



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

DGHBWE Ministerie van OCW

[Redacted]
Rijnstraat 50
2515XP Den Haag

Auditdienst Rijk

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen

[Redacted]
[Redacted]

Ons kenmerk

ADR/2015/1595 U

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen

1

Datum 30 november 2015
Betreft Rapport Batenmanagement PVS

Geachte [Redacted]

Inleiding

Hierbij ontvangt u het rapport Batenmanagement PVS, dat in uw opdracht is uitgevoerd. Doel van de opdracht is het leveren van informatie aan de opdrachtgever ten behoeve van de programmasturing van PVS. De onderzoeksvraag luidt: "Welke aandachtspunten zijn te onderkennen in de huidige inrichting en voortgang van het batenmanagement binnen PVS, gegeven de gedefinieerde doelstellingen?" De opdracht is bevestigd met de brief van 15 oktober jl (edoc nr: 833194). Het onderzoek is eind oktober jl. gestart en betreft de situatie tot 30 november 2015. Benadrukt wordt dat wij met dit onderzoek, overeenkomstig de opdrachtbevestiging, geen assurance leveren.

Rapport en resultaten

Dit rapport bevat de onderzoeksresultaten. Het conceptrapport is op 24 november jl. voor hoor en wederhoor op inhoudelijke juistheid verstrekt aan de business changemanager PVS en op 30 november met zijn vertegenwoordiger besproken. De relevante opmerkingen zijn verwerkt in het bijgevoegde rapport.

Tot een nadere toelichting op het rapport en het onderzoek zijn wij graag bereid.

Met vriendelijke groet,

[Redacted Signature]

Clustermanager ADR/OCW2



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

PVS Batenmanagement

Colofon

Titel	PVS Batenmanagement
Uitgebracht aan	DGHBWE ministerie van OCW
Datum	30 november 2015
Kenmerk	ADR/2015/1595

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding opdracht	4
1.2	Leeswijzer rapport	4
2	Doel en aanpak opdracht	5
2.1	Doelstelling	5
2.2	Aanpak	6
2.3	Verspreidingskring rapportage	6
3	Bevindingen	7
3.1	Geen Ingericht en werkend batenmanagement PVS	7
3.2	Geen effectief batenmanagement PVS	8
3.3	De feitelijke batenrealisatie van PVS is niet inzichtelijk	9
3.4	Onzeker of de eerdere verwachtingen nog actueel zijn	9
4	Aandachtspunten en aanbevelingen	11
4.1	Beleg de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de baten	11
4.2	Stuur op realisatie baten door goede koppeling met procesparameters en resultaatparameters	11
4.3	Herijk vaker de baten	11
4.4	Beleg batenmanagement in de lijn, met kritisch zijlicht door Control	12
5	Ondertekening	13
	Bijlage 1 Benefit tracking & tracing	14
	Bijlage 2 aspecten opzet batenmanagement	18

1 Inleiding

1.1 Aanleiding opdracht

Eind 2013 heeft de ADR de eerste contouren van het batenmanagement voor het Programma Vernieuwing Studiefinanciering (PVS) onderzocht en hierbij praktische adviezen gegeven.¹ In 2014 hebben de ADR en KPMG onderzoeken uitgevoerd naar het requirementsmanagement PVS, waarbij aanbevelingen zijn gedaan voor de verdere ontwikkeling van het requirementsmanagement.²

Op 24 april jl. heeft de Sponsorgroep PVS ingestemd met een voorstel van de ADR (onderzoeken, bevindingen en adviezen in 2015).³ Het voorstel is gebaseerd op een verkenning van de behoeften en onderkende aandachtspunten. Bij de verkenning bleken de opdrachtgever (DGHBE) en eigenaar (SG) behoefte te hebben aan een onderzoek naar het batenmanagement en de eerste batenrealisatie van PVS.

1.2 Leeswijzer rapport

In hoofdstuk 2 wordt aangegeven wat het doel en de aanpak van het onderzoek is geweest. Vervolgens leest u in hoofdstuk 3 welke bevindingen er per deelvraag zijn gedaan. In hoofdstuk 4 worden de aandachtspunten gegeven die zijn te onderkennen, in de vorm van aanbevelingen.

¹ ADR/2013/1451 d.d. 26 november 2013

² ADR/2014/926 d.d. 26 juni 2014, KPMG A12000001403RA d.d. 2 september 2014

³ ADR/2015/635 d.d. 13 april 2015.

2 Doel en aanpak opdracht

2.1 Doelstelling

Deze opdracht is uitgevoerd in opdracht van DGHBE van het ministerie van OCW. De doelstelling van de opdracht is het leveren van informatie aan de opdrachtgever ten behoeve van de programmasturing PVS.

De onderzoeksvraag luidt: "Welke aandachtspunten zijn te onderkennen in de huidige inrichting en voortgang van het batenmanagement binnen PVS, gegeven de gedefinieerde doelstellingen?"

Deze hoofdvraag is beantwoord via het onderzoeken en beantwoorden van de volgende deelvragen:

1. Op welke wijze is het batenmanagement PVS vormgegeven (in opzet, bestaan en werking)?
2. In hoeverre geeft dit een goede basis voor effectief batenmanagement PVS?
3. Wat is de stand van zaken van de feitelijke batenrealisatie?
4. In hoeverre zijn de eerdere verwachtingen van te realiseren baten nog actueel?

Het object van onderzoek betreft het batenmanagement proces PVS (opzet, bestaan en werking). Onder 'batenmanagement' (ook wel 'benefit tracking & tracing' genoemd) verstaan wij in deze opdracht: het identificeren, kwantificeren, realiseren, volgen en meten van de baten, gericht op het kunnen realiseren van de doelstellingen van PVS.⁴

In de businesscase PVS wordt ervan uitgegaan dat de financiële baten een jaar na implementatie van een implementatiestap worden gerealiseerd.⁵ Het PVS heeft inmiddels verschillende stappen afgerond en geïmplementeerd: de stappen 1 en 2 in april 2014, stap 3 op 8 januari 2015, stap 4.1 op 2 juli 2015, en stap 4.2 begin november 2015. De implementatie voor de laatste deelstap van stap 4 staat gepland op 11 maart 2016 (4.3).

De scope van het onderzoek zijn de baten die gegenereerd worden door de implementatie van stappen 1, 2, 3 en 4.1. Voor de stappen 1 en 2 betreft het hierbij, volgens de businesscase, de volgende baten: 9,4 FTE bij de Business, -6,8 FTE bij ICT-Supply en in geld uitgedrukt: € 0,5 miljoen bij de Business en -€ 2,5 miljoen bij ICT-Supply. Voor de stappen 3 en 4.1 zijn de baten nog niet volledig gerealiseerd maar kan al wel inzicht worden verkregen in de ontwikkeling van deze baten na 10 maanden (stap 3) en 3 maanden (stap 4.1).

De realisatie van de kwalitatieve baten valt buiten de scope van het onderzoek. Dit betreffen de diverse baten die in de businesscase-sessies naar voren kwamen maar die niet direct te kwantificeren waren.

Wij hebben ons in het onderzoek gebaseerd op interviews en op van hen ontvangen informatie en documenten. Wij hebben geen controle uitgevoerd op de juistheid en volledigheid van deze informatie.

⁴ PVS hanteert de MSP-methode voor programmamanagement. De gebruikte definitie is afkomstig van: Bert Hedeman (2012), Programmamanagement op basis van MSP .2011 Edition, pag. 24.
⁵ Buca DS p.28.

2.2

Aanpak

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standards voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Met het onderzoek wordt geen zekerheid verschaft.

De opdracht is uitgevoerd in de periode van oktober – november 2015. De interviews zijn gevoerd op 9 en 10 november 2015. Op deze dagen zijn de volgende personen geïnterviewd:

Naam	Domein
[REDACTED]	Klantbediening
[REDACTED]	Sturing
[REDACTED]	Programma O&O
[REDACTED]	Concerncontroller
[REDACTED]	PADM
[REDACTED]	ICT/S
[REDACTED]	Controller OVG
[REDACTED]	HRM
[REDACTED]	Uitvoering Binnen
[REDACTED]	Regiebureau

Naast de interviews zijn de volgende documenten geraadpleegd:

Document	Versie
20141205 Business Case PVS versie D5.0.pdf	D5.0
20141205 Businesscase PVS versie D5.0.xls	D5.0
Rapportage PVS 8-1-2015 t/m 1-11-2015 1.0.docx	1.0
Plan van aanpak control frame work nieuwe organisatie versie 1.9.doc	1.9
MT OVG 2015-09-16 3 - Afbouw flexibele schil Onderwijsvolgers DEFINITIEF.docx	1.0
TWO-plan OVG 0.92.pdf	0.92
BART taken beleggen in de lijn 1.0	1.0

2.3

Verspreidingskring rapportage

Dit rapport wordt uitgebracht aan DGHBE van het ministerie van OCW en voorzitter van de sponsorgroep PVS. Contactpersoon en eerste aanspreekpunt is

[REDACTED] Verspreiding van het rapport aan derden zal alleen plaatsvinden op Initiatief of met instemming van de opdrachtgever, en in overleg met de ADR.

3 Bevindingen

Om aan te kunnen geven welke aandachtspunten te onderkennen zijn in de huidige inrichting en voortgang van het batenmanagement binnen PVS worden eerst de deelvragen beantwoord:

1. Op welke wijze is het batenmanagement PVS vormgegeven (in opzet, bestaan en werking)?
2. In hoeverre geeft dit een goede basis voor effectief batenmanagement PVS?
3. Wat is de stand van zaken van de feltelijke batenrealisatie?
4. In hoeverre zijn de eerdere verwachtingen van te realiseren baten nog actueel?

In de onderstaande paragrafen wordt per paragraaf een deelvraag beantwoord.

3.1 Geen ingericht en werkend batenmanagement PVS

Er is momenteel geen ingericht en werkend batenmanagement PVS. Zoals in paragraaf 2.1 is vermeld is batenmanagement: het identificeren, kwantificeren, realiseren, volgen en meten van de baten, gericht op het kunnen realiseren van de doelstellingen van PVS. Goed batenmanagement omvat de volgende aspecten, die in bijlage 2 zijn toegelicht:⁶

1. Maak een totaalbeeld van de baten in hun onderlinge samenhang en maak een overzicht van de baten waarop het batenmanagement PVS zich moet richten.
2. Verhelder wie waarvoor verantwoordelijk is en werk dit uit in concrete afspraken per bate.
3. Maak de baten SMART.
4. Geef verder invulling aan de Informatievoorziening vanuit het *need to know* principe. Dit omvat ook het bepalen van de impact van keuzes in het systeemontwikkelproces op de te realiseren requirements en de verwachte batenrealisatie.
5. Maak duidelijk in hoeverre aanpassing van de baten is toegestaan.
6. Spreek af hoe lang er sprake zal zijn van batenmanagement PVS.
7. Werk het risicomanagement, toegepast op batenrealisatie PVS, nader uit.
8. Zorg voor agendering van batenmanagement en -realisatie PVS op alle sturingsniveaus.
9. Zorg voor helderheid over het tijdpad van de verdere inrichting van het batenmanagement PVS.
10. Spreek duidelijk af wie wat doet bij de verdere inrichting van het batenmanagement PVS en wie dit proces coördineert.

De contouren van het batenmanagement PVS zijn beschreven in hoofdstuk 9 van de businesscase PVS. Deze beschrijving is integraal als bijlage 1 opgenomen in dit rapport. Deze contouren zijn echter niet geoperationalliseerd (wie doet wat wanneer op welke wijze). In de loop van 2014 heeft het BAR⁷ team (onderdeel van PVS Transitie) batenmanagement taken uitgevoerd. Na de overdracht van deze taken van de transitieorganisatie naar de Ijn (OVG) is dit niet overgenomen en verder uitgewerkt door de Ijn. Volgens het A3 jaarplan OVG 2016 bestaat het voornemen dit in de loop van 2016 te realiseren.

In de interviews zijn de volgende oorzaken genoemd voor het nog niet ingericht en werkend zijn van het batenmanagement:

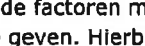
- Batenmanagement is niet genoeg in beeld bij het verantwoordelijke management. Hiervoor zijn een paar verklaringen. Ten eerste zijn de verwachte

⁶ Zie ook Batenmanagement ADR/2013/1451 d.d. 26 november 2013.

⁷ BAR staat voor Batenmanagement, Acceptatiemanagement en Requirementsmanagement.

baten tot nu klein en kunnen ze daardoor gemakkelijk opgevangen worden binnen de bestaande organisatie. Daarnaast is de management- en bestuurlijke aandacht rond PVS in 2015 vooral gericht op het realiseren van de systeemontwikkeling (met een focus op de productiviteit), het werkend krijgen van de producten en op de organisatieverandering en niet op batenmanagement.

- Door de overgang van PVS/Transitie taken naar de lijn is een vacuüm ontstaan in de verantwoordelijkheid voor het monitoren en sturen op de baten. Dit zou een regulier lijnproces moeten zijn maar dit is nu nog niet het geval. Op hoofdniveau (niveau BCM) is het management wel geëngageerd voor de in de businesscase vermelde verwachte baten maar deze verantwoordelijkheid is niet duidelijk doorvertaald. Meerdere geïnterviewden geven aan dat het hen onduidelijk is wie (eind)verantwoordelijk is voor de realisatie van de baten en wie daar managers op aanspreekt. De in de businesscase genoemde geëngageerde managers zijn vervangen door andere managers. Ook zijn de baten waarvoor ze verantwoordelijk waren aangepast, zodat de verantwoordelijkheden niet helder zijn belegd. Voorbeeld:

BuCa D5.0		Huidig	
Kwartier	Kwartiermaker	Kwartier	Kwartiermaker
Sturing		OVG/Sturing	
			
Productie		OVG/Klantbediening	
			
Klantcontact			

- Complicerende factoren maken het niet eenvoudig het batenmanagement PVS vorm te geven. Hierbij valt te denken aan:
 - Er is in een aantal gevallen geen directe correlatie tussen Kritische Prestatie Indicatoren (KPI), resultaatparameters en procesparameters (bijvoorbeeld behandelen klantvraag). Daardoor is het moeilijk om baten toe te wijzen aan producten van PVS. In een aantal gevallen is de relatie tussen de baten en de producten van PVS wel duidelijk aanwijsbaar (bijvoorbeeld 'terugwerkendekracht mutaties' die nu handmatig berekend worden en straks door het systeem). In de opzet van batenmanagement zou men rekening moeten houden met de mate waarin baten direct te koppelen zijn aan PVS.
 - PVS is geen op zichzelf staand traject. Andere organisatorische en autonome ontwikkelingen zijn ook van invloed op de realisatie van de PVS baten. Er is sprake van 1 (PVS) op n (baten) relatie waardoor de causaliteit niet vanzelf zichtbaar is.
 - Realiseren van baten doet een manager niet alleen. Hij is daarvoor ook afhankelijk van andere managers omdat het een ketenproces betreft. Dit vergt afstemming tussen managers over de batenrealisatie en die is er nu onvoldoende.

3.2 Geen effectief batenmanagement PVS

Batenmanagement is nodig voor een sturing en beheersing gericht op het realiseren van de verwachte baten en voor een goede communicatie en verantwoording daarover. Dit is op dit moment voor PVS niet mogelijk. Hierdoor bestaan enkele risico's:

- De verwachte baten niet (volledig) gerealiseerd worden, omdat de realisatie niet wordt gemonitord en er niet adequaat op wordt bijgestuurd;
- De communicatie over verwachtingen en bijstelling gebeurt niet, waardoor een verwachtingskloof en teleurstellingen kunnen ontstaan;
- Er kan geen verantwoording kan worden afgelegd over de feitelijke realisatie van de baten en een verklaring van verschillen met de verwachte realisatie.

3.3

De feitelijke batenrealisatie van PVS is niet inzichtelijk

Vanuit voorzichtigheidsoogpunt is in de businesscase PVS voor het realiseren van de verwachte baten uitgegaan van het moment dat een implementatiestap is geïmplementeerd plus 1 jaar. Volgens deze lijn zouden nu, eind 2015, de baten van de programmastappen 1 en 2 moeten zijn gerealiseerd (bij de business 9,4 FTE en bij ICT-Supply -6,8 FTE, in geld uitgedrukt € 0,5 mln. resp. € -2,5 mln.). Daarnaast zouden de eerste besparingseffecten voor de stappen 3 (implementatie d.d.8 januari 2015) en 4.1 (implementatie 2 juli 2015) zichtbaar moeten zijn.

Er is geen inzicht in de daadwerkelijke realisatie van deze verwachte baten. Uit de interviews volgt dat de verwachte baten wel via een taakstelling zijn ingeboekt op de begroting en daarmee feitelijk gerealiseerd worden. Bij de geïnterviewde managers is het onduidelijk of deze realisatie een gevolg is van de PVS producten die minder personele capaciteit vereisen.

Uit een door Control OVG verstrekt overzicht blijkt dat voor 2014 en 2015 de ingevulde taakstelling (baten) € 475.000 bedroeg. En dat voor 2016 en 2017 een geplande taakstelling bestaat van € 1.269.000 respectievelijk € 4.562.000 euro. In onderstaande tabel zijn deze via taakstelling ingevulde en geplande baten afgezet tegen de in de Businesscase D5.0 vermelde verwachte baten.

Taakstelling OVG	2014	2015	2016	2017
	Ingevuld	Ingevuld	gepland	gepland
Personeel PVS	-161	-475	-1.269	-4.562
Materieel PVS			-13	-13
BuCa D5.0 Personeel ⁸		-503	-1.555	-4.946
BuCa D5.0 Materieel			-13	-13
BuCa D5.0 PADM ⁹		-27	-285	-382

Getallen in bovenstaande tabel zijn cumulatief

Voor ICT Supply en ICT Demand hebben we geen informatie over de via taakstellingen geboekte bedragen ontvangen. De manager ICT Supply geeft aan dat de kosten nu doorberekend worden aan het Programma PVS.

3.4

Onzeker of de eerdere verwachtingen nog actueel zijn

Het is onzeker of de eerdere verwachtingen voor de hoogte van de te realiseren baten nog actueel zijn. De hoogte van in de businesscase opgenomen baten¹⁰ zijn gebaseerd op schattingen die voor de businesscase D3.0 (2013) zijn gedaan voor de business, ICT-Supply en ICT-Demand. De baten zijn voor ICT-Supply en ICT-Demand sindsdien niet meer herijkt op inhoud en hoogte van de bedragen. Wel zijn aanpassingen geweest in de tijdlijn, waarop deze baten worden gerealiseerd. Dit is gebeurd bij de keuze van de gefaseerde Implementatiestrategie (eind 2013) en bij de herijking naar aanleiding van invoering van het Studievoorschot (eind 2014).

De geïnterviewden plaatsen de volgende vraagtekens bij de huidige schattingen in de businesscase.

⁸ Deze baten zijn inclusief Post Archief- en Documentmanagement (PADM) dit in tegenstelling tot de door Control OVG aangeleverde cijfers waar PADM niet in zit.

⁹ In de BuCa D5.0 wordt voor loonkosten per FTE gerekend met: € 53.796. De PADM FTE zijn omgerekend naar euro's met dit bedrag voor loonkosten.

¹⁰ Portfolio en indirecte baten (staf en overhead), zijn in dit onderzoek niet door ons onderzocht.

- Bij het opstellen van de businesscases is een inschatting gemaakt van de te realiseren baten. Om de verandering te realiseren worden stapsgewijs producten opgeleverd en de organisatie aangepast (Tijdelijke Werkorganisatie). Deze organische veranderaanpak levert nuttige informatie op over de effectiviteit van de verandering en geeft daarmee informatie over het realiteitsgehalte van de gemaakte inschatting bij de businesscases. Op basis van deze informatie zou bekeken kunnen worden of de baten in positieve of negatieve zin moeten worden bijgesteld.
- Naast de baten moet ook gekeken worden naar het realiteitsgehalte van de gemaakte aannames in de businesscases. Sommige geïnterviewden plaatsten hun vraagtekens bij het realiseren van de baten binnen een jaar. De ervaring is dat na oplevering van een product deze niet direct optimaal functioneert. Fouten moeten worden opgelost en dat kan leiden tot productleverstoringen. Daarnaast moeten medewerkers zich het systeem eigen maken. Al deze factoren kosten extra tijd en extra financiële middelen. Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de termijn van één jaar misschien te kort is staat in het TWO-plan OVG waarin het programma O&O voorziet dat een hulpstructuur in de vorm van drie managementfuncties tot eind 2017 nodig is. Citaat: "Gezien de impact van de digitale transformatie op klantbediening in de komende twee jaar is er voor gekozen om naast deze organisatiestructuur gebruik te maken van drie tijdelijke managementfuncties die ondersteunend zijn aan het realiseren van de digitale transformatie. Met deze hulpstructuur kan geborgd worden dat de organisatie in staat is om zowel de huidige kwaliteit van dienstverlening te borgen, als de digitale transformatie te realiseren. Eind 2017 is de verwachting dat de organisatie zoveel effectiever en efficiënter werkt dat deze tijdelijke hulpstructuur niet meer nodig is."

4 Aandachtspunten en aanbevelingen

Zoals uit hoofdstuk 3 blijkt is er nu niet sprake van een ingericht en werkend batenmanagement. Voor de sturing op de batenrealisatie PVS en verantwoording daarover is het raadzaam de ontwikkeling nu voortvarend op te pakken. Hierbij kunnen de in paragraaf 3.1 vermelde 10 punten behulpzaam zijn. Bij deze ontwikkeling geven wij op basis van ons onderzoek de volgende specifieke aandachtspunten mee voor deze ontwikkeling. Deze punten zijn geformuleerd in de vorm van aanbevelingen.

4.1 Beleg de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de baten

Door de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de baten duidelijk te beleggen, verwachten wij dat er meer gestuurd gaat worden op inzicht in en het feitelijke realiseren van de baten. De verantwoordelijkheid zou wat ons betreft bij een lijnmanager moeten liggen die goed gebruik maakt van Control als leverancier van monitorinformatie en kritisch 'zijlicht' (zie aanbeveling 4.4). Een van de eerste activiteiten van de verantwoordelijk manager zal het inrichten en laten werken van het batenmanagement PVS zijn.

4.2 Stuur op realisatie baten door goede koppeling met procesparameters en resultaatparameters

Qua sturing op de realisatie van de baten wordt nu via het P-budget gestuurd. Door aan de voorkant minder geld beschikbaar te stellen, is de besparing op personeel gerealiseerd. Voordeel van deze aanpak is dat de besparing sowieso gerealiseerd wordt. Nadeel is dat managers geen relatie zien tussen de besparing en de vermindering aan werkzaamheden. Er wordt daardoor geen verband gezien tussen PVS en de digitalisering van werkzaamheden enerzijds en de verminderde capaciteit anderzijds.

Het is aan te bevelen om dit verband wel inzichtelijk te maken daar waar dit kan. Daar waar er geen directe correlatie tussen KPI en indicatoren en procesparameters is (bijvoorbeeld behandelen klantvraag) wordt het moeilijk om baten direct toe te wijzen aan producten van PVS. Wij bevelen aan om per proces transparant te maken waar de baten direct aan PVS zijn toe te schrijven en waar dit niet kan. Waar dit niet kan, kan worden gekozen voor een plausibiliteitsredenering, waarbij wordt beredeneerd dat bepaalde gerealiseerde PVS-producten op basis van aannames tot bepaalde besparingen moeten hebben geleid.

4.3 Herijk vaker de baten

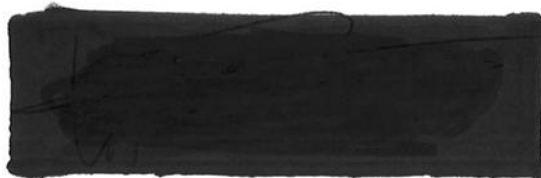
In de veranderaanpak is gekozen om per tranche te herijken hoe het staat met de realisatie van de baten. Alle betrokken partijen geven aan dat met het zetten van stap 4.3, het project een cruciale fase inslaat. Een frequentere herijking van de baten lijkt ons in dat geval gewenst. Aan de ene kant om in het begin in kaart te brengen wat en waar extra capaciteit nodig is om de verandering van de grond te krijgen, aan de andere kant om scherp te bekijken waar capaciteit vervalt en of dat meer of minder is dan de beoogde besparing.

4.4

Beleg batenmanagement in de lijn, met kritisch zijlicht door Control

In het proces van het monitoren van de baten heeft Control nu een belangrijke rol. Control heeft het monitor model ontworpen en verzamelt de informatie. De lijn is eigenaar van de processen en daarmee ook verantwoordelijk voor de monitoring waarin gekeken wordt of de verandering slaagt en de baten gerealiseerd worden. Control heeft in onze ogen de rol van kritisch zijlicht. Voor hen is van belang of de juiste informatie wordt verzameld en of deze betrouwbaar is. Doordat Control op dit moment zelf monitorinformatie verzamelt ten behoeve van de lijn, loopt men het risico dat de lijn zich minder verantwoordelijk voelt voor de batenrealisatie.

5 Ondertekening

A large black rectangular redaction box covering the signature of the audit manager.

Groningen, 30 november 2015

A black rectangular redaction box covering the name of the audit manager.

Auditmanager

Bijlage 1 Benefit tracking & tracing

Onderstaande tekst is overgenomen uit hoofdstuk 9 van de businesscase PVS D5.0.

9 Benefit tracking & tracing¹¹

9.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft het proces van benefit tracking en tracing tijdens het uitvoeren van PVS en na de oplevering van de producten van PVS. Dit hoofdstuk beschrijft een proces waarmee de baten na afloop van het project bewaakt kunnen worden. Benefit tracking borgt de realisatie van de baten en rapporteert regelmatig of de potentiële baten ook daadwerkelijk worden verwezenlijkt.

9.2 Proces

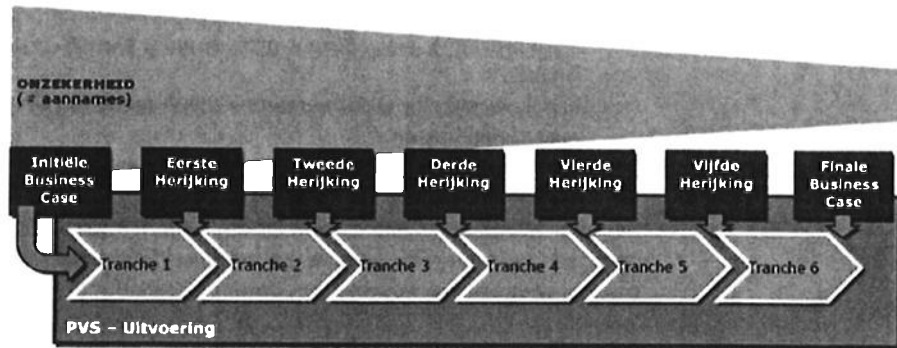
Benefit tracking wordt opgezet om de meerwaarde van PVS blijvend centraal te stellen en de baten te monitoren. Benefit tracking wordt als een formeel proces opgezet zodat een continue focus op de baten gegarandeerd wordt. Het is een proces van plannen, meten en sturen en draagt er zorg voor dat de baten daadwerkelijk gegenereerd kunnen worden en de programmadoelen worden behaald. De doelstelling van benefit tracking kan als volgt worden omschreven:

- Het kunnen sturen op waarderealisatie (benefits) in meetbare en objectieve termen.
- Het leggen van een koppeling tussen de diverse projectresultaten die gedurende de looptijd van het veranderingsplan gefaseerd zullen plaatsvinden en de bijdrage daarvan in de vorm van benefits.
- Het creëren van eigenaarschap, betrokkenheid en motivatie voor de benefitsrealisatie door expliciet de rollen en verantwoordelijkheden te benoemen.
- Het proces van benefit tracking onderscheidt een aantal fasen: de blauwdruk-, de identificatie- en de realisatiefase.

9.2.1 Blauwdrukfase

Aan het begin van het programma is, na het vooronderzoek in Tranche 0, een initiële businesscase opgesteld. De goedkeuring van deze businesscase was het startschot voor het programma. Het werk in PVS wordt verdeeld in tranches en een herijking van de businesscase vindt plaats na elke tranche. Deze aangepaste businesscase wordt steeds verfijnder, omdat tijdens het uitvoeren van het programma meer informatie beschikbaar is en de resultaten van het programma steeds duidelijker worden. De onzekerheid neemt per tranche af en het aantal aannames wordt eveneens minder.

¹¹ Overgenomen uit 20141205 Business Case PVS versie D5.0.pdf



Tijdens deze blauwdrukfase worden op globale wijze de baten geïdentificeerd, gepland en toegewezen.

9.2.2 Identificatiefase

In deze fase worden de baten nader geïdentificeerd, geoptimaliseerd en toegewezen aan batenelgenaren (wat, hoe, wanneer en wie?). Het resultaat van deze processtap is dat inzicht wordt gecreëerd in de omvang van de door PVS te genereren baten, de opbouw daarvan in de tijd, de samenhang met de door het programma op te leveren producten, de onderliggende procesnormen en de relatie met de afdelingen die uiteindelijk de baten dienen te realiseren (= resultaatparameters). Hiervoor zijn de volgende stappen doorlopen, per stap in het kort toegelicht:

1. Het beoordelen welke procesparameters de juiste indicatoren zijn voor de meting van de effecten van de programmaresultaten (in de vorm van PVS producten) op de reguliere processen.
2. Het vaststellen en definiëren van resultaatparameters.
3. Het vaststellen en definiëren van de meetmethode voor procesparameters.
4. Het uitvoeren van een nul-meting als ijkpunt waar tegenover de baten kunnen worden gemeten.
5. Het inplannen (in de tijd) van benefits inclusief cashflowprognose (= benefits hoeven niet altijd een cash-inflow c.q. een besparing op een cash-outflow tot gevolg te hebben). Een separaat inzicht en scheiding tussen benefits en cashstromen is daarom van belang.
6. Het benoemen en toewijzen van baten naar bateneigenaar (op tactisch en operationeel niveau).

De output van dit proces, in de vorm van benefitslogics/batenprofielen, worden daarmee het formalisatie, communicatie- en verantwoordingsmiddel in de laatste fase van het benefittrackingproces: het daadwerkelijk realiseren en monitoren van de baten.

In de herijking van deze businesscase zijn de stappen één tot en met vier doorlopen. Voor elke implementatiestap wordt dit stappenproces op iteratieve manier doorlopen. In het transitieplan wordt de opzet van batenmanagement nader toegelicht.

9.2.3 Tijdens/na het uitvoeren van PVS

De finale businesscase, opgesteld vanuit het programma, wordt overgedragen aan de Senior Responsible Owner. De Business Change Manager is uiteindelijk verantwoordelijk voor het realiseren van de baten en de individuele baten worden aan managers in de organisatie toegewezen.

Deze laatste stap is het daadwerkelijk realiseren, monitoren en analyseren van de batenrealisatie en het bijsturen waar nodig op basis van uitgangspunten, de voorgaande processtappen en het ontwikkeld instrumentarium:

- het inbedden en inregelen van bovengenoemde processen (en instrumentarium), als separaat proces, in de planning- en controlcyclus van DUO.
- het periodiek (laten) verzamelen van meetwaarden van de vastgestelde procesindicatoren.
- het periodiek rapporteren over de voortgang, realisatie en haalbaarheid van de benefits.

Hiervoor is inmiddels een benefit tracking team ingesteld. De volgende paragraaf geeft een kort overzicht van de inrichting van dit proces van benefit tracking & tracing, met andere woorden het batenmanagement.

9.3 Inrichting batenmanagement

Het batenmanagement is inmiddels ingericht binnen Transitie. De twee voornaamste punten die hier vanuit worden uitgevoerd zijn de delta-analyses en het ondersteunen van de kwartiermakers bij het monitoren en realiseren van de baten.

9.3.1 Delta analyses

In de delta analyses wordt aan twee onderdelen aandacht besteed:

- de verwachte en opgeleverde producten (delta producten)
- de verwachte baten op basis van de opgeleverde producten (delta baten)

Omdat binnen PVS is gekozen voor een gefaseerde Implementatie, is in eerste instantie ook per stap een vaststelling van de delta gedaan. In principe kan dit op meerder momenten worden gedaan zolang maar een duidelijke scope van het te analyseren onderdeel kan worden geïsoleerd.

Vaststellen gepland resultaat	Op basis van een formeel document (PID of scopedocument) waarin de scope van de stap is beschreven wordt vastgesteld welke producten worden verwacht.
Vaststellen opgeleverd resultaat	Op basis van acceptatiedossiers of vergelijkbare documenten wordt vastgesteld welke producten en diensten daadwerkelijk in deze stap zijn opgeleverd.
Vaststellen delta producten	In een confrontatie tussen verwacht en opgeleverd resultaat wordt in kaart gebracht wat het verschil is. Dit wordt als basis gebruikt voor een gesprek met de delivery verantwoordelijke om te verifiëren of het vastgestelde verschil correct is en eventueel aan te vullen met verdiepende informatie. Na deze verificatie wordt vastgesteld wat de delta is in termen van opgeleverde producten.
Vaststellen verwachte baten	Inventarisatie van de baten die worden verwacht op het moment dat de resultaten van de stap conform verwachting zouden zijn opgeleverd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de baten (van het gehele programma) in de actuele versie van de businesscase en het deel dat is toegewezen aan deze stap.
Bepalen bijstelling baten	Op basis van de onderbouwing van de verwachte baten en de mate waarin de hierin

genoemde producten zijn opgeleverd, wordt bepaald of en zo ja in welke mate deze verwachting reëel is. Op basis van het opgeleverde resultaat – waar relevant – een bijstelling van de baten voorgesteld. Daarbij wordt ook aangegeven hoe kan worden omgegaan met het verschil in baten dat daardoor ontstaat.

Het voorstel om de baten bij te stellen wordt besproken met de verantwoordelijke kwartiermakers. Op basis hiervan wordt aan de transitie manager een voorstel gedaan om de batenprognose aan te passen.

Vaststellen delta baten

Na een akkoord op de batenbijstelling wordt de batenprognose na oplevering van de betreffende stap aangepast.

9.3.2 Ondersteuning kwartiermakers

Door oplevering van de producten door het programma PVS wordt verwacht dat concrete resultaten worden bereikt. Deze zijn uitgedrukt in indicatoren een bepaalde normwaarde zullen gaan bereiken. In de meeste gevallen betekent dit een afname van de hoeveelheid arbeid die nodig is om een proces uit te voeren. Met andere woorden een betere efficiency bij een gelijke (of betere) kwaliteit van dienstverlening. Daardoor hoeft er minder werk te worden verricht (er is minder input) of er hoeven minder kosten te worden gemaakt (minder medewerker capaciteit) om input om te zetten in output.

Ter voorbereiding op het moment dat een stap in productie wordt genomen, geven de kwartiermakers aan hoe zij verwachten dat de relevante indicatoren zich zullen ontwikkelen: een prognose van de uitvoeringseffecten. Vervolgens worden maandelijks de cijfers verzameld zodat een vergelijking kan worden gemaakt tussen prognose en de gerealiseerde cijfers. Afwijkingen en opvallende patronen worden maandelijks met de kwartiermakers besproken. Op basis hiervan wordt bepaald welke maatregelen kunnen worden genomen.

Bijlage 2 aspecten opzet batenmanagement

Onderstaande tekst is overgenomen uit het ADR-rapport batenmanagement (2013)¹²

6 Adviezen - overzicht

Dit hoofdstuk bevat een overzicht van onze adviezen. Deze zijn in het volgende hoofdstuk nader toegelicht en aangevuld met attentiepunten en tips. De adviezen 1 tot en met 8 betreffen het managen van de batenrealisatie, de adviezen 9 en 10 betreffen het huidige inrichtingsproces van het batenmanagement PVS.

De hoeveelheid adviezen in dit rapport doet niets af aan het positieve beeld dat in hoofdstuk 4 wordt gegeven, maar is een logisch gevolg van het feit dat deze opdracht vroeg tijdens de ontwerpfase heeft plaatsgevonden. Zoals in de vorige hoofdstukken namelijk al aangegeven, bevindt DUO zich nog in de ontwerpfase van de inrichting van het batenmanagement PVS, waarbij nog veel aspecten verder moeten worden uitgewerkt. Groot voordeel van het vroege moment is dat adviezen direct kunnen worden gebruikt bij de verdere inrichting.

De adviezen hebben een hoog instrumenteel karakter. Dit kan omdat er sprake is van een gezonde basis met de 'zachtere' aspecten, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Het is de kunst er bij de verdere vormgeving voor te zorgen dat het batenmanagement niet tot een bureaucratisch mechanisme verwordt, uiteindelijk staat of valt goed batenmanagement met een gedegen blik, de houding en inzet van de betrokken personen.

1. Maak een totaalbeeld van de baten in hun onderlinge samenhang en maak een overzicht van de baten waarop het batenmanagement PVS zich moet richten.
2. Verhelder wie waarvoor verantwoordelijk is en werk dit uit in concrete afspraken per bate.
3. Maak de baten SMART.
4. Geef verder invulling aan de informatievoorziening vanuit het *need to know* principe.
5. Maak duidelijk in hoeverre aanpassing van de baten is toegestaan.
6. Spreek af hoe lang er sprake zal zijn van batenmanagement PVS.
7. Werk het risicomanagement, toegepast op batenrealisatie PVS, nader uit.
8. Zorg voor agendering van batenmanagement en -realisatie PVS op alle sturingsniveaus.
9. Zorg voor helderheid over het tijdpad van de verdere inrichting van het batenmanagement PVS.
10. Spreek duidelijk af wie wat doet bij de verdere inrichting van het batenmanagement PVS en wie dit proces coördineert.

7 Adviezen - uitgewerkt

In dit hoofdstuk worden de adviezen uit het vorige hoofdstuk nader besproken en aangevuld met attentiepunten en tips.

¹² ADR/2013/1451 d.d. 26 november 2013

- ⇒ **Advies 1:** Maak een totaalbeeld van de baten in hun onderlinge samenhang en maak een overzicht van de baten waarop het batenmanagement PVS zich moet richten.

Toelichting

Het batenmanagement PVS kan niet geïsoleerd worden beschouwd. Er lopen namelijk binnen DUO meer operaties (efficiency, digitalisering en deregulering) die moeten leiden tot een fte-reductie. PVS moet, naast andere kwantitatieve en ook kwalitatieve baten, 169 fte opbrengen en de andere operaties daarbij nog eens 441 fte. Een totaalbeeld van alle baten die DUO wil realiseren, alsmede de onderlinge samenhang daartussen ontbreekt op dit moment.

Daarnaast hebben geïnterviewden er nog geen eenduidig beeld van op welke van alle kwantitatieve en kwalitatieve PVS-baten het batenmanagement zich moet gaan richten.¹³ Voor de fte-reductie bij de business (Onderwijsvolgers – OVG) is, bij het maken van de businesscase, al een selectie gemaakt van de negen processen met de grootste opbrengst, voor de overige baten zijn nog geen verdere keuzes gemaakt.

Voor het goed beleggen van de verantwoordelijkheden en de verdere inrichting van batenmanagement is daarom nodig:

- een duidelijk totaalbeeld van de baten die het gevolg zijn van PVS en de baten die het gevolg zijn van andere ontwikkelingen, met daarbij hun onderlinge relaties (binnen kwartieren, tussen kwartieren en met andere ontwikkelingen);
- een overzicht van de baten waarop het PVS-batenmanagement richt.

Door het realiseren van dit advies ontstaat een voor iedereen heldere referentie als vertrekpunt.

Attentiepunten/tips:

- Door het maken van een Doelen-Inspanningennetwerk (DIN) worden de baten, de inspanningen om de baten te realiseren en onderlinge afhankelijkheden inzichtelijk, evenals welke inspanningen het meest cruciaal zijn voor het realiseren van de baten. Dit kan helpen voor het aanbrengen van de focus. Voorbeelden van een DIN zijn opgenomen als bijlage 3.
- Wees selectief in de keuze van de baten waarop expliciet gemanaged moet worden. Kies dus alleen de allerbelangrijkste die essentieel zijn voor het succes van PVS en houd het aantal beperkt (5 tot 7?). Iedere bate meer betekent namelijk meer werk (en geld) voor inregelen, meten, sturen en verantwoorden.
- Voorbeelden van selectiecriteria van de belangrijkste baten zijn: financieel belang, klantbelang, politieke gevoeligheid, zaken die de kernwaarden van DUO aangaan.

- ⇒ **Advies 2:** Verhelder wie waarvoor verantwoordelijk is en werk dit uit in concrete afspraken per bate

Toelichting

Het is duidelijk dat de BCM verantwoordelijk is voor het realiseren van de PVS-baten en dat hij daarmee de bateneigenaar is. Echter, er is bij geïnterviewden geen eenduidig beeld over hoe de verantwoordelijkheden daaronder belegd zijn en wat deze precies inhouden. Vraagstukken en onduidelijkheden hierbij zijn onder meer:

- Wat is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de kwartiermakers en de huidige tactische lijnmanagers van OVG? Volgens het Transitieplan zijn de kwartiermakers verantwoordelijk voor het realiseren van de baten¹⁴, terwijl zij geen hiërarchische relatie hebben met de huidige lijnmanagers.
- Welke kwartiermaker is waarvoor verantwoordelijk? De kwantitatieve baten zijn berekend per proces/afdeling in de huidige organisatorische constellatie. De kwartiermakers gaan over de nieuwe domeinen, waarvan de processen/afdelingen niet een op een aansluiten op de huidige organisatie.

¹³ Een totaaloverzicht van de baten is opgenomen in bijlage 2.

¹⁴ Volgens het conceptkwartiermakersplan klantcontact is het kwartiermakersteam hiervoor verantwoordelijk.

- Hoe om te gaan met de afhankelijkheden? Wie kan waarvoor verantwoordelijk worden gesteld? Bv Klantcontact is afhankelijk van Productievoorbereiding, Productievoorbereiding is afhankelijk van ICT, huidige lijnmanagers zijn afhankelijk van de kwaliteit van de nieuwe organisatie die de kwartiermakers opzetten, kwartiermakers zijn afhankelijk van de kwaliteit van de bouw.
- Wie zijn verantwoordelijk voor welke kwalitatieve baten?
- De term 'bateneigenaar' is voor meerdere uitleg vatbaar.
- Is de Transitie manager ook verantwoordelijk voor de batenrealisatie van ICT-Supply, ICT-Demand, Portfolio en DSO? Zo niet, wie stuurt hier dan op?
- Er wordt gebouwd aan een nieuwe organisatie, waarbij de werkprocessen tot fte-besparingen zullen leiden. De daadwerkelijke batenrealisatie (fte-reductie) zal pas ontstaan wanneer de personeelsreductie daadwerkelijk een feit is, dus wanneer de achterblijvers in de huidige organisatie daadwerkelijk zijn afgevoeld. Is de verantwoordelijkheid voor dit laatste duidelijk?

Voor een effectieve verdere inrichting van het batenmanagement PVS is het nodig om de bestaande vragen en onduidelijkheden rond de verantwoordelijkheidsverdeling op te lossen door het creëren van een batenoverzicht met de verantwoordelijkheden per bate alsmede de relaties met processen.

Attentiepunten/tips:

- *Werk dit alleen uit voor de baten die zijn uitgekozen om batenmanagement op toe te passen (zie advies 1).*
- *Ook hierbij: zorg voor duidelijkheid, maar kijk uit voor doorgeslagen bureaucratische uitwerkingen.*
- *Voor zover een persoon voor de realisatie van een bate afhankelijk is van anderen in de keten kan worden gekozen voor een samenwerkingsmodel met gezamenlijke verantwoordelijkheid én arbeidsdeling. In dit model worden afspraken gemaakt over de gedeelde verantwoordelijkheid voor de batenrealisatie én over een persoonlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van bepaalde taken die moeten leiden tot de te realiseren bate.*
- *Benoem in de verantwoordelijkheidsafspraken per persoon de punten die binnen het mandaat en de invloedssfeer van de betreffende persoon vallen: punten die men zelf in de hand heeft en - voor zover men afhankelijk is van anderen in de keten - punten waarover men afspraken kan maken met een (keten)collega. Sluit daarbij zoveel mogelijk aan op de nieuwe organisatie.*
- *Vul per bate het batenprofiel in en hanteer dit als een overeenkomst tussen de verantwoordelijke en de naast hogere leidinggevende. Hiervoor kan het model worden gebruikt dat als bijlage 2 bij het Transitieplan is opgenomen. Het is daarbij wel belangrijk om onder Randvoorwaarden de afhankelijkheden van ketenpartners en de afspraken hierover te benoemen.*
- *Een aantal geïnterviewden geeft aan dat het toewijzen aan individuele verantwoordelijken niet mogelijk en ook niet nodig is, en dat het juist mooi is dat vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid geopereerd wordt. Wij zijn van mening dat gezamenlijkheid inderdaad een groot goed is, zeker wanneer sprake is van onderlinge afhankelijkheden. Echter, wanneer verantwoordelijkheden niet eenduidig worden afgesproken bestaat het risico dat uiteindelijk niemand verantwoordelijk en accountabel is. Dit laat onverlet dat het in deze situatie, waarbij er afhankelijkheden zijn in de keten, belangrijk is dat het volgende wordt gestimuleerd en beloond: een gezamenlijke mindset gericht op het realiseren van de doelen (baten), samenwerking, onderling vertrouwen, open dialoog en transparantie.*

Advies 3: Maak de baten SMART

Toelichting

De kwantitatieve baten (fte en geld) zijn SMART van aard. Dit is niet direct het geval voor de kwalitatieve baten. Het verdient aanbeveling om ook de kwalitatieve baten - voor zover mogelijk - SMART te benoemen, teneinde tot effectief batenmanagement te kunnen komen.

Attentiepunten/tips:

- *Werk dit alleen uit voor de baten die zijn geselecteerd om batenmanagement op toe te passen (zie advies 1).*
- *SMART omvat onder meer het benoemen van streefwaarden op bepaalde streefmomenten. Als het doel is om een verbetering ten opzichte van de huidige situatie te bereiken is ook het bepalen van een nulwaarde nodig.*

⇒ **Advies 4:** Geef verder invulling aan de informatievoorziening vanuit het need to know principe

Toelichting

Het gaat hierbij om informatievoorziening voor monitoring, (bij)sturing en verantwoording. Momenteel wordt door verschillende personen (vanuit transitie, business en control) nagedacht over de voor het batenmanagement te hanteren parameters. Hierbij wordt vooral gekeken naar al beschikbare of gemakkelijk te meten parameters. Hoewel het de kunst is om vanuit pragmatiek zoveel mogelijk aan te sluiten op al bestaande administratie- en informatiesystemen, is dit niet genoeg. Uiteindelijk is bepalend wat de informatiebehoefte is van de verschillende actoren, gegeven hun onderscheidende verantwoordelijkheden: kwartiermakers, lijnmanagers, transitie manager, BCM, DGDUO, DGHBE. Wie heeft welke informatie nodig om te kunnen sturen en verantwoording af te leggen?

Daarnaast is het belangrijk te bekijken welke parameters het meest veelzeggend zijn over de baten, waarop het batenmanagement zich richt.

Voor effectief batenmanagement is het daarom nodig om:

- voor de informatievoorziening de informatiebehoefte van de verschillende actoren als uitgangspunt te hanteren;
- die parameters te kiezen die het meest veelzeggend zijn over de baten.

Met dit advies wordt tevens invulling gegeven aan de aanbeveling van de CIO/OCW van 2 oktober jl. om een concreet voorstel te maken voor de frequentie en wijze van monitoring van lopende en toekomstige batenrealisatie.

Attentiepunten/tips:

- *Bevraag de verschillende actoren op hun informatiebehoefte. Deze behoefte kan verschillen in frequentie, aard en diepgang. Bevraag ook op de gewenste mate van betrouwbaarheid en de behoefte aan externe onafhankelijke reviews op de informatievoorziening.*
- *De frequentie waarmee de batenrealisatie wordt gemeten hangt niet alleen af van de informatiebehoefte maar ook van het type bate.*
- *Het is aan te raden in ieder geval bij iedere trancheovergang en bij afsluiting van het programma een integrale meting en analyse af te ronden en hierover te rapporteren aan de Sponsorgroep.*
- *Betrek bij deze metingen, analyse en rapportage in ieder geval de volgende aspecten: voortgang van de realisatie en prognose van de verdere realisatie van de voorgenomen baten, analyse van de afwijkingen en voorgestelde bijsturingsmaatregelen, beoordeling van de effectiviteit van het batenmanagement.*
- *Maak afspraken over de toedeling van de batenrealisatie: waar vallen de gerealiseerde baten (voor welk deel) aan toe te schrijven (PVS of anders)? Hanteer hierbij aantoonbare of plausibele causaliteit als vertrekpunt. Kies, zover dit niet mogelijk is een andere lijn, wellicht een meer pragmatische, bijvoorbeeld: 'Wij gaan ervan uit dat een gerealiseerde bate voor x% het gevolg van is PVS en voor y% het gevolg is van een andere ontwikkeling.'*

⇒ **Advies 5:** Maak duidelijk in hoeverre aanpassing van de baten is toegestaan

Toelichting

Hoe te handelen wanneer blijkt dat de gerealiseerde baten in positieve of negatieve zin afwijken van de geplande baten? In theorie is het dan mogelijk om de processen of de werkwijze of de doelen (de hoogte van de te behalen baten) aan te passen. Het is belangrijk om voor de PVS-baten duidelijkheid en overeenstemming te hebben of het mogelijk en toegestaan is om de doelen aan te passen. En zo ja, wie hierover mogen beslissen. Voor zover niet mag worden afgeweken van de doelen, zal in geval van tegenvallende resultaten door degenen die verantwoordelijk zijn voor de batenrealisatie moeten worden gezocht naar maatregelen om de tegenvallers te compenseren.

Voor een effectieve (bij)sturing is het nodig om te weten of de afgesproken te realiseren baten taakstellend zijn of wel mogen worden aangepast op basis van ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht.

Attentiepunten/tips:

- Dit is alleen nodig voor de baten die zijn uitgekozen om batenmanagement op toe te passen (zie advies 1).
- Werk zo nodig met afwijkingstoleranties, waarbinnen verschillende verantwoordelijken zelfstandig besluiten kunnen nemen.
- Neem als uitgangspunt het – te formuleren – standpunt van de Sponsorgroep. En werk dit vervolgens uit tot in de afspraken met de batenrealisatieverantwoordelijken.

⇒ **Advies 6:** Spreek af hoe lang er sprake zal zijn van batenmanagement PVS

Toelichting

Het uitvoeren van batenmanagement heeft een belangrijke functie en toegevoegde waarde maar betekent tegelijkertijd extra last voor de organisatie naast de reguliere P&C-cyclus. Het is daarom aan te raden het specifieke management gericht op de PVS-baten niet langer te laten duren dan nodig is. Het is belangrijk om bij aanvang al enige duidelijkheid over de tijdshorizon te scheppen. Uiteraard kan deze horizon veranderen, als de ontwikkelingen hiertoe aanleiding geven.

Voor een doelmatige inrichting van batenmanagement is het aan te raden om al in dit stadium duidelijkheid te scheppen over de periode waarin het batenmanagement naar verwachting zal worden uitgevoerd.

Attentiepunten/tips:

De voor PVS berekende terugverdientijd is 6 jaar. Dit betekent niet dat het batenmanagement ook zo lang hoeft door te lopen. Een natuurlijk moment voor de overgang van batenmanagement naar de reguliere P&C-cyclus is het moment waarop blijkt dat de beoogde baten daadwerkelijk structureel worden gerealiseerd. DUO hanteert een jaar na realisatie van de implementatiestappen om de daadwerkelijke batenrealisatie goed in te regelen en te optimaliseren. Wanneer we hiermee rekening houden zou een logisch overgangsmoment zijn: medio 2016, dit is een jaar na afronding van implementatiestap 5. Mocht in de tussentijd onverhoopt blijken dat het tempo van de structurele batenrealisatie achterblijft, dan kan op basis daarvan een ander overgangsmoment worden gekozen.

⇒ **Advies 7:** Werk het risicomanagement, toegepast op batenrealisatie PVS, nader uit

Toelichting

Zoals bij iedere vorm van management is ook voor de baten een werkend systeem van risicomanagement nodig: het identificeren en wegen van de risico's, het afzetten tegen de risicotoleranties (zie ook advies 5), het bepalen van risicomitigerende maatregelen, het beoordelen van de werking daarvan en het zo nodig bijsturen. Dit systeem is nog niet ingericht voor wat betreft de te realiseren baten¹⁵, waardoor het risico bestaat dat onacceptabele risico's van het niet realiseren van de baten te laat worden onderkend en bestreden.

Voor effectief batenmanagement is het daarom nodig het risicomanagement ook voor de batenrealisatie nader uit te werken.

¹⁵ Wel noemt de Maandrapportage over september (versie 24 oktober 2013, pag. 30) als een van de risico's die buiten de tolerantie vallen en een zwaar bruto effect hebben: Commitment van baten door operationeel managers.

⇒ **Advies 8: Zorg voor agendering van batenmanagement en –realisatie PVS op alle sturingsniveaus**

Toelichting

Het succes van PVS hangt uiteindelijk af van het daadwerkelijk realiseren van de baten. Voortdurende aandacht voor batenmanagement en –realisatie is daarom belangrijk. De inrichting van het batenmanagement is momenteel volop onderwerp van gesprek en overleg binnen het Transitieteam en met het tactisch management van OVG en met de BCM. Dit gebeurt voor een deel nog op ad hoc basis. Op het niveau van de Sponsorgroep komt het onderwerp nog nauwelijks aan de orde. Dit is verklaarbaar doordat de aandacht van de Sponsorgroep en het Programma vooral op de bouw lag en doordat transitie pas recent is gestart.

Voor effectieve (bij)sturing is het daarom nodig dat batenmanagement en –realisatie regulier op de agenda staat op alle hiërarchische niveaus. En dat het onderwerp hiermee de komende jaren voldoende aandacht krijgt en behoudt in de overleggen rond PVS, ook in de Programboard en Sponsorgroep.

Met het volgen van dit advies wordt tevens invulling gegeven aan de aanbeveling van de CIO/OCW van 2 oktober jl. om *benefit tracking* te agenderen in een toekomstige Sponsorgroep.

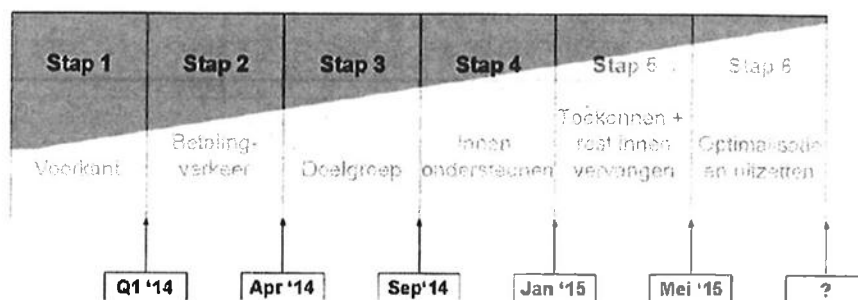
Attentiepunten/tips:

- *Neem het onderwerp batenmanagement en –realisatie als apart hoofdstuk op in de maandrapportages PVS.*
- *Of batenmanagement een apart agendapunt zou moeten zijn in de Program Board en Sponsorgroep hangt af van de levensfase: in de inrichtingsfase en bij de afbouw en overdracht is intensieve aandacht gerechtvaardigd, in de periode daartussen zou kunnen worden volstaan met uitzonderingsrapportages.*
- *Het is aan te raden het onderwerp apart te agenderen wanneer de afgesproken integrale metingen en rapportages van de batenrealisaties plaatsvinden. In ieder geval bij de trancheovergangen en aan het einde van het programma (zie advies 4).*
- *Zeker in de inrichtingsfase van het batenmanagement PVS is intensief contact tussen de BCM, het transitieteam en het tactisch management van OVG, ICT Demand, ICT Supply, Portfolio en DSO over batenmanagement en –realisatie noodzakelijk.*

⇒ **Advies 9: Zorg voor helderheid over het tijdpad van de verdere inrichting van het batenmanagement PVS**

Toelichting

Gekozen is om het batenmanagement per stap in te vullen, waarbij het de bedoeling is de inrichting gereed te hebben voordat een stap in productie gaat. Voor stap 1 lukt dit niet meer, omdat deze al in productie is. Het streven is er nu op gericht om de inrichting voor de stappen 1 en 2 gereed te hebben, voordat stap 2 per 1 april a.s. in productie gaat. Geïnterviewden hebben echter nog geen eenduidig beeld van wat er in de tussenliggende periode precies moet gebeuren en wanneer wat gereed moet zijn om deze datum te halen.



Voor een tijdige inrichting van het batenmanagement is daarom duidelijkheid nodig over de marsroute van de verdere inrichting: het tijdpad en de mijlpalen. Zowel voor de stappen 1 en 2, als de stappen daarna.

Attentiepunten/tips:

- *Betrek onze adviezen op de volgende wijze in de marsroute tot 1 april: Werk de adviezen 1, 2, 9 en 10 uit voor alle relevante baten en de adviezen 3 tot en met 8 voor de baten die behoren bij de stappen 1 en 2.*

⇒ **Advies 10:** Spreek duidelijk af wie wat doet bij de verdere inrichting van het batenmanagement PVS en wie dit proces coördineert

Toelichting

Uit de gesprekken blijkt dat het met betrekking tot de inrichting van het batenmanagement PVS nog niet helemaal helder is wie wat doet en wie het geheel coördineert: BCM, transitie manager, kwartiermakers, lijnmanagers, controllers, business analisten, etc. Het risico bestaat dat ondoelmatig gewerkt wordt door dat mensen langs elkaar heen werken, dat dubbel ontwikkelwerk plaatsvindt, maar ook dat bepaalde activiteiten niet plaatsvinden omdat men denkt dat een ander het al doet.

Voor een efficiënte inrichting van het batenmanagement is daarom duidelijkheid nodig over wie wat doet bij de verdere inrichting van het batenmanagement PVS.

Attentiepunten/tips:

- *Denk voor wat betreft de inrichting ook aan de relatie met de baten die moeten worden gerealiseerd bij ICT-Demand, ICT-Supply, Portfolio en de DSO. De focus lijkt nu vooral te liggen op de baten die bij OVG moeten worden gerealiseerd.*
- *Het is belangrijk dat het management the lead heeft bij de inrichting; de staf (Control, HRM en andere) heeft een ondersteunende rol.*

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00