

PROJECTAUDITING

Steeds meer bedrijven gaan projectmatig werken en de rol van projecten binnen de organisatie wordt steeds strategischer. Vanuit het hoger management, waarvan de betrokkenheid bij projecten toeneemt, rijst hierdoor de vraag om extra zekerheid voor het slagen van projecten. Projectauditing is een instrument waarmee hierin kan worden voorzien. In dit artikel schetsen wij hoe een proactieve en integrale beoordeling van het management van projecten voor alle partijen tot meer zekerheid leidt. Extra zekerheid voor de directie en/of stuurgroep, maar ook voor de projectmanager zelf. Projectauditing vergroot namelijk de mogelijkheid om, indien nodig, nog te kunnen bijsturen.

In dit artikel wordt eerst ingegaan op de vraag wat projectauditing is en waarom proactieve en integrale audits zinvol zijn. Daarna volgt een beschrijving van de wijze waarop naar onze mening projectaudits de meeste toegevoegde waarde bieden.

ONAFHANKELIJKE TOETS

Projectauditing is een onafhankelijke toets van de beheersing en/of de resultaten van het project, met als doel extra zekerheid te krijgen over de realisatie van de doelstellingen. Dit gebeurt in aanvulling op reguliere beheersmechanismen zoals voortgangsrapportages en reviews.

Auditing kent altijd drie partijen: de opdrachtgever, de audittee (degene die verantwoordelijk is voor het object van onderzoek) en de auditor (degene die de audit uitvoert). Toegepast op projectauditing is de directie van

de organisatie waarvoor het project wordt uitgevoerd of de projectstuurgroep over het algemeen de opdrachtgever en de projectleider de audittee. Hierbij benadrukken we nogmaals dat een projectaudit niet alleen een instrument is ten bate van opdrachtgevers, maar ook voor projectleiders. Niet om te controleren of de projectleider zijn werk goed doet of als motie van wantrouwen op zijn functioneren. De audit dient uitsluitend het belang van het project, als verbeterinstrument voor het functioneren van alle betrokkenen, inclusief de stuurgroep.

VERZEKERINGSPREMIE

In projecten worden al veel beheersingsmechanismen toegepast. De vraag is dan al snel of de projectzekerheid daarmee niet voldoende is afgedekt. Gezien de praktijk mogen we vaststellen dat dit vaak niet het geval is. Helaas weet niemand vooraf welke projecten wel en welke niet goed zullen gaan. Dat is reden om voor risicovolle projecten extra zekerheid te willen. Risicovol in de zin van: grote kans dat het mis gaat of grote negatieve gevolgen als het mis gaat. In die situaties kan een investering in projectauditing gezien worden als een verzekeringspremie.

Het is dan ook niet de bedoeling dat bestaande beheersprocessen als portfoliomanagement, QC en QA met een projectaudit nog eens dunnetjes overgedaan worden. Het doel ervan is om vast te stellen of die mechanismen adequaat functioneren. Indien overlap in werkzaamheden dreigt, bijvoorbeeld doordat QA ook projectaudits uitvoert, dienen afspraken te worden gemaakt, zodat de auditor zich kan baseren op de door QA uitgevoerde werkzaamheden.

PROACTIEF EN PREVENTIEF

Het zal duidelijk zijn dat niet elk project behoeft te worden geaudit. Wel pleiten we ervoor om al bij de start van het project te bepalen of en zo ja welke projectaudits zinvol zijn om uit te voeren. Daarmee moet niet gewacht worden tot er problemen zijn. Projectaudits zijn juist



AUTEUR **ROB GRASMEIJER**
(r.grasmeyer@acs.nl),
projectmanager bij
Auditing & Consulting
Services (ACS).

PETER HARTOG
(p.hartog@acs.nl),
senior auditing
consultant bij Auditing
& Consulting Services
(ACS).

bedoeld om problemen te voorkomen en als ze zich toch voordoen de negatieve gevolgen daarvan te minimaliseren. Met een proactieve inzet van de audit wordt ook de kans verminderd dat deze onderwerp van politiek wordt.

Om te voorkomen dat projecten te zwaar worden belast met projectaudits, kan gebruikgemaakt worden van een risicoanalyse waarmee niet alleen wordt vastgesteld of een audit nodig is, maar bij een bevestiging daarvan ook wat de aard (qua reikwijdte en diepgang) daarvan moet zijn. Op die manier wordt de audit afgestemd op het belang en het risico van het project.

In het besluit om projectaudits uit te voeren, kan de opdrachtgever geadviseerd worden door bijvoorbeeld het projectbureau of het portfoliomanagement, daar waar inzicht bestaat in de totaliteit van projecten die de organisatie uitvoert.

SOORTEN PROJECTAUDIT

In lijn met de toename van projectmatig werken en het (strategisch) belang van projecten worden steeds vaker projectaudits uitgevoerd. In de praktijk kennen deze een grote diversiteit. Globaal zijn er twee soorten projectaudits:

1. Een audit op het projectmanagement (PM); dit is niet zozeer een beoordeling van de projectmanager, maar van het 'systeem' ofwel de maatregelen die zijn getroffen om te waarborgen dat het project succesvol zal zijn. Natuurlijk is het wel de projectmanager die hiervoor in belangrijke mate verantwoordelijk is.
2. Audits op deliverables (zowel management- als specialistische producten); de auditor beoordeelt dan bijvoorbeeld een testplan of de betrouwbaarheid van nieuwe processen en systemen.

Naar onze mening dient in projectauditing de PM-audit centraal te staan. Eventueel kunnen hier audits op de deliverables aan worden toegevoegd, zodat een auditframework voor het project ontstaat. Of dat nodig is, is afhankelijk van de risico's en andere getroffen beheersmaatregelen.

De reden hiervoor is al eerder genoemd, namelijk dat audits de meeste toegevoegde waarde hebben als deze 'proactief' zijn. Als je al in een vroeg stadium beoordeelt of het project 'goed zal gaan', kan je indien nodig immers nog tijdig bijsturen. Dat is de insteek van de PM-audit. Dit in tegenstelling tot de beoordeling of het 'goed is gegaan', of iemand het 'goed heeft gedaan'. Dat laatste is het geval bij de audits op deliverables.

Overigens dienen audits op deliverables ook zoveel mogelijk 'proactief' te worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door te stellen dat zij niet op het kritieke pad van het project mogen liggen. Dat kan door of het totstandkomingsproces te beoordelen of bijvoorbeeld een 'tachtigprocentversie' te bekijken.

In het vervolg van dit artikel wordt met name ingegaan op de PM-audit.

NORMENKADER

In de beantwoording van de vraag hoe een projectaudit wordt georganiseerd en uitgevoerd, willen we vooral ingaan

ONAFHANKELIJKE TOETS VAN BEHEERSING EN/OF RESULTAAT VAN HET PROJECT

op het normenkader dat de auditor hanteert. Immers, een auditor beoordeelt of en zo ja in welke mate de projectstructuur en het uitvoeringsplan adequaat zijn in het licht van de op te leveren deliverables. Dat kan alleen als hij een normenkader heeft dat aangeeft wat adequaat is.

Naar onze mening bestaat er geen generieke, voor alle situaties geldende 'beste' manier om een project te managen. Net zoals de projectleider de wijze van projectmanagement aanpast aan de klus, zal ook het normenkader daaraan moeten worden aangepast. Wel zijn er uitgangspunten voor de invulling van het normenkader waardoor de toegevoegde waarde ervan geoptimaliseerd wordt, namelijk:

- A. Vooraf benoemd.
- B. Aansluitend bij de veranderstrategie en PM-methodiek van de organisatie.
- C. Integraal, alle aspecten omvattend: harde én zachte aspecten; ontwerp én implementatie; rol projectleider én stuurgroep.
- D. Managerial houding.

Deze uitgangspunten worden hieronder verder toegelicht.

A. Normenkader vooraf benoemd

Omdat er geen universele, algemeen geaccepteerde beste manier van projectmanagement is, kunnen verschillen van interpretatie en mening over 'hoe het zou moeten' kunnen bestaan.

Zodoende pleiten wij er voor het normenkader vooraf te expliciteren en te bespreken met zowel opdrachtgever als auditee (projectleider). Hiermee wordt voorkomen dat er pas achteraf discussie over ontstaat. Mogelijke meningsverschillen komen dan voor de start van het (zogenaamde veldwerk van het) onderzoek, al op tafel. Het zou dan zelfs mogelijk kunnen zijn dat in die bespreking wordt geconstateerd dat de feitelijke wijze van projectbeheersing niet overeenkomt met de gewenste situatie en de uitvoering van de audit niet meer nodig is.

Het is de opdrachtgever van de audit die formeel het normenkader vaststelt. De auditor heeft daarbij een adviserende rol, net als de projectleider.

B. Aansluitend bij de veranderstrategie en PM-methodiek van de organisatie

Een andere consequentie van het ontbreken van een algemeen geldig normenkader, is dat het normenkader



- > specifiek voor het project moet worden ingevuld. Gewaakt moet worden voor die externe auditors die geneigd zijn altijd hun eigen standaardmodel te gebruiken. Bij de invulling van het normenkader dient te worden aangesloten bij:
- de veranderstrategie die wordt gehanteerd (is bijvoorbeeld sprake van een ontwikkel- of expertbenadering?);
 - de mogelijk door de organisatie als standaardwerkwijze gekozen PM-methodiek.

C. Integraal, alle aspecten omvattend

Harde én zachte aspecten

Veel auditors richten zich alleen op de formele, 'harde' aspecten van beheersing. Er wordt dan bijvoorbeeld geaudit op de naleving van veelgebruikte PM-modellen zoals Prince2. Auditors vinden het doorgaans prettig om de formele beheersing te beoordelen, omdat daarvoor 'in dossiers vastgelegde evidence' aanwezig is die vrij eenvoudig te toetsen is.

De formele beheersing van projecten, in termen van plannen, voortgangsrapportages, taakverdeling, en dergelijke is ontegenzeggelijk van groot belang. Echter, ook informele mechanismen spelen een grote rol bij het al dan niet slagen van projecten. Te veel nadruk op de formele beheersing kan zelfs ongewenste effecten hebben en resulteren in een overdreven bureaucratisch en in die zin onbeheerst project. In de praktijk zien we veel projecten stranden op interne conflicten, gebrek aan motivatie en weerstand tegen veranderingen. Deze meer informele of zachte aspecten zijn wat ons betreft grote risicofactoren bij de beheersing van projecten en dienen een onderdeel te vormen van elke projectaudit. Daartoe dient de auditor gebruik te maken van een model dat aan al die aspecten aandacht besteed. Een voorbeeld daarvan is de Balanced Change Card (zie figuur).

Ontwerp én implementatie

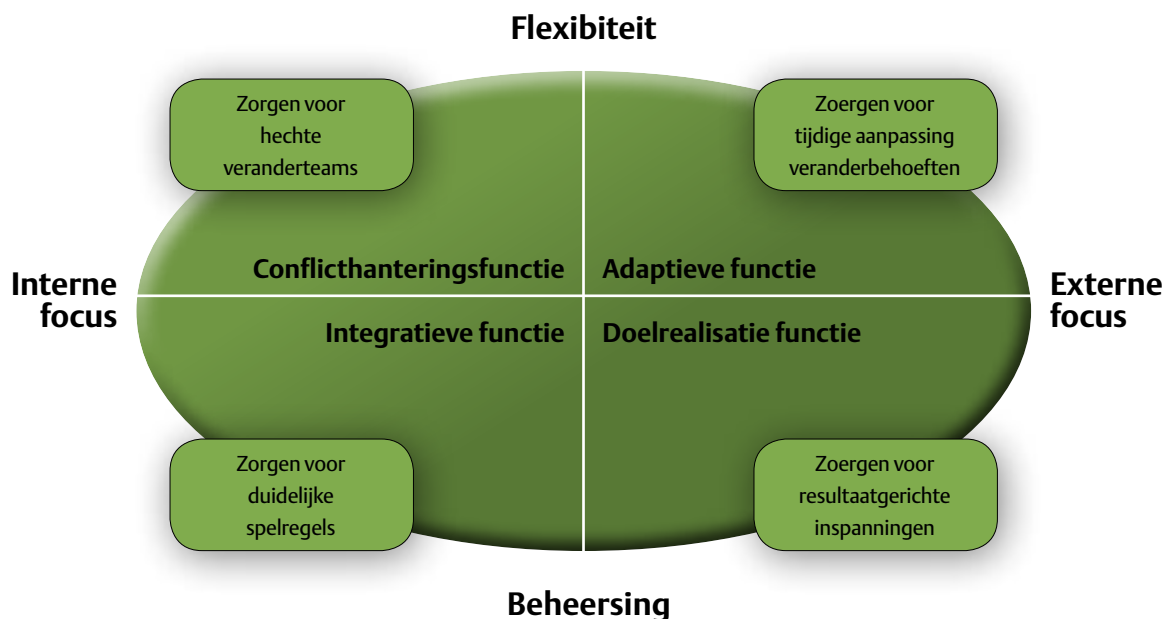
Veelal is de projectleider niet verantwoordelijk voor de implementatie van de resultaten van het project. Maar een juiste implementatie is vaak wel bepalend voor projectsucces. Daarom pleiten wij ervoor de beheersing van de implementatie mee te nemen in de PM-audit. Dat hoeft niet altijd even zwaar te zijn. In de voorbereiding van de audit dient de auditor te evalueren wat de impact van de verandering is. Gaat het alleen om een wijziging in de bediening van het systeem of ook om een wijziging in taken, vaardigheden of zelfs attitude? Naarmate de impact groter is, zijn de complexiteit en het risico van weerstanden groter en is het dus belangrijker om deze mee te nemen in de audit.

Rol projectleider én stuurgroep

De beheersing van een project is niet alleen voorbehouden aan de projectmanager. Ook de stuurgroep, inclusief de opdrachtgever, speelt daarin een essentiële rol. Dat geldt des te meer als de verantwoordelijkheid voor de implementatie van het projectresultaat niet bij de projectorganisatie ligt. Juist ook in het functioneren van de stuurgroep liggen vaak oorzaken van problemen. Daarom pleiten wij ervoor zaken als samenstelling, besluitvaardigheid, getoond sponsorship en dergelijke mee te nemen in de PM-audit.

D. Managerial houding

Bij het auditen is het niet alleen van belang te kijken naar regels en concreet benoemde beoordelingscriteria, maar ook om steeds in ogenchouw te houden wat de achterliggende doelstellingen daarvan zijn. Daarbij is het belangrijk de criteria in hun onderlinge samenhang te bezien. Het ontbreken van een verwachte beheersmaatregel kan door andere zaken worden gecompenseerd (zie onderstaand kader).



Figuur: Balanced Change Card (Koster & Bouman, 1997).

In een audit naar een groot veranderingsproject bleek direct al bij de start dat er slechts een heel summier projectplan ('PID') aanwezig was. Vergeleken met de gebruikelijke PM-methoden was dit plan duidelijk onvoldoende. In de interviews bleek echter dat bij de herstart van het project sprake was van een politiek gevoelige situatie, met gedemotiveerde medewerkers en een boze klant. Daarom was ervoor gekozen, in overleg met de directie (opdrachtgever van het project én de audit), om snel 'aan het werk' te gaan en vooral te werken aan de onderlinge verhoudingen. Het opstellen van de gebruikelijke PID zou dit sterk vertragen. Een wekelijks overleg met de directie en intensief overleg binnen het projectteam, bleken afdoende om het risico van onduidelijke doelen en afspraken af te dekken.

Audittechnisch kan zo'n oplossing als in het kader beschreven een wijziging van het normenkader betekenen. Theoretisch zou de auditor dat zoveel mogelijk moeten voorkomen door in de voorbereiding de projectcontext goed te bezien en op basis daarvan een specifiek, gericht normenkader vast te stellen. Omdat we hier echter praten over praktijkonderzoek en niet over wetenschappelijk onderzoek, zal het normenkader veelal niet heel gedetailleerd worden uitgewerkt en blijven dergelijke overwegingen belangrijk.

Dit stelt ook eisen aan de auditors: Naast specifieke auditkennis is materiekkennis op het gebied van projectmanagement absolute noodzaak. Als projectauditors voeren wij dergelijke audits dan ook bij voorkeur uit in een team met zowel een ervaren auditor als een ervaren projectmanager.

ROL PROJECTMANAGER

Natuurlijk kan een projectaudit bedreigend zijn voor de projectmanager. We hebben in dit artikel echter een wijze van projectauditing beschreven die vooral gericht is op het verbeteren van de projectvoering. Dat is een geheel andere situatie dan bij een audit achteraf, als een reactie op problemen.

Wij willen dit artikel graag eindigen door aan te geven welke rol de projectleider zelf heeft. Deze wordt gekenmerkt door de volgende vier aspecten:

- In de voorbereidingsfase van de audit is de projectmanager betrokken bij het opstellen van het plan van aanpak. Dat geldt niet alleen voor de logistieke aspecten, maar (nog belangrijker) ook voor het te hanteren normenkader. Mogelijke meningsverschillen over hoe het betref-

fende project idealiter dient te worden gemanaged, dienen in een zo vroeg mogelijk stadium boven water te komen, nog voordat de auditor zijn veldwerk gaat starten.

- Bij voorkeur is het ook de projectmanager die het projectteam informeert over het doel en de opzet van de audit. Dit helpt de auditor, maar voorkomt ook onnodige onrust.
- De projectmanager is ongetwijfeld één van de geïnterviewden gedurende het veldwerk.
- De auditor zal zijn bevindingen in het kader van 'hoor en wederhoor' voorleggen aan de projectmanager, de eerstverantwoordelijk voor het project. Dit is vooral gericht op het vaststellen van feitelijk onjuistheden. Daarna worden de bevindingen en conclusies gerapporteerd. Naar onze ervaring verdient het de voorkeur het rapport te presenteren aan zowel de opdrachtgever als de projectmanager. Op die bijeenkomsten zijn alle betrokkenen aanwezig om, in overleg, te bepalen wat er met de resultaten van de audit gedaan moet worden.

AUDIT DIENT UITSLUITEND DE VERBETERING VAN DE PROJECTVOERING

Veel van hetgeen in dit artikel wordt gezegd over het auditen van projecten geldt ook voor programma's. Daarbij dient wel aandacht te worden besteed aan de specifieke beheersaspecten van programma's ten opzichte van projecten.

GERAADPLEEGDE BRONNEN:

- Babeliowsky, A. en P.A. Hartog, 'Het auditen van projecten en programmamanagement', www.auditing.nl.
- Hartog, P.A. en H. Cleton, 'Proactive Quality Assurance (PQA)', *Auditmagazine*, nr. 3, 2009.
- Koster, E. en W. Bouman, 'Een raamwerk voor het vormgeven en evalueren van veranderorganisaties', *Management & Organisatie*, nr. 5, november 1997.

(ADVERTENTIE)

informatiesystemen voor PMO's en PPM
vindt u via:

Psolutions.nl