

# MOTOR ACHTER PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Centrale projectadministratie op basis van uniforme projectinformatie

**Auteur:** Boris van Luipen (luipen@atlis.nl), projectmanagement consultant bij ATLIS Projectmanagement

Uit onderzoek van Ernst & Young blijkt dat het invoeren van Project Portfolio Management (PPM) vaak mislukt. Het knelpunt daarbij is doorgaans dat de projectplanningssystemen de centrale informatievoorziening voor het projectportfoliomanagement niet voldoende ondersteunen. De vanuit de afzonderlijke projecten geleverde informatie is gericht op het behalen van projectdoelstellingen en niet specifiek op het realiseren van het achterliggende organisatiedoel. Het succes van PPM staat of valt daarom met een goede centrale projectadministratie op basis van uniforme projectinformatie vanuit een businesscase en projectrapportage. Het maken van een solide businesscase voor elk project zal in eerste instantie de effectiviteit en efficiëntie van het projectportfolio verhogen. Maar zolang het projecten portfoliomanagement niet beter op elkaar worden afgestemd, blijft PPM een lege huls.

Projectmanagement en PPM hebben verschillende doelen en vertrekpunten. Projectmanagement is gericht op het behalen van een vooraf vastgesteld resultaat, als (deel)bijdrage aan de doelen van de organisatie waarvan het project onderdeel is. PPM daarentegen wordt ingevoerd door het strategisch management met als doel grip te krijgen op de verschillende projecten van de organisatie en dit projectportfolio zo goed mogelijk af te stemmen op de strategie van de organisatie en de waarde ervan te verhogen. Immers, naarmate het aantal projecten binnen een organisatie toeneemt, wordt het voor het management moeilijker daarop het overzicht en inzicht te bewaren. PPM stelt het strategisch management in staat om het toedelen en eventueel onttrekken van middelen aan projecten te baseren op een goed inzicht in de status van de projecten en hun bijdragen aan organisatiedoelen.

## INFORMATIE EN AANSTURING

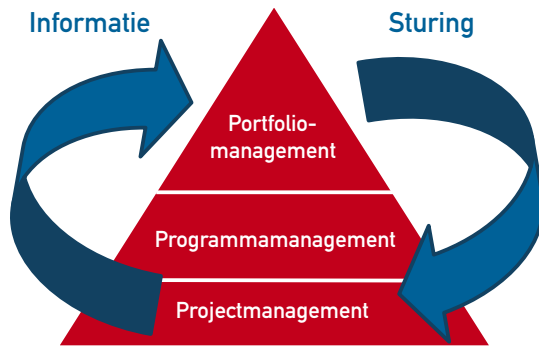
Goede en vergelijkbare informatie over de verschillende projecten is dus van wezenlijk belang voor

PPM. Naast de informatievoorziening, waarbinnen de centrale projectadministratie, de projectrapportage en de businesscase belangrijke elementen zijn, is ook de aansturing van de afzonderlijke projecten van belang voor het bereiken van een efficiënt en effectief projectportfolio. PPM heeft immers weinig zin als projecten gestart worden of blijven doorlopen, terwijl hiervoor op grond van de portfolioanalyse geen rechtvaardiging bestaat. Het projectmanagement is dus de motor achter PPM, omdat de informatievoorziening en centrale aansturing beide zijn verankerd in het projectmanagement (zie figuur op volgende bladzijde).

De sterke samenhang en de verschillende vertrekpunten van PPM en het projectmanagement vormden voor ATLIS de aanleiding om aanvullend onderzoek te doen naar de aansluiting van de dagelijkse project-



Boris van Luipen, onderzoeker en adviseur op het gebied van projectportfoliomanagement bij Atlis Projectmanagement.



Figuur: Zowel de informatievoorziening voor als de centrale aansturing door het projectportfoliomanagement zijn verankerd in het projectmanagement.

managementpraktijk op de PPM-processen. Hiertoe heeft ATLIS een aantal vragen laten meelopen in de ICT Barometer van Ernst & Young van 3 mei 2007. Hierin komen de in de Barometer genoemde vier belangrijkste raakvlakken van het projectmanagement en PPM aan bod: de centrale projectadministratie, de projectrapportage, de businesscase en de centrale aansturing van de projecten.

Uit het onderzoek van Ernst en Young blijkt dat nog maar zeventien procent van de organisaties gebruikmaken van een centrale projectadministratie. Dit zijn met name de grotere organisaties die veel projecten doen waarop zij het overzicht en inzicht dreigen te verliezen. Helaas nemen de implementatieproblemen ook toe naarmate de organisatie groter en complexer wordt.

#### CENTRALE PROJECTADMINISTRATIE

Op basis van de veelbelovende resultaten die PPM in het vooruitzicht stelt, beginnen organisaties met een PPM-implementatie. Veelal gebeurt dit in combinatie met de implementatie van projectplanningssystemen, want de eerste stap op de weg van een PPM-implementatie is het opzetten van een centrale projectadministratie. Dit is noodzakelijk omdat het daardoor mogelijk wordt de projecten onderling te vergelijken op basis van uniforme projectinformatie.

Voor de portfolioanalyse moet namelijk voor elk project minimaal vastgesteld kunnen worden: in welke mate het project bijdraagt aan de organisatiedoelen, welke risico's eraan verbonden zijn, wat de kosten ervan zijn in termen van geld en inzet van medewerkers en nog belangrijker, wat de verwachte baten zijn van het project als het is afgerond. Deze informatie vormt het uitgangspunt voor businesscases en projectrapportages, die in de centrale projectadministratie moeten worden opgenomen.

De projectadministratie staat niet op zichzelf, maar is sterk afhankelijk van de financiële administratie, de urenadministratie en de personeelsadministratie. Daarnaast zijn er ook verschillende soorten gebruikersgroepen zoals: projectmanagers, projectondersteuners, opdrachtgevers, programmamanagers, resource managers, financial controllers, lijnmanagers en systeembeheerders. Zij zullen allemaal met het projectplanningssysteem gaan werken. Elk van deze gebruikersgroepen zal zijn eigen eisen en wensen stellen aan het systeem. De implementatie van een centraal projectplanningssysteem raakt dus praktisch bijna de gehele organisatie en is daardoor zeer complex.

#### PROJECTPLANNINGSSYSTEMEN

Ondanks de flexibiliteit van de meeste systemen legt het systeem ook eisen op aan de projectadministratie. Een centrale projectadministratie vereist een uniforme aanpak van projecten en het werken volgens een organisatiebreed vastgestelde methodiek. Zestig procent van de organisaties heeft een richtlijn voor een projectmanagementmethodiek, maar deze moet dan wel in praktijk worden gebracht. Het stroomlijnen van de processen rondom het projectmanagement binnen grote organisaties -om de implementatie van projectplanningssystemen mogelijk te maken- blijkt in de praktijk tegen te vallen.

Vaak wordt gekozen voor een gestandaardiseerde projectfasering die niet altijd goed aansluit bij de praktijk. Neem bijvoorbeeld standaard sjablonen met een veelheid aan taken die niet relevant zijn voor het project, maar wel moeten worden ingevuld. Gestandaardiseerde financiële rapportages die niet voldoen aan de specifieke behoeften van de projectmanager. En ook het tijdschrijven geeft veel problemen. Medewerkers schrijven op verkeerde taken of op taken die al gereed zijn. Het kost de projectmanager vervolgens veel tijd om dit allemaal te herstellen. De praktisch ingestelde projectmanager ervaart hierdoor de centrale projectadministratie niet direct als winst.

De implementatie van de centrale projectadministratie wordt niet vanuit het projectmanagement geïnitieerd, maar vanuit het strategisch management dat grip wil krijgen op het projectportfolio. Voor de projectmanager heeft de centrale projectadministratie dus weinig toegevoegde waarde. Vanuit het gezichtspunt van de projectmanager zijn projectplanningssystemen het meest geschikt als ze aansluiten bij de specifieke behoefte van het project. Ieder project is immers uniek, dus hoe

flexibeler de administratie kan worden opgezet des te beter. Vandaar dat in 44 procent van de organisaties de projectadministratie met Office-applicaties zoals Word en Excel wordt ondersteund.

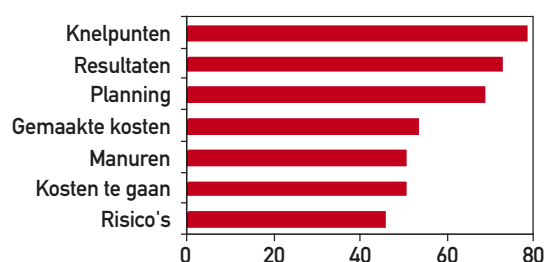
### PROJECTRAPPORTAGE

De organisaties die beschikken over een centraal projectplanningssysteem voor de projectadministratie gebruiken dit systeem ook voor de projectrapportage. Alle informatie over de projecten is immers al aanwezig in het systeem waardoor het maken van een projectrapportage een kwestie is van een druk op de knop. Dit betreft twintig procent van de onderzochte organisaties. Binnen de helft van de onderzochte organisaties rapporteert de projectmanager schriftelijk aan de opdrachtgever. In dertig procent van de overige gevallen wordt mondeling of niet gerapporteerd.

In onderstaande tabel wordt aangegeven welke informatie binnen de onderzochte organisaties wordt gerapporteerd. Het blijkt dat met name de knelpunten binnen het project, de behaalde resultaten en de bijgewerkte planning het hoogst scoren. Voor de opdrachtgever die wacht op het projectresultaat is dit dan ook belangrijke informatie over de stand van zaken binnen het project. De knelpunten vormen immers een bedreiging voor het te behalen projectresultaat, de behaalde resultaten geven een goed beeld van de voortgang en de aangepaste planning geeft aan hoelang er nog op het resultaat gewacht moeten worden. Opvallend is de lage score van de risico's die toch ook voor een opdrachtgever van belang kunnen zijn. Risico's zijn immers potentiële knelpunten die als ze eenmaal zijn opgetreden wel hoog scoren.

De projectrapportage wordt vooral opgesteld vanuit uit projectmanagementperspectief, waarbij het behalen van het projectdoel centraal staat. Uitgaande van de generieke doelstellingen van PPM is het voor het succes daarvan belangrijk in hoeverre het project nog

#### Welke informatie wordt gerapporteerd?



Tabel: De belangrijkste aspecten waarop vanuit projecten wordt gerapporteerd.

bijdraagt aan de doelen van de organisatie en wat het in andere opzichten oplevert. In de meeste rapportages zijn nog wel gegevens te vinden over gemaakte kosten, kosten te gaan en risico's, maar in hoeverre het project bijdraagt aan de organisatiedoelen en wat het in andere opzichten oplevert kan vaak uit de projectrapportage niet worden afgeleid. Met name voor langlopende projecten kan het projectresultaat na verloop van tijd niet meer bijdragen aan de organisatiedoelen doordat bijvoorbeeld de situatie op de markt is gewijzigd. Voor het besturen van het projectportfolio moet de projectrapportage dus beter worden afgestemd op de informatiebehoefte van PPM, zodat de lopende projecten aansluiting blijven houden bij de organisatiedoelen.

### BUSINESSCASE

De projectrapportage wordt dan ook vooral gebruikt binnen de projectmanagementcontext en sluit niet goed aan bij de informatiebehoefte vanuit PPM. Om dit te ondervangen, wordt soms tijdens het project de businesscase geëvalueerd om vast te stellen of er nog een rechtvaardiging is voor het project vanuit de business. Hiervoor is up-to-date projectinformatie nodig die niet altijd uit de projectrapportages is te herleiden. Bij projectmanagementmethodieken zoals Prince2 vormt de businesscase de rechtvaardiging voor het project. Op basis hiervan kan een project worden getoetst aan de organisatiedoelen. De businesscase is daarmee een belangrijk instrument voor de PPM/processen. Op basis van de businesscase kunnen de veelbelovende initiatieven worden geselecteerd en lopende projecten worden geëvalueerd.

Over het algemeen is de businesscase de aanleiding voor het initiëren van een project. De projectmanager krijgt deze extern aangeleverd en baseert het projectplan hierop. Vaak definieert de projectmanager in het projectplan een projectresultaat waarmee de businesscase na het einde van het project wordt gerealiseerd. Nadat het project is afgesloten, wordt het projectresultaat overgedragen aan de lijn- of beheersorganisatie die met behulp van het projectresultaat de businesscase realiseert en daarmee een bijdrage levert aan de organisatiedoelen. De projectmanager is dus verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat, maar niet voor de uiteindelijke realisatie van de businesscase buiten de projectscope. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat in 31 procent van de organisaties alleen maar naar kosten wordt gekeken aan het begin van het project en niet naar baten en alternatieven om de doelstellingen te behalen.

Toch wordt in 42 procent van de organisaties, voordat een project van start gaat, wel een businesscase gemaakt met minimaal de geschatte kosten, de verwachte baten, de risico's en de alternatieven. Wie de verantwoording draagt voor de realisatie blijft dan een interessant vraagstuk. Volgens Prince2 is de opdrachtgever verantwoordelijk voor de businesscase, meestal een senior business executive. In Projectie van augustus 2006 wordt door Allen en Schefferlie gesuggereerd om een businesscasemanager aan te stellen voor het actualiseren van de businesscase. Duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het opstellen en evalueren van de businesscase is voor PPM van belang. PPM en projectmanagement hebben een verschillende visie op de businesscase. Binnen de projectscope wordt het projectplan gebaseerd op de businesscase en binnen de bredere PPM-scope wordt de businesscase gebruikt om de bijdrage van projecten aan de organisatiedoelen te beoordelen.

### PROJECTSTURING

De centrale aansturing van de projecten effectueert het vergroten van de waarde van het portfolio en het in overeenstemming brengen van de projectdoelstellingen met de doelen van de organisatie. Als projecten blijven doorlopen of gestart worden terwijl op grond van de portfolioanalyse hiervoor geen rechtvaardiging bestaat, heeft de implementatie van PPM weinig zin gehad. In de centrale aansturing van projecten is een belangrijke rol weggelegd voor de businesscase omdat op basis van een goede businesscase initiatieven kunnen worden getoetst aan de organisatiedoelen. Door tijdens de uitvoering van projecten de businesscase regelmatig te evalueren, kunnen projecten op tijd worden gestopt en de geplande resources worden vrijgemaakt voor betere initiatieven.

Helaas worden in de praktijk nog steeds vele projecten gestart waaraan geen goede businesscase ten grondslag ligt. In meer dan helft van de gevallen ontbreekt een risicoanalyse en een inventarisatie van de alternatieven. Veel projecten gaan van start op basis van grove inschatting van kosten zonder dat het duidelijk is wat het project precies voor de organisatie gaat opleveren. Een project dat eenmaal loopt, blijkt in de praktijk moeilijk te stoppen. In 53 procent van de organisaties behalen alle projecten de eindstreep. Dat betekent dat er grote besparingen zijn te behalen met de evaluatie van de businesscase en het stopzetten van projecten! Waarom doen organisaties dat dan niet?

Een belangrijke reden is de achterliggende doelstelling van het projectmanagement: het realiseren van

het projectresultaat. Vanuit het perspectief van de projectmanager is een gestopt project een mislukt project, want het projectresultaat is immers niet gerealiseerd. De meeste kosten zijn intussen al gemaakt en als het project wordt afgerond, is er in ieder geval nog een (aangepast) projectresultaat. Of de baten dan nog steeds met dit al dan niet aangepaste resultaat gerealiseerd kunnen worden, is dan ook meestal nog een openstaande vraag. Evaluatie van businesscases en heldere besluitvorming zijn nodig om twijfelachtig projecten te stoppen. Het is nog beter als deze projecten nooit gestart worden op grond van de analyse van de businesscase.

### CONCLUSIES

De centrale informatievoorziening vanuit projecten en de centrale projectaansturing vormen de motor achter de PPM-processen. Uniforme en consistente projectinformatie is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie daarvan. Veelal gaat de implementatie van PPM dan ook gepaard de implementatie van een projectplanningssysteem voor de inrichting van een centrale projectadministratie ten behoeve van de informatievoorziening van PPM. Deze implementaties blijken in de praktijk lastig omdat grote delen van de organisatie hierbij zijn betrokken.

Toch kan het maken van een solide businesscase en het daadwerkelijk centraal aansturen van de projecten op korte termijn veel winst opleveren. Het afstemmen van de informatievoorziening vanuit het projectmanagement op de informatiebehoefte van PPM blijft evenwel nog een belangrijke uitdaging voor het realiseren van een succesvolle PPM-implementatie. ■