

VAN PROJECT-PORTFOLIOMANAGEMENT NAAR UITVOERING VAN DE STRATEGIE

Hans Strikwerda en Roelof van der Weg

PROJECT-PORTFOLIOMANAGEMENT

Door de sterke toename van ‘projectmatig werken’ kunnen ondernemingen het zich niet langer permitteren om ad hoc projecten te lanceren zonder ook goed te kijken naar de *integratie* van de afzonderlijke projectresultaten. Succesvolle projecten, een efficiënte besteding van geld en verantwoord omgaan met mensen vereist dat project-portfoliomanagement, afgekort PPM (en vergelijkbaar met programmamanagement), wordt geïntegreerd in het proces van de uitvoering van de strategie (*strategy execution*). Dit artikel legt uit waarom en hoe.

Wie is er niet bekend met het archetypische conflict tussen doelstellingen op de korte termijn en doelstellingen op de lange termijn, gepersonifieerd in respectievelijk een directeur van één van de productielocaties van een onderneming en de raad van bestuur? Dat conflict ziet er dan vaak als volgt uit:

De fabrieksdirecteur heeft de opdracht eigen merkproducten te leveren: in de gewenste hoeveelheid, op het juiste moment, met de juiste kwaliteit en tegen een zo laag mogelijke kostprijs. De raad van bestuur ziet echter nieuwe mogelijkheden in het fabriceren van producten voor derden. Die producten concurreren weliswaar met de eigen producten, maar ze leiden tot een groter productievolume in de eigen fabriek en daarmee tot meer omzet en meer winst. Het lukt om een partij te interesseren voor deze vorm van samenwerking en de raad van bestuur besluit tot een project om dit idee te verwezenlijken. Juristen en marketeers gaan uit de startblokken en komen na verloop van tijd met de nieuwe klant tot een goede overeenkomst. Ondertussen is ook de R&D-afdeling aan het werk gegaan om te onderzoeken hoe het product volgens specifica-

tie kan worden gefabriceerd en welke aanpassingen dat vergt in de fabriek. Er blijken nieuwe productielijnen nodig. Omdat de fabrieksmedewerkers hun handen vol hebben aan de dagelijkse productie, wordt er een projectteam in het leven geroepen met medewerkers elders uit het bedrijf. Gaandeweg blijkt dat de gekozen oplossingsroute lastig te realiseren is in de fabriek. Er dient zich geen voor de hand liggende oplossing aan, waarop de betrokken partijen een brainstormingsbijeenkomst beleggen. Dat levert twee mogelijke vervolgroutes op. De één ligt in het verlengde van de eenmaal ingeslagen weg, de ander stelt een afslag voor, die het mogelijk maakt in de fabriek een betere scheiding tussen de eigen producten en die voor de klant aan te brengen, leidend tot een robuuster productieproces. Dit vergt een iets hogere investering, maar heeft de sterke voorkeur van de fabrieksdirectie. Het topmanagement buigt zich over de voorstellen en besluit om bij het oorspronkelijke plan te blijven, dit tot ongenoegen van de fabrieksdirectie. Als de productielijn uiteindelijk wordt opgeleverd, is de klant gefrustreerd weggelopen omdat het bedrijf alsmear niet in staat blijkt te zijn om het gevraagde product volgens specificaties te leveren.

Kortom, een uitkomst die geen van de betrokken partijen verkoos. Een uitkomst die misschien voorkomen had kunnen worden als de raad van bestuur beter in staat was geweest de impact van strategische projecten op de dagelijkse gang van zaken te doorzien.

Om strategische veranderingen, nieuwe producten en procesverbeteringen en dergelijke te realiseren, werken veel ondernemingen en instellingen met het concept van project-portfoliomanagement (hierna: PPM). Dit kan gaan om omvangrijke activiteiten van soms wel honderden parallelle en soms sequentieel afhankelijke projecten, honderden betrokken personen en honderden miljoenen aan investeringsgeld. Vanwege de toenemende rol van verspreide kennis in ondernemingen moeten steeds vaker projecten worden uitgevoerd waar meer afdelingen bij betrokken zijn. In de praktijk worden daarmee de nodige problemen ervaren, waardoor strategische doelen niet, of niet volledig, en veelal ook niet op een efficiënte wijze worden bereikt. In veel gevallen is er sprake van conflicten (over beschikbare mensen, tussen afdelingen), verstoring van de dagelijkse bedrijfsprocessen als gevolg van projectactiviteiten en moeizame overdracht van projectresultaten aan die doorlopende processen en bedrijfsvoering. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de gebruikelijke problemen bij projectmanagement, zoals budgetoverschrijdingen en oplevertermijnen en kwaliteitsspecificaties die niet gehaald worden. Evaluaties van uitgevoerde projecten leveren verbeteringsmogelijkheden op, maar die blijven veelal binnen de grenzen van het project- en portfoliomanagement steken. De kern van het probleem, namelijk dat projecten en de reguliere bedrijfsvoering te veel als apart te managen processen worden gezien, buiten de context van de functie van management control, wordt niet opgelost. De reguliere bedrijfsprocessen zijn de hoofdverantwoordelijkheid van het lijnmanagement, terwijl projecten en het overkoepelende portfoliomanagement veelal gezien worden als een stafaangelegenheid. De oorzaak van genoemde problemen ligt niet zozeer in het concept van PPM, maar in een verouderd concept van management control.

In dit artikel stellen we dan ook een systeem van management control voor, ontwikkeld door Kaplan & Norton, dat kan bijdragen aan het overbruggen van de ontstane kloof tussen lijn- en projectverantwoordelijkheid

en aan een structurele verhoging van de effectiviteit van PPM. Eerst wordt kort beschreven welke meer fundamentele ontwikkelingen zich met betrekking tot de onderneming afspelen voor zover relevant voor PPM. Vervolgens beschrijven we wat ten gevolge van de veranderende aard van de onderneming een opvolger zou kunnen zijn van het management control-systeem van Anthony. Daarna wordt de idee van PPM met behulp van het concept van het strategisch thema van Kaplan & Norton geherdefinieerd en daarmee tot integraal onderdeel gemaakt van een nieuw systeem voor management control als opvolger van het nog steeds door veel bedrijven toegepaste, maar verouderde systeem voor management control van Anthony-Merchant-Bower. Op basis daarvan sluiten we het artikel af met een beschrijving van een systeem voor management control waarin PPM is geïntegreerd. Daarmee worden twee grote problemen opgelost: conflicten met betrekking tot resources (mensen en capaciteitsbeslag op productiemiddelen) en de integratie van de resultaten in de reguliere bedrijfsvoering. Ondernemingen kunnen daardoor investeringsgeld efficiënter besteden en de beoogde strategie beter realiseren.

DE VERANDERENDE ONDERNEMING

Dat ondernemingen continu veranderen is uiteraard niets nieuws. Dat betekent echter nog niet dat iedereen (zowel het management als stafmedewerkers en de medewerkers op de werkvloer) die veranderingen ook volledig begrijpt. Overigens, de veranderingen die we zullen bespreken worden intuïtief wel gevoeld door ondernemers.

De onderneming functioneert niet op zichzelf. Niet alleen is een gedreven ondernemer nodig en gemotiveerde medewerkers, het functioneren van de onderneming wordt mede mogelijk gemaakt door het vennootschapsrecht, het eigendomsrecht en het arbeidsrecht. Daarin spelen twee fundamentele uitgangspunten, de scheiding van kapitaal en arbeid en de scheiding van privévermogen en het vennootschappelijk vermogen. Die twee uitgangspunten vloeien voort uit het gegeven dat de kapitaalsbasis van de onderneming uitsluitend bestaat uit fysieke kapitaalgoederen (machines, gebouwen, grond) en immateriële kapitaalgoederen zoals patenten, voor zover deze op zichzelf staand liquide zijn te maken. Het

belang van menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, kwaliteit van het management en dergelijke is altijd wel onderkend, maar vanwege de aard van de vanouds dominante technologieën en de daarvoor benodigde investeringen is er eind negentiende eeuw voor gekozen om die immateriële vormen van kapitaal niet op te nemen in de balans. Bovendien was het in die periode goed mogelijk om te voorkomen dat werknemers hun vakmanschap konden omzetten in economische macht. Voor de groei van de welvaart in de twintigste eeuw is het heel nuttig gebleken om uitsluitend fysiek kapitaal (met de scheiding van kapitaal en arbeid) te hanteren als institutionele grondslag voor de onderneming.

Bij implicatie zijn ook de conventionele methoden en technieken voor management en organisatie gebaseerd op fysieke activa. Uiteraard zijn er ook veel andere concepten ontwikkeld, gericht op de immateriële aspecten van de organisatie, zoals organisatieontwikkeling, cultuurprogramma's, teamwork en dergelijke. Deze hebben echter geen institutionele basis, zoals bijvoorbeeld het management control-systeem dat impliciet wel heeft. Eén van de consequenties van de materiële grondslag van methoden en technieken voor management en organisatie is dat er een scheiding is van denken en doen, ofwel van kennisontwikkeling en kennisexploitatie. Daarmee hangt ook samen dat in de traditionele (industriële) onderneming de lange termijn apart wordt gemanaged (in R&D-afdelingen, in de stafafdeling Strategie) van de korte termijn (doorlopende productie/bedrijfsprocessen).

Sinds ongeveer 1990 zijn in de economie, en daarmee in de meeste bedrijven, de immateriële activa van meer belang voor de waardecreatie, de waarde van de onderneming en de concurrentiepositie dan materiële activa (Arrow e.a., 1992). Uiteraard zijn er per land, per sector en per onderneming verschillen in de betekenis van immateriële activa, maar het gaat hier om het grote plaatje. Die verschuivende betekenis van immateriële activa impliceert dat ondernemingen een nieuwe balans moeten zoeken tussen investeringen in immateriële activa en materiële activa, en in de allocatie van middelen gericht op de lange

termijn en op de korte termijn (Kaplan & orton, 1996). Niet alleen is de rol van kennis in het voortbrengingsproces in de vorige eeuw gestaag belangrijker geworden, ook de aard van kennis is veranderd: naast gecodificeerde (expliciete) kennis is ook niet-gecodificeerde, persoonsgebonden (impliciete) kennis van materieel belang geworden in de economie (Jensen, 1998). De implicatie daarvan is dat ondernemingen zich steeds meer genoodzaakt zien de lange en de korte termijn op dezelfde plaats in de organisatie te managen, en wel in de persoon van de professional (figuur 1). Hier is een verband met het managen van projecten en daarmee met PPM. De expert moet namelijk zijn tijd verdelen tussen de doorlopende bedrijfsvoering (korte termijn) en project(en) (lange termijn). Nu is vaak

de praktijk dat medewerkers, professionals van een operationele afdeling, projecten 'er even bij moeten doen'. Wanneer het om een incidenteel project gaat en om niet al te veel uren, dan hoeft dat geen probleem te zijn. Maar tegenwoordig gaat het om zoveel projecten en om zoveel uren dat er situaties ontstaan waarin professionals, experts, medewerkers onredelijk belast worden, en daardoor het risico op een burn-out lopen. 'Veel organisaties krijgen hun strate-

gie niet uitgevoerd omdat in de budgetten, die in die organisaties volstrekt gescheiden van de planning worden opgesteld, geen rekening is gehouden met de mensen, het kapitaal en de financiële middelen die nodig zijn voor die strategie. Daardoor worden initiatieven op een koopje uitgevoerd, waarbij wordt geprobeerd wat extra tijd los te krijgen van toch al druk bezette medewerkers en de financiering bij elkaar wordt geschraapt door wat kleine verbeteringen door te voeren in het operationele budget.' (Kaplan & Norton, 2001, p. 293.)

Er zijn ondernemingen die dit onderkennen en op voorhand tien procent van de uren van medewerkers budgetteren voor medewerking in projecten. Google doet dit bijvoorbeeld. Bij één van de Nederlandse banken was vijf procent van de uren van medewerkers gebudgetteerd voor projecten; onder druk van de resultaten is dat teruggeschoefd naar twee procent, wat door betrokkenen als te weinig wordt ervaren. In grote ziekenhuizen,

STRATEGISCHE
DOELEN WORDEN
VAAK NIET BEREIKT
DOORDAT PROJECTEN
EN DE REGULIERE
BEDRIJFSVOERING TE
VEEL ALS APART TE
MANAGEN PROCESSEN
WORDEN BESCHOUWD

gelet op wat daar aan projecten wordt uitgevoerd om de kwaliteit van de zorg te verbeteren onder gelijktijdige vermindering van de kosten, is naar schatting tien procent van de uren van professionals nodig voor projecten. Wat de methode die in dit artikel wordt beschreven doet, anders dan in het geval van PPM, is dat vooral de capaciteit aan mensen op voorhand in kaart wordt gebracht en wordt getoetst tegen beschikbare capaciteiten. Dit is ook om medewerkers te beschermen, zowel projectmedewerkers als projectleiders. Immers, de projectleiders zitten in het huidige PPM-systeem vaak in een continue stress over de beschikbaarheid van leden van projectgroepen.

MANAGEMENTCONTROL-SYSTEMEN

De meest prominente managementgoeroe van de twintigste eeuw, Peter F. Drucker, wees er begin jaren vijftig op dat het belangrijkste bestuursproces in de onderneming de planning is: doelen stellen in de toekomst,

FIGUUR 1. DE RELATIE TUSSEN STRATEGIE, MANAGEMENT CONTROL EN OPERATIE



Bron: R.N. Anthony & V. Govindarajan, *Management Control Systems*, Irwin, Chicago, 1995, p. 9.

een daarop gerichte middelenallocatie toepassen en nagaan of gestelde doelen ook worden gerealiseerd. Dit idee ontwikkelde zich later breder in de vorm van strategieontwikkeling, het kiezen van winstgevende posities in de markt en keuzes maken in de bedrijfsvoering om die posities in te kunnen nemen en te verdedigen. Maar strategie moet worden vertaald in doen. Anthony formuleerde daartoe in de jaren zestig het concept van *management control*. Management control omvat in zijn intentie financiële controle (rapportages, verslaglegging, verantwoording), *business control* (dit wordt verderop toegelicht, zie ook (Strikwerda 2009)) en *process control* (dit is wat in de praktijk vaak de administratieve organisatie en interne controle wordt genoemd, de AO/IC). Management control omvat onder meer managementaccounting, maar belangrijker is het proces voor de allocatie van de bedrijfsmiddelen. Management control heeft tot doel de strategie van de onderneming te vertalen in *task control*: het geheel van aan afdelingen en individuen gestelde doelen en de toegekende middelen en beslissingsrechten die nodig zijn voor een efficiënte en effectieve realisatie van individuele en afdelingstaken; task control is daarmee de activiteit van het uitvoeren van taken om beoogde prestaties te realiseren, de operationele bedrijfsvoering (figuur 1).

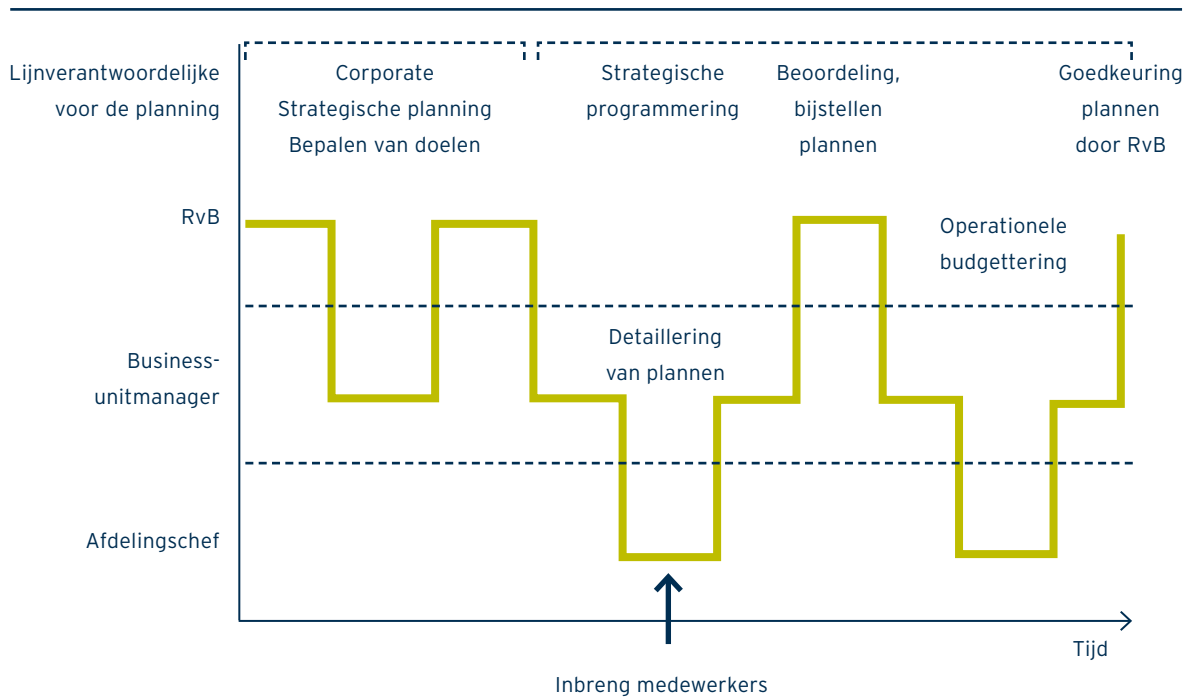
De vraag is vervolgens met welke techniek of methode de strategie wordt vertaald in activiteiten. Deze vraag komt overeen met de kernvraag van PPM, namelijk hoe de strategie kan worden uitgevoerd door middel van projecten.

Anthony gebruikte daarvoor het budgetproces, met de businessunit als enige budgettaire eenheid (andere typen organisatorische eenheden sloot hij uit). Ook R&D-uitgaven plaatste Anthony in het budget van de businessunit (in de praktijk werd dit maar ten dele gevolgd), en dat deed hij ook met het budget voor investeringen nodig om de strategie uit te voeren. Op basis van de 'management by objectives'-gedachte van Drucker, waarin er een onderhandeling plaats vindt tussen de businessunits en de raad van bestuur om doelen vast te stellen en middelen optimaal toe te wijzen, ontwikkelde Bower vervolgens zijn befaamde en nog steeds breed toegepaste 'bottom-up resource allocation process' (allocatie van bedrijfsmiddelen mede op basis van initiatieven en voorstellen onderop uit de organisatie; zie figuur 3; Bower, 1986), als operationele uitwerking van Anthony's

A green-tinted photograph of a construction site. In the foreground, there's a large, curved concrete structure, possibly a tunnel or a large pipe, with some scaffolding and equipment visible. In the background, there are more construction elements, including what looks like a crane or a large piece of machinery. The overall scene is industrial and somewhat abstract due to the green tint.

IN DE PRAKTIJK BLIJKT
DAT MEDEWERKERS
PROJECTEN 'ER EVEN
BIJ MOETEN DOEN'

FIGUUR 2. BOWER'S VEROUDERDE *BOTTOM-UP RESOURCE ALLOCATION PROCESS*



Bron: Figuur ontleend aan P. Lorange & R.F. Vancil, *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1977; K.A. Merchant & W.A. Van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, Londen, 2003, p. 334.

functie van managementcontrol om de strategie te vertalen in de operatie.

Het door Bower uitgewerkte proces voor de allocatie van de bedrijfsmiddelen wordt breed bekritiseerd. Het is te tijdrovend, levert onbevredigende uitkomsten op als gevolg van de concurrentie om bedrijfsmiddelen in de organisatie (het zogenoemde 'budget-gaming'), kan vanwege de gehanteerde jaarcyclus niet inspelen op snelle veranderingen in de markt, leidt tot te hoge investeringen in materiële activa en te lage investeringen in immateriële activa (Porter & Wayland, 1992), belemmert samenwerking tussen businessunits en biedt geen oplossingen voor synergie- en afdelingsoverschrijdende projecten. PPM staat bij de meeste ondernemingen buiten dit budgetproces. Daar komt nog bij dat het concept van de unit-organisatie technisch-economisch verouderd is, zodat ook Anthony's uitgangspunt van de unit-organisatie niet meer geldt.

Een eerste aanzet om een alternatief te vinden voor de uitvoering van strategie volgens de methode van Anthony was de balanced scorecard. Die methode moest vooral leiden tot het economisch vereiste evenwicht tussen investeringen in immateriële en materiële activa, en tussen de korte en de lange termijn (Kaplan & Norton, 1996). In de jaren negentig was er een grote omslag van structuur naar processen als object van planning en optimalisatie. Daar is veel winst mee geboekt in termen van efficiency, maar waar het ging om unit-overstijgende processen haalde de procesbenadering omdat werd vastgehouden aan de budgetstructuur gebaseerd op businessunits. Dat gold (en geldt) ook voor unit-overstijgende projecten.

Kaplan & Norton hebben een nieuw systeem voor management control geformuleerd om de tekortkomingen van de oude benaderingen van Anthony en Bower op te lossen (Kaplan & Norton, 2008a). Kaplan & Norton spreken zelf van een 'managementsysteem'. Dat dat veronder-

stelt dat zij een alles omvattend systeem zouden bieden, maar dat is niet zo: in tegenstelling tot Bower besteden zij namelijk geen aandacht aan gedragswetenschappelijke aspecten. Een betere benaming voor de aanpak van Kaplan & Norton is volgens ons daarom 'systeem voor management control' – de functie waarmee in de onderneming de strategie wordt vertaald in de operatie.

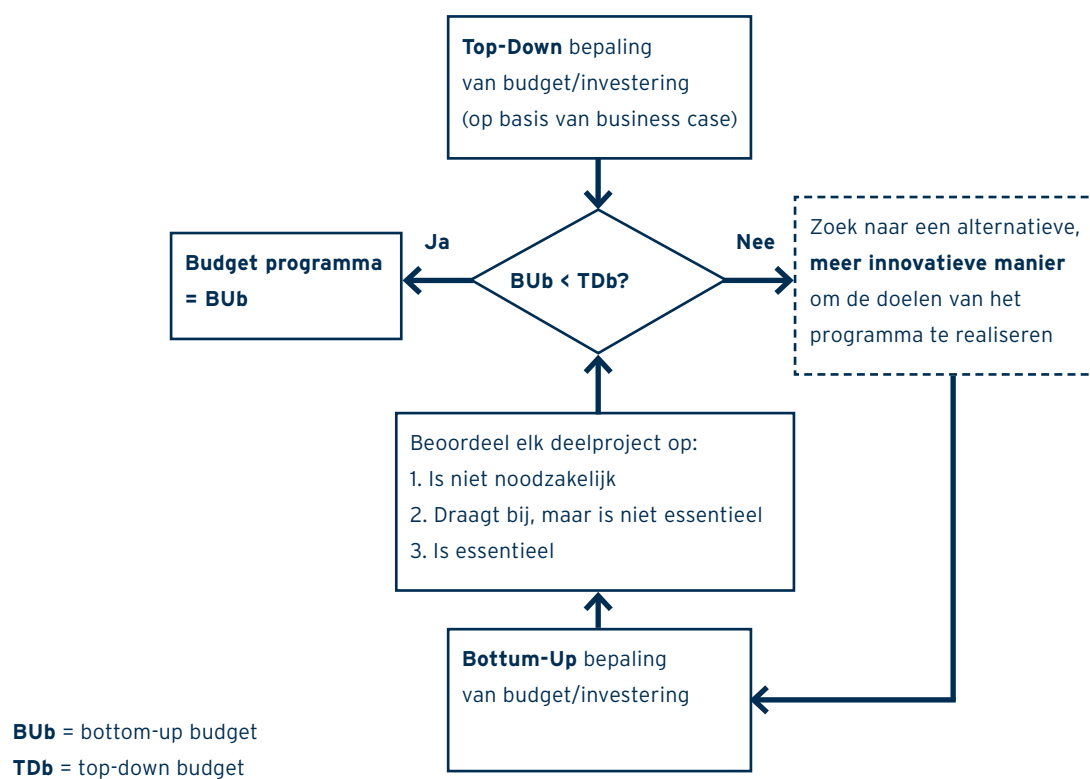
DE MULTIDIMENSIONALE ORGANISATIE EN STRATEGISCHE THEMA'S

Een organisatie waarin veel met unit-overstijgende projecten wordt gewerkt, werd conventioneel aangeduid als een matrixorganisatie (Galbraith, 1971). De matrixorganisatie als structuur heeft echter afgedaan sinds de dalende kosten van informatie een eind hebben gemaakt

aan de beperkingen in de traditionele methoden voor managementaccounting en in methoden voor budgettering. Tegenwoordig is het mogelijk (en een maatschappelijke norm geworden) om de resultaten van de onderneming vanuit meerdere dimensies te meten en te rapporteren. Daarmee kan de strategie van de onderneming worden uitgevoerd op een efficiëntere manier dan met de methode Bower voor de allocatie van de bedrijfsmiddelen. In de nieuwe methode worden strategische doelen vertaald in strategische thema's. Een strategisch thema is een 'boekhoudkundige eenheid' (accountable entity) in het managementaccounting-systeem dat bestaat uit een meetbaar geformuleerd doel, een budget en de netwerkplanning van de initiatieven die moeten worden genomen om het geformuleerde doel te bereiken. Een strategisch thema kan zich volledig 'onder het dak' van één enkel bedrijfsonderdeel afspelen, maar

FIGUUR 3. VIA CONFRONTATIE TUSSEN BUDGETTEN NAAR MEER INNOVATIEVE OPLOSSINGEN

Deze figuur illustreert hoe een conflict tussen een top-down-budget voor een programma en een bottom-up-budget kan worden gebruikt om de relevantie van projecten te bepalen en tot meer innovatieve oplossingen te komen.

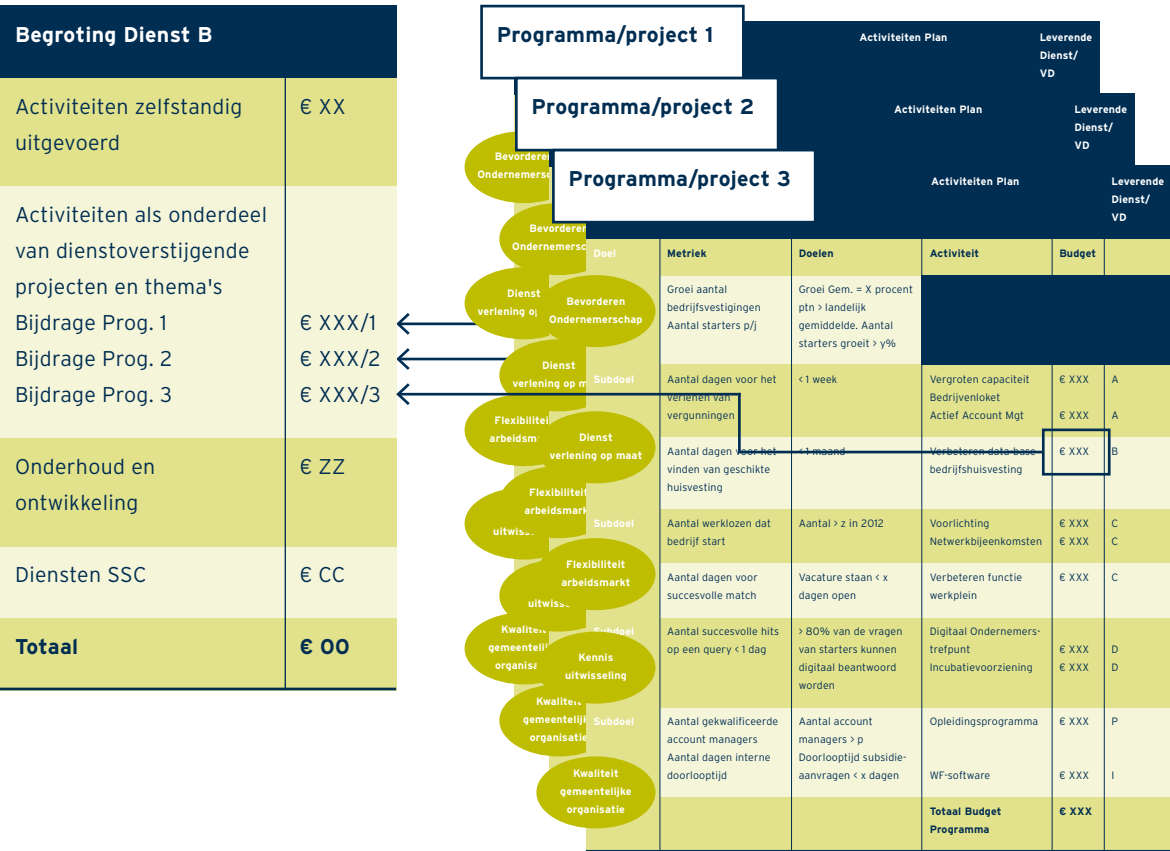


FIGUUR 4. PLANNING VAN EEN STRATEGISCH THEMA NAAR DE BIJDAGEN VAN AFZONDERLIJKE AFDELINGEN – VOORBEELD UIT EEN GEMEENTE

Causale kaart programma		Management	Activiteiten Plan		Leverende Dienst/VD
Doel	Metriek	Doelen	Activiteit	Budget	
Bevorderen Ondernemerschap	Groei aantal bedrijfsvestigingen Aantal starters p/j	Groei Gem. = X procent ptn > landelijk gemiddelde. Aantal starters groeit > y%			
Dienstverlening op maat	Subdoel Aantal dagen voor het verlenen van vergunningen	< 1 week	Vergroten capaciteit Bedrijvenloket	€ XXX	A
			Actief Account Mgt	€ XXX	A
	Aantal dagen voor het vinden van geschikte huisvesting	< 1 maand	Verbeteren data-base bedrijfshuisvesting	€ XXX	B
Flexibiliteit arbeidsmarkt	Subdoel Aantal werklozen dat bedrijf start	Aantal > z in 2012	Voorlichting	€ XXX	C
			Netwerkbijeenkomsten	€ XXX	C
Kennis uitwisseling	Aantal dagen voor succesvolle match	Vacature staan < x dagen open	Verbeteren functie werkplein	€ XXX	C
	Subdoel Aantal succesvolle hits op een query < 1 dag	> 80% van de vragen van starters kunnen digitaal beantwoord worden	Digitaal Ondernemers-trefpunt	€ XXX	D
			Incubatievoorziening	€ XXX	D
Kwaliteit gemeentelijke organisatie	Subdoel Aantal gekwalificeerde account managers Aantal dagen interne doorlooptijd	Aantal account managers > p Doorlooptijd subsidie-aanvragen < x dagen	Opleidingsprogramma	€ XXX	P
			WF-software	€ XXX	I
			Totaal Budget Programma	€ XXX	

FIGUUR 5. KOPPELING VAN DIENST AAN PROGRAMMABEGROTING

Deze figuur laat zien hoe in een gemeentelijke organisatie de bijdragen van een dienst worden gekoppeld worden aan de programmabegroting van het Besluit Begroting en Verantwoording van Provincies en Gemeenten (BVV).



het is ook mogelijk dat enkele verschillende bedrijfs-onderdelen, waaronder ook 'shared service centers', de benodigde initiatieven leveren. Een strategisch thema wordt op dezelfde manier gefinancierd als R&D: vanuit een bepaald percentage van de omzet, op basis van een businesscase. Een uitwerking van een strategisch thema vertoont sterke overeenkomsten met het concept van een portfolio van projecten. Er zijn echter ook enkele principiële verschillen.

De initiatieven in een strategisch thema zijn in essentie vergelijkbaar met (deel)projecten in PPM. Bij een portfolio van (deel)projecten gaat het volgens de investeringstheorie om van elkaar onafhankelijke investe-

ringsprojecten om tot een optimale verhouding tussen rendementen en risico's te komen. In het geval van strategische thema's vormen de initiatieven geen portfolio van projecten, maar een logisch samenhangend geheel van input-outputrelaties respectievelijk bijdragen, uitgedrukt in een netwerkplanning. Bij de meeste ondernemingen is sprake van een beperkt aantal strategische thema's (programma's) die gerealiseerd moeten worden door de uitvoering van een aantal initiatieven (subprojecten) die een logisch-causale samenhang hebben.

De nadruk op die logisch-causale samenhang heeft als achtergrond dat de uitvoering van een strategie op basis van een budget (de klassieke methode van Bower)

niet langer werkt en dat (steeds meer langs processen ingerichte) ondernemingen de middelen die nodig zijn om de strategie te kunnen uitvoeren steeds meer willen verdelen op basis van causale relaties. Hierbij moet overigens onmiddellijk worden aangetekend dat het in de praktijk niet mogelijk is perfecte of sluitende causale relaties (ex-ante) te bepalen (March, 2006). Dit gegeven, in combinatie met de economische noodzaak om zo goed mogelijk gebruik te maken van de kennis die in de organisatie aanwezig is, betekent dat ook in de 'strategische thema'-methode voor het uitvoeren van een strategie sprake is van initiatieven van onderaf, met dit verschil dat op een meer transparante wijze dan in de budgetaanpak ex-ante wordt getoetst of voorgestelde initiatieven zullen bijdragen aan het gestelde strategische doel (Kaplan & Norton, 2008b, p. 116; zie ook figuur 3)

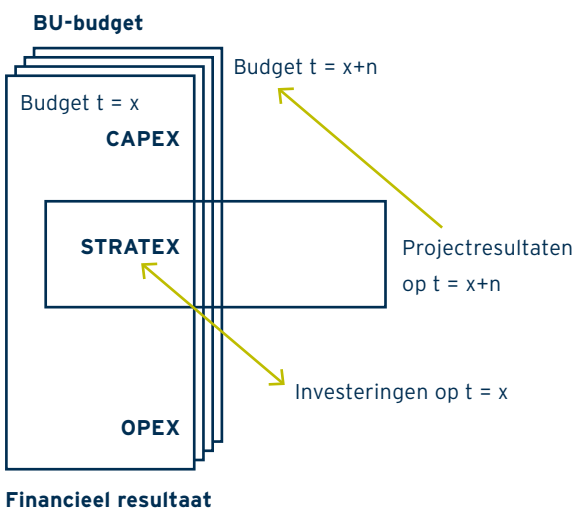
Een belangrijk punt van de methode van strategische thema's is dat deze thema's, waar dit uit oogpunt van synergie noodzakelijk is, dwars over meerdere business-

SOMMIGE ONDERNEMINGEN BUDGETTEREN OP VOORHAND DE TIJD DIE MEDEWERKERS AAN PROJECTEN BESTEDEN

units of divisies en 'shared service centers' heen georganiseerd kunnen worden als separate planningseenheden in het budgetproces. Een strategisch thema moet dan ook gepland worden als weergegeven in figuur 4.

Deze figuur roept mogelijk beelden op van een matrixorganisatie met al haar problemen. Die problemen zijn hier echter niet aan de orde. De matrixorganisatie is in essentie een poging om met structuur een oplossing te vinden, terwijl vandaag de dag processen de verbinding vormen tussen strategie en structuur. Een strategisch thema bestaande uit een logisch samenhangend geheel van sub-projecten is in essentie een proces van deelactiviteiten om strategische doelen te realiseren. Ook PPM dient om de strategie van de onderneming te realiseren, zij het dat niet gesproken zou mogen worden van een 'portfolio van projecten' maar, zoals in het geval van strategische thema's, van een 'netwerk van samenhangende projecten'. De implicatie hiervan is dat PPM niet, zoals nu doorgaans het geval is, op zichzelf mag worden beschouwd en gemanaged, maar geplaatst moet worden in het systeem van management control.

FIGUUR 6. ROLLING FORECASTS ALS METHODE OM INVESTERINGEN IN EN OPBRENGSTEN VAN EEN STRATEGISCH THEMA VOOR EEN BUSINESS UNIT MET ELKAAR IN VERBAND TE BRENGEN

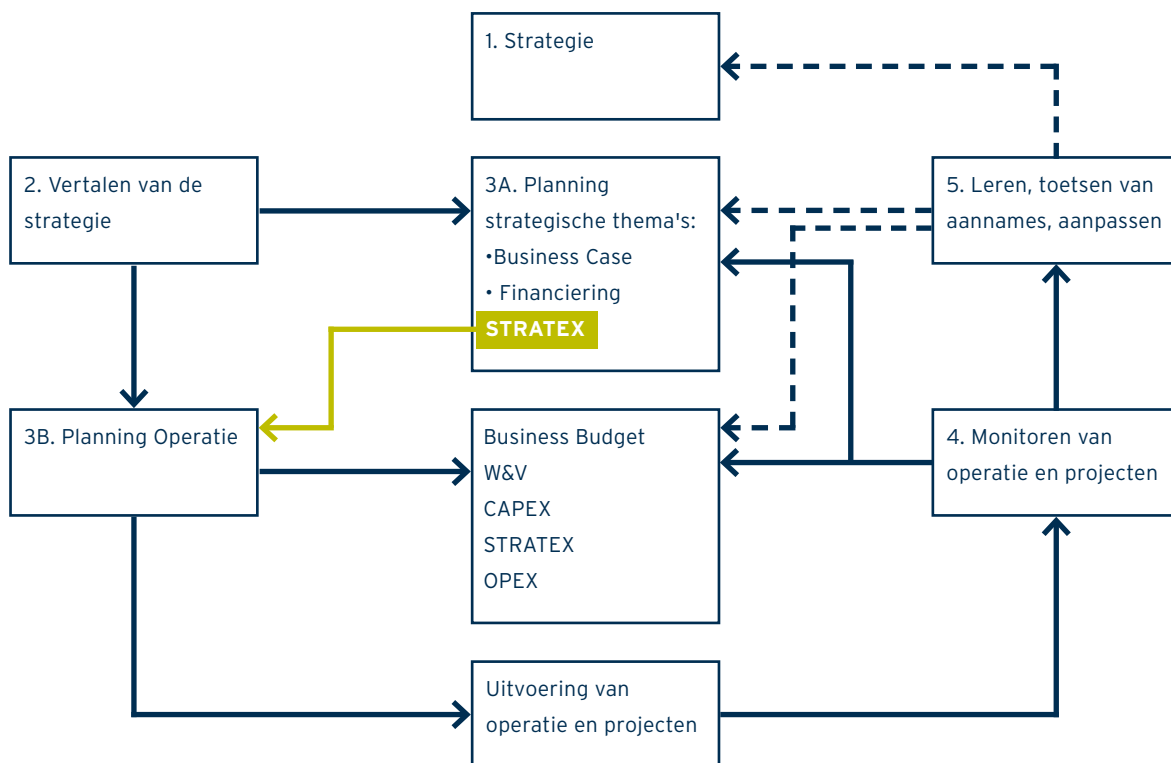


NAAR EEN EVENWICHTIGER ALLOCATIE VAN MIDDELEN TUSSEN STRATEGISCHE THEMA'S EN REGULIERE BEDRIJFSPROCESSEN

Hoe werkt zo'n systeem voor managementcontrole, waarin de strategie voor een belangrijk deel via unit-overstijgende programma's van samenhangende projecten wordt uitgevoerd, nu in de praktijk? Steeds vaker gaat het om projecten die qua mensen, middelen en integratie niet buiten de divisies of businessunits georganiseerd kunnen worden. Het gaat immers om de strategische ontwikkeling van de bestaande bedrijfsvoering. Eerder werd erop gewezen dat kenniscreatie plaatsvindt op de werkvloer en dat professionals hun tijd moeten budgetteren tussen de doorlopende, reguliere bedrijfsvoering (processen) en de inkomsten van de onderneming op de langere termijn om een bijdrage te leveren aan strategische thema's, bijvoorbeeld via initiatieven (subprojecten); zie figuur 5.



FIGUUR 7. HET SCHEMA VOOR HET NIEUWE BUDGETPROCES*



* Vereenvoudigd afgeleid van R.S. Kaplan & D.P. Norton, 'Mastering the Management System', *Harvard Business Review*, 86/1, 2008, pp. 62-77.

Bovendien kan het testen van nieuwe producten beslag leggen op de reguliere productiecapaciteit. Dit moet dan gepland worden. En ten slotte moet het resultaat van een programma, bijvoorbeeld een nieuw product, worden geïntegreerd in een reguliere businessunit. Ook dat vraagt om planning. Deze planning bestaat uit drie elementen. Ten eerste wordt de totale strategie van de onderneming vertaald in (a) een beperkt aantal strategische thema's, en (b) in het budget voor de reguliere operatie (CAPEX, OPEX). Ten tweede worden de bijdragen (uren van professionals, beschikbaar stellen van productiecapaciteit, enz.) van businessunits, 'shared service centers' en dergelijke aan een strategisch thema in het budget van de businessunit opgenomen als STRATEX. Ten derde wordt er gewerkt met een voortschrijdende prognose (rolling forecast). Dit laatste betekent dat de investering

die een businessunit pleegt in een strategisch thema op een bepaald tijdstip ($t = 1$) kan worden vertaald in de opbrengsten, direct of indirect, voor die business unit op $t = 1+n$ (zie figuur 6; zie ook Strikwerda, 2008). Dit alles resulteert in een budgetproces zoals dat schematisch is weergegeven in figuur 7.

Het schema weergegeven in figuur 7 impliceert dat de som van alle bedrijfsmiddelen die nodig zijn om zowel de strategische thema's (voorheen projectportfolio's) als de doorlopende bedrijfsprocessen te kunnen uitvoeren, wordt vergeleken met de beschikbare middelen; dit gebeurt in stap 3B in figuur 7. Wanneer er meer middelen nodig dan beschikbaar zijn, zullen er keuzes moeten worden gemaakt in het licht van de geformuleerde strategie. Mensuren en productiemiddelen gebudgetteerd onder STRATEX staan ter beschikking van het strategisch thema. De

businessunit-manager is verantwoordelijk voor de kwaliteit van die mensuren en productiemiddelen en voor de ter beschikkingstelling ervan aan het strategisch thema op het juiste moment. Dit creëert voor de betrokken professional en voor de projectleider een veiliger psychologisch klimaat: er hoeft niet voortdurend gezeurd te worden over beschikbaarheid van mensen en er is minder kans op overbelasting. In de praktijk valt het een aantal businessunits lastig eraan te wennen dat zij geen volledig discretionaire bevoegdheid meer hebben over hun bedrijfsmiddelen. Dat is iets waaraan de nodige aandacht besteed zal moeten worden. Sowieso wordt de inzet van bedrijfsmiddelen tegenwoordig steeds meer door processen bepaald; die zijn tegenwoordig immers leidend in de planning.

TOT SLOT

In dit artikel hebben we de methode van PPM geherdefinieerd als een vraagstuk van management control. Immers, bij PPM gaat het erom dat de strategie van de onderneming wordt uitgevoerd. We hebben daarbij gebruik gemaakt van nieuwe ontwikkelingen in de functie van management control, waarbij de middelen benodigd voor de realisatie van een strategie en de benodigde middelen voor de reguliere, doorlopende bedrijfsprocessen met elkaar worden verzoend en waarbij de inzet van middelen voor projecten beter kan worden bewaakt als onderdeel van het reguliere proces van monitoren van prestaties en van initiatieven. Het gaat hier om een concept dat zich in alle opzichten heeft bewezen: er zijn aantoonbare successen mee behaald in de praktijk, het voldoet aan de vereisten van management control en het is theoretisch degelijk onderbouwd. Met deze aanpak maken ondernemingen en instellingen meer kans hun projecten tot een goed einde te brengen, respectievelijk verminderen ze de kans dat er 'tijdens de rit' conflicten ontstaan over de verdeling van de immer schaarse bedrijfsmiddelen. Niets is perfect in deze wereld; het gaat erom mogelijke problemen een stap voor te zijn. De hier geschetste herdefiniëring van wat tot nu toe PPM wordt genoemd maar beter aangeduid kan worden met strategische thema's, staat niet op zich maar maakt deel uit van een grotere ontwikkeling naar een nieuwe manier van besturen van ondernemingen.

Literatuur

- Anthony, R.N. & V. Govindarajan (1995). *Management Control Systems*. Chicago: Irwin.
- Arrow, K.J. (1996). 'The Economics of Information: An Exposition'. *Empirica*, 23, pp. 119-28.
- Bower, J.L. (1986). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Galbraith, J.R. (1971). 'Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms'. *Business Horizons*, February, pp. 29-40.
- Jensen, M.C. 1998. *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2008a). 'Mastering the Management System'. *Harvard Business Review*, 86/1, pp. 62-77. doi:
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2008b). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston (Mass.): Harvard Business Press.
- Lorange, P. & R.F. Vancil (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- March, J.G. (2006). 'Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence'. *Strategic Management Journal*, 27, pp. 201-14.
- Merchant, K.A. & W.A. Van der Stede (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Londen: Prentice Hall.
- Porter, M.E. & R. Wayland (1992). 'Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System'. *Harvard Business Review*, 70/5, pp. 65-82.
- Strikwerda, J. (2008). 'Het uitvoeren van een strategie waarin afnemerssynergieën centraal staan'. *Holland Management Review*, nr. 122 (november-december), pp. 1-15.
- Strikwerda, J. (2009). 'Rol, taken en plaats van de business controller'. *Holland Management Review*, nr. 123, pp. 35-46.

Over de auteurs

Prof. dr. J. Strikwerda (j.strikwerda@planet.nl) is zelfstandig managementconsultant en hoogleraar Internal Governance aan de Universiteit van Amsterdam. Ir. R. van der Weg (r.vanderweg@p2.nl) is projectmanagementconsultant verbonden aan P2 Projectmanagement te Rossum.

