

Managen van een projectenportfolio

Emiel Felix – juni 2015

Deze notitie bevat een korte opsomming van processen, die het managen van alle projecten binnen een organisatie(onderdeel) (= de projectenportfolio) ondersteunen. De verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van deze processen ligt bij het management, niet bij projectleiders. Immers, het betreft projectondersteunende processen van de organisatie ten behoeve van alle aankomende en lopende projecten.

1. Initiëren van projecten

Focus

Verkennen van beoogde bijdragen aan (beleids)doelstellingen en concrete resultaten en van betrokken interne en externe partijen en hun inspannings- en samenwerkingsbereidheid. Vermogen en bereidheid van staande organisatie om beoogde projectresultaat te exploiteren en te onderhouden (tbv effect-realisatie).

Procesbouwstenen

Analyseren van problematiek. Inventariseren van oplossingsrichtingen. Verkennen van betrokken partijen en hun belangen en betrokkenheid. Communiceren van ideeën met belanghebbenden.

Projectinitiatie heeft veel elementen in zich van procesmanagement waarin ontwikkeling van ideeën en verkenning van samenwerking tussen partijen centraal staat. Dit geschiedt deels door middel van improvisatie en deels op basis van afspraken die met betrokkenen zijn gemaakt omtrent vervolgaanpak en besluitvorming. De projectopdrachtgever is er verantwoordelijk voor, dat er voldoende aandacht wordt besteed aan dit proces.

Min of meer vaste bouwstenen van projectinitiatie zijn:

- stakeholderanalyse: inventarisatie van welke partijen een belang bij uitvoering van het projectvoorstel kunnen hebben en welke partijen daar invloed op kunnen uitoefenen;
- brainstormen met geselecteerde partijen over nadere analyse en uitwerking van projectideeën;
- verifiëren van de bereidheid van betrokkenen te inventariseren in de realisatie van projectideeën.

Kortom, tijdens de projectinitiatie wordt de haalbaarheid van ideeën en het draagvlak voor hun realisatie verkend. Is het idee niet haalbaar of is er geen draagvlak voor, dat is het niet zinvol het voorstel verder op te pakken en te gaan definiëren als project.

Valkuilen

Men onderschat de waarde van deze fase in de besluitvorming over een projectvoorstel.

De opdrachtgever gaat ervanuit, dat alle betrokkenen eenzelfde beeld van het project hebben (vaak gelijk aan zijn/haar beeld). Of men gaat ervanuit, dat iedereen gemotiveerd en bereid is om een concrete bijdrage aan het project te leveren; vaak moet die bereidheid worden gestimuleerd. Dat kost tijd en inspanning.

2. Managen van projectenportfolio

Focus

Selecteren van de juiste projecten en bijsturen lopende projecten op basis van hun onderlinge samenhang/raakvlakken.

Procesbouwstenen

Selecteren van projecten, monitoren voortgang van projecten, bijsturen van de uitvoering van projecten.

Indienen van voorstellen

Twee mogelijkheden:

1. Voorstellen voor projecten komen voort vanuit de politieke besluitvorming. Deze projecten zijn veelal gericht op realisatie van producten en diensten voor externe partijen (burgers, bedrijfsleven, allerlei (semi-)overheid en particuliere dienstverlenende organisaties, etc. Deze voorstellen kunnen uiteraard een impact hebben op interne werkwijzen van de gemeentelijke organisatie.
2. Voorstellen voor projecten komen voort uit een behoefte van de ambtelijke organisatie. Dit betreft vooral initiatieven gericht op het verbeteren van allerlei organisatieaspecten. Op hun beurt kunnen deze initiatieven gevolgen hebben voor de dienstverlening aan externe partijen en partners.

Alle voorstellen worden voorgelegd aan een gremium, waarin op grond van diverse selectiecriteria wordt vastgesteld of een voorstel wel/niet nu/straks wordt uitgevoerd.

Selectiecriteria

Selectie van voorstellen geschiedt op grond van onderstaande criteria:

- a) Beoogde opbrengst in vorm van concrete bijdrage aan realisatie beleidsdoelstellingen
- b) Implementatierisico's (zijn vaak omgekeerd evenredig aan realisatiekosten)
- c) Middelen (kosten realisatie en exploitatie; vereiste mensinzet)
- d) Urgentie, tijdstip van oplevering
- e) Raakvlakken met andere projecten

Beslismomenten

Tijdens het opstellen van jaarplannen. Daarnaast volgens een vaste bijvoorbeeld maandelijks ritmiek voor invoegen van voorstellen, die lopende het jaar worden gedaan.

Beslissers

Hangt af van reikwijdte van voorstellen (departementaal overstijgend, directie overstijgend, ..)

Valkuilen

Neiging om nieuwe projectvoorstellen belangrijker te vinden (dus meer prioriteit te geven), dan bestaande/lopende projecten. Dit veroorzaakt een stuwmeer aan nieuwe projecten.

Prioriteit van een project geschiedt op basis van positie/(politieke) macht van indiener, zonder ook andere criteria in prioriteitstelling mee te nemen.

Prioriteren van projecten wordt doel op zichzelf ipv hulpmiddel; projectleiders moeten informatie beschikbaar stellen waaraan ze zelf weinig belang hechten, waar beslissers weinig rekening mee houden, en waarover onderling niet wordt gecommuniceerd.

3. Beheersen van projecten

Focus

Beheersinformatie van lopende projecten beschikbaar stellen voor het managen van de projectportfolio. Hiernaast rapporteren projectleiders aan hun projectopdrachtgevers over de voortgang, behaalde resultaten en projecteinde-verwachtingen.

Procesbouwstenen

Vergaren, verwerken en verspreiden van projectinformatie door een projectcontroller of projectenbureau (afhankelijk van schaalgrootte). Deze informeert en adviseert het verantwoordelijke projectportfoliomanagement over de projectenstroom en de samenstelling van de projectenportfolio. Hij/zij kan projectleiders adviseren over de samenhang met andere, verwante projecten, over beschikbare mensen, over de resterende middelen en over de status van de besluitvorming.

Voor dit alles wordt tenminste een projectenadministratie bijgehouden.

Valkuilen

Projectleiders zijn niet in staat tijdig de juiste informatie aan te leveren.

Bureaucratie: veel papier, weinig communicatie tussen het portfoliomanagement en projectmanagement, waardoor besluitvorming 'op afstand' komt te staan.

Projectinformatie wordt gebruikt voor het 'afrekenen' van projectleiders, in plaats van hen te ondersteunen bij het managen van het vervolg van onder handen projecten.

4. Capaciteitsmanagement

Focus

Op tijd voor projecten beschikbaar stellen van vereiste menscapaciteit.

Procesbouwstenen

De lijn heeft inzicht in de projecten die binnen de portfolio uitgevoerd worden en uitgevoerd gaan worden.

Projectleiders krijgen medewerkers tijdelijk toegewezen voor het definiëren van het project. Daarbij stellen zij in overleg met in eerste instantie tijdelijk toegewezen medewerkers een inschatting op van de verwachte tijdinzet. Deze wordt vastgelegd in het projectplan. Binnen de portfolio van projecten wordt op basis van het plan een besluit genomen over de prioriteit van het project. Men kan alleen besluiten een project uit te voeren, indien men de overeengekomen menscapaciteit beschikbaar kan stellen uit de lijn (intern) of elders (extern). Het betreffende lijnmanagement is verantwoordelijk voor het intern beschikbaar stellen van capaciteit. De projectleider is verantwoordelijk voor het tijdig overleggen met het lijnmanagement, indien gaandeweg het project veranderingen optreden in de capaciteitsbehoefte.

Voor een overzicht over de inzetbare capaciteit binnen een organisatie(-onderdeel) is een capaciteitsplanning op 3 niveaus wenselijk:

- voor de lange termijn gegeven de meerjarenplannen van de organisatie;
- voor de middellange termijn op basis van jaarplannen en daarin vastgestelde projectprioriteiten;
- voor de korte termijn, gezien de planning van lopende en komende projecten.

Daarnaast is inzicht nodig in de gemiddelde inzet van medewerkers op reguliere taken, en een wenselijke 'vrije ruimte' voor ad hoc zaken.

Valkuilen

Lijnmanagement heeft geen overzicht op inzetbare en reeds toegewezen capaciteit op projecten.

Projectleiders nemen veel marge op in hun projectplannen, omdat zij weten dat capaciteit schaars is.

Lijnmanagers schatten vereiste capaciteit laag in, omdat zij hun medewerkers zo min mogelijk op projecten wegzetten. Gevolg: overleg over capaciteitstoewijzing tussen lijn- en projectmanagement is een voornamelijk politiek-gevoed onderhandelingsgebeuren.

5. Kwaliteitsbewaking van projectprocessen

Focus

Ontwikkeling en beheer van projectprocessen, procedures, methoden en hulpmiddelen (de 'infrastructuur') voor het in stand houden van het beheren en (bij)sturen van de projectportfolio.

Voorbeelden van kwaliteitsproducten zijn: spelregels voor projectmatig werken, formats voor beslisdocumenten, administratief systeem voor tijd, geld en informatiebeheersing, hulpmiddelen voor projectcommunicatie (zoals bijvoorbeeld een intranet).

Procesbouwstenen

Kwaliteitscontrole binnen projecten: checken of projecten voldoen aan overeengekomen richtlijnen, spelregels en hulpmiddelen voor projectmatig werken.

Herzien van overeengekomen projectprocessen, procedures, standaarden etc op basis van evaluaties van projecten.

Invoeren van systemen die het managen van de portfolio van projecten ondersteunen.

Verzamelen van 'best practices'.

Valkuilen

Kwaliteitsbewaking wordt niet georganiseerd, omdat men het belang ervan niet inziet. Gevolg: afspraken over gebruik van processen, procedures en standaarden verwateren. Op termijn organiseren projectleiders hun projecten op een geheel eigen wijze.

Ervaringen in het gebruik van standaarden, hulpmiddelen, processen etc worden niet teruggekoppeld.

Kwaliteitsbewaking wordt dus niet gevoed vanuit leerervaringen en komt na verloop van tijd los te staan van de 'werkelijkheid' van projectmanagement binnen de organisatie.

Kwaliteitsbewaking wordt een doel op zich. Gevolg: bureaucratisering.