

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT SUCCESVOL IMPLEMENTEREN



Organisaties worstelen vaak met het probleem van een te lage slagkracht van de ICT- of I&A-afdeling. De wendbaarheid rondom de informatievoorziening laat te wensen over. Marktonwikkelingen gaan sneller dan de reactiesnelheid van de afdeling. Resultaten blijven achter en het is duur. Een belangrijke oorzaak van de geringe slagkracht is het ontbreken van een goed Project Portfolio Management Proces. Richard Sitters deelt zijn ervaringen, tips en geeft hulpmiddelen om te komen tot een goede invulling van dit proces.

Soms ligt deze oorzaak bij de I&A-afdeling. Soms is men nog niet in staat op een agile manier te werken en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Meestal ligt de oorzaak bij de organisatie zelf. Veel schaduw IT is zo'n voorbeeld. Een ander belangrijk voorbeeld is het ontbreken van een goede prioriteitstelling vanuit de organisatie zelf.

Van diverse kanten wordt de I&A-afdeling door individuele managers bestookt met vragen en projecten die snel opgepakt moeten worden. Die aanvraag verloopt niet op een gestructureerde manier. Er is geen integraal overzicht van alle initiatieven en hoe en of die goed op elkaar aansluiten. Het gevolg is dat bij de I&A-afdeling elke laatste vraag de hoogste prioriteit krijgt en niets wordt afgemaakt. Met als gevolg: een rommelig informatielandschap met alle extra onderhoud van dien.

ONTBREKEN PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Een belangrijke oorzaak van de geringe slagkracht is het ontbreken van een goed Project Portfolio Management Proces. Dit is het proces waarbij het hele portfolio aan lopende projecten en aangevraagde projecten in kaart is gebracht, de onderlinge afhankelijkheden van projecten bekend zijn en prioriteiten integraal worden vastgesteld.

Het invoeren van Project Portfolio Management (PPM) kan een lastige klus zijn. Niet iedereen ziet het belang er direct van in. Vooral in organisaties waar er een resultaatverantwoordelijkheid in de lijn ligt (dus bij de afdelingsmanager) kan dat gevoelig liggen. Het gaat namelijk om een gemeenschappelijke procesverantwoordelijkheid met een afdeling overstijgend belang. Hiërarchische sturing en procesmatige besturing lopen op zo'n moment naast en door elkaar heen. Managers die vooral voor eigen afdelingsresultaat gaan kunnen daar dan makkelijk mee weggomen. Het is zaak om hen daarin mee te krijgen en het algemeen belang te laten inzien door het meer concreet te maken.

Taken binnen Project Portfolio Management

- Houden van integraal overzicht van alle lopende en aangevraagde projecten.
- Prioriteren van projecten o.b.v. resource capaciteit
- Zorgdragen dat projecten op elkaar, en op de organisatiestrategie aansluiten. Bepalen van onderlinge afhankelijkheden tussen projecten.
- Bewaken van de kwaliteit van aanvragen
- Goed- of afkeuren projectaanvragen
- Adviseren van RvB / MT over voorgestelde prioriteiten

Definitie IPM: PPM is een dynamisch besluitvormingsproces waarin nieuwe projecten en programma's worden geëvalueerd, geselecteerd, geprioriteerd en gebalanceerd in de context van bestaande projecten en programma's binnen het portfolio

DOELSTELLINGEN PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Een van de belangrijkste doelstellingen van PPM is het verbeteren van communicatie en samenwerking. Dat begint met het creëren van overzicht. Vaak is er helemaal geen (actueel) overzicht over alle aangevraagde en lopende projecten. Het begint dus met inventarisatie bij de I&A-afdeling en de afdelingsmanagers. Na inventarisatie is een lijst van meer dan 100 projecten geen uitzondering. Of een lijst waaruit blijkt dat er aan 29 projecten actief wordt gewerkt. Veel te veel natuurlijk. Rijp en groen, groot en klein door elkaar. Ook zie ik wel eens dat MT-leden tijdens de inventarisatie nog van de gelegenheid gebruik maken om nog een project extra toe te voegen.

De sense of urgency voor het stellen van prioriteiten is dan meestal wel gewekt. Men overziet het niet. De vraag is dan vaak aan de I&A-manager om met een voorstel voor prioriteiten te komen. Die heeft immers inhoudelijk de meeste kennis. Maar daar hoort die vraag niet thuis. Het gaat om wat er vanuit de business het meest noodzakelijk is. Het managementteam zou eigenaarschap moeten nemen van de lijst en de verantwoordelijkheid moeten nemen de prioriteiten gezamenlijk vast te stellen.

Dat vindt men soms allemaal "erg operationeel". Maar het is zaak als I&A-manager niet in te gaan op het verzoek om met een voorstel te komen. Het achterliggende doel van PPM is veel strategischer. Namelijk samenwerken om een gemeenschappelijk doel na te streven. Laat de bal dus bij het managementteam liggen.



Tip: laat het MT zelf de prioriteiten in de projectenoverzicht bepalen, laat dat niet door de I&A-manager doen.

De stuurgroep informatievoorziening/informatiebeleid

Een manier om dit te doorbreken is om voor te stellen met een aantal managers een stuurgroep informatievoorziening te vormen die gaat over de projectportfolio. Met een vertegenwoordiging uit het primaire en uit de belangrijkste ondersteunende processen. Voorwaarde daarvoor is dan wel dat deze mandaat krijgen. Bestuurlijke afvaardiging is daarom ook van belang. Bij een goed Project Portfolio Management proces is de projectenportfolio eigendom van het hele managementteam (dus niet van alleen de I&A-afdeling). De uitvoering kan bij de stuurgroep informatievoorziening liggen.

Met Project Portfolio Management houd je overzicht over alle projecten en initiatieven. Neem wel de tijd om het proces in te richten. Er spelen namelijk nogal wat belangen en je moet alle MT-leden meekrijgen. Een doorlooptijd van één jaar om het proces te implementeren en te borgen is helemaal niet zo vreemd. Toch kun je al eerder resultaten zien. Bewustwording en de sense of urgency dat er wat moet gebeuren heb je meestal al na een maand. En een lijst met de projecten en initiatieven is ook vaak snel opgeleverd. En dat zijn ook een belangrijke mijlpalen.

Wie bepaalt; go/no-go beslissingen over projectvoorstellen?

De vraag is wat de verhouding is tussen de PPM stuurgroep en het MT? Er zijn 2 mogelijkheden:

- 1) Het mandaat over goedkeuring van projecten (go/no-go) en onderlinge projectprioriteit blijft bij het MT. De stuurgroep adviseert alleen. Bij goede voorbereiding leidt dit in het algemeen niet tot conflicten.
- 2) De stuurgroep heeft het mandaat over de projectportfolio en beslist over prioriteiten en go/no-go. In dit geval blijft het MT wel eigenaar van de strategie en is daarmee bepalend voor de richting. Omdat alle projecten worden getoetst aan de strategie staat het MT wel wat verder van de uitvoering af maar blijft in de lead.

In organisaties die een hiërarchische- of lijnaansturing kennen past optie 1 beter dan optie 2.

Tips

- Overweeg om met twee versies van de project portfolio te werken: een korte lijst met de eerste 15 projecten, en de complete lijst. Een lijst met 100 projecten wordt al snel onoverzichtelijk. Het is goed om de korte lijst transparant aan de hele organisatie te communiceren op Intranet. De lange lijst kan onder beheer van de stuurgroep blijven.
- Creëer een stuurgroep informatievoorziening met mandaat. Zorg voor een bestuurlijke vertegenwoordiging en een vertegenwoordiging uit het MT waar affiniteit met ICT aanwezig is.
- Alle nieuwe projectaanvragen met een grote informatievoorziening component lopen via de stuurgroep en komen op de project portfolio.
- Neem de tijd om het proces in te richten.
- Haal de lifecycle uit de project portfolio. De kans bestaat dat onderhoud anders wordt opgeofferd ten gunste van de roadmap (zie onder).
- In kleine organisaties kun je overwegen om geen aparte stuurgroep in te richten (de stuurgroep bestaat dan al snel uit het hele MT), maar het PPM door het MT te laten doen. Zet PPM dan als vast agendapunt op de agenda en laat (als die er nog niet in zit) hoofd I&A bij dat agendapunt aansluiten.
- Voer niet teveel projecten parallel uit.



HULPMIDDELEN VOOR EEN GEBALANCEERD PORTFOLIO

Maar hoe bepaal je wat er op de projectenlijst komt en hoe bepaal je de prioriteit? Daar is geen standaard formule voor. Wel zijn er een aantal hulpmiddelen richtlijnen om een gebalanceerde portfolio op te bouwen.

■ Business Innovatie, -transformatie en continuïteit

Het three horizons model van Baghai, Coley en White is een framework voor het verdelen van middelen tussen activiteiten in een organisatie. Daarbij onderscheidt het activiteiten voor “running the current business” en “building new business”. Het framework kent drie “horizonnen” ([zie ook](#)).

- Horizon 1 - continuïteit

In horizon 1 richt de organisatie zich op de bestaande core business. Het betreft de activiteiten die bedoeld zijn om de continuïteit van de huidige business te borgen en verder te optimaliseren. De organisatie heeft een bekend business model, bekende klanten, producten en diensten zijn bekend en worden verder geoptimaliseerd.

- Horizon 2 – transformatie

Bij horizon 2 breidt de organisatie de core business uit en gaat het om operationele transformatie van het business model. Het gaat om activiteiten die het huidige business model aanpassen door d.m.v. nieuwe producten of diensten, nieuwe markten, nieuwe distributiekanaalen. Organisaties doen een beroep op grotendeels bestaande vaardigheden binnen de organisatie.

- Horizon 3 – innovatie
Hierbij gaat het om activiteiten die potentieel tot disruptieve business modellen leiden. Het gaat om het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en zelfs vernieuwing van het business en verdienmodel van een organisatie. Het gaat niet alleen om diensten innovatie maar ook om procesinnovatie. Innovatie vereist een andere aanpak en vaardigheden: meer experimenteren, co-creation. Vaak worden deze activiteiten los van de bestaande organisatie opgezet.

Als graadmeter kan een organisatie de 70/20/10 verdeling toepassen. 70% van de middelen kent de organisatie toe aan de huidige core business. Dit houdt nieuwe ontwikkeling in maar ook de lifecycle. Ook transformatie en innovatie krijgen hun deel, respectievelijk 20% en 10%.

■ MoSCow

Een tweede indeling is volgens het MoSCow principe: Must, Should, Could en Will not have. De will not have initiatieven komen niet op de lijst. Mijn ervaring is dat in de lijst met de “Could have” projecten niet aan bod komen. Of dit soort vragen verdwijnen vaak vanzelf of naar verloop van tijd wordt de noodzaak groter en worden ze vanzelf gepromoveerd naar “Should of Must have” projecten. In beide gevallen schrap ik ze meestal van de lijst om het overzicht over de hele portfolio makkelijker te houden. Doe dat dan wel in overleg met de indiener en leg uit waarom je dat doet.

■ Invoeringsrisico

Een volgend criterium om een project te kenmerken is het invoeringsrisico: hoe groot is het risico dat het project mislukt? De kans wordt bepaald door bijvoorbeeld beschikbaarheid van de juiste kennis, de window of opportunity, complexiteit van het project (veel betrokken disciplines, financiële complexiteit). En wat is de impact van het mislukken in termen van financiële consequenties, patiënt/cliënt veiligheid, imagoschade, schade voor medewerkers en non compliancy\). De bekende risicomatrix die een organisatie hanteert kan men ook hier gebruiken.

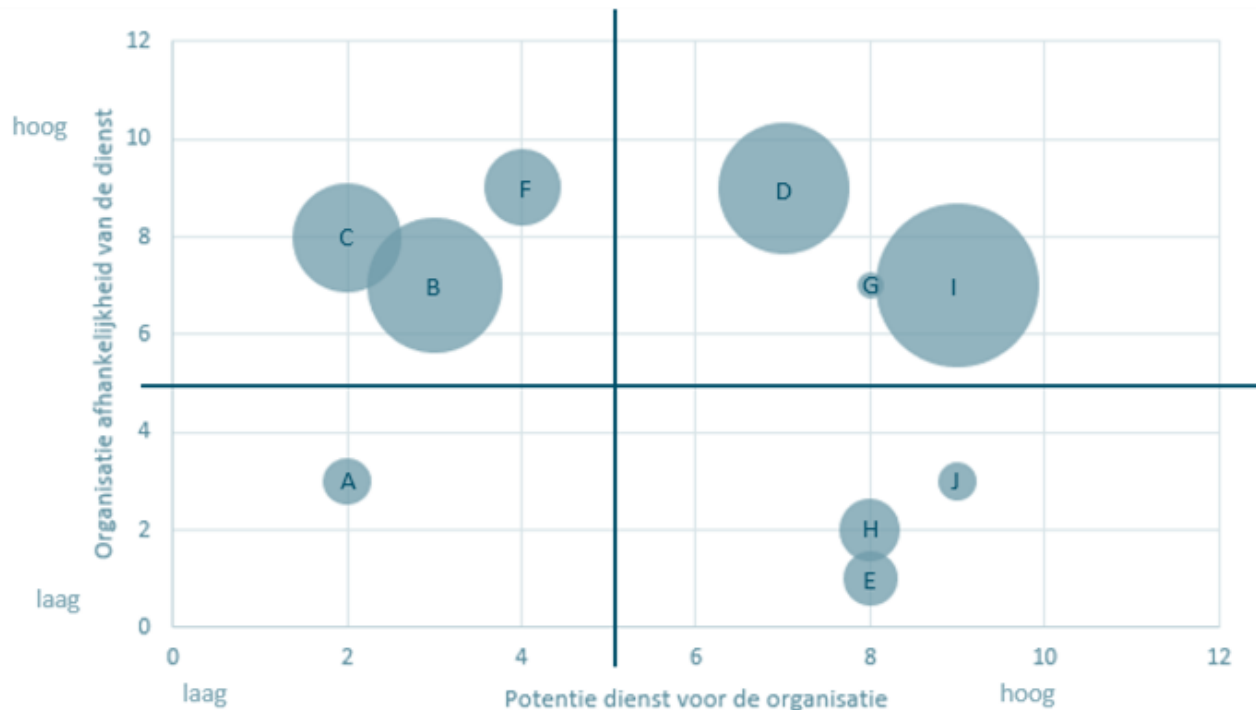
- Hiernaast een visualisatie van een praktische casus voor een projectenportfolio (top tien projecten) met daarachter de investeringsbegroting voor de projecten. In dit voorbeeld is de voorgestelde verdeling voor continuïteit, transformatie en innovatie niet gerealiseerd. Deze organisatie kampte dan ook met veel achterstallig onderhoud op haar I&A.



Figuur 1: voorbeeld prioriteren van projecten

■ Waardepropositie en afhankelijkheid van de dienstontwikkeling

Een organisatie kan ook kijken naar wat de waarde of potentie van de uitkomst van een project is voor de organisatie (schaal 1 – laag tot 10 – hoog), de afhankelijkheid van de organisatie van dat resultaat (schaal 1 – laag tot 10 – hoog) en de kosten om dat resultaat te ontwikkelen (kosten van het project).



Figuur 2: waardepropositie, afhankelijkheid en kosten van dienstontwikkeling

Figuur 2 is een geanonimiseerde weergave van een bestaande projectportfolio waarbij deze grootheden tegen elkaar uitgezet waarbij de afmetingen van de bol de kosten aangeeft. Het ligt voor de hand om projecten die een lage waarde potentie hebben en waarvoor geldt dat de organisatie weinig afhankelijk van is het op te leveren resultaat een lagere prioriteit krijgen of afvallen. Projecten met een lage potentie maar een hoge afhankelijkheid zijn vaak bedrijfskritische ontwikkelingen die vanuit continuïteitsoogpunt noodzakelijk zijn maar niet innovatief of transformerend. De projecten in het rechter boven kwadrant met lage kosten vormen het laaghangend fruit (hier project). Projecten in het rechter beneden kwadrant zijn prima projecten waarmee een organisatie kan experimenteren.

PARALLEL IS NIET SNEL – PROJECT PLANNING

Er wordt druk uitgeoefend op de stuurgroep (en de I&A-afdeling) om zaken sneller voor elkaar te krijgen en projecten maar parallel uit te gaan voeren. In de praktijk valt het resultaat daarvan tegen. Natuurlijk is het mogelijk om zaken parallel uit te voeren als je met verschillende groepen medewerkers aan verschillende projecten werkt. Maar het is raadzaam parallel werken met beleid op te pakken. Agile werken in het algemeen levert meer op.

Parallel is niet snel

De algemene wens is om projecten sneller af te ronden. “We hoeven toch niet wachten totdat de eerste projecten zijn afgerond voordat we aan het volgende kunnen beginnen? Kun je het niet parallel doen? Dat gaat toch sneller?” Dat is een algemene misvatting. Zaken parallel uitvoeren resulteert eerder in het later opleveren. Ten eerste leidt parallel werken tot veel schakelverlies. Eerst het ene project, dan het volgende voordat je een taak hebt afgerond van het eerste. Daarnaast vertraagt dit het opleveren van het eindproduct van het eerste project: immers, dat wordt vertraagd ten gunste van het tweede project.

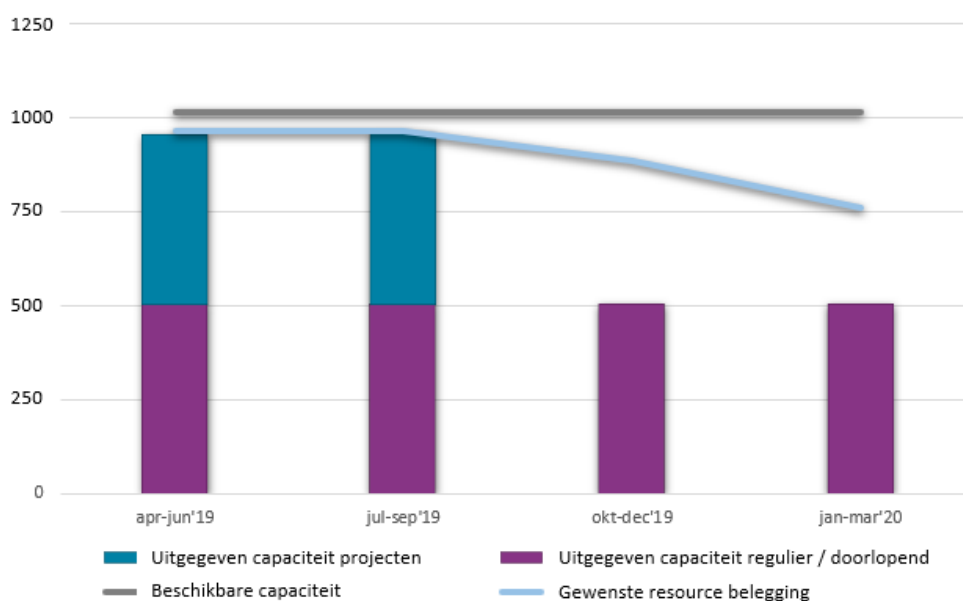
Veel beter kun je werken met kleine opleveringen. Dus geen waterval methode maar meer een agile manier van werken. Maar dan wel per project niet parallel. Je hebt dan snelle leveringen, blijft wendbaar en door de snelle leveringen houdt je je afnemers tevreden

Testje

Een leuk testje om dit aan te tonen is om de cijfers 1 t/m 26, letters a t/m z en Romeinse cijfers I t/m XXVI in kolommen te zetten. Als je dat van links naar rechts doet (dus eerst “1”, dan “a”, dan “I”, vervolgens “2”, “b”, “II” enzovoorts) ben je overall globaal 2 keer zoveel tijd kwijt dan wanneer je 1, 2 .. 26, a, b .. z, I, II .. XXVI sequentieel opschrijft. Overall gaat niet alleen sneller, de eerste zelf kolom is nog ook nog eens veel eerder klaar. En zo ook de tweede kolom. Dubbel winst dus.

Hoeveel projecten de I&A-afdeling parallel kan oppakken hangt af van de beschikbare capaciteit. Het is de taak van I&A-manager om een goed overzicht te hebben van beschikbare resources voor de planningsonderbouwing. In het algemeen houd ik een kwartaaloverzicht bij waarbij ik de volgende vuistregel hanteer: voor het huidige en komende kwartaal wil ik maximaal tot 90% van de beschikbare vrije ruimte volplannen met projecten. Voor het kwartaal daarop 75% en het kwartaal daarop 50%. Ik houd daarvoor per resource type een apart dashboard bij. Zie daarvoor het figuur 3.

Zo houd je voldoende flexibiliteit over om nieuwe projecten te accepteren en “spoedjes en moetjes” in te kunnen plannen. Niets is immers meer demotiverend om als stuurgroep te moeten vertellen dat alles het komende jaar al vol zit. Daarmee bevestig je het gebrek aan slagkracht van de I&A-afdeling. Indien het gewenste niveau is bereikt betekent dat niet dat een project niet op de lijst komt. Je registreert de aanvraag wel, maar het wordt alleen nog even niet opgepakt.



Figuur 3: capaciteitsbeslag resourcetype

QUICKSCAN – CREËREN VAN TIJD

Wil je goed kunnen beslissen over een go/no-go van een project is een gedegen vooronderzoek nodig. Dat is al common practice. Vooronderzoek kost ook tijd. Ik creëer tijd door daar een fase aan toe te voegen: voordat ik een projectvooronderzoek laat plaatsvinden voer ik een quickscan uit.

Een quickscan heeft tot doel om enerzijds te kunnen beslissen of een vooronderzoek zin heeft en anderzijds inzicht te krijgen over een prioriteitstelling (wat kost het en welke ruimte hebben we) zonder daarover een definitieve belofte te doen.

Een quickscan is dus als het ware “een snelle aantekening en berekening op het bierviltje” om dat inzicht te verkrijgen. Ik stel daar de volgende eisen aan/

- 1 De quickscan moet binnen een week na aanvraag worden uitgevoerd.
- 2 De inspannings- en kosteninschatting is indicatief (geen commitment) en geeft een orde aan (100, 250, 1000, 2500, 10.000).
- 3 Met deze cijfers kun je inschatten in welke periode het vooronderzoek en daaropvolgend project eventueel zou kunnen starten.
- 4 Alle projecten in de projectportfolio zijn van een indicatie voorzien.

Tip: een quickscan geeft snel overzicht en voorkomt onnodige inspanning. De quickscan geeft inzicht in de totale belasting en resource ruimte en voorkomt dure vooronderzoeken. Een onderdeel van een vooronderzoek voorafgaand aan een project is een businesscase met een redelijk nauwkeurige inschatting van kosten en inspanning ($\pm 10\%$ en commitment). Dat kost tijd. Het zou zonde zijn als je er daarna achter komt dat het project een no-go krijgt vanwege de ingeschatte kosten. Dat had je eerder kunnen weten.



ROADMAP EN LIFECYCLE

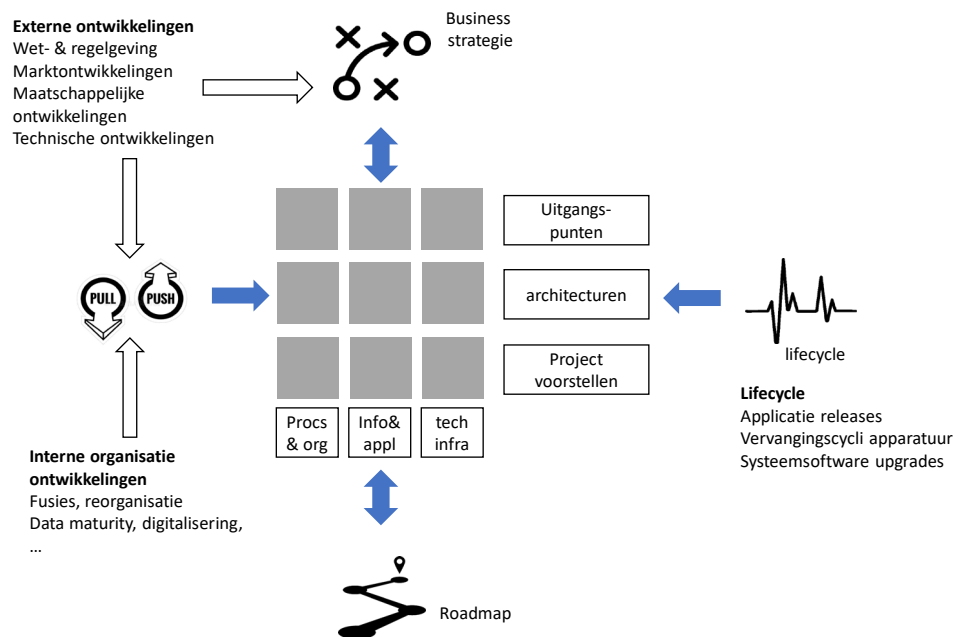
Grosso modo kun je projecten opdelen in twee soorten:

1 Roadmap projecten

De roadmap wordt bepaald door de business strategie in combinatie met markt- en technologische ontwikkelingen. Deze bepalen waar de organisatie naar toe moet en de stappen (projecten) die de organisatie moet zetten. De projecten zijn dus de weg naar de visie, en dus hebben roadmap projecten een strategisch karakter.

2 Lifecycle projecten

De lifecycle wordt bepaald door alle onderhoud dat nodig is om de IV actueel, veilig en efficiënt te houden. Dat zijn dus meer de onderhoudswerkzaamheden om bij te blijven. De release kalender van de leverancier (applicatie- en systeemsoftware) en de vervangingscyclus van apparatuur bepalen voor een belangrijk deel de lifecycle.



Figuur 4: roadmap en lifecycle

Je kunt zowel de roadmap projecten als de lifecycle projecten in een lijst in het Project Portfolio Management proces beheren. Mijn voorkeur heeft het om beide te splitsen, elk met eigen budget. Dat heeft een aantal redenen.

- het risico bestaat dat wanneer je ze samenvoegt de lifecycle het onderspit delft. Budgetten en resourcebeschikbaarheid blijven altijd schaars. De focus bij MT leden en de gebruikersorganisatie gaat vooral uit naar nieuwe functionaliteit. En dat is ook begrijpelijk; dat levert winst op. Ervaring leert dat de verleiding om te besparen op de lifecycle dan altijd aanwezig is; “kan toch wel een jaartje worden uitgesteld”. Een jaartje, wordt het jaar erop nog een jaartje enzovoorts. En zo komt het voor dat, wanneer de ICT vier jaar later echt niet meer verder kan en men vervolgens roept “hoe heeft dat nu kunnen gebeuren?”.
- Roadmap projecten hebben een strategisch karakter en hebben vaker meer een transformatie en innovatie karakter. Lifecycle projecten hebben altijd een tactisch/operationeel karakter. Het vervangen van W7 door W10 op de werkplek helpt een organisatie natuurlijk niet echt verder in haar strategie. Het is gewoon onderhoud en gaat op de continuïteit van de organisatie. Dat heeft minder aandacht van het MT en bestuur.
- De lifecycle is redelijk voorspelbaar. Als het goed is kent men de vervangingscycli. Ook kondigen belangrijke leveranciers hun software lifecycle al ver van tevoren aan; hoe lang ze bepaalde versies blijven ondersteunen. Daarvoor kun je dan een jaarlijks bedrag reserveren en beschikbaar stellen aan de I&A afdeling. Voor het uitvoeren van lifecycle projecten hoef je dan niet iedere keer opnieuw naar de investeringscommissie. Elk roadmap project is uniek en vereist een aparte businesscase en goedkeuring door een investeringscommissie. Dat proces is ingewikkelder.

SCHADUWSPRINGEN

Het gat tussen visie en uitvoering heet besturing en management en daar is goed leiderschap voor nodig. Leiderschap van bestuur en in dit geval het MT. Leiderschap is vaak de zwakke schakel in ICT-dienstverlening. Managers sturen op hun eigen aandachtsgebied en vaak niet op integraal resultaat. De oorzaak daarvan is dat managers vaak een besturingsmodel missen en een actueel en trendmatig inzicht in de effecten van hun handelen. Het gevolg is dat de ICT-afdeling onvoldoende gefaciliteerd wordt. Men

managet het probleem naar beneden weg en de I&A-afdeling lost het maar op. De dienstverlening blijft achterwege met als gevolg ontevredenheid over ICT en de slagkracht van de I&A-afdeling.

Project Portfolio Management kan hierbij helpen. Het stelt de juiste kaders voor een goede uitvoering. De I&A-afdeling kan werken aan het verbeteren van de interne beheerprocessen en projectuitvoering waardoor de slagkracht toeneemt. Maar dat vereist dan wel dat men leiderschap toont en over de eigen schaduw heen springt. Het algemeen belang voor laten gaan op het individueel afdelingsbelang. Ook als dit betekent dat het eigen afdelingsresultaat daarmee onder druk komt te staan.



MEER INFORMATIE

Heeft u vragen, wilt u meer weten over dit onderwerp neem dan contact op met Richard Sitters

■ richard.sitters@mxl.nl;

■ 06 30 71 84 19.