

PRESTATIEMANAGEMENT

Ir. Guido H.J.M. Fröhlichs RC (g.frohlichs@fagro.nl), Henk Giesberts aa fc en drs. Jos Paffen RC, FaGro Financial Business Consultants te Maastricht/Eindhoven

Projectportfolio moet aansluiten op strategie organisatie

Het belang van een projectportfolio-scorecard

Iedere organisatie voert projecten uit. Project based organisaties werken zelfs alleen maar in projecten: het is hun core business. Voor alle organisaties geldt dat de uit te voeren projecten dienen te passen binnen de gekozen organisatiestrategie: alle projecten moeten een toegevoegde waarde hebben, met name in hun onderlinge samenhang. Het projectportfolio (alle projecten samen) moet bovendien aansluiten op de strategie van de organisatie. De balanced scorecard speelt hierbij een prominente rol.

GUIDO FRÖHLICHS, HENK GIESBERTS EN JOS PAFFEN

Het portfolio van projecten is samengesteld uit meerdere typen mono-projecten. Een mono-project is een hoeveelheid werk bestaande uit een of meer verschillende taken, die worden uitgevoerd door een of meer verschillende resources binnen de randvoorwaarden die worden gesteld door de beheersaspecten, zodanig georganiseerd dat een van te voren omschreven inhoudelijke doelstelling wordt bewerkstelligd.

Deze projectdoelstelling sluit aan op de uit te voeren strategie. De randvoorwaarden (beheersaspecten) geven het kader aan waarbinnen het project moet worden uitgevoerd. De beheersaspecten maken onderdeel uit van het plan van aanpak. Het zijn tien aspecten:

1. scope: de hoeveelheid werk die moet worden uitgevoerd;
2. tijd: de uit te voeren hoeveelheid werk, opgesplitst in taken wordt in de tijd gepland;
3. capaciteit: inzet van de resources voor de geplande taken;
4. geld: de financiële resultaten (opbrengsten/kosten) en kasstromen;
5. organisatie: de directe in- en externe samenwerking,

contracten, coördinatie en communicatie rondom het project;

6. informatie: de nadruk ligt hier op de informatiestromen, de informatiesystemen, de rapporten en de archivering van het project;
7. kwaliteit: geeft aan hoe ervoor wordt gezorgd dat het projectresultaat voldoet aan de gestelde eisen;
8. risico: het onderkennen van knelpunten, de impact, de beïnvloedbaarheid hiervan en het nemen van preventieve acties;
9. omgeving: iedereen die een indirecte invloed heeft op het project;
10. sociale dynamiek: de vaardigheden van de medewerkers, de cultuur binnen de projectorganisatie en de acceptatie van het project(team) bij de klant.

In het plan van aanpak ligt de norm vast waaraan het aspect moet voldoen. Gedurende de voortgang van het project wordt per aspect de actuele situatie gemeten en vergeleken met de norm, waarna verbeteracties mogelijk zijn (de PDCA-cyclus).



Alle monoprojecten samen vormen het portfolio van projecten. Het optellen van de resultaten van de monoprojecten en in hun onderlinge samenhang geanalyseerd, levert het resultaat van het gehele portfolio. De beheersaspecten geven dus de performance aan van het monoproject en toegepast op het gehele portfolio bepalen ze de performance van dit portfolio. Het is van belang dat de performance van het portfolio past binnen de van de strategie afgeleide normen. Een specifiek ontworpen scorecard voor een projectportfolio meet de prestatie en maakt het mogelijk dit portfolio te managen.

De projectportfolio-scorecard (PPSC)

De performance van een portfolio is niet alleen te beoordelen op financiële gegevens maar ook op niet-financiële gegevens. Om een indicatie te krijgen van de toekomstig te verwachten resultaten, zullen dan ook andere (performance)aspecten moeten worden gemeten en gemanaged. De balanced scorecard is een geschikt instrument voor het in balans brengen van verschillende strategisch belangrijke perspectieven. Het portfolio van pro-

Tijdige voortgangsrapportages moeten voorkomen dat projecten binnen de kortste keren out of control raken.

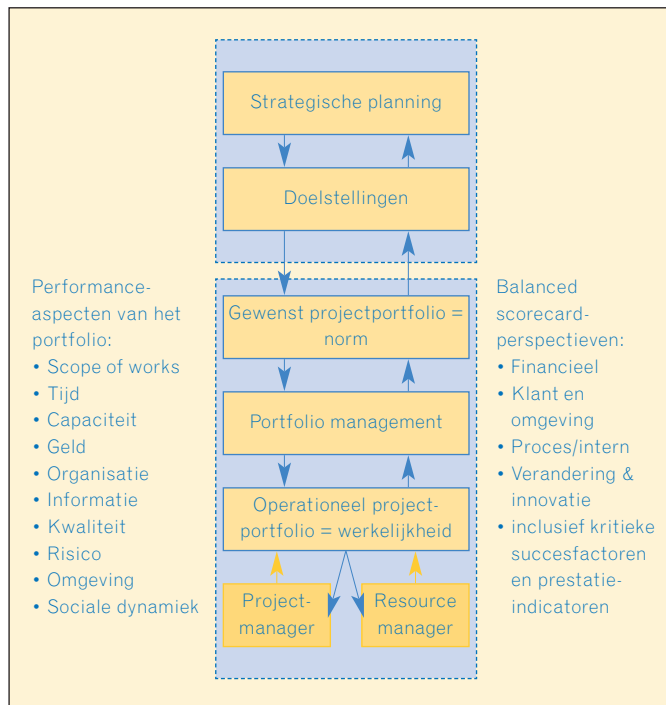
jecten moet zodanig zijn samengesteld dat de perspectieven en de hierin passende performance-aspecten in balans zijn en in lijn met de strategie. Het resultaat is een uitgebalanceerd portfolio, zichtbaar gemaakt via een dashboard: de projectportfolio-scorecard (PPSC).

De BSC, het portfolio van projecten en de performance-aspecten hebben allemaal te maken met performance van de strategie (zie figuur 1). Het gewenste portfolio (opgesteld door de directie) geeft de norm aan, het operationele portfolio (eigendom van de portfoliomanager) de werkelijkheid.

De performance-aspecten zijn niet één op één toe te wijzen aan de basisstructuur van de balanced scorecard. Daarom zijn enkele aanpassingen verricht. Het klantperspectief is uitgebreid tot Klant en Omgeving, oftewel alle externe factoren. Het innovatieperspectief hebben we Verandering en Innovatie genoemd, met de performance-aspecten: risico en sociale dynamiek. Het aspect sociale dynamiek is in tweeën gesplitst, namelijk een

Figuur 1

De balanced scorecard en de performance-aspecten van het projectportfolio



gedeelte acceptatie/communicatie door/met de klant en de eigen interne cultuur/vaardigheden van de medewerkers. Figuur 2 combineert de perspectieven van de balanced scorecard met de performance-aspecten van het projectportfolio.

Twee onderdelen zijn verder uitgewerkt: communicatie, dat deel uitmaakt van twee perspectieven (Klant en Omgeving en Proces/intern) en risico, dat apart aandacht verdient, omdat het een belangrijke invloed heeft op samenstelling van het projectportfolio.

Communicatie

Binnen een project is communicatie van elementair belang, enerzijds om het project op een eenduidige wijze zijn voortgang te laten hebben, anderzijds om draagvlak voor het project binnen de organisatie waar het project wordt uitgevoerd, te creëren (acceptatie). Deze communicatie vindt plaats op drie niveaus:

- communicatie binnen het projectteam (inclusief stuurgroep), performance-aspect organisatie;
- communicatie tussen de leden van het projectteam en de direct bij het project betrokken medewerkers van de klant-organisatie, performance-aspect sociale dynamiek;
- communicatie van het projectteam met de niet direct betrokken medewerkers van de (klant)organisatie en andere stakeholders, performance-aspect omgeving.

Dat een goede communicatie binnen het projectteam essentieel is, spreekt voor zich. Indien de projectleden immers niet goed met elkaar communiceren en elkaar niet goed op de hoogte houden van de voortgang dan wel tegenslagen binnen het project, zal het project binnen de kortste keren out of control raken en gedoemd zijn te mislukken. Ook een adequate voortgangsrapportage ten behoeve van de stuurgroep is belangrijk, daar in de stuurgroep de beslissingen ten aanzien van eventuele bijstu-

ring van het monoproject worden genomen. Dit kan uiteraard alleen maar gebeuren als de communicatie naar de stuurgroep juist, volledig en tijdig gebeurt.

De communicatie tussen de leden van het projectteam en de direct betrokkenen van de organisatie waar het project wordt uitgevoerd, is extra gevoelig omdat sprake kan zijn van cultuurverschillen (sociaal dynamische aspect). Naast de formele communicatie is ook de informele communicatie zeer belangrijk. Zo zullen besluiten en geplande acties niet alleen via formele kanalen gecommuniceerd en opgevolgd dienen te worden, maar ook face to face, om een gezamenlijke verstandhouding te scheppen. Communicatie met de niet direct betrokken medewerkers van de (klant)organisatie en andere stakeholders, is eveneens cruciaal. De medewerkers en managers die nu niet direct betrokken zijn bij het project kunnen er straks, na de implementatie, vaak wel degelijk mee te maken krijgen. Indien van tevoren geen goed draagvlak binnen de gehele organisatie is geschapen, ontstaan acceptatieproblemen. Om voldoende draagvlak te creëren, kunnen onder andere de volgende acties worden ondernomen:

- het regelmatig publiceren van nieuwsbrieven, waarin wordt gerapporteerd over de inhoud, voortgang en gehaalde resultaten van het project;
- het informeren van niet direct bij het project betrokken managers over het project en het toelichten waarom het project hen niet direct raakt, zodat toch een soort indirecte betrokkenheid ontstaat.

Het is van cruciaal belang dat deze drie niveaus van communicatie voldoende aandacht krijgen van het projectteam. De projectmanager is hiervoor primair verantwoordelijk.

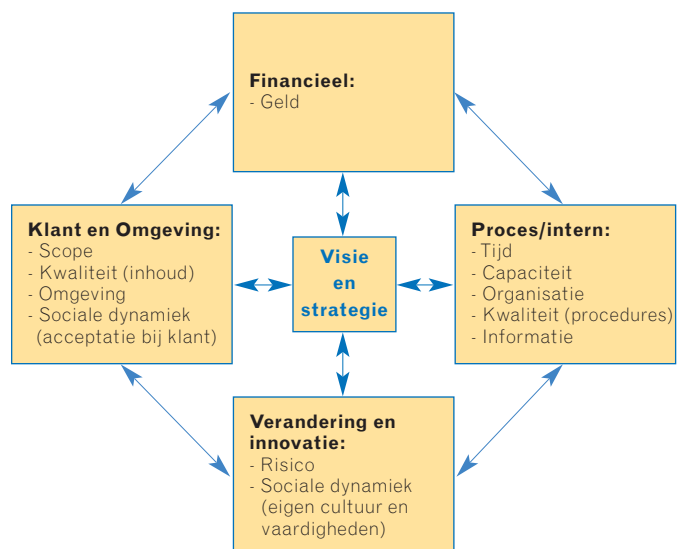
Risico

Onder invloed van de steeds complexer en dynamisch wordende omgeving worden risico's groter en manifesteren ze zich steeds sneller. Het opstarten van elk nieuw project betekent een verandering voor de organisatie. Iedere verandering brengt risico's met zich mee. Hoe meer projecten worden uitgevoerd, hoe groter het risico voor de totale organisatie.

Dit houdt niet automatisch in, dat het totale gewogen gemiddel-

Figuur 2

De basisstructuur van de projectportfolio-scorecard



Figuur 3

Een mogelijke indeling van de projectportfolio-scorecard

Perspectief	Performance-aspect portfolio	Kritieke succesfactor	Performance-indicator
Financieel (hoe zien de shareholders ons?)	Geld	Rendement	ROI, terugverdientijd
Klant & omgeving (hoe zien externen ons?)	Scope	Portfolio fit	Projectprioriteit
	Kwaliteit (inhoud)	Het project volgens klanteisen opleveren	Kosten van niet vergoede aanpassingen
	Omgeving (onder andere communicatie)	Stakeholdersinformatie	Aantal nieuwsbrieven per tijdseenheid
	Sociale dynamiek (communicatie met klant)	Klantacceptatie projectteam	Aantal klachten uit klantorganisatie
Proces/intern (waarin moeten we uitblinken?)	Tijd	Oplevering binnen tijd	Aantal dagen overschrijding
	Capaciteit	Inzet van de medewerkers	Bezettingsgraad, % eigen personeel van totaal
	Organisatie (o.a. interne communicatie)	Voortgangsbesprekingen, stabiliteit projectteams	Aantal vergaderingen, aantal mutaties in het projectteam per tijdseenheid
	Kwaliteit (procedures)	Effectiviteit en efficiency van de procedures, veiligheid, kwaliteit leverancier	Aantal audits per project, aantal ongevallen, aantal gescreende leveranciers
	Informatie	Voortgangsrapportages	Aantal voortgangsrapportages per tijdseenheid
Verandering en innovatie (kunnen we verantwoord continu veranderen en innoveren?)	Risico	Totaalrisico van het portfolio,	Risicoindex volgens vastgestelde methode, aantal innovatieprojecten
	Sociale dynamiek (eigen cultuur & vaardigheden)	Geschiktheid voor de functie/project, bekendheid missie/strategie bij de medewerkers	Scores bij geschiktheidstest, aantal lessons learned, aantal opleidingen, kennis van projectmatig werken/strategie.

de van de risico's stijgt met ieder nieuw project. Het projectportfolio van een multiprojectorganisatie is constant aan verandering onderhevig. Projecten lopen ten einde of worden opgeschort, nieuwe projecten worden opgestart. De risico's binnen een project zijn vaak nog te overzien. Het bepalen van de risico's van een projectportfolio is een stuk lastiger. Kwantificering van het risicoprofiel per project is noodzakelijk. Het risico van de projectportfolio is dan de optelsom van het risicoprofiel van alle projecten tezamen en in hun samenhang beoordeeld (zie het eenvoudige cijfervoorbeeld).

Een mogelijke projectportfolio-scorecard (PPSC) is in figuur 3 afgebeeld. De eerste kolom geeft het perspectief uit de balanced

scorecard weer; de tweede kolom is het performance-aspect van het projectportfolio. De kolommen drie en vier laten per aspect respectievelijk een of meerdere mogelijke kritieke succesfactoren (KSF) en de bijbehorende performance indicatoren (PI) zien. Net als de balanced scorecard mag ook de PPSC maximaal vijftien tot 20 indicatoren hebben die de strategie van de organisatie ondersteunen. Aangezien organisaties verschillend zijn, is voor iedere organisatie een andere PPSC te definiëren.

Nieuw project kan risicoprofiel reeds bestaande projecten beïnvloeden

Cijfervoorbeeld

Het strategisch uitgangspunt van multiprojectorganisatie Y is een risico-index van het totale projectportfolio, die kleiner is dan 400. Het werkelijke risicoprofiel van het portfolio bedraagt 398. Project X loopt af op moment t en heeft een reëel risicoprofiel van 8. Project Z is een nieuw project, het risicoprofiel wordt geschat op 15. Het totale risicoprofiel van de projectportfolio op moment t is dan 405. Dit ligt boven het profiel waar het management voor heeft gekozen, namelijk 400. De consequentie is dan dat project Z op moment t moet worden afgewezen. Wel kan men nog proberen de risico's van de overige projecten uit het portfolio te reduceren. Tegelijkertijd moet worden onderzocht of het project Z zelf invloed heeft op het risicoprofiel van de overige projecten. Het toevoegen van een nieuw project kan immers invloed hebben op het risicoprofiel van reeds bestaande projecten. Op het moment dat een project aan het portfolio wordt toegevoegd, moet het portfolio de performance leveren die in de strategie staat geformuleerd. Voor de overige performance-aspecten zijn soortgelijke cijfervoorbeelden op te stellen.

In totaal tien beheersaspecten geven het kader aan waarbinnen projecten moeten worden uitgevoerd. Deze beheersaspecten van een project zijn in de praktijk ook te gebruiken als performance-aspecten. De prestatie van een portfolio van projecten wordt dan bepaald door tien performance-aspecten. Organisaties die (met name in projecten werken) bereiken duurzaam (financieel) voordeel als het projectportfolio zo is samengesteld dat het als geheel de prestaties levert, die voldoen aan de strategische eisen. Het portfolio is dan in lijn met de strategie. De Project PortfolioScoreCard (PPSC) combineert de balanced scorecard met de performance-aspecten van een project. Het kan een geschikt instrument zijn om de performance van een projectportfolio te meten en adequaat te managen.

Voor verdere verdieping raadpleegt u de KluwerFinanceBase op: www.kluwerfinancieelmanagement.nl (alleen voor betalende abonnees).