

De integrale besturing van een projectportefeuille met projectportfolio-management

“Bewaak uw goedgevulde projectportefeuille”

In de steeds dynamisch wordende markt is het voor veel bedrijven cruciaal een korte time-to-market voor product- en dienstontwikkeling na te streven. Projectportfolio-management is voor deze organisaties een interessante methode. Dit nieuwe besturingsproces voor het beheer van alle projecten en projectvoorstellen kent een aantal grote voordelen. Albert Verheij somt ze in dit artikel op. Ook besteedt hij aandacht aan de valkuilen van projectportfolio-management en gaat hij in op de rol van de IT in dit soort processen.

Enige jaren geleden werkte ik bij een groot bedrijf in de telecomsector. In die periode speelde de vraag hoe het hoge investeringsbudget voor de komende jaren op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier kon worden benut. Deze vraag was ontstaan toen de directie van het bedrijf tot het inzicht was gekomen onvoldoende grip te hebben op de kosten en ‘time-to-market’ van de product- en dienstontwikkeling. Al jaren kampte men met projecten die steevast meer kostten dan oorspronkelijk gebudgetteerd was en die ook nog eens te laat en met beperkt resultaat werden afgerond. Uiteindelijk werd besloten tot een strak geregisseerde en stevige ingreep in de processen, organisatie, besturing en werkmethode voor de product- en dienstontwikkeling. Deze BPR- (Business Process Reengineering) operatie is uiteindelijk - in tegenstelling tot veel soortgelijke ingrepen - goed verlopen.

Eén van de redenen voor dat succes is volgens sommigen dat men zich vooral richtte op de besturingsprocessen en zich minder liet afleiden door allerlei fraaie oplossingen die de informatietechnologie bood. De IT

Vaak zet men projecten door die zakelijk gezien niet verstandig zijn

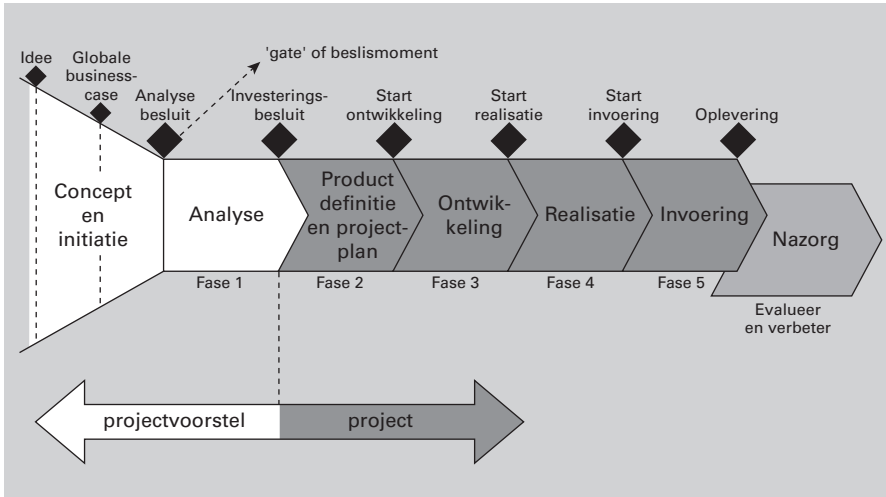
werd in dit geval niet als hefboom voor het veranderingsproces gebruikt. De echte verandering werd gerealiseerd door het invoeren van een nieuw besturingsproces voor het beheer van alle projecten en project-

voorstellen, het zogenaamde projectportfolio-management (PPM).

Ondanks het feit dat de ingreep dus succesvol was (afgemeten aan onder andere de ruime halvering van de gemiddelde doorlooptijd van de projecten en het groter aantal succesvolle nieuwe producten en diensten), bleek het bijzonder moeilijk om het geheel aan projecten over langere tijd goed in de hand te houden. Het aantal projecten nam weer sterk toe, steeds vaker vond besluitvorming buiten het afgesproken kader plaats en nog steeds werden projecten doorgezet die zakelijk gezien niet verstandig waren. Verder bleek het voor projectleiders en projectteams bijzonder omslachtig en arbeidsintensief om alle noodzakelijke managementinformatie op te leveren die voor het besturingsproces noodzakelijk was. Kwaliteit en tijdigheid van deze informatie leden daar onder. Kortom, de borging van de projectportfolio-managementopzet bleek moeizaam. Juist daar echter kan moderne IT een sleutelrol spelen.

Projectportfolio-management

De basis voor projectportfolio-management in een organisatie is een algemeen geaccepteerde en ingevoerde methode voor projectmanagement. Of dat nu Prince2 of een andere methode is, maakt niet zoveel uit. Belangrijk is wel dat er sprake moet zijn van een duidelijke stan-



Afbeelding 1. Basisprocesmodel voor een project.

daardaanpak van projecten (zie afbeelding 1). Helderere fasering, goed gedefinieerde faseovergangen, vooraf vastgestelde (deel)opleveringen per fase en uiteraard vooraf vastgestelde criteria waarop projecten (en projectvoorstellen) bij een faseovergang worden beoordeeld zijn daarvan de essentie. Verder is het van belang dat een organisatie alle voor het projectresultaat relevante partijen in het project voldoende en vooral tijdig betreft. Om de besturing effectief te houden is een vaste ritmiek in de

besluitvorming onontbeerlijk (al is het maar om de betrokkenheid van de bestuurders te waarborgen).

Hieruit kunnen de belangrijkste componenten voor effectief projectportfolio-management worden afgeleid:

- > Projectfase- / beslismomentmodel ('phase / gate model' zoals Prince2);
- > Besturing gericht op (deel)opleveringen (ook wel 'deliverables control');
- > Besturingscriteria voor faseovergangen (bijvoorbeeld een project-scorecard);

- > Multidisciplinaire projectteams (van marketing, development en engineering tot operations);
- > Vaste ritmiek in besluitvorming ('heartbeat' van periodieke bijeenkomsten van het managementteam dat over de projectportfolio besluit).

De meeste van deze componenten zijn vaak al in meer of mindere mate aanwezig in projectmatig werkende organisaties. Echter, de project-scorecard en de 'heartbeat'-mechaniek tref je nog maar bij weinig organisaties aan, terwijl juist deze twee onderdelen bepalend zijn voor goed projectportfolio-management.

Project-scorecard en 'heartbeat'-mechanisme

De project-scorecard is goed vergelijkbaar met de business balanced scorecard. Het verschil zit met name in de invulling van deze scorecard, waarbij specifiek gericht wordt op de besturingscriteria (en dus de performance-indicatoren) van projecten. Afbeelding 2 geeft een voorbeeld van een dergelijke scorecard. Toepassing van de in de scorecard genoemde criteria bij het vaststellen of een project een faseovergang kan doormaken of gestopt moet worden, leidt tot een sterk businessgedreven projectportfolio.

Het belang van een 'heartbeat' in de besluitvorming over projecten ligt in het sterk tijdgestuurde karakter van een project. Wanneer een organisatie veel projecten kent, wordt het besturen van al die projecten in samenhang lastig. Zonder een specifiek tijdgestuurd besluitvormingsproces is het bijzonder moeilijk om goed overzicht te houden over het gehele portfolio van projecten. Projectbureaus hebben dan een moeilijke taak in het verzamelen van managementinformatie vanuit de projecten en het creëren van een goed overzicht over de onderlinge relaties en afhankelijkheden tussen die projecten. Er ontstaat

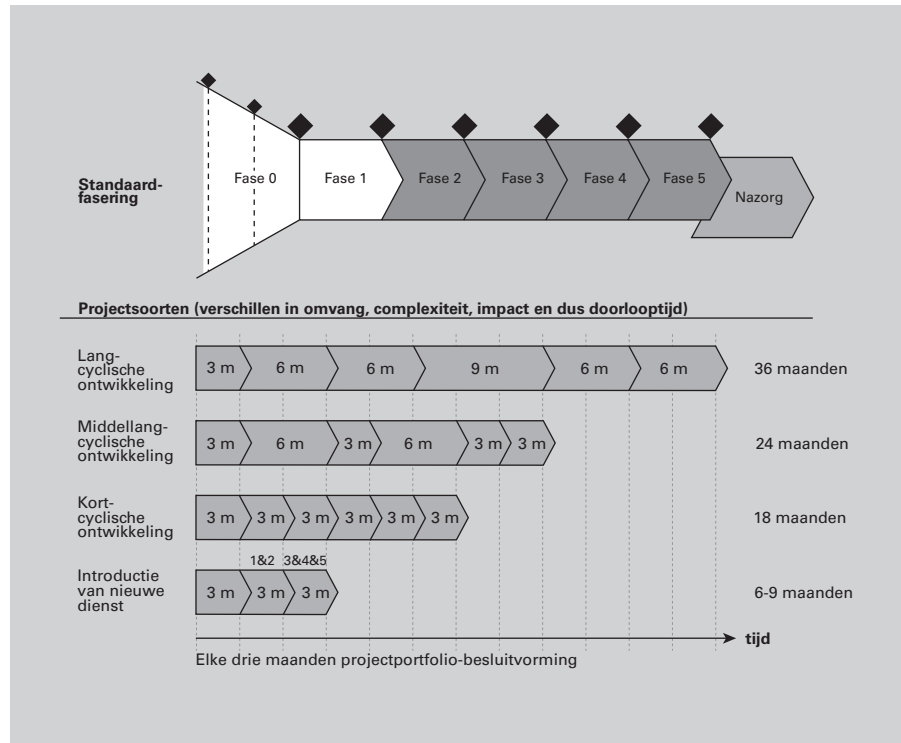
<p>Strategisch perspectief</p> <p>Relatie met businessplan Effect op concurrentiepositie Missie en visie? Marktonwikkeling Technologische ontwikkeling</p>	<p>Financieel perspectief</p> <p>Kosten Opbrengsten Netto contante waarde Return on investment Terugverdientijd</p>
<p>Intern perspectief</p> <p>Portfolio Fit Haalbaarheid Wenselijkheid Risico Impact op IT, organisatie, human resources en proces</p>	<p>Kennisperspectief</p> <p>Innovativiteit Leereffect Bijdragevernieuwing aan omzet Human resourcesbeslag Uitstraling</p>

Afbeelding 2. De project-scorecard.

behoefte aan een goede 'foto' van de gehele portfolio. Een manier om dat integrale overzicht te maken is het 'time-boxen' van de besluitvorming. Met andere woorden: men neemt beslissingen over de voortgang van individuele projecten in een vast ritme op vooraf vastgestelde momenten. Afhankelijk van de markt kan een portfoliobijeenkomst bijvoorbeeld driemaandelijks, maandelijks of nog frequenter worden georganiseerd. Van belang is dan wel dat vooraf volslagen duidelijk is welke managementinformatie er bij een faseovergang van een project beschikbaar moet zijn. Daarbij komt een goed gedefinieerde project-scorecard uiteraard goed van pas. Om nu tijdens een portfoliobijeenkomst projecten met sterk verschillende doorlooptijden toch in samenhang te kunnen bekijken, is het belangrijk om een vorm van synchronisatie in de besturing van die projecten te brengen.

Afbeelding 3 geeft aan hoe een bedrijf zo iets kan organiseren. De projecten zijn in te delen in een beperkt aantal (in dit geval vier) generieke fasemodellen met als resultaat dat er te allen tijde een goed overzicht over de actuele projecten én projectvoorstellen beschikbaar is. In het voorbeeld komt een dergelijk overzicht driemaandelijks beschikbaar. Let wel dat uitsluitend de projecten die aan een faseovergang toe zijn in de portfoliobespreking aan bod komen. Voor zeer kortcyclische projecten kan een organisatie in dit model een aantal projectfaseovergangen bundelen om de snelheid er in te houden.

Op zich zou met goede processen en passende IT het zelfs mogelijk moeten zijn om op continue basis een dergelijk overzicht te krijgen. De vraag is echter of en wanneer dat echt noodzakelijk is. Veel organisaties zijn gericht op de besturing van een regulier niet-projectmatig proces en ken-



Afbeelding 3. Synchronisatie van de besluitvorming over een projectportfolio.

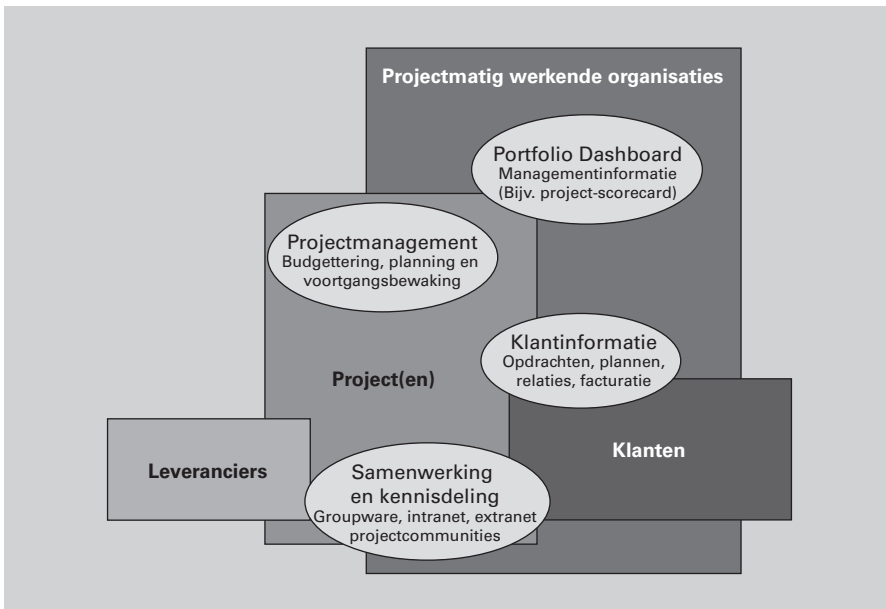
nen toch veel projecten. Het is dan niet snel haalbaar om de beslissers in een dergelijke organisatie continu te belasten met besturing van de projectportfolio. Bovendien zijn goed samengestelde en georganiseerde projectteams in staat om zelfstandig relevante besluiten te nemen rond de voortgang van een project. Slechts bij de faseovergangen komen de businessvragen expliciet op tafel en is het de rol van de bestuurder om keuzes te maken. Denk daarbij aan het accepteren van een projectvoorstel zodat er een project wordt gestart, het nemen van een investeringsbesluit en het accorderen van een oplevering of overdracht van een projectresultaat.

De rol van IT

Sommige organisaties kennen de functie van projectcontroller. Dat is degene die verantwoordelijk is voor de managementrapportage en financiële besturing van een project. In het projectportfolio-managementmodel is deze projectcontroller er vooral voor om te zorgen dat projecten tijdig en

volwaardig besturingsinformatie leveren. Verder is deze controller verantwoordelijk voor de uitvoering van de resultaten van de besluitvorming rond een project. In dit geval gaat het dan met name om de financiële en human resources-aspecten van die besluiten. De belangrijkste uitvloeisels van een positief besluit bij een faseovergang zijn immers de vrijgave van budget voor een volgende projectfase en het beschikbaar stellen van de benodigde resources waaronder de projectteams zelf. Projectcontrollers zijn overigens vaak georganiseerd in een centrale 'project-back-office' (projectbureau of projectcontrol-office).

Gaan we terug naar het bedrijf uit de inleiding, dan is daar ook sprake van een centraal projectbureau. Aangezien in dat projectbureau alle projectmanagementinformatie samenkomt en de financiële besturing van de projecten en resourcesplanning worden uitgevoerd, ontstaat al snel behoefte aan een goede automatiseringstoepassing om al die informatie te verwerken. Het centrale projectbu-



Afbeelding 4. Automatiseringsbehoeften in een projectmatig werkende organisatie.

reau mag immers geen vertragende factor worden in voortgang en besluitvorming rond de projecten.

Een aantal jaren terug waren er nauwelijks geschikte IT-toepassingen voorhanden die zich specifiek richtten op de procesautomatisering van projectmatig werkende organisaties. Vandaar dat veel bedrijven nu nog gebruik maken van zogenaamde 'point'-toepassingen (verschillende gekochte en zelfgemaakte IT-toepassingen gericht op automatisering van een deel van het proces).

Inmiddels is er een sterk toenemende aandacht voor geïntegreerde toepassingen die hierbij helpen. Onder de noemer 'Professional Services Automation' (PSA) zijn de afgelopen anderhalf jaar zowel in de Verenigde Staten als in Europa een aantal leveranciers met toepassingen gekomen die projectportfolio-management ondersteunen. Vaak hebben deze systemen nog een specifieke 'kleur' in de zin dat zij met name zijn gericht op financieel beheer of resourcesmanagement van een projectportfolio. De laatste tijd echter worden deze toepassingen volwaardig en kunnen daardoor een enorm voordeel ople-

veren voor projectmatig werkende organisaties. Het is dan ook goed eens nader in te gaan op de mogelijkheden die op de markt verkrijgbare standaardtoepassingen inmiddels bieden. Afbeelding 4 geeft een overzicht van de automatiseringsbehoeften in een projectorganisatie.

In het algemeen zijn de koppelingen tussen managementinformatiesystemen, de projectadministratie, projectplanningspakketten en resourcemanagementtoepassingen gebrekkig of afwezig. Een volledige Professional Services Automation-toepassing biedt die integratie nu juist wel. Kernpunt daarbij is dat PSA harde relaties legt tussen de projectopdracht (of klantopdracht), de activiteitenplanning, resourcesplanning, projectadministratie en de financiële administratie. Hierdoor wordt het mogelijk om de parameters van de besproken project-scorecard als leidraad te gebruiken. Bovendien wordt het zelfs mogelijk om functionaliteit als tijdschrijven zo te integreren dat het een directe basis is voor bijvoorbeeld facturering. Iets wat bij veel projectmatig werkende organisaties essentieel is.

Maar PSA gaat verder. Wanneer er

binnen een organisatie standaardisatie plaatsvindt met betrekking tot projectmatig werken door gebruik te maken van methoden als Prince2 of door te voldoen aan het Capability Maturity Model (CMM), is het belangrijk dat men die methoden op grond van ervaring bijstelt naar het karakter en de kracht van de organisatie. Sommige van de geavanceerdere PSA-toepassingen bieden dan ook specifieke functionaliteit op het gebied van 'best practices management'. Zo kunnen planningsstructuren van succesvolle projecten worden gebruikt als een sjabloon of 'template' voor nieuwe projecten. Dit levert de mogelijkheid op om projectevaluatie daadwerkelijk te laten leiden tot verdere professionalisering van de organisatie. Dit haalt wel wat magie uit het projectmanagementvak, maar levert voor een organisatie onderscheidend vermogen en zelfs concurrentievoordeel. Verdere doorlooptijdverkorting wordt mogelijk, net als een hogere slaagkans en betere projectprognoses.

Wat levert het nu op?

In het geval van het bedrijf uit de inleiding is het mogelijk gebleken om de gemiddelde doorlooptijd van projecten met meer dan vijftig procent te reduceren. Bovendien is het aantal nieuwe producten en diensten dat op de markt is gebracht ruim verviervoudigd in het eerste jaar na de ingreep. Het bleek mogelijk om meer projecten succesvol af te ronden binnen de gestelde normtijden met gebruikmaking van minder resources en dus tegen een lagere investeringslast. Dat dit voordelig is voor de concurrentiepositie spreekt voor zich. En dat terwijl er zeer beperkt gebruik is gemaakt van specifieke IT-ondersteuning. Het grootste voordeel blijkt toch vooral te liggen in een verbeterd besturingsmodel en duidelijkheid over wat projecten moeten opleveren en binnen

Lees verder op pagina 22

Vervolg van pagina 16

welke termijn dat moet gebeuren. In hoeverre deze cijfers representatief zijn voor dergelijke ingrepen is moeilijk vast te stellen. Uit (voornamelijk Amerikaanse) industrieanalyses blijkt dat dit soort cijfers niet verrassend zijn. Wat echter nauwelijks bekend is, zijn de effecten op de langere termijn. In het onderhavige geval zien we de resultaten immers afkalven door gebrek aan borging van het informatiemanagement. Er is - wanneer er geen ondersteunende IT beschikbaar is - een te hoge belasting van projectteams om alle noodzakelijke besturingsinformatie beschikbaar te stellen. Het risico bestaat dat na enige tijd de discipline afneemt en de informatie niet meer tijdig en volledig beschikbaar komt. Hiermee valt een belangrijk fundament voor goed projectportfolio-management weg.

Interessante methode

Projectportfolio-management is een interessante methode voor het besturen van complexe, projectmatig werkende organisaties waar een korte time-to-market cruciaal is. Toepassing vindt men vooral in dynamische markten (telecom, IT, automotive en hi-tech industrie). Het leidt tot een duidelijkere, business-driven keuze met betrekking tot de uit te voeren projecten en een betere samenhang met de strategie van een organisatie. Door de gestructureerde besturing bekijkt men projecten tijdens de uitvoering vaker en objectiever, waardoor de slaagkans van projecten toeneemt. De besturing door middel van een project-scorecard en een heartbeat-mechanisme vergt dat men vooral bij de start van projecten veel informatie beschikbaar krijgt om een afgewogen investeringsbesluit te kunnen nemen. Hierbij kan Professio-

nal Services Automation een goede ondersteuning bieden. Zeker die vormen van PSA-toepassingen die zich richten op 'deliverables control' en 'best practices management' helpen een projectmatig werkende organisatie om professioneler, sneller, goedkoper en succesvoller te worden. De invoering van zowel projectportfolio-management als Professional Services Automation vergt echter een doorwrochte veranderkundige aanpak. Een dergelijke ingreep werkt immers tot in de besturingsprocessen door.



Albert Verheij

Albert Verheij is actief als trainer / consultant bij Activity Project Management Training. Hij is gespecialiseerd in besturings- en automatiseringsvraagstukken van projectmatig werkende organisaties en richt zich vooral op de selectie en invoering van Professional Services Automation-software.