

Visie van Arlande op PPM.

Hoe krijg je Project Portfolio Management werkend?

Veel organisaties hebben ontdekt dat PPM hét proces is dat hen daadwerkelijk helpt bij de implementatie van hun strategie. Ze combineren deze aanpak met besparingen om financiële ruimte te maken voor de vernieuwingen. Dit leidt in de regel tot veel veranderingen en dus veel projecten die tegelijkertijd worden opgestart. Een goede reden om de besluitvorming rond projecten en initiatieven te structureren om er voor te zorgen dat we continu 'de juiste projecten doen'.

Op basis van ervaringen met het invoeren van PPM heeft Arlande een visie ontwikkeld die gebaseerd is op

- een maturity model met vier stadia (initieel, deeloplossingen, organisatiebreed, in control) waarin afhankelijk van het stadium de juiste stappen kunnen worden gezet
- een aanpak om evenwichtig voortgang te boeken langs drie lijnen: besturing, processen en systemen en tenslotte gedrag en vaardigheden van betrokken personen.

Het maturity model en het besturingsmodel zijn in eerdere artikelen en de nieuwsbrief van juni 2009 beschreven.

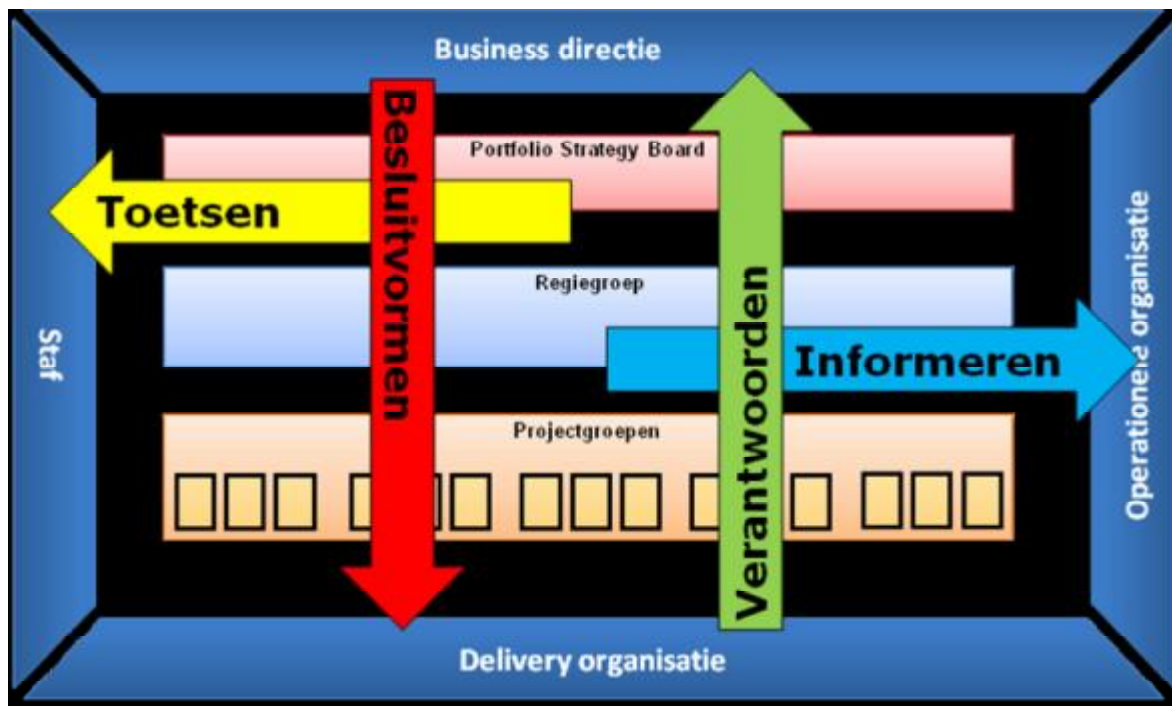
Via de intro vindt u een directe link naar dit artikel.

In dit artikel wil ik verder ingaan op de processen van PPM. Een ander artikel in deze nieuwsbrief gaat verder in op de systemen.

PPM processen

PPM is een proces dat ondersteunt dat de strategie van een organisatie geïmplementeerd wordt. Het omvat besluitvorming, toetsing aan kaders, verantwoording en informatieverstrekking. Al deze processen moeten plaats vinden op 3 niveaus.

- Op het niveau van de volledige organisatie in bijvoorbeeld een Portfolio Strategy Board. De rol van deze Board is het vormgeven van de langetermijnstrategie en het managen van het volledige programma.
- Vervolgens per domein in bijvoorbeeld een aantal regiegroepen. In de regel zijn er drie tot vijf regiegroepen. Voor het primaire proces, het managementproces, de ondersteunende processen, de communicatieprocessen en de ondersteunende informatievoorziening. De regiegroepen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een jaarplan voor hun domein inclusief begroting, het managen van het regiegroepprogramma, het monitoren van projecten binnen kaders, het informeren van de rest van de organisatie.
- Op het derde niveau, de individuele projecten, is het van belang dat deze op een pragmatische Prince2(-achtige) manier gemanaged worden. Opdrachtgevers zijn verantwoordelijk voor uitvoering van de projecten.



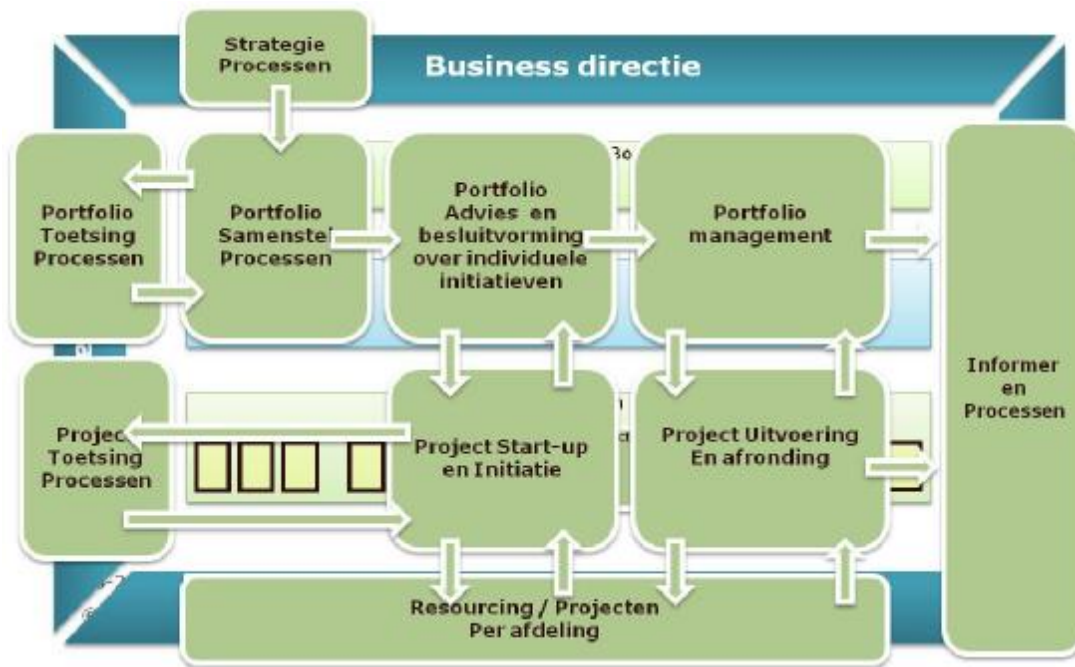
Het bovenstaande overzicht toont het kader, de niveaus en de vier hoofdprocessen. PPM stelt de directie in staat om middels een gelaagdheid in de organisatie de besluitvorming en verantwoording te organiseren om de implementatie van de strategie te bewerkstelligen. Hierbij is er continu en op alle niveaus de toets met de kaders en wordt de organisatie steeds geïnformeerd.

Een verdere verdieping van PPM geeft aan dat dit bestaat uit:

- Portfolio samenstellen met in de regel een jaarlijkse frequentie en een kwartaalupdate op basis van in- en externe ontwikkelingen.
- Toetsen aan strategie, architectuur, financiën en capaciteit
- Besluiten over het starten of stoppen van individuele initiatieven, projecten of fasen van een project
- Monitoren van de voortgang van alle projecten binnen de portfolio
- Informeren van de organisatie over de portfolio en de individuele projecten.

Het projectproces sluit hierop aan. Na het starten van een initiatief wordt in het projectproces de start-up/initiatiefase doorlopen. Dit resulteert in documenten zoals een Business Case of PID. Op basis van een goedgekeurde PID geeft de regiegroep het signaal om de projectuitvoering te starten. Het project levert de benodigde eindproducten op en informeert de organisatie. Vanuit het project wordt de voortgang gerapporteerd met exceptions zodat in het PPM proces de voortgang van de gehele portfolio kan worden gemanaged. Een uitloop van een project in tijd of budget of een

aanpassing van de scope kunnen zo getoetst worden aan de uitgangspunten en aan de overige projecten binnen de portfolio.



Aan de onderzijde van het schema zal de delivery zijde (vaak een ICT-afdeling) de beschikbare resources moeten matchen op de projecten. Indien aan de linkerzijde de capaciteit al getoetst is op de hogere niveaus is kans groot dat de benodigde capaciteit ook daadwerkelijk aanwezig is.

Deze werkwijze behelst de visie van Arlande op de PPM-besturing en de processen die inmiddels bij meerdere klanten zijn geïmplementeerd. Dit gaat in de regel gepaard met een professionalisering van het projectmanagement en het resourcemanagement. Ook leidt dit vaak tot een betere inbedding van 'het werken onder architectuur' binnen een organisatie.

Uiteindelijk is het resultaat dat het invoeren van PPM een organisatie in staat stelt de strategie te implementeren. De directie krijgt regie en het beleid wordt continu getoetst door de stafafdelingen. De delivery organisatie krijgt enkel projecten die zijn goedgekeurd en heeft hiervoor de resources en tenslotte wordt de operationele organisatie geïnformeerd en betrokken.

Rob T.P. Knechten
Partner Arlande
06 52054999

Jan Bloem
Associate Principal Arlande
06 53636306