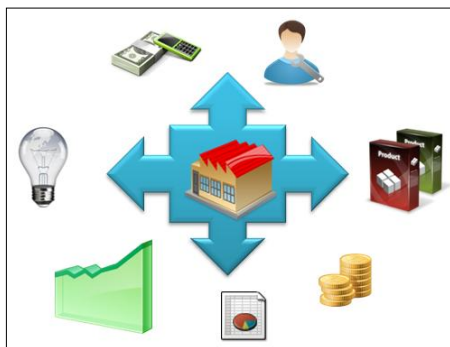


Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht  
*C. Buddingh', Een mooie tijd om later te worden*

## {Uw bedrijf}



Uw bedrijf maakt de beste producten in haar markt.

De diensten daar omheen zorgen voor uiterst tevreden klanten. Wellicht bent u marktleider in uw branche, of anders een goede tweede. Ondanks de crisis weet uw bedrijf, in afgeslankte vorm, de marges te maken die nodig zijn om te blijven investeren. De nieuwkomers op de markt komen ditmaal uit het buitenland met een stevige basis in landen waar u zelf niet vertegenwoordigd bent. U weet dat u moet blijven veranderen.

De vraag is wat, hoe en wanneer?

Jaarlijks worden in uw bedrijf de doelstellingen bepaald voor komend jaar. Vermoedelijk rond augustus of september worden vanuit de verschillende afdelingen jaarplannen geschreven en ingediend. Deze gaan gepaard met budgetvoorstellen om de daarbij gestelde doelen ook te kunnen realiseren. Marketing heeft grote plannen, gesteund door onderzoek bij de klant en de bedrijfsafdelingen. Sales ziet kansen "als we nou maar eindelijk social media gaan benutten". De werkvloer ziet besparingen in de wijze waarop het werk uitgevoerd wordt. De directie zet haar koers uit en in de strategische doelstellingen komen alle werelden bij elkaar.



Het veranderen zelf wordt gedaan in de vorm van projecten. De ene groot en de andere klein. Zo is een programma nog steeds bezig met een initiatief van vorig jaar dat voorlopig nog niet is afgerond. Maar er staat ook een project voor kostenreductie op het punt te starten dat maar 2 maanden zal duren.

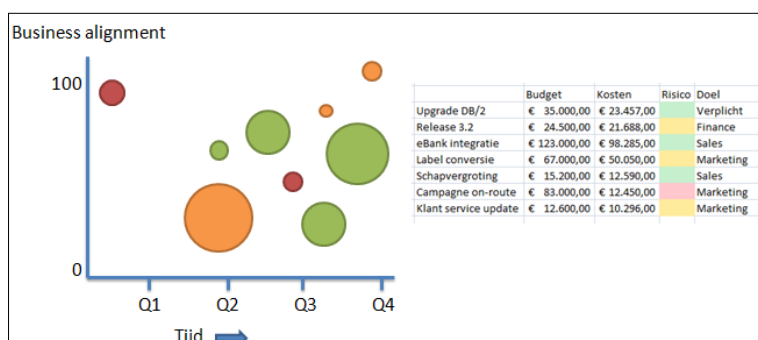
Het bereiken van deze nieuwe doelstellingen heeft nogal wat voeten in de aarde. Deze moeten namelijk vertaald worden in bedrijfsinitiatieven die elk een deel van deze doelstellingen moet verwezenlijken. Tezamen zullen deze (in eerste instantie) ideeën een verandering moeten

doorvoeren waarbij het einddoel vastgelegd wordt aan het einde van volgend jaar. Het proces om de ideeën uiteindelijk goed te keuren en te starten als projecten, is in de meeste organisaties niet eenduidig.

De term IT Governance is juist verzonnen om dit onderdeel binnen de bedrijfsvoering te duiden. In dit proces zijn criteria nodig om uiteindelijk een keuze te maken voor de juiste projecten die uw strategische doelen helpen te realiseren. Hiervoor is o.a. informatie nodig over bijvoorbeeld de kosten die een project met zich meebrengt en uiteraard ook de opbrengsten die daarbij behaald worden, de business case.

De ideeën staan ook niet los van elkaar. Soms is er een direct verband waarbij de baten van idee A afhankelijk zijn van het behalen van de doelen behorend bij idee B. Sommige projecten zijn wettelijk verplicht. Deze hoeven niet eens meegenomen te worden in de afweging welke projecten gestart moeten worden omdat uw bedrijf ze simpelweg moet uitvoeren. De daarbij behorende einddata staan over het algemeen ook zo vast als een huis. Sommige projecten lijken op projecten die al eens zijn uitgevoerd. Weer andere projecten maken gebruik van nieuwe technologie en kunnen dus een risico met zich meebrengen. De keuze binnen het selectieproces moet leiden tot een juiste mix van projecten die gestart moeten worden. Deze mix kan gezien worden als een portfolio van projecten en, tot aan de goedkeuring, als een portfolio van ideeën.

**{Vraag}** Heeft uw bedrijf een eenduidig proces om ideeën goed te keuren en te laten starten als project?



Wanneer projecten eenmaal opgestart zijn, is het zaak om deze optimaal te sturen richting de doelstellingen die daarbij horen. Vinger aan de pols houden en ingrijpen wanneer nodig. Een van de meest voorkomende gevallen in dit stadium is het door laten lopen van projecten, waarbij het achteraf een bodemloze put blijkt te zijn. Waarom stopt men geen projecten die uw strategische doelstellingen niet helpen realiseren? Is het een gebrek aan lef door de personen in kwestie of is het een gebrek aan informatie?

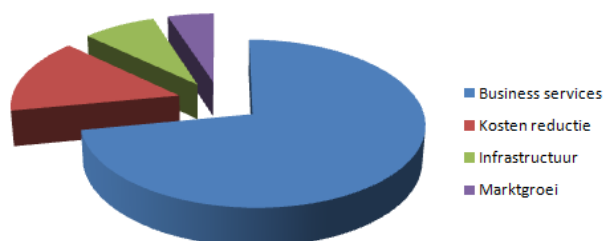
Projecten hebben het tijdens de uitvoer vaak moeite om hun bemensing rond krijgen. Het is al verdraaid lastig om in te schatten hoeveel tijd het kost om bepaalde zaken uit te voeren. Maar om dan ook nog de juiste mensen op de juiste tijd deze taken op te laten pakken is een uitdaging. Binnen een bedrijf zijn er vaak enkele personen die onmisbaar zijn voor elk project. Deze kunnen ook gezien worden als bottleneck voor de doorvoer van verandering binnen een bedrijf. De planning en aansturing van projecten zou zich moeten concentreren op deze personen. Maar is dat ook zo?

Het beheren of managen van het totaalpakket aan projecten vereist ook een overzicht van alle individuele projecten. Dit betekent dat er niet alleen afwegingen kunnen plaatsvinden binnen een programma, maar ook tussen projecten van verschillende opdrachtgevers van verschillende afdelingen. Waarom zou marketing haar project starten als vanuit de productie een beter project klaar staat? Vanwege het opmaken van het toegewezen budget? Om een juiste afweging te kunnen maken, zullen ook alle projecten op dezelfde wijze moeten werken. Niet alleen de processen die zich afspelen voor het goedkeuren van (deel)projecten moeten gelijk zijn, ook de criteria op basis waarvan men goedkeurt moeten dezelfde zijn. Men moet appels met appels vergelijken.

Hoeveel tijd kost het om uit te rekenen wat de impact is van het verschuiven van de planning van een project? De daarbij behorende vraag is hoe accuraat het antwoord is. Wanneer het antwoord niet bevredigend is, kan een bedrijf zich af gaan vragen op basis van welke argumenten het verschuiven van planningen plaatsvindt. Als hier te weinig informatie over beschikbaar is, kan er ook geen zinvolle uitspraak gedaan worden over de gemiste opbrengst bij het verschuiven van een planning. Of over de extra kosten die dat met zich meebrengt. Hoe kan een bedrijf dan sturen over projecten heen?

### {Kernvragen}

Uit de bovenstaande beschrijving kunnen enkele kernvragen gesteld worden. Deze dekken niet de hele lading. Maar deze vragen geven wel een beeld van hoe uw bedrijf zich commiteert aan haar in het jaarplan beschreven doelen.



Hoeveel budget reserveert uw bedrijf voor veranderingen?

Weet u hoeveel projecten er op dit moment lopen? Weet u wat deze gaan opbrengen en wanneer dit gaat gebeuren?

Haalt uw bedrijf de doelstellingen die vorig jaar zijn gesteld?

Voert uw bedrijf de juiste projecten uit? Voert uw bedrijf de projecten juist uit?

Voert u de beste ideeën door in de praktijk of sneuvelen deze met de beste intenties?

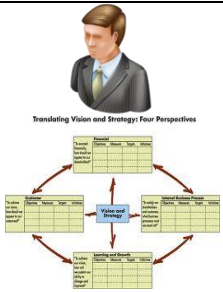



Weet u wat de impact is als een project gaat verschuiven? Op basis van welke criteria is er wel eens een project gestopt?

Wordt de oplevering van een project gezien als een storing in de productieomgeving of wordt de transitie goed begeleid?

Wat leveren al uw projecten uw klanten op?

## {Corporate Portfolio Management}

Als dit document geschreven was door een softwareleverancier zou het antwoord een applicatie zijn. Maar er zijn meerdere mogelijkheden. Allen net zo valide en mogelijk net zo effectief.

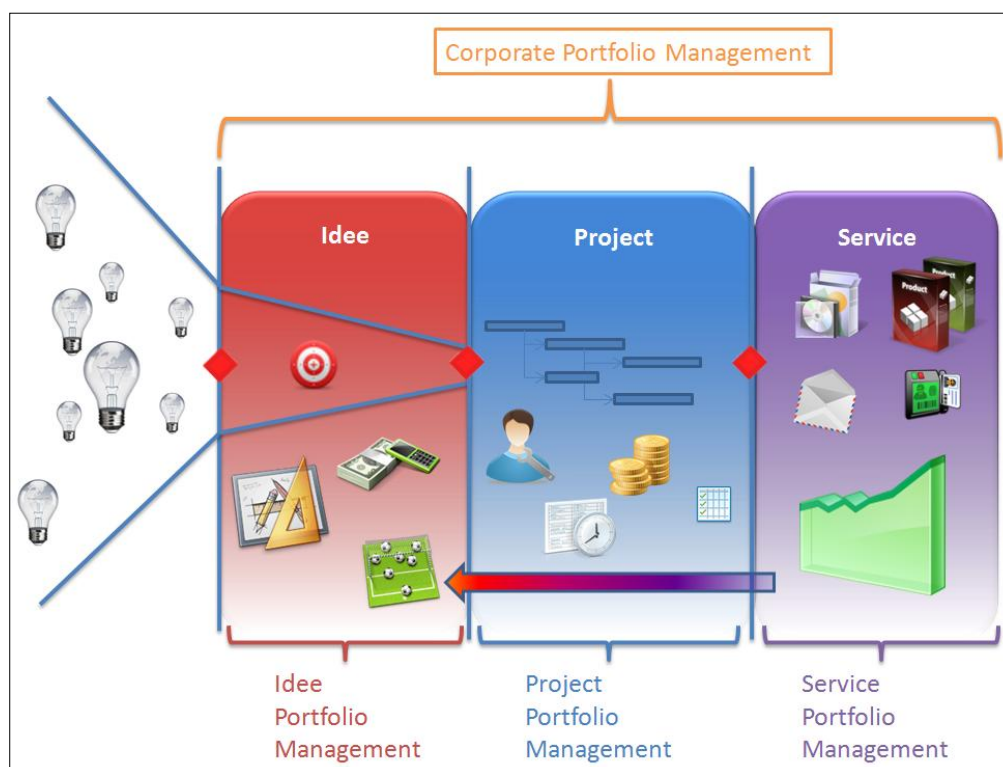
	<p>Consultancy firma's specialiseren zich in het leveren van advies over specifieke methodes. Daarbij helpen ze organisaties bij het invoeren van deze methode. Afhankelijk van de methode en het daarbij behorende vakgebied dekt de consultant de lading. Zo zal een Balanced Score Card helpen in het vertalen van strategie naar projecten, maar gaat dit niet de informatie opleveren die nodig is om te beslissen of een project 6 maanden later kan opleveren. Is daarbij de methode gekozen door de consultant of komt deze uit een analyse van het probleem?</p>
	<p>Opleidingsinstituten zullen zich focussen op het algemene opleidingsniveau van uw medewerkers. Vaak wordt er een onderliggende methode als Prince2 gebruikt om uw projecten aan te sturen. Daarbij is de ene projectleider beter dan de andere. Waarom ze niet allemaal naar cursus sturen om allemaal goed te worden? Het perfect uitvoeren van een project is echter niet de oplossing voor het uitvoeren van de foute projecten.</p>
	<p>Softwareleveranciers zien in hun oplossing de haarlemmerolie voor een groot gedeelte van de bovenstaande problemen. Een centrale database, schitterende rapportages en een geautomatiseerd proces dat een organisatie helpt in het handhaven van haar governance. Startend vanuit het tijdschrijven, levert het informatie op voor het management die daarmee de juiste beslissingen kan nemen. Een organisatie moet daar echter wel klaar voor zijn. Een hulpmiddel is slechts een automatisering van bestaande processen. Beslissingen kunnen pas zinvol zijn, als de geleverde informatie betrouwbaar is. Dat is altijd wel het geval in demonstraties en presentaties van een applicatie, waarbij men al snel denkt "<i>dat wil ik ook</i>".</p>
	<p>Daarnaast zijn er diverse bronnen, elk gespecialiseerd in een onderdeel van de bedrijfsvoering. Internet en de managementboeken zullen methodes en gedachtegoed uitdragen die elk op zich zeer zinvol kunnen zijn. Het houdt je scherp en zet je aan tot denken. De toepasbaarheid varieert en de impact is navenant. Wanneer is de laatste keer geweest dat u een goed idee heeft doorgevoerd n.a.v. iets dat u gelezen heeft?</p>

De kernvragen die hierboven gesteld worden zijn namelijk een mix van vragen over het reilen en zeilen van uw bedrijf. De mix is samengesteld uit vragen over de lopende projecten in uw bedrijf, over de strategische doelen die gesteld zijn voor komend jaar (en verder) en de inspanning die nodig is om het dagelijkse werk uit te voeren. Zoals de vragen hier gesteld zijn, lijken ze vaak geen verband te hebben met elkaar.

Het verband is dat de vragen te maken hebben met de juiste besteding van geld.

Ongeacht de grootte van een bedrijf kunnen de kernvragen platgeslagen worden door te kijken naar uw bedrijf, puur als een onderneming die winst moet maken.

Corporate Portfolio Management is een methode die duidelijkheid biedt op de sturende informatie binnen uw organisatie. Deze sturende informatie is nodig op elk gebied binnen uw organisatie. Om de duidelijkheid van het verband tussen de kernvragen te scheppen, zal er eerst een gemeenschappelijke beeldvorming moeten zijn. Waar hebben we het over?



*Figuur 1. Idee, Project en Service Portfolio Management*

Deze gemeenschappelijke taal of beeldvorming is nodig om twee redenen.

1. Het besef dat Corporate Portfolio Management het hele traject omvat van idee tot realisatie. Het oppakken van de beste ideeën, deze goed en efficiënt in projectvorm uit te voeren en uiteindelijk te gebruiken, zijn drie verschillende gebieden met haar eigen dynamiek. Corporate Portfolio Management zorgt ervoor dat deze dynamiek op elkaar aansluit.
2. Het feit dat een bedrijf een samenspel is tussen bedrijfsvoering (de mensen die de koers uitzetten), servicemanagement (de mensen die de producten maken of de diensten leveren) en projectmanagement (de afdeling die de gewenste verandering uitvoert). Dit zijn drie werelden met een heel eigen taal. De bedrijfsvoering heeft het niet over implementatie, net zomin als service management het over business case monitoring heeft. Toch zijn deze alle drie aan elkaar verbonden met inzet van mens & middelen, beschikbare financiële ruimte en de governance voor de besluitvorming.

Corporate Portfolio Management is een de verzamelnaam voor drie onderliggende portfolio's, namelijk het drieluk van Idee, Project en Service Portfolio Management.

### {Idee Portfolio Management}

De Bedrijfsvoering (business) is de voor IT zo belangrijke eindgebruiker. Deze leveren wensen en eisen op voor nieuwe projecten, ze leveren opdrachtgevers die uiteindelijk kunnen bepalen welke richting gekozen moet worden, binnen welke termijn en met welk budget de projecten moeten opleveren. Ook deze oplevering wordt uiteindelijk door de bedrijfsvoering zelf goedgekeurd. Hierdoor is de bedrijfsvoering dominant aan de start van projecten en aan het einde als acceptant. De bedrijfsvoering is alles bepalend in het selecteren van de juiste projecten. Hier is niet specifiek een mooie term voor, maar op de keeper beschouwd kan dit '**Steering the business**' genoemd worden.

Het Idee Management, of bedrijfsvoering, betreft het IT Governance gedeelte waarbij alle processen, resources en budgetten horen, die ten grondslag liggen aan het bepalen van de bedrijfsstrategie en het laten aansluiten van programma's en projecten om deze strategie te verwezenlijken. IT Governance betreft het formele proces rond de keuzes die genomen worden uit de algemene bedrijfsvoering. Zodra een project of programma officieel van start mag gaan, na een van te voren strak gehanteerde autorisatietraject, wordt deze in het Idee Portfolio geplaatst. Het wordt ook wel het *Strategische Portfolio* genoemd.

### {Project Portfolio Management}

Programma en Project Management is het uitvoerend orgaan voor alle projecten. Deze zorgt voor de verandering in de organisatie. Het betreft niet alleen het management van het uitvoeren, maar ook de uitvoering zelf. Zowel de werkgebieden Bedrijfsvoering en Service Management zullen resources leveren voor de uitvoering van het project. Dit ongetwijfeld naast een flexibele hoeveelheid aan externe medewerkers. Het Programma Management zal er voor moeten zorgen dat de projecten die geselecteerd zijn door de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk worden uitgevoerd.

Project Portfolio Management betreft dus alle activiteiten die noodzakelijk zijn om de huidige set aan lopende projecten zodanig te faciliteren dat deze zo efficiënt mogelijk worden uitgevoerd met een zo hoog mogelijke kwaliteit. Dit met de randvoorwaarden van beschikbare tijd, resources en budget. Hieronder valt tevens het beheren van alle activiteiten en risico's die de prioritering van projecten t.o.v. elkaar binnen deze restricties beïnvloedt. Doel hierbij is dat de effectiviteit van de projecten maximaal bijdraagt aan de voor de organisatie gewenste strategische doelen. Dit is '**Changing the business**'.

Het onderliggende Project Management, de projectmanagementmethode, omvat alle processen en activiteiten met betrekking tot het onderhanden goedgekeurde werk, in de vorm van projecten. Deze projecten zullen in de toekomst applicaties of services opleveren en leveren als zodanig dus input voor het Service Management.

### {Service Portfolio management}

Service Management is de verzamelnaam van alle operationele processen en resources. Het is de verzameling mensen variërend van de helpdesk, de mensen die je laptop leveren tot de ontwikkelaar die het knopje de gewenste kleur geeft. Primaire doel van deze afdelingen is het continu leveren van een werkende omgeving. Veranderingen zijn hierop een risico en dienen zo

goed mogelijk begeleid te worden naar productie. Grote veranderingen zien ze aankomen als projecten, maar er is een aparte stroom van werk in de vorm van wijzigingen, releasekalenders en het direct oplossen van issues voor de operationele zaken.

Service Portfolio Management betreft dus alle activiteiten die noodzakelijk zijn de huidige set aan Applicaties, Services en Assets zodanig te beheren, dat de maximale efficiëntie en effectiviteit wordt bereikt met de daarvoor beschikbare resources, budgetten en tijdrestricties. Dit wordt ook wel **'Running the business'** genoemd of het beheren van de productieomgeving.

Het onderliggende Service Management is direct verantwoordelijk voor de ondersteuning van de huidige gebruikersorganisatie. Wanneer deze verstoord is, zal direct een issue (service call of incident) worden gemeld met een hoge graad van urgentie. De nadruk in dit portfolio ligt dus op het beheer van de huidige ICT omgeving.

### {samenvatting}

Samengevat is Corporate Portfolio Management (CPM) dus het correct uitvoeren van de projecten met de hoogste prioriteit en de grootste bijdrage aan de bedrijfsstrategie. Het omvat de processen die nodig zijn om ideeën uit te werken, daaruit de meest geschikte projecten te kiezen, deze projecten goed uit te voeren en uiteindelijk correct over te dragen aan de beheerafdeling(en).

CPM geeft een overzicht welke sturende informatie nodig is om de kernvragen van een bedrijf te beantwoorden. Deze kernvragen zijn zeer divers en hebben betrekking op het juist besteden van beschikbare budgetten. Het geeft inzage in de juiste balans tussen het benodigde budget voor dagelijkse werkzaamheden en budget voor het veranderen van een organisatie om de gestelde doelen te bereiken.

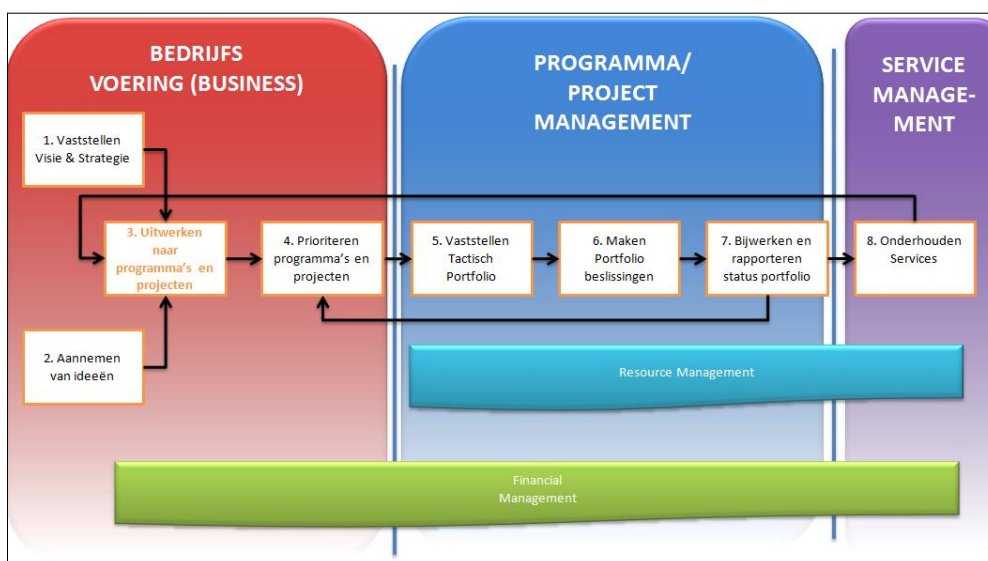
**{LET OP}** "inzage" geven is niet hetzelfde als "bepalen", maar kan daar wel toe leiden.

## {De methode}

De methode geeft een volledige beschrijving van de processen die nodig zijn om ideeën uiteindelijk als producten of diensten door de klant te laten gebruiken. Dit noemen we Corporate Portfolio Management. Corporate Portfolio Management omvat de drie domeinen die elk voor een deelgebied van uw bedrijf verantwoordelijk zijn. Deze domeinen hebben hun eigen regels, hun eigen informatie en hun eigen methode en processen. Toch overlappen ze elkaar en beïnvloeden ze de effectiviteit van verandering in zijn geheel wanneer er processen slecht werken.

De processen die nodig zijn, zullen in hun context bekeken moeten worden.

Een servicemanager kan nog zo hard haar best doen om met behulp van ITIL het beste uit een applicatie te halen. Als een project door tijdgebrek slechte applicaties oplevert, gaat dat niet lukken. Zo zou het ook kunnen zijn dat de ene afdeling volledig heeft beschreven welke processen, criteria en goedkeuringen nodig zijn voordat een project kan starten. De andere afdeling wellicht niet. Er moet dus niet alleen tussen de drie domeinen gekeken worden, maar ook in de diversiteit van de processen over afdelingen. Om het gehele gebied van CPM te beschrijven zijn er acht processen nodig voor het correct uitvoeren van portfolio management.



**Figuur 2 Processen van het Strategisch, Tactisch en Operationeel Portfolio Management**

De methode heeft deze acht processen tot in detail uitgewerkt. Figuur 2 geeft de hoofdprocessen weer, verdeeld over de drie domeinen. De verbanden tussen deze processen zijn weergegeven via de pijlen. Daarbij wordt tevens de algemene overlap van Resource Management en Financial Management over deze domeinen weergegeven. Per proces wordt het verband met de budgetten en de inzet van mensen beschreven en uitgewerkt.

U denkt wellicht terecht dat sommige van deze processen binnen uw bedrijf reeds ingericht zijn. Het is bij de invoering van de methode niet de bedoeling om bestaande processen weg te halen. Primair is het de bedoeling om deze te verbeteren indien nodig, aan te vullen waar het kan en beter op elkaar te laten aansluiten. Als uw bedrijf een goed werkend selectieproces heeft voor de



projecten, laat de methode deze in takt. Sterker nog: de methode is specifiek gericht op de minder goed ingerichte processen. De vraag is echter welke dit zijn en wat er verbeterd moet worden om het geheel te verbeteren.

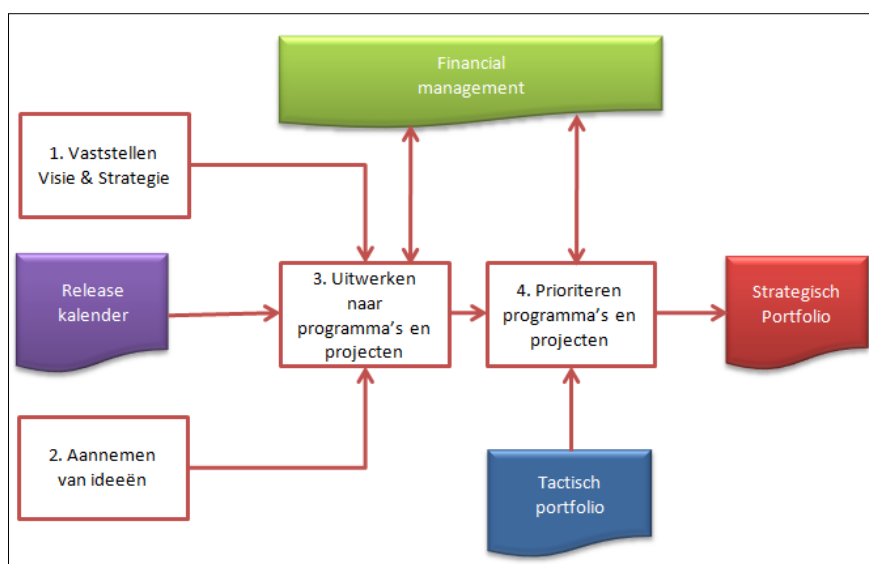
Om de verbetering te maken over het geheel van het portfoliogebed moet eerst vastgesteld worden wat de gewenste situatie is. Dit is de beschrijving van de methode zelf.

De Corporate Portfolio Management methode is in zijn geheel uitgewerkt met behulp van ervaren Project Leaders, PMO Managers en Portfolio Managers. Het is een uitwerking van de best practices direct uit de praktijk. Hij is gratis te downloaden en klaar voor gebruik binnen uw organisatie.

De methode gaat per domein dieper in detail op de processen binnen dat domein. Om dit kort te verduidelijken nemen we als voorbeeld het Idee Portfolio Management.

Binnen het Idee Portfolio Management worden vier aparte processen gedefinieerd die elk een relatie met elkaar hebben. Doel van deze processen is het opstellen van de richting waarop een bedrijf uit moet gaan en de vertaling hiervan richting projecten. De processen hierbij zijn:

1. Vaststellen van de Visie, Strategie en Doelen
2. Aannemen van ideeën
3. Uitwerken naar programma's en projecten
4. Prioriteren programma's en projecten



**Figuur 3 Idee Portfolio Management overzicht**

Daarbij valt direct op dat processen volg tijdelijk zijn en de benodigde input en output beschreven is. Maar ook dat deze voor de duidelijkheid goed gedefinieerd moeten worden. In figuur 3 staan twee portfolio's, namelijk Strategisch in het rood en Tactisch in het blauw. Het is belangrijk scherp te krijgen wanneer een project in het tactische en wanneer een project in het

strategische portfolio valt. Het antwoord is dat het ene project wel al een akkoord heeft om te starten en de andere niet.

Dit is geen trivialiteit omdat in het genoemde proces de prioritering van projecten wordt uitgevoerd over zowel de projecten die reeds gestart zijn, als de projecten die nog op goedkeuring wachten. Dit wil zeggen dat elk project tegen dezelfde meetlat wordt gehouden en afgewogen wordt binnen het totale pakket aan projecten en ideeën. Bij sommige bedrijven zal de meetlat overigens nog beschreven moeten worden.

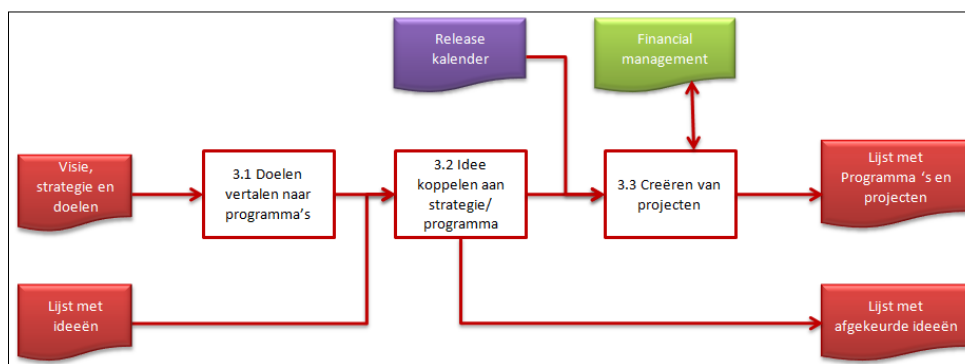
De methode heeft voor elk onderliggend proces de volgende zaken uitgewerkt:

1. Doel van het proces. Uiteraard wordt er beschreven waarom het proces uitgevoerd moet worden. Wat gaat er bereikt worden en waarom? Dit is geen overbodige luxe omdat voor sommige processen in de praktijk deze samengevoegd worden in dezelfde vergadering, met dezelfde mensen. Op zich geen probleem, lekker efficiënt, zolang er maar beseft wordt dat het gescheiden processen zijn. Daarom worden ze apart beschreven, met een duidelijk omschrijving wat het doel er van is.
2. Wat is de input voor het proces? Dit is nodig om het vervolgtraject op te starten. Niet alleen is de input beschreven in algemene termen, maar ook met mogelijke acceptatiecriteria. Deze kunnen voor elk bedrijf anders zijn, afhankelijk van het proces, maar de generieke criteria zijn al opgesomd. Zo is een lijst met projecten te algemeen voor het uitwerken van prioriteiten. Daarvoor is het nodig te weten welk strategisch doel dit project ondersteunt, hoe de business case eruit ziet, of de resourcing het toelaat, etc., etc..
3. Deelproces beschrijving. Aangezien de methode op het hoogste niveau slechts 8 processen bevat, is het mogelijk om elk hoofdproces weer op te delen in kleinere processen. Ook de deelprocessen zijn zo generiek mogelijk om er voor te zorgen dat elke organisatie de processen die nu reeds operationeel zijn hier in te laten passen. Een mooi voorbeeld hiervan is het aannemen en uitwerken van ideeën. Een groot productiebedrijf maakt vaak gebruik van een R&D afdeling. Waarschijnlijk, maar niet vanzelfsprekend, zijn de processen die hier ingericht zijn geënt op een bekende methode. De EPM methode laat dit proces dan helemaal in takt, maar stelt wel vragen hierover. Bijvoorbeeld hoe een bedrijf met zo'n goed ingerichte afdeling omgaat met een idee van de boekhouder dat misschien veel geld kan besparen.
4. De benodigde rollen. Omdat elke organisatie andere functies, maar vaak wel overeenkomstige bijbehorende rollen heeft, wordt voor een proces beschreven welke rollen nodig zijn. Hierbij wordt aangegeven uit welk domein deze moeten komen, wat de taken zijn en de eventuele additionele (ad hoc) rollen. Tevens is het mogelijk dat sommige rollen helemaal niet nodig blijken te zijn, mits de informatie die geleverd wordt door deze rol maar beschikbaar is.
5. Onderliggende methode. Indien er voor een van de acht processen een methode beschikbaar is, wordt deze genoemd. Dit is zeker niet een afgeronde lijst, gezien het aantal beschikbare methodes en het gebied dat EPM bestrijkt. Niet voor elk specifiek proces is een onderliggende methode beschikbaar, soms zijn het een bundeling van processen. Er zijn ook vele methodes beschikbaar die een deel van de processen afdekken. Er zijn ook veel methodes die pretenderen een deel van de processen af te dekken, maar in de praktijk slechts gebruikt worden voor een klein onderdeel. Een mooi voorbeeld hiervan is ITIL, een van de meest gebruikte methodes voor het operationeel domein. Theoretisch dekt ITIL het hele EPM terrein af. In de praktijk is ITIL niet de methode om projecten aan te sturen of om met divisies rond de tafel te zitten om hun strategische doelen te bespreken. Hoe goed dit ook beschreven is in het leerboek.

6. Output. Uiteraard heeft elk proces output, wat weer opgepakt moet worden door het opvolgende proces.

Naast deze beschrijvingen heeft elk proces, voor zover dat nodig of mogelijk is, alle zaken beschreven die met het proces zelf verbonden zijn. Bijvoorbeeld de koppelingen met Finance en Resource Management processen. In het voorbeeld van Idee Portfolio Management, in figuur 3 op de vorige bladzijde, zijn dit dus het derde en vierde proces. Bij dit proces wordt dus beschreven wat die koppeling dan inhoudt.

Het begrippenkader wordt duidelijk omschreven. In hetzelfde voorbeeld is de output van proces 4 het Strategisch Portfolio. Maar wat komt er dan uit proces 3? En waarom heb ik in dit proces nu de Release kalender nodig van een applicatie? Welke beslissingen worden er dan genomen in dit proces?



**Figuur 4 Proces 3: Uitwerken naar programma's en projecten**

De hierboven genoemde processen kunnen in uw bedrijf al ingevuld zijn door bijvoorbeeld een methode uit de bedrijfskundige leer. Indien van toepassing zullen bestaande methodes, zoals bijvoorbeeld de balanced score card van Robert S. Kaplan, worden beschreven. In Figuur 4 is een spade dieper beschreven van het derde proces. Het bestaat uit 3 deelprocessen, elk met een eigen input en/of output. Het koppelen van ideeën aan een programma en dus een strategisch doel kan natuurlijk rechtstreeks uit Kaplan komen. Ook hij maakt gebruik van eenvoudige koppelingen tussen bedrijfsinitiatieven en projecten. De EPM methode beschrijft dan in het kort dit soort raamwerken (waaronder ITIL, MSP, Prince2, Goldratt, etc.) en sluit hierop aan. De bestaande processen worden dus niet gewijzigd, maar de overlappende

Verder beschrijft de methode algemene aspecten die in de praktijk vaak voorkomen en ook een plek moeten (of kunnen) krijgen in de processen. Denk hierbij aan de Earned Value Analyse, Gantt Chart technieken of het instellen van een Customer Advisory Board. De methode schrijft ze niet voor, maar gaat er van uit dat het mogelijk is dat een bedrijf deze toepast. Omdat het niet zinvol is elk bedrijf zelf deze zaken in te laten passen, zijn ze hier opgenomen.

Als laatste worden ook algemene applicaties benoemd die met hun functionaliteiten vaak een deel van de processen afdekt. De bekendste soort applicaties worden in de markt gezet als Project & Portfolio Management (PPM) pakketten. Hierbij zijn de goedkopere varianten vaak gespecialiseerd in project management ondersteuning en de duurdere gaan een stuk breder. De

beschrijving binnen de methode zal generieke functionaliteit benoemen die mogelijk aangeboden worden door software leveranciers.

### {Kostenloos}

De methode is vrijblijvend te downloaden en binnen uw bedrijf te gebruiken. Er zijn wel een paar regels hieromtrent:

1. Gratis te gebruiken en te wijzigen. Wel wordt verwacht bij verbeteringen deze ook aan **{accolades}** te melden.
2. De vermelding naar **{accolades}** laten staan.
3. Wij zullen nog wel contact met u op te nemen als u begint aan de methode.

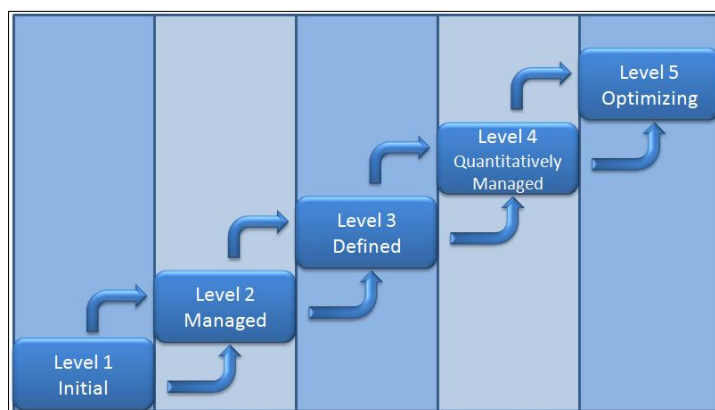
## {Implementatie}

De CPM methode geeft een goed beeld van een ideale, gewenste situatie. De meeste bedrijven hebben hier met sommige processen van de methode al jarenlange ervaring. Over het algemeen is de Service Management organisatie bij de meeste bedrijven adequaat ingericht. Elk bedrijf heeft een helpdesk en is in meer of mindere mate in staat om eindgebruikers te ondersteunen. Grote bedrijven zijn puur door hun omvang al gedwongen om hier strakke regels in te hanteren. Soms ook door uitbesteding naar externe partijen. Er mag echter niet gesteld worden dat een groter bedrijf ook automatisch alle processen beter heeft geregeld dan kleinere bedrijven. In een kleiner bedrijf heeft een nieuwe werknemer waarschijnlijk eerder een computer met inloggegevens. De vraag is of het ook beter geregistreerd is.

Hoe groter het bedrijf, hoe moeilijker het ook zal zijn om de beschreven ideale situatie te bereiken. Het is simpel weg te groot om als individu aan te pakken. In de praktijk probeert men vaak het eigen proces te (sub)optimaliseren met zo goed mogelijke aansluiting op het vorige proces en het zo goed mogelijk opleveren aan het volgende.

Kijkend naar uw huidige organisatie is het ook veel om aan te pakken. Waar zou u beginnen? Wat is nu het meest urgente? Hoe voorkomt u dat u een lang traject ingaat van verbeteringen, waarvan u eerst maar eens overtuigd moet zijn dat het zinvol is?

Hier doet de CMM-I methode haar intrede. Deze methode geeft aan hoe volwassen een proces of organisatie is op een schaal van 1 tot 5.



Figuur 5 CMMI niveaus

Groeiend vanaf de Initial niveau (er zijn vele verschillende processen), via Defined met strakke processen die over het hele bedrijf hetzelfde zijn, naar het ultieme Optimizing waarin niet alleen gemeten wordt, maar ook navenant verbeterd.

Per proces geeft de methode de kenmerken van de vijf volwassenheidsniveaus en geeft het een vragenlijst op basis waarvan men dit niveau zelf kan bepalen. De vragenlijsten zijn zeer uitgebreid en behoeven zeker niet allemaal gesteld te worden. Echter ze geven houvast als een extern persoon gevraagd wordt uitspraken te doen over een bedrijf.

Vervolgens is het mogelijk voor de processen de maat te meten en in te delen in enkele vaste categorieën. Hiermee kunnen de acht verschillende processen vergeleken worden met elkaar.

De categorieën zijn voor elk proces gelijk en geven de assen weer voor de CMM-I spin die opgesteld wordt per proces. De categorieën zijn:

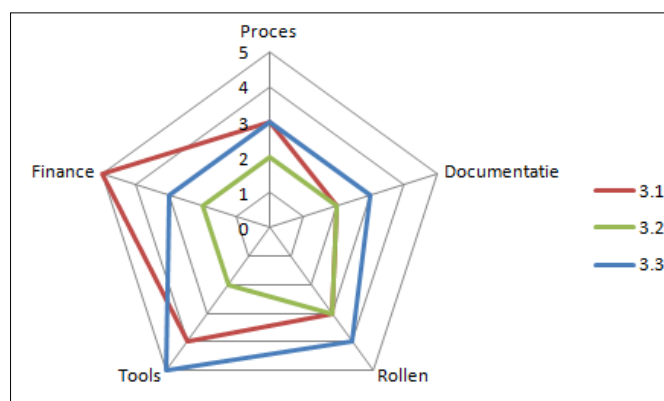
*Proces*; De *as proces* heeft betrekking op de specifieke inrichting van het proces in de EPM methode. Hieronder vallen ook de eventuele methodes als ITIL, die gebruikt worden bij een proces.

*Documentatie*; De mate van documentatie die gebruikt wordt tijdens het proces. Onderdeel hiervan is tevens de beschikbaarheid en het gebruik van de specifieke criteria behorende bij de input of output van een proces.

*Rollen*; Onder de *rollen* worden de personen verstaan die het proces uitvoeren of bijwonen.

*Tools*; Welke applicaties of hulpmiddelen worden gebruikt en hoe zijn deze geïmplementeerd binnen het proces. Sluiten deze aan of zijn ze losstaand in de organisatie?

*Finance*; Het gebruik of aansluiting op de verschillende budgettaire financiële systemen. Hierbij zit ook de wijze waarop de kosten en risico's pro-actief worden meegenomen in het proces.



Figuur 6 Voorbeeld spindigram

De vragen die per proces worden weergegeven, worden in een spindigram uitgewerkt zoals hier in een voorbeeld is weergegeven. De drie deelprocessen zijn weergegeven in het diagram. Direct valt op dat het tweede deelproces (3.2) achterloopt op de andere twee en dat generiek de documentatie en de procesbeschrijving kan verbeteren over het gehele deel.

Ook de vragenlijsten en de beschrijvingen van de CMM-I niveaus zijn beschikbaar op de **{accolades}** website. Hiervoor zult u zich wel moeten aanmelden. Dit is kosteloos en vrijblijvend. De reden hiervoor is dat we graag in contact komen en blijven met bedrijven die geïnteresseerd zijn in de methode. Ook dit contact is vrijblijvend.

Dit is allemaal leuk en aardig, maar het bereiken van CMM-I niveau drie kan nooit een doel op zich zijn. U en uw bedrijf zullen niet wakker liggen van het feit dat het proces dat ideeën koppelt aan projecten een niveau 2 scoort op een spindigram.

Maar wat als u er geld mee kunt besparen.....of verdienen?

## {Business Case}

De vragenlijsten geven een prachtige mogelijkheid om de verbeteringen binnen uw organisatie in kaart te brengen. Maar verbeteren om het verbeteren is niet direct de aangewezen manier van handelen. Binnen de EPM methode wordt benadrukt dat er een gedegen financieel plan achter de projecten moet zitten, dus dat geldt zeker voor de invoering van de methode zelf.

De website van {[accolades](#)} levert naast de beschrijving van de methode en de vragenlijsten ook een business case. Deze business case beschrijft de diverse besparingen die gemaakt kunnen worden aan de hand van de antwoorden op de vragenlijst. Het woord "mogelijke" wordt gebruikt omdat niet elk bedrijf dezelfde besparing kan behalen.

Daarom gaat de business case er ook van uit dat elk proces een potentiële verbetering in zich heeft en dat uw organisatie op het punt staat om een applicatie aan te schaffen om het hele EPM gebied te ondersteunen. In dat geval is de meest uitgebreide business case van belang om een goede inzage te geven in de kosten en baten van het hele traject. De beschreven kosten/baten analyse is dus generiek van opzet en moet voor uw organisatie herschreven worden om specifiek uw situatie te beschrijven.

Liever iets bewust schrappen omdat het niet van toepassing is, dan vergeten te noemen.

{[Bijvoorbeeld](#)}; Het hier genoemde voorbeeld is direct uit het assessment gehaald. Daarom is de nummering ook niet relevant.

In het assessment komt naar boven dat het proces van het bemensen van een project ondermaats is. Wanneer dit proces wordt verbeterd bestaan de besparingen aantoonbaar uit onder andere de volgende zaken:

6. Snellere en betere resource allocatie doordat vanuit planningen direct aanvragen uitgevoerd kunnen worden. **Efficient** en **effectief**
  1. **[(Aantal uren besteed aan invullen van aanvragen + bijhouden)\* gemiddeld aantal projecten \* besparingen \* uurprijs projectleider] EN [(Aantal uren besteed aan ontvangen van aanvragen + bijhouden)\* aantal aanvragen \* besparingen \* uurprijs resource manager]**

De besparing houdt daar niet op. Een ander effect is het feit dat de mogelijke externen op een programma of project tijdig opgezegd kunnen worden. Wanneer beter inzichtelijk is wat de vraag naar bemensing gaat worden, kan hier beter op ingespeeld worden. Uiteraard zowel voor het opstarten van projecten als het beëindigen ervan.

Tevens is de hoeveelheid tijd die de resource leverancier besteedt aan het maken en bijhouden van overzichten gewonnen tijd. Wanneer dit enkele uren per week zijn, moet dit in de business case uiteraard niet zomaar opgeschreven worden. Het is niet zo dat deze uren vrijkomen en dus geen kosten met zich meebrengen. Dit gaat alleen op wanneer de besparing significant is en een reductie in hele FTE's met zich meebrengt.

De business case verdeelt de baten in enkele categorieën die elk weer een mogelijke impact hebben op de business case.

**Efficiëntie** en **effectiviteit**; Het gaat sneller of beter. Dit is een kwantificeerbare verbetering dat zich in geld laat uitdrukken. Deze hebben we het liefst in de business case.

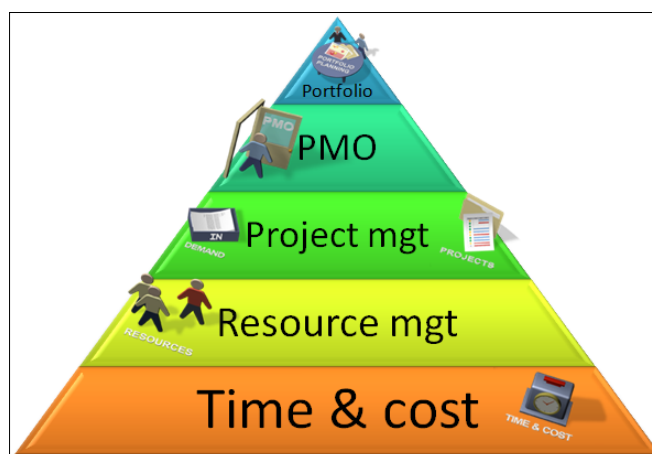
**Compliance**; Deze verbeteringen leiden niet tot harde besparingen, maar zorgen er wel voor dat aantoonbaar het proces beter beheersbaar is. Bijvoorbeeld het proces dat zorgt voor het afkeuren van ideeën. Wanneer dit beter beschreven is en nageleefd wordt, geeft dit voor iedereen een inzichtelijke verbetering. Dit leidt niet noodzakelijk naar een besparing.

**Kwalitatief** en **duidelijkheid**; De verbeteringen leidt tot meer inzage in de informatie, maar niet direct tot aantoonbare besparingen. Bijvoorbeeld de inzage in actuele kosten die gemaakt zijn in de nazorg van een project. Dit levert historische cijfers die mogelijk een betere schatting kunnen geven voor volgende projecten. Het inzicht in deze cijfers levert input voor bijvoorbeeld het aanpakken van softwareprojecten in een apart verbetertraject. Tot die tijd geeft het duidelijkheid.

Op de website van **{accolades}** staan ook standaard documenten voor het opstellen van deze business case. Voor uw organisatie is het dan slechts zaak de gevonden besparingen hierin te kopiëren. Deze is vervolgens vrij te gebruiken voor de interne verkoop binnen uw organisatie.

De ervaring leert dat de weerstand binnen een organisatie voor het aanpakken van bedrijfsbrede oplossingen groot kan zijn. Daarom zijn er ook presentaties te downloaden ter verduidelijking van het verhaal. Zowel algemene presentaties die de methode uitleggen, als wervende verkoop presentaties en ook ter ondersteuning van uw business case.

Daarbij levert **{accolades}** ook implementatie scenario's die de beste oplossing voor uw organisatie beschrijven voor het invoeren van een Project & Portfolio Management applicatie. Een van de beste voorbeelden is de wijze waarop de meeste software leveranciers het gebied van EPM benaderen.



**Figuur 7 Implementatie piramide**

Hierbij is de onderste laag in de implementatie piramide van figuur 7 de eerste die men oppakt. Dit levert veel licenties op voor de leverancier en maar mondjes maat informatie over de zaken die vaak het meeste effect hebben voor uw bedrijf, namelijk de portfolio functie. Tenzij uit het assessment komt dat dit de grootste verbetering in uw bedrijf is, kan dat en moet dat anders. Ook hierin ondersteunt de methode en de documentatie op de **{accolades}** website.



## {accolades}

Op de website vindt u de volgende zaken vrij tot uw beschikking:

**Corporate Portfolio Management;** De methode die in zijn geheel tot in detail is uitgewerkt is gratis te downloaden. Hierin worden de (deel)processen beschreven, de benodigde input & output, de rollen en de criteria die nodig zijn voor eventuele keuzes. U hoeft het wiel niet uit te vinden, deze staat opgepompt klaar voor u.

**ITIL & Prince2** beschrijving; Niet alleen wordt er een korte samenvatting gegeven van deze methoden, maar deze worden ook verwerkt in de CPM methode. De overlappende processen worden beschreven en aangevuld waar nodig. Besef hierbij dat bijvoorbeeld Prince2 zó generiek is, dat de beschrijving van transitie naar beheer voor software projecten volledig ontbreekt. Niet in de CPM methode.

**Assessment;** Alle vragenlijsten die inzage geven in de huidige stand van zaken binnen uw bedrijf over het gehele gebied van de CPM methode zijn uitgeschreven beschikbaar. Of u deze zelf ter hand wil nemen of door een externe consultant is aan u.

**Business case;** De financiële onderbouwing voor verbeteringen binnen uw bedrijf wordt geleverd door de uitwerking van het assessment in een business case. De antwoorden leveren direct inzage in verbeteringen per proces, waarbij de business case de onderbouwing geeft hoeveel er bespaard kan worden wanneer het proces wordt aangepakt.

**Implementatie scenario's;** Op de website staan tevens uitwerkingen van mogelijke scenario's voor bijvoorbeeld een PPM applicatie ter ondersteuning van de processen. Maak daarvoor gebruik van de jarenlange ervaring van onze consultants in het uitrollen van applicaties bij onze klanten.

## {contact}

Neem contact met ons op of bezoek de website.

Paul Willems

paul.willems@accolades.nl  
06 - 15954824  
Vreeswijksestraatweg 22  
3432 NA Nieuwegein  
www.accolades.nl

