

Betere projectkeuzes met Project Portfolio Management

VERANDEREN ALS BEDRIJFSPROCES

In een steeds competitiever wordende maatschappij zijn organisaties aan verandering onderhevig. Om de verandering te kunnen besturen wordt deze georganiseerd in projecten. Deze projecten zijn noodzakelijk in het aanpassen van de organisatie aan de veranderende omgeving en de verwezenlijking van de bedrijfsstrategie.

Ronald van Rossum en Gilbert Silvius

Het belang van de projecten is groot, maar de middelen zijn vaak beperkt. Uit onderzoek van onder andere de Hogeschool Utrecht onder 170 projectdirecteuren, CIO's en CEO's blijkt dat 91 procent van de organisaties te weinig geld en/of mankracht heeft om alle projecten uit te voeren die men wil realiseren. De consequentie hiervan is dat organisaties moeten kiezen welk project wel en welk project ze niet uitvoeren. Dit keuzeproces blijkt voor veel organisaties echter een lastige opgave. Zo geeft 54 procent van de respondenten aan bij de selectie van projecten geen gebruik te maken van vooraf gestelde criteria. Het resultaat van het selectieproces is dan ook confronterend: 69 procent vindt dat meer dan 25 procent van de projecten onterecht gestart worden. Zelfs na afronding van de projecten vindt 81 procent van de respondenten dat er projecten zijn uitgevoerd die niet zinvol bleken te zijn.

Deze bevindingen impliceren dat organisaties onvoldoende in staat zijn de doelen en beleidsvoornemens te vertalen in zinvolle organisatieveranderingen. Aan niet-zinvolle projecten worden dus kostbare, schaarse middelen verspild, waardoor andere, wellicht zinvollere, projecten niet in uitvoering genomen kunnen worden.

Organisaties hebben belang bij het doen van de juiste veranderingen op het juist moment. Veranderen zorgt voor continuïteit: 'hoe zorgen we ervoor dat we ook morgen kunnen presteren en toegevoegde waarde leveren'. Project

Portfolio Management wordt in zowel theorie als praktijk gepresenteerd als antwoord op de behoefte aan een betere selectie van de verandering. Dit artikel beschrijft het proces van Project Portfolio Management (PPM) en de implementatie ervan. Met het inrichten van PPM wordt veranderen een bedrijfsproces.

Waarom een bedrijfsproces?

Het begrip Portfolio Management is geen nieuw concept. De portfoliitheorie is in de vastgoed- en financiële wereld een waardevol instrument om beleggingen te analyseren en te beheren; beleggingen worden beschouwd in onderlinge samenhang voor het optimaliseren van deze samenhang. Volgens de *Modern Portfolio Theory* (Markowitz, Portfolio Selection, 1952) kan met de juiste mix van investeringen een betere risico/rendementsverhouding bereikt worden dan met iedere investering afzonderlijk.

Bij PPM gaat het om het maken van keuzes tussen verschillende projecten. Keuzes uit vele, vaak onderling samenhangende, veranderingen, die gerealiseerd moeten worden met schaarse middelen.

Organisaties voelen de noodzaak tot veranderen als gevolg van politieke, economische, sociale en technische ontwikkelingen, maar ook veranderingen als gevolg van ontwikkelingen in de waardeketen zoals bij toetreders, concurrenten, substituten, klanten en intern in de organisatie. De mogelijke veranderingen zijn verschillend van aard, verschillend van waarde voor de organisatie en verschillend in onderlinge

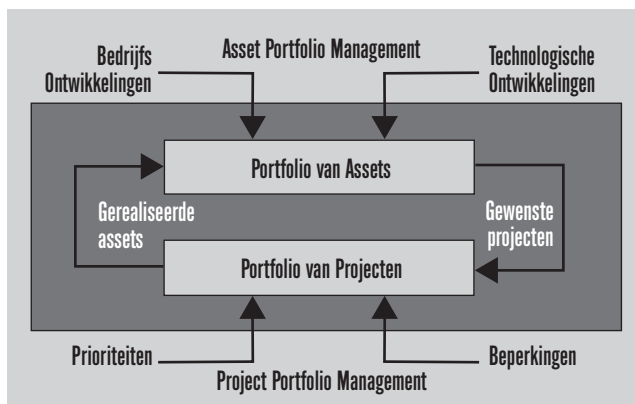
samenhangen. En de beschikbare middelen (geld, mensen en faciliteiten) kunnen beperkt zijn. De confrontatie van de geïdentificeerde veranderingen met de beschikbare middelen leidt tot het keuzeproces. Dit proces is een continu proces: een bedrijfsproces. Voorheen werd de concurrentiepositie bepaald door het efficiënt uitvoeren van processen. Tegenwoordig wordt de concurrentiepositie bepaald door het snel en effectief in kunnen spelen op veranderingen. Business Agility wordt dit genoemd.

Een andere reden om het keuzeproces van veranderingen als bedrijfsproces te organiseren is dat, mede als reactie op voorbeelden van mismanagement en frauduleuze praktijken, meer behoefte ontstaan is aan transparantie van besluitvorming in organisaties. Amerikaanse wettelijke maatregelen als de Sarbanes-Oxley Act en de Clingen-Cohen Act zijn daarvan een uiting. Transparantie van besluitvorming over projecten vereist inzicht in de kosten en opbrengsten van projecten.

Veranderingen vinden continu plaats en organisaties zijn ten behoeve van de continuïteit afhankelijk van het succesvol doorvoeren van de juiste veranderingen, gegeven schaarse middelen en tijd. Als PPM hierop het antwoord is, dan is PPM geen proces dat 'er even bij gedaan wordt' of dat eenmalig uitgevoerd wordt. Net zoals inkopen, opslaan en verkopen is PPM een bedrijfsproces. Bedrijfsprocessen worden uitgevoerd omdat ze toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Ook PPM voegt waarde toe: het borgt de continuïteit van de organisatie. Het investeren in de juiste projecten en dit kenbaar maken aan stakeholders verhoogt het draagvlak van de projecten. Hierdoor ontstaat focus en verlopen projecten beter, sneller en goedkoper. Als bij het starten goed in beeld is gebracht wat de afhankelijkheden zijn (van andere projecten, van bepaalde mensen), treden minder verrassingen op en minder 'wacht-momenten'. Als de projectprestatie wordt verbeterd gaat er minder tijd en geld verloren, dat besteed kan worden aan andere projecten. De organisatie kan zich beter en sneller aanpassen aan haar omgeving. Dit komt de concurrentiekracht ten goede en is van grote toegevoegde waarde voor een organisatie. Reflecterend aan het onderzoek zorgt PPM ervoor dat de 25 procent projecten die nu gestart zijn, maar nooit gestart hadden mogen worden, ook niet gestart worden. Dat is een enorme besparing in de verspilling van schaarse middelen. Het is een kunst op zich om de juiste veranderinitiatieven uit het gehele aanbod te kiezen. Veel organisaties worstelen dan ook met de vraag hoe dat moet. PPM biedt daarbij uitkomst: het is een bedrijfsproces dat de kunst van het kiezen ondersteunt.

Het Project Portfolio Management Proces

Het portfolio management proces start met het beheren van de assets van de organisatie; mensen, middelen, organisaties, systemen, gebouwen, zie afbeelding 1. Het continu optimali-



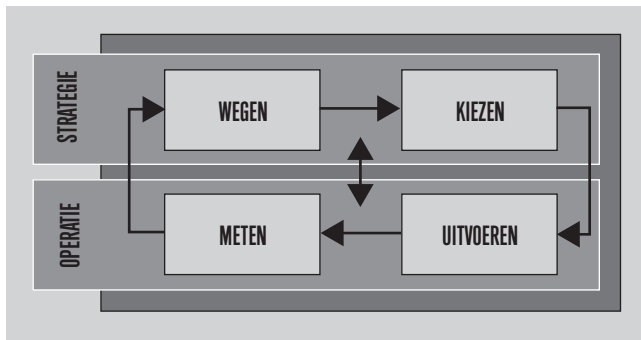
Afbeelding 1: De context van Project Portfolio Management.

seren van deze assets leidt, als gevolg van in- en externe ontwikkelingen, tot een 'wensenlijst' van aanpassingen, uitbreidingen of toevoegingen aan deze assets. Deze wensenlijst is een verzameling van mogelijke veranderprojecten. De wensenlijst komt tot stand door allerlei activiteiten: strategische planning, business plannen, informatie planning, etcetera. Maar ook door het 'leggen van de ideeënbus'. De wensenlijst kan niet in zijn geheel worden gerealiseerd, daarvoor ontbreken vaak geld en de capaciteit (mensen). PPM heeft als doel alle veranderprojecten (zowel lopende en nieuwe) in hun onderlinge samenhang continu te beoordelen en te prioriteren.

Dit bedrijfsproces PPM bestaat uit de volgende subprocessen:

- **Wegen.** In dit proces wordt een beoordelingsmodel toegepast op basis waarvan projecten kunnen worden vergeleken en gewogen. Ondanks de begrijpelijke wens om de waarde van projecten in een eenduidige ROI uit te drukken is de werkelijke waarde slechts te omvatten in een multi-variabel waarderingsmodel, waarin ook de kwalitatieve aspecten worden meegewogen. Door weging van de verschillende waardefactoren kunnen verschillende projecten, met verschillende kwantitatieve en kwalitatieve kosten en baten, toch tegen elkaar worden afgewogen;
- **Kiezen.** In dit subprocess worden alle lopende en nieuwe projecten voorzien van prioriteit, op basis van het beoordelingsmodel, en afhankelijk van beperkende factoren zoals mensen en middelen, maar ook op basis van onderlinge afhankelijkheden, in een kalender geplaatst;
- **Uitvoeren.** In dit subprocess worden de veranderingen gerealiseerd. Dit betekent dat projecten worden uitgevoerd, waarop resources worden ingezet (mensen, geld en andere middelen);
- **Metten.** In dit subprocess wordt gemeten en geborgd of de beoogde resultaten (de bijdragen aan de organisatiedoelstellingen) ook echt zijn behaald. Eventueel wordt op basis van vergaarde informatie het beoordelingsmodel bijgesteld.

Afbeelding 2 laat zien dat het Project Portfolio Management proces een continue cyclus is die op zich ook weer onderhouden moet worden. Zo dient bijvoorbeeld het



Afbeelding 2: Het Project Portfolio Management proces.

beoordelingsmodel periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, te worden getoetst aan de mogelijk veranderde strategische uitgangspunten. Het kiezen van projecten en het bijstellen van de kalender gebeurt vaak per kwartaal of maand. Het uitvoeren gebeurt continu. Het meten gebeurt als input voor de ordening per maand (voortgangsrapportages), maar ook bij het behalen van belangrijke mijlpalen in het veranderproject.

Uitdagingen

De uitvoering van Project Portfolio Management, vaak georganiseerd om aan het senior management te rapporteren, brengt uitdagingen met zich mee. Enkele bevindingen uit een Amerikaans onderzoek (Leliveld & Jeffery, IT Portfolio Management, 2003):

- Geen draagvlak voor het beoordelingsmodel. Voor zover in de organisatie een expliciet beoordelingsmodel in gebruik is, is dit in de regel ontwikkeld door de ICT-functie. Het draagvlak voor het model bij business managers is veelal afhankelijk van de uitkomst van een beoordeling;
- Onmogelijkheid opbrengsten en risico's te kwantificeren. De onmogelijkheid om de waarde van assets en projecten te kwantificeren is voor bijna de helft van de managers reden dit niet als instrument toe te passen;
- Onvoldoende financiële kennis. Eveneens bijna de helft van de respondenten geeft aan over onvoldoende kennis van financiële concepten als Portfolio Management te beschikken om deze toe te passen;
- Onvoldoende dialoog. Meer dan een derde van de respondenten ervaart het ontbreken van een goede dialoog tussen managers als belangrijk obstakel voor het toepassen van Portfolio Management. Een deel hiervan merkt op dat ook bedrijfspolitieke discussies hier debet aan zijn.

Hiernaast kunnen medewerkers de indruk hebben dat persoonlijke belangen niet meer gelden ('mijn project wordt niet uitgevoerd'). Medewerkers moeten eraan wennen dat de 'wetten van decibel en macht' niet meer gelden, terwijl een succes criterium van projecten mede afhankelijk is van het persoonlijk belang dat bijvoorbeeld opdrachtgevers bij projecten hebben. Een andere uitdaging is hoe om te gaan met projecten die onrealistische resultaten in het vooruitzicht stellen om door de selectie heen te komen. Dit is ongewenst gedrag, dat het succes van het PPM proces kan ondermijnen.

Tenslotte is er weerstand omdat medewerkers ervan uitgaan dat het PPM een bureaucratisch proces is en daardoor de time-to-market vertraagt. Dat is niet zo vreemd: het hiervoor beschreven proces lijkt weliswaar bureaucratisch, maar heeft als voordeel dat iedereen weet waar hij moet zijn voor projecten en dat het besluitvormingsproces voor prioriteiten duidelijk is. Randvoorwaarde daarvoor is dat het proces op een voldoende hoog niveau binnen de (lijn-)organisatie uitgevoerd wordt (minimaal op het tweede echelon), waardoor er voldoende draagvlak is voor de beslissingen. Belangrijke projecten worden snel ingepast in de portfolio, waarmee precies duidelijk is wat deze verandering betekent. In praktijk zijn er echter niet veel projecten die geen twee à drie weken kunnen wachten, voordat ze opgestart worden. Als PPM goed is ingericht en de juiste informatie over projecten voorhanden is, hoeft het proces niet lang te duren en kan het management snel een goed afgewogen beslissing nemen. Door deze afgewogen beslissing wordt het ingepaste project beter uitgevoerd: er zijn geen verstoringen meer vanwege conflicten in de beperkende factoren. Daardoor heeft het desbetreffende project een kortere opstarttijd en ook een snellere time-to-market.

Ondanks alle te nemen hindernissen is het van belang te realiseren dat de inspanningen wel resultaat kunnen hebben. Zo blijkt uit onderzoek van Gartner dat organisaties die gestructureerd en planmatig hun ICT-middelen en projecten besturen, een significant hogere winstmarge behalen dan organisaties die dit niet doen.

Implementatie

In vele organisaties wordt PPM (nog) niet uitgevoerd zoals in dit artikel beschreven wordt. Het uitvoeren van PPM heeft toegevoegde waarde. Een belangrijke vraag is nu hoe men PPM in een organisatie moet implementeren. Een in de praktijk ontwikkelde aanpak behelst zeven stappen die nader toegelicht worden.

Vorbereiding, sponsorschap en ambities. Doel van de voorbereiding is om de ambities en verwachtingen goed af te stemmen op de haalbaarheid van Project Portfolio Management. Afhankelijk van waar de organisatie zich bevindt, wordt een route gedefinieerd die past bij de situatie en bedrijfscultuur van de organisatie. Deze wordt teruggekoppeld naar de opdrachtgever. Zo krijgt hij een beeld van de haalbaarheid van de ambities voor Project Portfolio Management. Ook biedt dit houvast voor een aanpak met verhoogde betrokkenheid van de stakeholders bij het PPM proces.

Inventariseren en opschonen. Alle lopende projecten worden geïnventariseerd en in kaart gebracht. Zo ontstaat een overzicht, wat bij veel organisaties al tot verrassingen leidt. Soms blijken er projecten op de lijst te staan waarvan het management dacht dat ze allang afgelopen waren; soms staan er ook projecten op waarvan het management niet eens wist dat ze liepen. Vervolgens wordt bepaald hoe de projecten scoren op een simpel beoordelingsmodel – in deze

fase is het voldoende om dit in te schatten per project. Een eerste portfolio is daarmee opgesteld; een aantal projecten kan vaak al van de lijst gehaald of gestopt worden. Zo ontstaan direct baten van PPM voor de desbetreffende organisatie.

Beperkte set van standaards bepalen. Met deze standaards wordt per veranderinitiatief voldoende informatie verzameld om de veranderingen onderling te vergelijken. Bij standaards kan gedacht worden aan: risicovragenlijst; template voor projectvoorstellen; verrekeningstarieven (bijvoorbeeld voor interne uren); uitgangspunten voor ROI- en NCW-bepaling; simpele hulpmiddelen inrichten (Excel, Projects); beperkende factoren identificeren. Nadat het management de standaards heeft bepaald, worden deze toegepast voor alle lopende en komende projectinitiatieven. Het resultaat van deze stap is dat 'appels met appels' vergeleken kunnen worden: de verschillende projectinitiatieven worden via dezelfde factoren en eenheden opgebouwd. Een eerste opzet van uniforme afspraken is nu gemaakt en documenten zijn beschikbaar om de besluitvorming te verbeteren. De bijgewerkte, vaak additionele, informatie over de verschillende projecten leidt tot een bijgewerkt Project Portfolio, die er ongetwijfeld anders uit ziet dan de initiële. Prioriteiten van projecten kunnen veranderen.

Verantwoordelijkheden beleggen en proces aanpassen. In deze stap worden uiteindelijk de verantwoordelijkheden van functionarissen in het Project Portfolio Management proces belegd. De processen worden onder begeleiding initieel uitgevoerd en waar nodig bijgesteld. Het Project Portfolio Management proces zoals in dit document is beschreven, wordt toegepast op de organisatie. Afhankelijk van omvang en ambities leidt dit tot aanpassingen in het hierboven beschreven proces. Iedere organisatie is immers verschillend; de wijze waarop PPM wordt en moet worden uitgevoerd en de wijze waarop mensen daarin participeren, is daarmee op details verschillend. De verschillende aspecten die van toepassing zijn op de projecten om het belang van het project voor de organisatie aan te geven, worden met elkaar in verband gebracht: een integraal beoordelingsmodel wordt opgesteld.

Prioriteiten van projecten kunnen veranderen

Nieuw portfolio opstellen. Aan de hand van het beoordelingsmodel, de processen, verantwoordelijkheden, de opgestelde set van standaards en de op basis daarvan ingevulde projectvoorstellen, wordt het ontworpen Project Portfolio Management proces uitgevoerd. Dit leidt tot een portfolio-

lijst die geconfronteerd wordt met de beperkende factoren. Het resultaat daarvan is de nieuwe portfolio. Aan de hand van deze portfolio neemt het management beslissingen om projecten uit te voeren of te stoppen. De prioriteiten worden gecommuniceerd aan de betrokkenen.

Optimaliseren en borgen. Nadat de nieuwe portfolio is opgesteld, worden het proces en de portfolio geoptimaliseerd en geborgd. De organisatie heeft inmiddels ervaring opgedaan met het nieuwe proces. Door als lerende organisatie met het PPM proces om te gaan ontstaat er continu verbetering en betere aansluiting van het uitvoeren van de gewenste veranderingen op de beoogde doelstellingen en veranderrichting.

Succes van PPM aantonen. De uitdagingen bij het uitvoeren van PPM moeten beschouwd worden en passende maatregelen moeten worden genomen om de weerstanden tegen te gaan. Mogelijk leidt deze reflectie tot verdere aanpassingen aan het proces van PPM, mogelijk door bijgestelde ambities van het management met betrekking tot dit proces.

Uit deze zeven stappen zou kunnen worden afgeleid dat het invoeren van PPM rechtlijnig en eenvoudig is. Helaas is dat niet waar; het invoeren van PPM gebeurt niet door het voorgaande als een blauwdruk uit te rollen over organisaties. Het invoeren is een lerend proces, waarin management en staf stap voor stap (en soms met een stap terug) de Project Portfolio Management processen en daarin de gebruikte hulpmiddelen en procedures verder vervolmaken. In dit lerend proces groeit vertrouwen van het management in de keuzeondersteunende hulpmiddelen, die per stap steeds geavanceerder worden.

Conclusie

Kostbare middelen gaan verloren aan projecten die niet bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Managers hebben behoefte aan ondersteuning bij het beter afwegen van projecten ten opzichte van de beschikbare middelen. Het keuzeproces in een organisatie om de juiste verandering te kiezen uit de veelheid van mogelijkheden, gegeven de schaarste aan beschikbare middelen, moet continu en gestructureerd worden uitgevoerd als een bedrijfsproces. Project Portfolio Management is dit bedrijfsproces. De in zeven stappen beschreven aanpak helpt het invoeren van dit proces, waarbij aandacht wordt besteed aan weerstanden en uitdagingen die hierbij optreden. Het bedrijfsproces PPM zorgt ervoor dat de verandermotor beter en sneller draait, waardoor de organisatie zich beter en sneller aanpast aan haar omgeving, en verspilling van schaarse resources tegengegaan wordt.

Ronald van Rossum en Gilbert Silvius

Ronald van Rossum MBA is Principal Consultant bij Van Aetsveld BV.

Drs. A.J. Gilbert Silvius MBA is naast consultant bij Van Aetsveld ook Lector Bedrijfskundige Advisering aan de Hogeschool Utrecht.