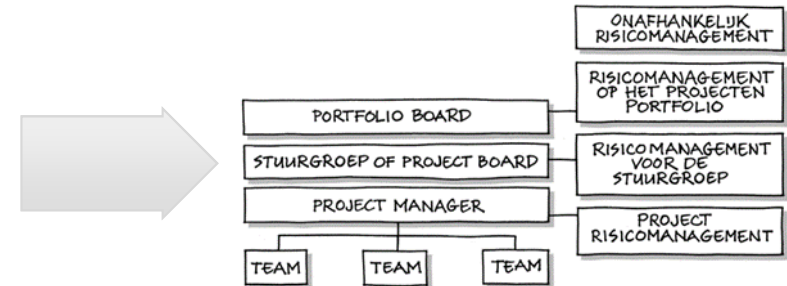
Krijgen te weinig aandacht van risicomangement.....



Risicomanagementen de rol van de opdrachtgever

B I S N E Z MANAGEMENT

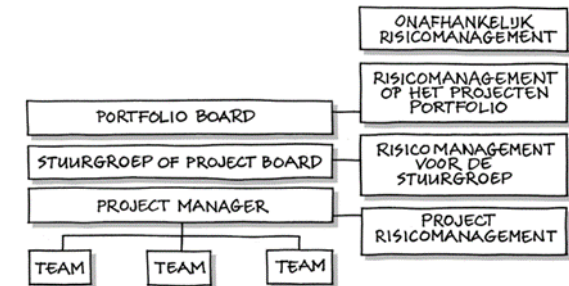
De perfecte opdrachtgever.....



- Heeft het *gezag*, de *kwaliteit* en het *mandaat* om de verandering door te voeren
- Voelt de *pijn* van het eventueel mislukken ...
- Heeft in het verleden bewezen veranderingen te kunnen doorvoeren
- Stelt prioriteiten in belangrijke veranderingen en communiceert deze prioriteiten naar de organisatie
- Creëert synergetische omgeving zodat een verandering effectief kan worden ingevoerd
- Zorgt voor de juiste hoeveelheid aan logistieke, personele en economische hulpbronnen
- Maakt inschatting van verwachte niveau van weerstand of steun en acteert hierop
- Zorgt voor consequentiemanagement
- Reflecteert periodiek op zijn eigen rol

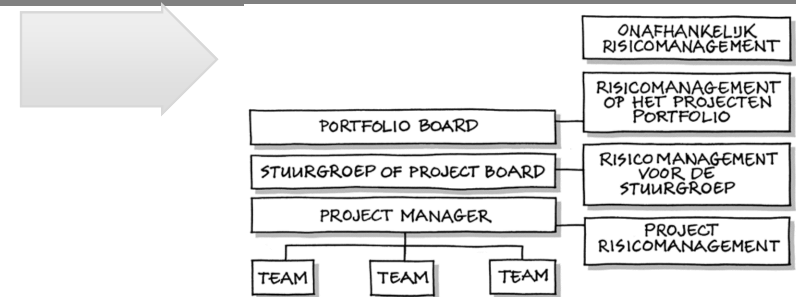
...is schaars, maar ... noodzakelijk





- Rol of functie in de portfolioboard of CAB
- Bewaakt impact van alle samenhangende projecten op de organisatie
- Bewaakt passendheid in het ICT landschap
- Kernvraag: “kan onze organisatie deze veelheid aan projecten en veranderingen wel aan?”
 - Worden business cases zorgvuldig gewogen en geprioriteerd?
 - Kan ons management de veranderingen, over alle projecten heen, wel trekken?
 - Kunnen onze medewerkers de veranderingen absorberen?
 - Wat is het risico voor de gehele verandering als één project uitloopt?
 - Wat is onze (strategische) afhankelijkheid van partners?





- Handelt in opdracht van het bestuur
- Vaak 'auditafdeling', of controller met risicomanagement in zijn portefeuille.
- Stelt vast of op alle niveaus en alle relevante momenten voldoende aandacht is voor risicomanagement rond veranderprojecten.
- Kernvraag: 'vaststellen dat het systeem goed werkt en afleggen van externe verantwoording'.



1. Veranderen en 'going concern' concurreren met elkaar om schaarse management aandacht
2. Management aandacht bij veranderingen is cruciaal voor het succes maar krijgt nog steeds te weinig prioriteit
3. Risicomanagement moet op alle niveaus van de veranderorganisatie zijn ingeregeld
4. Risicomanagement geeft te weinig aandacht aan de 'zachte kant' terwijl daar het belangrijkste afbreukrisico zit

