

CAPACITEIT VOOR PROJECTEN: MINDER STRESS, MEER SUCCES!

Nu door personeelstekort en stijgende vraag naar producten en diensten de werkdruk in veel organisaties tot onacceptabele hoogte is gestegen, is het belangrijker dan ooit om zorgvuldig en effectief om te gaan met de capaciteitsinzet, vooral bij organisatieveranderingen.

Prioriteren, en dan?

Project Portfolio Management (PPM) is een systematiek die zorgt voor selectie én realisatie van die veranderinitiatieven, die optimaal bijdragen aan het bereiken van de organisatie-doelen. En wordt daar vaak aan toegevoegd: “rekening houdend met inzet van de schaarse mensen en middelen”. De aandacht gaat daarbij vooral naar het prioriteren van projecten en het toekennen van budget. Steeds vaker merken wij dat bij de realisatie van de projecten, de gekozen prioriteiten niet kunnen worden gehandhaafd door gebrek aan de juiste mensen. Wat is daar aan te doen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat prioriteiten beter worden gevolgd vanuit een capaciteitsperspectief?

Wat gaat er zoal mis?

Voordat we bij oplossingen voor dit probleem aan komen, willen we eerst inzoomen op mogelijke oorzaken hiervoor. Wij identificeren er zes – en daarmee zijn wij vast niet compleet – te weten:

1. Stapelen van projecten
2. Uitloop van projecten
3. Hoge werkdruk
4. Persoonlijke agenda's
5. Verandermoeheid
6. Geen 'nee' kunnen zeggen

1. Stapelen van projecten. Alvast beginnen met projecten, zonder overeenstemming wat precies de bedoeling is en zonder dat de benodigde inzet en middelen zijn geregeld. Met dubbele inzet van dezelfde capaciteit als gevolg. Dat vergroot de kans dat de machine vast gaat lopen, met de nodige stress, irritatie en teleurstelling.

2. Uitloop van projecten. Projecten passen hun planning regelmatig aan en daarmee verandert regelmatig ook de resourceplanning. Uitdaging is om deze verandering in resources opnieuw passend op de projecten te alloceren.

3. Hoge werkdruk. Door allerlei oorzaken ontstaan, maakt dat het werk en de daarvoor benodigde inzet lastig zijn te voorspellen en te plannen, vooral als professionals op de werkvloer tegelijkertijd aan verschillende opdrachten werken, die los van elkaar worden gepland. Het is dan niet aantoonbaar of in uren uit te drukken of iemand overloopt in werk danwel ruimte heeft voor

een nieuwe opdracht.

4. Persoonlijke agenda's. A zeggen en B doen. Eerst je eigen straatje schoonvegen en dan die van een ander, ligt zó voor de hand als de problemen van de eigen afdeling urgent zijn. Afwijngskaders op afdelings- of teamniveau, voor



bijvoorbeeld prioritering tussen lijn- en projectactiviteiten, als die al bestaan, worden niet consequent nageleefd.

5. Geen 'nee' kunnen zeggen. Dit komt vaker voor dan we wellicht denken. Professionals op de werkvloer worden vaak persoonlijk benaderd om iets te doen en onder druk van het moment zeggen ze toe. Daardoor komen ze met hun andere, eerder gemaakte, afspraken in de knel.

6. Veranderbaarheid. De 'zoveelste verandering in korte tijd' is een kiem voor demotivatie van professionals. En helemaal als veranderingen vaak uitlopen of regelmatig mislukken. Afstomping ligt op de loer, het geloof in weer een nieuwe verandering ontbreekt. Dan wordt het lastig om iedereen bij de les te houden en krijgen persoonlijke agenda's de overhand tijdens uitvoering van de volgende veranderingen.

Stukjes van de puzzel

PPM biedt instrumenten om grote veranderingen in organisaties zó te positioneren, dat ze succesvol kunnen zijn met minimale stress en werkdruk. Deze veranderingen zijn op zichzelf al niet strak volgens planning uit te voeren, en de onzekerheden nemen aanzienlijk toe als er van meerdere tegelijk lopen. Overzicht en inzicht, gekoppeld aan een duidelijke set van keuzes, zijn elementen van PPM die voor meer rust en ruimte gaan zorgen, en daarmee voor flexibiliteit in de realisatie van het projectenportfolio. In volgorde van impact zijn mogelijke maatregelen:

1. Stoppen van projecten. Als de werkdruk zo hoog is dat het water over de schoenen loopt, is het ook een oplossing om een aantal projecten (tijdelijk) te stoppen. Een goede stop-beslissing betekent ook een succes en mag worden gevierd. En helpt bij de motivatie van professionals voor toekomstige veranderingen. Stoppen kan op verschillende manieren, bij afronding van projecten die klaar zijn, of voortijdig

van projecten die niet meer nodig blijken te zijn of van projecten die al voldoende resultaat hebben opgeleverd (maar nog niet alles). Ook een pauzeknop of parkeerplaats voor projecten kan helpen om ruimte te maken en de werkdruk te verlagen. Hiervoor is natuurlijk wel een orgaan – zoals een portfoliotafel of -board – nodig dat de start- en stopbesluiten van projecten neemt inclusief een duidelijk proces.

2. Een (centrale) capaciteitsplanning of resourceplanning, met verschillende niveaus, te weten:
 - a. Tactisch, 6 tot 24 maanden vooruit. Hierbij vindt matching plaats van benodigde en beschikbare rollen en competentieprofielen. Welke kwalitatieve en kwantitatieve bewegingen in competentieprofielen verwachten we en hoe gaan we daarop inspelen?
 - b. Operationeel, 1 tot 6 maanden vooruit. Inzicht voor teamleiders



en individuen wie – in welke rol – aan welke projecten werkt.

En voor portfoliomanagement kunnen zien waar knelpunten gaan ontstaan.

3. Een Stage Gate- of funnel-proces op projectniveau en/of portfolioniveau: bij mijlpaalmomenten ervoor zorgen dat de nodige 'checks & balances' zijn ingericht, zodat besluitvormers zeker weten dat afspraken over de inzet en beschikbaarheid van professionals met de juiste personen zijn gemaakt, geborgd zijn in de teamplanningen en niet bij voorbaat al zullen leiden tot conflicten met andere projecten of met de operatie.
4. Een Work-In-Progress (WIP) limiet in de portfoliobesturing: zorgen dat zich niet meer projecten tegelijkertijd in een fase bevinden dan optimaal is voor de organisatie en het portfolio. Dit aantal projecten is vooraf te bepalen als kritieke prestatie indicator (kpi) om daarop te gaan sturen. Is de WIP-limiet bereikt, dan eerst een project afronden (stoppen) voordat er een nieuw project in de fase kan starten.
5. Integraal meebegroten van de inzet van eigen personeel. Alleen de zogenaamde 'out-of-pocket kosten' van projecten begroten geeft een scheef beeld in de business case van een project en sterkt de redenering dat eigen mensen projecten 'er wel even bij doen', wat vaak leidt tot teleurstellingen en uitloop van projecten. Een veel voorkomende variant voor het mee-begroten van eigen inzet is het aan teams en afdelingen vergoeden van de 'vervangende inzet' voor het leveren van mensen aan projecten.
6. Werken met 'vaste projectteams', waardoor de portfolio-inzetplanning dan per team gebeurt en niet per rol of individu. Omdat er veel minder teams zijn dan individuen, is deze planning eenvoudiger en stabiel. Ook is het leervermogen van vaste projectteams groter dan dat van tijdelijk samengestelde projectteams, waardoor er betere waarde voor de organisatie kan worden gecreëerd.
7. Aanleren van andere gedragsprincipes, zoals elkaar aanspreken en feedback geven.

Bijvoorbeeld als aan professionals niet via de bestaande capaciteitsplanning om inzet voor klussen of projecten wordt gevraagd. 'Nee' kunnen en durven zeggen als dat niet de cultuur is, vergt inspanning van zowel het management als van de professionals.

Voorbeelden 1, 3 en 4 zijn in principe relatief eenvoudig toe te passen. De andere voorbeelden vergen de nodige voorbereidingstijd voordat impact merkbaar is – tenzij ze op onderdelen bestaan in de organisatie.



Een slimme combinatie van deze oplossingen leidt doorgaans tot succes. De rode draad daarbij is werken aan een steeds betere 'portfolio mindset'. Naarmate managers bereid zijn meer te handelen in het gezamenlijk belang i.p.v. het eigenbelang zal de (gezamenlijke) sturing van de capaciteit beter gaan werken. Dit is echter wel een kwestie van vertrouwen, ofwel geduld en volhouden. In tijde van crisis kan dit vertrouwen snel verdwijnen en zijn managers eerder geneigd om voor het eigenbelang te gaan.

Praktijkvoorbeelden

Bovenstaande klinkt wellicht eenvoudig, maar de praktijk is weerbarstig en laat zich niet ge-

makkelijk vangen in enkele maatregelen. Succes ontstaat door een combinatie van maatregelen. Ook omdat het werkelijke effect van een maatregel vooraf niet altijd duidelijk is. Twee voorbeelden uit de praktijk lichten dit toe.

Ziekenhuis: capaciteitsplanning

De afdeling ICT van een ziekenhuis heeft een veelheid aan projecten, bijna elke dag komt er wat bij. De werkdruk is hoog. Projecten waar ICT bij betrokken is lopen vaak uit, wat leidt tot irritatie in de organisatie. Inhuur van externe ICT-professionals helpt beperkt. Het water staat tot aan de lippen.

De praktijk is dat bij aanvragen vanuit de instelling de ICT-ers direct beginnen te lopen en er een nieuw project wordt aangemaakt. Inzicht in wie waar mee bezig is en of er nog wat bij kan, is er niet. Gevolg hiervan is dat elke mededeling over de oplevering van projecten ten principale onbetrouwbaar is, leverdatums vaak verschuiven - en dan vaak naar ICT wordt gewezen. Hier komt de wens voor het realiseren van een digitale strategie bij, die de werkdruk binnen de ICT-afdeling nog een extra dimensie geeft. Waar te beginnen? Na een analyse met het managementteam van ICT is er besloten 3 oplossingen door te voeren:

- 1. Heldere communicatie over de afgesproken projecten met het platform van vertegenwoordigers van zorg- en stafafdelingen, waarin elke periode van vier maanden het gesprek over prioritering en planning van het portfolio plaatsvindt.*
- 2. Het opzetten van een 4-maandelijkse capaciteitsplanning voor alle teams binnen de ICT-afdeling, om te beginnen in Excel, waarin per week voor elke professional duidelijk is hoeveel uur projecttijd beschikbaar is en voor welke projecten deze tijd gereserveerd is.*
- 3. Maandelijks besluitvorming door het managementteam van ICT over de capaciteitsplanning en portfolio-voortgang via*

een Stage-Gate proces voor het fasegewijze vrijgeven van projecten voor uitvoering én afronding.

Deze aanpak leidde op korte termijn al tot forse verbeteringen in de communicatie en besluitvorming over projecten.

De uitdaging zit 'm in het up-to-date houden en het ook daadwerkelijk gebruiken van de capaciteitsinformatie voor managementdoeleinden. Opzetten in MS Excel is mogelijk, om dit beter te ondersteunen is er in de markt gelukkig veel professionele tooling in de vorm van standaard software voorhanden.

Grote gemeente: vaste projectteams

Vijf verschillende domeinen, met daarbinnen in totaal zo'n 25 afdelingen, doen een forse aanspraak op de verandercapaciteit van de ICT- en IV-afdelingen van een grote gemeente. Er is een i-Portfolioboard waarin wordt geprioriteerd en gerekend met beschikbare capaciteit. Echter: projecten lopen regelmatig uit, de lijst met nog te starten projecten wordt steeds langer en de werkdruk bij de specialisten in het i-domein neemt toe. Na analyse van de situatie en het prioriteren van probleemvelden en oplossingen is ervoor gekozen te starten met implementatie van 'vaste projectteams'. Door bepaalde expertise combinaties in een vast team onder te brengen en in te zetten op onderlinge samenwerking wordt de druk op de specialisten aanzienlijk verlaagd en stijgt de kwaliteit van de projecten. Stap voor stap worden er binnen alle domeinen vaste projectteams ingericht, die de veranderkennis leveren en borgen. Tijdens de implementatie wordt budget vrijgemaakt voor ontwikkeling, training en coaching van de nieuwe vaste projectteams.

Deze aanpak gaf de betrokkenen nieuwe energie. Het biedt een nieuw speelveld en mogelijkheden voor personen om zich te ontwikkelen via nieuwe rollen, buiten de bestaande kaders. En vormt daarmee de basis voor het ontdekken van andere wegen naar succesvolle projecten, met minder werkdruk.

Samenvattend

Met PPM krijgt een organisatie beter overzicht en inzicht in wat er speelt. Door een slimme combinatie van oplossingen kan het management tijdig inzien waar mogelijke knelpunten zich gaan voordoen in de capaciteit.

Daardoor kunnen tijdig concrete acties worden ondernomen en het effect van die acties is beter te overzien. Zo komt er ruimte en kan worden voorkomen dat de capaciteit onnodig onder druk komt te staan bij het realiseren van ambities.



Met dank aan de Improven Projects & Change collega's Arthur Tomassen, Maarten van Weeghel, Marco Langeveld en Matthijs Bennemeer.

Auteur: Jan Bloem. Jan geeft de Leergang PPM FLOW!, is verbonden aan PPMpro en aan het Improven Projects & Change team.

E: jan.bloem@improven.nl