



Een introductie van Dione de Jong

Organisaties accepteren de lage succesgraad van projecten niet langer

Drs. Hans Moonen RE MBA, drs. Dione de Jong-Elsinga, Daan Schut RE en ir. Erik van den Hoek

In toenemende mate accepteren organisaties de vaak lage succesgraad van projecten niet langer. Er bestaat zowel binnen overheid als bedrijfsleven onmiskenbaar een trend naar strakkere aansturing van projecten, betere invulling van de verantwoordelijkheid van de gebruikersorganisatie en effectievere coördinatie van projecten. KPMG onderkent hierin vier speerpunten. In dit artikel beschrijven wij deze speerpunten en geven wij enkele handreikingen.

KPMG's visie

Stakeholders verwachten dat organisaties de investeringen in veranderingen op verantwoorde wijze inzetten. Steeds meer willen zij weten welke keuzen worden gemaakt, hoe deze keuzen worden gemaakt en welke effecten deze keuzen hebben. Deze organisaties weten daarbij bovendien vaak de publieke spotlights op zich gericht, vooral als het gaat om maatschappelijk gevoelige onderwerpen en projecten die het dagelijks leven van andere partijen direct raken. Kortom, managers en bestuurders willen en moeten zeker van hun zaak zijn. Een beheerste uitvoering van projecten en programma's staat dan ook hoog op de agenda bij organisaties. Het succes wordt immers afgemeten aan de mate waarin men de doelstellingen van de overkoepelende programma's weet te realiseren.

Verscheidene KPMG-studies ([KPMGo4], [KPMGo5]) en ervaringen uit de praktijk wijzen uit dat programma's en projecten slechts in beperkte mate de verwachte baten weten te realiseren, waardoor investeringen onvoldoende gerechtvaardigd kunnen worden. De bijdrage van programma's en projecten aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen is hierdoor beperkt, als al inzichtelijk is wat de directe bijdrage van een programma of project is. Daarnaast worden organisaties en IT-omgevingen steeds complexer en meer geïntegreerd en steunen primaire bedrijfsprocessen in toenemende mate op IT, wat vanzelfsprekend een groter verandervermogen van een organisatie verlangt. Strakke sturing op programma- en projectmanagement heeft bewezen één van de belangrijkste succesfactoren te zijn om de verwachtingen waar te kunnen maken.

Strakke sturing gaat daarbij verder dan het naleven van een projectmanagementmethode en het inzetten van een goede projectmanager. Strakke sturing vraagt om een gedegen structuur voor het managen van het totaal van investeringen en veranderingen in



Drs. H.B. Moonen
RE MBA

is als directeur werkzaam binnen de Line of Business Financial Services van KPMG IT Advisory. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de IT Advisory services in de banksector. Hij houdt zich in de dagelijkse praktijk bezig met advisering over projectmanagementvraagstukken en is betrokken bij de ontwikkeling van dienstverlening op het gebied van projectmanagement.

moonen.hans@kpmg.nl



Drs. D. de Jong-Elsinga

is als senior manager werkzaam binnen de Line of Business Financial Services van KPMG IT Advisory. Zij heeft veel managementervaring opgedaan bij Unilever en KLM op het gebied van programmamanagement, lijnmanagement en IT-organisatieadvies. In de dagelijkse praktijk verleent zij advies op het gebied van project- en programmamanagement en is zij betrokken bij de ontwikkeling van dienstverlening op dit gebied.

dejong.dione@kpmg.nl



F.D. Schut

is als manager werkzaam bij KPMG IT Advisory. Hij is gespecialiseerd in het uitvoeren van advies- en auditopdrachten op het gebied van projectmanagement. Hij is een ervaren projectmanager en is in zijn huidige functie betrokken bij de ontwikkeling van dienstverlening op het gebied van projectmanagement.

schut.daan@kpmg.nl

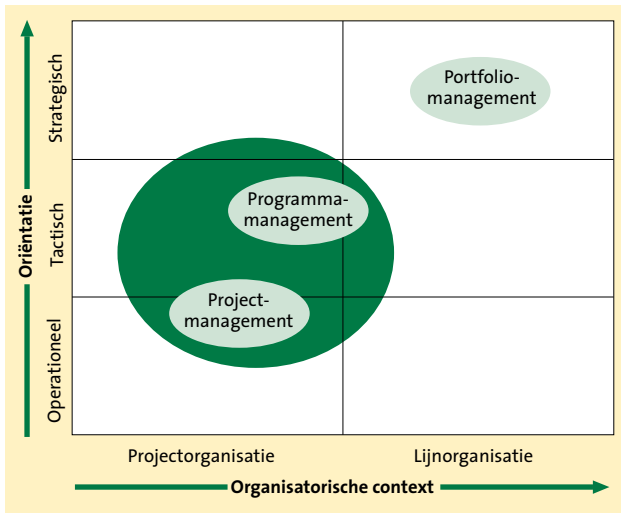


Ir. E.S. van den Hoek
MSc

is als junior adviseur werkzaam bij KPMG IT Advisory. Hij is gespecialiseerd op het terrein van projectportfoliomanagement en is betrokken bij de ontwikkeling van dienstverlening op het gebied van projectmanagement.

vandenhoek.erik@kpmg.nl

een organisatie. Het is de visie van KPMG dat drie typen structuren van management en controle nodig zijn om bovengenoemd dilemma te trotseren, te weten: projectmanagement, programmamanagement en portfoliomanagement. Deze structuren worden in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1. Structuren van management en controle.

KPMG onderkent een aantal speerpunten voor de komende jaren die een actuele rol zullen spelen bij het professionaliseren van het projectmanagement binnen organisaties:

- Project Portfolio Management: selectie en coördinatie;
- Benefitsmanagement: sturen op realisatie;
- Project Management Office: ondersteuning;
- Groei naar volwassenheid: verbetering.

De elementen worden hierna toegelicht.

Project Portfolio Management

Het begrip portfoliomanagement is relatief nieuw en kent nog vele verschillende verschijningsvormen. Dit uit zich in een ruim aanbod van verschillende beschrijvingen. In essentie gaat portfoliomanagement om de besluitvorming inzake uit te voeren programma's en projecten, terwijl project- en programmamanagement zich concentreren op de realisatie van doelstellingen.

ten teneinde een portfolio te creëren die het best aansluit bij de strategie, maximale waarde toevoegt, en in balans is qua risico.' ([Hoeko6])

Programma's: 'Een groep van gerelateerde projecten die op een gecoördineerde manier worden gemanaged om benefits te realiseren die niet kunnen worden gerealiseerd door de projecten individueel te managen.' ([PMI99])

Projecten: 'Een geheel van samenhangende activiteiten, uitgevoerd ten behoeve van een vooraf overeengekomen resultaat, met een begin en een einde, gebruikmakend van begrensde middelen en menskracht en meestal eenmalig van aard.' ([Aken97])

Uit onderzoek is gebleken dat het achterwege blijven van een effectief portfoliomanagementproces invloed heeft op de succesgraad van projecten. Dit betekent dat effectiviteit van portfoliomanagement van belang is voor het verhogen van het verandervermogen van de organisatie ([Hoeko6]).

Vraag is hoe een effectief portfoliomanagementproces ingericht zou moeten worden. Over het algemeen zie je in een goed proces de elementen terugkomen die in het in figuur 2 weergegeven KPMG-model zijn opgenomen. Dit model is internationaal door KPMG ontwikkeld op basis van 'good practices' uit de praktijk, wetenschappelijke publicaties en kennis en ervaring van KPMG-adviseurs.



Figuur 2. Het internationale KPMG Portfolio Management Maturity Model.

Portfoliomanagement steunt op de kwaliteit van informatie

Portfoliomanagement: 'Continue en consistente selectie, prioritering, budgettering en evaluatie van programma's en projecten.



Hans Moonen bespreekt de ontwikkelingen rondom Project Portfolio Management

Hieronder worden de negen aandachtsgebieden uit het model kort toegelicht.

- **Alignment:** samenhang tussen businessdoelen en projecten. Het doel van Alignment is om een objectief, uitgebalanceerd en geaccepteerd proces in te richten waarmee alle (nieuwe) initiatieven ontwikkeld en gefilterd kunnen worden, zodat als output een lijst met geprioriteerde initiatieven ontstaat. Daarbij dient er aansluiting te zijn met de organisatiestrategie, andere initiatieven en de veranderende omgeving.

- **Benefits Management:** sturen op de realisatie van de beoogde baten.

Het doel van Benefits Management is het bieden van een structuur voor het vaststellen van de beoogde baten en het sturen op de realisatie daarvan. Cruciaal hierin is dat de beoogde baten aansluiten op de vanuit de business gestelde doelen. Zie voor meer informatie de volgende paragraaf in dit artikel.

- **Capacity Management:** sturen op het tijdig beschikbaar stellen van benodigde resources (mensen en middelen).

Het doel van Capacity Management is zeker te stellen dat de organisatie de benodigde resources heeft voor de realisatie van de portfolio, op een kostenefficiënte en tijdige manier.

- **Performance Management:** sturen op vooraf gedefinieerde KPI's.

Het doel van Performance Management is het monitoren van de binnen het portfolio geleverde prestaties afgezet tegen gedefinieerde eisen (KPI's) teneinde de prestaties van de portfolio te optimaliseren.

- **Financial Management:** beheersen van kosten en sturen op financiële indicatoren.

Het doel van Financial Management is het inzichtelijk maken en beheersen van de financiële stromen, het evalueren van de financiële impact van mogelijke investeringen, het optimaliseren van de financiële return van de gehele portfolio, en het zeker stellen van efficiënt en effectief financieel management.

- **Risk Management:** beheersen van risico's.

Het doel van Risk Management is het inzichtelijk maken van mogelijke (inherente) risico's die de organisatie loopt tijdens het realiseren van de strategische doelstellingen in de vorm van projecten en het beheersen hiervan.

- **Governance:** evenwicht en samenhang in besturing.

Het doel van Governance is het inrichten van besturing, beheersing en toezicht gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de organisatiedoelstellingen door het structureren van rollen, verantwoordelijkheden, overlegorganen en rapportage lijnen binnen de portfolio en onderliggende programma's en projecten.

- **Organisation & Leadership:** stijl van leidinggeven en inrichting PMO.

Het doel van Organisation & Leadership is het optimaal benutten van de ingerichte governancestructuren door sponsorschap vanuit de top en de stijl van leidinggeven en ondersteuning vanuit een Project Management Office teneinde de binnen de portfolio gedefinieerde programma's en projecten te kunnen beheersen.

- **Communication & Stakeholder Management:** creëren van draagvlak.

Het doel van Communication & Stakeholder Management is het inzichtelijk maken van de betreffende stakeholders en het betrek-

ken en betrokken houden van de stakeholders bij de realisatie van de portfolio teneinde de beoogde baten te realiseren.

De mate waarin een organisatie in staat is de bovengenoemde aandachtsgebieden effectief uit te voeren bepaalt de toegevoegde waarde van het portfoliomanagementproces voor deze organisatie. Op basis van dit model is KPMG in staat het portfoliomanagementproces voor organisaties in te richten of het reeds aanwezige proces te beoordelen en verbeterstappen te definiëren.

Naast de uitdaging van het inrichten en sturen van het proces voor effectief portfoliomanagement blijken in de praktijk nog enkele meer inhoudelijke uitdagingen te bestaan. Uit onderzoek van KPMG en de resultaten van diverse round-tables die KPMG halfjaarlijks organiseert, komt een aantal actuele issues naar voren waar organisaties mee stoeien. De belangrijkste knelpunten worden hierna kort uiteengezet.

- De positionering van verschillende functies van Project Portfolio Management is nog een grijs gebied. Enerzijds wordt vanuit Project Portfolio Management een ondersteunende rol verwacht waarbij onder andere resource management wordt ingevuld. Anderzijds vervult het een beslissende en prioriterende rol vanuit het topmanagement van de organisatie. Tussen deze twee elementen zit een spanningsveld en dit heeft een negatieve invloed op de relatie tussen het Project Portfolio Management enerzijds en de uitvoering in de vorm van programma's en projecten anderzijds. Het omgaan met dit spanningsveld wordt als zeer lastig ervaren. Uit de round-table bijeenkomsten is vanuit de deelnemers naar voren gekomen dat het raadzaam is om beide rollen in ieder geval op te splitsen. Het is onmogelijk om met één pet op beide rollen in te vullen. De ondersteunende rol kan dan worden ingevuld met de inrichting van een Project Management Office.

transparantie. Zorg dat organisatiebreed bekend is wat op dit moment belangrijk wordt geacht voor het bedrijf en beargumenteer dit. Hierdoor creëer je begrip en stimuleer je het denken als één organisatie met een gezamenlijk belang.

Project Portfolio Management is zeker nog geen uitontwikkeld vakgebied. Het is een uitdaging om de komende jaren stappen voorwaarts te maken. Verder onderzoek en round-tables kunnen hier een goede bijdrage aan leveren.

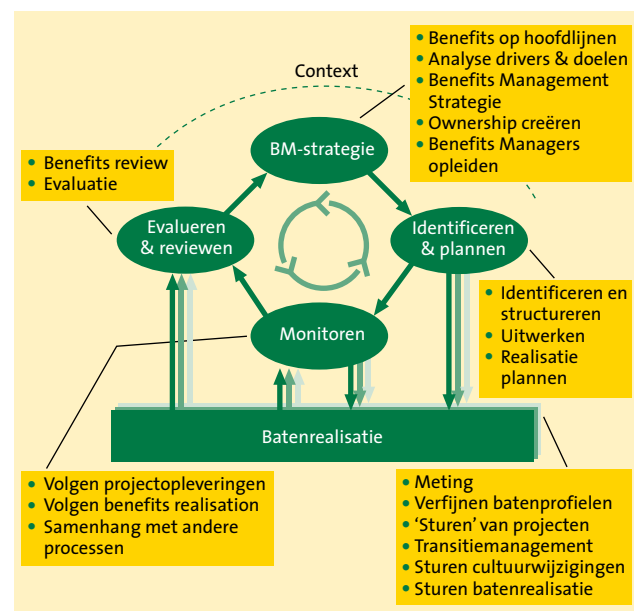
Benefitsmanagement

Bij veranderingen in de vorm van projecten en programma's is er altijd veel aandacht geweest voor het kostenaspect. De laatste jaren is daarnaast een focus gekomen op beheersing van de risico's. Het daadwerkelijk sturen op de batenkant van de verandering is echter nog steeds een onderbelicht aspect, maar mag zich verheugen in toenemende aandacht.

KPMG heeft een model ontwikkeld (figuur 3) waarmee de realisatie van de baten continu gemanaged kan worden. Het model gaat ervan uit dat baten voorafgaand aan het project gedefinieerd worden, waarna vervolgens tijdens het project en in de periode daarna op cyclische wijze de realisatie van de baten continu gevolgd en gemanaged wordt. Tevens is het zaak dat er afstemming tussen benefitsmanagement en de omgeving bestaat, zodat zeker wordt gesteld dat de wijze van benefitsmanagement past bij de organisatie, dat zij elkaar waar mogelijk versterken en dat zoveel mogelijk gesteund wordt op de bestaande processen en informatie.

Benefitsmanagement omvat eigenlijk het meten van de prestatie van de veranderorganisatie

- Samenhangend met de positionering van portfoliomanagement kan de beslissende en prioriterende rol an sich als knelpunt worden aangedragen. De projectfunctie is argwanend richting het 'controlerende' Project Portfolio Management en laat daarom niet het achterste van de tong zien. Hierdoor krijg je niet de gewenste objectieve informatie en is sturing onmogelijk. Maar hoe los je dit op? Uit de round tables is vanuit de deelnemers naar voren gekomen dat het zaak is om een negatieve afrekencultuur te voorkomen. Veroordeel mensen niet als ze eerlijk zeggen dat het ergens mis gaat, maar waardeer dit. Vier daarnaast samen successen, ook al vinden die niet direct binnen het eigen project plaats. Kernwoord in dit geheel is



Figuur 3. Model benefitsmanagement.

Benefitsmanagement betreft eigenlijk prestatie­meting op de veranderorganisatie. Eenieder die ooit betrokken is geweest bij de invoering van prestatie­meting (bijvoorbeeld Balanced Scorecard of in verdergaande vorm de koppeling met prestatie­be­loningen) weet dat hierbij naast de inhoudelijke uitdaging van correct meten, ook een belangrijke uitdaging ligt op het menselijke en organisatieculturele vlak. Het inzichtelijk maken van prestaties en het daarop afrekenen kan leiden tot grote weerstand. Immers, bij transparantie heeft niet iedereen dezelfde belangen.

Inhoudelijk heeft benefitsmanagement daarbij nog de uitdaging van het vooraf inschatten van de beoogde baten in een veranderende omgeving. Hierbij zijn een gezond-kritische houding en evaluatie achteraf de belangrijkste factoren ter verbetering van deze inschattingen ([Meijso5]).

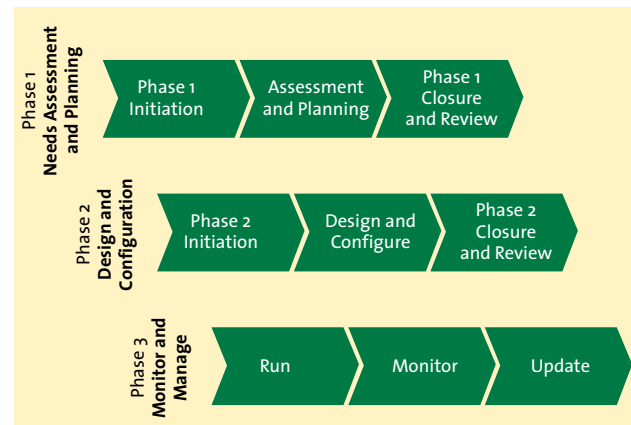
Project Management Office

Naast de verbetering van de individuele projectbeheersing is tegelijkertijd het besef gegroeid dat de benodigde kennis en ervaring niet langer bij één persoon aanwezig kan zijn, maar dat er een team van experts nodig is voor het management. Bij grotere organisaties doet het Program/Project Management Office zijn intrede. Vanuit het PMO wordt de projectleiding ondersteund en het projectmanagement verder versterkt.

De belangrijkste functies van een PMO zijn:

- *Resource­management.* Het PMO houdt zich bezig met de verbinding tussen de beschikbare resources en de vraag vanuit de programma's en projecten. Specifieke resource­verantwoordelijkheden zijn de resource­planning, resource­ontwikkeling en het relatiemanagement met de belangrijkste leveranciers en partners.
- *Infrastructuur.* Het PMO houdt zich bezig met het vormgeven van de infrastructuur en architectuur­ondersteuning die nodig is om portfolio-, programma- en projectmanagement in staat te stellen hun taken uit te voeren. Daarbij kan gedacht worden aan de implementatie van ondersteunende systemen en het coördineren en structureren van de samenwerking met andere afdelingen zoals HR, Finance, Facilities, etc.
- *Standaarden voor programma- & projectmanagement.* Het PMO houdt zich bezig met het definiëren en vormgeven van standaarden voor programma- en projectmanagement. Con­creet betekent dit het ontwikkelen van standaardwerk­wijzen voor programma- en projectmanagement, het registreren en rapporteren over programma's en projecten, het recrui­ten en ontwikkelen van de programma- en projectmanagement­kwaliteiten binnen de organisatie, etc.

KPMG heeft een model ontwikkeld (figuur 4) ter ondersteuning bij de implementatie en het managen van een PMO.



Figuur 4. Model implementeren en managen PMO.

KPMG kan organisaties helpen om de effectiviteit van het PMO te vergroten, door:

- awareness te creëren inzake Project Portfoliomanagement;
- één centrale project office te creëren;
- de communicatiestromen en statusrapportages te stroomlijnen;
- de organisatie te begeleiden bij het creëren van commitment onder het senior management;
- betere centrale tools in te zetten.

Volwassenheid projectmanagement

Falend project- en programmamanagement kost organisaties jaarlijks zeer veel geld. Dat organisaties zich hiervan bewust zijn is terug te zien in de ontwikkeling van verschillende project- en programmamanagementmethoden. Bestaande methoden voor project- en programmamanagement bieden organisaties handvatten om hun individuele projecten en programma's te besturen. KPMG hanteert een volwassenheidsmodel (figuur 5) waarmee organisaties inzicht krijgen in de wijze waarop zij de besturing kunnen verbeteren en daarmee meer volwassen kunnen worden. Dit model is een leidraad bij het uitwerken van mogelijk te maken verbeterlagen.

Binnen dit model zijn de volgende vijf overkoepelende volwassenheidsniveaus te onderkennen:

1. Management van geïsoleerde projecten;
2. Multiprojectmanagement;
3. Basis programmamanagement;
4. Volwassen programmamanagement;
5. Portfoliomanagement.

Op het laagste niveau worden losse projecten decentraal vanuit de bedrijfsvoering opgestart, zonder dat hierbij rekening wordt gehouden met andere, samenhangende projecten. Vanaf het tweede niveau worden er oplossingen geïmplementeerd over

meerdere projecten heen, onder andere gericht op het afstemmen van de projectplanningen en de toewijzing van de (schaarse) resources. Hiermee wordt er een invulling gegeven aan de behoefte binnen de organisatie om onderlinge ervaringen uit te wisselen en projectafhankelijkheden op elkaar af te stemmen.

PMO's bevinden zich in Nederland nog in het beginstadium van ontwikkeling

Op het derde niveau worden programma's gestart om organisatorische veranderingen die van strategisch belang zijn aan te sturen. Het gaat hierbij niet meer alleen om het gecoördineerd aansturen van meerdere samenhangende projecten, maar ook om het daadwerkelijk realiseren van de met het programma beoogde doelstellingen. De sturing hierop vindt echter nog niet op een formele wijze plaats en de lijn wordt beperkt betrokken bij het programma.

Zodra een organisatie ervaring heeft opgedaan op het gebied van programmamanagement bevindt deze organisatie zich op het vierde niveau. Binnen de organisatie zijn volledig ingerichte processen aanwezig. De programma's krijgen veel aandacht

vanuit de top van het management en de lijn wordt intensief betrokken bij de programma's. Binnen de organisatie past de opzet van een centraal programmabureau, dat verantwoordelijk is voor alle lopende projecten en programma's binnen de organisatie. De organisatie zal naast programmamanagement expliciete aandacht gaan besteden aan Project Portfolio Management. Een belangrijk element zal stuurgroepvorming zijn. Een adequate samenstelling van de stuurgroep kan bijdragen aan alignment tussen de programma- en de organisatiestrategie.

Op het hoogste niveau past de organisatie de gebruikte methoden en technieken aan de specifieke wensen en eisen van de organisatie aan. De organisatie zal werken aan de implementatie van een geïntegreerd governance model voor project-, programma- en portfoliomanagement. Een hiermee gepaard gaande ontwikkeling is het 'ombouwen' van het centrale programmabureau tot een Project Portfolio Managementbureau, dat behalve voor project- en programmaondersteuning ook verantwoordelijk is voor de Project Portfolio Managementfunctie ([Haago7]).

Met behulp van het volwassenheidsmodel ondersteunt KPMG organisaties bij het bepalen van de volwassenheid van het projectmanagement in de organisatie. Door het houden van inter-

5. Portfolio-management	Geen issue meer	Inrichting beloningsstructuur (verandermanagers afrekenbaar). Opzet centraal portfoliobureau	Business case management draagt actief bij aan strategicalignment	Batenmanagement leidend proces voor doelrealisatie. Batenmonitoring loopt door na decharge programma	Periodieke monitoring op mogelijke waardelekage (voor zover mogelijk door onafhankelijke partij), gedurende gehele batenrealisatietraject	Portfoliomanagement geformaliseerd. Programma's hebben invloed op samenstelling portfolio	Processen aangepast aan soort programma en organisatie. Opzet geïntegreerd governance framework voor de veranderfunctie van de organisatie.	Alle stakeholders zien het belang van doelsturing en strategicalignment in en dragen hier actief aan bij	Top-down / Business focus doelen
4. Volwassen programmamanagement	Verschillende besturing projecten en programma's	Actief sponsorschap vanuit de top. Adequate stuurgroepsamenstelling. Lijnmanagers aangesteld als verandermanager. Opzet centraal programmabureau.	Business case periodiek beoordeeld en bijgewerkt	Formalisatie batenmanagement-proces. Baten concreet (meetbaar) gemaakt. Baten periodiek bewaakt en beoordeeld	Proactief. Ook de risico's van en voor de lijn worden expliciet meegenomen	Resources gefaseerd toegewezen. Aanwezigheid centrale resource-pool. Introductie portfoliomanagementfunctie	Programma-management geformaliseerd, incl./procesgang. Herprioritering en beoordeling onafhankelijk van budgetcycli	De lijn wordt actief betrokken bij het programma. Zij accepteert het programma en committeert zich hieraan	Bottom-up / Efficiëntie- en effectiviteitsdoelen
3. Basis programmamanagement	Verschil projecten en programma's onderkend	Inrichting programma-organisatie, incl. stuurgroep en sponsor. Belang programma's ingezien	Business case beoordelingsproces geformaliseerd. Afgedwongen instrument. Introductie-programma business case	Belang batenmanagement ad-hoc	Ook gericht op projectonafhankelijkheden (escalatieboom)	Programmaplaning en resourcebehoefte periodiek bijgesteld a.d.h.v. herprioriteringen	Focus voornamelijk op initiatiefase programma. Periodieke beoordeling en herprioritering programmaonderdelen, gekoppeld aan budgetcyclus	Gericht op de relatie tussen projecten onderling. De lijn wordt ad-hoc meegenomen	Bottom-up / Efficiëntie- en effectiviteitsdoelen
2. Multiproject-management	Programma = groot project	Inrichting structuur voor multiproject-ondersteuning, incl. projectbureau (administratieve ondersteuning)	Business case creatieproces geformaliseerd (template beschikbaar)	Vindt niet plaats	Formalisatie op project-niveau	Afstemming plannings. Resource-toewijzing geformaliseerd	Projectmanagement geformaliseerd. Adoptie algemene methoden, technieken en procedures ter ondersteuning projectuitvoering	Formalisatie op projectniveau	Bottom-up / Efficiëntie- en effectiviteitsdoelen
1. Management van geïsoleerde projecten	Geen programma's	Inrichting projectorganisatie	Business case ad-hoc gebruikt instrument	Vindt niet plaats	Ad-hoc	Ad-hoc	Ad-hoc	Ad-hoc	Bottom-up / Efficiëntie- en effectiviteitsdoelen
		Organisation & Leadership	Alignment	Benefits Management	Risk Management	Capacity Management	Governance, Performance & Financial Management	Communication & Stakeholder Management	

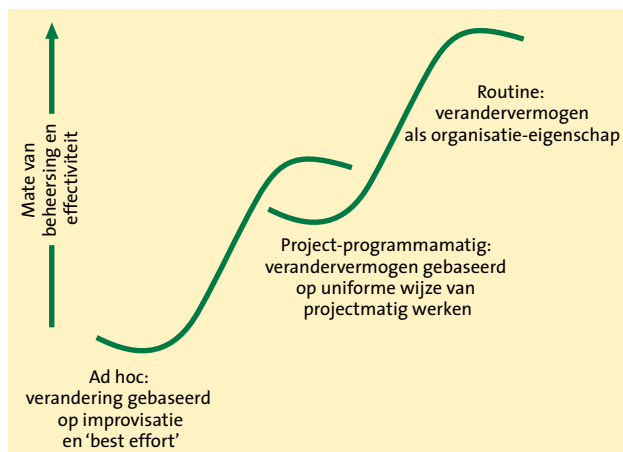
Figuur 5. Volwassenheidsmodel projectmanagement.



De deelnemers van de workshop Project Portfolio Management

views wordt de besturing van projecten in de organisatie geanalyseerd en wordt voor elk aandachtsgebied in het model een volwassenheidsniveau bepaald.

Vervolgens wordt samen met de organisatie het ambitieniveau van volwassenheid bepaald. Op basis van de huidige situatie en het geambieerde niveau kan hierna een stappenplan worden opgesteld waarmee het gewenste volwassenheidsniveau kan worden bereikt.



Figuur 6. Groeifasen in het vermogen tot veranderen.

Overigens is het niet per definitie zo dat elke organisatie moet streven naar volwassenheidsniveau 5. Voor elke organisatie ligt het noodzakelijke niveau anders. Het niveau is mede afhankelijk

van het aantal veranderingen per jaar, de complexiteit van de veranderingen, de omvang van de organisatie en het besturingsmodel van de organisatie.

KPMG onderkent een aantal groeifasen in het vermogen tot het doorvoeren van veranderingen in een organisatie. Naarmate de organisatie beter in staat is de veranderingen effectief uit te voeren en te beheersen zal zij beter in staat zijn de uiteindelijke doelstellingen te realiseren (figuur 6).

Naarmate de project-, programma- en portfoliomanagement-principes meer en meer in de bedrijfsvoering van de organisatie zijn opgenomen, zal het managen van veranderingen in steeds grotere mate een dagelijkse activiteit worden voor de organisatie.

Tot slot

De wereld verandert en ontwikkelingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. In deze wereld worden projecten en programma's voor bedrijven steeds belangrijker om hun marktpositie te behouden of uit te bouwen. Men zou zelfs kunnen zeggen dat de huidige projectenportfolio de toekomstige (winst) mogelijkheden bepaalt. In dit licht is de toenemende aandacht van belanghebbenden binnen en buiten de organisatie voor de uitvoering en beheersing van deze projecten logisch. De vier speerpunten die in dit artikel uiteen zijn gezet, kunnen u hierbij helpen.

'De speerpunten'

Project Portfoliomanagement: selectie en coördinatie

Complexe projectomgevingen, met verschillende organisatieculturen, verschillen in IT-landschap en diverse mogelijke oplossingen, vragen om aandacht voor het managen van de totale projectenportfolio. Een helder en gestructureerd portfoliomanagementproces ondersteunt niet alleen het nemen van investeringsbeslissingen, maar ook het continu managen van het totale portfolio aan projecten.

Het portfoliomanagementproces ondersteunt het maken van keuzen en het sluiten van compromissen, terwijl de planning- en resourcebeperkingen in ogenschouw worden genomen en risico's vroegtijdig worden gesignaleerd. Bovendien garandeert het proces door zijn positie in de organisatie een grote betrokkenheid van directie c.q. raad van bestuur. Wanneer dit proces effectief wordt uitgevoerd, worden de prioriteiten op de juiste wijze belegd en is er sprake van gedegen risicomangement.

Benefitsmanagement: sturen op realisatie

Benefitsmanagement is het proces dat ervoor zorgt dat de baten, welke gekoppeld zijn aan de opgestelde strategische doelen en investeringsbeslissingen, daadwerkelijk worden gerealiseerd. Het stelt zeker dat alle ogen op de bal gericht blijven. Immers, niet het ontwikkelen en/of implementeren van systemen is de doelstelling van een project, maar het bereiken van de onderliggende doelstellingen van die systemen. Helaas wordt dit in de praktijk maar al te vaak vergeten. Belangrijkste uitdaging hierbij is realistische baten te definiëren en de realisatie continu te volgen.

Groei naar volwassenheid: verbetering

Steeds meer staat de vraag centraal hoe een organisatie de besturing van haar individuele programma's en projecten kan verbeteren in relatie tot haar huidige

prestaties. Er zijn talloze methoden voor programma- en projectmanagement beschikbaar, maar deze geven geen inzicht in mogelijke verbeterpunten. Een praktisch toepasbaar volwassenheidsmodel maakt dit wel mogelijk.

Programma Management Office (PMO): ondersteuning

Programmamanagement zorgt ervoor dat projecten niet alleen het gewenste individuele resultaat opleveren, maar door de overkoepelende coördinatie, ondersteuning en integratie ook de strategische doelen realiseren. Toonaangevende organisaties investeren in dit kader steeds vaker in een Programma Management Office (PMO), dat zorg draagt voor de dagelijkse coördinatie, projectadministratie, resourcemanagement, operationele planning en bewaking van alle projecten gericht op het realiseren van de project- en programmadoelstellingen.

Literatuur

- [Aken97] T. van Aken, *De weg naar projectsucces, eerder via werkstijl dan via instrumenten*, 1997.
- [Hoeko6] Drs. E. van den Hoek, *Portfoliomanagement: de spin in het web van projecten*, 2006.
- [Haag07] Drs. N. Haagsman, *Programmamanagement: nog lang niet volwassen!*, 2007.
- [KPMGo4] KPMG, *Programmamanagement leidt tot betere projectresultaten*, 2004.
- [KPMGo5] KPMG, *Global IT Project Management Survey*, 2005.
- [Meijs05] Drs. S. van der Meijs, *Grip op Benefits Management*, 2005.
- [PMI99] PMI Netherlands, *The Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 1999.