



AL DOENDE

Benefitsmanagement & de businesscase voor projecten

De beslissing om door te gaan met een project of te stoppen is niet makkelijk. Het is vaak onduidelijk hoe en op basis van welke criteria deze beslissing wordt genomen. Emoties en politiek spelen daarbij een grote rol. Is het project een 'kindje' van een van de beslissers dan verdwijnen meer objectieve criteria naar de achtergrond. Vaak wordt dan te lang vastgehouden aan een project dat geen toegevoegde waarde meer heeft. Dit staat bekend onder de naam escalation of commitment. Daarnaast kan een organisatie niet ieder project uitvoeren. Er zijn meestal onvoldoende tijd, geld en capaciteit beschikbaar. Om een goede keuze te maken zal een werkwijze moeten worden gevolgd om projecten zo objectief mogelijk te beoordelen op de toegevoegde waarde. Hiervoor wordt een business case opgesteld. Hierin komt naar voren of de voordelen (benefits) van een project opwegen tegen de kosten en risico's, daarbij rekening houdend met het tijdstip waarop de voordelen ook daadwerkelijk optreden (zie figuur 1).



Over de auteur
 Ir. Guido Fröhlich RC (CAP-able) is zelfstandig organisatieadviseur en auteur van het boek "Projecten en projectportfolio in control: met methoden en proces", guido@cap-able.nl en www.cap-able.nl

Organisatie doel en projectbenefits

Wil je succesvol zijn, dan heb je een doel nodig. Dit komt omdat het menselijke brein een doel nodig om zich op te kunnen focussen. Hetzelfde geldt voor organisaties. Hoe duidelijker de doelen zijn geformuleerd, hoe beter de focus.



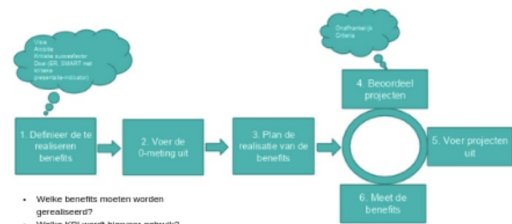
Figuur 1

De directie bepaalt de doelen van de organisatie op basis van een visie op de toekomst en de ambities. Om het stellen van doelen gemakkelijker te maken worden in eerste instantie ER-doelen (woorden die eindigen op ER) bepaald. ER-doelen geven de richting aan van veranderingen, maar zijn te weinig specifiek om als focuspunt te dienen. Het gaat om beter, sterker, meer, minder, winstgevender, klantvriendelijker, milieuvriendelijker enzovoort. We moeten een doel concreet beschrijven om focus te hebben en het werkbaar te maken. Het doel wordt daarom SMART (Specifiek, Meetbaar, geAccepteerd, Realistisch en Tijdgebonden) geformuleerd met behulp van kritieke prestatie-indicatoren (kpi's). Dit zijn indicatoren die beslissend zijn voor een betreffende prestatie (ambitie). De directie/het management bepaalt met welke projectresultaten het doel wordt bereikt.

Faseren en PDCA-cyclus

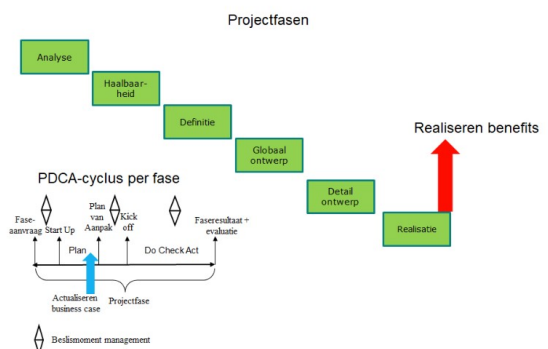
Een projectresultaat wordt niet in een keer opgeleverd. Het krijgt stapsgewijs zijn vorm, van globaal/vaag naar detail/concreet, met duidelijk vastgestelde tussenresultaten en beslismomenten. Het faseren van een project is een essentieel onderdeel van projectbeheersing en heeft o.a. als voordeel dat na een afgesloten fase expliciet de mogelijkheid bestaat om over vervolg van het project te beslissen. Iedere projectfase doorloopt weer de PDCA-cyclus (zie figuur 3). Nadat de realisatiefase is afgerond, is het projectresultaat opgeleverd en vindt de overdracht plaats naar de reguliere organisatie.

Een voorbeeld. Stel, een ER-doel is: producten sneller leveren aan de klant en de kpi is het aantal dagen levertijd. Vervolgens vindt een nulmeting plaats, waarbij wordt vastgesteld dat de gemiddelde levertijd 10 dagen is. Daarna wordt het SMART-doel gedefinieerd: het gemiddeld aantal dagen levertijd is 4 binnen een termijn van 2 jaar. Dit wordt weer vertaald in benefits. Een benefit is een meetbare verbetering die betrekking heeft op een SMART-doel. In dit voorbeeld is de benefit: het verminderen van het gemiddelde aantal dagen levertijd met 6 dagen (binnen een periode van 2 jaar). Benefits worden gerealiseerd door het gebruiken van het projectresultaat. Dit is meestal na de oplevering van het project. Het management definieert 2 projecten die een bijdrage leveren aan het doel. Project A levert een resultaat dat bijdraagt aan een vermindering van de levertijd met 4 dagen en project B levert een resultaat dat zorgt voor een vermindering met 2 dagen. De te realiseren benefit van de organisatie is dat het aantal dagen levertijd vermindert met 6 dagen en de projecten hebben dan ieder een specifieke projectbenefit: het verminderen met 4 c.q. 2 dagen. Het benefitsmanagementproces is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2

- Welke benefits moeten worden gerealiseerd?
- Welke KPI wordt hiervoor gebruikt?
- Hoe wordt die gemeten?
- Door wie wordt gemeten?



Het is van belang om te bepalen of de projectbenefits opwegen tegen de kosten en risico's, daarbij rekening houdend met het tijdstip waarop de voordelen ook daadwerkelijk optreden. Dit wordt vastgelegd in de businesscase. De businesscase combineert in een managementdocument de onderdelen:

- projectbenefits
- tijd
- kosten
- financiële berekening (inclusief het algemene risico van de organisatie)
- risico's (specifiek voor het project).

De eigenaar van de businesscase is de opdrachtgever. De projectmanager stelt de businesscase op en actualiseert deze. Dit wil zeggen dat hij zijn team de gegevens laat verzamelen en berekeningen laat uitvoeren. De opdrachtgever beslist uiteindelijk en laat zich afhankelijk van de grootte van het project i.v.m. de noodzakelijke objectiviteit adviseren door de project- of de concerncontroller.

Benefits en tijd

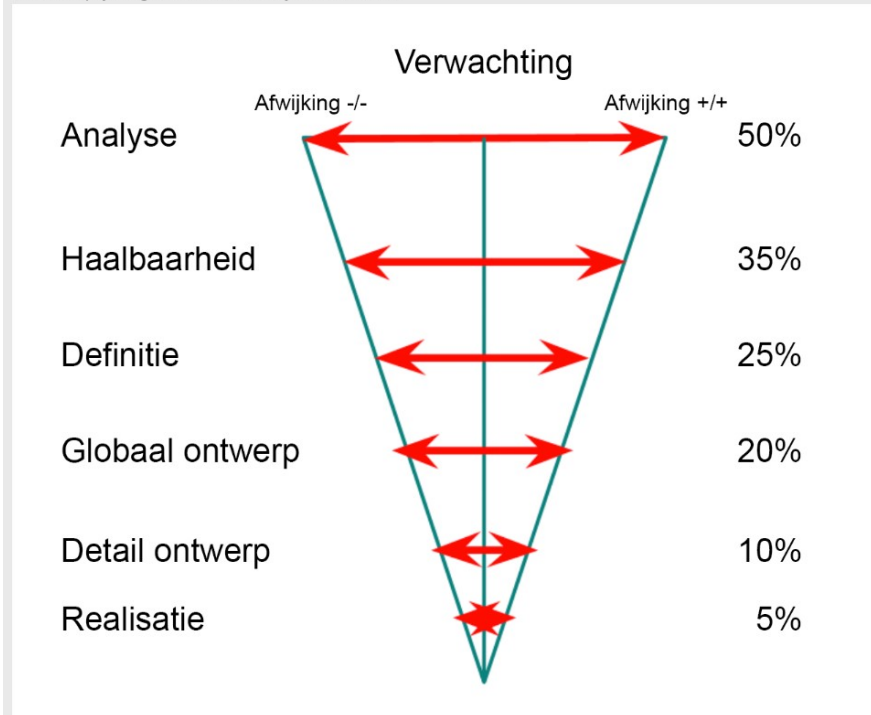
Benefits zijn alle voordelen die worden behaald. We verdelen benefits in:

- financieel: opbrengstvergroting, kostenverlaging
- niet-financieel: betere kwaliteit, grotere nauwkeurigheid, snellere bewerkingsijd etc.
- niet eenduidig meetbare voordelen, zoals een beter imago, beter passende cultuur voor het uitvoeren van projecten, grotere motivatie bij medewerkers.

Naast een benefit kan een projectresultaat ook een dis-benefit opleveren. Dit is een meetbare tekortkoming die een negatief effect heeft op de organisatie doelen.

De afdeling Verkoop maakt een schatting van de toekomstige te verwachten opbrengsten en legt deze vast in het verkoopplan. Bij verbeteringstrajecten maakt de vakafdeling waar de verbetering plaatsvindt een schatting van de voordelen c.q. besparingen als gevolg van het project.

Op het moment dat het projectresultaat wordt gebruikt, worden de benefits gerealiseerd. Dit is afhankelijk van de totale doorlooptijd van het project. De Projectcontroller (afdeling Finance & Control) beoordeelt deze plannen, voordelen, schattingen en doorlooptijd en geeft een onafhankelijk advies hierover.



Figuur 4

Kosten

Een project veroorzaakt kosten. De volgende zijn van belang:

- Operationele kosten: de directe en indirecte kosten die voor het project worden gemaakt.
- Sunk kosten: kosten die al zijn gemaakt en die niet meer kunnen worden terugverdiend. Deze kosten zijn niet relevant bij het nemen van de go/no-go-beslissing.
- Opportunity kosten: de kosten van het opgeofferde alternatief. Een bekend voorbeeld is zelf doen of uitbesteden.
- Netto werkkapitaal: de realisatie van een project vereist vaak investeringen in het netto werkkapitaal (liquide middelen, voorraden).
- Financieringskosten: de kosten voor financiering van het project worden niet meegenomen. De combinatie van eigen en vreemd vermogen van een organisatie is namelijk een strategische beleidsbeslissing voor de gehele organisatie en heeft geen betrekking op een individueel project. De wijze van financiering wordt wel meegenomen bij het bepalen van de waarde van een project (via het discontopercentage).
- Bijkomende effecten: mogelijk veroorzaakt een project neveneffecten. Stel, een producent brengt een nieuw product op de markt. Hierdoor daalt de omzet uit andere producten die al op de markt zijn. De lagere opbrengsten die het projectresultaat veroorzaakt uit andere producten moet worden meegenomen bij de beslissing of het project doorgaat.

Fasering en nauwkeurigheid

De opbrengsten en kosten zijn bij een project nooit exact te bepalen. Een resultaat ligt in de toekomst en daarom zijn de kosten (en benefits) altijd onzeker. Er zijn meerdere uitkomsten mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan inkooprijzen. Je weet dat prijzen fluctueren, alleen niet precies in welke mate, zodat er sprake is van een spreiding. In een begroting wordt ook rekening gehouden met een stijging van de prijzen in de toekomst (projecten lopen immers over jaargrenzen heen) en met onvoorziene omstandigheden.

Hoe verder het project vordert, hoe nauwkeuriger de te maken opbrengsten en kosten kunnen worden ingeschat. Afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt en de daarmee samenhangende mate van detail van de gegevens zijn verschillende nauwkeurigheden in de begroting aan te geven aan het einde van de fase (figuur 4).

- Analysefase: +/- 50%
- Haalbaarheidsfase: +/- 35%
- Definitiefase +/- 25%
- Globaal ontwerp: 20%
- Detailontwerp: 10%
- Realisatie +/- 5%

Daarnaast worden de kosten en baten tijdens het gebruik meegenomen, zodat inzicht ontstaat in alle kosten en opbrengsten (total cost of ownership).

Financiële berekening

Een project veroorzaakt kosten en genereert mogelijk opbrengsten. De termen opbrengsten en kosten hebben weliswaar betrekking op het project en worden naar het project toegerekend, ze zeggen niets over de waarde van een project. Om die te bepalen moeten de opbrengsten en kosten worden omgezet in geldstromen (kasstromen). Geld heeft immers wel een waarde. Door het analyseren van de geldstromen die door een project worden veroorzaakt wordt de waarde van het project berekend. Het gaat om de investeringen in het project en financiële benefits (opbrengsten) na oplevering van het projectresultaat. Methoden hiervoor zijn: terugverdiëntijd, interne rentevoet (IRV), netto contante waarde (NCW) en Economic Value Added (EVA).

Met de terugverdiëntijdmethode wordt berekend hoe lang het duurt voordat de uitgaven die voortvloeien uit de investering zijn terugverdiend door de ontvangsten, die voortvloeien uit de verkoop van de nieuwe producten. Hoe korter deze periode is, hoe kleiner het risico van de investering. De methode is vooral geschikt voor kortlopende projecten (korter dan twee jaar). De methode is eenvoudig en gemakkelijk toe te passen, maar houdt geen rekening met de tijdswaarde van geld en de beloning voor de verschaffers van het voor het project benodigde vermogen. Dit gebeurt wel bij de discounted cashflow (DCF)-methoden. De tijdswaarde van geld betekent dat een euro vandaag meer waard is dan dezelfde euro op een moment in de toekomst. Tijdens het wachten op dat moment in de toekomst kan met die euro van vandaag geld worden verdiend, bijvoorbeeld door deze op de bank te zetten en er rente over te ontvangen. De NCW en de IRV gaan uit van vrije kasstromen die contant worden gemaakt, EVA gaat uit van contant gemaakte winst na aftrek van vermogenskosten. Het contant maken van de toekomstige kasstromen heet verdisconteren. Het percentage dat hiervoor wordt gebruikt is de gemiddelde vermogenskostenvoet van de organisatie en bevat een algemeen percentage voor het risico van de organisatie. Dit percentage wordt vastgesteld door de afdeling Finance & Control. De berekening van de NCW en de EVA leveren voor een project dezelfde einduitkomst op.

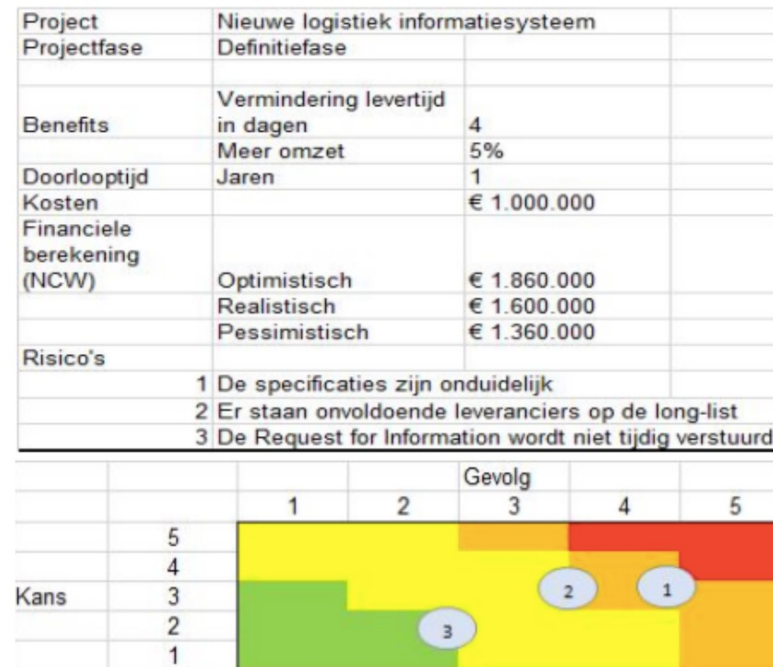
Projectrisico's

Een risico is een ongewenste gebeurtenis die kan plaatsvinden en die een negatief gevolg heeft voor het project of voor de organisatie. Niet alle risico's wegen echter even zwaar. Wil een organisatie projectrisico's adequaat beheersen, dan is het noodzakelijk dat ze een goed overzicht heeft van de risico's en inzicht heeft in die risico's.

Bij de financiële beoordeling is weliswaar risico meegenomen in het discontopercentage, maar dit is een algemeen risicopercentage van de gehele organisatie en niet van het specifieke project. Voor het specifiek projectrisico wordt een risicotopografie opgesteld. Dit is een overzicht waarin de risico's van het project in kaart zijn gebracht (figuur 5).

Twee veel gebruikte risicomangementmethoden voor projecten zijn RISMAN en de door de TU Eindhoven ontwikkelde RDM (Risiko Diagnose Methode).

In figuur 5 staat een samenvatting van een business case van Project A: nieuwe logistiek informatiesysteem. Het project is aan het einde van de definitiefase en voor de volgende fase start wordt de business case geactualiseerd. Alle cijfers zijn schattingen met een bepaalde nauwkeurigheid en afwijking.



Figuur 5

Op basis van de businesscase neemt het management een beslissing: wegen de voordelen op tegen de kosten, de tijd die het duurt voordat ze worden gerealiseerd en de risico's. Zijn de risico's te hoog dan kan b.v. worden besloten om eerst risicobeperkende maatregelen te implementeren, zodat de risico's kleiner worden. De financiële beoordeling is slechts één criterium, maar het is wel vaak het meest objectieve criterium met bijbehorende concrete beoordelingsmaatstaven.

Het nemen van beslissingen

Het beslissen over het doorgaan of stoppen gebeurt gedurende de gehele levenscyclus en minimaal voor de start van een nieuwe projectfase. De basis is een cijfermatige en objectieve beoordeling via een actuele businesscase. Toch is dit niet gemakkelijk, omdat mensen vaak star vasthouden aan eerdere beslissingen en niet openstaan voor nieuwe informatie. Daarom is het belangrijk om ook de trend van de uitkomsten van de businesscase te laten zien. Daarbij komt nog hoe mensen beslissingen nemen. Dit is verankerd in de persoonlijkheid. Heeft iemand de voorkeur om beslissingen te nemen op basis van logica of op basis van gevoel. Bij dit laatste zullen meer objectieve criteria minder zwaar wegen. Beslissingen op basis van gevoel kunnen zeker goede beslissingen zijn. Heldere communicatie en een meer kwalitatieve onderbouwing bij de businesscase zijn dan wel noodzakelijk om voldoende draagvlak voor het project te genereren.