

# Administratieve organisatie rondom een projectportfolio



Het projectmatig werken, dat uitstekend past in een dynamische omgeving, wordt samen met het daarbij behorende projectmanagement en project control, steeds belangrijker. Een passende structuur en een goed opgezette administratieve organisatie (AO) zijn noodzakelijk om te zorgen dat de projecten optimaal bijdragen aan de strategie en om een chaotische aansturing te voorkomen. De auteurs geven een aanzet om te komen tot een AO-beschrijving van de processen rondom een portfolio van projecten.

HELMUT BEMELMANS EN GUIDO FRÖHLICHS

Als projecten en wijzigingen binnen projecten zijn geadm-nistreerd, verwerkt de projectcontroller de gegevens uit deze administratie tot managementinformatie die nodig is om te stu-ren en te beheersen. We concentreren ons op de AO rondom twee onderdelen:

- het toevoegen van een project aan een portfolio;
  - de periodieke voortgangsrapportage van een mono-project.
- Een mono-project is één enkel project onder leiding van een projectmanager. Een portfolio is opgebouwd uit meerdere pro-jecten, aangevuld met routinematig en improviserend werk.

Een organisatie die meerdere projecten gelijktijdig uitvoert, ver-zamelt die projecten tot een portfolio. Voert een organisatie veel verschillende soorten projecten uit, dan is het overzichtelijker meerdere portfolio's te onderscheiden, zoals:

- interne verbeteringen (bijvoorbeeld efficiency, effectiviteit, kostenbesparing en procesverbetering);
- productontwikkeling (R&D);
- externe, facturable projecten;
- opleidingen en management van competenties;
- routinematig en improviserend werk (binnen projecten, voor-bereidend op projecten, maar ook zaken als ziekte, verlof/ vakantie, secretariaatswerkzaamheden, algemene vergaderin-gen, acquisitie et cetera).

### Cijfervoorbeeld

Een organisatie heeft een bepaalde visie, missie, en strategie. Alle projectportfolio's tezamen moeten aan deze strategie vol-doen. Ieder portfolio heeft weer zijn eigen doelstellingen die aansluiten op deze strategie. Er wordt bijvoorbeeld een aan-vraag gedaan voor budget en capaciteit voor een nieuw project. Totaal jaarbudget van het portfolio is groot 10.000.000 euro. Op 1 juli komt de aanvraag voor een budget van 2.500.000 euro, verdeeld over twee jaren. Het eerste halfjaar is 1.000.000 euro nodig. Het volgende gehele jaar 1.500.000 euro. Een gedeelte gaat dus ten laste van het budget van dit jaar en een gedeelte ten laste van het budget van volgend jaar.

## Projectmatig werken wordt steeds belangrijker

In het huidige jaar is in het operationele portfolio reeds 8.000.000 euro aan investeringen gerealiseerd en staan nog aan-vragen open voor 3.000.000 euro. Hoe gaat het nu verder? Welke projecten nemen we nu op in het portfolio? Op welke wijze nemen we een beslissing? Welke stappen moeten we door-lopen?

Het nemen van de juiste beslissing in een dergelijke situatie is niet eenvoudig, aangezien de betreffende managementprocessen worden beheerst door twee in elkaar overlopende planning & control-cycli. Deze zijn in figuur 1 weergegeven als de bekende PDCA (Plan-Do-Check-Action)-cycli.

Deze cycli koppelen twee organisatorische niveaus aan elkaar,

namelijk het mono-project- en het portfolioniveau. Op mono-projectniveau is sprake van een projectmanager, die verant-woordelijk is voor één project. Op portfolioniveau is de portfo-liomanager verantwoordelijk voor één of meerdere projectportfolio's.

In de PDCA-cyclus worden tijdens de verschillende stadia, zon-der uitputtend te willen zijn, de volgende processen onderschei-den:

### PDCA op portfolioniveau:

#### 1. Plan:

- opstellen van een jaarplan met (potentieel uit te voeren) pro-jecten;
- beoordelen van een aanvraag om nieuw project toe te voegen aan het portfolio;
- beoordelen van een projectvoorstel om goedkeuring en bud-get (middelen) te verkrijgen;
- verstrekken van een projectopdracht (definitief project); bud-getten en capaciteit worden dan vrijgemaakt;

#### 2. Do (uitvoering):

- muteren van het jaarplan (toevoegen, wijzigen, verwijderen van projecten);
- muteren van toegekende budgetten (opvoeren en wijzigen van investeringsbudget voor het portfolio van projecten);
- communiceren over projectopdrachten met project- en resour-cemanagers over teamsamenstelling en capaciteiten;
- coördinatie van samenhangende projecten met gelijksoortige doelstellingen of capaciteitsbehoeften;

#### 3. Check:

- verzamelen van de verschillende mono-projectrapportages;
- verzamelen van capaciteitsgegevens (ook de beschikbare capa-citeit);
- vastleggen van schattingen en maken van forecasts;
- opstellen van de voortgangsrapportage van de deelportfolio's;
- opstellen van de voortgangsrapportage van het gehele portfo-lio;
- vergelijken van de resultaten met het jaarplan (norm).

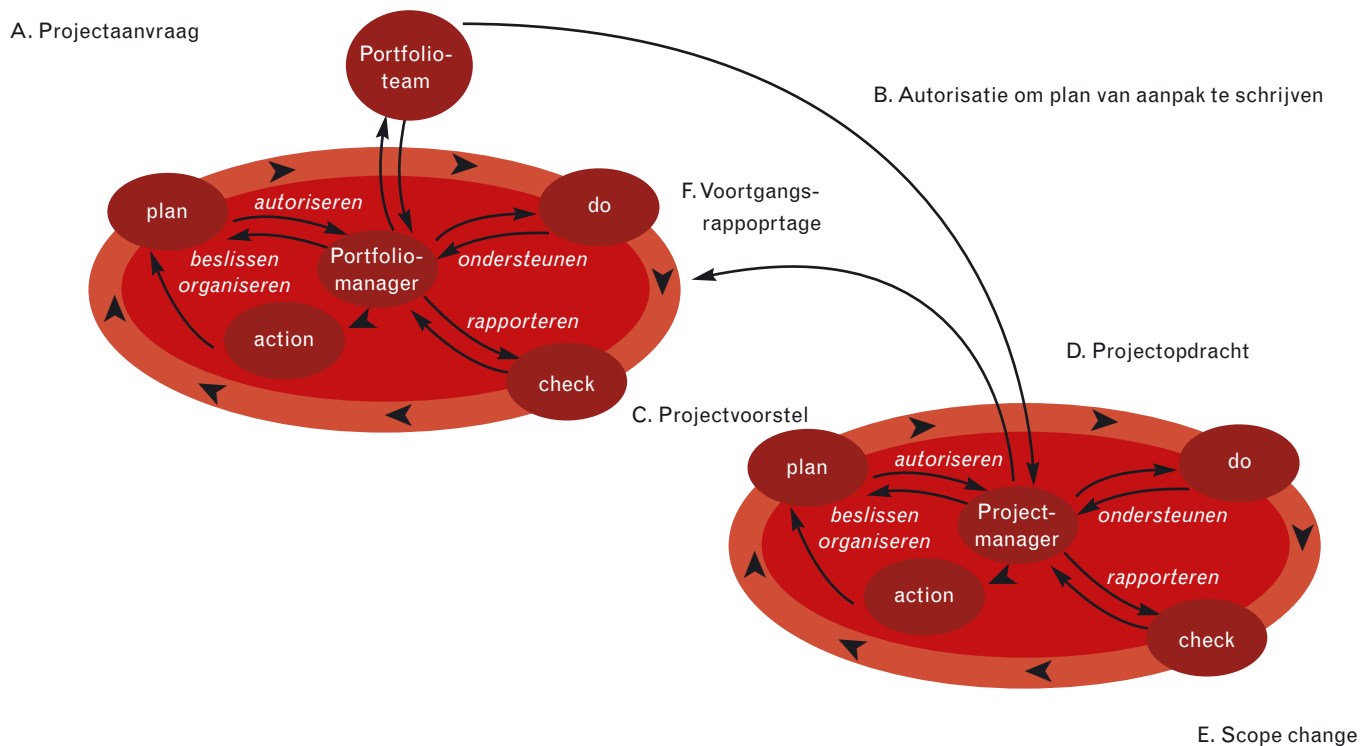
#### 4. Action:

- verantwoording over het gehele operationele portfolio rich-ting de directie.
- uitwisselen/herschikken van capaciteiten;
- wijzigen van de prioriteit van een project;
- wijzigen van de investeringsbudgetten van het portfolio;
- bewaken van het effect van de acties;
- aanpassen van het operationele portfolio aan het gewenste portfolio.

Deze twee portfolio's (operationeel en gewenst) kunnen name-lijk van elkaar afwijken. De directie geeft op basis van de strate-gie prioriteiten aan de diverse projecten (gewenst portfolio). Het portfolio waar concreet aan wordt gewerkt (operationeel port-folio) kan op enig moment niet meer aansluiten bij die projecten waar de directie prioriteit aan geeft. Dit is mogelijk door een tijdsvertraging, of doordat bepaalde reeds goedgekeurde opera-tionele projecten niet onmiddellijk kunnen worden beëindigd. De taak van de portfoliomanager is ervoor te zorgen dat het operationele portfolio dan weer zo snel mogelijk in lijn komt met het gewenste.

figuur 1

## Twee in elkaar overlappende PDCA-cycli



Op mono-projectniveau gelden de volgende processen.

### PDCA op mono-projectniveau:

#### 1. Plan:

- indienen projectaanvraag om een nieuw project toe te voegen aan het jaarplan (operationele portfolio);
- maken van een plan van aanpak en indienen projectvoorstel;
- ontvangen projectopdracht (inclusief definitieve goedkeuring en budget);
- opstellen van een scope change.

#### 2. Do (uitvoering): aanmaken van een project in de administratie;

- aanmaken van een projectarchief (ook elektronisch);
- registreren van uren;
- doen van inkopen;
- maken van facturen (verkoop, niet bij investeringsportfolio);
- uitvoeren van een scope change;
- vaststellen van de voortgang.

#### 3. Check:

- controleren van de gegevens uit de administratie;
- verzamelen, vaststellen en analyseren van verschillen tussen projectcontroladministratie en financiële administratie;
- vastleggen van schattingen en maken van forecasts;
- vergelijken van de resultaten met het plan van aanpak (norm);
- opstellen van de voortgangsrapportage van een project.

#### 4. Action:

- herschikken van taken (planning);
- herschikken van budgetten;
- bewaken van het effect van de acties.

In de onderstaande paragrafen worden de processen uit figuur 1 verder toegelicht (A t/m F). Dit zijn processen die samenhangen met het opnemen van een mono-project in het portfolio en met de periodieke voortgangsrapportage van die mono-projecten. Deze rapportage is weer van invloed op het gehele portfolio.

### Projectaanvraag

Een interne opdrachtgever stelt een projectaanvraag op. De directie of de afdeling marketing bestudeert de aanvraag en besluit dat het project in het gewenste portfolio thuishoort. De criteria hiervoor zijn allereerst aansluiting bij de strategie, de doelstellingen en de prioriteiten van de organisatie voor het betreffende portfoliogebied. Daarnaast spelen ook de technische en inhoudelijke haalbaarheid een belangrijke rol. Vanuit het gewenste portfolio wordt ook een *rough cut* allocatietoets uitgevoerd (zijn er voldoende mensen en middelen beschikbaar). Tot slot is ook de financiële *feasibility* in belangrijke mate bepalend of de projectaanvraag kan worden geaccepteerd. De administratieve start, ligt bij het invullen van een formulier voor de aanvraag van een project ATP (zie figuur 2). Met name gaat het dan om een globale omschrijving van het project en een eerste indicatie van de kosten, de benodigde capaciteit en de later te verwachten opbrengsten. De goedgekeurde projectaanvraag gaat naar de portfoliomanager.

### Autorisatie om een plan van aanpak te schrijven

Vervolgens is het de beurt aan de portfoliomanager om het operationele portfolio aan te laten sluiten op het gewenste. De portfoliomanager wijst een projectmanager aan om de aanvraag uit te werken tot een meer gedetailleerd projectvoorstel. De projectaanvraag is geaccepteerd. Het project is echter nog niet goedge-

figuur 2

## Aanvraag tot project (ATP)

Aanvraag tot project (ATP)		
Datum:		
Ontvanger:	Tel. nr.	
Naam van de klant:		
Contactpersoon:	Tel. nr.	
Naam van het project:		
Korte omschrijving:		
Akkoord voor verder onderzoek door directie:		Datum:
Projectmanager:	Tel. nr.	
PSU:		Datum
Plan van aanpak gereed:		Datum:
Opbrengsten van het project:		
Kosten van het project:		
Startdatum:		Einddatum:
Opmerkingen/bijlagen:		
Machtiging verleend door profoliomanager:	Tel. nr. :	Datum:
Projectnummer:		
Project aangemaakt in projectadministratie:		Datum:
Project aangemaakt in urenregistratie:		Datum:

keurd en projectbudgetten zijn nog niet toegekend. Hiervoor moet eerst het projectvoorstel (met plan van aanpak) worden goedgekeurd. Dit plan gaat in op de inhoud, de specialistische producten, de managementproducten en de randvoorwaarden van het project.

### Maken plan van aanpak en indienen projectvoorstel

De daadwerkelijke start van het mono-project wordt gemaakt door middel van een zogenaamde project start up (PSU). De eerste stap van de PSU is het opstellen van het inhoudelijke gedeelte van het plan van aanpak. Dit ziet er als volgt uit:

- probleemstelling: het beschrijven van het probleem dat zich voordoet en waarvoor een oplossing moet worden gevonden. Het probleem is datgene wat in de huidige situatie niet voldoet, of wat verbeterd kan worden. De kernvraag is: wat is er aan de hand? Ook wordt de (voor)geschiedenis kort omschreven.
- doelstelling: wat wordt met het uiteindelijke projectresultaat beoogd? Waar gaat het naar toe met het projectresultaat na de uitvoering? Het is zeer belangrijk dat de doelstelling aansluit bij de strategie van de organisatie.
- resultaat van de huidige fase: dit is het product van dit project. Het product (dit kunnen ook engineering-documenten zijn of een eerste uitvoering van een pilot) wordt aan het einde van het project overgedragen aan de opdrachtgever. Een resultaat is dat wat er aan het einde van de betreffende fase komt, de op te leveren management en specialistische producten.
- afbakening: hier gaat het om het uitsluiten van onderdelen of aspecten die niet in het project thuishoren. De uitsluitingen worden dus in het projectvoorstel vastgelegd. Door de afbakening worden de grenzen van een project duidelijker gemarkeerd.

Vervolgens wordt het plan van aanpak gecompleteerd met de tien beheersaspecten, te weten: *scope of works*, tijd, capaciteit, geld, organisatie, informatie, kwaliteit, risico, stakeholders en

sociale dynamiek. Het definitieve plan van aanpak is onderdeel van het projectvoorstel. Bij het beheersaspect geld wordt in het geval van ons cijfervoorbeeld een bedrag gevraagd van 2.500.000 euro, waarbij ook een beslag wordt gedaan op een gedeelte van het budget van volgend jaar (namelijk 1.500.000 euro).

## Markeer duidelijk de projectgrenzen

Ten tijde van het opstellen van een projectaanvraag en een projectvoorstel is nog geen projectbudget en capaciteit toegekend. Aangezien het opstellen van een projectaanvraag en een projectvoorstel tijd kost, verdient het aanbeveling om jaarlijks een deel van het budget en de capaciteit te alloceren voor het opstellen van deze projectaanvragen en projectvoorstellen. Deze werkzaamheden zijn te beschouwen als routinematig werk.

### Projectopdracht

De portfoliomanager bespreekt het projectvoorstel in het portfolioteam en bekijkt in hoeverre het mono-project past binnen het gewenste portfolio en welke effecten het heeft op het operationele portfolio. Nadat het voorstel door alle betrokkenen is goedgekeurd (projectmanager, resource manager, portfoliomanager en opdrachtgever), wordt het voorstel een projectopdracht, een definitief project en komt het in het operationele portfolio. Het gevolg van een dergelijke werkwijze is dat alleen projecten die aansluiten op de visie, missie en strategie in het operationele portfolio terechtkomen. Het gehele portfolio zal uiteindelijk met

figuur 3

## Scope-change

Projectnummer:	Omschrijving:	
Change nummer:		Datum:
Melder:		Tel.:
Omschrijving van de scope change:		
Bedrag:		
Gevolg voor planning:		
Gevolg voor capaciteit:		Bijlagen:
Opmerkingen:		
Soort change:		
Intern:		
Extern:		
Niet akkoord:		
Akkoord opdrachtgever:		Datum:
Akkoord projectmanager:		Datum:
Akkoord afdelingsmanager: (bij capaciteit)		Datum:
Akkoord projectcontroller (bij geld)		Datum:
Doorgevoerd in projectadministratie:		Datum:

de directie worden besproken, die periodiek het operationele portfolio met het door hen gewenste portfolio vergelijkt. Het gevolg van het opnemen van het project in het operationele portfolio is het (definitief) verkrijgen van budgetten en overige middelen. Het resterende investeringsbudget voor dit jaar is dan nog 1.000.000 euro.

In de planningscyclus is aldus de projectaanvraag via een projectvoorstel omgezet in een concrete projectopdracht, die geheel aansluit bij de strategie van de organisatie.

### Scope change

Het project is geaccordeerd en na een *kick off* kan iedereen aan de slag. Gedurende het project kan de hoeveelheid werk veranderen (meerwerk en minder werk). Hiervoor moet een wijziging van de scope (scope change), worden ingediend (zie figuur 3). Dit document wordt in het projectarchief bewaard. De melder van een scope change is veelal een projectmedewerker of aannemer, die aangeeft dat hij meer of minder, of andere taken moet uitvoeren dan oorspronkelijk vastgelegd. De opdrachtgever en de projectmanager tekenen de scope change af ter accordering. Wijzigingen die betrekking hebben op extra capaciteit moeten ook worden beoordeeld door de betreffende resource manager. De gegevens worden verwerkt in de geautomatiseerde systemen, zodat de wijzigingen zichtbaar worden. Een scope change, ontstaat door een:

- ander inzicht, de opdrachtgever wil iets anders, andere uitvoering, ander materiaal, andere kleur, andere plaats;
- fout, men is iets vergeten (dat per se noodzakelijk is);
- men wil iets extra's (niet per se noodzakelijk). Het levert wel een beter resultaat of andere voordelen op.

Deze laatste twee posten zijn een standaardonderdeel van het budget. Uit ervaring weet de organisatie dat deze changes optreden, zodat hiermee van tevoren rekening is gehouden. Changes die buiten deze (van te voren) vastgelegde toleranties vallen, vragen om goedkeuring door de portfoliomanager, omdat ze

anders te grote consequenties hebben voor het gehele operationele portfolio. Changes die nog niet zijn goedgekeurd hebben de status *pending*. Deze changes zijn gemeld en ook de consequenties zijn doorberekend en bekend. Op het moment dat ze zijn geaccordeerd, worden ze verwerkt in de systemen.

## Bijna elk project kent scope changes

Vaak hebben veranderingen gevolgen voor de aspecten tijd, capaciteit en geld. Ook kunnen veranderingen plaatsvinden met betrekking tot andere beheersaspecten, zoals informatie en stakeholders. Een opdrachtgever wil bijvoorbeeld andere rapportages of de overheid wil bepaalde statistieken zien.

### Voortgangsrapportage

Op het moment dat het project is opgenomen in het operationele portfolio moet periodiek verslag worden uitgebracht. Dit gebeurt door de projectmanager die eventueel ondersteund wordt door een projectcontroller. De projectcontroller voert de voorbereidende werkzaamheden uit, maakt schattingen en *forecasts* en stelt de conceptvoortgangsrapportage op.

De gegevens die door de administratie worden verwerkt en in het systeem terecht komen, moeten op een zodanige manier worden bewerkt en gepresenteerd, dat het managementinformatie wordt. De financiële - en projectadministratie zijn in principe transactieverwerkend. De medewerkers van deze administratie boeken, maken en verwerken facturen en bankafschriften. De projectcontroller haalt zijn gegevens uit deze systemen en verwerkt dit tot conceptmanagementinformatie. Deze managementinformatie is als volgt in te delen:



- voortgangsrapportages;
- projectcontrolrapportages (over kalenderperiodes heen);
- projectperioderapportages;
- projectkasstroomrapportages;
- specifieke rapportages voor klanten en overheden.

De rapportages zijn opgebouwd uit cijfers die betrekking hebben op reeds gerealiseerde werkzaamheden en uit schattingen en forecasts.

Allereerst bekijkt de projectcontroller de cijfers die in de administratie staan. De projectcontroller weet, door zijn participatie in het project, of alles correct en volledig is geboekt, of de administratie actueel is en of alle factureren zijn geboekt.

Afwijkingen tussen de administratie en de voortgangsrapportage worden bijvoorbeeld veroorzaakt doordat:

- de projectcontroller een inkomende factuur reeds heeft geparafeerd, terwijl die nog niet in de administratie is verwerkt;
- een inkomende factuur op het verkeerde project of op de verkeerde kostensoort is geboekt;
- uren uit de tijdsregistratiemodule nog niet zijn omgezet naar de projectmodule;
- uren nog niet zijn omgeboekt, terwijl dit wel afgesproken is;
- opdracht is gegeven om een uitgaande factuur op te stellen, maar de administratie deze nog niet heeft verwerkt (bij factuurbare projecten).

## Er dreigt een 'twee petten-dilemma'

### ETC en FAC

Aangezien deze verschillen een steeds terugkerende bron van discussie en ergernis zijn, adviseren wij om deze verschillen na analyse in een separate rapportage op te nemen en toe te lichten (zie figuur 4). Deze werkwijze kost weliswaar initieel extra inspanningen, maar levert uiteindelijk enorme voordelen op met betrekking tot bespreking, besluitvorming en voorkomen van onnodige en ongewilde 'actions'.

De financiële administratie zal geen uitsluitel geven over toekomstige werkzaamheden van het betreffende project. Dit is het terrein van de projectmanager en de projectcontroller, die bijvoorbeeld gezamenlijk bekijken hoeveel nog aan kosten gemaakt gaat worden en de daarmee samenhangende uitgaande geldstroom. Op basis van de vastgestelde voortgang, aangegane verplichtingen, vastgestelde uren en nog te verrichten werkzaamheden wordt per kostencomponent een *estimate to complete* (ETC) bepaald. De ETC is een prognose van de nog te maken kosten tot aan het einde van het project. Samen met de reeds aangegane verplichtingen levert dit de huidige prognose voor de stand van zaken aan het einde van het project, de zogenaamde *forecast at completion* (FAC). Deze forecast wordt weer vergeleken met het budget.

### Twee petten-dilemma

De projectcontroller bespreekt de voortgangsrapportage met de projectmanager. Deze manager is integraal verantwoordelijk voor het project en moet de rapportages autoriseren. Nadat de projectmanager voor akkoord heeft getekend, gaan de definitie-

figuur 4

### Rapport van de afwijkingen

Administratie	Afwijking	Rapportage	Reden

ve rapportages naar de portfoliomanager en de controller. Het is mogelijk dat een projectmanager het voortgangsrapport niet ondertekent, omdat hij het niet eens is met de projectcontroller (bijvoorbeeld over de vastgestelde voortgang). De projectcontroller zal dan bij de controller informeren of de rapportage moet worden aangepast. Is de controller het met de projectcontroller eens, dan wordt door de controller overleg gevoerd met de portfoliomanager om tot een oplossing te komen.

De controller analyseert het gehele portfolio en bespreekt het portfolio met de portfoliomanager. De portfoliomanager is immers verantwoordelijk voor het gehele operationele portfolio van projecten en voor het afstemmen van dit portfolio op het gewenste. Hiertussen moet een zo minimaal mogelijke afwijking zijn. Het gevolg hiervan is dat alle operationele projecten optimaal bijdragen aan de strategie van de organisatie. Uiteindelijk is de portfoliomanager verantwoordelijk voor het continu up-to-date houden van alle managementinformatie die nodig is om verantwoording af te leggen aan de directie, de bepalers van de strategie (eventueel een managementteam als beleid-/strategie voorbereiders en uitvoerders).

Om deze rol adequaat te kunnen vervullen, is het aan te bevelen om de portfoliomanager op een onafhankelijke manier te positioneren binnen de organisatiestructuur en binnen het proces. Is de portfoliomanager lid van de directie dreigt het 'twee petten-dilemma', waarbij beleidsvorming en uitvoering in conflict kunnen geraken. Als hoofd van de afdeling projecten daarentegen zal de portfoliomanager moeite hebben met het innemen van een onafhankelijke positie ten opzichte van de projectmanagers en heeft hij geen bevoegdheden ten opzichte van resource managers die nodig zijn voor het slagen van het project.

Een onafhankelijke positie in combinatie met een strakke en duidelijke AO rondom een portfolio van projecten, zoals beschreven in dit artikel, is een goede basis om het portfolio continu in control te houden en adequaat te kunnen bijsturen. **–C**

Voor verdere verdieping kunt u de artikelen in de KluwerFinanceBase op internet raadplegen: [www.kluwerfinancieelmanagement.nl](http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl). Daarnaast geeft Kluwer twee boekjes uit in de serie Controlling in de Praktijk: Project based management, inrichting en beheersing van de multiprojectorganisatie (ir. G.H.J.M. Fröhlich RC en ing. A. Platje, ISBN: 90 312 2007 8, deel 41) en Project- en costcontrol: de operationele beheersing van (multi)-projectorganisaties, G.H.J.M. Fröhlich RC, (ISBN: 90 312 2192 9, deel 52).