

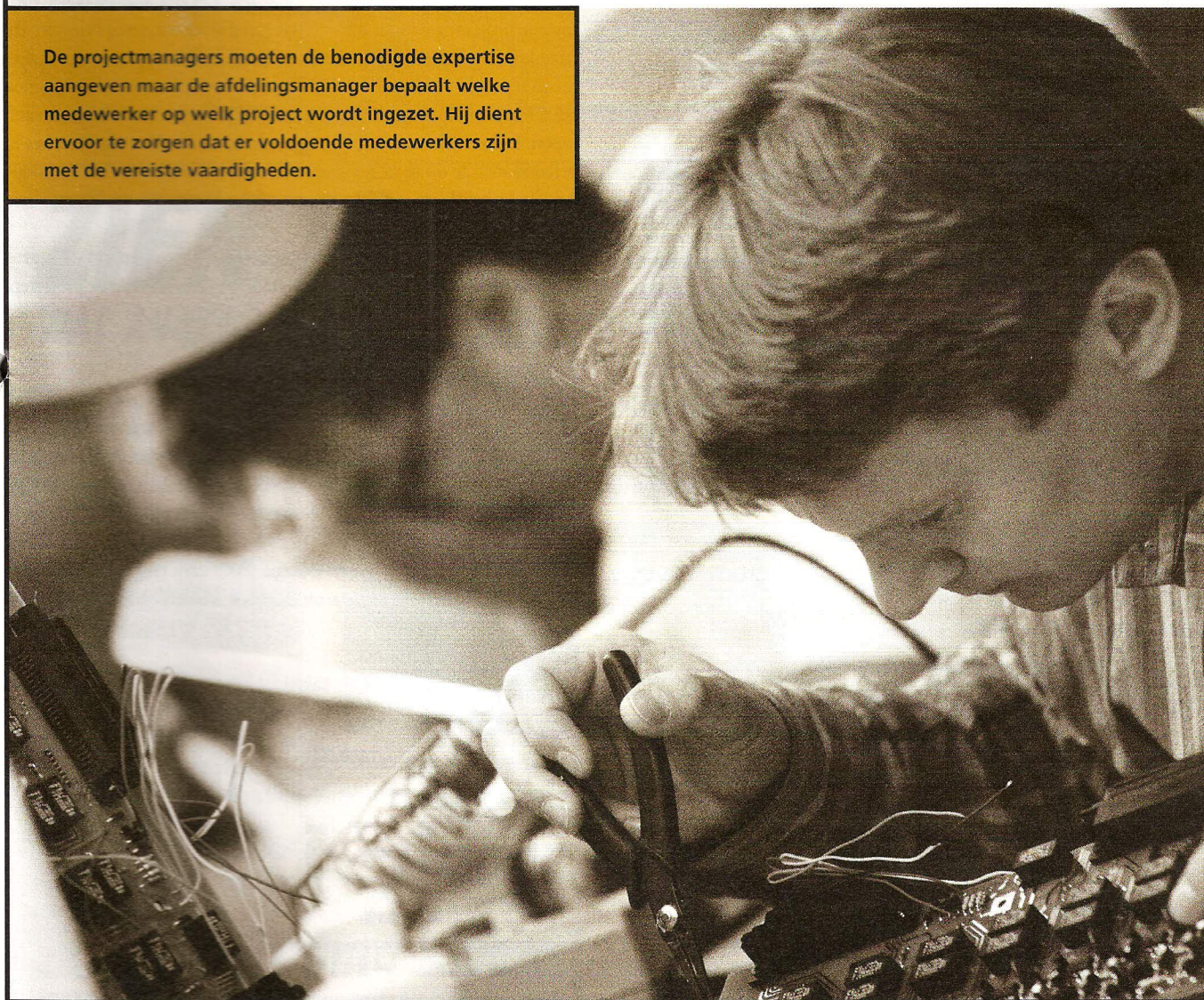
PROJECT BASED MANAGEMENT (DEEL 2 EN SLOT)

HET TOEKOMSTBEELD VAN DE MULTI-PROJECTORGANISATIE

Vaak worden in projectmatig werkende organisaties mensen toegewezen aan activiteiten. In dit tweede artikel over project based management (deel 1 verscheen in Tijdschrift Controlling van januari/februari) wordt aangetoond dat het de voorkeur verdient expertise toe te wijzen aan activiteiten. Voorts wordt ingegaan op de implementatie en borging van project based management.

En: het is geen kunstje; het is gebaseerd op visie en cultuur. **GUIDO FRÖHLICHS EN ADRI PLATJE**

De projectmanagers moeten de benodigde expertise aangeven maar de afdelingsmanager bepaalt welke medewerker op welk project wordt ingezet. Hij dient ervoor te zorgen dat er voldoende medewerkers zijn met de vereiste vaardigheden.



Er is een aantal redenen aan te geven waarom het de voorkeur verdient dat de projectmanager plant op expertise (en dus niet op mensniveau) bij het opstellen van een projectplanning tijdens het opstarten van het project. Deze redenen zijn:

- de activiteitennetwerken worden minder gedetailleerd;
- het sluit beter aan bij de functieverantwoordelijkheid van de afdelingsmanagers die in principe volgens het rolling wave-principe werken (het uitsplitsen van expertise naar medewerkers);
- het sluit naadloos aan op de capaciteitsplanning voor de lange en middellange termijn;
- omdat de plannings minder gedetailleerd zijn, zijn ze minder gevoelig voor wijzigingen en daardoor beter te onderhouden, waardoor het risico van geschiedschrijverij vermindert.

De keuze voor het type capaciteit van projecten heeft consequenties voor de financiële beheersing. Er zit immers een kloof tussen de begroting op basis van activiteiten en expertise en de nacalculatie door middel van tijdschrijven op basis van taken en menscapaciteit (de boekbare posities uit de projectadministratie). Daarom is het van belang dat alle betrokken partijen een grondige kennis hebben van de financiële structuur en beheersing van de multi-projectorganisatie.

Een kort numeriek voorbeeld waarin wordt aangegeven waarom een projectmanager moet plannen op expertise en niet op mensen wordt weergegeven in *figuur 1*.

	Beschikbaar	Project 1	Project 2	Project 3
Medewerker 1	1500	800	600	400
Medewerker 2	1500	1400	100	150
Medewerker 3	1500			150
Totaal	4500			

Figuur 1. Projectmanager plant op mensniveau

De medewerkers zijn ieder voor 1500 uren beschikbaar. Op het moment dat de projectmanagers op mensniveau gaan plannen, ontstaat het volgende verschijnsel. De projectmanagers weten niet wie welke medewerker in welke hoeveelheid vraagt. Op dit niveau is er dus geen afstemming op hoeveelheden. Medewerker 1 is nodig voor 1800 uur. Dit is 300 uren meer dan beschikbaar. Deze moeten dan over andere medewerkers worden verdeeld. De vraag is echter welke 300 uur, van welk project. Worden de medewerkers dan niet te veel versnipperd? Met andere woorden, het is onmogelijk om op dit niveau op medewerker te plannen.

De projectmanagers moeten de benodigde expertise aangeven. De afdelingsmanager bepaalt welke medewerker op welk project wordt ingezet (zie *figuur 2*).

Project 1	2200
Project 2	700
Project 3	700
Totaal	3600

Figuur 2. Afdelingsmanager plant op mensniveau

Hieruit volgt bijvoorbeeld dat medewerker 1 volledig voor project 1 gaat werken. De resterende uren ($2200 - 1500 = 700$) worden aangevuld met medewerker 2. Deze heeft vervolgens 800 uren over. Voor die uren wordt deze medewerker ingezet op project 2.

Een ander argument waarom een projectmanager moet plannen op expertise is dat een afdelingsmanager de ondeelbare verantwoordelijkheid heeft ervoor te zorgen dat hij voldoende medewerkers heeft met vaardigheden die voldoen aan een bepaalde kwaliteitseis. Het is de verantwoordelijkheid van een afdelingsmanager te zorgen dat hij op het juiste moment, de juiste hoeveelheid van een specifieke expertise operationeel heeft, overeenkomstig de vraag die komt uit het operationele portfolio van projecten. Hierbij moet worden voorkomen dat een bepaalde medewerker over te veel projecten wordt "versnipperd", waardoor zijn effectiviteit afneemt. Plannen op expertise sluit eveneens beter aan bij het opstellen van de *work breakdown structure* door de projectmanager tijdens het opstarten van het project. Dit resulteert in beter gestructureerde netwerkplanningen.

VERSNIPPERING VAN MENSEN OVER MEERDERE PROJECTEN DOET EFFECTIVITEIT AFNEMEN

Nadat de tarieven voor de diverse expertises zijn berekend, kunnen de projectmanagers de projectbegrotingen completeren. Zij vermenigvuldigen de door hen gevraagde capaciteit met het interne tarief voor interne projecten en met het externe tarief voor externe projecten. Bij deze kosten worden de materiaal- en materieelkosten opgeteld. Tevens moeten posten voor onvoorziene uitgaven en escalatie worden opgenomen. Escalatie moet worden opgenomen als projecten over meerdere jaren lopen. Er kunnen immers prijsstijgingen optreden. Vervolgens moet in verband met de op te stellen factuur worden bekeken wat het verkooptarief is. In het algemeen is dat het externe tarief plus een opslag voor risico en winst.

De begroting van de gehele organisatie is de optelsom van de begroting van alle afdelingen (het apparaat) en de begrotingen van de projecten.

Apparaat- en projectresultaten

Nadat de begroting is opgesteld en vastgesteld, kunnen de realisaties naast de begroting worden gelegd. In een voorbeeld wordt weergegeven hoe de afdelings- en projectresultaten uit het administratieve systeem naar voren komen. Het voorbeeld heeft een openingsbalans zoals is weergegeven in *figuur 3*.

Het aantal interne (200) en externe (800) uren en het bijbehorende tarief zijn bepaald op de wijze zoals hiervoor is beschreven. Op het exter-

Balans	
Kas	Eigen vermogen
f 100 000,-	f 100 000,-
Loonkosten f 100 000,-	
Aantal uren:	Tarief:
Extern: 800	f 125,-
Intern: 200	f 100,-
Verkoop:	f 175,-
Resultaat = verkooptarief - extern tarief	

Figuur 3. Openingsbalans en tarieven

ne tarief van 125 gulden is 50 gulden geplaatst in verband met risico en winst.

De uren worden door de medewerker in het systeem ingebracht. Dit is de dekking van het apparaat. De journaalposten luiden: OHW-kosten intern (200 uren 100 gulden) 20 000 gulden aan Dekking apparaat en OHW-kosten extern (800 uren 100 gulden) 80 000 gulden aan Dekking apparaat. Let op: voor de externe projecten dient het interne tarief ter dekking van het apparaat. Nadat de bijbehorende kosten (in dit voorbeeld alleen loonkosten) zijn geboekt, wordt het resultaat bepaald. In dit geval 0 gulden. De verkochte uren aan de projecten dekken de kosten volledig. Het resultaat van het apparaat is nihil (zie *figuur 4*).

De volgende stap is de facturering van de externe projecten (zie *figuur 5*).

Op de factuur staat het verkooptarief. Dit levert als journaalpost Debiteuren (800 uren 175 gulden) 140 000 gulden aan OHW-opbrengst. Factuur is verzonden. Op dit moment is er nog geen resultaat genomen.

Het resultaat komt naar voren op het moment dat de projecten vrijvallen. Dit geschiedt volgens het voorzichtigheids- en matching-principe.

In *figuur 6* vallen de interne projecten vrij. Dit zijn alleen kostenprojecten. De resultaten worden genomen in de periode dat de kosten worden gemaakt.

De boekingsregel luidt: kosten intern project aan OHW-kosten intern. Het resultaat bedraagt – 20 000 gulden. Interne projecten kosten alleen geld, ze zijn niet te factureren en leveren derhalve een verlies op voor de organisatie. Bij de externe projecten moet in eerste instantie het matchingprincipe worden toegepast. De resultaten worden genomen naar rato van voortgang (zie *figuur 7*).

Balans		Balans	
Kas	f 100 000,-	Kas	f 100 000,-
OHW-kosten intern	f 20 000,-	OHW-kosten intern	f 20 000,-
OHW-kosten extern	f 80 000,-	OHW-kosten extern	f 80 000,-
		Eigen vermogen	f 100 000,-
		Uit te betalen lonen	f 100 000,-
Resultatenrekening		Resultatenrekening	
		Loonkosten	f 100 000,-
	Dekking apparaat	Dekking apparaat	f 100 000,-
	f 100 000,-		
Uren zijn geboekt		Loonkosten zijn geboekt	

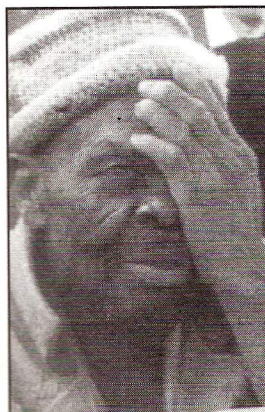
Figuur 4. Uren en loonkosten zijn geboekt: resultaat van het apparaat

ZIEN IS ... WAT ANDERS DAN TOEKIJKEN

Zo'n 50 miljoen mensen zijn blind of ernstig slechtziend. Vaak is dat mede een armoede-probleem. In negen van de tien gevallen leven zij in Azië en Afrika.

Een staaroperatie kost in India f 70,-

U kunt helpen. Een volledige staaroperatie (vooronderzoek, opname, operatie, maaltijden en nacontrole) kost slechts f 70,-. In Zuidoost Azië wordt zelfs elke minuut (!) een kind blind door een tekort aan vitamine A in de voeding. Met uw bijdrage geeft ZIEN iemand uitzicht op een nieuwe toekomst.



zien

GIRO 330070

ZIEN, Stichting Blindheid-
bestrijding Ontwikkelingslanden
Spruitenbosstraat 6, 2012 LK Haarlem. Telefoon 023 - 534 36 08

Uitdaging op het raakvlak van Finance en IT.

Spreekt organisatieadvieswerk op het raakvlak van Finance en IT je aan? Ben je op zoek naar een vliegende (door)start? Met inspirerende collega's, veel afwisseling, een internationale werkomgeving, ruimte om te groeien en een goede balans tussen werk en privé...

Surf dan naar www.kpmg.nl/wcf en vervolgens naar "werken bij KPMG World Class Finance".

understanding @ **KPMG**

