

PPM vereist de juiste tools en informatie

Introductie

Project Portfolio Management (PPM) helpt organisaties om meer succesvolle projecten op te leveren: 'Doing the right projects' én 'doing the projects right'. Als een organisatie haar projectselectie- en prioriteringsprocessen op orde heeft, én de professionalisering van project- en resource management voldoende aandacht geeft, dan zullen de resultaten komen. PPM structureert en faciliteert het besluitvormingsproces, zowel in de bestuurlijke laag als in de managementlaag tussen de board en de operatie. Besluitvorming over lopende projecten én nieuwe initiatieven, over resources en prioriteiten, over behalen van resultaten en doelen, via programma's en projecten.

In dit artikel gaan we in op wanneer en hoe PPM van toepassing is in een groeiende organisatie: welke processen en systemen gaan veranderen bij implementatie van PPM in een organisatie. PPM vergt specifieke stuurinformatie waardoor de informatiebehoeften zullen veranderen. Het spreadsheet wordt veel gebruikt in de startfase van PPM. Al snel biedt het spreadsheet onvoldoende mogelijkheden om in de veranderende informatiebehoeften te voorzien. Gelukkig zijn er in de markt inmiddels volwassen IT-oplossingen om PPM te ondersteunen, in soorten en maten. Welke eisen eraan zijn te stellen en welke soorten tools er zoal zijn staat in het overzicht aan het einde van dit artikel. Daarmee heeft u een eerste overzicht van de bouwstenen voor succesvol Project Portfolio Management. Eenvoudig toe te passen. En in korte tijd.

Organisatiegroei

PPM begint bijvoorbeeld bij het afdelingshoofd Projecten, in het PM Office of bij de ICT-manager. ICT-managers hebben vaak veel afdelingsoverstijgende projecten te managen. De projectenlijst belandt al gauw in een spreadsheet. Als deze lijst goed wordt bijgehouden groeien achter elk project de kenmerken, kosten en uren, begroot en gerealiseerd en het PPM systeem is geboren! Soms blijft het bij een 'veredelde projectenlijst' en met een beetje creativiteit lukt het om vanuit de spreadsheet enkele managementoverzichten en grafieken te produceren.

PPM biedt organisaties een groeiemodel voor betere besluitvorming over projecten. Daarin worden besluiten over investeringen en andere projecten steeds vaker afdelings- of divisieoverstijgend genomen. En er wordt steeds meer op kwaliteit en inzet baten van investeringen gestuurd, in plaats van een focus op kwaliteit en inzet respectievelijk kosten. Een groeiende projectenorganisatie professionaliseert daarnaast door kennisdeling en opleiding van project- en programmamanagers en door implementatie van een projectmanagementmethode zoals Prince2, vaak in combinatie met andere methoden voor bijvoorbeeld systeemontwikkeling. Er ontstaat behoefte aan standaardisatie en methoden helpen daarbij. Er komen standaard formats en templates voor projectmanagementdocumenten. Bij een groeiende vraag naar projecten en groei van de leverende afdeling vindt verdere specialisatie plaats, wat zich uit in een groeiend aantal rollen. Hierdoor neemt de informatie-uitwisseling in de organisatie toe. Ook de behoefte aan goed resource management stijgt. Kritische resources worden zwaarder belast en van project naar project 'getrokken'. Met het gevaar dat lopende projecten niet de kans krijgen op tijd en in budget te worden

opgeleverd omdat de vaak kritische resources al weer naar een nieuw, nog belangrijker project worden gestuurd. Zonder een goed PPM-proces wordt het voor interne afdelingen die leveren aan de opdrachtgevende business units lastig dan wel onmogelijk om de juiste prioriteiten te kunnen stellen. Wie het hardst roept krijgt vaak voorrang en dat versterkt het proces waarin lopende projecten niet af komen.

PPM processen

Project Portfolio Management maakt het mogelijk om projecten en programma's objectief te sturen op bijvoorbeeld bijdrage of toegevoegde waarde. Managers en directeurs van de gehele organisatie bepalen en bewaken dan gezamenlijk de regels voor het waarderen van projecten en programma's. Daarbij zijn expliciet verschillende rollen benoemd die de juiste besluitvorming mogelijk maken én die de schakels vormen naar het projectmanagementproces, het resourcemanagementproces, het financiële proces, het strategische proces en naar enkele andere randvoorwaardelijke processen. Door bijdrage respectievelijk toegevoegde waarde en risico's alsmede de veranderingen daarin zichtbaar te maken en scenario's te presenteren kunnen de Portfolio Board en de Regiegroepen (bij distributed portfolio's) voor de juiste sturing zorgen. De Project Boards (stuurgroepen) beperken zich tot het individuele project waarvoor zij staan.

De sleutelprocessen voor PPM zijn:

- Projectselectie en prioritering, waarbij wordt bepaald welke projecten (niet meer) voor executie in aanmerking komen en welke volgorde vervolgens geldt bij het toekennen van voldoende resources.
- Portfoliomonitoring, waarbij de totale portefeuille wordt beoordeeld op voortgang van executie. Soms is er ruimte om nieuwe initiatieven te beoordelen en te selecteren waarbij herallocatie van middelen kan plaatsvinden en waarbij escalaties worden behandeld.
- Projectmanagement, waarbij projecten en programma's worden gestart volgens de gangbare methode in de organisatie worden uitgevoerd en tot slot afgesloten.
- Resourcemanagement, waarbij de planning, allocatie (reservering, toewijzing) en verantwoording van de inzet van mensen en middelen in projecten is geregeld. De uitdaging hierbij is dat mensen in organisaties vaak naast de projecten andere bezigheden hebben waardoor bij uitloop van het ene ook het andere in het gedrang komt.

Implementatie van PPM-processen vergt een strakke regie. Deze implementatie gaat fasegewijs. De organisatie gaat steeds een stap verder in het toepassen van Project Portfolio Management. In het begin worden de projectmanagementprocessen en de resourcemanagementprocessen strakker aangetrokken en later in het traject kan worden gewerkt aan bijvoorbeeld het sturen op veranderingen in businesscases en toegevoegde waarde van projecten en programma's.

De omslag in besluitvorming die nodig is bij PPM werkt alleen met support van het topmanagement. Iedereen moet meedoen. Dat betekent dat de organisatie bij aanvang van de implementatie kan beschikken over een krachtige visie, gesteund door een gevoelde pijn bij een aantal stakeholders die maakt dat er bereidheid voor verandering is. Ervaren buitenstaanders (adviseurs en interim managers) weten soms

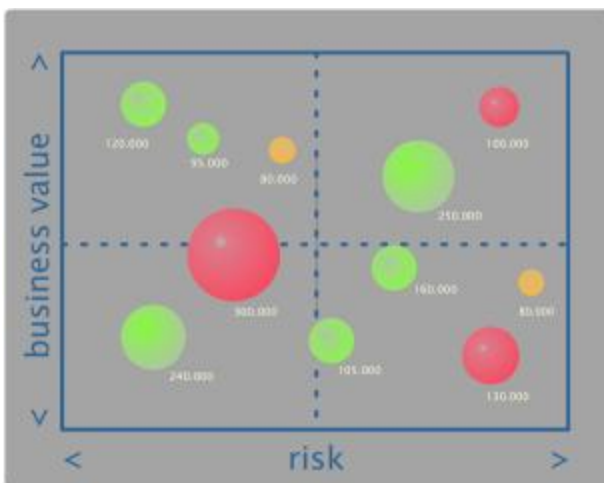
net een extra duwtje in de rug te geven. Er is vaak genoeg te winnen en de businesscase voor een PPM traject is dan snel gemaakt.

PPM informatie

Organisaties die Project Portfolio Management implementeren brengen PPM steeds verder de organisatie in. Het rolmodel verfijnt en informatie wordt belangrijker om op te kunnen sturen. Waar het vroeger de hardst schreeuwende manager was die de projecten kreeg toegewezen is het nu de directie die bewijst succesvolle projecten op te kunnen leveren en de informatievoorziening goed op orde heeft.

Bij een groot aantal projecten wordt het lettertype op het spreadsheet in deze situaties snel kleiner. In de projectenorganisaties wordt meer gebruik gemaakt van projectmanagementsystemen om projectdocumentatie te faciliteren (templates, best practices), om projectplanningen beter op orde te krijgen, om inhoudelijke kennis te delen en bijvoorbeeld om samen te werken in virtuele omgevingen. Ook de financiële discipline krijgt steeds meer behoefte aan geavanceerde systemen om projecten te kunnen volgen. Dat gebeurt bijvoorbeeld in het ERP-systeem of in een apart financieel systeem met een projectenmodule. Door deze groei in systemen ontstaat vanuit het PPM systeem de behoefte aan koppeling, handmatig of geautomatiseerd.

Welke informatiebehoefte bestaat er binnen het proces van PPM? Men heeft bijvoorbeeld informatie nodig over het categoriseren en classificeren van projecten, het selecteren van projecten op hun bijdrage en risicoprofiel, het managen van deelportfolio's (distributed portfolio's), het prioriteren en ranken van geselecteerde projecten voor het toekennen van resources. Maar ook het kunnen presenteren van verschillende portfolioscenario's, het top-down verdelen van budgetten, het uitsluiten van groepen van projecten op basis van een scenario, et cetera. Om dit goed te kunnen doen is ook op projectniveau informatie nodig over bijvoorbeeld de business case, over oplevertijdstip, het risicoprofiel en benodigde resources.



Bij het plaatje:

Voorbeeld van een typisch PPM-overzicht, het bollenschema met de 4 kwadranten. De grootte van de bollen geeft in dit voorbeeld de omvang van het kostenbudget weer terwijl de kleur kan weergeven of er sprake is van onder- (groen) of overschrijding (rood).

Van resources wilt u de concrete beschikbaarheid weten. Het kunnen samenstellen van de portfolio('s) en roadmaps (het kader waarin de portfolio past in relatie tot bijvoorbeeld productreleases en marktontwikkelingen in een aantal voorliggende perioden of jaren) is stap één. Het vervolgens kunnen starten, accelereren en stoppen van projecten is stap twee. Daarbij kunnen tussentijds nieuwe initiatieven opkomen en vinden er bijvoorbeeld strategiewijzigingen plaats. Dat maakt het geheel een bijzonder dynamisch proces. Met scherpe afbakening van begrippen en informatie daarover. Informatie die toegankelijk moet zijn op vaste tijdstippen (en daartussen) en op verschillende niveaus. Projectmanagers, opdrachtgevers, projectboard members, portfoliomanager en het projectenbureau, regiegroepleden en portfolioboardleden. Zie hiervoor ook het artikel van Rob Knechten elders in deze nieuwsbrief.

Eisen aan een goed PPM-systeem

Voor de beheersing van selectie en monitoring van zowel afzonderlijke programma's als van een portfolio van programma's zijn er verschillende velden waarop een tool ondersteuning kan bieden. Deze drie velden met de requirements daarbinnen zijn:

- Portfoliobesturing, met een overzicht van alle projecten en programma's, het kunnen classificeren van projecten naar verschillende aspecten, het zichtbaar maken van de bijdrage per project aan de (organisatie) doelen, het koppelen aan roadmaps, het selecteren van projecten voor executie en vervolg, het uitvoeren van scenarioplanning, het prioriteren en ranken van projecten en programma's voor toekenning van resources en budgetten, het zichtbaar maken van afhankelijkheden tussen projecten, het managen van portfoliorisico's en het beschikken over een persoonlijk stuurscherm voor portfoliomanagers.
- Projectmanagement, met een overzicht van alle projectaanvragen, programmabesturing, scope- & productmanagement, business case management, funding & contracting, planning & scheduling, budgettering, issues, requests for changes, risicomangement, project resultaten (acceptatie, prestatiemeting), collaborator en documentsharing, facturatie van inkomsten.
- Resource management, met aandacht voor de lange termijn capaciteit- en bezettingsprognose op afdeling-, rol-/discipline- en soms persoonsniveau, de inzetplanning, het urenschrijven, de aan- en afwezigheid, in- en outsourcing.

Softwaresystemen voor PPM

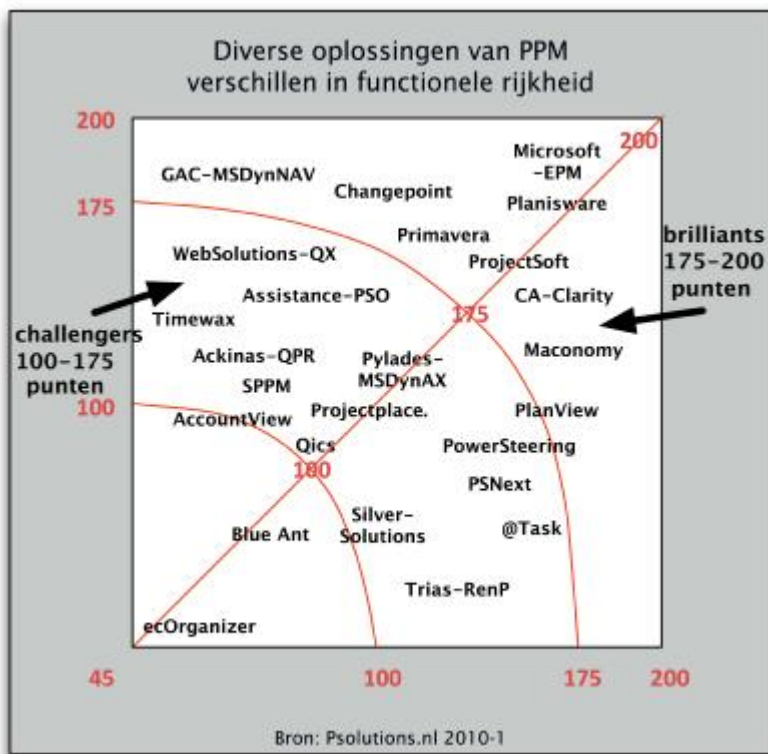
De softwaremarkt heeft ook niet stilgezeten in de laatste jaren. Sinds een jaar of vijf is de markt van PPM-software gegroeid naar een tiental ruim voldoende tools. Deze systemen maken het PPM-spreadsheet overbodig en bieden meer betrouwbaarheid. Daarnaast maken ze het PPM-systeem direct toegankelijk voor een grotere groep gebruikers in de organisatie. En dat is absoluut noodzakelijk als u de betrokkenen wil laten meegroeien in het ontwikkelproces. Daarmee wordt PPM als managementproces pas echt mogelijk. De software, met daarin scherp afgebakende begrippen en informatie, borgt dat PPM-proces, mits het past bij uw inrichting van het PPM proces.

Er zijn verschillende soorten leveranciers van PPM-systemen:

Veel leveranciers van projectmanagementsoftware hebben inmiddels een module met PPM-functionaliteit toegevoegd.

1. Daarnaast zijn er leveranciers die een separaat PPM-systeem hebben gebouwd, los van project- en programmamanagementfunctionaliteit.
2. Aanbieders van grotere ERP-systemen hebben PPM-achtige functionaliteit aan hun systemen toegevoegd.
3. Enkele leveranciers van collaboration softwaresystemen hebben hun tools inmiddels laten doorgroeien naar serieuze project- en portfoliomanagement tools.

De Psolutions Infokit (te bestellen via www.psolutions.nl) biedt een recent overzicht van een groot aantal PPM-tools en andere systemen voor projectgestuurde organisaties. Systemen met een rijke functionaliteit in de velden Portfoliomanagement, Project Planning, Project Financiën en Project Resultaten (totaalscore 175-200 punten in de grafiek), systemen met een uitgebreide functionaliteit (100-175 punten in de grafiek) en systemen met een beperkte functionaliteit (45-100 punten). Verdiepende informatie over wat de systemen in het schema hieronder kunnen, vindt u via de Psolutions Infokit en via de RFI- en Shortlist service van Psolutions.nl.



Bij het plaatje:

Het vierkant toont verschillende oplossingen voor PPM. Onder deze oplossingen bevinden zich zowel dedicated PPM systemen alsook bijvoorbeeld ERP systemen met PPM-achtige functionaliteit.

Bron:
www.Psolutions.nl.

De Psolutions Infokit is hét marktoverzicht van softwaresystemen dat al ruim tien jaar wordt bijgehouden door Jan Bloem.

De ontwikkelingen in de softwaremarkt zijn nog steeds in volle gang. Want diverse organisaties willen een volgende stap maken, bijvoorbeeld door beter te sturen op baten van projecten en programma's. En dat stelt weer nieuw eisen aan de informatie en de tools: businesscase management, benefits management en benefits tracking.

Afsluiting

Of u nu aan het begin staat van het invoeren van PPM of dat u verder wilt gaan met bijvoorbeeld het sturen op baten en strategische bijdrage en risico, vaak brengt dit veranderingen in de cultuur van besluitvorming mee, parallel aan de introductie van betere processen en systemen. Veranderingen leiden tot betere besturing, betere operatie en betere resultaten. Veranderingen die ondersteuning vragen van moderne tooling, passend bij de ambitie van de organisatie. Het juiste systeem is daarbij een hoeksteen om eenvoudig in de veranderende informatiebehoefte te kunnen voorzien. De Psolutions Infokit is behulpzaam bij het selecteren en in gebruik nemen van PPM-tooling zodat u snel succes kunt ervaren.

Hoe dat het beste past en op welke wijze u dat snel en eenvoudig kunt implementeren bepaalt u via een quick scan op uw besturing, sleutelprocessen, bestaande informatie en systemen. Daarmee ontdekt u het groeipad van Project Portfolio Management voor uw organisatie.

Jan Bloem
Associate Principal Arlande
06 53636306

Rob T.P. Knechten
Partner Arlande
06 52054999