

Financiële deskundigheid gezocht

MISLUKTE IT-PROJECTEN **BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR**, WIE KENT ZE NIET? OM PROBLEMEN IN DE TOEKOMST TE VOORKOMEN IS HET **RAADZAAM** OM PROJECTEN VOORTAAN DOOR EEN **GEOEFENDE BRIL** TE BEKIJKEN. LAAT **ICT'ERS EN FINANCIALS ELKAAR WAT VAKER OPZOEKEN** EN ZORG DAT **FINANCIËLE DESKUNDIGHEID** EEN STANDAARDONDERDEEL WORDT VAN IEDER ICT-PROJECT.

Door André Hendriks

Op een website⁽¹⁾ voor studie-keuzes staat een bijzonder interessante functieomschrijving: 'Bouwprojecten zijn duur. Speciaal opgeleide professionals berekenen wat zo'n project nu eigenlijk precies kost. Dat doet de bouwcalculator aan de hand van technische tekeningen, de materialen die nodig zijn, de hoeveelheid werknemers en de tijd dat ze ermee bezig zijn. Daarnaast maakt de bouwcalculator een planning van het project; de inschatting wanneer wat klaar moet zijn. (...) Iets voor jou? De bouwcalculator heeft zowel technisch als rekenkundig inzicht. Daarnaast doet hij of zij met veel verschillende mensen zaken, waarvoor goede contactuele eigenschappen nodig zijn.'

Toen kort daarop de Algemene Rekenkamer haar rapport over de lessen uit ict-projecten bij de overheid publiceerde, vielen de puzzelstukjes precies op hun plek: het is tijd voor de IT-calculator. De Rekenkamer is over de grote ict-projecten bij de overheid bovendien helder: a. Zorg voor een goede businesscase ter onderbouwing van beslissingen en betrek die businesscase bij de tussentijdse besluitvormingsmomenten. b. Nieuwe investeringen moeten in samenhang (binnen een portfolio) worden beoordeeld, mede op bedrijfseconomische principes. (2)

Indien we ons concentreren op de kwantitatieve kant van de businesscase, dan hebben beide opmerkingen dezelfde uitwerking: de overheid zal meer moeten rekenen aan haar ict-projecten. Nu was het gebruik van de businesscase al langer in opmars – mede onder invloed van de veel gebruikte Prince2-methodiek voor projectmanagement – maar het echte rekenen kon men toch vaak achterwege laten. Met een goed verhaal kon men de jaarlijkse IT-budgetten weer precies uitnutten. In dit artikel wordt aandacht besteed aan een aantal elementen uit de wenselijke functie van ict-calculator binnen de publieke sector. Onderwerpen die daarbij aan bod komen zijn:

1. **Businesscase**
2. **Portfolio**
3. **Real options**

In het artikel wordt overigens niet ingegaan op de andere elementen die door de Rekenkamer worden aangedragen als mogelijke verklaring voor het falen van

ict-projecten bij de overheid: politieke ambitie, complexiteit, et cetera. Wel wordt een oproep gedaan aan ict'ers en financieel deskundigen om elkaar wat vaker op te zoeken en financiële deskundigheid een standaardonderdeel van ieder ict-project te laten zijn.

Alhoewel het in de publieke sector minder eenvoudig lijkt om een businesscase voor ict-projecten te maken, is de rationale goed vergelijkbaar met die van de private sector: de businesscase ondersteunt het keuzeprocess rondom de besteding van schaarse middelen. Gelet op het feit dat het in de publieke sector gaat om de besteding van publieke middelen zou de behoefte aan een goede onderbouwing van keuzes zelfs sterker moeten zijn.

Businesscase

De in de ict-sector veel gebruikte Prince2-methode voor projectmanagement gebruikt de businesscase als drijvende kracht voor ieder project. Zonder businesscase mag het project niet starten. In het proces 'Initiating a Project' (IP) wordt de eerder opgestelde, zogenoemde 'Outline Business Case' volledig beschreven en gekwantificeerd. Veel adviseurs en medewerkers van ict-afdelingen worden door een Prince2-molen gehaald. In de meeste gevallen betekent dit het volgen van een zogenaamde *foundation* en minder vaak een *practitioner course*. Het begrip businesscase wordt ook in Prince2 – terecht – breder omschreven dan alleen de kosten-batenanalyse. Het centrale element in de methode komt, wanneer het om het kwantificeren van de businesscase gaat, neer op drie regels:

- Baten: welke voordelen (economisch of anderszins) gaat dit project opleveren?
- Tijd en geld: de kosten van het project.
- Investeringsanalyse: hoe verhouden de kosten zich tot de baten?

De gemiddelde projectleider belast met een ict-project heeft vanuit zijn opleiding of ervaring waarschijnlijk weinig kennis van investeringsanalyses. Sterker, veel van de projectleiders hebben angst voor cijfers. Een cursus Prince2 gaat daarbij dus niet helpen. Om de door de Rekenkamer geschetste verandering te realiseren zullen verschillende disciplines binnen de organisatie de handen ineen moeten slaan. Bij het opstellen van het projectplan moet het samenspel reeds

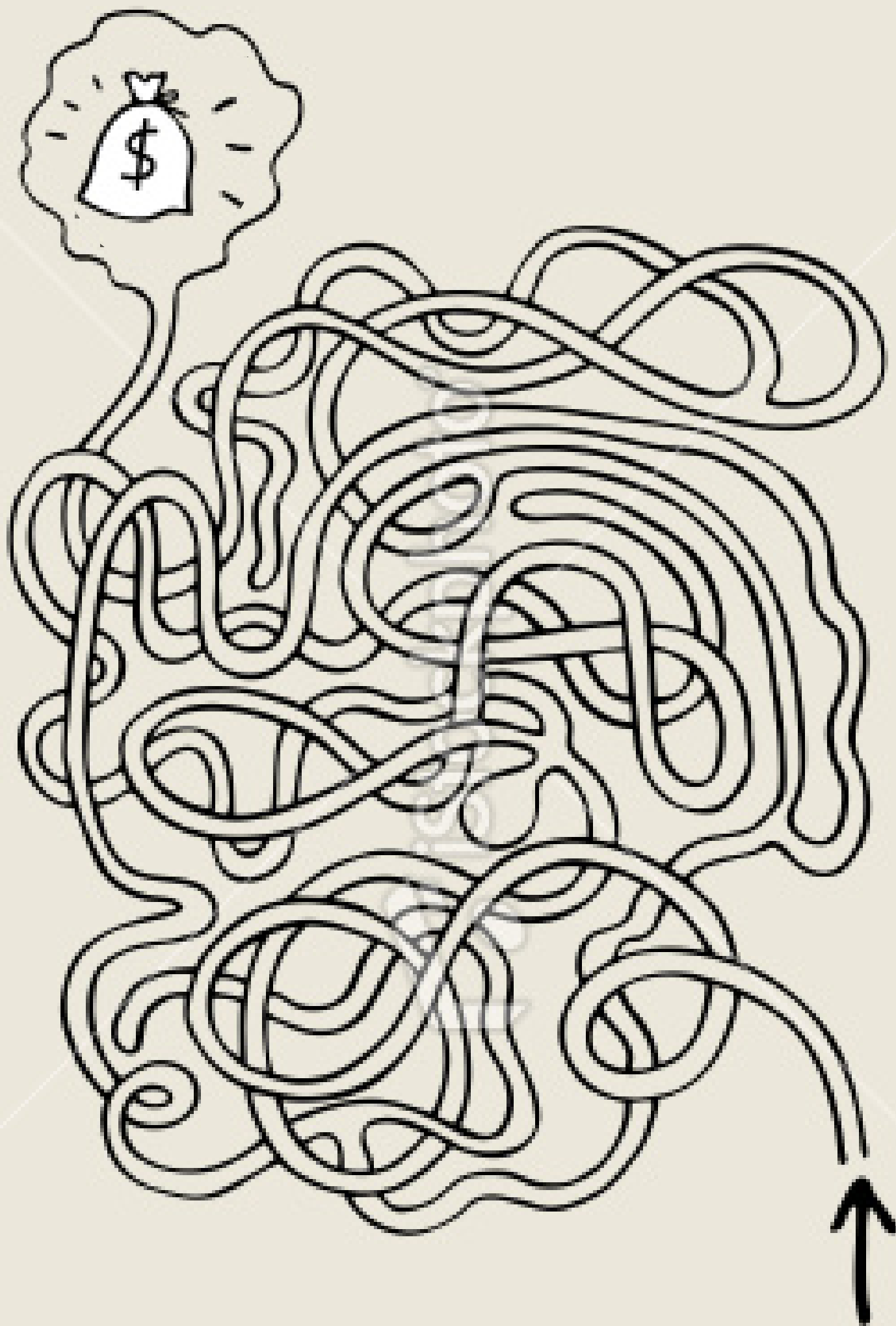
beginnen: de financiële afdeling, control of accounting, zal haar kennis moeten aanbieden aan een team waar beleidsbepaler (de business) en ict (de supplier) zitting in hebben. De business zal binnen het team kennis en informatie inbrengen. In het projectplan is er een speciale plaats ingeruimd voor de businesscase. Deze beschrijft de zakelijke verantwoording, inclusief een kosten-batenanalyse. Uiteraard hoort daar ook een risicoanalyse bij, maar indien de Prince2-systematiek wordt gevolgd, is daar voldoende aandacht voor.

De financiële afdeling brengt niet alleen kennis van de methodieken mee, maar zorgt ook voor een gestandaardiseerde wijze van benaderen van businesscases. Binnen heel wat organisaties worden namelijk op een zeer diverse wijze businesscases ontwikkeld. Tot slot brengt de financieel deskundige de 'bouwblokken' mee die nodig zijn voor de businesscase. Denk hierbij aan te hanteren rekenrente, afschrijvingstermijnen en doorbelastingsprincipes. Het op een gestandaardiseerde wijze aanpakken van businesscases is van groot belang voor de tweede stap die de rekenkamer voorstelt: de portfolio benadering.

Portfolio

Van Dale geeft de volgende omschrijving van een portfolio: 'het geheel van aandelen dat iemand bezit, van producten dat iemand vervaardigt, van projecten dat iemand financiert.' De essentie van de omschrijving zit hem in het woord 'geheel'. De Rekenkamer pleit er dus voor om niet project voor project beslissingen te nemen, maar steeds naar het geheel van alle ict-projecten. Praktisch gezien betekent dit dat er op het niveau van een afdeling, maar ook op dat van een directie en ten slotte op concernniveau afwegingen moeten worden gemaakt over het geheel aan ict-projecten. Ieder nieuw project(voorstel) wordt getoetst aan het geheel op een aantal criteria: bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen, kosten en baten, risicoprofiel. Van deze drie is de bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen de belangrijkste.

Dit gecentraliseerde overzicht van projecten helpt enorm bij de besluitvorming over nieuwe projecten, maar ook bij de beoordeling van het continueren van bestaande projecten. Voor dit doel zal er met enige regelmaat door het hele portfolio heen gelopen moeten worden om te



beoordelen of alle projecten er nog steeds in passen. Analoog aan het samenstellen van een aandelenportfolio kan het de moeite waard zijn te streven naar een gebalanceerd geheel van projecten gericht op de interne bedrijfsvoering en projecten gericht op de dienstverlening richting burgers en/of bedrijven. Alhoewel er geen modelverdeling bestaat, zou het natuurlijk aardig zijn om iets te zeggen over de verdeling in ict-investeringen tussen externe dienstverlening en de interne bedrijfsvoering. De volgende stapsgewijze aanpak zou gevolgd kunnen worden:

1. Inventariseer de lopende projecten, beschrijf deze aan de hand van een aantal elementen op een gestandaardiseerde wijze.
2. Deel de projecten in relevante categorieën. In de publieke sector zou je kunnen denken aan: interne bedrijfsvoering, gerelateerd aan infrastructuur, gerelateerd aan processen binnen de publieke sector en gerelateerd aan processen met burgers of bedrijven.
3. Borg in de besturing en besluitvorming rondom ict-projecten dat het portfolio regelmatig wordt bijgewerkt en doorlopen.

Voor meer praktische handvatten rondom portfoliomanagement is er vandaag de dag hulp uit het kamp van de maker van het Cobit-raamwerk. De ontwikkelaars van Cobit, het Amerikaanse IT Governance Institute (ITGI), hebben het Cobit-raamwerk gecompleteerd met een apart raamwerk voor *valuemanagement*, ofwel het raamwerk voor de beheersing van de waarde van IT. Dit raamwerk heet Val IT en kent sinds kort een 2.0-versie. Val IT biedt managers, auditors en gebruikers van IT een set van bewezen maatregelen, indicatoren en best practices, teneinde de toegevoegde waarde van IT te maximaliseren. Val IT concentreert zich hoofdzakelijk op de zakelijke verantwoording van investeringsvraagstukken en de realisatie van benefits, terwijl Cobit zich richt op het gestructureerd inrichten van een IT-beheeromgeving. Het Val IT-raamwerk bevat een aantal elementen die in het kader van dit artikel relevant zijn:

1. Integreer valuemanagementactiviteiten met de planning- en controlactiviteiten van de organisatie. Businesscases

maar ook IT-doorbelastingsvraagstukken hebben namelijk nog vaak te weinig raakvlak met bijvoorbeeld de begrotingscyclus. Dit resulteert dan in verschillende uitgangspunten bij businesscases, dubbel geclaimde benefits, verschillen in doorbelastingsystematiek, enzovoorts.

2. Stel een IT-beleid op dat aansluit bij de bedrijfsstrategie.

3. Definieer vanuit het IT-beleid een streefmix van kenmerken op basis waarvan individuele projecten in het portfolio worden beoordeeld. Men kan daarbij denken aan: doel/aard van het project, relatie met bedrijfsdoelstellingen, kosten & baten, planning, beslag op middelen, relatie met andere projecten, risicoprofiel. Dit doe je dus niet alleen, maar samen met de business. Feitelijk maakt het niet zo veel uit welke kenmerken worden opgenomen, als ze maar een maatstaf zijn voor datgene wat de organisatie, en in het verlengde daarvan IT, beoogt te bereiken. Voorts moeten die kenmerken op een consistente manier worden toegepast op alle ict-investeringen. Voor het indelen van het portfolio geeft Val IT de suggestie om te denken in termen als:

- Verplichte investeringen (denk aan het gevolg van een wetwijziging voor bijvoorbeeld de IT-systemen van het UWV).
- Investerings in het kader van continuïteit (denk aan het upgraden van systemen in het licht van het aflopen van ondersteuning vanuit de fabrikant).
- Eigen keuzes om nieuwe diensten te kunnen bieden of bestaande diensten efficiënter te laten verlopen).

4. Leer van het gebruik van portfoliomanagement. Door een integraal beeld van alle IT-projecten kan een organisatie leren van haar ervaringen en deze lessen toepassen op nieuwe ict-investeringen. Vaak worden grote ict-projecten gestart, zonder rekening te houden met eerdere ervaringen binnen een organisatie.

De ict-calculator plaats nieuwe projecten in het portfolio en zorgt voor een consistente benadering van verschillende projecten. En als we dan toch bezig zijn: waarom geen jaarverslag van de CIO? Naast hoofdstukken met visie en strategy alignment ook een hoofdstuk waarin de voortgang van bestaande projecten, nieuwe projecten en afgewezen projecten wordt beschreven. Deze benadering vraagt overigens flink wat kennis van ict en investeringsvraagstukken. Ook hier geldt dus dat dit specialistenwerk is.

Real options

Naast het maken van goede businesscases, het opstellen van een portfolio van ict-projecten en het maken van keuzes hierin, is het kunnen toepassen van de zogenoemde 'real options' (het recht, maar niet de verplichting om een beslissing te kunnen nemen) een belangrijke succesfactor. Dit alles vraagt echter nogal wat van de huidige projectleiders en beslissers. In dit artikel zijn een aantal elementen aangereikt waaruit blijkt dat de aanbevelingen van de Rekenkamer toepasbaar zijn, maar dat er nog wel

het een en ander moet gebeuren voordat deze lessen daadwerkelijk geïmplementeerd zijn. Ten einde de implementatie te bespoedigen is het betrekken van financiële deskundigheid bij het starten en beheren van de portefeuille van ict-projecten van groot belang. De overheid heeft in dat kader behoefte aan specialisten die zowel de taal van de controller als de taal van de ict'er spreekt. Wellicht dat het tijd wordt deze specialisten 'ict-calculator' te noemen. De functieomschrijving ligt al klaar, er hoeft slechts één woord aan te worden veranderd.

¹<http://studiekeuze.schoolweb.nl/occupation.aspx?occupationid=1087>

²http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425_rapport.pdf

 **ANDRÉ HENDRIKS** is als managing consultant en partner verbonden aan Verdonck, Klooster & Associates.