

Commitments: het realiseren van de baten van projecten

Ir. J.A.M. Donkers RE, drs. R. Oudega RE en ir. S. van der Meijs

'Verandering is de enige constante.' In deze veranderlijke omgeving maken organisaties in toenemende mate commitments aan klanten, aandeelhouders en regulerende instellingen om strategische doelstellingen te realiseren. Organisaties worden door deze partijen ook steeds zwaarder afgerekend op de realisatie hiervan. Het succes van organisaties wordt dus in toenemende mate bepaald door de effectiviteit van hun projecten. Daarom wordt het steeds belangrijker om het volle potentieel van projecten en programma's te benutten. Organisaties erkennen het belang hiervan in toenemende mate. Er zijn echter nog weinig organisaties die hun project- en programmasturing zodanig hebben ingericht dat dit volle potentieel ook daadwerkelijk wordt benut om commitments na te komen. Dat is één van de belangrijkste uitkomsten van internationaal onderzoek van KPMG en is tevens onderwerp van dit artikel. Uit het artikel zal echter ook blijken dat de effectiviteit van projecten kan worden vergroot door een betere beheersing: projectsucces is dus een keuze!

Inleiding

Een belangrijke trend de afgelopen jaren is de groei van het belang van projecten en programma's. Dit blijkt ook duidelijk uit het internationale onderzoek dat door KPMG in 2005 is uitgevoerd: het merendeel van de deelnemers geeft aan dat aantallen projecten en de budgetten ten opzichte van voorgaande jaar gegroeid zijn. Aan het onderzoek hebben meer dan 600 organisaties uit 22 landen en verschillende branches deelgenomen.

Dit recente onderzoek is het vervolg op een onderzoek dat KPMG in 2003 heeft uitgevoerd, waarin met name het belang van de rol van het Project Management Office (PMO) naar voren kwam. Dit onderwerp is ook in 2005 onderzocht, evenals het gebruik van methoden en technieken voor projectmanagement. Hierop komen we later terug. In het onderzoek van 2005 kwam heel duidelijk het waarmaken van de beoogde baten van projecten en programma's als belangrijk onderwerp naar voren.

Setting the scene: commitments, benefits, wat is het?

In de afgelopen decennia zijn projecten opgekomen als het vehikel voor verandering. Kenmerkend voor een project is dat het een tijdelijke organisatievorm betreft die wordt neergezet naast de staande organisatie met als taak de verandering door te voeren. Het projectteam krijgt daarbij de opdracht om een concreet eindresultaat



Ir. J.A.M. Donkers RE is partner bij KPMG Information Risk Management. Hij is National service leader van Project Risk Management-dienstverlening van IRM. Naast zijn functie bij KPMG is hij onder meer lid van het bestuur van NOREA en is hij hoofdredacteur van Compact. Van zijn hand zijn diverse publicaties verschenen en hij verzorgt regelmatig cursussen en seminars.

donkers.hans@kpmg.nl



Ir. S. van der Meijs is als junior consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management in De Meern. Hij is vanuit een audit- en adviesrol betrokken bij verschillende Project Risk Management-opdrachten. Hij heeft een afstudeeropdracht uitgevoerd op het gebied van benefits management binnen programmamanagement.

vandermeijs.sander@kpmg.nl



Drs. R. Oudega RE is senior manager bij KPMG Information Risk Management. Hij heeft vele project-reviews uitgevoerd, Quality Assurance-rollen vervuld en heeft als project- en programmamanager actieve ervaring met IT-projecten opgedaan. Hij is betrokken bij de verdere ontwikkeling van de Project Risk Management-services binnen KPMG. Hij heeft diverse cursussen gedoceerd, waaronder de training Management van IT en Project Risk Management.

oudega.ron@kpmg.nl

te bewerkstelligen, bijvoorbeeld implementatie van een informatiesysteem, een reorganisatie of het invoeren van een nieuw stelsel van interne beheersingsmaatregelen. In de sturing van projecten zijn tijd en kosten belangrijke stuurvariabelen. Immers, ervaring leert dat projecten vaak duurder zijn en langer duren dan initieel verwacht.

Aan de uitvoering van een project ligt veelal een business case ten grondslag. Een business case is een investeringsvoorstel, een verantwoording waarom het zinvol is om het project uit te voeren. In een goede business case worden kosten, risico's en baten tegen elkaar afgewogen. De vaak hoge baten vormen een rechtvaardiging om de kosten te maken en de risico's te lopen. De koppeling tussen het opgeleverde projectresultaat en de beoogde baten werd over het algemeen als één op één aangenomen. Dit is echter niet juist (zie onderstaand kader). De baten dienen gerealiseerd te worden in de staande organisatie en niet door het project. Dat is de reden dat programmamanagement de laatste jaren een grote vlucht heeft genomen. Anders dan bij een project kent een programma geen concreet, tastbaar eindresultaat, maar levert het een bijdrage aan de strategische

Projectsucces wordt voornamelijk gedefinieerd als het realiseren van de beoogde baten

doelstellingen van de onderneming. Het project in het voorbeeld in het kader zou in programmavorm als doelstelling 10% kostenreductie hebben. Wat bij een project de verantwoording was, is dus in een programma het na te streven doel waaraan men zich committeert. De sturing op de meetbare bijdrage aan het strategische programmadoel vindt plaats in batenmanagement, een onderdeel van programmamanagement. Men zou batenmanagement natuurlijk ook als apart onderdeel, dus los van een project, toe kunnen passen.

Het verschil tussen het projectresultaat en batenrealisatie

Dat het opleveren van het projectresultaat niet automatisch betekent dat ook de baten zijn gerealiseerd, kan het beste worden geïllustreerd met een voorbeeld: men start een project voor de invoering van een nieuw systeem voor voorraadbeheer teneinde de voorraadkosten met 10% te verlagen. Het project wordt vaak als succesvol beschouwd bij een oplevering van het nieuwe systeem binnen tijd en budget. Hiermee zijn echter de baten uit de business case (10% reductie van de voorraadkosten) nog niet gerealiseerd. Om deze kostenverlaging daadwerkelijk tot stand te brengen moet het personeel niet alleen met het nieuwe systeem leren werken, maar moeten ook de mogelijkheden die het systeem biedt zodanig benut worden dat men uiteindelijk met minder voorraad toekan. Het is duidelijk dat dit niet binnen de projectorganisatie, maar binnen de staande organisatie moet worden gerealiseerd.

Het belang

Sturen op de baten als meetbare indicator draagt bij aan het bereiken van de beoogde doelstellingen. Ook maakt het inzichtelijk of en zo ja, in hoeverre deze baten zijn bereikt. Maar waarom is dit zo belangrijk? Ten eerste blijkt uit ons onderzoek dat de overgrote meerderheid van de organisaties projectsucces definieert in termen van het realiseren van de beoogde baten. Geld kan immers maar één keer uitgegeven worden en wanneer het niet goed uitpakt had het beter anders besteed kunnen worden. Daarnaast blijken 'falende' projecten een negatieve invloed te hebben op werknemers en de organisatiecultuur.

Ook voor externe partijen is het van belang dat de organisatie stuurt op realisatie van de baten. In ons onderzoek gaf 43% van de organisaties aan dat het falen van projecten, in de zin van de beoogde baten niet realiseren, een directe impact heeft gehad op klanttevredenheid en verlies van concurrentievoordeel. Het vervelende hiervan is dat het niet slechts eenmalige kosten betreft. De impact kan op langere termijn doorwerken en daardoor alleen maar groter worden. Niet alleen klanten zijn belanghebbenden, ook de toenemende druk van aandeelhouders en regulerende instanties speelt een rol. Veel organisaties moeten tegenwoordig voldoen aan wet- en regelgeving opgelegd in het kader van Sarbanes-Oxley of door de Autoriteit Financiële Markten. Wanneer een organisatie hier niet aan voldoet kunnen de gevolgen groot zijn. Om die reden is het bij daaraan gerelateerde projecten des te meer van belang om het beoogde resultaat binnen de gestelde deadlines te bereiken. En ook de tucht van de markt wordt steeds sterker. Een organisatie voelt het tegenwoordig direct in haar beurskoers als het beloofde kostenreductieprogramma niet (tijdig) zijn vruchten afwerpt.

Met de groeiende aandacht voor corporate governance wordt ook een toenemend belang gehecht aan het nakomen van beloften: keeping commitments. Dit gebeurt op verschillende niveaus:

- door Raden van Bestuur aan verschillende soorten stakeholders: aandeelhouders, regulerende instellingen en de gemeenschap;
- door het management aan de Raad van Bestuur;
- door medewerkers aan het management;
- door leveranciers, partners en andere externe partijen aan de organisatie.

De meest prominente uitkomst van ons onderzoek is dat organisaties structureel tekortschieten in het voldoende nauwkeurig meten van het nakomen van deze beloften.

Een manier om te meten of de organisatie haar gedane beloften is nagekomen, is het vertalen van die beloften in meetbare verbeteringen in prestatie-indicatoren: baten. Dit is ook de koppeling naar de strategische doelstellingen van een organisatie. Bezien vanuit dit oogpunt is het logisch dat organisaties steeds meer projectsucces definiëren in termen van het realiseren van de baten.

Door een proces voor batenmanagement in te richten zouden de baten geïdentificeerd en gemeten kunnen worden. Het wordt dan mogelijk te sturen op het realiseren van deze baten. Ook kunnen organisaties dan eerder bijsturen wanneer baten niet meer realiseerbaar blijken of als zich nieuwe mogelijkheden voordoen. Bijsturen zou ook kunnen leiden tot het stoppen van projecten en programma's gedurende de uitvoering. Vooral dit laatste is moeilijk, vanwege zowel logische als politieke redenen. Maar een dergelijke moeilijke beslissing kan wel op langere termijn veel opleveren. Het blijkt dat slechts 20% van de organisaties formele criteria heeft om projecten te stoppen of te pauzeren.

Onderzoeksresultaten

Batenmanagement: de stand van zaken

Het bereiken van de doelstellingen, geconcretiseerd in de batenkant in de business case, blijkt in de praktijk niet makkelijk. Gebleken is dat 49% van de deelnemers ten minste één 'gefaald' project heeft gehad. Maar ook is gebleken dat zelfs bij succesvolle projecten niet altijd de beoogde baten worden bereikt: slechts 2% van de organisaties gaf aan altijd de beoogde baten te realiseren. Blijkbaar geldt nog steeds dat een plan bedenken makkelijker is dan het daadwerkelijk uitvoeren.

Slechts een kleine groep organisaties geeft aan dat zij altijd de beoogde baten bereikt. Dit betekent echter niet dat de rest amper resultaat boekt. Veelal worden de strategische doelstellingen in ieder geval ten dele bereikt. Een groot deel van de organisaties (86%) geeft aan dat het tot 25% van de baten niet heeft gerealiseerd. Dat betekent dat deze organisaties toch een groot deel van de doelstellingen wel bereikt hebben. En met de 80-20-regel zouden we kunnen betogen dat het ook maar goed

is zo, want het realiseren van dat laatste beetje zou toch nog een behoorlijke inspanning (80%!) gaan kosten. Misschien valt het allemaal toch wel mee.

Of toch niet? Opvallend is dat slechts 18% van de organisaties aangeeft een formeel proces voor batenmanagement ingericht te hebben waarvan het gebruik

Organisaties schieten structureel tekort in het voldoende nauwkeurig meten van het nakomen van beloften

ook wordt afgedwongen. Bijna 60% heeft geen, of slechts een informeel, proces. In totaal geeft 27% van de organisaties aan dat zij naast het beoogde doel ('soll'-positie) ook de huidige waarde van de indicatoren ('ist'-positie) vaststelt. Daarmee rijst de vraag waarop deze organisaties hun inschatting van de gerealiseerde baten baseren. In werkelijkheid wordt er dus misschien nog wel minder gerealiseerd dan blijkt uit dit onderzoek!

Als men de processen voor het meten van de baten verder bestudeert, blijkt dat slechts 13% van de organisaties baten blijft volgen tot zij gerealiseerd zijn. Daarnaast geeft 31% van de organisaties aan dat het volgen van de baten op een ad-hocwijze wordt beëindigd. Men houdt dus wel goed bij welke kosten worden uitgegeven aan de verandering, maar niet wat het oplevert.

Eerder in dit artikel is aangegeven dat baten meetbare verbeteringen op prestatie-indicatoren zijn die bijdragen aan het bereiken van een strategische doelstelling. Slechts 23% van de organisaties koppelt de baten altijd aan operationele en/of financiële plannen. Ook opval-

Energiebranche

De energiebranche heeft de laatste jaren te maken gehad met grote veranderingen als gevolg van liberalisering en privatisering. De sector heeft het hoofd aan deze veranderingen geboden met projecten, zowel binnen de organisatie als op brancheniveau. Eén van deze projecten op brancheniveau is de inrichting van een onafhankelijke organisatie met als doel het snel en efficiënt switchen tussen energiebedrijven mogelijk te maken. Als de energiebedrijven dit onderling hadden moeten regelen, was een dergelijke verandering door het aantal aanbieders waarschijnlijk vele malen complexer en kostbaarder geweest en waren de administratieve problemen mogelijk groter geweest. Op organisatieniveau heeft de branche te kampen gehad met negatieve publiciteit als gevolg van administratieve problemen. Grote energiebedrijven hebben daarom soms omvangrijke projecten uitgevoerd ter verbetering van de interne beheersing. De beoogde baten hiervan zijn duidelijk: verbetering van de klanttevredenheid, minder negatieve publiciteit en meer zekerheid omtrent de inkomsten. Een goede projectbeheersing is hierbij van groot belang gezien de baten die zij oplevert.

lend is dat hoewel in 87% van de gevallen projectsponsors of bestuurders van business units verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de baten, dit slechts in 23%

Stoppen is geen falen, maar falen om te stoppen wel

van de gevallen ook gekoppeld wordt aan de individuele prestatiebeloning. Terwijl in het onderzoek is aangegeven dat een dergelijke koppeling het algehele succes van projecten verbetert.

Projecten, programma's en PMO's

Batenmanagement gebeurt niet in isolatie. Batenmanagement is een stuurmiddel. De daadwerkelijke realisatie van de baten steunt in grote mate op de kwaliteit van andere processen, zoals project- en programma-management en de governancestructuren van de tijdelijke en staande organisatie. In het onderzoek zijn ook deze facetten onderzocht.

Projectmanagement

De uitgaven voor projecten zijn gegroeid en het belang van projecten wordt onderkend. Er wordt echter niet extra uitgegeven aan het ontwikkelen van het projectmanagement binnen de organisatie. Dit lijkt vreemd in de wetenschap dat de succesgraad van projecten wordt verhoogd met projectmanagement op een hoger volwassenheidsniveau. Maar liefst 39% van de organisaties geeft echter aan een informeel proces te hanteren. Een groot deel (47%) gebruikt een gestandaardiseerde methode. Dit betreft grotendeels 'eigen' methoden (61%), die geheel zelf ontwikkeld zijn of zijn gebaseerd op andere standaarden, zoals Prince2 of PMBOK. Slechts 17% adopteert geheel een dergelijke wereldwijde standaard.

Gezondheidszorg

De gezondheidszorg had van oudsher geen hoge automatiseringsgraad. De laatste jaren heeft de sector een inhaalslag moeten maken vanwege de toenemende druk op de efficiëntie. Door veranderende wetgeving is de administratieve kant van de zorg complexer geworden. Zorgverleners worden steeds meer gedwongen om hun administratieve systemen te verbeteren om te kunnen communiceren met zorgverzekeraars en om nieuwe stelsels zoals de diagnose-behandelcombinatie (DBC) administratief te kunnen verwerken. In veel ziekenhuizen zijn daarom projecten gestart om een inhaalslag te maken op IT-gebied. Gezien de gevoeligheid van patiëntgegevens moge het duidelijk zijn dat een goede projectbeheersing hierbij aanzienlijk kan bijdragen aan het voorkomen van 'negatieve baten', met als meest sprekende voorbeelden behandelingen die niet correct uitgevoerd worden of gegevens die op straat komen te liggen.

Project Management Office

Het Project Management Office (PMO) is sinds het onderzoek in 2003 verder in opmars. De belangrijkste doelstellingen voor het hebben van een PMO zijn het verbeteren van het projectmanagement (23%), het verhogen van de succesratio van projecten (29%) en het bieden van consistentie in de projectaanpak (28%). Met deze doelstellingen is het management nog steeds tevreden met zijn PMO, maar de tevredenheid is niet verder toegenomen sinds ons vorige onderzoek.

Het PMO heeft ook zijn plaats binnen de organisatie als een daadwerkelijk strategisch instrument nog niet oververd: slechts 21% heeft alle projecten onder zich, 17% rapporteert direct aan de CEO en slechts 4% doet beide. Terwijl deze twee factoren door de deelnemers wel als aanbevelingen worden gegeven om de effectiviteit van een PMO te verbeteren.

Verbetering is ook mogelijk in de verantwoording rondom PMO's. Maar liefst 22% van de organisaties meet op geen enkele wijze de prestaties van haar PMO. Slechts 17% brengt de prestatiemeting in lijn met het belangrijkste erkende criterium voor projectsucces: het bereiken van de beoogde baten.

Governance

Governance vormt als het ware de laag tussen het maken van de belofte en het daadwerkelijk realiseren daarvan. De rol van het bestuur van een organisatie is daarin zeer belangrijk. Dit wordt ook erkend door de deelnemers in ons onderzoek. Dat deze aandacht en betrokkenheid van het bestuur bij projecten en programma's is toegenomen, blijkt uit het feit dat goedkeuring van 40% van de business cases door het bestuur plaatsvindt en dat in 87% van de gevallen een bestuurder uiteindelijk verantwoordelijk is voor realisatie van de baten uit de business case.

De business case is een belangrijk instrument voor project governance. Dit blijkt ook uit het veelvuldig gebruik van dit instrument. Spijtig genoeg zegt het veelvuldig gebruik nog niets over de kwaliteit van de inzet van de business case. Maar liefst 86% van de deelnemers geeft aan een formeel proces te hebben voor het maken van een business case en bijna de helft geeft aan dat voor alle projecten een business case gemaakt dient te worden. Toch worden nog niet alle elementen meegenomen, zoals in figuur 1 blijkt. Bijna eenderde van de deelnemers gaf aan dat zij een aantal fundamentele elementen voor een business case niet meeneemt: projectscope, projectrisico's, aannames en kritieke succesfactoren.

Wat betreft de goedkeuring van business cases geeft 40% aan dat dit gebeurt door het bestuur van de business unit. Een interessante ontwikkeling is de opkomst van investeringscommissies voor de goedkeuring van business cases, inmiddels 33%. Hieruit blijkt het belang voor

het integraal en multidisciplinair benaderen van de goedkeuring van business cases. De aannames in de business case worden in 42% van de organisaties onafhankelijk getoetst. Dit is een goede ontwikkeling, omdat business cases soms een positievere toon hebben dan in werkelijkheid mogelijk is.

Na goedkeuring zou de realisatie van de business case gevolgd en eventueel bijgesteld moeten worden. Daarbij zou evaluatie achteraf goed zijn om te beoordelen of de doelen ook daadwerkelijk bereikt zijn tegen de gestelde kosten en of de risico-inschatting juist was. Dit is niet alleen van belang om het project te beoordelen, maar ook om ervan te leren naar de toekomst. Jammer genoeg blijkt de betrokkenheid van besturen haar zwaartepunt te hebben in de goedkeuringsfase van de business case, waarna men weer overgaat tot de orde van de dag en ervan uitgaat dat de uitvoering succesvol zal zijn. Dit strookt ook met het hoge percentage (61%) organisaties dat bij goedkeuring van de business case het gehele bedrag direct lump sum toewijst. Slechts 13% kent budgetten toe in stappen die gelijk liggen met het bereiken van mijlpalen in het project. Het is duidelijk dat deze laatste strategie leidt tot een grotere betrokkenheid van bestuurders bij de uitvoering.

Juist een grote betrokkenheid van het bestuur tijdens de uitvoering van projecten zou de realisatiegraad van baten kunnen vergroten. Wanneer bestuurders sterk sturen op de voortgang van de business case zou dit kunnen voorkomen dat baten niet gehaald worden, en zouden meer beloften worden waargemaakt.

Slaag- en faalfactoren

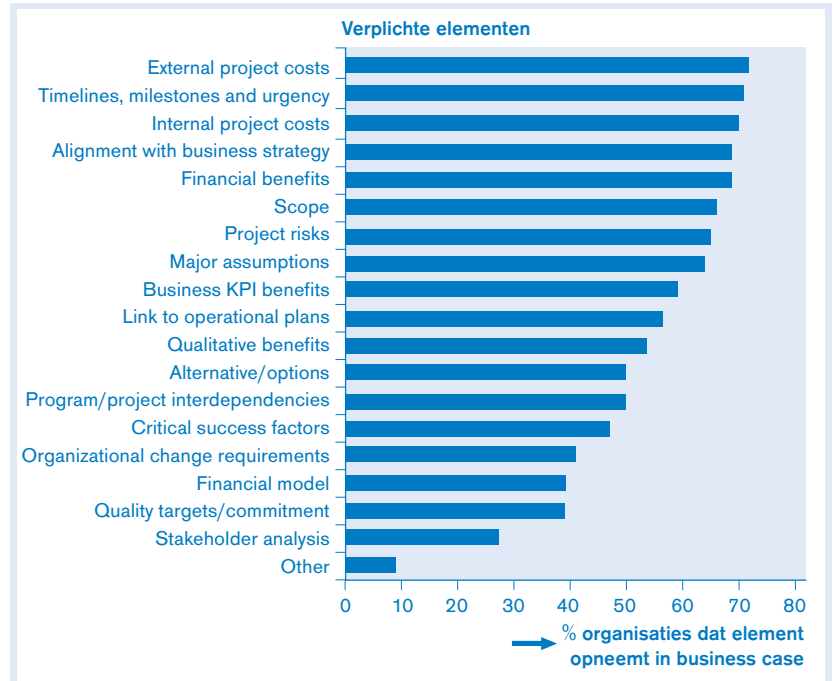
Wat maakt projectmanagement succesvol? Uit de slaagen faalfactoren die organisaties hebben ingevuld, komt bij de organisaties met weinig falende projecten een patroon naar voren. Kernelement in dit beeld is het hebben van een geschikt governance raamwerk ter ondersteuning bij het plannen en prioriteren van activiteiten en om zeker te stellen dat er voldoende maatregelen worden getroffen om de beoogde baten te realiseren.

Kenmerkend voor organisaties met weinig falende projecten bleek:

- een PMO dat actief alle projecten managet (22%);
- frequente rapportering aan de Raad van Bestuur over belangrijke projecten (30%);
- een zeer formeel proces voor batenmanagement (18%);
- formeel gekwalificeerde projectmanagers (24%);
- het consequent uitvoeren van risicoanalyses tijdens de initiële planning (29%).

De drie belangrijkste redenen die zijn aangegeven voor het falen van projecten zijn:

- onduidelijke of veranderende scope;
- slecht projectmanagement;



- het ontbreken van een projectsponsor en van betrokkenheid van het bestuur.

Figuur 1. Percentage organisaties dat bepaalde verplichte elementen opneemt in de business case (bron: [KPMG05])

Opvallend is dat het falen van projecten vaak voorkomt bij complexe projecten (83%), maar ook bij korte projecten (49%). Een verklaring voor het laatste is mogelijk dat de betrokkenheid van bestuurders groter is bij belangrijke, langdurende projecten en lager bij kortere en daarmee vaak kleinere projecten, die mogelijk ook als minder belangrijk of minder risicovol worden gezien.

Openbaarvervoerbranche

De openbaarvervoerbranche heeft de laatste tijd te maken gehad met een aantal belangrijke veranderingen als gevolg van liberalisering. Het concessiestelsel, zoals vastgelegd in de Wet personenvervoer, heeft een substantiële impact gehad op de branche en zal ook de komende jaren een nog belangrijke rol spelen binnen de branche. Daarnaast spelen nog ontwikkelingen als de introductie van de OV-chipkaart, het al dan niet introduceren van corporate-governancestandaarden, de Europese wetgeving ten aanzien van de uitstoot van schadelijke gassen van motorvoertuigen (de euro-4 en euro-5 normering) en niet te vergeten de eisen ten aanzien van de toegankelijkheid van het openbaar vervoer zoals opgenomen in de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte. De effecten zijn verregaand. We noemen het tendertraject, de eisen die de diverse lokale overheden stellen ten aanzien van de inzet van materieel, de toenemende vraag naar multimodale vervoersoplossingen, het besteltraject van de voertuigen en de periferie, de beschikbaarheid van materieel dat aan alle milieu- en toegankelijkheidseisen voor nu en de komende jaren kan voldoen, het minder onderhoudsgevoelig worden van de nieuwere en gemiddeld jongere voertuigen, het beschikbaar hebben van gegevens over kosten en opbrengsten op concessieniveau en de restwaardeproblematiek op de tweedehands-bussenmarkt. Deze aspecten worden veelal in projectvorm aangepakt. Gezien de impact van de diverse veranderingen op alle kernprocessen van het OV-bedrijf is hierbij een geïntegreerde aanpak absoluut noodzakelijk.

Het vormgeven van batenmanagement

In dit artikel is ingegaan op het belang van batenmanagement en de huidige stand van zaken in de praktijk. Dan rest de vraag hoe men batenmanagement kan toepassen. Hiervoor zijn enkele methoden en technieken beschreven in de literatuur; in de programmamethode 'Managing Successful Programmes' ([OGC03]) is bijvoorbeeld een proces batenmanagement gedefinieerd. In de praktijk wordt dit echter nog maar weinig toegepast. Daarom geven wij een aantal handreikingen voor goed batenmanagement.

Falen van projecten komt vaak voor bij complexe projecten, maar opvallend genoeg ook bij korte projecten

Meetbaar, maar pragmatisch

Per project zal men de baten, zoals gedefinieerd in de business case, verder meetbaar moeten maken. Idealiter gebeurt dit door de baten via bestaande prestatie-indicatoren te koppelen aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Het meetbaar maken van de baten kan men het beste enigszins pragmatisch doen, het meten is een stuurmiddel en geen doel. Het moet daarom geen wiskundige exercitie worden die een schijnzekerheid creëert!

Beleg de verantwoordelijkheid voor baten

De baten kunnen vaak alleen door de staande organisatie worden gerealiseerd. Functionarissen uit de staande organisatie zouden dan ook verantwoordelijk moeten zijn voor de batenrealisatie door middel van koppeling aan operationele en financiële plannen. Het daadwerkelijk koppelen van de batenrealisatie aan de beoordeling en prestatiebeloning is hierbij een goede motiverende factor om de realisatie van de verandering ook te verankeren in de organisatie. Tevens wordt door deze

koppeling aan functionarissen in de staande organisatie een sturing bereikt over de duur van het project heen.

Continu monitoren

Om daadwerkelijk te kunnen sturen op de batenrealisatie zou de voortgang van deze realisatie continu moeten worden gevolgd. Dit betreft niet alleen het meten van de prestatie-indicator, maar ook het volgen van de oplevering van het benodigde projectresultaat en de benodigde inspanningen van de lijnorganisatie ten behoeve van deze baten. Door de ontwikkelingen ten opzichte van de planning te volgen kan men, indien nodig, tijdig bijsturen.

Periodieke bijstelling

Periodiek zou men moeten beoordelen of de beoogde baten nog steeds realistisch zijn. Dit geschiedt op basis van het continu monitoren van de voortgang en een periodieke beoordeling van de omgeving. Men dient immers vast te stellen of zich in de omgeving geen gewijzigde omstandigheden voordoen die invloed kunnen hebben op de batenrealisatie. Tevens moet men vaststellen of de beoogde baten nog steeds prioriteit hebben gezien de doelstellingen van het programma of de plannen van de organisatie. Dit kan leiden tot aanpassing van de baten, maar ook tot verzwaring van activiteiten om te komen tot realisatie van de baten.

Periodieke evaluatie van de business case

Wanneer men de baten goed volgt en eventueel bijstelt bestaat er een duidelijk beeld van de te verwachten batenrealisatie. Dit beeld zou input moeten zijn van een periodieke beoordeling van de business case, ofwel beoordeling van het integrale beeld van de gerealiseerde en verwachte kosten en baten en het risicoprofiel van het project. Hiermee beschikt men dan over voldoende informatie om periodiek de afweging te maken of het project nog steeds toegevoegde waarde biedt, of dat het mogelijk beter is om het project te stoppen.

Visie en handreikingen tot verbetering

Op basis van dit onderzoek zijn wij van mening dat het volgen van en sturen op het bereiken van de baten een prominente plek verdient in projectsturing. Maar alleen een extra nadruk op het sturen op baten zou onvoldoende zijn en zou waarschijnlijk leiden tot een suboptimale aanpak. Uit onze werkzaamheden blijkt duidelijk dat organisaties een groot belang hebben bij het effectief en efficiënt realiseren van veranderingen. Project- en programmamangement bieden hiervoor de benodigde instrumenten, maar moeten nog wel veel beter worden ingevoerd. Voor de verbetering van project- en programmamangement is een integrale aanpak cruciaal. Echter, deze is niet eenvoudig in te voeren omdat de gehele organisatie betrokken moet worden om de uitvoering tot een succes te maken. Hiertoe heeft KPMG

Bankwereld

De bankwereld heeft de afgelopen jaren te maken gekregen met toenemende regulering op het gebied van interne beheersing, zoals Basel II en de Sarbanes-Oxley wetgeving. Voor de invoering van deze wet- en regelgeving zijn omvangrijke projecten nodig. Uitdagende projecten, niet alleen qua omvang, maar ook vanwege de 'harde' deadline voor invoeren. De baten van de invoering van deze wet- en regelgeving zijn namelijk tweeledig. Enerzijds voorkomt het voldoen aan de eisen hoge boetes, anderzijds worden banken ook 'beloofd' voor het voldoen aan Basel II met lagere werkkapitaaleisen. Deze financiële instellingen zijn over het algemeen omvangrijk en hebben vaak te maken met veel, en soms verouderde, informatiesystemen. Een goede projectbeheersing zal zich in dat kader dan ook moeten richten op beheersing van de complexiteit voortkomend uit omvang en diversiteit.

een model ontwikkeld dat de ontwikkeling van projecten programmamanagement inzichtelijk maakt en dat kan dienen als gids voor het zetten van de 'volgende stap'. Aan de hand van een aantal kernprocessen beschrijft dit model de volgende niveaus van programmamanagement:

Projectmanagement start-up

Een organisatie heeft enkele projecten gelijktijdig onderhanden en de behoefte ontstaat om de onderlinge ervaringen uit te wisselen en de afhankelijkheden op elkaar af te stemmen. Veranderactiviteiten worden in projectverband uitgevoerd, echter zonder gebruik te maken van gestandaardiseerde methoden en -technieken voor projectmanagement. Er is geen centraal projectbureau beschikbaar voor het ondersteunen van de verschillende projecten.

Multi-projectmanagement

Organisaties hebben gerelateerde projecten ondergebracht in een programma. Een programmabureau is primair belast met het beschikbaar stellen van gestandaardiseerde hulpmiddelen voor projectmanagement. De programmaorganisatie is verantwoordelijk voor het nemen van besluiten bij schaarste aan resources. Een programma wordt gestart na accordering van een programma business case.

Programmamanagement

De organisatie heeft een ingericht proces voor programmamanagement. Programma's worden gestart om organisatorische veranderingen die van strategisch belang zijn aan te sturen. Daarmee is programmamanagement meer dan multi-projectmanagement. Methodieken voor projectmanagement zijn binnen de verschillende soorten projecten consistent geïmplementeerd. Voor het realiseren van de verwachte voordelen zijn managers aangesteld.

Volwassen programmamanagement

Organisaties stellen de inrichting van de programmamanagementprocessen bij op basis van eigen ervaringen. De organisatie van het programmamanagement maakt gebruik van speciaal daartoe ontwikkelde instrumenten om de kwaliteit van de programma's, projecten, de organisatorische veranderingen en de kwaliteit van externe resources te meten. Programmamanagement heeft een beslissingsbevoegdheid ten aanzien van het opstarten van projecten binnen een programma.

Geoptimaliseerd programmamanagement

Dit is de situatie waarbij organisaties de vorm van programmaorganisaties volledig hebben geadopteerd en bij herhaling inzetten voor het realiseren van organisatorische veranderingen. Belangrijkste kenmerk is dat de programmamanagementorganisatie de spil in het web is van alle organisatorische veranderingen. De verschillende processen voor programmamanagement zijn volledig

toegesneden op de organisatie en worden periodiek bijgesteld.

De kernprocessen in dit groeimodel maken duidelijk dat het om een integrale visie gaat op het realiseren van veranderingen. De kernprocessen hebben betrekking op het

Het volgen van en sturen op het bereiken van de baten verdient een prominente plek in projectsturing

projectmanagementvermogen, de wijze waarop portfoliomanagement is ingevoerd en resources worden gemanaged en op het management van business cases en benefit realisation. Belangrijk uitgangspunt achter dit groeimodel voor de ontwikkeling van het verandervermogen van een organisatie is het volgen van een integrale en evenwichtige aanpak.

Op grond van onze dagelijkse IT-projectadviespraktijk en onze onderzoeken hebben wij de volgende overwegingen gedestilleerd die naar onze mening gehanteerd moeten worden bij de ontwikkeling van organisaties.

De 'golden rules' voor een betere projectbeheersing

Op basis van de resultaten van dit onderzoek heeft KPMG een aantal aandachtspunten opgesteld voor de verbetering van projectbeheersing binnen organisaties. Deze 'golden rules' zijn:

- Stuur op realisatie
- Prioriteer om te realiseren
- Breng projecten in lijn
- Bewaak waarde
- Beleg verantwoordelijkheid
- Investeer in mensen en processen

Stuur op realisatie

Stel een integraal governance raamwerk op voor projectsturing over de gehele levenscyclus van een project of programma. Hierin moet het topmanagement een prominente rol krijgen in het sturen op business cases en het uiteindelijk meten van de werkelijk gerealiseerde waarde. Zorg ervoor dat het governance framework past bij de volwassenheid van de organisatie en voer het geleidelijk in.

Prioriteer om te realiseren

Een organisatie kan niet alles tegelijk doen. Het is daarom van belang om organisatiebreed te prioriteren op een zo objectief mogelijke wijze. Dit zou niet alleen aan de

voorkant moeten gebeuren, maar ook tijdens de uitvoering op basis van projectvoortgang en -realisatie.

Breng projecten in lijn

Probeer alle initiatieven in lijn te brengen met de organisatiestrategie en probeer waar mogelijk de projecten en programma's op elkaar af te stemmen.

Bewaak waarde

Stuur op een hoge realisatie van benefits door deze duidelijk te omschrijven: wat levert het wanneer op en hoe wordt dit gerealiseerd? Beoordeel het verloop hiervan ook in de uitvoeringsfase. Voer dit uit met dezelfde zorg waarmee de bewaking van tijd en kosten wordt uitgevoerd.

Beleg verantwoordelijkheid

Koppel de beoogde baten duidelijk aan organisatieplannen en budgetten en maak hiervoor managers en medewerkers persoonlijk verantwoordelijk. Overweeg de persoonlijke beloning te koppelen aan de realisatie van benefits.

Investeer in mensen en processen

Dit alles kan niet zonder de juiste processen en de juiste mensen. Mensen moeten hieraan wennen en moeten hierin worden opgeleid. Ook zullen processen langzaam moeten verbeteren en aangepast moeten worden aan de organisatie, haar manier van werken en haar cultuur.

Conclusie

Organisaties zien in dat project- en programmamangement steeds belangrijker wordt. Er is ook een duidelijke ontwikkeling te zien dat organisaties investeren in het verbeteren van deze processen in hun organisaties. Het onderzoek toont ook duidelijk over de gehele linie een groei aan ten opzichte van 2003, maar er blijkt ook nog voldoende ruimte tot verbetering. Verbetering die met name ligt in het nakomen van de beloften en het bereiken van de beoogde doelen, iets wat steeds belangrijker wordt in de huidige economie. Wij zien dat veel organisaties op de juiste weg zijn, maar dat zij nog veel kunnen winnen door hun processen voor project- en programmamangement verder te formaliseren en bij de inrichting ook rekening te houden met de 'golden rules' die naar aanleiding van het onderzoek zijn opgesteld. Batenrealisatie is daarbij het sleutelbegrip en wordt nog onvoldoende gemanaged binnen organisaties. Dit lijkt de belangrijkste uitdaging op het gebied van project- en programmamangement voor de komende jaren. Binnenkort zullen wij dit onderzoek nader toelichten in een rapport waarin de ontwikkelingen in Nederland ook zullen worden afgezet tegen de internationale ontwikkelingen.

Verantwoording

Dit artikel is mede gebaseerd op de uitkomsten van een internationaal onderzoek door KPMG naar project- en programmamangement en het rapport *Global IT Project Management Survey – How committed are you?* dat daaruit is voortgekomen. Aan dit onderzoek hebben meer dan 600 organisaties uit 22 landen deelgenomen. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart tot en met juni 2005. Voor de uitvoering is gebruikgemaakt van een vragenlijst die is ingevuld tijdens een interview met de deelnemers. De deelnemers komen met name uit het hogere management en van interne-auditdiensten.

De respons kent de volgende regionale verdeling:

• Amerika	25%
• Azië en Oceanië	43%
• Europa, Midden-Oosten en Afrika	32%

De deelnemende organisaties zijn afkomstig uit verschillende branches:

• Overheid	16%
• Financiële instellingen	33%
• Media, communicatie en entertainment	15%
• Industrie en handel	29%
• Energiebedrijven en winning van delfstoffen	7%

Literatuur

- [KPMG04] KPMG, *Programmamangement leidt tot betere projectresultaten*, Onderzoek naar de status van programmamangement in Nederland, maart 2004.
- [KPMG05] KPMG, *Global IT Project Management Survey – How committed are you?*, augustus 2005.
- [OGC03] Offices of Government Commerce, *Managing Successful Programmes*, 2003.