

# Incasseren van de beoogde benefits: **hoe doe je dat?**



**Benefits management bij projecten en in het bijzonder het daadwerkelijk realiseren van de beoogde benefits bij een ict-investering, is een weerbarstig onderwerp. Het is al lastig grip te krijgen op de kosten van een project, om van de benefits maar te zwijgen. Met veel goede bedoelingen worden in een businesscase de beoogde benefits vaak smal, soms breed uitgemeten. In veel gevallen blijkt de businesscase een papieren exercitie te zijn, die in het verdere verloop van het project en ook bij oplevering en gebruik van het projectresultaat in de onderste la blijft liggen. Of de geschatte benefits ook daadwerkelijk behaald zijn, kan vaak niemand vertellen en lijkt na afloop van het project ook niet meer zo'n interessant thema te zijn.**

.....  
DOOR: FRED HEEMSTRA, ARJAN JONKER, LUUK KETEL



In onze dagelijkse praktijk van project- en programmamanagement moeten we de pijnlijke conclusie over het niet behalen de geschatte benefits maar al te vaak trekken. Voor ons was dat de aanleiding om samen met een zestal organisaties een onderzoek uit te voeren naar benefits management. Vanuit redenen van vertrouwelijkheid noemen we de namen van deze organisaties niet, maar het betreft grote tot zeer grote organisaties met duizenden werknemers, waar jaarlijks voor vele miljoenen wordt geïnvesteerd in ict.

De probleemstelling die in de eerste alinea al globaal is omschreven, luidt: *Voor, tijdens en na afloop van een opdracht c.q. project is er onvoldoende zicht, grip en sturing op het incasseren van de beoogde benefits. We weten niet goed waaraan dit ligt, waarom men dat zicht onvoldoende heeft. We weten niet goed wie een rol speelt bij het binnenhalen van de beoogde benefits, wiens verantwoordelijkheid dat zou moeten zijn, wie hierop zou moeten sturen en wie wanneer zou moeten interveniëren. We hebben nog minder zicht op de wijze waarop geprognosticeerde benefits bij projecten geïncasseerd zouden moeten worden.*

We hebben ons in het onderzoek met name geconcentreerd op het thema ‘incasseren van de beoogde benefits’. Er is al behoorlijk wat onderzoek gedaan naar het wel en wee van de businesscase, soorten benefits en het managen van benefits. Het hoe en wat van het realiseren en incasseren van de benefits is echter nog een redelijk onontgonnen gebied. Eigenlijk vreemd omdat we een ict-investering uiteindelijk doen om bepaalde benefits voor een organisatie te realiseren. Als we vervolgens nauwelijks oog hebben of en hoe die benefits zijn binnengehaald, dan is dat op z'n minst een gemiste kans, zo niet een blunder van formaat.

De probleemstelling hebben we in de volgende vier vragen geformuleerd:

1. Waarom sturen we wel of niet op het realiseren van de beoogde benefits;
2. Hoe sturen we op het realiseren van de beoogde benefits;
3. Hoe zorgen we ervoor dat in de opeenvolgende projectfasen de kans op het incasseren van de benefits wordt vergroot;

4. Wie doet wat bij het realiseren c.q. incasseren van de benefits.

Om een antwoord te krijgen op deze onderzoeksvragen, is binnen de deelnemende organisaties onder opdrachtgevers, projectmanagers, financial controllers en executives een enquête uitgezet en zijn enkele workshops en discussierondes georganiseerd. In totaal hebben we 24 ingevulde enquêtes kunnen verwerken. In de volgende paragrafen worden de enquêteresultaten c.q. de antwoorden op de vier onderzoeksvragen besproken en als afronding de meest in het oog vallende conclusies in de vorm van ‘de wetten van baten management’ samengevat.

## ■ Eerste onderzoeksvraag: WAAROM STUREN WE WEL OF NIET OP DE BENEFITS?

Deze eerste onderzoeksvraag is opgesplitst in drie deelvragen. Deze zijn:


1. Waarom zou je überhaupt sturen op benefits?
2. Stuur uw organisatie na afloop van het project op benefits?
3. Waarom wordt achteraf niet gestuurd op het incasseren van de beoogde benefits?

### *Ad 1. Waarom zou je überhaupt sturen op benefits?*

Een breed gedeelde conclusie is dat de lijnmanager van nature geneigd is te denken in termen van meer en groter en dat hij in eerste instantie gericht is op het tijdig ontvangen van het projectresultaat. Benefits zitten niet in zijn mindset en zijn houding is er meer een van ‘hoezo benefits?’. De focus van de projectmanager zelf is op het succesvol afronden van het project gericht. Ook bij hem zit het denken in termen van benefits nog niet in zijn genen! Kortom: denken in termen van benefits heeft geen prioriteit.

### *Ad 2. Stuur uw organisatie op benefits na afloop?*

We hebben kunnen constateren dat de key-spelers vaak geen idee hebben van de benefits. Sturen op benefits is daarom dan ook geen belangrijk thema op de agenda van de stuurgroep. In veel gevallen wordt het sturen op benefits overgelaten aan de controller. Als er al wordt gestuurd op benefits, zien we dat de projectmanager in veel gevallen niet



hierbij wordt betrokken. Sturen op benefits beperkt zich nogal eens tot ‘het budget binnen zien te krijgen’. Als dat eenmaal is gelukt, wordt verder niet meer nagedacht over de benefits.

*Ad 3. Waarom wordt achteraf niet gestuurd op het incasseren van de beoogde benefits?* We hebben moeten constateren dat er na afloop van een project weinig aandacht is voor sturen op benefits. Dit thema wordt in de ‘achteraf-fase’ blijkbaar niet meer zo belangrijk gevonden. Men is doorgaans te zeer gefocust op de voorkant – ‘er moet een businesscase komen’. Bovendien wordt in de meeste gevallen te sterk of soms zelfs alleen maar gestuurd op kosten. Daarbij komt dat het vaak ontbreekt aan duidelijke kaders, afspraken, beleid als het gaat om benefits management. Dat leidt er onder andere toe dat onvoldoende duidelijk is wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor het incasseren van de benefits. Als het al het lijnmanagement is, dan blijkt deze hierbij vaak te weinig betrokken te worden. Veel onduidelijkheid wordt veroorzaakt omdat het meestal lastig is de benefits van het directe projectresultaat goed te isoleren en scherp te krijgen wat nu echt de ‘echte’ benefits zijn.

De antwoorden op de vraag ‘waarom zou je überhaupt sturen op benefits’ levert een diffuus beeld op. Het is vaak een van ja, maar... Dat is begrijpelijk want een businesscase lijkt niet altijd een logische stap. Soms ‘moeten projecten gewoon’ of er nu wel of geen businesscase is. Soms is een project dusdanig helder (bijvoorbeeld de uitrol van een nieuw platform) dat een uitgekristalliseerde en gedetailleerde businesscase nauwelijks toegevoegde waarde heeft. Soms ook zie je businesscases die

hun doel volledig voorbij schieten en al gauw een omvang hebben van vele tientallen pagina’s, te veel voor het feitelijke doel, namelijk een verantwoording van het project. Blijft overeind dat sturen op de businesscase, of het nu wel of niet opportuun is, niet in onze mindset zit. We hebben hier dus nog een wereld te winnen.

## **I Tweede onderzoeksvraag: HOE STUREN WE OP HET REALISEREN VAN DE BEOOGDE BENEFITS?**

Ook deze vraag is weer uiteengerafeld in een aantal deelvragen.

1. Waar richt de businesscase zich primair op?
2. Wie maakt de businesscase?
3. Wie stuurt op de businesscase?
4. Wat zijn de functies van de businesscase?
5. Wie beoordeelt de businesscase en
6. Hoe worden de beoogde benefits afgerekend?

*Ad 1. Waar richt de Businesscase zich primair op?* Een businesscase moet een expliciete positieve bijdrage leveren aan de (strategische) doelstellingen van een organisatie. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de businesscase zich vooral richt op de operationele benefits zoals tijd, geld, FTE-reductie en lagere exploitatiekosten). De verwachte strategische benefits worden meestal niet expliciet vermeld. Verder ligt de focus vooral op het goed in kaart brengen van de kosten; de benefits blijven in de businesscase meestal onduidelijk.

*Ad 2. Wie maakt de businesscase?* De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de businesscase. Uit ons onderzoek blijkt echter dat het van organisatie tot organisatie verschilt wie de businesscase opstelt. Vaak wordt de projectmanager hiervoor ingezet, soms de projectcontroller, soms ook de opdrachtgever zelf. Hoe dan ook, er is geen eenduidigheid in de rollen wie dit doet. Wat wel blijkt is dat hoe hoger je komt in de hiërarchie des te strakker de koppeling tussen strategie en businesscase wordt.

*Ad 3. Wie stuurt op de businesscase?* Sturing op de businesscase gebeurt vaak vanuit het financiële deel van de organisatie c.q. de controller. Vanuit die richting wordt de businesscase beoordeeld, gemeten

---

Er is weinig aandacht voor  
**sturen op benefits**




# BENEFIT

en geëvalueerd. Verrassend genoeg zien we dat de opdrachtgever hier niet expliciet mee bezig is.

*Ad 4. Wat zijn de functies van de businesscase?* Een businesscase zou een rechtvaardiging moeten zijn van de verwachte benefits. In ons onderzoek constateren we dat de functie van de businesscase vaak een administratieve is en nodig is voor budgetplanning, budgettoekenning, etc. Het blijkt dat bij de deelnemende organisaties de businesscase weinig wordt gebruikt voor een eventuele bijsturing van het project als het gaat om de vraag of het project nog steeds de bijdrage zal gaan leveren die in de businesscase staat vermeld. Wat we ook kunnen constateren is dat de businesscase niet als een noodzakelijk element wordt gezien van benefits management. Vaak wordt de businesscase beschouwd als een rechtvaardiging voor de start (en dus het geld) van een project; 'het mot', anders start een project niet. De insteek is dus een negatieve: hoe kunnen we ons budget zeker stellen c.q. geld lospeuteren! De positieve insteek, namelijk dat een valide businesscase voorwaarde is om te kunnen starten, kwamen we helaas niet zo vaak tegen. Wat ook opviel is dat er absoluut geen enkele relatie is tussen risicomanagement en de businesscase. Projectrisico's worden niet verwerkt in de businesscase.

*Ad 5. Wie beoordeelt de businesscase?* De deelnemende organisaties zijn unaniem in hun uitspraak dat de opdrachtgever eigenaar is van en eindverantwoordelijk is en blijft voor de businesscase. Hij is daarom ook degene die deze beoordeelt of laat beoordelen. Het kan daarom gebeuren dat de opdrachtgever beslist het budget zoals aangegeven in de businesscase in delen (fases, kwartalen of jaarbudget) beschikbaar te stellen. Een onderdeel in deze beoordelingscyclus is ook dat de opdrachtgever over de beoordeling van de businesscase rapporteert aan de management board of de CIO.

*Ad 6. Hoe worden de beoogde benefits afgerekend?* Een thema dat steeds weer veel discussie oplevert als het gaat over het incasseren van benefits, is de wijze waarop de geprognostiseerde benefits worden afgerekend. Soms gebeurt dat via het managementcontract, soms is dat terug te vinden in de persoonlijke bonus van de manager en soms wordt dat simpelweg aan het einde van het jaar afgerekend. Ook uit de antwoorden op de vraag 'hoe sturen we op het realiseren van de beoogde benefits' blijkt dat werken met een businesscase nog bij lange na niet een zaak is van business as usual. Ieder lijkt hierin zo'n beetje zijn eigen weg te kiezen. Duidelijke richtlijnen zijn binnen de onderzochte organisatie



niet helder en mochten ze er al zijn – in bijvoorbeeld die van Prince2 – dan worden zij niet of niet consequent opgevolgd. En toch is de businesscase eenvoudig te hanteren en hoeft het slechts een antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is het ‘echte’ probleem dat met dit project wordt opgelost, welke kans wordt echt benut.
- Op welke cijfers, aannames en uitgangspunten is dit project c.q. deze businesscase gebaseerd.
- Welke kosten en opbrengsten verwachten we en waar zijn die cijfers op gebaseerd.
- Draagt dit project bij aan de doelstellingen van de organisatie en zo ja, hoe dan.
- Wat zijn de risico’s voor het project en voor de organisatie als dit project niet slaagt.

Belangrijke vragen, die voor elk project gesteld en beantwoord moeten worden. Of dat antwoord voor elk project 50 pagina’s moet zijn, valt ernstig te betwijfelen.

### **I Derde onderzoeksvraag: HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT IN DE PROJECTFASEN DE KANS OP HET SUCCES VAN HET INCASSEREN WORDT VERGROOT?**

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, hebben we in de enquête de volgende deelvragen gesteld:

1. Welke invloeden/krachten spelen bij het sturen op de realisatie van benefits?
2. Wat zijn succesfactoren om benefits met succes te kunnen incasseren?
3. Wat is het belang van benefits management in de maakfase?
4. Hoe wordt in uw organisatie gestuurd op de realisatie van de beoogde benefits?

*Ad 1. Welke invloeden/krachten spelen bij het sturen op de realisatie van benefits?* Het gaat om een mêlée van invloeden, die hierbij een rol spelen. De invloed van cultuuraspecten wordt vaak genoemd. Zo blijkt het lastig te zijn om de betrokkenen meer gevoel en oog te laten krijgen voor benefits; die draai, namelijk veranderen wat men gewoon is te doen, is moeilijk door te voeren. Ook zaken die te maken hebben met structuur (onder andere wijze van procuratie, bestaande procedures en afspraken) worden genoemd. Datzelfde geldt voor het aspect conjunctuur, zoals de resultaten van het bedrijf c.q.

organisatie (betere resultaten creëren een sterker gevoel voor benefits). Een belangrijke factor is ook de positie, kracht en invloed van het bestuur, bijvoorbeeld hoe sterk is de opdrachtgever gecommiteerd. Vanuit de deelnemende organisaties werd ook de invloed van adhocratie genoemd. Daarmee wordt bedoeld dat men zich te zeer richt op het project in enge zin, of om het kort door de bocht te formuleren ‘we zijn al blij als de projecten starten en helemaal als ze gereed zijn en hebben inmiddels al lang de strategie, die met behulp van het project gerealiseerd moest worden, uit het oog verloren’.

*Ad 2. Wat zijn succesfactoren om benefits met succes te kunnen incasseren?* We hebben de volgende succesfactoren opgetekend:

- Zorg voor heldere uitgangspunten en wees transparant daarin.
- Maak de benefits zo helder mogelijk in de businesscase en blijf hierop sturen.
- Geef duidelijk aan wie bij benefits management waarvoor verantwoordelijk is.
- Bepaal hoe je benefits management wilt invullen en doe dat dan ook zo.
- Trek de business aan zijn jasje, wijs ze op hun rol en reken ze hierop ook af. Laat bijvoorbeeld targets wat betreft het incasseren van benefits in de lijn verankeren.
- Meten, meten en nog eens benefits meten: doe dat vooraf, tijdens en na afloop van het project.
- Maak de benefits as SMART as possible.
- Pas de benefits zonodig aan, stuur bij, want als het project lang loopt dan worden de benefits ook anders.
- Boek de benefits in als taakstelling, maak het opvoeren van benefits niet vrijblijvend.
- Maak het incasseren van de benefits een integraal onderdeel van de resultatenanalyse.

---

## **Maak de benefits zo helder mogelijk in de businesscase**

- Rapporteer periodiek over de stand van zaken van het (gaan) incasseren van de benefits.

*Ad 3. Wat is het belang van benefits management in de maakfase? Deze vraag speelde geregeld op tijdens de discussies met de deelnemende organisaties. Zij brachten geregeld naar voren dat het sturen op benefits en het binnenhalen ervan in feite niet hun zorg was, maar die van de opdrachtgever. Wel gaven ze aan dat het imago van het project c.q. van hun als projectmanagers mede bepaald wordt door de mate waarin de benefits uiteindelijk worden gerealiseerd. Wel is men het erover is dat de succesrate op het vlak van benefits management wordt bepaald door o.a. de volwassenheid van de maakorganisatie en de kwaliteit van het portfoliomanagement.*

*Ad 4. Hoe wordt in uw organisatie gestuurd op de realisatie van de beoogde benefits? De wijze waarop binnen de verschillende organisaties wordt gestuurd op het realiseren van de beoogde benefits, loopt sterk uiteen. Hoe dan ook moet worden opgemerkt dat vaak tijdens de discussie de wens de vader van de gedachten was. Er is een duidelijke spanning tussen ambitie en realiteit. Een aantal zaken die zijn genoemd, valt op. Sturing, als het er al is, gebeurt vaak vanuit de financiële afdeling. Ook zie je dat bij grote portfolio's minder op benefits wordt gestuurd. Een belangrijke en breed geaccepteerde opvatting is dat bestuurders betrokken moeten worden bij de sturing op de realisatie van de beoogde benefits. Dat kan door a) benefit tracking op de agenda van de stuurgroep te plaatsen, b) de effecten van sturing met behulp van benefit tracking inzichtelijker te maken voor de bestuurders en c) door de realisatie van benefits in een managementcontract op te nemen. Een uitspraak die geregeld terug kwam in de discussies, was dat sturen op benefitsrealisatie opgenomen zou moeten worden in de reguliere projectmanagementprocessen. Waar men wel voor waarschuwde was het gevaar dat een en ander al gauw zou kunnen leiden tot de zoveelste papieren tijger in projectmanagementland. Zoals het geval is bij het managen van projecten, geldt ook bij benefits management 'we weten hoe het zou moeten, maar we doen het niet'. Probleemloos worden de kritieke succesfactoren*



# BENEFIT

## De wetten van benefits management

- 1<sup>e</sup> wet: Onduidelijkheid over de benefits bij de start van een project leidt tot onduidelijke benefits na afloop van het project, hoe duidelijker hoe succesvoller. Alleen op meetbare benefits kun je sturen.
- 2<sup>e</sup> wet: Het belang van het 'middle management' om te sturen op het realiseren van de benefits staat haaks op hun ambitie; hun ambitie is namelijk meer gericht op 'groter en meer' en niet op 'kleiner en minder'.
- 3<sup>e</sup> wet: Succesvol incasseren van benefits is sterk verbonden met de afgesproken targets van de opdrachtgever en/of lijnmanager die sturen op die benefits.
- 4<sup>e</sup> wet: Het belang van benefits lijkt alleen nodig te zijn voor het starten van een project. Tijdens en na afloop van een project wordt er niet meer naar de benefits gekeken.
- 5<sup>e</sup> wet: Als je als projectorganisatie al je energie moet besteden aan de uitvoering van projecten (op tijd, binnen budget, de juiste resultaten) dan verdwijnt de aandacht voor het incasseren van de benefits van het project.
- 6<sup>e</sup> wet: Organisaties met heldere concrete strategische doelstellingen waarop de operationele benefits van projecten zijn afgestemd, zijn succesvoller met het realiseren van de beoogde benefits uit projecten.
- 7<sup>e</sup> wet: Het commitment aan en de vertaling van de strategische ambitie van een organisatie naar SMART projectresultaten is evenredig met het succes van het realiseren van beoogde benefits uit projecten.
- 8<sup>e</sup> wet: De formeel verantwoordelijke actoren voor het sturen op het incasseren van de benefits hebben hiervoor veel minder aandacht dan de actoren die hier niet voor verantwoordelijk zijn.
- 9<sup>e</sup> wet: Governance van benefits management met structurele aandacht in het projectproces voor benefits management (rapporteren, meten, aanspreken van opdrachtgevers, matchen van benefits met projectresultaten) geeft succesvollere projecten.
- 10<sup>e</sup> wet: Als je als projectorganisatie de projectbenefits wil realiseren, maak benefits management dan een onderdeel van je projectaanpak.
- 11<sup>e</sup> wet: Benefits management wordt met de mond beleden, maar in de praktijk nauwelijks of niet uitgevoerd.

Tabel 1

| Vraag   | cijfer |
|---|--------|
| Hoe goed zijn de beoogde benefits voorafgaande aan de maakfase bekend?  | 8      |
| Hoe goed zijn de benefits in de businesscase geformuleerd?  | 7,4    |
| Hoe goed zijn de beoogde benefits gerealiseerd?   | 8      |
| Hoe goed worden tijdens de projectuitvoering gemonitord op het halen van de benefits?                           | 7,4    |
| Hoe goed vindt u het organisatiebeleid over de wijze waarop de benefits worden bepaald?                         | 6,5    |
| Hoe goed vindt u de koppeling van de projectbenefits aan de bedrijfsstrategie?                                  | 7,6    |
| Hoe goed stuurt uw organisatie op de benefits na afloop van het project?  | 7,3    |
| Welk cijfer geeft u aan de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor het binnenhalen van de benefits is belegd? | 6,5    |
| Hoe goed vindt u de wijze waarop de beoogde benefits worden goedgekeurd?  | 6,2    |
| Hoe goed worden de beoogde benefits ook echt gerealiseerd?  | 6,2    |

voor succesvol benefits management opgesomd, maar wordt aan de invulling ervan moeizaam vorm gegeven. Er blijken talloze barrières hiervoor te zijn waarbij de uitdrukking ‘het zit niet tussen onze oren, in onze mindset’ vaak wordt genoemd. Wil benefits echt landen binnen organisaties, dan is een cultuuromslag vereist. Het denken en handelen in termen van benoemen van, sturen op en incasseren van baten bij ict-projecten wordt dan alleen gemeengoed en niet zo’n worsteling als nu vaak het geval is.

#### ■ Vierde onderzoeksvraag: WIE DOET WAT? WIE IS WAARVOOR VERANTWOORDELIJK?

Deze onderzoeksvraag is opgesplitst in drie deelvragen. Deze zijn:

1. Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn er bij benefits management?
2. Wie is verantwoordelijk voor het incasseren van de benefits?
3. Wie keurt de beoogde benefits goed?

*Ad 1. Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn er bij benefits management?* Er blijkt binnen de betreffende organisaties weinig eenduidigheid in rollen te zijn als het gaat om benefits management. Er

wordt nauwelijks aangegeven wie de eigenaar van de businesscase is en wie de aannemer. Wel wordt de rol van de controller in deze geregeld genoemd. Zijn taak is vooral controle op de haalbaarheid van de beoogde benefits, monitoren (meten) van en sturen op de realisatie van de benefits en controle achteraf of de beoogde benefits ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

*Ad 2. Wie is verantwoordelijk voor het incasseren van de benefits?* Binnen de betreffende organisaties is niet scherp benoemd wie verantwoordelijk is voor binnenhalen van de benefits. Een vaak gehoorde vage uitspraak is ‘iemand vanuit de business/lijn’. De opdrachtgever wordt ook vaak genoemd als de verantwoordelijke.

*Ad 3. Wie keurt de beoogde benefits goed?*

Goedkeuring gebeurt meestal door de stuurgroep en in mindere mate door de opdrachtgever, de business en/of het senior management.

Dat benefits management nog niet volwassen is, blijkt uit het feit dat niet goed helder is wie waarvoor wanneer verantwoordelijk is. Sturen op ict-baten wordt in theorie bij de opdrachtgever belegd. In de praktijk is het vaak de projectmanager die zich hiervoor verantwoordelijk voelt. Worden de baten achteraf namelijk niet gehaald, dan is het geen uitzondering dat het project c.q. de projectmanager hierop wordt aangekeken en imageschade lijdt. Onze ervaring is dat benefits management begint bij het strak beleggen van verantwoordelijkheden en het ter verantwoording roepen. Gebeurt dit niet, dan blijft benefits management iets vrijblijvends.

#### ■ Oordeel over de businesscase en benefits management

Aan de deelnemende organisaties in het onderzoek is met behulp van een enquête tenslotte gevraagd door middel van een cijfer aan te geven hoe goed of slecht bepaalde aspecten van de businesscase en benefits management worden ingevuld in hun organisatie. In *tabel 1* wordt aan de hand van enkele steekwoorden hiervan een overzicht gegeven. Deze cijfers zijn verbluffend hoog en staan in scherp contrast met de uitspraken die tijdens de workshops en discussierondes zijn opgetekend. Immers

de beoogde benefits zijn bij de projectstart goed bekend (cijfer 8), zijn in de businesscase veelal goed geformuleerd (7,4), worden meestal gerealiseerd (cijfer 8), wordt behoorlijk op gemonitord, etc. Doorvragen en proberen achter de werkelijke waarheid te komen, leverde een veel genuanceerder beeld en liet zien dat er een groot gat is tussen wens en werkelijkheid.

**Men wil sturen op het realiseren van de benefits, maar men doet het niet ! Er is een gat tussen ambitie en realiteit !**

### I Tenslotte

Het doorvragen, uitvoerig bediscussiëren en analyseren van de resultaten met de deelnemers heeft geleid tot de onderstaande interpretaties en leerpunten:

- Er is vooral aandacht bij het sturen op benefits bij grote projecten en strategische projecten. Bij kleinere en middelgrote projecten gebeurt dit duidelijk minder.
- Ict is vaak maar een klein onderdeel van een grotere opdracht en sturen op ict-benefits krijgt daardoor automatisch niet zo'n hoge prioriteit.
- De strategie (waarom doen we dit project en wat levert het op voor de organisatie) wordt bij het monitoren en het sturen op benefits weleens uit het oog verloren. Men is al blij als de projecten gestart worden en helemaal als ze gereed zijn. De vraag achteraf of de oorspronkelijke strategie uiteindelijk gerealiseerd is, is dan al lang uit het oog verloren.
- Bij de deelnemende overheidsorganisaties blijkt geen beleid te zijn voor benefits management en dus wordt daar ook niet op gemeten.
- De een zegt (de directeur) dat er geen beleid is en de andere zegt van wel (de controller). Een en ander impliceert dat beleid geborgd moet worden.
- Algemeen wordt opgemerkt dat we moeten oppassen dat er met benefits management geen papieren tijger in huis gehaald gaat worden!
- Een veel gehoorde opmerking is de volgende: eerst het budget zien te krijgen, en als dat eenmaal binnen is dan denken we niet meer na over de benefits.

### OVER DE AUTEURS:



Fred Heemstra, Arjan Jonker en Luuk Ketel zijn werkzaam bij KWDResultaatmanagement. Heemstra is daarenboven ook redacteur van TIEM en hoogleraar Bedrijfskunde en Informatica aan de Open Universiteit.

- Opdrachtgevers hebben vaak geen belang bij het incasseren van de benefits. Het is daarom zaak te zoeken naar een juiste opdrachtgever die daar wel belang bij heeft.
- De aard van de benefits is soms onaantrekkelijk (bijvoorbeeld ontslag). Het is belangrijk het imago van 'benefitsrealisatie' positief te maken, immers het incasseren van benefits is niet vies!
- Belangrijk is ook om de juiste KPI's van de opdrachtgever te bepalen en deze te borgen in zijn drijfveren. Daarna is het belangrijk ervoor te zorgen dat de opdrachtgever verantwoording aflegt.
- Belangrijke maatregelen zijn: het aanpassen van houding en gedrag en het aanpassen van de cultuur.
- Zorg voor enthousiasmerende doelen!

Het is lastig om op basis van dit onderzoek algemene conclusies te trekken. Daarvoor is het beeld te diffuus. Wel is het zo dat we met de onderzoeksgroep een aantal wetmatigheden hebben 'ontdekt'. Het is een combinatie van best practices, kritieke succesfactoren en onze eigen ervaringen met benefits management. ▣