

BENEFIT MANAGEMENT

GROTE VERANDERTRAJECTEN IN CONTROL MET EEN AGILE AANPAK GERICHT OP DE DOELEN

Wie staat er nog verbaasd als er weer een rapport uitkomt over een groot programma dat vele miljoenen heeft gekost en niet dat oplevert wat werd beoogd? En dat terwijl er voor de beheersing van projecten al zoveel is ontwikkeld. Ook de organisaties die werken met Prince2, Managing Successful Programmes of Management of Portfolios ontkomen daar blijkbaar niet altijd aan. Tegelijkertijd ontdekken steeds meer bedrijven de toegevoegde waarde van een agile project-aanpak. Kan een agile aanpak ook bij grote complexe programma's bijdragen aan betere eindresultaten? En sluit de traditionele project accounting praktijk hier dan nog wel goed op aan? Hier liggen grote uitdagingen voor project- en businesscontrollers in de organisatie.



Drs. Theo van Kessel RC: Met de komst van benefit management is er, opvallend vaak vanuit projectmanagement zelf, aandacht gekomen voor het sturen op benefits en achterliggende doelen van projecten. In dit artikel wordt een eenvoudig en agile besturingsmodel uitgewerkt vanuit een controlperspectief. Businesscases zijn hier niet langer de gestolde werkelijkheid van wat we op het besluitmoment nog verwachtten. Projecten en opleveringen zijn niet meer in beton gegoten maar worden wendbaar ingezet om uiteindelijk de veranderdoelen te bereiken.

In het artikel komen de volgende punten aan de orde. Hoe ontstaan grote projecten en wat maakt grote projecten met meerdere doelen zo lastig beheersbaar? Wat is benefit management? Ervaringen met benefitraamwerken. Werken met een doelenraamwerk. Wat houdt agile sturen in? En hoe een eenvoudig besturingsmodel 'running and changing the business' integreert en complexe verandertrajecten bestuurbaar maakt.

Complexe onbeheersbare projecten

Aanleiding en oorzaak

De aanleiding voor een project is vaak nog overzichtelijk. Een bestaand probleem wordt aangepakt, er is een beleidsbesluit of een noodzakelijke vervanging wordt voorbereid. Zodra het veranderinitiatief een groter belang en vooral ook een grotere omvang krijgt, ontluiken er bijna als vanzelf bij de voorbereiding steeds meer ambities en lang gekoesterde wensen. Het lijkt wel of iedereen denkt: 'Nu is het moment... als we toch bezig zijn kunnen we het beter

ALS WE DAN TOCH BEZIG ZIJN...

De directie besluit de systeemsoftware te vervangen omdat de softwareleverancier de oude versie vanaf januari niet meer ondersteunt. Daarbij ziet het management kansen om het systeembeheer anders in te richten waardoor het werk met minder fte's kan plaatsvinden. En met het systeem kan gelijk nieuwe functionaliteit voor de klant beschikbaar komen. En is dit niet het moment om ook al die verouderde legacysystemen te vervangen?

ook maar gelijk goed doen. Een integrale aanpak zal de organisatie in een keer op het goede spoor zetten!' Deze gedachten spelen niet alleen bij het management maar ook bij activistische aandeelhouders bij bedrijven en 'de politiek' rond overheidsorganisaties.

En zo groeit er, bijna als vanzelf, een ambitieus en integraal voorstel dat in een keer verschillende organisatie-doelen gaat realiseren. In de alomvattende businesscase vindt uiteindelijk iedereen wat van zijn gading. Wie is hier nog tegen? En dat terwijl juist die veelzijdigheid dé oorzaak kan worden van het uiteindelijk falen van het gehele project.

Het integrale project dient verschillende doelen met geheel eigen karakteristieken op compleet verschillende speelvelden. Door de optelling van doorlooptijden en afhankelijkheden wordt het een project met een flinke duur. Het management keurt dergelijke programma's, die jaren kunnen lopen, vaak goed met een grote stelligheid over de te zetten stappen in de komende jaren. En de lange duur van het project maakt ook dat iedereen zegt dat je geduld moet hebben alvorens je een oordeel te vormen over de resultaten.

Essentiële informatie

De governance rond projecten concentreert zich vervolgens op het realiseren van de deliverables van het vigerende projectplan. Daarom vullen opdrachtgevers en stuurgroepen kostbare tijd met praten over aandachtspunten rond deliverables, tijd, budget, scope en risico's & issues van een ooit door hen goedgekeurd plan.

Wat echter nooit vooraf kan worden ingepland, is dat er gaandeweg volop nieuwe inzichten ontstaan. Een ambitieus meerjarenprogramma veroorzaakt veel dynamiek in verschillende domeinen. Sommige doelen blijken uiteindelijk lastig in te vullen en andere doelen in de weg te zitten. De wereld ten slotte werkt ook al niet mee door even stil te staan.

Wat bepaalt dan het continueren of de herprioritering: de ontwikkelingen rond achterliggende doelen of toch het reeds lopende veranderproces? In de voortgangsrapportages is niet vanzelfsprekend aandacht voor een herprioritering op basis van de doelen. De businesscase ligt na de goedkeuring vaak ergens diep in een la. Dergelijke initiatieven kunnen ook niet altijd vanuit de projectorganisatie worden

REALISATIE NATIONALE POLITIE

'Er moet te veel tegelijkertijd

De vorming van de nationale politie is een van de grootste veranderingen in de publieke sector en behelst veel meer dan alleen een personele en organisatorische fusie van 27 organisaties. Het betekent het opnieuw opbouwen van de politieorganisatie, het leren functioneren als concern binnen een nieuw politiebestedel en het realiseren van diverse noodzakelijke verbeteringen die uit het oude bestel voortkwamen, alsook uit nieuwe wensen.

Tijdens deze veranderingen moeten de prestaties uiteraard ten minste op peil blijven. Dit vraagt veel van de operationele kant van de politie, waar nieuwe teams worden gevormd, waar de medewerkers nog geen zekerheid hebben over hun toekomstige werkplek, waar werkwijzen moeten worden geharmoniseerd om beter te kunnen samenwerken en waar tegelijkertijd belangrijke zaken als huisvesting en ICT-systemen mee moeten veranderen. Bovendien zijn tijdens de kwartiermakerfase veel – al bestaande – wensen opgespaard van de politieorganisatie, het gezag en de politiek met betrekking tot verbeteringen in de taakuitvoering van de politie. Deze wensen kwamen nog eens bovenop de veranderingen die het vormen van de nationale politie met zich meebrengt. Tegelijkertijd ontstaan steeds nieuwe wensen en eisen aan de politie.

De veiligheidssituatie verandert immers voortdurend, hetgeen tot nieuw te implementeren wetten, procedures en verbetertrajecten leidt. Tevens werd duidelijk dat het – meer dan voorzien – noodzakelijk was forse extra ingrepen te plegen en achterstallig onderhoud weg te werken op een aantal onderwerpen, zoals PTSS, ziekteverzuim, inkoop, ICT-applicatielandschap en gegevenshuishouding.

De bedrijfsvoering binnen de politie zelf kent een viervoudige opgave. Ten eerste moeten bovenstaande ontwikkelingen en veranderingen worden ondersteund vanuit de bedrijfsvoering. Ten tweede ondergaat de bedrijfsvoering zelf de grootste verandering met als oorspronkelijk uitgangspunt het bereiken van operational excellence in vijf jaar. Ten derde moet de bedrijfsvoering in de tussentijd forse besparingen realiseren. En dat met teams die zelf volop in verandering zitten en ten opzichte van vóór 2013 al fors in bezetting zijn gekrompen. Ten vierde moet de going-concernondersteuning uiteraard geleverd blijven worden.

Al met al is de stapeling van ambities te veel gebleken om tegelijkertijd te realiseren in de vijf jaar die gepland is voor de vorming van de nationale politie.'

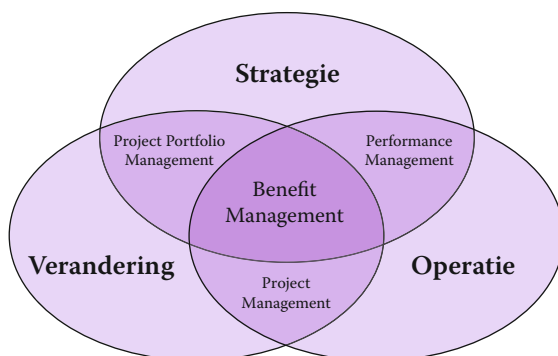
(Ministerie van Veiligheid en Justitie, 31 augustus 2015, p. 9)

verwacht. Regie, inhoudelijke kennis en uitvoering staan bij de projectorganisatie centraal en de doelen lijken meer op bijvangst: 'Het is straks mooi meegenomen'.

Als in de organisatie dan ook nog bepaalde diepgewortelde culturele gedragingen voorkomen rondom grote (IT-)projecten dan zijn veel randvoorwaarden voor projectfalen ingevuld. 'Het gaat dan over de populariteit van grote zichtbare projecten, de neiging om problemen niet aan te kaarten, het niet willen terugkomen op genomen besluiten, de afvinklijstjes-mentaliteit en stilzwijgende acceptatie van falen' (Policy Research Corporation, 2014, p. 9-10).

Het tijdig bijsturen hangt af van de blijvende alert-

heid van opdrachtgevers, stuurgroepleden en directies. Maar bij veel organisaties is 'value-based management' nog zwak ontwikkeld. Waar ieder raamwerk voor benefits ontbreekt, komt deze essentiële informatie niet snel boven tafel. Het is bij grote verandertrajecten dan vaak gewoon wachten op de problemen. Bij oplevering, of soms al halverwege, wordt het opdrachtgevers langs andere wegen duidelijk dat het ambitieuze project toch niet gaat waarmaken wat ooit werd beloofd. De stakeholders worden ongeduldig, raken teleurgesteld en roeren zich. De stekker gaat eruit. Het lijkt erop dat grote verandertrajecten niet ondanks maar eerder dankzij een integrale aanpak falen.



Figuur 1. Plaats van benefit management (vrij naar H. van Irsel, 2011)

Benefit management

Benefit management biedt organisaties de mogelijkheden om gedurende en na het project de benefits op een gestructureerde manier te monitoren en sturen. Een bekende definitie komt uit een standaardwerk over benefit management: *'Benefit management is the process of organizing and managing, so that potential benefits, arising from investment in change are actually achieved'* (Bradley, 2010).

Benefits zijn hierbij voordelen die door een of meer stakeholders als positief worden ervaren. Toch is de definitie van Bradley beperkt. Performanceverbeteringen uit de operaties vormen ook benefits voor de stakeholders en bovendien ontbreekt de relatie naar de strategie.

Benefit management bevindt zich in het domein van zowel strategie, verandering als de operatie. Van Irsel (zie figuur 1) laat de samenhang en de positionering van benefit management naast projectportfoliomanagement, projectmanagement en performancemanagement goed zien (Van der Molen, 2013). Performancemanagement legt een relatie tussen operatie en strategie met KPI's en balanced scorecards. Projectportfoliomanagement baseert het categoriseren, prioriteren en balanceren van projecten voor een belangrijk deel op de strategie. Projectmanagement vertaalt de gewenste verandering naar de operatie. Benefit management verbindt al deze managementdomeinen rond het thema doelen en benefits voor stakeholders.

Benefitraamwerk

Dé grote uitdaging in de dagelijkse praktijk van benefit management rond veranderingen is het aantonen van de causaliteit tussen het project en de

gerealiseerde benefits. Organisaties ontwikkelen benefitraamwerken voor het definiëren, tracken en monitoren van benefits voor afzonderlijke projecten. In de vakliteratuur over benefit management zijn daarvoor gedetailleerde modellen, processen, functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden uitgewerkt (Jenner, 2012).

Een beschrijving van benefit management in de praktijk bij een IT-afdeling van Achmea staat in een artikel in dit tijdschrift uit 2012 (Van der Weijden et al.). Dit artikel laat zien dat met een benefitraamwerk (geïnitieerd vanuit de IT-afdeling) de batenrealisaties in alle fasen van een IT-project meer aandacht krijgen en aanvullende inzichten geven.

Het opzetten van een dergelijk benefitraamwerk blijkt echter geen sinecure. De terechte vraag wordt gesteld of de baten van het opzetten van een benefitraamwerk in minder IT-intensieve bedrijven wel opwegen tegen de kosten. Dit nog los van de vraag hoe je vanuit IT-projectmanagement de business goed aanhaakt en er een breed gedragen besturingsmodel van maakt.

In een enquête onder ruim 80 projectportfolioprofessionals wereldwijd bij grote organisaties komen deze knelpunten rond benefit management nogmaals helder in beeld (Santiago, 2015). Santiago trekt de volgende conclusies:

1. Een krachtige besturing met heldere verantwoordelijkheden en een goed gedefinieerd raamwerk zijn nodig en dat tegen kosten die niet onbeduidend zullen zijn.
2. Er is een inherent probleem in het meten en managen van benefits gegeven de afhankelijkheidsrelaties die het meten moeilijk, zo niet onmogelijk maken.

Het concept benefit management wordt inmiddels breed omarmd maar er blijft door bovenstaande punten een groot gat tussen intentie en uitvoering.

Doelenraamwerk

In het bij IT-professionals bekende 'Val IT Framework', bedoeld om meerwaarde te creëren uit IT-investeringen, zijn zeven praktische en bewezen principes uitgewerkt. Twee daarvan zijn: 'Herken de verschillende categorieën investeringen die alle verschillend gemanaged en geëvalueerd moeten worden én definieer en monitor "key metrics" en reageer snel op iedere verandering of afwijking' (ISACA, 2008, p. 16-17).

Door deze principes bij grote verandertrajecten toe te passen kan ook hier meerwaarde worden gecreëerd. Niet door op specifieke benefits in te zoomen, maar primair op de voor succes bepalende generieke veranderdoelen. Hieronder wordt uitgewerkt welke veranderdoelen zijn te herkennen, te meten en te managen in een doelenraamwerk.

Intern en naar buiten gerichte doelen

Deelprojecten van een groot veranderprogramma kunnen gericht zijn op de kracht of de zwakte van de organisatie zelf. Het gaat over samenvoegen van afdelingen, procesoptimalisaties, vervanging van oude systemen, bezuinigingen of bijvoorbeeld een cultuurveranderingstraject.

De overige deelprojecten richten zich dan per definitie op veranderingen naar de externe omgeving. Ze anticiperen op kansen en bedreigingen buiten de organisatie. De organisatie werkt bijvoorbeeld aan nieuwe productreleases, een nieuwe website of een overname.

Resultaat- en continuïteitsdoelen

Een tweede onderscheid is te maken door de vraag te beantwoorden of een deelproject een onmiddellijke resultaatverbetering als doel heeft. Moeten de kosten per eenheid omlaag, moet de klanttevredenheid omhoog of de omzet stijgen?

Is een financieel of kwalitatief resultaat niet het primaire doel, dan draait het om het borgen van de

continuïteit van de organisatie. Continuïteit nu of in een toekomstige omgeving. Deze projectonderdelen kosten vaak alleen maar flink veel geld. En toch beseft iedereen dat ze nodig zijn.

De twee invalshoeken gecombineerd

De combinatie van deze twee assen geeft vier onderscheidende veranderdoelen in een doelenraamwerk: het doelvizier (zie figuur 2). Alle doelen hebben hun eigen achtergrond, randvoorwaarden en dynamiek.

Combinaties van meerdere veranderdoelen in één project komen veel voor. Ook al wordt het in één onlosmakelijk besluit genomen gebaseerd op een sluitende businesscase, trek de doelen en de daarbij horende activiteiten voor de besturing gedurende het project uit elkaar.

Vier veranderdoelen

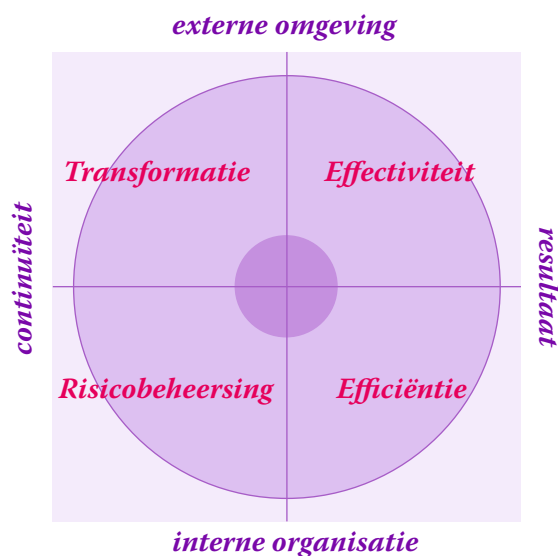
De vier generieke veranderdoelen zijn eenvoudig, helder en voor iedere organisatie relevant.

Efficiëntie

Resultaatverbeteringen zijn gericht op de interne organisatie en gaan over procesverbeteringen, robotisering, over het nut van overheadactiviteiten, over een reorganisatie naar 'centraal' of juist weer 'decentraal'. Het zijn de projecten met de 'fte-besparingen', de kaasschaafmethode en de outsourcing. Medewerkers moeten anders gaan werken. Er kan onrust ontstaan. Projecten vragen overleg met personeelsvertegenwoordiging, compromissen en geduld. Het zijn de projecten van de lange adem waarbij door onverwachte zaken het project stil kan vallen.

Effectiviteit

Resultaten te behalen in de externe omgeving (de markt of het publieke domein) gaan over verbeteringen voor de klant, de burger of andere stakeholders. Het zijn veranderingen waar buiten de organisatie kansen of bedreigingen liggen. Het is commercieel, klant- of publieksgericht en vaak innovatief. Een korte 'time-to-market' is een succesfactor. De reacties van de markt zijn onvoorspelbaar en je moet vooral snel kunnen schakelen om groei of klantretentie zeker te stellen. Ook voor dit doel zijn de KPI's in organisaties vaak al volop beschikbaar.



Figuur 2. Het doelvizier

Risicobeheersing

Deze continuïteitsdoelen gaan over het mitigeren van de mogelijke risico's die de huidige organisatie loopt. De veranderdoelen zijn de 'moetjes' voor de organisatie in het hier en nu. Het management maakt de lastige afweging wat er kan gebeuren als we het (nu) niet doen. Wat is de kans dat de verouderde servers ineens lang uit de lucht gaan of dat er in de komende jaren een ernstig ongeval plaatsvindt? Wat is de impact dan voor ons imago of mogelijk voor de 'licence to operate'?

Soms is er ook helemaal geen keuze. De wetgeving vereist aanpassingen (bijvoorbeeld IBAN, Arbo, WBP). Dergelijke projecten zijn specialistisch van aard. Hier gelden wel duidelijke deadlines. In de organisatie is er weinig weerstand, wel vaak onbegrip over de enorme hoeveelheid resources die eraan opgaan. Juist omdat het geen direct (financieel) resultaat oplevert.

Transformatie

Deze veranderdoelen beogen de continuïteit van de organisatie in een toekomstige omgeving veilig te stellen. Welke koerswijziging is nodig om de marktleider te blijven of om te voldoen aan nieuwe, nooit eerder gestelde, verlangens van stakeholders? Het zijn strategische keuzes gemaakt op het hoogste niveau rond productontwikkeling, nieuwe markten betreden, samenwerking of integratie. Hier gaat de kost vaak flink voor de baat uit. Het draait om timing vaak met veel voorbereiding.

Metten en managen

Door de doelencategorisering krijgen deelprojecten en deliverables van een alomvattend programma de juiste en actuele context. Voortdurend kan en zal de belangrijkste discussie worden gevoerd: Wat moet in het lopende programma de prioriteit krijgen, welke doelen voegen nu de meeste waarde toe of wat vormen nu de grootste risico's?

De businesscase wordt voortdurend bijgewerkt op basis van actuele realisatiecijfers en prognoses. Zo wordt ook vanuit *changing the business* optimaal gebruik gemaakt van kennis en ervaring uit de (control)organisatie over het performancemanagement van *running the business*.

In een evaluatierapport over een groot verandertraject rond de PGB-trekkingsrechten is te lezen waar het niet blijven onderscheiden van veranderdoelen toe kan leiden (De Nationale Ombudsman, augustus 2015).

PGB-TREKKINGSRECHT EN DE (NIET) LERENDE OVERHEID

'Zo was "het burgerperspectief" het uitgangspunt van de verschillende pilots. Maar in de aanloopfase (...) kwam daar de fraudebestrijding bij. Volgens de SVB kwam hierdoor ongemerkt een proces tot stand "dat uiteindelijk in een spagaat belandde" (...). De focus kwam steeds meer op fraudebestrijding te liggen. En daardoor raakte het burgerperspectief op de achtergrond. Uiteindelijk is het trekkingsrecht een complex systeem geworden met veel administratie voor budgethouder en zorgverlener.' (De Nationale Ombudsman, augustus 2015, p. 16)

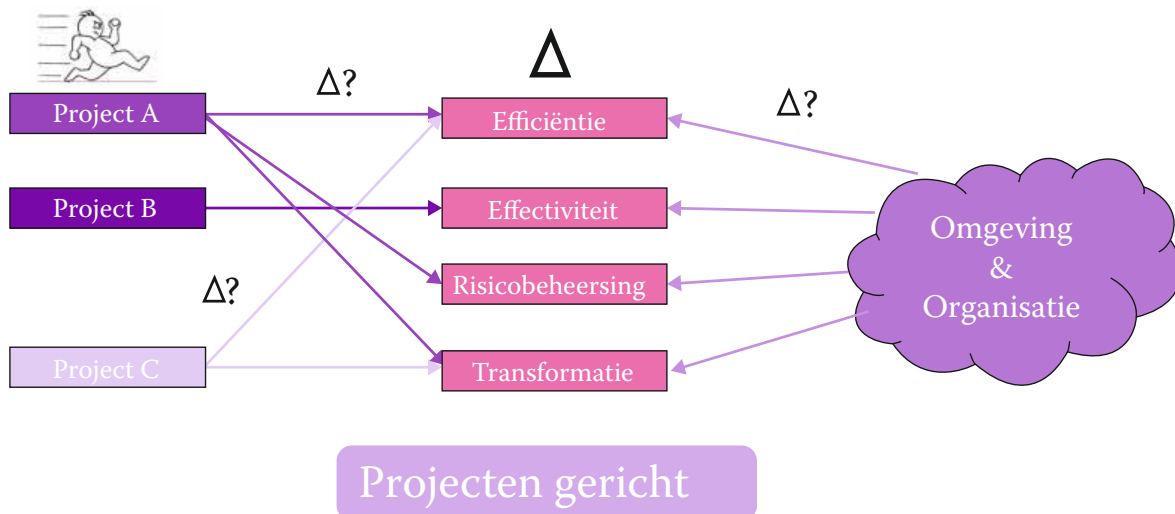
Traditionele project accounting

De gebruikelijke projectsturing werkt vanuit een goedgekeurd ontwerp, impactanalyses, een businesscase, een gedetailleerd plan, een projectbudget en uitgewerkte deliverables. Bij langdurige en complexe verandertrajecten staat in het begin nog veel in potlood. Het management keurt in de loop van de tijd nog veel invullingen goed. Voor iedere aanpassing buiten scope start een formeel goedkeuringstraject (de bekende 'request for change': RFC).

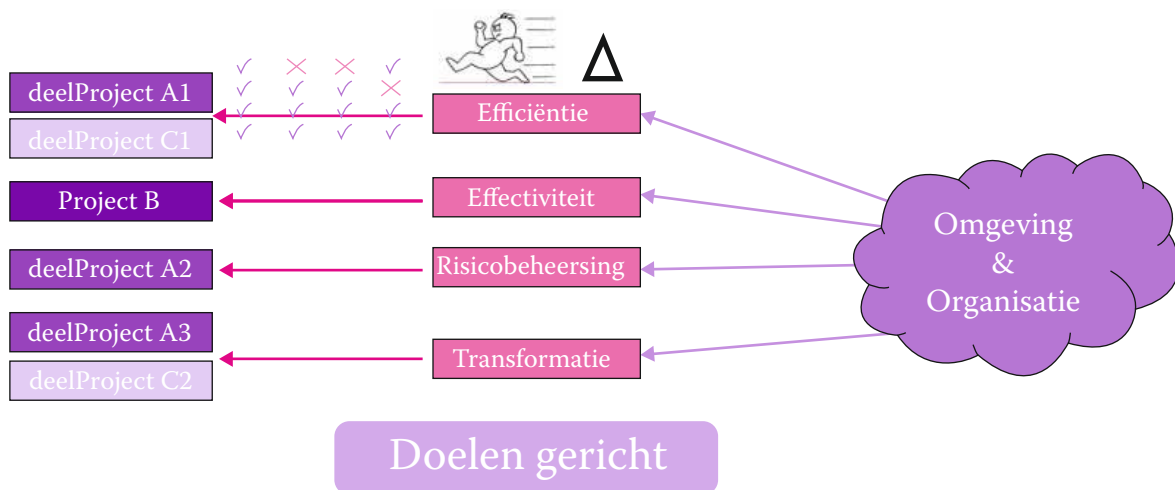
Controllers laten de besparingen en opbrengsten uit de businesscase direct na de goedkeuring inboeken bij de afdelingsbegrotingen en komende jaarplannen. Voor de directie is zo zeker gesteld dat de resultaatverantwoordelijkheid op de juiste plek wordt genomen. Het lerend vermogen van de organisatie wordt zo, behalve bij evident projectfalen, echter nauwelijks gestimuleerd.

Zijn er al benefitraamwerken voor mapping, tracking en monitoring, dan helpen deze om de benefits gedurende en na een project te kunnen toewijzen.

Kan een dergelijk raamwerk ook helpen om beter op de achterliggende veranderdoelen te sturen? Voor het vaststellen van de projectbijdragen aan veranderdoelen van de organisatie zit ook het eerder in dit artikel besproken praktische probleem rond de causaliteit. We kunnen de specifieke benefits van een project (Δ) soms moeilijk alloceren (zie figuur 3). Juist omdat in de organisatie en de omgeving (Δ) in de tijd voortdurend veranderingen optreden en er ook ande-



Figuur 3. Vanuit de projecten sturen



Figuur 4. Agile sturen vanuit de doelen

re projecten lopen die de benefits kunnen beïnvloeden. Het bijsturen van project A of C gaat tot veel discussies in de organisatie leiden zeker als het project zelf keurig binnen budget, tijd en scope blijft.

Een zo opgezette doelensturing levert naast de gebruikelijke projectsturing dan ook maar een beperkte extra bijdrage aan het beheersbaar maken van het grote verandertraject (project A, B en C).

Agile sturen vanuit de doelen

Omgekeerd sturen

Het alternatief is om grote verandertrajecten primair vanuit de doelen te gaan sturen. ‘Start with

the end in mind’ geldt als een van de belangrijkste benefit-managementprincipes (Jenner, 2012). Het is een omgekeerde aanpak waarbij het te bereiken doel iedereen helder voor ogen staat. Het verandertraject anticipeert op realisatiecijfers en prognoses van performance-indicatoren rond de doelen. De control op ‘running and changing the business’ wordt geïntegreerd.

Complexe verandertrajecten worden opgesplitst in kleine deelprojecten langs de veranderdoelen. Het management initieert, vanuit de vier veranderdoelen, steeds weer kleine projecten. Een overlap met andere veranderdoelen is daarbij niet wenselijk.

Hoe de deliverables er uiteindelijk gaan uitzien, staat in het begin nog niet vast. Het management is bereid ontwikkelgericht te sturen in plaats vanuit een vastgesteld ontwerp en plan. Het management bepaalt na iedere deeloplevering de volgende stap. Het doet dit op basis van voortschrijdende inzichten. Dit sluit qua methodiek aan bij de succesvolle 'agile' aanpak van IT-ontwikkelprojecten (zie kader: Agile als concept).

AGILE ALS CONCEPT

Agile is een conceptueel raamwerk voor het managen van productontwikkeling, waarbij flexibiliteit en omgaan met voortschrijdend inzicht en tussentijdse verandering de kern vormen. Scrum is de bekendste methode. Zelfsturende teams ontwikkelen in opeenvolgende perioden (sprints) van twee tot vier weken producten. Deze sprints worden ook wel iteraties genoemd. Elke iteratie is een klein project op zich. Iedere iteratie levert iets bruikbaars op.

Aan het eind van iedere iteratie worden het product en proces beoordeeld. Het risico van verkeerde keuzes is hierdoor beperkt. Men weet snel of men nog op de goede weg zit. Doordat men het product ziet, wordt het concreter en ontstaan er weer nieuwe ideeën. De betrokkenen kijken naar de prioriteiten en bepalen vervolgens wat er in een volgende iteratie wordt gedaan.

Naast het beperken van het risico door een iteratieve werkwijze, is een geprioriteerde ordening van werk een belangrijk aspect. Zo worden bewuste keuzes gemaakt om de meest waardecreërende taken als eerste uit te voeren. Vaak worden op deze manier ook de meest risicovolle taken als eerste opgepakt. Zo vroeg als maar mogelijk ontstaat een beeld van haalbaarheid en validiteit van de aanpak en doelen. Waar traditionele managementmethoden risico's meestal proberen te voorspellen en daarna via een planmatige aanpak te reduceren, worden de risico's in een agile methode juist zo vroeg mogelijk opgezocht en verduidelijkt. Alleen voor de iteratie zelf wordt een gedetailleerd plan gemaakt.

Een 'value-driven' control

Performance-indicatoren geven steeds actuele informatie waarop opdrachtgevers ('product owners' in de scrumterminologie) anticiperen. Controllers boeken de resultaten niet meer bij de start al administratief in. Ze werken de businesscase voortdurend bij vanuit voortschrijdende inzichten. Budget, resources en planning geven de nog beschikbare ruimte aan.

Problemen rond toewijzing van benefits aan projecten spelen niet meer en ook de bekende dubbeltellingen van projectclaims horen tot het verleden. Het gehele proces is 'value-driven'.

Opdrachtgevers en stuurgroepleden ontwikkelen een attitude waarbij ze het vanzelfsprekend vinden dat plannen over drie jaren in penseel geschetst zijn, voor twee jaren in potlood en voor het lopende jaar in pen (Ministerie van Veiligheid en Justitie, Herijkingsnota Nationale Politie).

Management en controllers zullen minder op zoek zijn naar de verantwoording over de verschillen met het oorspronkelijke plan. De rapporten en discussies in stuurgroepen gaan niet meer (alleen) over budgetoverschrijdingen of over een in het verleden vastgestelde scope van het project. De blik is naar voren gericht. Het gaat over het nut, de noodzaak en de prioritering van volgende stappen.

'In preparing for battle, I have always found that plans are useless but planning is indispensable.'
Dwight D. Eisenhower

Kansen voor de controller

Overall wordt gezocht naar aanpakken om minder falende grote verandertrajecten te krijgen. Controllers kunnen een voortrekkersrol gaan spelen door deze ontwikkelingen te ondersteunen met een vernieuwende, op waardecreatie gerichte, aanpak van de control op changing the business.

Benefit management dreigt ten onder te gaan aan complexe benefitraamwerken opgezet om benefits per project vast te stellen, te monitoren en bij te sturen. Dat gaat ongetwijfeld leiden tot weerstand in de organisatie waar het complex en bureaucratisch gedoe wordt gevonden. Nog afgezien van de hoge kosten die het in stand houden van een dergelijk sturingsmodel vraagt. En dat is zonde want benefit management biedt veel toegevoegde waarde.

Het in dit artikel uitgewerkte agile besturingsmodel voor complexe projecten biedt een alternatieve aanpak. Vier veranderdoelen vormen de basis om deelprojecten langs op te delen. Kernwoorden van de aanpak zijn eenvoud, omgekeerd denken en wendbaarheid.

In de IT-wereld is 'scrum' intussen de norm. Het is een agile aanpak waarbij een ontwerpgerichte aanpak is omgezet naar ontwikkelgerichte benaderingen. De ervaringen met de scrumaanpak laten in bijna alle denkbare omgevingen de onmiskenbare voordelen van deze agile werkwijze zien. Het wordt ook al met succes toegepast bij innovatie, vastgoedontwikkelingen, communicatietrajecten, engineering en in de zorg (De Boer et al., 2015).

In de sterk gereguleerde financiële sector is agile ook aan een opmars bezig. Uit een casestudie blijkt dat het gebruik van agile hier zorgt voor een positieve bijdrage aan het succes van een project vooral bij acceptatie door gebruikers. In de aanbevelingen naar aanleiding van de studie wordt de vraag opgeworpen of vooraf gestelde dimensies van succes (tijd, budget, eisen en acceptatie) nog wel valide zijn voor het meten van projectsucces (Martens et al., 2014).

Hoog tijd voor de controlfunctie om, in steeds sneller veranderende omgevingen, de agile aanpak te omarmen. Maar dan wel met een hierop aangepast controlraamwerk. Voor complexe verandertrajecten, die vaak de gehele organisatie raken, levert de gebruikelijke control rond projecten gewoon niet meer het gewenste eindresultaat op.

Dat vereist moed en visie. Moed omdat we als controllers de onveranderlijke businesscase en de traditionele projectrapportages over budget, planning en scope moeten gaan loslaten die nu nog als fundamenten van het werkveld gelden. Visie omdat we de control op running the business en changing the business integreren en ons primair richten op de waardecreatie.

Een steun in de rug is dat de geciteerde onderzoeksrapporten en evaluaties volop aanwijzingen geven dat we de oplossingen in deze richting moeten zoeken.

Noot

De in dit artikel gebruikte evaluatierapporten gaan over projecten bij overheidsorganisaties. Deze bronnen zijn door de Wet openbaarheid van bestuur voor iedereen vrij toegankelijk. Dat maakt de conclusies voor het bedrijfsleven overigens niet minder relevant (ISACA, 2008). Uit onderzoeken blijkt dat veel IT-projecten falen en dit percentage relatief hoog is in de financiële sector (Martens et al., 2014).

Literatuur

- ~ Boer, P. de, Bruggink, M., Bruns, M., Hoef, N. van, Peters, G., Roozmond, M. en Wijnands, W. (2015). *Scrum in actie*. Amsterdam: Business Contact.
- ~ Bradley, G. (2010). *Benefit realisation management* (2e ed.). Farnham: Gower.
- ~ De Nationale Ombudsman. (augustus 2015). *PGB-trekkingsrecht en de (niet) lerende overheid*. Den Haag.
- ~ ISACA (2008). *Enterprise Value: Governance of IT Investments: The VAL IT Framework 2.0 Extract*. Opgeroepen op oktober 2015, van ISACA.org: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Documents/Val-IT-Framework-2.0-Extract-Jul-2008.pdf>
- ~ Jenner, S. (2012). *Managing Benefits* (eerste ed.). Norwich, England: TSO.
- ~ Martens, M., Veldhuijs, G. en Hulstijn, J. (2014). Agile systeemontwikkeling: Een studie naar projectsucces in de financiële sector. *MCA*, nr. 1, p. 30-38.
- ~ Ministerie van Veiligheid en Justitie (2015). *Herijkingsnota: Herijking realisatie van de nationale politie*. Den Haag, 31 augustus.
- ~ Molen, M. van der (2013). *Batenmanagement*. Van Duuren Management.
- ~ Policy Research Corporation. (2014). *Onderzoeksrapporten van Policy Research Corporation in het kader van het parlementair onderzoek ICT-Projecten bij de overheid*. Rotterdam.
- ~ Santiago, F. (2015). *Why is Benefits management so hard to do?* Opgehaald van PMtimes For Project Managers: <http://www.projecttimes.com/articles/why-is-benefits-management-so-hard-to-do.html>.
- ~ Weijden, G. van der, Bots, J., Christiaanse, R., Bles, M. en Laerhoven, N. van (2012). IT-Benefit management Sturen op de realisatie van baten bij IT-investeringen. *MCA*, nr. 2, p. 16-25.

Drs. Theo van Kessel RC, Focus on Benefits interim financial management en consultancy. Hij is externe associate bij Arlande en was eerder directeur van een HR-SSC, programmamanager, project portfolio manager en de concerncontroller reizigersvervoer bij NS en CFO van NS Vastgoed.