



Rink de Haan, interim-CIO en partner IXM Group

# De fijne kneepjes van programmamanagement

|||| Sturen op een valide businesscase, verankering in de board en een of meer business-changemanagers die zorg dragen voor de uitvoering. Daarmee heb je volgens ervaringsdeskundige Rink de Haan de drie belangrijkste kenmerken van een succesvol programma wel te pakken. Een interview met de bij Eneco, Delta, Nuon, RWE, Stedin en Vattenfall door de wol geverfde interim-executive over het wel en wee van gedegen programmamanagement.

“Je hebt eigenlijk twee benaderingen van programma’s”, zegt De Haan. “Soms gaat het om een samenhang van tientallen projecten en een groot budget. Er zijn maar heel weinig organisaties die het zo insteken. Je moet namelijk echt goede redenen en uitgangspunten hebben om iets onder een dergelijk grote vlag te doen. De tweede benadering ligt meer in de lijn van MSP (managing successful programs, red.). Daarbij wordt businesscasegedreven gewerkt en is een grote rol weggelegd voor de business-changemanagers, die tevens verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de benefits. Hier is de uitdaging dat veel organisaties niet volwassen genoeg zijn om prestatiegedreven te werken. Het is bovendien persoonsgebonden, veel businessmanagers zijn niet geschikt of getraind voor zo’n voortrekkersrol.” Echt goede projectmanagers vormen volgens Rink de Haan een belangrijke basisvereiste voor een succesvol

programma. Maar een echt cruciale voorwaarde is commitment van de top. “Die staat standaard in alle lijstjes, maar het is zelden de realiteit”, aldus de bij een groot landelijk opererend installatiebedrijf werkzame interim-CIO van de IXM Group. Bij de IT-splitsing van een van de grote Nederlandse energiebedrijven, waarvoor hij als programmamanager verantwoordelijk was, was dat destijds wel het geval. “Alles klopte daar: het commitment, de kwaliteit van de organisatie, inclusief een goed ontwikkelde IT met goede mensen, processen en procedures.”

## Terminologie

Een graadmeter voor succes of falen is de terminologie: wordt er bijvoorbeeld nog gesproken over business- of IT-projecten, dan is er meestal ellende te verwachten. Het gaat namelijk om een evenwicht tussen deze twee dingen; vanuit een jaarplan moeten zowel businessdoelstellingen als projecten wor-

den geformuleerd die waarde toevoegen aan het bedrijf. De Haan: “Daar zit veelal een belangrijke IT-component in, wat het tot een gedeelde verantwoordelijkheid maakt. Nogmaals: je moet changemanagers in de business hebben die zich verantwoordelijk voelen voor het realiseren en monitoren van de beoogde benefits. Dat maak je zelden mee. Meestal wordt de businesscase slechts gebruikt als legitimering voor de start van een project.”

Een andere graadmeter is de rapportagelijijn. “Bij een IT-afdeling die onder de CFO hangt, is er vaak een duidelijke risicofactor voor succesvolle IT-projecten. Kort door de bocht: kosten kunnen daar de primaire drijfveer zijn en niet de businesswaarde. Veel CIO’s voelen zich onder de CFO terecht niet op hun plek. Ook dat is een kwestie van volwassenheid: organisaties die nog in dergelijke lijnen denken, doen zichzelf tekort omdat er altijd wel iets suboptimaal is ingericht.”

Rink de Haan illustreert de mismatch ➔

qua verantwoordelijkheden en visie met een ervaring uit zijn eigen velden. "Als je een CEO of CIO vraagt naar de karakterisering van een netbeheerder, dan zul je al snel horen dat het gaat om een IT-gedreven organisatie. Dat heeft niet alleen te maken met de primaire processen en dienstverlening, maar bijvoorbeeld ook met het meer klantgericht en selfservice maken van zulke organisaties. De businessstrategie vraagt om een hiermee corresponderende IT-strategie, geen IT die slechts faciliteert."

### Track-record

Rink de Haan heeft een omvangrijk track-record in de energiesector. Na eerder als consultant en projectmanager te hebben gewerkt werd hij kort na de eeuwwisseling IT-baas bij het backofficebedrijf van het Utrechtse energiebedrijf REMU. Daar kreeg hij de kans om de IT-afdeling helemaal vanaf scratch op te bouwen: "In 2002 werden we door Eneco overgenomen. Als overgenomen partij word je normaal gesproken opgerold, geknipt en geschoren. Maar het leuke was dat de echte asset in onze IT-organisatie zat. Tot 2006 heb ik de REMU en Eneco-IT geïntegreerd binnen de club die ik zelf had opgezet. Dat traject had alles in zich: strategie, lijnmanagement, het begeleiden en opleiden van mensen, harmonisering van processen. Omdat we ook nog volop in de derde fase van de liberalisering zaten, kwam alles samen."

Na Eneco begon hij voor zichzelf. "Ik begon als transitie-manager binnen een uitbestedingstraject van Delta Energie naar Atos. Een machtig werkgebied, waarin je veel kunt leren. Zo is mij gebleken dat je als organisatie ontzettend goed moet zijn om te kunnen outsourcen. Meestal is het een CFO-gedreven ding, waarvoor men bij onvoldoende voorbereiding de rekening gepresenteerd krijgt. Begin 2008 kwam ik bij een ander groot energiebedrijf terecht. Na zes maanden gewerkt te hebben als interim-manager van de projectenafdeling, heb ik daar met succes de basis gelegd voor de IT-splitsing van dat bedrijf. Een megaprogramma met zeventig deelpartijen en een totaal budget van vele miljoenen, dat in twee jaar op tijd, binnen budget en on-scope is afgerond. Dat is een van de mooiste dingen die ik gedaan heb. Vervolgens

heb ik projecten uitgevoerd bij de internationale trade-afdeling van een groot Duits energiebedrijf, en een aantal ERP-implementaties bij een Nederlandse netbeheerder en een internationale energiereus. En nu dus een interim-CIO-functie in de installatiesector."



## "Een IT-afdeling die onder de CFO hangt, is vaak een risicofactor voor IT-projecten"

### Bestuursniveau

De Haan beaamt op basis van zijn ervaringen dat programmamanagement vanuit het bestuur geredeneerd vaak een gedelegeerd onderwerp is. Niet de CIO maar de programmamanager doet de klus. Toch valt of staat een grootscheeps traject met de actieve betrokkenheid van het bestuur. "Programma's doe je per definitie niet voor heel kleine dingetjes. De hoofddoelstelling is de diverse businesscases en bedrijfsstrategieën zo goed mogelijk te realiseren. Dat kost veelal veel geld, veel tijd en heeft een grote impact. Dat krijg je niet voor elkaar als je het te laag in de organisatie belegt."

"Mijn voorlaatste programma bij een groot internationaal energiebedrijf betrof het centraliseren van het ERP-systeem voor de gehele groep", vervolgt de interim-CIO. "Daarbij waren net als bij het IT-splitsingsproject volop bedrijfsspolitieke hobbels te overwinnen. Dat kan alleen bij een goede verankering op bestuursniveau; een strategisch commitment dat bovendien operationeel gemaakt moet worden, met een van de CxO's als voorzitter van de stuurgroep."

De Haan gelooft daarbij niet in een CIO als enige verantwoordelijke voor de IT-strategie. "Een CIO moet zich vooral verantwoordelijk voelen voor de operationele IT. Ik geloof niet in CIO's die met vijf stafmedewerkers in het hoofdkantoor zitten en vanaf afstand oordelen over budgetbepalingen en dergelijke. Je moet direct

verbonden zijn met de dagelijkse IT-voorziening en bijbehorende uitdagingen." Hardop denkend: "Je zou dit kunnen oplossen door onder een CIO een IT-directeur neer te zetten; maar dat doorkruist weer de gedachte van de korte lijnen."

### Hoofdkenmerken

Sturen op een valide businesscase, verankering in de board en een of meer business-changemanagers die zorg dragen voor de uitvoering; dat zijn de drie belangrijkste kenmerken van een succesvol programma. "Het is in hoofdlijnen een strategisch verhaal, maar op projectniveau zullen operationele aspecten altijd een rol spelen. Waar een project echter eindigt wanneer het is opgeleverd, stopt een programma niet wanneer het project is afgerond. Het is klaar wanneer de benefits gerealiseerd zijn."

"Ik heb hier een regelkring voor ontworpen", vervolgt De Haan. "Stel dat de businesscase het efficiënter definiëren en inrichten van de processen is, en wel zodanig dat er minder mensen voor nodig zijn. Wat je meestal ziet, is dat die mensen vervolgens de organisatie niet uitgaan. Bij mijn laatste programma's hebben we de ontwerpen laten toetsen, om voortijdig te beoordelen of de efficiencyslag in het proces daadwerkelijk kon worden gemaakt, zodat deze kon worden afgetekend door de business-changemanager. Dat laatste betekent een enorme steun in de rug voor de project- of programmamanager."

### Methodiek

Een van de kernvoorwaarden bij grote programma's is het op orde hebben van de controlemechanismen: financiële rapportages, de uren die mensen factureren en een goede inschatting. "Een *estimate to complete* is het doelbedrag minus de uitgave. Aan zo'n ETC heb je feitelijk niet veel. Natuurlijk moet je weten wat je budget en de *spend* zijn. Maar het is vooral belangrijk dat je daadwerkelijk weet wat er moet gebeuren. Mijn ervaring is dat het project vaak uit de bocht vliegt. Het valt voor projectleiders namelijk niet mee om een goede breakdown te maken van alle benodigde effort. Het selecteren van de juiste projectleiders die hierin mee kunnen komen, is dan





ook niet zo makkelijk. Certificering zegt ook niet zo veel, het is veel meer een persoonlijkheidskwestie.”

Verder is het in De Haans ogen zowel een voordeel als nadeel als projectleiders heel erg in de materie zitten. Als je er niet boven kunt staan, ben je een risicogeval. “Mensen worden dan een onderdeel van de discussie in plaats van deze te drijven. Kortom: je moet als projectleider heel erg gericht zijn op geld, tijd en kwaliteit. Ja, het gaat om de functionaliteit, maar vooral om taak- en resultaatgedrevenheid. Dat type projectmanager is dus schaars, en soms moet je binnen grote programma’s mensen gewoon durven vervangen.”

Van ondersteunende tooling verwacht de interim-CIO weinig. “Ik ben er eens heel onaangenaam door verrast bij een van mijn grootste programma’s. Het project was zes maanden in voorbereiding geweest en er was een heel team van consultants betrokken dat via Microsoft Projects de planning had gedaan. Dat leverde over tientallen deelprojecten een muur vol zwarte lijntjes op. Toen ik op een gegeven moment de vraag stelde waar we precies stonden, kon men het antwoord niet geven. Een van de belangrijkste stuulementen bij een groot programma is het kritieke pad: de kruisende lijnen en

afhankelijkheden tussen deelprojecten. Je moet zeker weten dat die grote trein langs geweest is als die andere eraan komt. Ik denk dat tooling vooral handig is op dat bewuste niveau.”

### Voorwaarden

Andere voorwaarden voor succes zijn een PMO en wat hij een *solution architecture team* noemt. “In een project worden issues veelal laat ontdekt en blijven ze bovendien te lang binnen het project hangen, terwijl het projectteam niet in staat is om zo’n noot te kraken. Daarvoor is een superspecialist nodig, iemand die boven de materie kan staan. Deze mensen kunnen in een vroeg stadium issues identificeren op het gebied van zowel business als harde IT. Het is een soort bezemwagen die vooruit rijdt, of beter: een mijnenveger.”

Naast de businesscase is gedegen portfoliomanagement fundamenteel. “Ook dat wordt vaak knullig gedaan. Op basis van een businessplan wordt een jaarplan met IT-projecten gemaakt. Maar in 90 procent van de gevallen is een portfolio niet gedekt door het budget. Met andere woorden: de meeste bedrijven kunnen geen echte prioriteiten stellen. Terwijl het ongelooflijk veel rust geeft als je dit goed geregeld hebt.”

Verder moet de rest van de basis op orde zijn: een heldere scopedefinitie, een topteam en een wisselwerking tussen business en IT. Het draait ook om de juiste partnerkeuze. Zo is het



**“Het selecteren van projectleiders die mee kunnen komen, is niet zo makkelijk”**

niet altijd productief om een consultancypartij in huis te halen. Hetzelfde geldt voor uitbesteding en offshoring. De Haan: “Ik sta er niet negatief tegenover, want ik begrijp best dat niet iedere organisatie een eigen IT-team kan hebben. Maar ik ben er ook geen overtuigd voorstander van omdat ik althans bij de grotere partijen nooit de kwaliteit ben tegengekomen die we mochten verwachten. We doen ook onszelf als land en bedrijven tekort door bepaalde kennis niet in ons domein te hebben.”

