

Voorbeeld risicoanalyse

Aan de hand van de verschillende clusters en bijbehorende deelprojecten kun je in kaart brengen wat er fout kan gaan.

Wat kan er bijvoorbeeld fout gaan in het cluster hotelaccommodatie? Hierbij kan het zijn dat de begrote inkomsten via de verkoop van hotelkamers achterblijven. Binnen deze cluster is er sprake van zowel een financieel risico (niet alle hotelkamers worden verkocht) als een organisatorisch risico (je hebt te weinig hotelkamers geboekt).

Vervolgens bekijk je de oorzaak van het risico en bepaal je welke (beheers)maatregelen genomen moeten worden om het risico (in de toekomst) te beperken.

De beheersmaatregel voor het risico 'achterblijven van begrote inkomsten via de verkoop van hotelkamers' kan bijvoorbeeld zijn dat je een harde afspraak maakt over het moment dat het aantal benodigde hotelkamers niet wordt verkocht. Wanneer dit gebeurt, besluit je te bezuinigen op andere clusters en/of deelprojecten. In dit geval is een goede monitor van de verkoop van hotelkamers van belang. Ook kunnen in dit voorbeeld afspraken met de hotels gemaakt worden over flexibele annuleringsvoorwaarden.

Het opstellen van beheersmaatregelen

De manieren om met risico's om te gaan, worden vaak beheersmaatregelen genoemd. De beheersmaatregelen kunnen in de volgende categorieën worden onderscheiden:

- Vermijding van het risico;
- Vermindering van het risico;
- Acceptatie van het risico;
- Overdracht van het risico.

Vermijding van het risico

Soms is het eenvoudigweg vermijden van een risico de beste strategie. Zo kan het risico op instorting van een gebouw door een aardbeving vermeden worden door het gebouw te vestigen in een gebied waar geen aardbevingen voorkomen. Vertraging van de bouwwerkzaamheden vanwege vorst kan vermeden worden door in de zomer te bouwen. Vaak is vermijding echter geen optie en moeten er maatregelen genomen worden om het risico te verminderen of de schade te beperken wanneer een bedreiging optreedt.



Voorbeeld risicoanalyse

In het voorbeeld van het risico 'achterblijven van begrote inkomsten via de verkoop van hotelkamers' kan de organisatie er voor kiezen om helemaal geen hotelkamers aan te bieden. Deze vermijding moet wel toegestaan zijn, want vaak is het een verplichting vanuit de internationale federatie om hotelkamers aan te bieden.

Vermindering van het risico

Maatregelen om het risico te verminderen kunnen oorzaakgericht of gevolggericht zijn. De eerste zorgen ervoor dat de kans dat de gebeurtenis optreedt, kleiner wordt. De gevolggerichte maatregelen zorgen ervoor dat de schade minimaal is wanneer de gebeurtenis toch plaatsvindt.

Een voorbeeld van een oorzaakgerichte maatregel is het verbeteren van het onderhoud aan apparatuur. Als hardware goed onderhouden en op tijd vervangen wordt, vermindert dat het risico op computeruitval en dataverlies. Als personeel gezond eten krijgt voorgeschoteld in de kantine en mag fitnessen op kosten van de zaak, helpt dit om het ziekteverzuim terug te dringen.

Gevolggerichte maatregelen hebben vaak te maken met het inbouwen van redundantie in een systeem. Met andere woorden het zorgen voor reservecapaciteit, zodat bij een calamiteit de voortgang van een project niet in gevaar komt. Dat kan reservemateriaal zijn, bijvoorbeeld een externe harde schijf als back-up. Het kan ook gaan om het inwerken van extra personeel voor het geval dat een medewerker ziek wordt. Zo wordt het risico kleiner dat er opeens kritische knowhow verdwijnt.

Een voorbeeld van een oorzaakgerichte maatregel binnen het cluster hotelaccommodatie is het verbeteren van het inzicht in het werkelijk benodigd aantal hotelkamers. Door ervaringen van andere organisatoren op te vragen over deelname en verblijf van delegaties bij eerder georganiseerde evenementen, kan er een redelijk goede voorspelling worden gedaan over het aantal benodigde hotelkamers.

Een gevolggerichte maatregel binnen dit cluster is het contracteren van meerdere hotels om het risico van overbezetting te beperken. Het risico van onderbezetting kan beperkt worden door het onderhandelen van flexibele annuleringsvoorwaarden met de betreffende hotels.

Voorbeeld risicoanalyse

Acceptatie van het risico

Als een risico niet erg groot is, of als de vermijding ervan niet mogelijk is, kan het risico gewoonweg worden geaccepteerd. Je moet dan wel rekening houden bij de schatting van de benodigde tijd en de geraamde kosten. De marges moeten groter worden gemaakt.

In het voorbeeld van de hotelkamers kan dat inhouden dat er enerzijds meer hotelkamers geboekt worden dan nodig wordt geacht (met een bepaalde marge). En anderzijds kunnen bij de berekening van de marge per verkochte hotelkamer, de mogelijke annuleringskosten bij onderbezetting worden meegerekend.

Overdracht van het risico

Een risico kan ook worden overgedragen aan een andere partij. Een manier om dit te doen, is het afsluiten van een verzekering.

Een andere vorm van risico-overdracht is het uitbesteden van een activiteit. Natuurlijk bestaat er het risico dat de partij aan wie de dienst wordt uitbesteedt een slechte dienst levert. Doorgaans is de expertise bij de andere partij groter dan de expertise die het eigen bedrijf heeft. Om een extreem voorbeeld te geven: weinig bedrijven zullen zelf voorzien in hun elektriciteit met een aggregaat in de kelder (met uitzondering van een noodaggregaat). Het risico op stroomuitval is kleiner als je dit uitbesteedt aan een gespecialiseerd elektriciteitsbedrijf. Of denk aan een zelfstandig ondernemer die de boekhouding uitbesteedt aan een financieel adviseur. In principe mag een zelfstandig ondernemer zelf zijn aangifte doen, maar de meeste ondernemers erkennen dat het risico dat zij een fout maken of een financieel voordeel over het hoofd zien kleiner is als zij deze taak uitbesteden.

Een voorbeeld van de overdracht van het risico binnen het cluster hotelaccommodatie is als de boeking van de hotelkamers via een gespecialiseerde boekingsagent verloopt. Er dienen dan wel goede afspraken gemaakt te worden over de te dragen risico's.

Voorbeeld risicoanalyse

Checklist voor beheersmaatregelen

Op basis van de risicoanalyse en bovenstaande overwegingen worden beheersmaatregelen gekozen. Deze kunnen uiteenlopen van het afsluiten van een verzekering tot het aannemen van extra personeel. Voordat je deze uitvoert, is het raadzaam om ze op een aantal punten te evalueren.

De evaluatie kan worden gedaan via onderstaande vragen voor beheersmaatregelen:

- Zijn er **voldoende middelen/geld** om de maatregel uit te voeren?
- Is er **voldoende mankracht** om de maatregel uit te voeren?
- Is er een **verantwoordelijk persoon** voor de beheersmaatregel aangewezen?
- Als een risico wordt overgedragen, is dat ook echt **zinvol**? Kan de partij in kwestie het risico ook daadwerkelijk dragen?
- Brengt de maatregel niet weer **nieuwe risico's** met zich mee?