

Strategisch Portfolio Management voor Luchtverkeersleiding Nederland

Van sturing vanuit project naar sturing vanuit strategie

“We kunnen nu eindelijk zien waar de knelpunten zitten en wat de consequenties zijn van de afspraken die we maken.”

Hans Ooms
Projectleider en controller, LVNL



Over LVNL

Luchtverkeersleiding Nederland - LVNL - regelt het luchtverkeer binnen het Nederlandse burgerluchtruim en alles wat daarbij komt kijken. Bijvoorbeeld het vernieuwen en beheren van technische systemen, het verstrekken van luchtvaartinlichtingen, het verzorgen van opleidingen voor LVNL en het maken van luchtvaartkaarten en -publicaties.

De Projectorganisatie

LVNL heeft gemiddeld zo'n 180 verschillende projecten parallel lopen. Deze projecten variëren van hele grote projecten zoals de vervanging van het verkeersleidingssysteem, tot kleine projecten zoals het vervangen van een baken. Sommige projecten zijn uniek en eenmalig, sommigen een herhaling van eerdere projecten.

1000

medewerkers

180

projecten per jaar

500K

vluchten per jaar

De rol van LVNL is uniek. Daarom ontwikkelt LVNL veel zelf: systemen - zowel software als hardware zoals radars - om hun activiteiten te ondersteunen, procedures en handboeken en de opleidingen om die systemen en procedures goed te kunnen gebruiken. In de projectteams zijn daarom altijd mensen vertegenwoordigd uit de verschillende disciplines van de organisatie:

- operatie
- procedures
- systemen
- opleiding



Overheid



www.lvnl.nl



Schiphol, Nederland



De aanleiding

Voordat Fortes Change Cloud binnen LVNL werd geïntroduceerd, bepaalde het Bestuur en Management Team welke projecten gestart moesten worden. De afdeling projectmanagement startte vervolgens het project en ging in gesprek met de afdelingen om het juiste team samen te stellen en de resources te regelen.

Naarmate projecten vorderden deden zich - zoals in iedere organisatie - onvoorziene omstandigheden voor en werden nieuwe projecten gestart. Dat zette druk op de capaciteit. De knelpunten die dan ontstonden werden door afdelingsmanagers opgelost. Zij bepaalden welke projecten voorrang kregen. De consequentie daarvan was dat de werkelijke sturing van de organisatie voor een groot deel op afdelingsniveau lag.

Vanuit de afdeling Control ontstaat in 2019 de behoefte aan het beter stroomlijnen van het portfoliomanagement. Er wordt gezocht naar een nieuw modern systeem om de grote hoeveelheid projecten centraal in bij te houden en meer strategische grip te krijgen op de inzet van schaarse capaciteit. LVNL kiest voor Fortes Change Cloud (FCC).

Portfolio Management

Allereerst wordt de projectorganisatie voorzien van de vervangende tools voor projectmanagement. Wanneer dat is afgerond, wordt binnen de organisatie portfolio management geïntroduceerd.

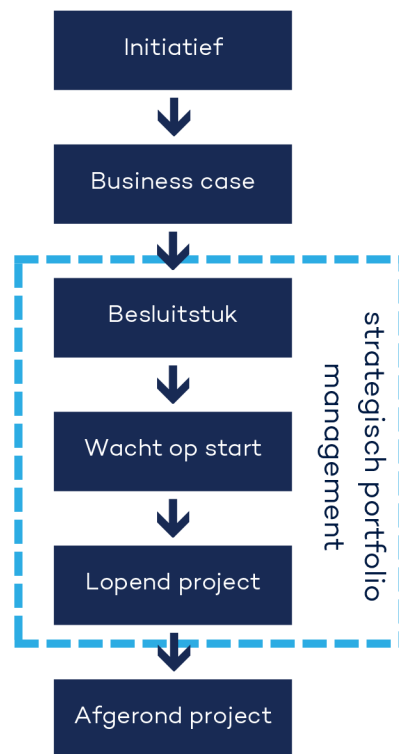
Hiervoor wordt een Portfolio Management Board (PMB) opgericht. Dit bestuursteam komt eens in de zes weken samen om het projectportfolio te evalueren en besluiten te nemen.



Het proces van idee tot afgerond project wordt ingedeeld in fasen. Deze fasen zijn ingericht in FCC. Het proces ziet er als volgt uit:

Vanuit de interne organisatie ontstaat een idee dat moet worden uitgevoerd in een project en waar een investering vanuit een afdeling voor nodig is. Dit initiatief wordt kort beschreven en bevat een grove inschatting van de benodigde resources.

Wanneer het aansluit bij de doelstellingen van de organisatie wordt het voorstel verrijkt. Het wordt uitgewerkt tot een business case. De inschatting van benodigde middelen wordt verfijnd. Ook wordt in de business case opgenomen welke geldstromen betrokken zijn,



wie mee moeten besluiten en aan welke regelgeving het moet voldoen.

Als de business case voldoende is uitgewerkt, gaat het naar de volgende fase in de projectfunnel: de besluitvorming. Als besluitstuk wordt het voorgelegd aan het PMB. Daarnaast wordt de maakbaarheid - de afstemming van vraag en aanbod van capaciteit - van het projectportfolio ook besproken binnen het Resource Management Overleg. Er wordt een besluit genomen. Als dat positief is gaat het project naar de fase 'wacht op start'.

Strategisch Portfolio Management

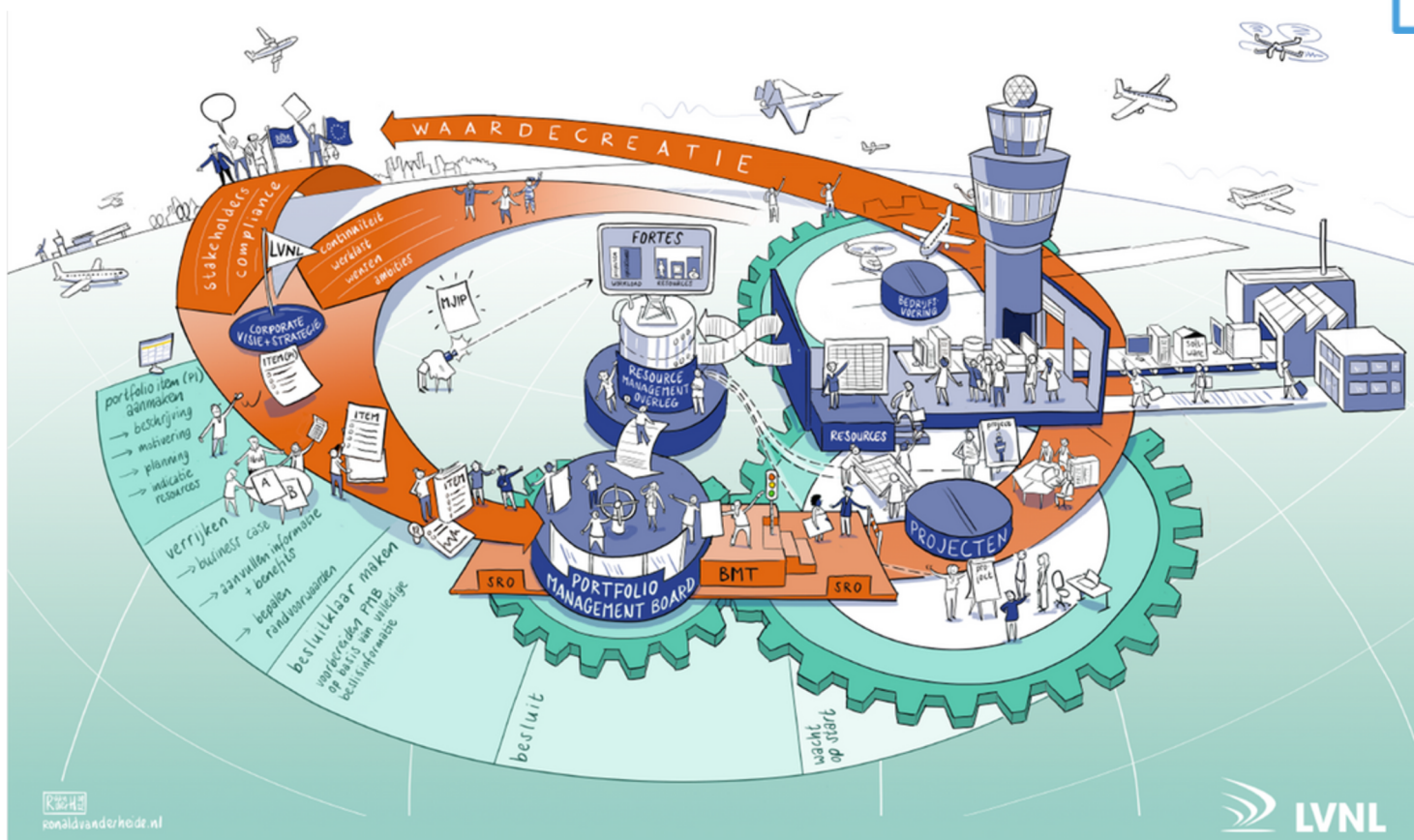
In de procesweergave op de vorige pagina worden drie fasen weergegeven in een licht kader. Dit zijn de fasen waarbinnen het strategisch portfolio management plaatsvindt.

Het Resource Management Overleg (RMO) beoordeelt op welk moment projecten het beste gestart kunnen worden zodat de resources ook daadwerkelijk beschikbaar zijn. Projecten krijgen voorrang op basis van hun strategisch belang voor de organisatie en de organisatie-doelstellingen. Het portfolio wordt zo geoptimaliseerd.

Binnen de Capacity planning wordt nauw gekeken naar de kritieke resources. Binnen LVNL zijn de luchtverkeersleiders een belangrijke kritieke resource. Zij zijn noodzakelijk voor de dagelijkse uitvoering van de LVNL. Bij veel projecten zijn luchtverkeersleiders betrokken, omdat ze bijvoorbeeld opgeleid moeten worden in nieuwe systemen of procedures. Je kunt mensen maar beperkt opleidingen laten volgen. Niet alleen omwille van de nodige continuïteit in de dagelijkse bedrijfsvoering, maar ook omdat mensen niet elke week iets nieuws kunnen leren.

Alle projecten met een positief besluit vormen samen het investeringsplan voor de voorliggende jaren. Bij Strategisch Portfolio Management wordt meerdere jaren vooruit gekeken. LVNL kijkt vijf jaar vooruit. Door goed vooruit te kijken, signaleer je in een vroeg stadium knelpunten in je kritieke resources.

Door elke zes weken te ijken, kun je steeds weer bijstellen op basis van actueel inzicht en blijf je als organisatie wendbaarder.



Infographic van het proces rondom Capacity planning. Bron: LVNL Nederland

Implementatie

In 2019 is eerst FCC ingericht voor de vervangingsvraag: het planningsysteem. Alle projectleiders zijn getraind in het gebruik van FCC rond het

- plannen van activiteiten
- koppelen van resources aan projecten
- plannen op basis van skills in plaats van afdelingen

De projectplanning was een belangrijke basis. Mensen moeten immers uren kunnen schrijven op de juiste activiteiten.

Vervolgens is in 2020 het project rond portfolio management van start gegaan.

Omdat portfolio management als activiteit voor LVNL nieuw was, zijn gedurende het project met grote regelmaat de verschillende afdelingen en het MT betrokken bij de ontwikkeling.

Fortes is gekoppeld aan twee systemen:

- Het HR systeem voor automatische synchronisatie van de beschikbare capaciteit.
- Qlik Sense voor managementinformatie.

In 2021 is het eerste pilotproject rond strategisch portfolio management van start gegaan. Daarop volgde een roadshow door de organisatie om de medewerkers mee te nemen in het hoe en waarom. Voor deze gesprekken is een infographic ontworpen om het proces duidelijker te maken.

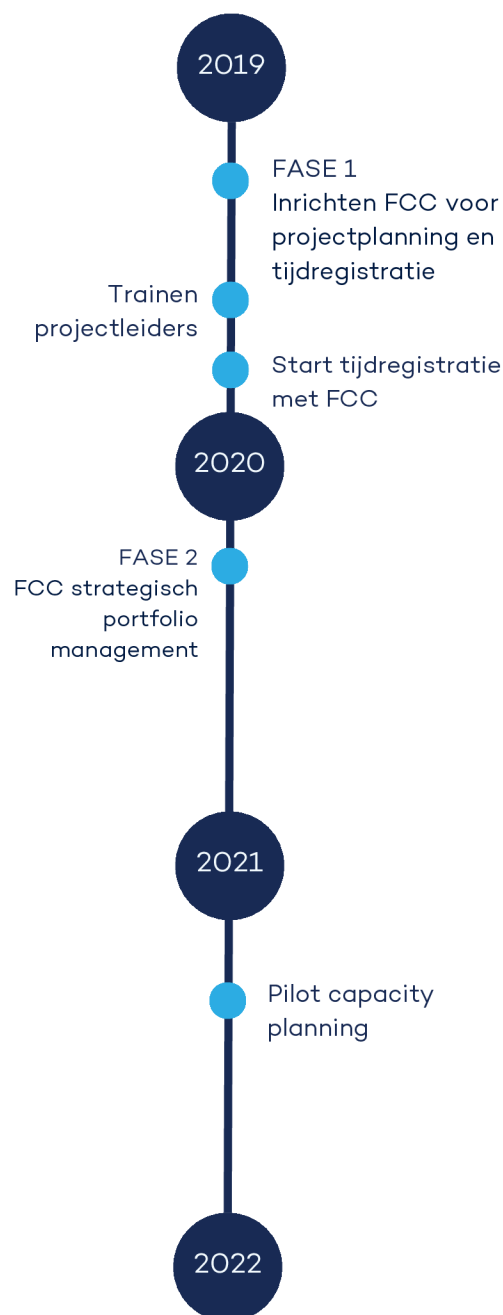
Next steps

De volgende stap voor LVNL draait vooral om optimalisatie. Het systeem en de processen zijn ingericht. De aandacht gaat nu uit naar menselijk gedrag.

De medewerkers worden steeds enthousiaster en financieel is er beter overzicht ontstaan. Managers en controllers werken niet meer met eigen individuele Excel sheets. Het komt nog voor dat mensen stappen overslaan of onvoldoende informatie aanleveren over een project om een besluit te kunnen nemen. Daar staat tegenover dat niet ieder klein terugkerend project een uitvoerige business case nodig heeft. De komende periode moet daar een juiste balans in gevonden worden.



Bron: LVNL



Leer- en verbeterpunten

Niet alles binnen het project ging even goed. Als leerpunten ziet LVNL de volgende:

In een eerder stadium heeft LVNL een pilot gedraaid met de mogelijkheid in Fortes om projectleiders zelf resources aan te laten vragen, die door de afdelingsmanagers al dan niet werden toegewezen. Daar zijn ze mee gestopt, omdat

- Niet alle projectleiders consequent hun resources aanvragen. Gedrag ondermijnt in zo'n geval het proces.
- Projecten waren afhankelijk van resources van verschillende afdelingen. Doordat niet alle afdelingen dezelfde prioriteiten toewezenen, ontbrak het projecten dan soms aan een deel van de nodige resources. De besluitvorming moest op strategisch niveau liggen, niet op afdelingsniveau.

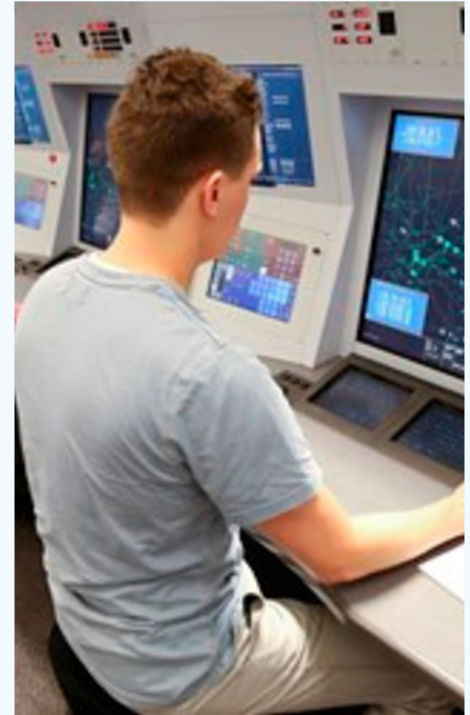
Omdat er meer dan 180 projecten lopen, moet de informatie geconsolideerd worden in rapportages en presentaties. Daar zoekt de organisatie nog naar de juiste vorm.

Strategische sturing is optimaal wanneer projecten duidelijk zijn gekoppeld aan strategische doelen. Dat kan binnen de organisatie nog verbeterd worden. Complete informatie per project komt sowieso de besluitvorming ten goede.

De resultaten

De resultaten van de nieuwe werkwijze zijn nu al zichtbaar:

- ✓ Meer grip op de inzet van kritieke resources
- ✓ De maakbaarheid van het portfolio wordt nu gemanaged.
- ✓ Proces, informatie en besluitvorming worden vastgelegd in 1 systeem: Fortes
- ✓ Er is een langere planningshorizon
- ✓ Besluitvorming vindt centraal plaats op basis van de hele portfolio en daaraan gekoppelde resources in plaats van individuele inschattingen.



Bron: LVNL

Deze case study kwam tot stand met medewerking van Hans Ooms, projectleider en controller bij LVNL. Als projectverantwoordelijke heeft hij de implementatie van projectmanagement en strategisch portfolio management met Fortes Change Cloud geleid.

OVER FORTES

Fortes ontwikkelt al meer dan 20 jaar oplossingen voor effectief beheer van projecten en projectportfolio's. Fortes Change Cloud is nummer één bij de lokale en centrale Nederlandse overheid voor Strategisch Portfolio Management. Fortes ondersteunt programma's, projecten, agile teams en Strategisch Resource Management, waarmee beschikbare menskracht wordt afgestemd op de huidige en toekomstige vraag.

Fortes onderscheidt zich door het grote gebruiksgemak, flexibiliteit en de schaalbaarheid. Het ondersteunt van een kleine afdeling met een handvol projecten tot een groot ministerie met tientallen portfolio's en meer dan 1000 initiatieven.

Wil je weten hoe Fortes jou kan helpen meer grip op je strategische sturing te krijgen? Vraag dan vandaag nog een demo aan.

Vraag een demo aan

One platform to connect the dots

Fortes Change Cloud

