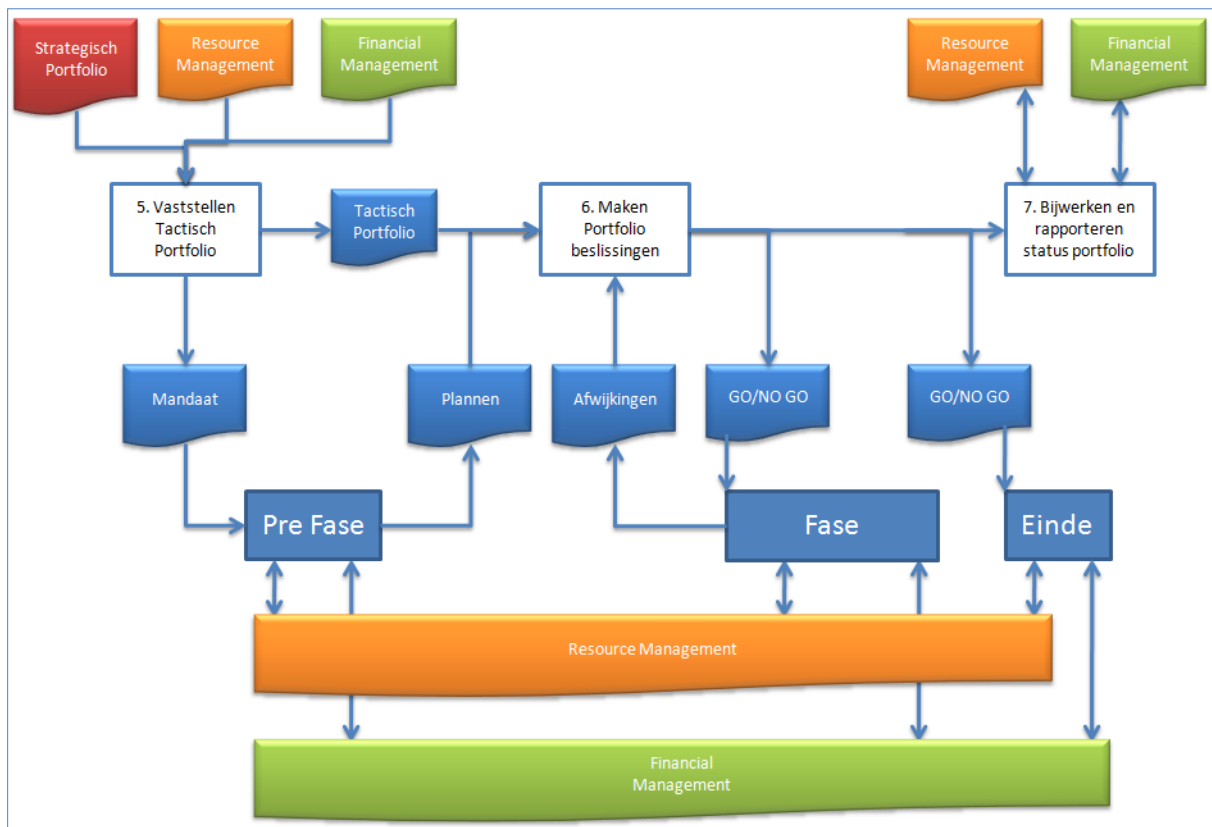


II. Project Portfolio Management

Het Project Portfolio Management betreft de processen die nodig zijn om het beheer rond projecten uit te voeren, en die zich afspelen wanneer projecten officieel van start zijn gegaan. Binnen deze fase is de voornaamste doelstelling het behalen van de beoogde doelstellingen met de daarvoor beschikbare resources, budget en binnen de daarvoor beschikbare tijd. Sleutelbegrippen zijn “de zaken juist uitvoeren”, dus de efficiëntie van de projectorganisatie. Vaak wordt in de praktijk het begrip Project en Portfolio Management (PPM) alleen toegepast op dit domein en dan specifiek nog de ondersteuning via hulpmiddelen. Hierbij wordt dus het voortraject (ideeën) en het natraject (service) niet in ogenschouw genomen. Het subtiële woordje "en" geeft in de tekst aan of we het hebben over de smalle definitie (PPM) of over het domein binnen de methode (CPM).

Het beschrijven van Project Portfolio Management is niet mogelijk zonder het beschrijven van een onderliggend Project Management methode. Aangezien sommige processen onlosmakelijk verbonden zijn met project management, ongeacht de gehanteerde methode, worden deze binnen dit hoofdstuk Project Portfolio Management toch benoemd, ook al horen ze strikt genomen hier niet bij. Dit geldt ook voor de methodes die ten grondslag liggen aan het **Idee** en **Service** Portfolio, echter blijken deze in de praktijk eenvoudiger te scheiden te zijn.

In het komende hoofdstuk, met de drie onderliggende processen, zal de Prince2 methode worden gebruikt en uitgewerkt. Deze methode is in de onderstaande figuur in het blauw weergegeven, de CPM processen zoals gebruikelijk in het wit.



Figuur 1 Project Portfolio Management

N.B. in de figuur zijn enkele zaken niet afgebeeld ter verduidelijking van de figuur. Proces 6 heeft als input vele zaken die noodzakelijk zijn om een portfolio beslissing te maken. Hieronder valt het Tactisch Portfolio, externe factoren, **Financial Management** en het **Resource Management**. Deze zijn wel weergegeven in de gedetailleerde uitwerking van het deelproces zelf. Daarnaast is de output van proces 7, een actuele stand van zaken voor het Strategische, het Tactische en het Operationele Portfolio, ook niet weergegeven. Deze zijn ook allemaal wel weergegeven bij het uitwerken van het gedetailleerde deelproces.

A. **Processen binnen Project Portfolio Management**

Binnen het Project Portfolio Management zijn drie aparte processen gedefinieerd die elk in de volgende hoofdstukken worden uitgewerkt. De input van deze processen komt uit het vorige hoofdstuk, het Strategische Portfolio Management, en fungeert als mogelijke trigger voor het vijfde proces.

1. Vaststellen Tactisch Portfolio. Hierbij komt het verzoek om een project te initiëren, de mandaat, waarbij automatisch het Tactische Portfolio gevuld wordt. Optioneel wordt een Project Kalender opgeleverd met een overzicht van de uit te voeren projecten in de looptijd van de kalender.
2. Maken Portfolio beslissingen. Deze beslissingen zijn in principe Go/No Go beslissingen op basis van enkele aspecten die het proces kunnen initiëren:
 1. Grensoverschrijding van het project (Afwijkingsrapportages). Projecten lopen uit hun beschikbare speelruimte in tijd, geld en functionaliteit. Hiervoor levert het Project Management een Afwijkingsrapport in. Deze wordt overigens ook gebruikt voor het aanpassen van de **scope** van het project.
 2. Geven van een projectmandaat voor het starten van een vooronderzoek voor een project uit het Strategisch Portfolio.
 3. Faseovergang. Gezien de randvoorwaarden van een project, moet elke initiatie van een fase goedkeuring krijgen.
 4. Einde van een project. Wanneer een project beëindigd wordt, is er de overdracht richting het Operationele Portfolio.
 5. Ad Hoc **Triggers**. Wat gebeurt er als er vanuit hogerhand besloten wordt het projecten budget te reduceren met 10% ? Of alle externen moeten eruit? Wat als we dit project 6 maanden uitstellen? Dit is het ad hoc proces waarbij het afspelen van scenario's ingezet kan worden.
3. Bijwerken en rapporteren Status Portfolio
 1. Verwerken van de MT beslissing van proces 6. Wanneer er wijzigingen doorgevoerd worden n.a.v. een beslissing, zal ook de organisatie en verwachting gemanaged moeten worden. Eventuele ingezette **Tools** kunnen een beslissing als het beëindigen van een project met één druk op de knop doorvoeren, maar in de praktijk is dit absoluut niet wenselijk.

2. Gegevens opleveren en verwerken vanuit de projecten. Dit is een continu proces waarbij projectmedewerkers uren registreren, Teamleiders rapportages maken en projectleiders plannings bijwerken. Het opleveren van informatie betreft het actualiseren van de huidige stand van zaken m.b.t. tijd, **resources**, budget en **deliverables**.

Deze drie processen zijn onderdeel van een cyclisch proces, waarbij een (project)organisatie na het bijwerken van de status van het portfolio weer terugkeert naar proces 4 van het Strategische Portfolio Management.

In dit cyclische proces worden in principe alle denkbare beslissingen omtrent de voortgang genomen. In de praktijk is het goed mogelijk dat soorten beslissingen niet binnen dezelfde groep personen vallen. Bijvoorbeeld is het autoriseren van een project om te starten op een ander niveau of op een ander moment belegd, dan beslissingen omtrent het al dan niet accepteren van afwijkingen van een project. Dit wil echter niet zeggen dat deze beslissingen impact hebben op het geheel aan factoren (**resources**, budget en tijd) binnen het Project Portfolio. Daarom zijn ze binnen de methode gecombineerd weergegeven.

{Vraag} Hoe weet ik nu welk project ik eerst moet starten als ik nog niet precies weet wat de kosten zijn voor het project? Om deze kosten te bepalen zal eerst het project moeten starten.....

Binnen het projectmanagement speelt een fenomeen dat binnen deze methode ondervangen is door de cyclische aard van de processen. Om een project goed te keuren zal een stuurgroep willen weten wat de impact is van het project in geld, kwaliteit (lees: de applicaties, de informatie en de infrastructuur), tijd en **resourcing**. Dit heb je uiteraard nodig om een goede keuze te kunnen maken: welke kosten moeten gemaakt worden om welke baten te behalen? Om deze informatie te verkrijgen zal tijd en capaciteit beschikbaar gemaakt moeten worden om deze impact te kunnen bepalen, het zogenaamde vooronderzoek. Om dit vooronderzoek goed uit te kunnen voeren, op een zodanig zinvol detailniveau, zal autorisatie verleend moeten worden om hier mee te kunnen starten..... maar hoe weet een stuurgroep nu met welk vooronderzoek begonnen moet worden?



Figuur 2 Het cyclische project probleem

Dit betreft een vicieuze cirkel waar in principe geen antwoord op is. Om echter dit probleem te bezien in het cyclische karakter van de vier CPM processen en niet als een continu lineair proces te zien, wordt voorkomen dat vooronderzoeken niet als een apart keuzesoort worden genomen. Dit laat onverlet dat organisaties zich er bewust van moeten zijn dat:

1. Vooronderzoeken moeten plaatsvinden om de **Business Case** en Project Plannen op te stellen voor een project.
2. Dit voorgefinancierd moet worden ongeacht de uitkomst.
3. Niet elk vooronderzoek automatisch betekent dat het project ook daadwerkelijk uitgevoerd moet worden.
4. Beslissingen omtrent vooronderzoeken en project(fasen) te maken kunnen hebben met hetzelfde beslag op **resources**, tijd en budget.

Het is ook daarom dat in proces specifiek ook genoemd wordt dat het goedkeuren van een vooronderzoek een van de mogelijke beslissingen is.



B. Prince2

Prince2 staat voor **PR**ojects **In** **C**ontrolled **E**nvironment en is een standaard van en voor de Britse overheid. Deze projectmethodiek is rap de standaard aan het worden voor ICT processen in Europa. Inmiddels zijn we op versie 2009 met de methodiek. Grote verschillen met voorgaande versies zijn de betere aansluiting op andere standaarden als MSP en Management of Risk. Deze drie methodes zijn alle drie eigendom van de **Office of Government Commerce** (OGC) in Engeland.

Aangezien Prince2 generiek is in zijn beschrijving, is het mogelijk om "Prince2 a la carte" te gebruiken. Met Prince2 is namelijk een huis te bouwen, een IT applicatie te programmeren of een hoge snelheidslijn mee op te zetten. Om het toe te kunnen passen op een specifiek vakgebied zullen de processen op een gedetailleerder niveau opgezet moeten worden. Op zich niet zo erg, maar veel ICT organisaties houden op na de PID. PID staat hier voor **Project Initiation Document**, het document dat nodig is om een project te starten en waar geld en toestemming voor gevraagd wordt. Hierdoor is de term PINO verzonnen, namelijk **Prince2 In Name Only**.

Over deze generiek eigenschap zijn nog twee aspecten toe te lichten die van invloed zijn op de CPM methode. Enerzijds mist Prince2 hele specifieke zaken die nodig zijn om bijvoorbeeld de overgang van project naar de lijn te beschrijven. Dit is een bewuste keuze binnen de Prince2 standaardisatie organisatie, juist om Prince2 zo breed mogelijk in te kunnen zetten. Dit betekent echter wel dat bij het gebruik van Prince2 een organisatie zelf dit gat moet dichtlopen. Voor de CPM methode is dit in de nu volgende hoofdstukken uitgewerkt. Anderzijds is het ook mogelijk om met behulp van Prince2 gebruik te maken van verschillende ontwikkelmethodes. Het is uitermate geschikt voor de klassieke waterval ontwikkelmethode, maar sluit in principe geen

der (moderne) methodes uit. Wederom zal een organisatie deze moeten uitwerken indien dit gewenst is. De CPM methode zal dit echter niet doen.

Prince2 kent enkele principes en thema's waarmee het werkt, deze zijn weergegeven in een aparte bijlage: **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden. Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..** Het vergt teveel om deze binnen dit hoofdstuk allemaal mee te nemen, voornamelijk ook omdat de impact op de CPM methode vaak niet al te groot is. Dit komt omdat de CPM methode meerdere project methodes ondersteunt en dus vaak minimale raakvlakken heeft met specifieke methode kenmerken. De raakvlakken liggen meer op generieke zaken waar elke methodiek mee te maken heeft, zoals **resource** management, project technieken (als EVA, PERT diagrammen, etc.), budget management en **milestone** weergaven.

Prince2 kent de volgende processen die niet allemaal lineair ten opzichte van elkaar plaatsvinden:

OP - Opstarten van een Project; Een korte, krachtige fase waarbij gekeken wordt of een project zinvol is om op te starten. In deze fase worden de opdrachtgever/uitvoerder, de **Business Case**, het PMT (Project Management Team) en de **Project Brief** opgesteld. De in de vorige fase genoemde fysieuze cirkel heeft betrekking op dit proces binnen Prince2. Men zal eerst moeten accepteren dat er kosten worden gemaakt m.b.v. het OP proces, voordat een gedegen keuze gemaakt kan worden of een project zinvol en/of haalbaar is.

IP - Initiëren van een Project; Met een goedgekeurde **Project Brief** begint een project met een oriënterende fase waarin wordt bekeken wat de uiteindelijk **scope** is. Binnen deze fase worden de belangrijkste documenten opgeleverd die gedurende het project bijgehouden worden. Hieronder vallen zaken als **Risk Management Strategy**, Project Plan, **Configuration Management Strategy** en het **Quality Management Strategy**. Doel van dit proces is het opleveren van een PID, een **Project Initiation Document**. Hierin wordt beschreven wat het doel is van het project, hoe dit bereikt wordt en met welk beslag op geld en middelen.

SP - Sturen van een Project; Het proces waarbij de stuurgroep het project toestemming geeft om te starten, de fasen waarin het verkeert goedkeurt en het project per fase, dus periodiek evalueert. Toleranties worden door deze groep aangegeven en bewaakt, evenals het geven van decharge voor een project. Dit proces is dus overkoepelend gedurende de gehele levenscyclus van een project. Binnen Prince2 zijn de meeste taken van de CPM methode onderdeel van dit proces.

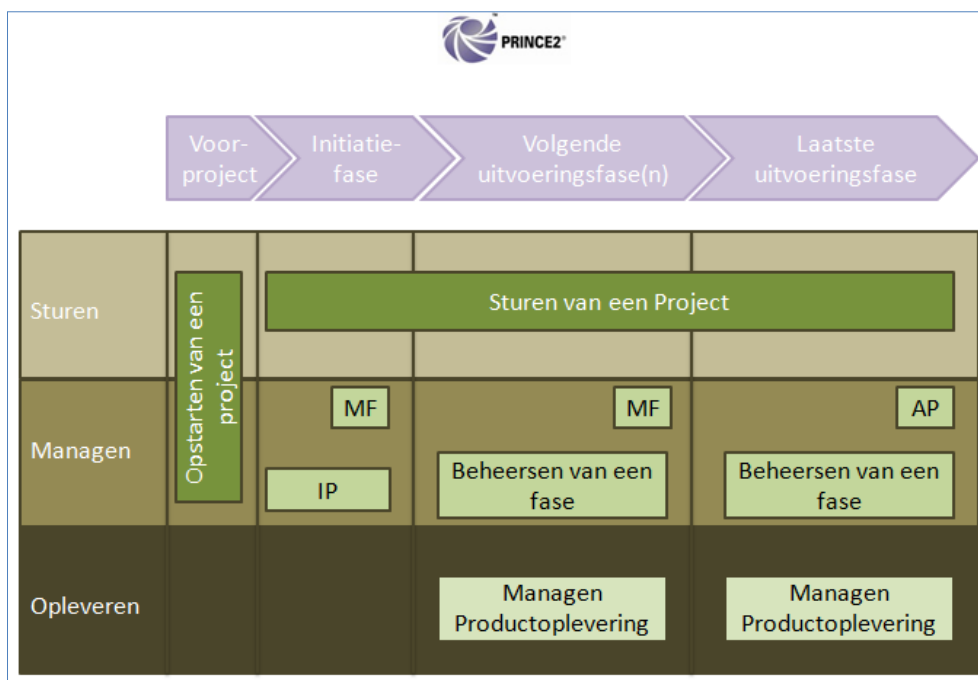
BF - Beheersen van een Fase; Het proces dat er voor zorg moet dragen dat een project binnen een fase uitvoert wat aan de start van deze fase is aangegeven. De projectleider zorgt ervoor dat de fase binnen de toleranties blijft voor wat betreft Tijd, Kosten, **Scope**, Kwaliteit, Risico en Baten.

MF - Managen van een Faseovergang; Rapporteren over en het sturen van de fase en haar overgang naar het vervolg. Hierin vallen het bijwerken van de documenten die in de OP fase zijn opgesteld, als de business case, risico- en issuelogs en het projectplan. Tevens wordt hier het volgende faseplan in opgesteld.

MP - Managen Productoplevering; Het uitdelen, uitvoeren en teruggeven van werkpakketten. Dit zijn de daadwerkelijke taken die projectleden kunnen uitvoeren. Deze kunnen ook aan derden worden uitbesteed.

AP - Afsluiten van een Project; Het opstellen van een einddocument en het teruggeven van de opdracht aan de opdrachtgever. De producten worden opgeleverd en een evaluatie wordt gemaakt over het project. De nazorg periode valt bij Prince2 onder een fase, dus deze valt niet in dit stadium.

De processen zijn weergegeven in onderstaande figuur, uitgezet over drie niveau's



Figuur 3 Prince2 processen

Een ruime samenvatting is te vinden op de website en in de bijlage in dit boek. Het is namelijk niet de bedoeling hier een versnelde cursus te geven, maar slechts de relevante zaken voor de methode uit te werken.

In het kader van de CPM methode die hierna verder wordt uitgewerkt zijn er nog enkele generieke zaken op te merken:

Het OP proces wordt, net als de opstartfase binnen MSP namelijk de **Programme Mandate**, gezien als een voldongen feit voor het opstarten van een project. Hiermee wordt dus impliciet aangegeven dat de processen voorafgaand aan de project processen (de hierboven genoemde Prince2 processen), voldoende kennis heeft over welke projecten opgestart moeten worden. De CPM methode doet dit expliciet niet en neemt het besluit over het opstarten van een project mee in de totale beschrijving van de methode. Hiermee onttrekt de CPM methode zich ook niet aan de verantwoordelijkheid om een project pas te starten als blijkt dat dit het meest zinvolle project is om mee te starten.

Het proces dat het project in eerste instantie op de kaart zet binnen de CPM methode is het derde proces, namelijk het **Proces 3 Uitwerken naar Programma's en Projecten**. Aangezien deze in de CPM methode in het Idee Portfolio valt, is de overlap met Prince2 dus in een vroeg stadium aanwezig. Dit is niet expliciet vermeld in de vorige hoofdstukken.

Het vervolgproces op het Opstarten van een Project, het Initiëren van een Project, gebeurt na het opstellen en goedkeuren van een **Project Brief**. Deze goedkeuring wordt in de CPM methode pas expliciet in **proces 5 Opstellen van een Projectkalender**, genomen. Dit komt omdat binnen de CPM methode gestuurd wordt op een portfolio aan projecten en niet gekeken naar de levenscyclus van een enkel project. Vanuit het project gezien is de volgorde conform de Prince2 cyclus, maar voor een portfolio aan projecten komen eerst de prioritering, proces 4, en daarna het vaststellen van de projecten kalender, proces 5.

Wederom zal in de verschillende deelprocessen die onderdeel zijn van het Project Portfolio Management, specifiek de Prince2 methode als referentie dienen en uitgewerkt worden.

A. Vaststellen Tactisch Portfolio

Het proces **5. Vaststellen Tactisch Portfolio** zorgt voor het in de tijd uitzetten van de projecten binnen de daarvoor beschikbare budgetten, resources en deadlines. De planningshorizon binnen dit proces is van te voren afgekaderd en kan 1 of meerdere jaren zijn. Dit gebeurt zoveel mogelijk conform de prioriteiten zoals deze in het vorige proces zijn opgesteld. Echter het grote verschil ten opzichte van het vorige proces, is dat bij dit proces deze beperkende factoren wel zijn meegenomen. Het resultaat van het opstellen van een Tactisch Portfolio is ook het daadwerkelijk starten van de projecten. Dit is weleens waar “slechts” het opstarten van een pre-fase, maar er is een goedkeuring voor de start genomen. De goedkeuring (project mandaat), komende uit het vaststellen van het Tactisch Portfolio, valt binnen het geautoriseerde mandaat dat uit proces drie komt. Dus het programma mandaat van proces 3 zorgt voor autorisatie om in proces 5 een vooronderzoek te starten.

Acties die onderdeel zijn van dit proces hebben in principe dus alleen hun toepassing op projecten en programma's die nog niet gestart zijn. Wijzigingen op reeds lopende projecten gedurende de rest van de fases van het project komen in het volgende **proces 6. Het Maken van Portfolio Beslissingen**.

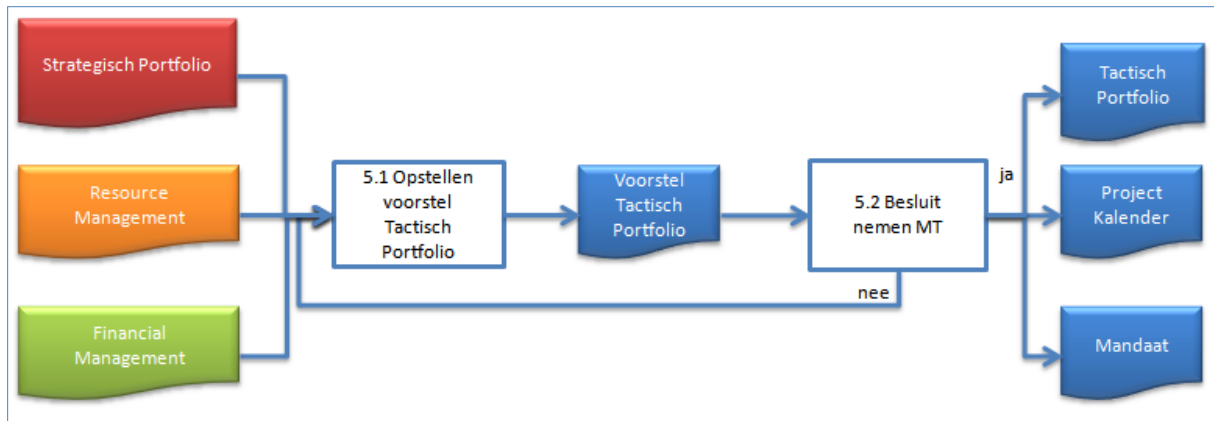
1. Doel

Het doel van dit proces is het opstellen van een Tactisch Portfolio waarbij de programma's en de projecten voor het komend jaar worden weergegeven in de tijd. Primaire doel is dus het opstellen van het portfolio aan projecten, die op dit moment onderhanden is. Daarbij komt het autoriseren van projecten om te starten met een vooronderzoek, de zogenaamde eerste verkennende fase. Secundaire doel is het opstellen van een Project Kalender, waarbij de nog niet gestarte projecten (vallend in het Tactische Portfolio) ook in de nabije toekomst uitgezet worden. De Project Kalender kan dus gezien worden als een samenvoeging van het Tactische Portfolio (alle huidige onderhanden projecten) en het Strategisch Portfolio uitgezet in de tijd. In paragraaf 4 worden de begrippen Strategisch Portfolio, Tactisch Portfolio en Project Kalender nog strak gedefinieerd. De Project Kalender is een vast begrip binnen vele organisaties, maar wordt niet binnen een methode als Prince2 genoemd. Het is wellicht ICT specifiek.

Binnen de CPM methode is het niet noodzakelijk om deze in het vervolg mee te nemen of op te laten stellen, aangezien de projecten uitgezet in de tijd ondervangen worden door het Tactische of Strategisch Portfolio. De reden om een Project Kalender hier te definiëren is het feit dat dit een zeer bekend begrip is. In een reeds bestaande omgeving zal een betere omschrijving van de verschillende begrippen, Strategisch Portfolio, Tactisch Portfolio en Project Kalender, leiden tot een beter en snellere acceptatie van de CPM methode.

Het proces van het Opstellen van een Tactisch Portfolio bevat twee deelprocessen, namelijk het opstellen van een voorstel en de uiteindelijke goedkeuring van dit voorstel. Tussenproduct is het voorstel, wat in de praktijk vaak een werkdocument (versie 0.1) genoemd wordt.

Output van het opstellen van een Tactisch Portfolio is uiteraard het Tactische Portfolio zelf, maar dus ook mogelijk een Project Kalender. Bij het opstellen van het Tactisch Portfolio wordt tevens een mandaat gegeven voor het opstarten van de projecten op deze Kalender. Deze goedkeuring is inherent aan het goedkeuren van de tijdslijnen van projecten in een portfolio. Dit alles is weergegeven in onderstaand figuur.



Figuur 4 Opstellen Tactisch Portfolio

Dit betekent dus ook dat hier voldoende mandaat moet zitten om het Tactisch Portfolio ook daadwerkelijk te starten. Deze mandaat kan uit de groep komen die het voorstel moet maken, maar ook uit de groep die uiteindelijk het besluit neemt op dit voorstel.



Binnen Prince2 wordt het begrip **Project Mandate** gebruikt. Dit is een goedkeuring voor het Opstarten van een Project. In deze fase wordt het speelveld bepaald voor het opzetten van een nieuw project. Het is een intensieve fase waarin eerst de opdrachtgever en de projectmanager bepaald worden en waarin beiden besluiten nemen over:

- het benoemen van de **executive governance**
- het project plan
- het verzamelen van leerpunten
- samenstellen van het Project Management Team (PMT)
- de **business case**
- het doel en de middelen
- het opstellen van een plan voor de Initiatie Fase.

Uitkomst van een OP fase in Prince2 is het opstellen van een **Project Brief**, maar deze hoeft geen goedkeuring vanuit dit proces te krijgen, dankzij het cyclische karakter van de beschreven CPM processen. Goedkeuringen op verdere output vanuit het project worden gegeven in het volgende proces.

2. Voorwaarden

Voorwaarde voor de start van dit proces is de lijst van programma's en projecten oplopend geordend in prioriteit, inclusief de benodigde **resources**, het budget en voorgestelde deadlines waar de bedrijfsvoering om vraagt. Het liefst is deze informatie reeds op hoofdlijnen

beschikbaar voor het gehele project, echter is voor het nemen van een mandaat slechts deze informatie benodigd voor de startfase van een project.

Specifiek in de figuur genoemd en hieronder uitgewerkt zijn twee restrictieve elementen, de **resources** en het budget. Echter zijn er meerdere elementen te identificeren die impact kunnen hebben op de beslissing van het opstellen van een Tactisch Portfolio. Gedacht kan worden aan het feit dat meerdere projecten impact hebben op dezelfde technische systemen. Het kan zijn dat de mensen die betrokken zijn bij het opstellen van het Tactisch Portfolio deze informatie niet op een zodanig gedetailleerd niveau krijgen dat deze beslissingen genomen kan worden. Soms echter kan op hoofdlijnen reeds rekening worden gehouden met dit soort afhankelijkheden. Ook kan de hoeveelheid werk voor een spilpersoon een reden zijn om projecten later te starten of een geplande reorganisatie of zelfs externe factoren zoals het economische klimaat. Strikt genomen zullen de meeste factoren invloed moeten uitoefenen vanuit het vorige proces, namelijk via het prioriteren van de projecten t.o.v. elkaar.

In de praktijk moet er van uitgegaan worden dat bij het inrichten van dit proces ook gezag en mandaat naar de personen wordt gegeven die uiteindelijk rekening moeten houden met deze restricties.

a) *Resource management*



Voor het opstellen van een Tactisch Portfolio is een actuele status nodig van de beschikbare **resources**. Deze status is op het aggregaat niveau van rollen bijgewerkt, wat wil zeggen dat bij het opstellen van een projectplan de beschikbare capaciteit van leverende afdelingen per rol bekend moeten zijn. Hierdoor krijgt men bij het bepalen van dit Tactisch Portfolio inzage in het overschot of tekort van **resources** t.b.v. de projecten en kan op basis daarvan reeds geschoven worden met projectplanningen. Dit lijkt een moeilijke exercitie, maar de meeste projecten kunnen vooraf met een behoorlijke zekerheid zeggen waar hun activiteiten piek ligt voor de inzet van sommige zaken. Denk aan de inzet van een **business analyst** voor het inzetten bij het vooronderzoek. Deze inzet is dus helemaal voorin het project. Een programma waarin meerdere vooronderzoeken plaatsvinden kan bij het uitzetten van haar Project Kalender of Tactisch Portfolio de pieken en dalen van de inzet van deze rol prima weergeven in de tijd. Ook inzet van testers in de verschillende stadia kan als rol prima in de tijd worden weergegeven.

De volwassenheid van het project management speelt hier een grote rol. Afhankelijk van de wijze waarop een project gebruik maakt van ervaring, **templates** en historische cijfers wordt de inschatting van de te gebruiken **resources** beter. Niet alleen de kwantitatieve en kwalitatieve inschatting van de uren per rol is van belang, ook het formaat van het aanleveren dient te worden bepaald. Ook hier speelt de volwassenheid een rol.

Het bijwerken van het portfolio vanuit **Resource Management** kant bekeken, betekent de status bijwerken van de inzet van elk persoon, gekoppeld aan de rol. In de praktijk is dit het verwerken van resourceaanvragen vanuit het project en vanuit de lijn en wordt besproken in **proces 7 Bijwerken & rapporteren status Portfolio**. De verwerking vanuit het geven van een

mandaat is in principe een **softbooking** op de uren waarop een resource wordt vastgelegd. Ook dit is in proces C uitgewerkt en wel in paragraaf C.3.a) Resource management op bladzijde 148.

b) *Financial management*



Het bijwerken van het financiële gedeelte van een project is ook ondervangen binnen **proces 7 Bijwerken & rapporteren status Portfolio**. Ook hierin geldt dat het budget in principe de beperkende factor kan zijn voor het opstarten van een project. Vanuit dit proces komt ook een overzicht hoe de actuele status is van deze budgetten voor de diverse projecten.

Hierbij moet opgemerkt worden dat de gedetailleerde planning, inclusief het opstellen van een **business case**, nog niet gemaakt hoeft te worden. Het mandaat komende uit dit proces betreft nog het voorbereidende werk op een vooronderzoek! Echter is de output van proces 3 een lijst met projecten waarbij een indicatie gegeven wordt van de kosten en opbrengsten.

3. **Output**

5.1	Opstellen voorstel Tactisch Portfolio	Tactisch Portfolio en Project Kalender, beiden in concept vorm.
5.2	Besluit nemen MT	Geaccordeerde Tactisch Portfolio. Project Mandaat voor projecten die vrijgegeven kunnen worden, gezien de geaccordeerde Kalender. Geaccordeerde Project Kalender.

4. **Begrippen**

Project Kalender; Een Project Kalender is een lijst met projecten waarvan besloten is om komend jaar aan te werken of te starten. De eerste projecten op deze lijst zullen vanuit het **proces 5 vaststellen van het Tactisch Portfolio** ook het mandaat krijgen om de eerste fase, de Pre Fase, op te starten. Dit wil zeggen dat een Project Kalender dus zowel nog niet geautoriseerde projecten bevat (maar die wel binnen de vastgestelde periode kandidaat zijn om op te starten) als alle geautoriseerde projecten (effectief het Tactisch Portfolio).

Strategisch Portfolio; Het Strategisch Portfolio bevat enkel niet geautoriseerde projecten of deze nu wel of niet opgenomen zijn in de Project Kalender.

Tactisch Portfolio; Het Tactisch Portfolio bevat alle projecten die onderhanden zijn in een organisatie of deze nu in de fase van een mandaat (Pre Project) of daadwerkelijk bezig zijn (**Go** vanuit het management). Het Tactisch Portfolio is in zijn geheel onderdeel van de Project Kalender.

Strikt genomen heeft het Strategisch Portfolio niets te maken met het in de tijd uitzetten van projecten. Dus een prioritering die de projecten binnen dit portfolio hebben, wil niet zeggen dat ze ook in maart of april (of überhaupt dit jaar) gaan starten. Ze staan klaar in de vorm van wenselijkheid. Het Tactisch Portfolio betreft alleen de projecten die gestart zijn en in principe is



de prioritering niet meer van belang. Deze kan nog wel een rol spelen wanneer schaarste aan **resources** moet worden besproken en beslissingen hieromtrent moeten worden genomen. Om de nabije toekomst, het komende kalenderjaar, toch uit te zetten om planningen en verwachtingen te managen, is een Project Kalender een goed medium.

5. Rollen

De rollen die onderdeel uit maken van de deelprocessen binnen het opstellen van het Tactisch Portfolio zullen hieronder worden benoemd. Deze zijn niet in een bepaalde volgorde.

1. Directie
2. Hoofd **Business Unit**
3. **Program Management**

Het bepalen van het Tactisch Portfolio is een balans tussen wenselijk en mogelijk, dus tussen **demand** en **supply**. Hierbij zijn dus de beperkende factoren, of **constraints**, nodig die bepalend zijn of projecten al dan niet gestart kunnen worden en zo ja, wanneer. Op basis van wenselijkheid is het puur de projectenlijst van prioriteit 1 naar beneden af te werken. Op basis van beperkende factoren is het mogelijk dat enkele projecten verschuiven t.o.v. elkaar. Tevens zal op basis van deze beperkingen besloten moeten worden wanneer bepaalde projecten gestart kunnen worden.

Beperkende factoren kunnen budgetten zijn, specifieke personen die noodzakelijk zijn (zoals architecten) of afhankelijkheden tussen projecten onderling. Ook kunnen sommige projecten wettelijk verplicht zijn om door te voeren, ongeacht of deze door de business (on)belangrijk worden geacht.

Mogelijke aanvulling op bovenstaande lijst is de inzet van de CFO of **Chief Financial Officer**. De belangen van de budgetten en de beslissingen omtrent deze belangrijke factor kunnen het beste behartigd worden door een fysieke aanwezigheid binnen deze groep. Met alle respect voor **HR (Human Resource)** wordt deze partij vaak niet belangrijk genoeg geacht om mee te praten, ondanks het feit dat dit wel degelijk een beperkende factor kan zijn. In de praktijk wordt vaak de inzet van mensen vanuit de markt, de flexibele schil, gezien als een onuitputtelijke bron. Hierdoor worden restricties vanuit inzet van personen vaak niet onderkend. De onderkenning die wel ter tafel komt, komt over het algemeen vanuit een inschatting van risico's vanuit het projectniveau of op een zeer generiek niveau (weet jij hoeveel ervaren SAP CD **engineers** er in Nederland zijn?). Deze worden door de Programma Manager ingebracht in de groep.

Binnen het proces zijn dus de personen noodzakelijk die de beslissing kunnen maken welke projecten voor de **business** het belangrijkste zijn, gekoppeld aan personen van de uitvoerende partij die weten wat haalbaar is. De genoemde rollen zijn een blauwdruk voor de stuurgroep zoals deze de uiteindelijke projecten gaat aansturen.

6. Methode

Ook voor dit proces geldt dat er geen directe onderliggende methode gangbaar is. De bekende methodes geven weer dat deze stap moet gebeuren, maar geven geen handvatten hoe dit gebeurt. Prince2 geeft aan dat het uitvoeren van het mandaat de start is van het project management proces en binnen MSP wordt deze impliciet genomen tijdens het Identificeren van

een Programma. In deze paragraaf zal een methode besproken worden, maar zal tevens algemeen bekeken worden welke criteria mogelijk een rol spelen op de besluitvorming. Deze criteria kunnen binnen de CPM methode goed worden ondersteund met applicaties (PPM **tools**), die de functionele mogelijkheid hebben om met scenario's te werken.

Financiële mogelijkheden. Een organisatie kan maar een beperkte hoeveelheid budget reserveren voor veranderingen. Ongeacht of er veel **business cases** liggen waarbij de opbrengst meer is dan de kosten, zullen in de praktijk altijd meer verander vragen zijn dan er budget voor over is. Dit is over het algemeen de belangrijkste beperkende factor. Niet alleen is het totale budget een grens, maar ook de **cashflow** zal hierin een rol spelen. Uiteraard zullen projecten met een hogere opbrengst prioriteit hebben boven die met een lage of geen opbrengst.

Sourcing beperkingen. Het beslag op de **resourcing** of andere uitputtelijke bronnen kunnen ook een weegfactor zijn binnen de prioritering. Het is echter vaak een beperking nadat in eerste instantie reeds een volgorde is gemaakt. Ook is het in dit stadium vaak niet mogelijk om de beperkingen goed te overzien, maar kan een 'gevoel' meespelen. Twee grote programma's die gestart worden op het primaire proces kunnen natuurlijk teveel vragen van de staande lijnorganisatie. Maar ook moet gedacht worden aan het feit dat een programma van bijvoorbeeld het vervangen van een EPR systeem gedurende de looptijd er voor zorgt dat de staande lijnorganisatie toch projecten blijft indienen om tijdens de invoering toch het proces te wijzigen. Hierbij is kennis en kunde, vaak vanuit de bestaande lijnorganisatie, voor beide trajecten onontbeerlijk. Het beslag op deze personen kan op sommige piekbelasting, zoals de tijd rond het uitgeven van een release, enorm zijn. Hierbij is het mogelijk dat de project prioritering, net als in de portfolio beslissingen in proces 6 verderop, wordt beïnvloed door projecten m.b.t. dezelfde aard van werkzaamheden. Deze zullen vervolgens sequentieel uitgevoerd moeten worden. Vergeet ook niet de befaamde zwarte gaten in de planning. Plan nooit een **workshop** in juli of een **deadline** van een belangrijke oplevering in week 52.

Technische beperkingen. Vanuit de techniek komt het vaak voor dat er specifieke plekken in de technische omgeving bestaan die bij elke wijziging, groot of klein, onderhanden worden genomen. Dit kan een totale applicatie zijn, een bepaald gedeelte van een applicatie of zelfs een bepaalde module binnen een applicatie. Dit zijn de notoire onderdelen waarvan iedereen weet dat het super belangrijk is om te managen. De personen die hiervoor verantwoordelijk zijn in kennis en kunde zijn ook vaak de personen die restricties vormen in **resourcing** beperkingen. Aangezien op dit niveau onmogelijk beslissingen genomen kunnen worden op module informatie, zal dat geen restrictie zijn voor dit proces. Echter is het wel mogelijk om vooraf in te zien dat drie projecten die allemaal betrekking hebben op een applicatie specifiek wel of juist specifiek niet tegelijk op te starten. Wellicht is het mogelijk om deze beslissingen voorlopig nog niet te nemen, zolang dit onduidelijk is. Er kan ook een beslissing worden genomen om 1 van deze projecten op te starten met als mededeling om de impact op de andere 2 en de afhankelijkheden tussen allen in kaart te brengen. Hierdoor wordt de **scope** van het project mandaat vergroot.

Een van de mogelijke methodes om m.b.v. beperkingen de planning over projecten heen uit te werken is de **Critical Chain** methode van Eliat M. Goldratt. Goldratt is bekend geworden door zijn theorie over het sturen op beperkingen, de **Theory of Constraints**. Zijn boek **The Goal** is een uiteenzetting van deze theorie in romanvorm, wat het uitdragen van die theorie ten goede kwam. In dit boek wordt beschreven hoe een productiefabriek door de hoofdpersoon langzaam

wordt bijgestuurd van een verliesdraaiende naar een winstgevende organisatie. De aanpak hiervoor is de gedachte dat de lijn van een productieproces zo snel is als de zwakste schakel. In de roman wordt dit mooi verbeeld door de looptocht van de hoofdpersoon met een groepje padvindders. De beperkende factor van deze groep bleek een gezette jongen te zijn die (te) langzaam liep. Met het besef dat de hele groep niet sneller ging dan dit ene jongetje, komt de hoofdpersoon tot inzicht dat binnen zijn bedrijf hetzelfde geldt. Door zich te concentreren op deze jongen, zijn tas te verlichten en hem voorop te zetten in de rij, verloopt de looptocht een stuk vlotter. Eenmaal thuis gekomen vormt dit de basis van de theorie. Alle personen die sneller en dus eerder zijn, voegen niets toe aan het geheel van de groep en alle personen die achter hem lopen ergeren zich aan het tempo. Binnen zijn fabriek wordt het proces dat bepalend is voor de totale doorlooptijd centraal gesteld en zodanig onderhanden genomen dat een ander proces zich aandient als bottleneck. Daarna zal het proces van oplossingen zich herhalen op de nieuwe **bottleneck**.

Voor projecten gelden deze wetten ook, maar dan in andere vorm. Het betreft geen serie aan standaard processen dat uitgevoerd wordt, dit door het karakter van de projecten zelf. Echter wanneer op taak niveau wordt gekeken blijken er wel degelijk beperkingen, **constraints**, binnen een project te gelden. Deze worden vaak beschouwd in het kritieke pad. Dit is de minimale tijdsduur die het kost om een keten aan afhankelijke processen door de tijd heen te loodsen. Hierin wordt bijvoorbeeld het gebruik van buffers onder de loep genomen. Aangezien dit merendeels project management aspecten met zich meebrengt zal in **proces 7 Bijwerken ern Rapporteren Status van Portfolio** aandacht aan gegeven worden.

De **Theory of Constraints** levert voor het plannen van een project enkele interessante aspecten naar boven. De ToC biedt een mogelijkheid om de beperkingen (of **bottleneck**) binnen een lijnproces, maar ook in een project aan te pakken en te maximaliseren. Binnen de ToC wordt gesproken over het inschatten van taken m.b.t. een project. Een persoon die een bepaalde taak moet inschatten zal hierbij een bepaalde veiligheidsmarge, of **slack** in het Engels, inbouwen. Dit postje "onvoorzien" is een natuurlijke wijze van het benaderen van de inschatting hoeveel tijd een bepaalde taak moet duren. Deze veiligheidsmarge wordt vaak ook op een hoger niveau ingebouwd. Het is een veiligheid dat een bepaalde mijlpaal ook daadwerkelijk wordt gehaald en betreft dus een veiligheid op een veiligheid. En ook deze wordt soms op een hoger niveau doorgevoerd omdat het rapporteren op het hoogste niveau, namelijk het overleg met de opdrachtgever, een politiek spel is van het doorgeven van de status. De ToC zoekt in op het feit dat deze **slack** vaak gebaseerd is op lucht, maar voornamelijk dat je deze lucht altijd kwijt bent! Niemand voelt zich geroepen om een bepaalde taak eerder af te melden en als dit toch gebeurt zullen de meeste deadlines niet eerder in de tijd vallen omdat niemand hier rekening mee houdt. De ToC levert een handvat om het plannen van een project te optimaliseren door deze veiligheidsmarge bij voorbaat op het laagste niveau uit te bannen. Het lost de post "onverwacht" op door deze marge toch te berekenen en in zijn totaal aan het einde van een project in te bouwen. Dit betekent dat op individueel niveau niet afgerekend wordt op het foutief inschatten van de doorlooptijd, maar dat onvoorziene omstandigheden pas aan het einde van het project opgevangen wordt. In de praktijk levert dit een winst op die vaak pas op het einde zichtbaar is.

Uiteindelijk heeft de theorie van beperkingen wel weerslag op de beslissingen omtrent het Tactisch Portfolio, wanneer de beperking zich voordoet tussen de projecten in. Zoals de eerder benoemde **resource** beperking, waarbij de kennis en kunde van die ene consultant de

beperkende factor over de projecten heen is. De onderliggende planning van deze projecten zullen dus aangepast moeten worden om deze ene **constraint** maximaal mogelijk in te zetten. Dit kan in sommige gevallen het plannen om de **constraint** heen worden, i.p.v. de hoogste mogelijke financiële opbrengst.

Er zijn Project Management hulpmiddelen op de markt die deze wijze van opereren ondersteunen, echter zijn er geen Project & Portfolio Management tools die dit integraal ondersteunen. Oplossingen hierin zijn te vinden in het kader van de integrale aanpak van project management binnen een organisatie, dus de focus op de beperkingen die spelen binnen een project en over projecten heen. Dit vergt echter wel een enorme discipline vanuit hogerhand om de ToC op te pakken als algemene filosofie binnen de projectorganisatie. Verder zijn er aan de kant van de hulpmiddelen enkele mogelijkheden om ToC te gebruiken. Deze zijn op de markt op het gebied van extra functionaliteit binnen pakketten als MS Project. Binnen MS Project is het mogelijk om het kritieke pad te bepalen, gegeven een set van afhankelijke taken die een vooraf bepaalde tijdsduur hebben. De ToC levert hier een mogelijkheid tot herijken van deze taken door ze standaard te korten op de tijd met een vast percentage. De redenatie hierachter is dat dit een standaard **slack** is die door de uitvoerder is ingevoerd. Door deze **slack** eruit te halen en her te plannen krijgt een project een veel kortere doorlooptijd, waarbij de totale buffer om onvoorziene posten op te vangen achteraan is geplaatst. Op dit moment zijn er grote organisaties bezig conform deze werkwijze waarbij erg goede resultaten worden bereikt.



Binnen Prince2 wordt de methode met een **Project Mandate** gestart. Hierbij moet in het achterhoofd gehouden worden dat andere methodes die hier niet beschreven zijn, een vergelijkbaar startmoment hebben.

Binnen de in dit boek beschreven CPM methode behoort het project management gedeelte niet specifiek tot de beschreven processen, net zo min als ITIL of MSP. Echter wordt in dit boek uiteindelijk een opzet gemaakt voor het maken van een **assessment** en, afhankelijk van het resultaat hiervan, de **business case** voor het implementeren van een CPM hulpmiddel. Deze hulpmiddelen zijn vaak gecentreerd rond het project management proces (zoals beschreven in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden. Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**) en bieden dus een zeer ruime ondersteuning in de werkzaamheden hierin. Voor het maken van een **assessment** is het dus wel zinvol om de werkzaamheden van een projectleider hierin te betrekken. Dit zal echter niet in proces 5, maar in proces 7 gebeuren.

In **proces 7, Het Bijwerken en Rapporteren status Portfolio**, wordt gefocust op een reeds lopend project. Hierbij zijn allerlei rapportage werkzaamheden en taken opgenomen die nodig zijn om een goed overzicht van het huidige project aanbod te krijgen. Rapportages bijvoorbeeld over de mijlpalen en het percentage waarin deze gereed zijn. Taken als urenregistratie om tot **actuals** te komen m.b.t. het budget.

Vanuit proces 5 wordt toestemming gegeven aan een projectleider om haar planning te gaan maken voor het uitvoeren van een vooronderzoek. De fase die hier goedgekeurd is, wordt de OP fase genoemd. Hierna wordt dus als eerste mogelijk gebruik gemaakt van faciliteiten binnen een Project & Portfolio Management hulpmiddel voor ondersteuning.



Om de overzichtelijkheid te bewaren zijn de vragen en processen voor het gebruik van hulpmiddelen voor het opstellen van planningen en resourcing ter ondersteuning van projectleiders opgenomen in proces 7. Het is niet zinvol om voor de vooronderzoek fase hier een aparte set aan vragen op te nemen. Tevens is de vooronderzoek fase vaak gering in omvang en planning om daar veel winst in te halen in tijd en moeite. Pas het opstellen van een planning gedurende het vooronderzoek zal veel moeite kosten, maar dat gebeurt pas bij het goedkeuren van de aanvraag voor een vooronderzoek.

B. Maken Portfolio Beslissingen

Het proces **6. Maken Portfolio Beslissingen** betreft het maken van beslissingen die impact hebben op het stoppen dan wel continueren van bestaande projecten. Deze kunnen binnen een specifiek portfolio gemaakt worden, maar ook over portfolio's heen. Wanneer het verschil in sommige gevallen niet duidelijk is, moet de lezer dit in deze twee gevallen onafhankelijk beoordelen.

Deze beslissingen voor de sturing op projecten worden genomen op basis van

1. **Resources** – De totale hoeveelheid aan beschikbare personen, rollen en vaardigheden, inclusief de bezetting (hard/zacht) van deze **resources**.
2. Budgetten – Een overzicht aan beschikbare budgetten (totaal en reeds opgemaakt).
3. Beschikbare projecten – Een overzicht van alle nog niet geautoriseerde projecten, met de daarbij behorende informatie (in ieder geval de bijbehorende start- en einddatums), het Strategisch Portfolio Management.
4. Tactisch Portfolio– Het overzicht van de geautoriseerde projecten uitgezet in de tijd, hierbij behorend en apart opgenomen in de figuur, de Project Kalender.
5. Externe factoren – Dit kunnen urgente markt omstandigheden zijn of het wegvallen van een externe leverancier. Het ontslag van een Infrastructuur architect wordt echter binnen het Project Management opgevangen door het schrijven van een **Exception Report** (terminologie Prince2).
6. Afwijkingen/Plannen – **Triggers** vanuit de lopende projecten (Tactisch Portfolio Management) op basis waarvan een beslissing te nemen valt over het project t.o.v. de andere projecten.



Dit proces is een periodiek proces dat wekelijks plaatsvindt binnen een programma met een daarbij behorend portfolio aan projecten. Wanneer dit proces plaatsvindt over de verschillende portfolio's heen, zal de frequentie lager zijn. Deze bijeenkomsten zullen de eerder genoemde **governance** volgen in frequentie, maar ook in rollen die betrokken zijn bij het proces.

De **trigger** voor dit proces is dus niet zo zeer een van de gedefinieerde input objecten (Project Kalender, resources, externe factoren, etc.), maar het proces vindt periodiek plaats.

1. Doel

Doel van het proces is autorisatie verlenen aan de diverse projectvoorstellen die het proces van Project Management voortbrengt en het verwerken van zaken die mogelijk van invloed kunnen zijn op het huidige Project Portfolio.

Bij een normale voortgang is dit proces een goedkeuring van ingediende plannen en vervolgens de toetsing van het project t.o.v. dit plan waarmee het project begonnen is. Er wordt per project gesproken over de **issues**/risico's, het budget wat overblijft en de reeds opgemaakte kosten en de verwachtingen van de projectleider over de komende periode wat betreft het politieke veld.

Binnen dit proces worden ook de plannen ingediend ter goedkeuring. Het overgaan van fasen die een specifieke goedkeuring vergen, het vragen om budget voor de volgende fase en het uiteindelijke decharge verkrijgen van een (succesvol) afgerond project.

Eventuele afwijkingen buiten de vooraf vastgestelde norm (bijvoorbeeld kan een project 10% buiten haar budget vallen zonder dat dit ter verantwoording hoeft te nemen) worden ook in dit proces meegenomen. Afwijkingen op de gestelde tijd, het budget of de kwaliteit worden ingediend binnen het proces in de vorm van een **Scope Change**. Deze moeten niet verward worden met **Request for Changes** die mogelijk in de lijn worden ingediend. Deze laatste hebben betrekking op functionele wijzigingen op het bestaande productielandschap. De **changes** waar we het hier over hebben, hebben te maken op wijzigingen op het lopende project. Een veel voorkomende **change** betreft een wijziging op de **scope** door voortschrijdend inzicht of door wensen van de klant.

Een mogelijke beslissing op dit punt is ook het beëindigen van een project ten voordeel van een ander project (binnen of buiten hetzelfde portfolio). Wanneer er een project binnen het Strategisch Portfolio zodanig goed de huidige Visie & Strategie ondersteunt, is het mogelijk zinvol een bestaand project dat reeds gestart is, hiervoor op te offeren (of voorlopig stil te leggen). Deze beslissing kan zowel binnen het portfolio van projecten vallen, waarbij de programma manager duidelijk beseft waarom deze prioritering plaatsvindt. Echter is het ook mogelijk dat een project dat niet onder zijn/haar verantwoordelijkheid valt de prioriteit krijgt boven een van zijn/haar projecten. Hierbij zal ook een flinke dosis politiek bij komen kijken voordat een beslissing van deze aard genomen kan worden.

Voor wat betreft de externe factoren kan het zijn dat deze impact hebben op alle lopende projecten, ongeacht in welk portfolio ze zich bevinden. Voorbeeld is een directiebesluit om in november alle externe resourcecontracten niet meer te verlengen. Aangezien in de praktijk vele projecten drijven op externen zal de totale veranderorganisatie zo'n maatregel moeten analyseren. Het kaasschaven op het totaal budget binnen een programma zal ook zijn weerslag hebben op de verschillende projecten. Mogelijke reacties zijn natuurlijk legio. Het kan zijn dat de projecten toch doorgang moeten vinden, maar zelf creatief moeten omgaan met de korting van het budget. Het kan zijn dat er enkele projecten uit het programma worden stopgezet en worden doorgeschoven naar het volgende jaar. Ervaring leert dat sommige maatregelen specifiek gericht zijn op het einde van het jaar (zie het eerste voorbeeld), maar dat er voldoende vertrouwen is dat de start van het nieuwe jaar weer kansen biedt.

Dit proces vergt een bepaalde aanlooptijd. Binnen de project **governance** is er een hiërarchisch traject te doorlopen, waarbij de beslissingen rondom een document steeds in een hoger gremium wordt gegeven. Dit kan bijvoorbeeld een projectgroep, een Programma Management Team, een programma stuurgroep en vervolgens een Raad van Bestuur zijn. De doorlooptijd kan behoorlijk oplopen en levert een periode op die wel budgettair gedekt moet worden door het programma of project. Soms wordt dit probleem opgelost door de goedkeuring per kwartaal te laten verlopen, waardoor projectaanvragen automatisch gedaan worden voor de looptijd van x-kwartalen. Soms wordt dit probleem opgelost door ergens in deze hiërarchie de beslisbevoegdheid van het voorlopig toestaan van de voortgang zonder officiële toestemming. Soms is de aard van het document van belang voor de wijze waarop hiermee omgegaan wordt. Zo kan een PIF of RfC een andere status hebben als een PID. Soms blijft er een spagaat gehandhaafd. Het nadeel van deze laatste optie is dat er binnen een organisatie het gevoel



ontstaat dat een programma toch doordendert, ondanks een goedkeuringsproces. Het wordt in de praktijk ook steeds moeilijker om een project te stoppen omdat het natuurlijke punt (einde van een fase) al voorbij is. In de **assessment** van deel drie zijn enkele vragen hiervoor opgenomen. Deze zijn niet van input voor een **business case** voor de CPM implementatie, alhoewel een verbetering van dit proces wel degelijk een positief effect zal hebben.

Het proces **6. Maken Portfolio Beslissingen** start dus met het bepalen van de impact op het portfolio aan projecten (deelproces 6.1). Het goedkeuren van een faseovergang of het verlenen van decharge voor een project heeft dus geen impact op de portfolio aan onderhanden projecten en zal niet resulteren in het opnieuw bekijken van het geheel. In de getoonde beslisboom (zie Figuur 5 Maken Portfolio Beslissingen) wordt deze getoond als “geen afwijking op projectenkalender”. Specifiek is gekozen voor de terminologie van Projecten Kalender, aangezien deze een grotere verzameling aan projecten bevat dan het Tactisch Portfolio. Hierbij zitten namelijk ook de projecten die niet gestart zijn, maar wel reeds in zicht zijn voor dit jaar om te starten.

Voor het goedkeuren van afwijkingen in de vorm van een Afwijkingsrapport kan het zijn dat deze impact heeft op het portfolio. Een project kan een afhankelijkheid hebben met andere projecten, waardoor het mogelijk is dat ook andere projecten later gaan starten of hun **scope** moeten wijzigen. Het zal zeker een moment zijn waarop gekeken moet worden op het beslag van de **resources** die betrokken zijn bij het project. Vaak is dit beslag een stuk minder omdat de meeste projecten een afwijking indienen op delen van de **deliverables** en niet op het geheel.

Bij geconstateerde afwijkingen op de Project Kalender kunnen scenario's opgesteld gaan worden (deelproces 6.2). Dit zijn alternatieven op het uitspelen van keuzes binnen het Portfolio aan projecten. De scenario's zijn bijvoorbeeld het schuiven van een project naar het volgend jaar. Voor het doorrekenen van een scenario is het sterk afhankelijk van de gebruikte ondersteunende applicaties hoeveel werk dit met zich meebrengt. Voor het korten van het budget met 10% is het bijvoorbeeld voor elke projectleider mogelijk om hier binnen zijn of haar planning rekening mee te houden. Het resultaat echter is niet altijd direct zichtbaar, bijvoorbeeld wat voor impact dit heeft in het capaciteitsbeslag voor het **resource** management. Bewust is hier gekozen voor een vrij complex scenario. Het is uiteraard eenvoudiger om de impact van het schuiven van een project over de jaargrens heen te bepalen. Ook wanneer de totale CPM methode ondersteund wordt door een Project & Portfolio Management hulpmiddel is het niet automatisch eenvoudig om bepaalde scenario's uit te werken. Afhankelijk van de functionaliteit binnen de tool kan dit tijdsintensief zijn of niet.

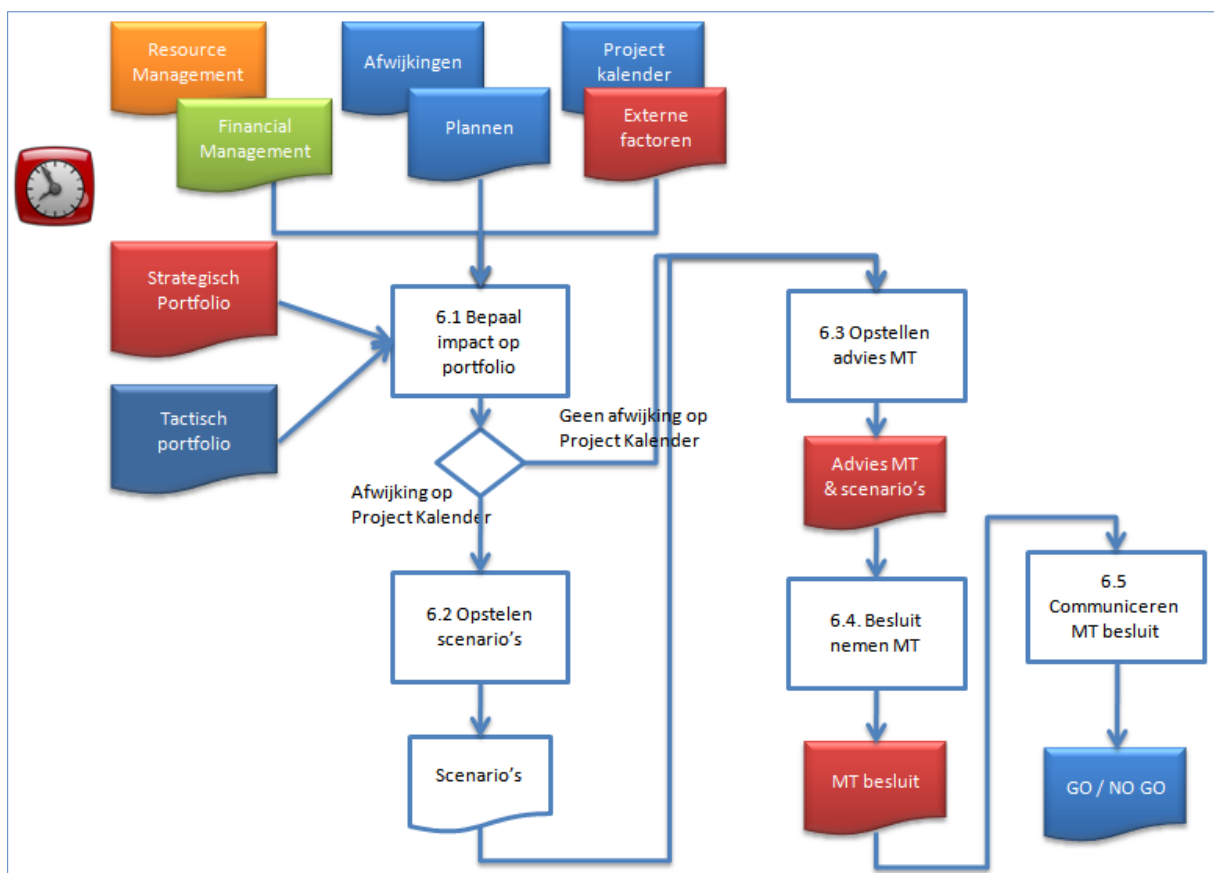
Als uitkomst van dit deelproces is in de figuur een scenario opgenomen. Deze kan een veelvoud aan beslissingen zijn op diverse projecten.

Vervolgens wordt er een advies opgesteld (deelproces 6.3) en voorgelegd aan de stuurgroep(en). Wederom wordt hier de term MT gebruikt als algemene term voor het management van de portfolio en niet zozeer het management van de lijn. Het advies kan door het PMO worden opgesteld en de verschillende scenario's doorgenomen worden tijdens de periodieke meeting waar het gremium in samenkomt. Hierbij is het van belang om de impact van de voorgestelde beslissingen boven tafel te krijgen. Zowel voor het project waar de beslissing over genomen wordt, als het resultaat van deze beslissing op budget, resources, kwaliteit en tijd.

Het MT maakt een besluit (deelproces 6.4) op basis van deze gegevens en communiceert deze naar de project stuurgroepen (deelproces 6.5).

Uitkomst van het proces is het autoriseren van voorgestelde Portfolio wijzigingen op basis van opgestelde adviezen, mogelijk ondersteund door nagebootste scenario's.

Binnen de beschrijving van dit proces is de meest uitvoerige beschrijving weergegeven die mogelijk is. Echter moet wel opgemerkt worden dat de meeste projecten, en de daarvoor aangeleverde en verwerkte informatie, gewoon goed gaan. In het vervolg van de beschrijving van dit proces zal expliciet onderscheid worden gemaakt tussen de gewone gang van zaken en het maken van beslissingen op uitzonderingen.



Figuur 5 Maken Portfolio Beslissingen

2.



Triggers

Dit proces is een periodiek proces dat wekelijks plaatsvindt. De **trigger** voor dit proces is mogelijk een ongeplande externe factor, maar zonder deze zal het proces toch wekelijks moeten plaatsvinden.

3. **Input**

Input voor het proces zijn:

1. Externe factoren
2. Afwijkingsplannen vanuit het project
3. Plannen vanuit het project

Met plannen wordt hier ook bedoeld:

- Wijzigingen gedurende de looptijd van het project (dit is wezenlijk anders dan de wijzigingsverzoeken vanuit de Operationele Portfolio. Deze worden verzameld in de **Release Kalender**)
- Faseovergang rapportage
- Opnieuw ingediende Project Plannen n.a.v. goedgekeurde Afwijkingsrapporten

Bij afwijkingen t.o.v. de lopende planning is het mogelijk dat een afwijkingsrapport wordt ingediend. Deze afwijking kan te maken hebben op een veelvoud van aspecten namelijk:

1. Doorlooptijd
2. Budget
3. Risico
4. Afhankelijkheden
5. Kwaliteitsniveau/**scope**
6. **Business Case**

Benodigde extra input voor het proces (benodigd voor het maken van juiste beslissingen) zijn:

1. Beschikbare resources
2. Beschikbaar budget
3. Strategisch Portfolio
4. Tactisch Portfolio

Het medium voor deze input is hier niet gedefinieerd. Dit wil zeggen dat de informatie m.b.t. de beschikbare resources geleverd kan worden via een Excel spreadsheet, via een CPM **tool** of via de hoofdelijk aanwezig HR Manager die aanschuift bij de Tactische Portfolio besprekingen.

4. Output

6.1	Bepaal impact op portfolio	Wel of geen afwijking op project kalender
6.2	Opstellen scenario's	Scenario's
6.3	Opstellen advies naar MT	Advies
6.4	Nemen MT besluit	Besluit
6.5	Communiceren MT besluit	Gecommuniceerd Besluit GO/NO GO

5. Rollen

Het nemen van beslissingen omtrent het portfolio aan lopende projecten vergt inzicht in deze projecten vanuit een overkoepelende blik. Wanneer projecten of projectfasen bijvoorbeeld wijzigen in aanvang, moeten de daarvoor geautoriseerde personen deze beslissing kunnen overzien en maken.

De rollen die in ieder geval onderdeel uitmaken van de deelprocessen voor het maken van portfolio beslissingen zijn:

1. Stuurgroep
2. Program Management

3. Stakeholders

Hierbij zijn zowel de project opdrachtgevers of eigenaren als de uitvoerende partij vertegenwoordigd. De **stakeholders** binnen het programma kunnen een veelvoud aan betrokkenen zijn. Het kunnen leveranciers zijn van **resources** of budget. Maar het kunnen ook vertegenwoordigers zijn van de lijnorganisatie waar het project of programma uiteindelijk moet gaan landen.

Niet opgenomen in de rollen zijn de personen die de informatie verschaffen voor het leveren van de informatie. Dit kunnen dezelfde personen zijn die bepaalde scenario's uitwerken voor het maken van deze beslissing.

6. Methodes

Er zijn strikt genomen geen bekende methodes die bepalen welke stappen ondernomen moeten of kunnen worden voor het nemen van beslissingen omtrent een portfolio. Bij het beschrijven van een mogelijke methode is het eenvoudiger om een onderscheid te maken tussen het monitoren van de projecten in een portfolio, het goedkeuren van ingediende plannen en het maken van een beslissing omtrent een afwijking binnen het portfolio.

Voor het monitoren van een project of een verzameling aan projecten zijn er KPI's te bepalen op basis waarvan men de gezondheid van een project kan meten. Deze worden in deze paragraaf opgenomen.



Voor het maken van een beslissing als goedkeuring, bijvoorbeeld het goedkeuren van een fase overgang of het starten van een project, zijn dezelfde KPI's mogelijk input. Daarbij moet de impact van het goedkeuren inzichtelijk zijn op het gebied van **scope, resources**, budget, kwaliteit en tijd.

Voor het maken van een beslissing ten gevolgen van een afwijking, een bepalende externe factor of een risico dat erkend is en zich voor doet, is het zaak om verschillende mogelijkheden uit te werken en te beoordelen.

Algemeen geldt dat het afhankelijk is van de eerder opgestelde **governance** van projecten dat de beslissingen m.b.t. de documenten op verschillende niveau's genomen kan worden. Bijvoorbeeld is het monitoren van projecten mogelijk een proces dat zich afspeelt op het niveau van project stuurgroep en niet op het niveau van portfolio stuurgroep. Dit uiteraard zolang er geen afwijking gemeld wordt en een project zich binnen de vooraf gestelde normen bevindt.

Het proces van het maken van portfolio beslissingen kan er dus als volgt uitzien:

a) Monitoren

Voor het monitoren van de projecten is het zaak om enkele KPI's gepresenteerd te krijgen op basis waarvan een project beoordeeld kan worden. Hierbij is het niet meer nodig om de toegevoegde waarde van een project voor de organisatie erbij te betrekken, aangezien dit geen invloed heeft op de voortgang van het project.

Financiële criteria. Om een project te kunnen monitoren op basis van financiële criteria zijn er enkele KPI's die goed de gezondheid van een project weergeven. Hiervoor is het meetinstrument van de **business case** (indien deze gedurende de looptijd is gewijzigd), de **capex** en het **Earned Value Analysis** mogelijk. Deze zijn beschreven in paragraaf **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** in de algemene project management inleiding op bladzijde **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Als meest basis kan het geplande versus het daadwerkelijke besteedde budget worden genomen (**capex**). Er is goedkeuring gegeven voor een bedrag en periodiek kan het project de huidige stand van zaken opleveren over hoeveel er nu daadwerkelijk daarvan gebruikt is. Wanneer deze nu in de tijd wordt uitgezet is het mogelijk om een oordeel te vellen over de waarschijnlijkheid dat het project binnen het budget zal eindigen. Echter hoeft dit niets te zeggen of het project ook haar doel haalt. Wanneer het EVA als meetinstrument genomen wordt, is er direct uitzicht op ook de verrichte arbeid m.b.t. gereed product. Zie hiervoor een uitgebreide omschrijving in hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden. Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**

Issues en risico's; het bespreken van **issues** en risico's is een inhoudelijke discussie die enerzijds als doel heeft om deze weg te werken of te beperken voor het project zelf, anderzijds om de mogelijke afwijking die hieruit volgt in kaart te brengen. In de praktijk is het uitlopen in tijd, geld of scope niet zozeer een probleem wanneer er maar een goede reden ten grondslag ligt. Deze redenen komen uit voorziene **issues** en risico's die in de praktijk gaan spelen en niet kunnen worden weggenomen.

b) Goedkeuring

Bij het goedkeuren van plannen, hetzij voor het totale project, hetzij voor een deel, maar ook voor afwijkingen, zijn eigenlijk dezelfde criteria actief. De plannen die conform de

projectplanning worden opgeleverd zijn echter makkelijk in de tijd uit te zetten, de afwijkingen die onverwacht zijn zullen bekeken worden of ze binnen die zelfde criteria passen.

Financieel; Valt het aangevraagde budget niet buiten het totale budget dat beschikbaar is voor verandering van de organisatie (of portfolio houder). Een project wordt steeds accurater in het aangeven hoeveel tijd, inzet en geld nodig is voor het uitvoeren van de doelen. De goedkeuring betreft het vrijgeven van het budget voor de komende fase, in de praktijk vaak het totale project (zie hiervoor de opmerkingen over PINO in hoofdstuk II)

Einddatum en mijlpalen; In de goedkeurings documentatie wordt ook een tijdslijn vermeld met daarop de belangrijkste mijlpalen binnen het project en de uiteindelijke einddatum voor de fase of het project. Goedkeuring voor het document betekent dus ook dat deze datums hard worden gemaakt en algemeen gecommuniceerd moeten worden. Wanneer deze datums betrekking hebben op groepen **stakeholders** die niet ter tafel zitten bij het maken van deze beslissing, zullen deze vertegenwoordigd moeten worden via een van de deelnemers.

Scope; Het goedkeuringsdocument laat duidelijk zien wat er binnen het project valt en wat buiten het project valt. Hiervoor wordt geld en capaciteit aangevraagd en wordt uiteindelijk verantwoording voor afgelegd. De **scope** kan reeds uitgebreid zijn met een lijst van deliverables, maar dit is afhankelijk van de fase waarin het project zich verkeert en de **governance** die betrekking heeft op het project. Voor een programma met veel gelijksoortige projecten kan het zijn dat via **templates** impliciet wordt aangenomen dat elk project hieraan voldoet.

Capaciteit; Elk document moet aangeven met welke bezetting het project, of deelproject, wordt uitgevoerd. Dit moet op rollen gebaseerd zijn, omdat de planning van het project onmogelijk via de leveranciers van de bezetting kan worden gegarandeerd. De invulling van de precieze personen voor de rol zal in het volgende **proces 7 Het bijwerken van de Portfolio**, moeten gebeuren. Het geven van goedkeuring op een document is een impliciete **commitment** vanuit de leverancier dat de gevraagde hoeveelheid geleverd kan worden. Het is hiermee niet gezegd dat de inzet vanuit de leverancier vastligt en gewaarborgd is. Tevens moet hier opgemerkt worden dat elke leverancier, net als het geval bij de einddatum en de scope, hierbij betrokken moet worden.

Kwaliteit; de **governance** binnen het programma moet waarborgen dat de documenten ook op inhoud bekeken kunnen worden. Vaak zijn de personen die betrokken zijn binnen de groep ter goedkeuring van de documenten niet de personen die inhoudelijk de documenten beoordelen. Dit vergt een goede planning, aangezien de personen aan tafel bij het beslissen wel de mogelijkheid moeten krijgen om deze documenten daadwerkelijk te kunnen beoordelen.

c) Keuzes

Het maken van keuzes heeft betrekking op het niet passend kunnen krijgen van de huidige project afspraken omdat er afwijkingen plaatsvinden gedurende de uitvoer. De redenen hiervoor zijn legio, maar het resultaat hiervan is altijd een afwijkingsrapportage richting de programma stuurgroep. Binnen de vooraf vermelde bandbreedte is zo'n rapportage niet noodzakelijk, maar als de afwijking groter is, heeft een project een goedkeuring nodig. Op basis van een afwijkingsrapportage, in sommige gevallen een **Request for Change** voor het project genoemd, wordt een schatting gemaakt van de impact die deze heeft op de tijd, scope, budget, kwaliteit of resource beslag. Afhankelijk van de oorzaak zal ook een nieuwe planning gemaakt moeten

worden die goedkeuring moet krijgen. Deze planning betekent een nieuwe baseline waarvan, bij goedkeuring, uitgegaan moet worden bij het hervatten.

De goedkeuring van een afwijkingsrapportage heeft vaak niet slechts betrekking op het project dat deze indient. Wanneer dit wel het geval is, en het betreft een geïsoleerde afwijking, kan de rapportage zonder problemen beoordeeld worden binnen een goedkeuringsproces, zoals in de paragraaf hiervoor beschreven is. Soms echter heeft het afwijken van het project mogelijk impact op de rest van het Portfolio. De criteria zijn wederom verdeeld in de standaard geld, tijd, kwaliteit, **scope** of **resource**. Deze criteria worden hier beschreven en vervolgens opgerold in de beschrijving van het uitwerken van een scenario.

Budget afwijkingen. Wanneer een project (vaak) meer budget vraagt voor het uitvoeren van haar werkzaamheden, is er goedkeuring nodig vanuit de financieerder. Aangezien er mogelijk een beperkte hoeveelheid budget beschikbaar is voor het verander management binnen een organisatie, kan dit ten koste gaan van een project dat later in het jaar gepland is. Indien een programma of portfolio nog enige rek in het totaal heeft, kan het zijn dat wanneer de afwijking puur financieel is (bijvoorbeeld dat de benodigde hardware zodanig duur uitvalt dat het totale budget meer dan de toegestane tolerantie toeneemt) een eenvoudige toestemming volstaat. Als echter de toename wordt veroorzaakt door het moeten inschakelen van meer **resources**, zal bekeken moeten worden of dit nog wel binnen de mogelijkheden valt van de leveranciers. Zoals aangegeven bij het bepalen van de prioriteiten van projecten, speelt het budget versus de opbrengst een belangrijke factor voor het uitvoeren van een portfolio. De projecten met een hogere opbrengst hebben prioriteit boven die met een lage of geen opbrengst. Voor het uitspelen van een scenario kan dit ook een criterium zijn om mee te nemen bij de beslissing. Voordat het scenario uitgespeeld wordt moet ook de **business case** worden bijgewerkt. Deze wordt uiteraard beïnvloed doordat er meer geld gevraagd wordt voor hetzelfde resultaat. Wanneer gekozen moet worden of deze afwijking beter voor een organisatie dan bijvoorbeeld het opstarten van een ander project, zal deze zeker meegenomen moeten worden. Aangezien de standaard PPM tools de **business case** slecht ondersteunen, zal bij het doorrekenen van een scenario de **business case** vaak niet als criterium meegenomen kunnen worden.

Tijd afwijkingen. Wanneer een project later oplevert, maar met gelijkblijvende scope, budget, **resource** beslag en kwaliteit, volstaat hier wederom een eenvoudige goedkeuring. Deze goedkeuring is uiteraard ook nodig vanuit de belangrijkste **stakeholders** van het project die aanwezig moeten zijn bij de beslissing. De tijd is echter ook een factor voor de **business case**, aangezien bij uitstel van een project ook de start van de voordelen later komt te liggen. De voordelen zullen in principe niet kleiner of groter zijn, echter is binnen het opstellen van de gehele **business case** mogelijk wel de terugverdien periode van het project een grote factor geweest bij het goedkeuren van het project. Daarbij wordt vaak de beslag op **resources** ook beïnvloed door een afwijking in de tijd. Wanneer een project langer dan gepland over een oplevering doet, zal de project bezetting vaak niet verminderen. Dit wordt uitgewerkt in een volgend criterium.

Afwijkingen in de kwaliteit worden vaak opgenomen in de **scope** of in de risico's van een project. Hierbij moet gedacht worden aan beperkingen in de gewenste hoeveelheid tijd en **resources** voor het testen van een bepaalde oplossing. Vaak is voor QA begrippen een goede test een voorwaarde om een software pakket in productie te nemen. Echter komt bij een dynamisch project het testen altijd onder druk te staan, aangezien deze altijd als laatste wordt uitgevoerd

en de buffer vormt tussen oplevering en de **go live** van een project. Dit wordt vaak aan de start van een project gemeld in de risico's van het projectplan.

Afwijkingen in de **scope** van een project betekent dat specifieke zaken wel of juist niet worden opgeleverd ten opzichte van het originele projectplan. Bij het toevoegen van zaken in de oplevering van een project, zal dit zijn weerslag hebben op benodigde geld, tijd en middelen. Een wijziging van **scope** zal dus inherent zijn aan een wijziging op de andere criteria die hier uitgewerkt zijn. Wanneer een project minder gaat opleveren dan gepland, door onverziene omstandigheden of omdat een van te voren aangekondigd risico zich manifesteert, heeft dit mogelijk een impact op de **business case**. Wordt de **business case** niet beïnvloed, betreft het een goedkeuring van de betrokken partijen. Wordt deze wel beïnvloed, dan wordt een afwijking van de **scope** meegenomen in het uitspelen van een scenario in de vorm van een financieel criterium.

Afwijkingen in het beslag op **resources** heeft mogelijk consequenties voor andere projecten wanneer deze van dezelfde **resources** gebruik moeten maken. Dit geldt zeker voor **resources** waar reeds een **bottleneck** voor is en waar specifiek al een kritieke pad voor opgezet is. De afwijking van **resources** over en project heeft vaak een dieper liggende oorzaak. Bij het goed inschatten van de capaciteit die nodig is voor het uitvoeren van de taken die bij een project horen, wordt vaak (maar niet altijd) gebruik gemaakt van de inschatting van de uitvoerder zelf. Deze zal eerder te hoog dan te laag zijn, wat ook reeds is besproken in de **Critical Chain** van Goldratt in proces 5. Afwijkingen op de doorlooptijd of capaciteit is dus afhankelijk van het foutief inschatten van de taak zelf. Door bijvoorbeeld het optreden van een onverwacht technisch **issue** of het feit dat het moeilijker is dan verwacht was, lopen taken uit hun planning. Ook komt in de praktijk voor dat er hele onderdelen niet benoemd zijn bij het initieel opstellen van het projectplan. Bij grote organisaties zijn noodgedwongen veel afdelingen gecreëerd die elk afzonderlijk een aparte taak binnen het grote geheel hebben. Wanneer een project documentatie oplevert in de vorm van een start document of start architectuur is het goed mogelijk dat de desbetreffende afdeling niet meegenomen wordt in de goedkeuring van het document. In de praktijk kan het zelfs voorkomen dat er in de **business case** een besparing van FTE's in een afdeling wordt vermeld, die zelf niet betrokken wordt in het opstellen van deze **business case**. Ter voorkoming van deze bron van afwijkingen is het opstellen van een juiste **governance** binnen het programma, waarbij minimaal een vertegenwoordiger van de desbetreffende afdelingen meeloopt binnen het programma.

Externe factoren; Voor een programma komen de afwijkingen vanuit de projecten zelf. Hierbij is het mogelijk dat de afwijkingen hun ontstaan hebben in externe factoren. Externe factoren kunnen ook mogelijk vanuit de organisatie hun invloed uitoefenen op het gehele programma. Zo kan er vanuit het bestuur een maatregel worden genomen dat het programma 10% van haar budget moet inleveren of dat het aantal FTE's drastisch moet worden beperkt vanwege beloftes aan aandeelhouders. De impact hiervan is enorm en het programma zal hiermee moeten leven.

Bovenstaande afwijkingen hebben hun eigen KPI's op basis waarvan een beslissing of goedkeuring mogelijk is. Echter is de impact van de afwijking of de impact van alternatieve mogelijkheden minder makkelijk zichtbaar te maken. Alternatieven kunnen komen uit rek in de organisatie, zowel aan de uitvoerende project organisatie, als uit de lijn organisatie. Het schuiven van een project over de tijd vergt veel communicatie en afstemming omdat er veel vertegenwoordigers en belanghebbenden kunnen zijn die willen weten waarom niet een

bepaald alternatief gekozen is. Tevens is het mogelijk dat een relatief klein project afhankelijkheden heeft met andere projecten. Wanneer er zich een probleem voordoet met dit kleine project zal toch een behoorlijk scenario doorgerekend moeten worden voordat een beslissing wordt genomen. Wellicht is de oplossing voor het probleem een puur technische, waar binnen het project mogelijk een **workaround** voor verzonnen kan worden.

Afhankelijk van de ondersteuning in hulpmiddelen kan ook het uitspelen van een scenario een belangrijk onderdeel worden van de management informatie voor het maken van keuzes over een portfolio. Het is echter de creativiteit van de betrokken mensen in een programma die er voor zorgt dat alternatieven mogelijk bekeken kunnen worden.

Wanneer een organisatie zich voornamelijk laat steunen door Excel en Project planningen, is het een behoorlijke klus om een herplanning te maken op zelfs een eenvoudige beslissing. Denk hierbij aan het uitstellen van een project tot over 6 maanden. Om vervolgens te kunnen zien waar bepaalde resources vrijkomen voor andere projecten (mogelijke oorzaak van het probleem en aanleiding om scenario uit te werken) is het een arbeidsintensieve exercitie om dit via Excel boven tafel te krijgen. Geïntegreerde PPM tools ondersteunen dit werk heel goed, aangezien deze een **single point of truth** zijn voor alle informatie die onder het portfolio ligt.

Dit neemt echter niet weg dat het ondersteunen van keuzes vaak niet binnen een hulpmiddel wordt gegeven, uitzonderingen daargelaten. Om deze keuzes toch te kunnen maken volgt hier een opsomming van mogelijke criteria. Om deze criteria te benoemen, alsmede de KPI's te onderkennen, is het mogelijk om diverse invalshoeken te beschrijven op basis waarvan men naar een portfolio kan kijken en beslissingen kan maken.

- Kosten; De hoeveelheid kosten gemoeid met het project.
- Opbrengst; De hoeveelheid omzet of marge een project gaat opleveren.
- Tijd; Welke **deadline** er gesteld wordt voor het project.
- Risico; Welk risicoprofiel heeft een project.
- Strategisch doel; Mate van indersteuning van een strategisch doel.
- Wettelijke verplichtingen; Als een project rechtswege uitgevoerd moet worden.
- Afhankelijkheden; Een project is randvoorwaardelijk voor een ander project.



Voor wat betreft het maken van portfolio beslissingen wordt deze niet expliciet genoemd binnen de Prince2 methode zelf. Wel beslissingen over een specifiek project in het SP proces. Dit is niet beschreven in de context van een project in een portfolio.

Binnen Prince2 wordt het monitoren van een project niet actief opgepakt. Prince2 gaat er van uit dat er gemanaged wordt door uitzonderingen.

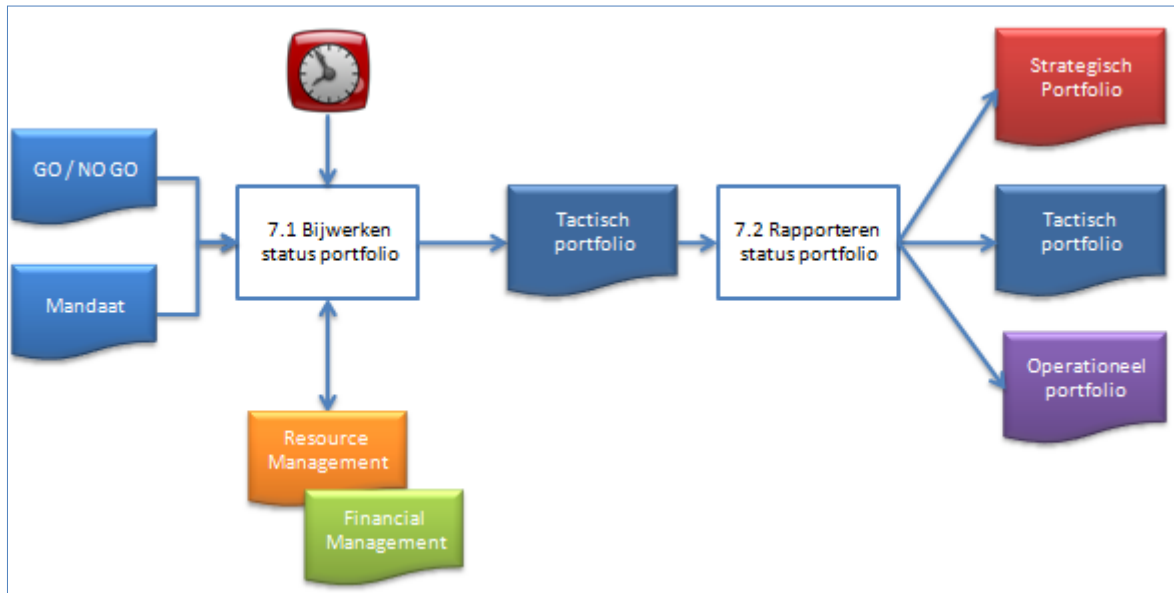
C. Bijwerken & rapporteren status Portfolio

Het proces **7. Bijwerken & rapporteren status Portfolio** is een verzameling van administratieve processen o.a. ter afsluiting van de genomen beslissingen in proces 6. Daarnaast is het een administratief proces voor de projecten waarbij de actuele stand van zaken m.b.t. tijd, resources, budget en **deliverables**/mijlpalen wordt verwerkt. Het betreft dus alle processen die te maken hebben met het actualiseren van de huidige stand van zaken van een project en programma, maar ook het rapporteren van deze stand van zaken.

Aangezien het bijwerken van deze status niet slechts de status van het portfolio betreft, maar ook de status van alle onderliggende projecten is er een veelvoud aan rollen betrokken die elk haar eigen bijdrage hieraan levert. Daarom zal in dit hoofdstuk geen uitsplitsing plaatsvinden naar rollen zonder deze te koppelen aan het desbetreffende proces of de daarbij behorende taken.

1. Doel

Het doel van het proces is de status van de Portfolio's bij te werken, inclusief de zich daarin bevindende projecten, de resources weer actueel te maken en de lijsten met projecten, inclusief de Project Kalender, correct te zetten. Daarbij is ook de verwerking van de beslissingen van het vorige proces en het rapporteren van de totale status van het portfolio. Dit is de afsluiting van een serie van voorafgaande processen. Dit heeft impact op zowel het Strategisch, het Tactische als het Operationele Portfolio. Tevens heeft het impact op het beslag op **resources** en budget.



Figuur 6 Bijwerken & rapporteren status Portfolio

Dit proces is een periodiek proces dat een specifieke deadline heeft. Daarnaast heeft het als trigger de output van de management beslissing (proces 6) die tevens wordt verwerkt.

Aangezien het bijwerken van de status een activiteit is voor een veelvoud aan personen die betrokken zijn bij een project, is het moeilijk voor te schrijven wanneer dit zal plaatsvinden. De trigger voor dit proces is dus een afgesproken deadline, waarbij deze in ieder geval valt voordat proces 4 wederom de cyclus op gang brengt. Een veel voorkomende deadline is vrijdagmiddag.

Dat is een moment waarop de werkzaamheden van afgelopen week verwerkt kunnen worden in overzichten.

Vaak is veel van de rapportages die uit proces 7 komen de basis voor het periodieke project of programma overleg. De ondersteuning van deze overlegvormen zal dan dezelfde cyclus moeten doorlopen als het overleg zelf. Een wekelijks project overleg zal wekelijks de actuele stand van zaken moeten bijwerken en rapporteren. Rapportages t.b.v. een stuurgroep zullen deze cyclus weer moeten volgen.

2. Output

7.1	Bijwerken status portfolio	<p>Tactische Portfolio (actuele lijst met programma's en projecten)</p> <p>Project Kalender</p> <p>Actuele stand van zaken Projecten in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuele planning • Verbruikte & geplande resources • Verbruikt & gepland budget • Deliverables <p>Beschikbare Resources</p> <p>Beschikbaar Budget</p>
7.2	Rapporteren status portfolio	<p>Status Tactisch Portfolio</p> <p>Status Strategisch Portfolio</p> <p>Status Operationeel Portfolio</p>

3. Project Management

Zoals eerder aangegeven is het onhoudbaar om de strikte scheiding tussen Project Portfolio Management processen en de Project Management processen door te voeren. Dit is enerzijds zo vanwege de ondersteuning van beiden in de door software leveranciers aangeboden CPM **tools**, anderzijds omdat de verwerking van Project Management data direct impact heeft op de gewenste input van processen binnen het Project Portfolio Management. Het is ook CPM, Corporate Portfolio Management en niet Project Portfolio Management.

{Voorbeeld} Het meest cruciale voorbeeld is het schrijven van tijd van projectleden op de aan hen toebedeelde taken. Dit tijdschrijven levert een actueel overzicht op taak niveau van geplande t.o.v. de actueel verbruikte uren. Het heeft een relatie met **Financial Management** doordat elk geschreven uur op een projecttaak kosten met zich meebrengen voor het budget van het project. Het heeft tevens een relatie met de beschikbaarheid van mensen voor toekomstige taken. Al met



al is er dus een direct verband tussen tijdschrijven aan de ene zijde en de benodigde input voor de beslissingen binnen het Project Portfolio proces anderzijds.



Figuur 7 Project faseringen



In dit onderdeel worden specifiek de zaken besproken die te maken hebben met het Project Management welke invloed hebben op het hoger liggende Corporate Portfolio Management. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met de reeds in proces 5 benoemde project planning die door de projectleider wordt opgesteld. Aangezien het project mandaat, uitgegeven in proces 5, slechts toestemming wordt gegeven voor het uitvoeren van een fase waarin het projectteam wordt samengesteld, de IP fase. Het opstellen van een projectplanning ter ondersteuning en als onderdeel van een PID (in Prince2 termen) vergt veel meer tijd en moeite. De IP fase zorgt voor een rudimentaire opzet van het project om te achterhalen of het opstarten van een project wel zinvol is. Het gevolg van deze fase is een **project brief** en een **stage plan**. Deze zijn vervolgens input voor de beslissing in proces 6 en wordt omgezet in toestemming voor het opstarten van de volgende fase, namelijk de OP fase. Binnen deze fase wordt via een grondig vooronderzoek een projectplan geschreven en hoort officieel het opstellen van een eventuele planning hiervan bij ditzelfde proces.

In de volgende paragraaf zal per rol specifiek de taken benoemd worden voor het actualiseren van de status.

a) *Resource management*



Het bijwerken van het Portfolio vanuit **Resource** Management kant bekeken is het verwerken van **resource** aanvragen. Vanuit het project, ongeacht in welke fase deze zich bevindt, wordt een planning uitgewerkt via een WBS tot een voldoende detail om capaciteit hiervoor in te

schakelen. Om een juiste inschatting voor de toekenning te kunnen maken zal voor de taak een juiste beschrijving moeten gelden en zal deze in eerste instantie voor een rol uitgewerkt moeten worden.

Deze capaciteit zal in twee fasen kunnen worden gealloceerd, te weten:

- een **softbooking**; is een voorlopige allocatie van een **resource** op een taak van een project. Deze moet nog door de juiste personen worden geconfirmeerd.
- een **hardbooking**; is een **resource** die bevestigd geboekt is op een taak van een project.

Vanuit de projecten komen vragen naar capaciteit voor het invullen van de specifieke taken van het project. Dit kunnen vele rollen zijn, met ook een veelvoud aan leveranciers. Elke leverancier heeft niet alleen overzicht nodig wanneer de mensen uit haar team wordt gevraagd, hoeveel uren en hoelang, maar ook met welke expertise dit gedaan moet worden. Vaak is deze expertise niet alleen de technische kennis die vereist wordt, maar ook de betreffende omgeving waarbinnen gewerkt moet worden. Vanuit zowel het project als de leverancier is het zinvol om mensen in te zetten op gebieden waar ze al kennis van opgedaan hebben. Zo zijn ze direct zinvol inzetbaar. Het is aan het PMO om standaarden op te zetten in de rollen die gevraagd kunnen worden en in de koppeling van deze rollen aan de leverancier in kwestie. Het is aan de leverancier zelf om te kijken of vanuit haar team de gehele lading aan kennis wordt gedekt. In de praktijk is de onderliggende lijn organisatie voor de projectleider in kwestie vaak niet geheel duidelijk. De lijn organisatie is vaak ingericht ter ondersteuning van de productieomgeving en heeft verder niet een bepaalde logica voor het project.

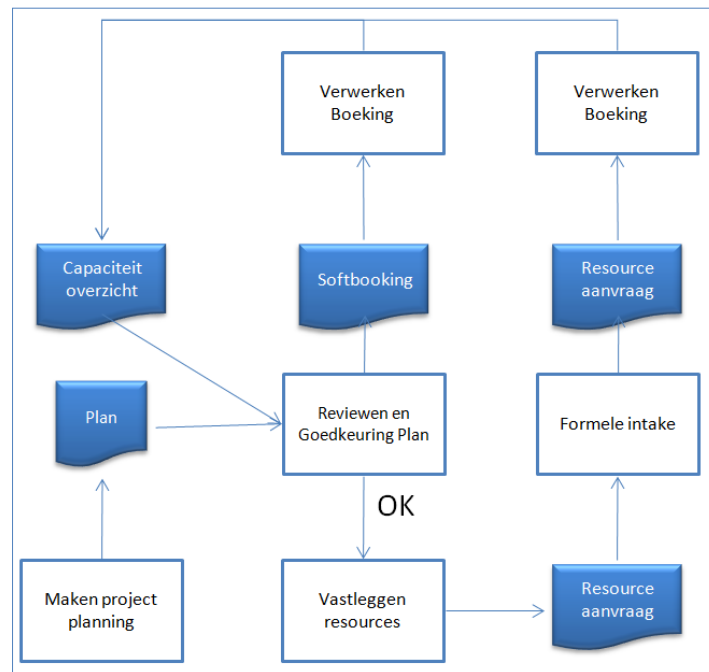
Aanvragen dienen dus voorzien te zijn van:

- Rol
- Capaciteit per week
- Start- en einddatum
- Kennis of vakgebied
- Preferentie voor persoon
- Een goedgekeurd document

Bovenstaande lijkt een enorme vanzelfsprekendheid, maar in de praktijk blijkt dat een projectleider vaak andere zaken aan zijn hoofd heeft. Enerzijds komt dat omdat gedacht wordt in **deliverables**, anderzijds omdat het altijd weer lastig blijkt te zijn. Zo is het mogelijk dat een projectleider zichzelf, met het managen van een project als ondersteunende taak, inschat voor 40 uur. Hiermee dus geen rekenschap nemend dat de persoon zelf meerdere projecten leidt en dus in meerder projecten deze capaciteit opvoert. Verder is het in de praktijk schering en inslag dat de inschatting van de capaciteit voor een bepaalde taak wordt gedaan door de projectleider i.p.v. de uitvoerende partij.



De procesgang voor het aanvragen en goedkeuren van **resources** is per organisatie verschillend, maar er kunnen enkele basis deelprocessen onderkend worden. Deze spelen zich af tussen de aanvrager en de leverancier, waarbij het zeer goed mogelijk is dat deze gecentraliseerd worden opgepakt en uitgewerkt. Het oppakken kan dan ook op een hoog gremium worden gedaan en het uitwerken door een PMO.



Figuur 8 Resource proces

Voorafstemming. M.b.v. een project mandaat is het mogelijk om reeds met de leverancier rond de tafel te zitten om te bekijken welke inzet nodig is voor het opstarten van een nieuw project. Hiervoor is de capaciteitsplanning nodig als input, inclusief een gegeven mandaat. Output van dit deelproces is een inschatting van de hoeveelheid uren die een bepaalde rol hieraan moet spenderen. Hiermee geeft de leverancier een **commitment** af richting het project dat als zij van plan zijn iemand van deze leverancier in te zetten voor het project, de taak binnen deze tijd wordt afgerond.

Project Plan. Wanneer uit een vooronderzoek een projectplan wordt opgeleverd, wordt hierin gemeld binnen welke tijd, met welk budget en **resources** de doelen gehaald worden. Dit plan moet ook door de leverancier goedgekeurd worden. Deze zal het project plan moeten kunnen inpassen in de huidige capaciteitsplanning. Het goedkeuren van een project plan is het impliciet goedkeuren van de daarvoor benodigde capaciteit. De **resource** manager zal dus bij het goedkeuren ook een softboeking van de benodigde capaciteit moeten invoeren. Bij een geïntegreerde CPM omgeving kunnen bij het opstellen in invoeren van een project planning reeds knelpunten zichtbaar gemaakt worden.

Vastleggen **resources**. Na het goedkeuren van het plan zal de planning ingevuld moeten worden conform de gevraagde capaciteit. Hiervoor dient de projectleider een resourceverzoek in met de bovenstaande informatie (start- en einddatum, capaciteit en rol). Deze wordt door de leverancier opgepakt en uitgezet binnen de leverende afdelingen. Dit kan gepaard gaan met een wat iteratief proces, aangezien de **resource** manager een voorstel kan doen richting

projectleider die ook op zijn beurt deze kan afkeuren. Bij goedkeuring zal de desbetreffende persoon aan het proces gekoppeld worden en wordt de softboeking omgezet in een hardboeking.

De bovenstaande procesgang geldt voor elke fase van het project. Hierbij is het opvoeren van een afwijking rapport, inclusief de daarbij behorende herplanning van het project geen uitzondering. Mogelijk is wel dat het afwijken van de projectplanning door bijvoorbeeld het niet halen van een **deadline** wederom betekent dat de leverancier de gevraagde inschatting van de capaciteit tegen het licht aan moet houden. Een project haalt vaak een **deadline** niet vanwege een klein onderdeel van het geheel, waardoor het niet noodzakelijk is om de inzet van elk projectlid voltijds te continueren.

{Vraag} Hoe houdt een organisatie rekening met een periode voor het overbruggen van de tijd die nodig is voor het goedkeuren van een fase overgang? Moet dit meegenomen worden in de uitloop van de voorgaande fase of is dit een overbruggings RfC?

Het feit dat er een goedgekeurd document ten grondslag moet liggen aan de resourceaanvraag is sterk afhankelijk van de voorgenomen **governance** van het programma. Hiermee zal ook rekening gehouden moeten worden met een bezetting gedurende de doorlooptijd van een project. Wanneer een vooronderzoek is afgerond, wordt een projectplan opgeleverd. Deze zal in de diverse niveau's van het programma worden besproken en goedgekeurd. Afhankelijk van het aantal stappen van het **governance** proces van het programma is dit een proces met een behoorlijke doorlooptijd. Gedurende dit proces is het ondoenlijk om het project in zijn geheel stil te leggen, maar is het ook niet wenselijk dat deze door dendert zonder de beslissers het gevoel te geven om invloed uit te oefenen op het wel of niet door laten gaan van het project naar de volgende fase. Een al te pragmatische houding levert het gevoel op dat er onafhankelijk van hetgene de beslissers zeggen, een project wordt uigevoerd.

Hiernaast moet bijgehouden worden wanneer de personen die mogelijk ondersteuning kunnen leveren aan projecten en of wijzigingen vakantie nemen, dagen vrij zijn of ziek zijn geweest. Dit heeft grote invloed op de capaciteitsplanning en resulteert in mogelijk risico's binnen een project.

Voor het **matchen** van de vraag aan het aanbod zal een degelijk overzicht ten grondslag moeten liggen. Dit omdat het toezeggen (hard boeking) van **resources** voor een project ook daadwerkelijk geleverd moet worden. Dit betekent dat de leverancier van de **resource** moet weten wie wanneer beschikbaar is voor projectinzet, welke vaardigheden deze persoon heeft en welk vakgebied de persoon kent. Aangezien het passend maken van de planning over meerdere projecten een enorm puzzelwerk is, moet niet onderschat worden hoeveel werk dit met zich meebrengt. Hiermee is niet alleen een flexibele wijze van inplannen noodzakelijk, maar ook een stringente houding t.o.v. aanvragen die op het laatste moment en uiteraard met spoed worden ingediend. Vaak is de uitvoerende afdeling, de leverancier van de capaciteit, niet degene die de prioriteit bepaalt voor het programma. Dit betekent dat voor het hard maken van toezeggingen veel aanvragen moeten worden voorgelegd aan een bevoegde instantie, mogelijk de stuurgroep. Deze kan m.b.v. prioriteiten en statussen van projecten een simpele keuze delegeren naar de leverancier. Bijvoorbeeld het altijd voorrang geven aan een bepaald project t.o.v. de andere projecten of het voorrang verlenen van projecten die in de nazorg of vlak voor productiegang zijn. Reden voor deze laatste is het oppakken van issues uit productie en het feit dat een project

voor productiegang een duidelijke mijlpaal is voor een programma. Teveel hoge golven voor projecten in dit stadium heeft zijn weerslag op het imago van het totale programma.

b) *Financial management*



Het bijwerken van het financiële gedeelte van een project betreft drie onderdelen die de projectleider zal moeten bijwerken of monitoren.

De gemaakte kosten; dit zijn de totale kosten die worden gemaakt door het project. In de meeste ICT projecten zijn dit de uren die gemaakt zijn, vermenigvuldigd met de urenkosten die daarmee gemoeid zijn. Wanneer ook nog **soft-** of **hardware** kosten zijn gemoeid, moeten deze worden opgenomen en gemonitord worden of deze ook daadwerkelijk de gebudgetteerde kosten weerspiegelen.

Budget inzet; De toegewezen hoeveelheid geld moet wel kunnen waarborgen dat de resterende taken voor dit bedrag kunnen worden uitgevoerd. Dit is uiteraard afhankelijk van de planning en kan door bijvoorbeeld een **Earned Value Analysis** methode worden bepaald.

Business Case monitoring; Vanuit het project zijn er diverse verstoringen mogelijk waardoor een **deadline** niet gehaald wordt, of het meer kosten vergt om te volbrengen. De projectleider heeft als primaire taak ervoor te zorgen dat onder andere het budget niet overschreden wordt. Wanneer dit toch gebeurt zal een afwijkingsrapport geschreven moeten worden. Hierbij dient ook de impact op de **business case** te worden beschreven. In de praktijk wordt dit echter vaak slechts op geld en vanuit de project-bril geschreven. Voor de aanpassingen van de **scope** van een project wordt slechts zelden gekeken naar de **business case**, terwijl dit net zo goed een impact kan hebben, maar dan indirect. Het kan zijn dat sommige besparingen minder groot zijn of dat sommige processen niet conform de vraag van de klant veranderen, waardoor nog steeds veel tijd nodig blijft om een bepaalde **output** te halen. Tevens wordt tijdens het project zelden gekeken naar wijzigingen aan de zijde van de gebruikers die invloed hebben op de **business case**. Denk hierbij aan organisatorische wijzigingen of parallel projecten die ook spelen op het gebied van het project in kwestie. Hiervoor zal specifiek periodiek de **business case** bijgewerkt moeten worden. Een derde vaak overgeslagen aspect voor wat betreft de **business case**, is de impact van de opleveringsdatum van een project. Een **business case** heeft een berekening van de kosten en opbrengsten, waarbij de opbrengsten worden berekend vanaf het moment van oplevering. Vaak is de beslissing voor een project binnen een organisatie gerelateerd aan een vaste terugverdien horizon, bijvoorbeeld 6 maanden. Binnen deze 6 maanden moet het geïnvesteerde geld terugverdiend worden. Wanneer een project dus uitloopt in tijd, zal er een impact zijn op de **business case**.

Het financiële gedeelte is bij een niet geïntegreerde CPM omgeving vaak gesplitst in een actuele omgeving en een planning omgeving. De actuele omgeving zijn de applicaties die gebruikt worden voor het daadwerkelijk bijhouden van de financiële handelingen, bijvoorbeeld een financieel pakket dat de urenregistratie verwerkt in facturen voor externen en de inzet van interne mensen doorbelast. De planning omgeving is een combinatie van project management

pakketten en overzichten die nodig zijn om de korte en lange termijn planning af te dekken. Het is vaak aan de PMO om beide werelden vervolgens te koppelen en terug te rapporteren aan de desbetreffende projectleiders en de programma manager.

4. Rollen

Het bijwerken van de actuele status van het portfolio management is een activiteit die vertikaal door de verschillende rollen binnen een project heen kruist. Dit aangezien vanuit elke rol er een vastlegging plaatsvindt over de hoeveelheid tijd of de op te leveren **deliverables**. De rollen die onderdeel uit maken van dit deelprocessen binnen het vastleggen van de actuele status zullen hieronder worden benoemd. Deze zijn niet in een bepaalde volgorde.

1. Projectleden
2. Projectleiding
3. Business owner
4. PMO

De beslissingen die genomen zijn in proces 6 worden in dit proces ook verwerkt. Dit kunnen ingrijpende beslissingen zijn, zoals het stopzetten van een project. Daarom zullen ook personen die hiertoe gemachtigd zijn de status van een project (start- en einddatums, budget, baselines of goedkeuring op afwijkingen) verwerken. Dit kan ook vanuit een gedelegeerde status gebeuren. Daarom zijn er enkele belangrijke rollen in deze lijst niet vernoemd, omdat in de praktijk een programma manager vaak geïnformeerd wil zijn, maar niet zelf de verwerking tot zich neemt. In de praktijk is de PMO vaak de gedelegeerde verwerking van de programma manager.

Deze lijst is gefocust op het (wekelijks) verwerken van gependeerde tijd, het al dan niet behalen van **deadlines** of **milestones**, het werk (**deliverables**) gereed percentage en het verwerken van een bijgewerkte planning. Afhankelijk van het CMMI niveau van een projectorganisatie zal er sprake zijn van een tijdregistratie, gekoppeld aan de projectstatus binnen een CPM pakket. Afhankelijk van dit CMMI niveau van een projectorganisatie zal er dus een grotere of kleinere beslaglegging zijn om project planningen en **resource** en budget overzichten kloppend te krijgen na het besluiten proces 6. Uiteraard is dit ook sterk afhankelijk welk besluit er genomen is omdat sommige beslissingen enorme impact hebben.

Het bijwerken van de status van het Tactische Portfolio betreft een veelvoud van gebieden en personen die daarbij betrokken zijn. Per rol zal hier de verschillende taken worden uitgewerkt.

a) Projectleden

Urenregistratie. Het bijhouden van het aantal uren dat voor een bepaalde taak nodig is geweest. Dit staat in de volksmond te boek als tijdschrijven. Het boeken van uren is noodzakelijk om achteraf de calculatie voor een project uit te kunnen voeren. Tevens is het, altijd terugkijkend, een mogelijkheid om de huidige stand van zaken m.b.t. de ingeschatte kosten weer te geven. De afspraken die gemaakt zijn of moeten worden betreffen de **deadline** waarin deze urenstaten ingevoerd moeten zijn. Wanneer er een geautomatiseerde applicatie met bijbehorend proces beschikbaar is, concentreert deze zich in de praktijk vaak op het afsluiten van een maand. Ter afwikkeling van extern personeel is dit ook de basis van de facturatie. Afhankelijk van de gewenste informatie behoefte t.o.v. de projecten en (helaas in de praktijk) de wens vanuit het

lijn management vanwege het moeilijk afdwingbare uren schrijven, kan dit naar een wekelijks niveau worden gebracht. Strikt genomen kan ook het aanvragen van vakantie en het melden van ziekte onderdeel zijn van het bijwerken van de status van teamleden.

Het geheel van aanvragen en de beschikbaarheid van WBS (**Work Breakdown Structure**) codes voor het schrijven van tijd op bepaalde taken is hier voorafgaand aan. Voor projectleden wordt er van uitgegaan dat deze beschikbaar zijn.

Tevens kunnen teamleden hun **deliverables** bijwerken in de daarvoor beschikbare omgeving. Bij het afronden van deze **deliverables** is het ook aan het teamlid om deze gereed te melden aan de projectleider of binnen de CPM omgeving.

Mogelijk is een teamlid ook gemachtigd om risico's of **issues** te loggen binnen het project. Afhankelijk van de wenselijkheid hiervan, politiek gezien de mogelijke aandacht vanuit management op **issues**, kan deze bij het teamlid liggen om op te voeren en/of bij het bijwerken van de status hiervan.

b) Projectleiding

In eerste instantie wordt de projectplanning opgesteld door de projectleider. Dit kan afhankelijk van de methode een planning over het gehele project zijn of voor de eerst volgende fase. Input voor het opstellen van een planning zijn workshops, onderzoeken en gesprekken waarbij de scope wordt bepaald. Tevens kunnen hier eerder uitgevoerde projecten dienen als referentie materiaal voor het nu uit te voeren project. Vervolgens wordt via een **work breakdown structure** de werkzaamheden uitgeschreven die nodig zijn om het doel van het project te bereiken. Deze worden uitgezet in de tijd, waarbij afhankelijkheden worden meegenomen en waarbij ook de mogelijke uitloop en veiligheidsmarges worden bepaald. Afhankelijk van de ondersteunde hulpmiddelen kan dit goed ondersteund worden. Vervolgens moet aan de uitvoerenden van de taken gevraagd worden hoelang de taak gaat duren. Deze inschatting is van wezenlijk belang omdat deze ook **commitment** vraagt van deze uitvoerenden. Vervolgens zijn er diverse methoden (zoals de **Theory of Constraints** of het kritieke pad, beschreven in het eerste hoofdstuk) die de planning compleet maken.

In volgende fasen is de planning compleet en goedgekeurd. Daarna volgt het bijwerken van de projectplanning, waarbij de planning actueel wordt gemaakt conform voortschrijdend inzicht. Aangezien de taken van de teamleden in de meeste projectplanning worden opgenomen als geschreven en geplande uren, moet de projectleider deze vertalen naar het percentage gereed product (of **Deliverable**). Wanneer een project (veel) minder verbrand aan uren dan gepland kan dit komen doordat er veel buffer opgenomen was in de realisatieplanning. Deze 'lucht' zal gedurende de looptijd van een project steeds meer opvallen. Echter is het ook goed mogelijk dat het project een stuk minder oplevert dan gepland. Sturing van projecten gebeurt vaak op **milestones** en op budget (lees: uren). De onderliggende **deliverables** worden op het niveau van de sturing van projecten vaak niet inhoudelijk besproken en beoordeeld.

Opvoeren **issues**. Verder kunnen projectleiders **issues** en risico's opvoeren die gedurende het project naar boven komen en behandeld moeten worden. Hierin zijn twee zaken te onderscheiden, namelijk het opvoeren van issues die het opleveren van het project in tijd, geld, **resource** of kwaliteit in gevaar brengen (intern) en **issues** die het al dan niet uitvoeren van het project in gevaar brengt (extern). Het is zinvol om hierin een onderscheid te maken, waarbij ook

een kort autorisatie proces wordt doorlopen. Voor het invoeren van een **issue** moet goedkeuring verkregen worden door een bepaalde rol die hierin een gemachtigde functie speelt. Ook voor het opvoeren van risico's is zo'n proces van autoriseren wenselijk. In beide gevallen kan bekeken worden welke rol uiteindelijk respectievelijk de **issues** of risico's mag opvoeren en wie deze mag fiateren. Externe risico's kunnen vaak niet door het project zelf worden (h)erkend en zal daarom al zinvol bij de **business owner** moeten vallen. Interne risico's zullen weer niet opvallen aan de kant van de gebruiker.

Het bijwerken van de statusrapportage. Vaak is er een apart overzicht waar de status van het project kan worden gerapporteerd, de zogenaamde stoplichten indicatie. Door gebruik te maken van kleuren, vaak in de vorm van stoplichten, kan de rapportage naar een sturend en controlerend gremium snel besproken en beoordeeld te worden. Deze status kan volledig losgekoppeld worden van eventuele onderliggende zaken. Zo zou het kunnen dat er groen licht gegeven wordt over het geheel, terwijl het budget veel sneller verbrandt dan gepland of dat **deliverables** duidelijk niet opgeleverd worden. Uiteraard is dit afhankelijk van de mate van automatisering of applicatieve ondersteuning. Het is daarom mogelijk om lange tijd mooi weer te spelen richting de stuurgroepen, waarbij de sturing pas heel laat op gang kan komen. Voor sommige zaken binnen het bijwerken van de status, is het voor de projectleider niet mogelijk om deze zelf uit te voeren. Zo zal het opnieuw vaststellen van een **baseline** voor het project door de PMO worden uitgevoerd. Dit ter voorkoming dat de projectleider dit op eigen houtje doet. Tevens is het mogelijk dat de eindstatus van een project, weergegeven met een bepaalde kleur, ook door de PMO wordt uitgevoerd. Deze zal hiervoor eerder objectieve, of in ieder geval dezelfde subjectieve, criteria gebruiken. Het leveren van overzichten met stoplichten als indicatie is geen wetenschappelijk onderbouwde meet- en regelmethod. Belangrijk hierbij is het aangeven van

- gewenste beslissingen voor een project door een stuurgroep,
- het goed omschrijven van eventuele **issues** die op dit moment spelen binnen een project,
- de impact die deze heeft op de gerapporteerde status en
- de hiervoor benodigde maatregelen die genomen zijn of genomen moeten worden om deze **issues** weg te werken.

Een PPM tool geeft de status vaak geautomatiseerd weer. De kleur van het stoplicht wordt bepaald door vaste criteria (bijvoorbeeld aantal **issues** of budget dat over is). Vaak is daarnaast nog ruimte voor de projectleider om zijn persoonlijke mening over de status in te vullen.

Aanvragen van **resources**. Wanneer een projectleider zijn planning bijwerkt, of in eerste instantie zijn planning inlevert en opvoert, zullen de geplande taken moeten worden uitgevoerd door teamleden. Hiervoor dient de projectleider een **resource** verzoek in waarbij de gewenste periode, aantal uren, de taken en de gewenste kennis en ervaring vermeld worden. Het invullen van deze **resource** zal buiten het bereik liggen van de projectleider, echter is de verwerking van de naam van de desbetreffende persoon wel een onderdeel van het bijwerken van de planning. Het vervolgens contacteren, instrueren en controleren van de aangewezen persoon voor het invullen van deze werkzaamheden is een feestje dat geheel buiten het CPM valt. Het is aan de projectleider zelf om zijn teamleden na te jagen. Bij een geïntegreerde CPM omgeving zal er een

eenduidige wijze zijn waarop het proces verloopt en zal er daarom ook een specifieke plek zijn waar alle openstaande aanvragen en ingevulde capaciteit wordt bijgehouden. Zonder deze geïntegreerde omgeving is het zaak om de aanvragen niet gefragmenteerd te laten binnenkomen bij de leverancier. Dit is niet alleen om de leverancier geen dagtaak te geven aan het oppakken en beantwoorden van aanvragen, maar ook om het overzicht te kunnen bewaren. Dit overzicht gaat namelijk al snel verloren en kan resulteren in het niet of niet tijdig invullen van **resource** capaciteit met alle gevolgen vandien. Daarom is deze bundeling en sturing ook bij de PMO vermeld als een van de taken voor het bijwerken van het Tactische Portfolio.

Urenregistratie; Naast het zelf schrijven van de gebruikte uren voor haar project is er in de praktijk voor de projectleider nog een apart onderdeel. Namelijk het bijhouden en controleren van de totale urenregistratie op haar project. Het bijhouden betreft het openstellen van haar taken voor projectleden door middel van het autoriseren van personen op een bepaalde WBS-code. Door deze handeling is het mogelijk voor projectleden om hun uren "kwijt" te kunnen. Dit klinkt eenvoudig, maar in de praktijk is dit periodiek een van de zaken waar **resource** leveranciers of PMO continu achteraan moeten jagen. Dit omdat de projectleider vaak ook de macht heeft om deze autorisatie af te sluiten, wat geregeld gebeurt aan het einde van haar budget. Het controleren van de geschreven uren is ook een bron van discussie binnen de meeste projecten. Aangezien de projectleden, hetzij eigen personeel, hetzij ingehuurd, afgerekend worden op het aantal uren waarop ze op projecten zitten (en externen gewoon hun 40 uur moeten schrijven), moeten ze elk uur zinvol registreren. Projectleiders moeten scherp opletten dat hun project niet wordt gebruikt als algemeen verzamelpunt van losse uren. Dit komt soms in de knel wanneer voor een project een fase aanbreekt waarin een groep mensen onderdeel is van de gevraagde taak. Denk bijvoorbeeld aan een oplosteam in de FAT (functioneel acceptatie test) fase die bevindingen van het project moet oplossen. Hierdoor raakt de projectleider het overzicht kwijt wie hiervoor uren gaat schrijven en welk aantal dit is. Het is een gevoelige balans, aangezien de mensen die hiervoor nodig zijn ook de instelling hebben dat ze zonder WBS-code niet gaan werken.

Vanuit Prince2 worden diverse documenten voorgeschreven om de voortgang te kunnen monitoren. Deze documenten zijn ook van belang voor het uitvoeren van de CPM methode. Om een volledig beeld van de diverse documenten te geven, zullen ze hier allemaal beschreven worden. Het monitoren en sturen van een project gebeurt in de Prince2 methodiek door het proces DP, **Directing the Project**.

Project Initiation Form; De PIF is bedoeld om het vooronderzoek te starten. Dit is een hoog over document waarbij het doel van het vooronderzoek (uiteindelijk een PID), de **deadline** voor oplevering van dat doel en de middelen die daarvoor benodigd zijn. Hierop moet de informatie staan op basis waarvan de programma stuurgroep budget kan aanvragen. Deze informatie is beschreven in hoofdstuk 1, proces 2.

Project Brief; de **Project Brief** is een document dat bedoeld is om keuzes te kunnen maken voor de richting en doel van het project. Een **Project Brief** levert dus een discussie document op, die een beslissing forceert voor de te nemen route van het project. Afhankelijk van de gekozen **governance** zal de **Project Brief** voorgelegd worden aan de programma stuurgroep of zelfs aan een budget verstrekking orgaan.

Project Initiation Document; De PID is het document dat de afronding betekent van het vooronderzoek en de start van het echte project. Hierin zal dus gedetailleerde informatie opgenomen moeten worden op basis waarvan de stuurgroep de beslissing kan nemen om al dan niet het project te starten. De standaard informatie van budget, tijd, kwaliteit, **scope** en **resourcing** zullen er in opgenomen moeten worden. Tevens zal hierin de fasering worden genoemd waarmee het project gaat werken. Dit zijn dus ook momenten waarop de monitorende en sturende organen kunnen ingrijpen in het project.

Fase Document; Het fase document rondt de afgelopen fase af en start de nieuwe fase. Hierin worden wederom de standaard informatie opgenomen voor het goedkeuren van de volgende fase, alsmede de actuele versus gebudgeteerde afsluiting van de vorige. Hierbij kan ook nog enige afwijking worden opgenomen komende uit de inzichten die opgedaan zijn tijdens de uitvoer van de vorige fase. Bijvoorbeeld het feit dat in de vorige fase er consistent onder budget werd geschreven voor het aantal uren. Dit kan (maar hoeft niet) de verwachte aanvraag van **resourcing** decimeren voor de volgende fase. Dit is een afwijking van de PID.

Afwijkings rapport; Wanneer een project afwijkt in de toegestane bandbreedte van tijd, geld, **scope** en kwaliteit zal hiervan melding gemaakt moeten worden richting het sturende orgaan. Dit gaat meestal gepaard met het vragen van toestemming om door te gaan, met gewijzigde planning of budget. Deze toestemming zal pas gegeven worden als deze wijziging inzichtelijk gemaakt is en als bekeken is of deze wijziging haalbaar is. Zelden wordt in de praktijk de afwijking gekoppeld aan de in de PID opgenomen risico's. De uiteindelijke verwerking van de goedkeuring zal ook door de projectleider (en door PMO) uitgevoerd moeten worden. Bij het autoriseren van additioneel budget zal dit zijn weerslag hebben op de status van het project zoals eerder beschreven is.

De documenten die niet direct hun weerslag hebben op het CPM proces:

1. Communicatieplan
2. **Kwaliteit Strategy Plan**
3. **Issue Log**

Uiteraard zijn de documenten zoals ze hier boven beschreven zijn, wel wenselijk indien deze hun invloed uitoefenen op de voortgang van het project. Zo kan het voorkomen dat de **issues** vanuit het **issue log** problemen veroorzaken die in de stuurgroep van het programma geadresseerd moeten worden. De stuurgroep fungeert dan als klankbord en sturingsorgaan voor alle centraal te nemen beslissingen. Hierbij kunnen ook goedkeuring van documenten plaatsvinden die geheel niet tot de Prince2 methode behoren, maar voor het specifieke programma wel van belang zijn. Bijvoorbeeld is het bij sommige projecten vrij standaard om te werken met een **blueprint** of met een project start architectuur (PSA). Deze zullen in de stuurgroep niet besproken worden, maar wel centraal verdeeld en afgestemd worden.

Testrapportages; Onder dit kopje is testrapportages een verzamelaar van alle soorten rapportages die opgeleverd kunnen worden die bij het huidige stadium van een project horen. Wanneer een project in een fase komt waarin additionele rapportages gewenst zijn, horen deze natuurlijk ook opgeleverd te worden. Hieronder vallen bijvoorbeeld testrapportages die opgeleverd worden voor de verschillende testsoorten die onderkend zijn in het project.

Aangezien deze een overzicht geven van de huidige stand van zaken en een indicatie geven voor wat betreft de acceptatie van het project richting productie, kan deze besproken worden in het PMT. In de praktijk is de ondersteuning van een testenhulpmiddel vaak niet gekoppeld met enige ander hulpmiddel. Dus niet met CPM applicaties en niet met ITIL applicaties. Dit betekent dat voor de start van het project duidelijk moet zijn wat er gedaan moet worden met bevindingen uit de test, wanneer eenmaal de opleverdatum van het project zich aandient. In het volgende hoofdstuk, transitie naar productie, zullen de standaard stadia in software projecten worden meegenomen voor de overgang naar productie.

Voor het correct werkend krijgen van de bovenstaande processen is het een vereiste om een goed versie beheer uit te voeren van de goedkeuring op documenten. Dit begint reeds met een goede standaard van naamgeving, maar ook een goede afteken matrix en een juist beschreven proces, inclusief de tijdslijnen die daarbij gelden. Het moet duidelijk zijn voor de personen in kwestie op basis van welke versie van het document goedkeuring is gegeven. Tevens is het van groot belang dat de opmerking en commentaren die bij een versie van het document spelen ook verwerkt worden in het document zelf of in ieder geval met terugkoppeling waarom dit commentaar niet is opgenomen.

Zoals eerder geschreven moet een bedrijf rekening houden met de tijd die hiervoor noodzakelijk is. Hierdoor is er een periode die overspannen moet worden tussen inleveren en goedkeuren van documenten.

c) *Business owner*

Bijwerken van de **business case**. Een van de meest ondergewaardeerde zaken binnen het huidige projectmanagement is het periodiek beschouwen van de **business case** die ten grondslag ligt aan het uitvoeren van het project. Dit staat los van het feit dat de Prince2 methodiek hier juist op gefocust is. Het bijhouden van deze **case** dient ook niet bij de projectleider te liggen, omdat deze geen voordelen hier bij heeft. In de praktijk is dit vaak het geval. De projectleider heeft echter in principe geen behoefte aan externe factoren die spelen op het project, aangezien zij toestemming heeft voor de uitvoer van de huidige fase. De **business owner** is de aangewezen persoon voor het periodiek evalueren van deze externe factoren. Bij een positieve invloed op de **business case** wordt het budget van het project of de **scope** nooit opgerekt. Deze positieve meevaller zal meespelen aan de kant van de **business owner**, waardoor het belang van het project alleen maar vergroot wordt. Een tegenvaller zal echter mogelijk een uitwerking hebben wanneer een project het plan indient voor de volgende fase. Of het zal de prioriteit beïnvloeden waardoor het project moeilijker aan **resources** komt of bij de eerst volgende keer dat een scenario speelt (tijdelijk) wordt gestopt.

Issues en risico's. Zoals bij de projectleider beschreven, kunnen **issues** en risico's komende uit de gebruikersorganisatie het beste door de **business owner** worden opgevoerd. Binnen het eerder beschreven proces van opvoeren en fiateren van risico's is het zinvol om de **business owner** de impact hiervan op de **business case** te bepalen. Risico's worden in de meeste project documentatie opgenomen in een tabel waarbij de volgende kolommen worden ingevuld:

Tabel 1 Risico's binnen een project

Nr	Omschrijving	Categorie	K	I	Risico (K*I)	Beheersmaatregel	Actiehouder
----	--------------	-----------	---	---	-----------------	------------------	-------------

1	Te weinig resources	Project	3	5	15	Leveranciers betrekken	jan
---	---------------------	---------	---	---	----	------------------------	-----

Hierbij is de Categorie de benaming of het intern of extern risico betreft en is de factor Risico gebaseerd op de kans maal de impact. Hiermee is de impact van een risico dus een getal tussen 1 en 5, waarbij 5 een grote impact is. Hoe groot laat zich raden. Wanneer hier een getal aan gehangen wordt, bijvoorbeeld drie ton voor de rekening van de opdrachtgever, kun je de beheersmaatregel ook inschatten op haar belangrijkheid. Een verduidelijking is hier nog nodig, omdat de beheersmaatregel buiten het project zelf ligt. In dit geval is de maatregel het betrekken van de leveranciers van de capaciteit. De leverancier is niet degene die de rekening oppakt als het fout gaat en het dus niet de pijn “voelt” wanneer het fout gaat. Tevens moet in de verduidelijking vervolgens de impact goed beschreven zijn, zodat als het risico zich gaat voordoen het duidelijk is wat het gevolg is.

N.B. Het voorbeeld dat in de figuur wordt gegeven is, gezien mijn ervaring in projecten, een hele beladen. Vanuit het vooronderzoek wordt een PID opgeleverd, waar vaak als eerste dit risico wordt benoemd alsof het in de PID **template** reeds standaard is opgenomen. Het vullen van **resources** voor een project is altijd een moeizaam gebied aangezien het van zeer veel factoren afhankelijk is. Het proces kan niet goed lopen, het project kan slecht plannen, de looptijd van een project zorgt voor de nodige verschuivingen van inzet, de leverancier heeft meerdere projecten te bedienen, de capaciteit moet uit de bestaande lijnorganisatie worden gehaald, etc., etc.. Wanneer dit risico reeds bijvoorbeeld wordt opgenomen in de projectdocumentatie geldt dit vaak als vrijbrief om projecten te kunnen laten uitlopen, de **scope** niet te kunnen halen of om vooraf reeds een zwarte piet klaar te hebben. Om dit te vermijden kan een project dit risico beter minder algemeen of overkoepelend maken. Het is zaak om of de individuele leveranciers opnemen in het programma of dit risico pas op te voeren wanneer bijvoorbeeld een specifieke inzet niet doorgaat.

d) PMO

De PMO zal in dit overzicht de uitvoerende werkzaamheden gedelegeerd overnemen van de programma manager. Deze persoon zal dus niet apart benoemd worden.

Verwerken beslissingen. Wanneer uit het vorige **proces 6. Maken Portfolio Beslissingen**, beslissingen voortkomen die impact hebben op de projecten zoals deze rapporteren binnen het programma zal het PMO deze verwerken. Het gekozen scenario kan binnen het CPM tool worden uitgespeeld en bevestigd worden. Het resultaat hiervan kan nog voor enige inspanning resulteren in mogelijke knelpunten omdat een scenario zelden geheel schoon kan worden doorgevoerd. Mensen kunnen van de ene op de andere dag werkzaam worden op een ander project of projecten kunnen ineens opgestart worden. Dit is vaak minder makkelijk door te voeren dan de uiteindelijke druk op de knop binnen een geïntegreerde CPM omgeving. Personen moeten afbouwen en overdragen, agenda meetings moeten worden afgezegd of juist nog even door gaan en externe consultants hebben doorgaans een opzegtermijn van 1 maand. De daadwerkelijk communicatie zal niet via een CPM tool gebeuren.

Goedkeuringen verwerken. Wanneer een faseovergang is goedgekeurd of een RfC levert een nieuwe **baseline** op voor een project, zal dit door PMO doorgevoerd moeten worden. Projecten die voorheen donker rood waren, kunnen weer op groen gezet worden door de goedkeuring op het budget van een stuurgroep. Eventuele aanpalende processen, als het uitgeven of intrekken van urenschrijfcodes, zullen ook door het PMO opgestart en wellicht zelfs uitgevoerd moeten

worden. Hiervoor is ook vaak een bedrijfsbureau opgezet voor de meer secretariële werkzaamheden die bij een programma komen kijken.

Autoriseren; Het bijwerken van het portfolio is vaak, zoals eerder beschreven, een werk van PMO voor wat betreft het doorvoeren van de beslissingen die gemaakt zijn in het vorige proces. Het kan echter zijn dat binnen een volledig geconfigureerde CPM applicatieve omgeving de daadwerkelijke autorisatie toch komt te liggen bij die personen die gemachtigd zijn hiervoor. Het autoriseren is hierbij apart benoemd en is daarom niet expliciet vermeld bij de bovenstaande rollen.

Rapporteren; Het rapporteren van de huidige stand van zaken is voornamelijk, doch niet exclusief, de taak van PMO. Na het verwerken van beslissingen vanuit de stuurgroepen en het opleveren van de diverse eerder beschreven verwerkingen, is het PMO vaak periodiek gegeven de huidige stand te weerspiegelen in vaste rapportages. De **trigger** hiervoor is vaak wekelijks, waarbij er goede afspraken liggen bij de leverende partijen over het tijdstip waarop de data verwerkt wordt. Afhankelijk van de mate van automatisering is dit een tijd/capaciteit rovend kwarwei. De output wordt gebruikt om de status van het programma te rapporteren naar de opdrachtgever, als input voor de eerst volgende stuurgroep meeting en om terugkoppeling te geven aan de projectleiders.

Bijwerken status projecten; Zoals eerder aangegeven bij de projectleider is het voor sommige zaken niet wenselijk deze door de projectleider zelf uit te laten voeren. Bijvoorbeeld het zetten van een nieuwe **baseline** voor het project of het bepalen van een **overall** statusbeeld. Binnen een geïntegreerde CPM omgeving is dit via autorisaties af te vangen via een **workflow** omgeving. Wanneer dit een handmatig proces is, zal hierover duidelijke afspraken gemaakt moeten worden.

Het gebruik van een centraal geïnstalleerde CPM hulpmiddel kan leiden tot een **real-time** inzage in de status van een programma, echter wordt dit vaak niet zo uitgevoerd. De reden hiervoor is vaak de wens om wekelijks afspraken te kunnen naleven tot verwerken en rapporteren, waarbij de tussenliggende periode als niet interessant wordt gehouden. De meeste organisaties zijn ook niet echt ingericht op het maken van beslissingen over een (**near**) **real-time** informatie ook al is dit bijna altijd een wens vanuit het bedrijf.

5. Methodes & middelen

Voor het actualiseren van de huidige stand van zaken is de hoeveelheid werk dat dit met zich meebrengt sterk afhankelijk van de beschikbare hulpmiddelen ter ondersteuning en de gekozen methode van project management. Voor een overzicht naar de volwassenheid van een organisatie met betrekking tot CPM wordt verwezen naar Hoofdstuk V Het **Assessment**. Hierin wordt het gebruik van hulpmiddelen en de integratie tussen deze hulpmiddelen als meetinstrument genomen om de volwassenheid van een organisatie te bepalen.

De methodes en het bijhouden van de actuele stand van zaken betreft het invoeren van de noodzakelijke informatie in de rapportages die vervolgens worden gebruikt binnen de CPM processen.

Voor wat betreft de hulpmiddelen kunnen de volgende processen gedestilleerd worden uit de vorige paragraaf:



a) *Bijwerken*

Tijdschrijven; Voor het bijhouden van de gebruikte hoeveelheid tijd is het zaak een urenregistratie hulpmiddel in te schakelen. Hiervoor zijn tal van applicaties beschikbaar, van heel summier tot SAP. Er moet gekeken worden welke informatie precies vastgelegd moet worden, niet alleen om de huidige stand van zaken weer te geven (**planned** versus **burned**), maar ook voor het bewaren van informatie voor later gebruik. Bij het verwerken van de uren voor projectmedewerkers zit ook het proces van goedkeuring van deze uren door de direct leidinggevende van de medewerker. Dit kan zowel de projectleider van de desbetreffende persoon zijn als de hiërarchische leidinggevende in de lijn.

Projectplanning; Een project planning kan bijgehouden worden in de daarvoor beschikbare project planning **tools**. Hierin worden de actuele taken weergegeven en de daarvoor benodigde capaciteit. Het vergt enige discipline om deze wekelijks bij te houden zodat een juiste sturing mogelijk is op het programma stuurgroep niveau.

Documenten; Voor het opstellen van de documenten kunnen templates in MS Word gebruikt worden. Hiervoor dienen standaarden gebruikt te worden voor zowel naamgeving als invul criteria. Vooraf moet bekeken worden welke kleuren gebruikt worden voor statusrapportages en wat het resultaat is van deze kleuren. Wanneer een bepaalde mijlpaal aan het begin van een project niet gehaald wordt (deze wordt rood), wil dit nog niet zeggen dat het einddoel van het project in gevaar wordt gebracht (overall blijft groen). Hierbij geldt het zeker wanneer er aanleverende partijen zijn die ook onderdeel vormen van het totale project. Voor een overzicht van de documenten die vanuit een project van invloed zijn op de processen van CPM, in tegenstelling tot documenten die voor een project zelf van toepassing zijn, wordt verwezen naar het vorige hoofdstuk onder de paragraaf van Prince2.

Financiën; Het bijwerken van de financiën wordt uiteraard het door een organisatie gebruikte boekhoudpakket gebruikt. Voor de integratie tussen de verschillende hulpmiddelen is het raadzaam om de gebruikte uren uit de urenregistratie te koppelen aan de financiële afhandeling hiervan. Een project heeft een budget aangevraagd op basis van ingeschatte uren met ook een uurprijs per medewerker. Hierbij geeft de financiële applicatie de daadwerkelijk gependeed budget weer. Ook is het voor een organisatie zinvol om het aantal uren dat gemaakt wordt door externe medewerkers direct te koppelen aan de facturering hiervan.

Capaciteitsplanning; Voor het actueel houden van de capaciteit van een leverancier is het zaak om de ingediende aanvragen op 1 plek op te pakken en te verwerken. Het kunnen toezeggen van capaciteit is slechts mogelijk als er gebouwd kan worden op goede informatie. Deze kan alleen maar tot stand komen als het proces goed ingericht is en de informatie consistent verwerkt wordt op 1 plek. Het proces moet voorkomen dat er een informeel circuit ontstaat waarbij **resources** taken uitvoeren die uiteindelijk niet bekend zijn bij het programma. Deze zullen uiteindelijk wel boven tafel komen bij het schrijven van de uren, maar dan komen ze als een verrassing. Verder is het voor de essentiële inzet vaak mogelijk om zelf prioriteiten te stellen. Deze mensen, de helden van een project, hebben zoveel klussen dat het aan hun de keuze is welke ze als eerste oppakken. Dit hoeft niet de prioriteit te zijn waarin het programma zou willen optrekken. Het proces van goedkeuring en voorstellen zal waarschijnlijk via mail gebeuren. De communicatie hieromtrent moet niet onderschat worden, aangezien er bij elke aanvraag al snel veel mensen betrokken worden. Het overzicht van het sturen op capaciteit is een kwestie van een hulpmiddel kiezen en consistent gebruiken. Hiervoor is in eerste instantie

Excel een prima ondersteuning. Om aanvragen hierin te kunnen verwerken is het zaak om inzage te kunnen krijgen in harde en zachte boekingen, looptijd en **deadlines** te kunnen zien en in de nabije toekomst te kunnen plannen. Dit alles zonder het overzicht te verliezen. Dit wil overigens niet zeggen dat alle leveranciers op dezelfde plek deze capaciteit bijhouden. Elke leverancier heeft vaak daarvoor specifiek in haar eigen omgeving een methode uitgevonden om deze **resources** aan te laten vragen en het overzicht bij te houden. Wanneer deze aanvragen elkaar niet in de weg zitten is daar op zich niets mis mee.

b) Rapporteren

Voor het rapporteren van de overzichten is het vrij eenvoudig om te starten met het maken van overzichten over de verschillende onderwerpen. De presentatievorm is uiteraard hieraan ondergeschikt.

1. **Overall** planning; Voor alle individuele projecten wordt door de desbetreffende projectleiders een planning bijgehouden die voldoet aan de aangevraagde tijd, budget, **resources** en **scope** voor die fase. Echter zit hierin de korte tot midlange termijnplanning in verwerkt voor alle leveranciers en de **stakeholders**. Om inzicht te krijgen in het totaal aan aanvragen of budget en voor de afstemming van de mijlpalen binnen een programma, zal er een totaal overzicht moeten komen. Tevens is het noodzakelijk om inzage te krijgen in de nog niet gestarte of geautoriseerde projecten om ook de midlange tot lange termijn planning en vraag duidelijk te krijgen. Wanneer de projectleiders gebruik maken van MS project om hun plannings in bij te houden is dit ook het meest voor de hand liggende hulpmiddel om deze projecten ook gebundeld te beschouwen. Het is echter geen senicure om dit via deze methode ook goed bij te houden. Dit moet zeker niet onderschat worden en is vaak een apart persoon binnen het PMO die dit onder zijn hoede heeft (vaak voltijds). Voor het opstellen en bijhouden van de totale planning wordt vaak gebruik gemaakt van Excel. Hierin worden op hoog niveau inschattingen gemaakt voor de langere termijn.
2. Statusoverzichten alle projecten; Hierbij worden de verschillende projecten uitgezet tegen in de tijd met behulp van de afgesproken mijlpalen. Hierbij is het zaak om duidelijkheid te geven (en aangeleverd te krijgen) in welk stadium het project zich bevindt, hoe het project er voor staat en welke mijlpalen er reeds bereikt zijn. Daarbij moet direct inzichtelijk zijn op welke projecten gefocust moet worden. Vaak wordt hier een eenvoudige kleuren combinatie gebruikt als groen-oranje-rood met bijbehorende smilies {😊 😐 😞}. Wanneer een project niet groen is, zal tevens in het overzicht de reden genoemd moeten worden waarom dit zo is en de eventuele tegenmaatregelen die daarbij genomen moeten worden.
3. Documentenoverzicht alle projecten; Voor de betrokkenen personen is het handig om een juist overzicht te hebben van alle documenten die nog niet zijn goedgekeurd. Hiermee zijn alle openstaande documenten zinvol voor de komende planperiode, dus ook de documenten die nog geschreven moeten worden maar wel mee moeten in de cyclus van goedkeuringen. Eventuele toevoegingen in reviewers en verwachte datums vullen het overzicht aan.
4. **Planned** versus **Actuals**; Per project is het zinvol om de geplande uren/budget uit te zetten tegen de daadwerkelijke verbruikte uren/budget. Hiermee wordt steeds

inzichtelijker waar een project naar toegaat in haar planning. Tevens kan hier de **Earned Value Analyses** worden getoond, waarbij niet alleen gekeken wordt naar het besteden van uren, maar ook naar de gewenste resultaten van deze taken.

5. Focus documenten; Wanneer een of meerdere projecten in fase overgaan, bijvoorbeeld richting de testfase, kan het zijn dat deze een aparte stroom aan documenten oplevert. Deze zullen apart van de reeds benoemde verplichte documenten benoemd moeten worden en vaak ook apart in de rapportages naar boven komen. Voor het testen is het mogelijk bijvoorbeeld om de totale bevindingen per project, eventueel per fase, te rapporteren in 1 overzicht. Wanneer dan ook gebruik wordt gemaakt van kleuren is het voor een stuurgroep in een keer duidelijk wat de status is van de testfase. Wederom is het zinvol om actuele issues hierbij te vermelden met de bijbehorende tegenmaatregelen.

Wanneer een organisatie zich voornamelijk laat steunen door Excel en Project planningen, is het een behoorlijke klus om een totale planning of een herplanning te maken op zelfs een eenvoudige beslissing. Denk hierbij aan het uitstellen van een project tot over 6 maanden. Om vervolgens te kunnen zien waar bepaalde **resources** vrijkomen voor andere projecten is het een arbeidsintensieve exercitie om dit via Excel boven tafel te krijgen. Geïntegreerde CPM tools ondersteunen dit werk heel goed, aangezien deze een **single point of truth** zijn voor alle informatie.