

PPM kan helpen te realiseren

Projectportfoliomanagement gaat over de goede projecten doen, op de juiste manier. Het is een continu proces van identificeren, prioriteren en selecteren waarbij steeds nieuwe projecten worden gestart en andere projecten eindigen of worden gestaakt. Dit alles met als doel om met een optimale mix aan projecten de ondernemingsstrategie te realiseren en beschikbare middelen daarvoor zo goed mogelijk te benutten. Het PPM-benchmarkonderzoek van Novay gaat in op de kenmerken van een effectief PPM: welke competenties dragen vooral bij aan goed presterende projectportfolio's? Wat zijn best practices? Aan het onderzoek namen 45 bedrijven deel: 25 financiële dienstverleners en 20 bedrijven uit de product-dienstverlening (producten, software en infrastructuur). De laatste groep bedrijven wordt hier product & services bedrijven genoemd. Bij ieder deelnemend bedrijf zijn er interviews gehouden met portfolio-managers over de PPM-competenties in de organisatie (processen, procedures, besluitvorming, organisatiestructuren, handhaving en vaardigheden) en over de prestaties van de projectportfolio. De aanname was dat de portfolio-prestaties afhankelijk zijn van de mate waarin de competenties aanwezig zijn in een organisatie, zoals geïllustreerd in *figuur 1* (productinnovatie strategie) (Teece, 2007).

Het onderzoek toont aan dat organisaties met sterk ontwikkelde PPM-competenties ook een betere portfolio-prestatie hebben, en dat de product & services industrie meer volwassen is op het gebied van PPM dan de financiële dienstverleners. Daarnaast blijkt dat voornamelijk 'Vaardigheden' en 'Handhaving' veel invloed hebben op de prestatie van de portfolio. De tien belangrijkste bevindingen uit het onderzoek:

LOrganisaties met sterk ontwikkelde ppm-competenties presteren beter met hun projectportfolio

Bedrijven die de afgelopen tijd daadwerkelijk investeerden in hun projectportfoliomanagement aanpak, profiteren daar nu van. PPM stelt organisaties in staat om veranderingen effectief en efficiënt door te voeren. Door focus op het selecteren van de juiste projecten kan winst worden geboekt

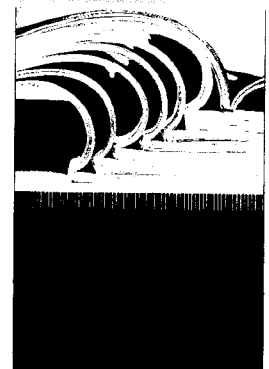
ten opzichte van de concurrentie. Vaak nemen organisaties te veel hooi op hun vork en hebben ze een enorme portfolio aan projecten, regelmatig zonder duidelijke strategische richting. Ook het juist uitvoeren van projecten blijkt lastig: budgetten worden overschreden, er wordt niet gestuurd op projectresultaat, de projectscope blijkt irreëel en projectplanning loopt maanden tot soms jaren uit. Een goed opgezette PPM-structuur, met aandacht voor strategische afstemming van projecten, het toepassen van rolling planning en van benefits tracking is een voorwaarde voor voortdurende innovatie en toekomstzekerheid.

Benefits tracking gaat over het benoemen en volgen van verwachte opbrengsten van projecten. De businesscase wordt voortdurend bijgesteld en geactualiseerd en is aanleiding voor bij- en aansturing van projecten. Niet alleen bij de start van een project, maar ook gedurende en na afloop van het project.

Rolling planning is een continu kwartaal planning model in plaats van het gebruikelijke jaarlijkse budgetmodel. Het maakt gebruik van een project roadmap, waardoor resourcing geen knelpunt meer is en een continue stroom van projecten wordt gecreëerd, die aansluit bij kansen en mogelijkheden in de markt.

2andhaving' en 'vaardigheden' zijn het belangrijkste voor de projectportfolio-prestatie

De 'harde' aspecten van PPM, bijvoorbeeld het inrichten van een organisatiestructuur of het uitgebreid beschrijven



van alle PPM-processen in een handboek, dragen bij aan de totale kracht van PPM. Desalniettemin toont ons onderzoek aan dat 'handhaving' en 'vaardigheden' de meest effectieve PPM-elementen zijn. Dit zijn de meer 'zachte' aspecten van PPM. 'Handhaving' heeft immers te maken met draagvlak en cultuur en 'vaardigheden' met competente medewerkers. De harde aspecten van PPM zoals 'organisatiestructuur' en 'processen' zijn onmisbaar, maar niet voldoende. Mensen moeten kunnen omgaan met wat er van hen wordt verwacht, voldoende vaardigheden hebben en zich er of zelf aan kunnen houden of daartoe aangezet worden. Anders gaat PPM niet werken.

3 Wanneer de projectportfolio's groter worden, worden de prestaties minder

Het besturen van een groter projectportfolio is moeilijker dan dat van kleinere. En dat is van invloed op de prestaties: grotere portfolio's presteren minder goed. Dat komt bijvoorbeeld omdat er meer coördinatie nodig is om de projecten in grotere portfolio's gestroomlijnd te krijgen en te houden. Een grotere portfolio levert ook meer complexiteit rond de verdeling van beschikbare middelen op en er zijn meer projectafhankelijkheden. Gestructureerde aanpakken en instrumenten zijn vooral bij grotere portfolio's aan te raden. Benefits tracking is een van deze aanpakken: hoe meer projecten, hoe lastiger het is om alle opbrengsten en voordelen te overzien.

4 Het is voor bedrijven een belangrijke activiteit; vooral vanwege de gewenste aansluiting van projecten bij strategische doelen

Het belang van PPM wordt onderkend door bedrijven. Dat is één van de redenen waarom bedrijven deelnamen aan het benchmarkonderzoek. Vooral in een tijd van beperkte middelen is een goede projectportfolio van belang. Dat betekent: projecten die bijdragen aan strategische doelen. *Figuur 2* schetst hoe belangrijk de deelnemende bedrijven de strategische afstemming vinden. Ook de 'moetjes' (wet- en regelgeving, marktafspraken) worden geacht aan de strategie bij te dragen. Hierbij moeten we opmerken dat 'voldoen aan wet- en regelgeving' vaak als een element van de strategie wordt beschouwd.

In het algemeen is het toetsen van de projecten aan strategische doelen lastig concreet te maken. Men heeft het bijvoorbeeld over 'buikgevoel'. Toetsing vereist – naast het concreet maken van doelen en subdoelen – ook een waardering van de mate waarin een project aan de doelstellingen bijdraagt. Gebruik van methoden zoals strategisch alignment kunnen hierbij ondersteuning bieden. Dit is het afstemmen van activiteiten op strategische doelen. Het vereist allereerst een duidelijke formulering van doelen, subdoelen en KPI's. Daarna is het mogelijk om aan te geven hoe en in welke mate projectinitiatieven (gaan) bijdragen aan deze doelen. Aanpakken zijn bijvoorbeeld de Bedel methode zoals uitgewerkt door Quartel c.s. (2011), strategische buckets en Balanced Scorecard.

5 Hoge kosten van onderhoud en verplichte projecten leiden tot een geringe innovatieve ruimte

De algemene tendens, vooral met betrekking tot ict-innovaties, is dat innovatiebudgetten onder druk staan en dat kosten voor onderhoud en beheer van ict disproportioneel stijgen. Dit geldt vooral voor de grotere informatieverwerkende bedrijven, zoals financiële dienstverleners en nutsbedrijven. Aangezien onderhoudsprojecten vaak vanuit het innovatiebudget worden gefinancierd, wordt de ruimte voor innovatie telkens kleiner. Gemiddeld besteden de grotere bedrijven ongeveer 20 procent van hun budget aan strategische projecten. De overige 80 procent gaat op aan verplichte projecten, onderhoud en operationele verbeteringen. Ruimte voor innovatie kan worden gecreëerd door enerzijds ervoor te zorgen dat kosten voor onderhoud op termijn gaan dalen, bijvoorbeeld door strategische keuzes met betrekking tot het ict-landschap. Kort door de bocht: een grote schoonmaak houden. Is het echt nodig dat er zes ontwikkelomgevingen in stand worden gehouden? En als er nieuwe ict wordt voorgesteld, kan er dan ook iets worden uitgefaseerd? Anderzijds door nog meer te focussen op die projecten die er echt toe doen, die daadwerkelijk bijdragen aan strategische doelen en waarde creëren voor de organisatie. Dus vooral bezig zijn met benefits tracking en strategisch alignment.

6 Verbeteren van ppm vereist een gedeelde visie en ondersteuning vanuit de verschillende managementlagen

Eerder zagen we dat bedrijven met goed ontwikkelde PPM-competenties ook betere projectportfolioprestaties realiseren. De vaardigheden en faciliteiten in een bedrijf zijn hierbij belangrijk en vooral de mate waarin men erin slaagt om daadwerkelijk de processen, afspraken en dergelijke na te komen. Dit zijn echter ook de aspecten waar een portfolio-manager minder grip op heeft. Hij is juist degene die voorwaarden kan scheppen, die anderen moeten gaan volgen. Hij heeft 'slechts' een adviserende rol richting het management. Mensen aanspreken en stimuleren zijn de enige middelen die hij tot zijn beschikking heeft. Vandaar dat PPM alleen succesvol is, wanneer het door alle medewerkers onderschreven wordt en er ook support is vanuit het management.

7 De projectportfolioprestatie daalt bij overmatige sturing en structurering van de projectportfolio

De projectportfolioprestaties zijn direct afhankelijk van de mate waarin PPM-competenties zijn ingevuld. Er is echter wel een 'maar'. Een bedrijf kan ook te ver doorschieten in formele structuren, waardoor de portfolioprestaties de neiging hebben te gaan dalen. De juiste (klassieke) balans vinden tussen enerzijds PPM solide structureren en anderzijds voldoende ruimte bewaren voor flexibiliteit is in de praktijk een lastige afweging, waar veel organisaties moeite mee hebben. Bedrijven moeten vermijden dat PPM wordt ervaren als een administratieve rompslomp met veel rapporten en lijstjes en dat het werk dat daaruit voortvloeit wordt gezien als nutteloos, tijdrovend en vervelend.

8 Ppm is er vooral voor de langere termijn en moet projectrealisatie overlaten aan projectmanagers

Uit het benchmarkonderzoek wordt duidelijk dat bedrijven die het totaal van projecten beschouwen als een portfolio beter presteren met hun projectportfolio dan andere

bedrijven. Deze bedrijven wegen projecten tegen elkaar af en zorgen voor een gebalanceerde portfolio. Zij streven verschillende doelen na en spreiden de risico's. Bedrijven die willen groeien in de portfoliobenadering van projecten, kunnen zich laten inspireren door rolling planning.

9 PPM-processen, -structuren en -procedures zijn vaak goed beschreven. Toch is het lastig om je er ook aan te houden

Bij de meeste bedrijven zijn PPM-processen, -procedures en -besluitvormingsregels redelijk tot goed beschreven. Dit geldt ook voor de inbedding van PPM in de organisatie met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bedrijven geven gemiddeld aan dat er zeer regelmatig uitzonderingen zijn op de afgesproken manier van werken. Aan de ene kant is dat wel prettig, omdat dit een zekere mate van flexibiliteit inbouwt (zie ook punt 7). Aan de andere kant is het in deze mate niet gewenst, maar moeilijk tegen te gaan. Er is een grote variatie tussen bedrijven. Sommige bedrijven geven aan zich vaak niet te houden aan gemaakte afspraken en er zijn er ook die zich er altijd aan houden. Bij veel bedrijven is PPM betrekkelijk nieuw en moet zich nog settelen. De moeilijkheid zit hem vooral op het persoonlijke vlak. Het is niet leuk om mensen aan te spreken op hun (ongewenste) gedrag of collega's te moeten teleurstellen omdat hun project geen prioriteit meer heeft.

10 Product & servicesbedrijven presteren beter met hun ppm dan bedrijven in de financiële dienstverlening

De deelnemers aan het benchmarkonderzoek uit de financiële sector functioneren significant minder dan de bedrijven uit het product & servicesdomein (o.a. producten, software, infrastructuur). Dit geldt zowel voor projectportfoliomanagement competenties als voor projectportfolioprestatie. Natuurlijk gaat het hier om gemiddelden en is er veel variatie tussen bedrijven. Een verklaring is dat bedrijven in het product & servicesdomein al langer PPM hebben ingevoerd. Het financiële domein is recentelijk flink wakker geschud, toen bleek dat er niet eindeloze financiële middelen beschikbaar waren voor veranderingen. PPM begint in het financiële domein nu pas echt op gang te komen.

Conclusie

Bedrijven beginnen steeds meer het belang in te zien van

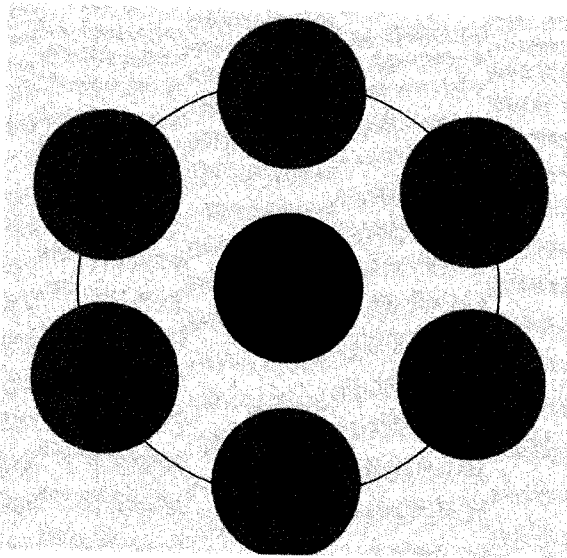
goed projectportfoliomanagement (PPM). Het benchmarkonderzoek laat duidelijk zien dat PPM van strategische waarde is. Immers PPM-competenties leiden tot betere prestaties van de projectportfolio. Zo kan PPM direct bijdragen aan een betere realisatie van de strategische doelen van de organisatie. Bijvoorbeeld door naar balans in de projectportfolio te streven en te zorgen voor strategisch alignment. Voor bedrijven in de financiële dienstverlening liggen hier grote kansen, omdat PPM-competenties en portfolioprestaties nog achterblijven bij die in het product & servicesdomein.

De realisatie van PPM kent meerdere valkuilen en veelvuldige implementatieproblemen. De bevindingen uit het PPM-benchmarkonderzoek van PwC, Novay en RSM kunnen projectportfoliomanagers helpen met het verder inrichten van hun aanpak, om zodoende volwassen projectportfoliomanagement te bewerkstelligen.

OVER DE AUTEURS: Henny de Vos is research consultant bij Novay, Enschede. Zij ondersteunt bedrijven en overheden met onderzoek en advies over organisatorische en bedrijfskundige aspecten van innovatie. Bijvoorbeeld vraagstukken rond business modellen, inbedding van innovatie in de organisatie, aandachtspunten voor dienstverlening. Henny is projectleider van het ArchiValue project (www.archivalue.nl) waarin verschillende organisaties samenwerken aan het verder professionaliseren van portfoliomanagement en het creëren van strategische waarde van IT en IT-projecten. Ime Samora Hüsken studeerde "Management of Innovation" aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit Rotterdam). In samenwerking met PwC en Novay ontwikkelde Ime tijdens zijn studie een model om project portfolio management competenties van individuele organisaties en business units te meten en vergelijken. Ime werkt als consultant voor PwC aan strategische en operationele vraagstukken binnen de financiële dienstverlening sector.

Referenties

- Hüsken, I. (2011). Project Portfolio Management Capability. Master Thesis. Rotterdam, Rotterdam School of Management.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp 1319 - 1350.
- Quartel, D., Steen, M.W.A., Lankhorst, M.M. (2011). Application and project portfolio valuation using Enterprise Architecture and Business Requirements Modelling. In: *Enterprise Information Systems*, Vol. 5, No 2.



Processen: Op een logische manier gerelateerde activiteiten voor het uitvoeren van PPM.

Procedures: Vaste, stap-voor-stap acties om een taak uit te voeren, die bijdraagt aan PPM.

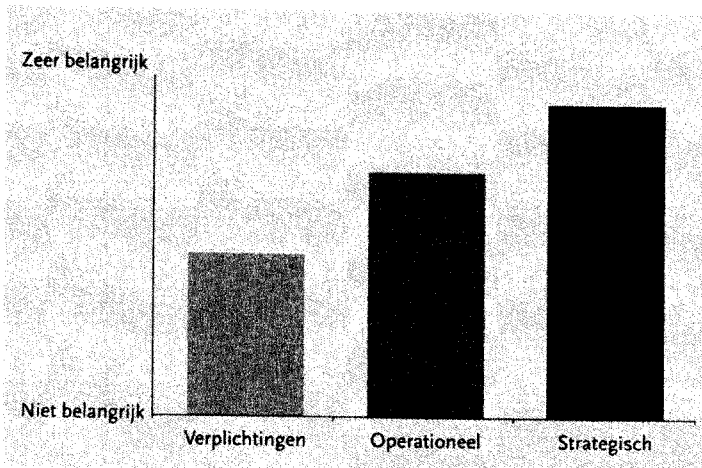
Besluitvorming: Richtlijnen voor projectportefoliokeuzes.

Organisatie structuren: Formele verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in een organisatie m.b.t. PPM.

Handhaving: Maatregelen om zich te conformeren aan processen, procedures, etc. zoals vastgesteld.

Vaardigheden: Ervaring, kennis en omstandigheden die nodig zijn om PPM-taken uit te voeren.

Figuur 1: Onderzoeksmodel voor de PPM benchmark: de project portfolio prestatie is afhankelijk van de aanwezigheid van zes verschillende PPM competenties. Gebaseerd op Teece (2007).



Figuur 2: Hoe belangrijk de deelnemende bedrijven aan het onderzoek de strategische afstemming vinden

