



KPMG Rondetafel Project Portfolio- management

Discussie scherpt de geest. Dat is de achtergrond van de rondetafels die KPMG IT Advisory al enige jaren organiseert over portfoliomanagement, programma-management en projectmanagement. Ons doel is steeds om professionals vanuit verschillende sectoren bij elkaar te brengen om een kruisbestuiving van kennis en ervaringen te faciliteren. Onlangs is wederom een rondetafel georganiseerd voor KPMG-relaties met als thema Project Portfoliomanagement. Aan de hand van twee praktijkcases, gepresenteerd door Peter Landman (Kadaster) en Thom van Hesteren (ING Bank), werd er gediscussieerd. De cases en gezamenlijke discussie leverden de deelnemers waardevolle leerpunten op. U vindt in dit artikel een beknopte beschrijving van de belangrijkste onderdelen uit de cases.

Deelnemers rondetafel:

Romeo Bendt, Fortis

Geuje van Dijk, Programma Manager ICT, Vitens

Hans Donkers, KPMG IT Advisory

Erik van Heijningen, Bank Mendes Gans

Thom van Hesteren, ING/Postbank

Piet Impens, Associate Director – Project Delivery, NIBC Bank N.V.

Dione de Jong, KPMG IT Advisory

Marco Koole, KLM Cargo

Peter Landman, Kadaster

Neza van der Leeuw, Hoofd portfoliomanagement, Rabobank International

Klaas Leendert Leijendekker, Directeur projecten, Friesland Bank N.V.

Bart Mantje, Director Business Support & Development, Kas Bank

Hans Moonen, KPMG IT Advisory

Ron Oudega, Randstad Nederland

Wouter Schep, Head of Project portfolio management BU NL, ABN AMRO

Daan Schut, KPMG IT Advisory

Reinier Schut, Directeur Programma- & Portfoliomanagement, REAAL Verzekeringen N.V.

Dik Top, Essent ICT Services B.V.

Ben Vergouw, Hoofd IS&d, Rabobank International

Inleiding

Tijdens de rondetafel Project Portfoliomanagement van 27 maart 2008 werd aan de hand van twee praktijkcases gediscussieerd. De discussie rond de presentatie van Peter Landman (Kadaster) spitste zich toe op de aspecten die een rol spelen bij het succesvol uitvoeren van portfoliomanagement. Daarnaast liet de case van Thom van Hesteren (ING Bank) glashelder zien hoe belangrijk het is om eerst een goede portfoliogovernancestructuur neer te zetten en dan pas een ondersteunende tool te implementeren. Hij gaf inzicht in de wijze waarop ING Bank top-down een governancestructuur voor portfoliomanagement heeft ingericht, waarbij tooling een belangrijke rol speelt.

Case portfoliomanagement Kadaster

Peter Landman, Hoofd Projectmanagement Services bij het Kadaster, vertelt tijdens de rondetafel openhartig over de redenen waarom Kadaster bezig is portfoliomanagement in te richten. Het Kadaster heeft onlangs een nieuwe organisatiestrategie ontwikkeld. Kadaster wil de one-stop-shop voor vastgoed- en geo-informatie zijn en wil tevens internationaal actief, innovatief en toonaangevend zijn. Daarbij is de introductie van 3D-grondregistratie van groot belang voor de toekomstige eindproducten van het Kadaster. Omdat het Kadaster tegen zo laag mogelijke kosten dient te werken, is het van belang dat het Kadaster operational excellence bereikt in de uitvoering van zijn werkzaamheden. Om dit mogelijk te maken heeft het Kadaster besloten tot een centralere aansturing van de organisatie, verregaande automatisering, vorming van shared services en het afslanken van de organisatie.



Trendbreuk

Om al deze ontwikkelingen vorm te geven, heeft het Kadaster een ambitieus portfolio aan projecten gedefinieerd. De druk op ICT-services neemt hierbij sterk toe, omdat afdelingen verantwoordelijk zijn voor eigen resultaten en successen en eigen prioriteiten bepalen. Aangezien de ICT-kosten een plafond kennen, leidt dit tot vragen over prioriteitstelling, besluitvorming, en aansluiting van projecten op het algemene Kadasterbeleid.

Peter Landman schetst dat met de introductie van portfoliomanagement een trendbreuk gerealiseerd dient te worden in de aansturing van projecten. Waren tot voor kort de individuele projecten en budgetten leidend, vanaf heden moeten de corporate resources, ratio's en knelpunten op portfolioniveau leidend worden.

Aan de deelnemers van de rondetafel wordt gevraagd wat in hun ogen de belangrijkste aspecten op het gebied van portfoliomanagement zijn waarop het Kadaster zou kunnen verbeteren. Hieronder een weergave.

Budget en strategische bijdrage leidend voor portfoliomanagement

Eén van de deelnemers geeft aan dat zijn onderneming ervoor gekozen heeft het ICT-budget leidend te laten zijn voor portfoliomanagement; een beperkt budget dwingt het topmanagement na te denken over prioriteiten. Het risico bestaat echter dat men door het beperkte budget niet alle projecten kan uitvoeren die bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Volgens één van de deelnemers is het daarom belangrijk om na het prioriteren op basis van budget, te evalueren of alle activiteiten die een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen kunnen worden uitgevoerd.

De essentie bij het maken van juiste keuzen en van het goed kunnen besturen van het portfolio ligt in het scherp definiëren van baten. Het management heeft echter nog steeds moeite om baten concreet te maken, aldus de deelnemers. Hoe concreter gedefinieerd, des te gemakkelijker het is om prioriteiten te bepalen en goed te sturen, zo is één van de gezamenlijke conclusies.

Prioriteren op basis van beschikbaarheid van organisatie-specifieke kennis

Projecten lopen veelvuldig mis door een gebrek aan beschikbaarheid van gedegen kennis van de eigen organisatie en processen. Het aantal medewerkers dat over deze kennis beschikt is over het algemeen beperkt. Er wordt dan ook getracht deze medewerkers bij alle projecten te betrekken, waardoor hun beschikbaarheid schaars is. Omdat het organisatiespecifieke kennis betreft, kunnen externen dit gat dikwijls niet opvullen.

Beschikbaarheid van schaarse medewerkers dient daarom een grote rol te spelen bij het prioriteren van de projecten, zo wordt door een aantal deelnemers gesteld. Een project zou pas opgestart moeten worden als er in voldoende mate interne kennis beschikbaar is. Sturen op interne kennis blijkt in de praktijk echter niet eenvoudig; het is een spel van vraag en aanbod waarbij een rolling forecast van de benodigde capaciteit en beschikbare kennis van belang is. Bovendien bestaat het gevaar dat resources onnodig vroeg worden geclaimd indien capaciteitsmanagement leidend wordt, immers: 'wie het eerst komt, wie het eerst maalt'. Om dit te ondervangen is het van belang om eerst te prioriteren op basis van strategische bijdrage en vervolgens op basis van schaarse resources, zo wordt geconcludeerd.

De essentie van een goede besturing van het portfolio ligt in het definiëren van baten

Projectportfolioboard

Een derde aspect dat van belang wordt geacht voor succesvol portfoliomanagement betreft het oordeel van een onafhankelijk orgaan, zoals een projectportfolioboard. Dit orgaan dient tegenwicht te geven aan de soms te ambitieuze doelen en projecten vanuit de organisatie. Indien nodig kan escalatie richting de raad van bestuur plaatsvinden. Door de toenemende snelheid waarmee nieuwe initiatieven ontstaan, neemt de noodzaak voor een dergelijk onafhankelijk orgaan ook toe. Het aanbrenge van een prioritering binnen het aangevraagde portfolio is onvermijdelijk en essentieel. Als te veel initiatieven doorgang vinden, ontstaat het risico dat alles half gedaan wordt, waardoor de kans op falen van projecten toeneemt. Gesteld wordt dat de uiteindelijke besluitvorming door de projectportfolioboard gebeurt en niet door de business; het niet uitvoeren van een project is voor de business zelf veelal geen optie omdat men te direct betrokken is en gebaat is bij uitvoering ervan. Nauwe betrokkenheid van de business bij het besluitvormingsproces is echter wel van belang, omdat dit draagvlak en begrip creëert, zo wordt geconcludeerd.

Projecten stoppen op basis van de verwachte return on investment

De omgeving van een portfolio is dynamisch en staat niet stil. Daarom is het soms noodzakelijk om projecten te stoppen, bijvoorbeeld omdat de requirements verschuiven, de kosten uit de hand lopen of een overname wordt gedaan. De moed en bereidheid om projecten te stoppen is een essentieel onderdeel van het succes van portfoliomanagement, zo wordt duidelijk.

Er wordt echter uitvoerig gediscussieerd over de vraag of men een project ook moet stoppen als dit goed draait, maar er zich een nieuw project aandient dat een hogere return on investment (ROI) heeft. Een diepgaande discussie die niet tot een eensluidende conclusie leidt. Enerzijds wordt gesteld dat de ROI op zich een goed meetinstrument is om het al dan niet stoppen van een project te kunnen bepalen, anderzijds bestaat het risico dat men alleen maar projecten opstart en stopt en er nooit één afmaakt.

Uit de praktijk blijkt dat projecten die stopgezet zijn, achter de schermen dikwijls nog doorlopen. Om dit risico te ondervangen, is het van belang om een strakke governance in te richten. Het is daarbij een optie om de funding van projecten te koppelen aan



vooraf gedefinieerde fasen met heldere KPI's. Een project krijgt in dat geval pas na afronding en realisatie van de KPI's van een fase een nieuw budget toegewezen om de volgende fase uit te voeren.

Case portfoliomanagement ING Bank

Thom van Hesteren, Manager Project Portfolio Management bij ING Bank, geeft inzicht in de wijze waarop ING Bank top-down een governancestructuur voor portfoliomanagement heeft ingericht, waarbij tooling een belangrijke rol speelt.

Thom van Hesteren licht toe dat ING Bank een portfolio heeft van meer dan 1500 projecten. Om dit uitdagende portfolio aan projecten te besturen is de afgelopen jaren binnen ING Bank project portfoliomanagement geïntroduceerd; portfolioprocessen zijn geïntroduceerd en een portfoliomanagementtool is geïmplementeerd ter ondersteuning van de uitvoering van deze processen. De project portfoliomanagementafdeling heeft hierbij, als verantwoordelijke afdeling voor het portfoliomanagement, top-down een governanceframework geïmplementeerd en processen gestandaardiseerd. Binnen deze structuur is de afdeling verantwoordelijk voor de ondersteuning bij de besluitvorming binnen de portfolio's van ING.

Governance

De kern van het succes van portfoliomanagement binnen ING zit in een goede governance. Thom van Hesteren presenteert dan ook de essentie van de governance binnen ING. Portfolio's worden van onderaf opgebouwd. De projecten en programma's vinden alle plaats binnen een 'value chain' van ING. Zowel de business als IT is op 'value chain'-niveau vertegenwoordigd om het portfolio aan projecten samen te stellen. Daarbij dienen zij een totale budgetclaim te leggen bij de overkoepelende portfolio reviewboard binnen ING Bank.

Wanneer men binnen de 'value chain' niet tot een prioriteitstelling komt kan escalatie plaatsvinden naar achtereenvolgens het niveau van Line of Business, portfolio reviewboard en de raad van bestuur.

Binnen de 'value chain' worden de gestelde doelen vertaald in concrete projectclusters en programma's. Naast het stellen van prioriteiten heeft de 'value chain' tot taak de lopende programma's en projecten te monitoren en waar nodig bij te sturen. De portfoliomanagementafdeling faciliteert deze governancestructuur door het bieden van ondersteuning bij het beslissingsproces en de rapportering over het portfolio.

De invoering van deze governancestructuur binnen ING Bank heeft een aantal uitdagingen gekend. Thom van Hesteren schetst dan ook een drietal essentiële punten van aandacht bij de invoering van governance voor project portfoliomanagement:

- Voor het welslagen van portfoliomanagement is het van belang de betrokkenheid van het hoger management te krijgen en te behouden.
- Men dient zich ervan bewust te zijn dat portfoliomanagement meer omvat dan alleen overall budgetbeheersing.
- Een bepaalde mate van volwassenheid op het gebied van programma- en projectmanagement is randvoorwaardelijk om portfoliomanagement te kunnen introduceren.

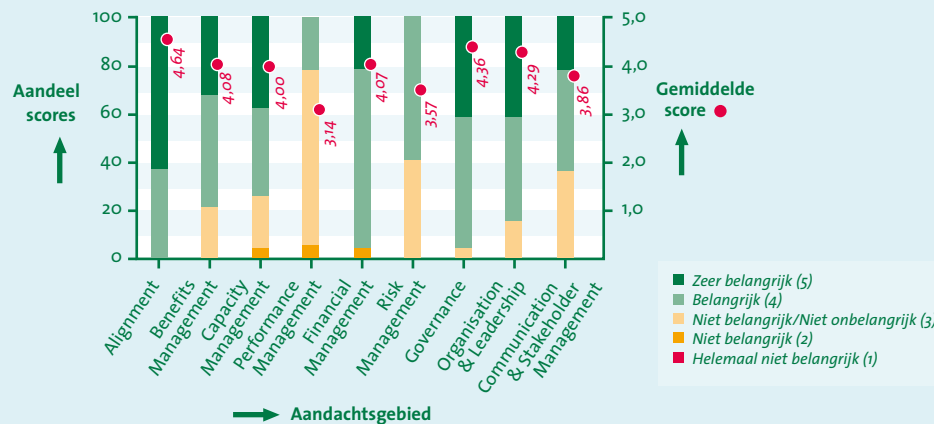
Tooling

Ter ondersteuning van het portfoliomanagementproces heeft ING de tool Clarity geïmplementeerd. Met de implementatie van Clarity streeft ING naar transparantie ('one single source of truth') in de verantwoording over het portfolio en alle programma's en projecten daaronder.

Voor het welslagen van portfoliomanagement is het van belang de betrokkenheid van het hoger management te behouden

Stemmingsronde portfolio management

KPMG onderkent in een internationaal ontwikkeld portfoliomanagement maturity model negen aandachtsgebieden. Tijdens de rondetafel is de deelnemers gevraagd per aandachtsgebied hun stem uit te brengen op het belang voor het succes van de portfolio. Nu volgend worden de resultaten hiervan beknopt weergegeven.



Opgemaakt kan worden dat de deelnemers van mening zijn dat met name Alignment, en in het kielzog hiervan Governance en Organisation & Leadership, het meeste bijdragen aan het succes van de portfolio. Aandachtsgebieden die achterblijven zijn Performance Management en Risk Management. Indirect kan hieruit worden afgeleid dat vooral het uiteenzetten van de strategische uitgangspunten en het inrichten van een strakke besturing belangrijk worden geacht.

ING heeft bij de implementatie van de tool voor een top-downaanpak gekozen waarbij per proces aparte fasen zijn gedefinieerd. De implementatie van Clarity bleek een flinke uitdaging voor ING, waaruit men een aantal leerpunten heeft gehaald:

- Het krijgen van commitment binnen de gehele organisatie voor één gestandaardiseerde en geautomatiseerde portfoliotool is een niet te onderschatten aandachtsgebied.
- Het standaardiseren van de processen dient niet te worden onderschat. Het is hierbij noodzaak weg te blijven van de verleiding om de tool per afdeling aan te passen.

ING heeft er met de top-downimplementatie bewust voor gekozen om de tool niet eerst te gebruiken als operationeel projectmanagementsysteem, waar bijvoorbeeld uren en budget op projectniveau geregistreerd worden. De tool wordt door de projectleider gevuld en gebruikt om richting het portfolio te rapporteren. Achteraf kan de vraag gesteld worden of het vanuit het oogpunt van onderhoudbaarheid en bruikbaarheid van cijfers niet beter was geweest om de tool eerst op het laagste niveau te implementeren, zo stelt Thom van Hesteren, en op basis hiervan op te rollen naar portfolio's.

Na een discussie tussen de deelnemers komt men gezamenlijk tot de conclusie dat het belangrijk is om eerst de governancestructuur neer te zetten en dan pas de tool te implementeren. Hierdoor heb je de verzekering dat de benodigde inputinformatie van onderaf juist wordt aangeleverd. Vervolgens voer je de automatiseringsslag van boven naar beneden door. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat men onderaan in de organisatie moet beseffen dat de tool ook hen helpt bij de werkzaamheden en niet alleen belastend is. Pas als deze awareness is gecreëerd, wordt de tool goed gevuld en kunnen stappen vooruit worden gezet.

De vraag die bij de deelnemers aan de rondetafel rijst, is of de tool Clarity uiteindelijk heeft gebracht wat ervan verwacht werd. Thom geeft aan dat de tool de situatie vooral transparanter heeft gemaakt; projecten verlopen wellicht niet succesvoller, maar de besturing is wel transparanter. Het transparante inzicht zorgt ervoor dat discussies nu scherper en op alle niveaus plaatsvinden. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de tool geen beslissingen voor je neemt. Het kiezen van de juiste projecten blijft een taak van de 'value chains', de verschillende Lines of Business onder supervisie van de Executive Board.

Tijdens de implementatie van Clarity heeft ING ervoor gekozen om aanpassingen in de tool aan te brengen. Nu ING meer functionaliteit van de tool wil gaan gebruiken, leidt dit tot problemen. Aan de deelnemers wordt het nadrukkelijke advies meegegeven om de tool leidend te laten zijn en daarin geen concessies te doen.

Doordat de signalerende functie nu goed is ingericht, is ING in staat beter grip te houden op de investeringen in projecten en programma's. Immers, de stand van zaken ten aanzien van de portfolio wordt tijdig in kaart gebracht en knelpunten worden in een vroeger stadium opgemerkt. Hierdoor is het mogelijk om eerder beslissingen te nemen en daarmee onnodige kosten te voorkomen. Tevens biedt de tool ING in de toekomst de mogelijkheid vergelijkingen te maken tussen portfolio's.

Conclusie

De deelnemers aan de rondetafel concludeerden gezamenlijk dat de essentie van succesvol portfoliomanagement onder meer ligt in het leidend maken van het budget, de strategische bijdrage, het prioriteren op basis van beschikbare interne kennis, een onafhankelijk oordeel van een projectportfolioboard en de moed om projecten te stoppen. Tevens werd tijdens de bijeenkomst duidelijk hoe belangrijk het is om eerst een goede portfoliogovernancestructuur neer te zetten en dan pas een ondersteunende tool te implementeren.

