

Project Portfolio Management Next maturity level

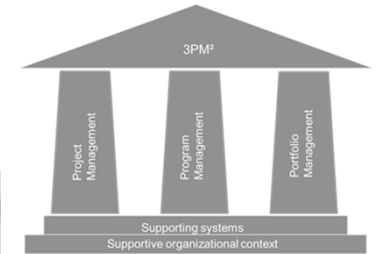


Caroline Vaes
Manager Strategy & Support
Janssen - JSC

Caroline Vaes

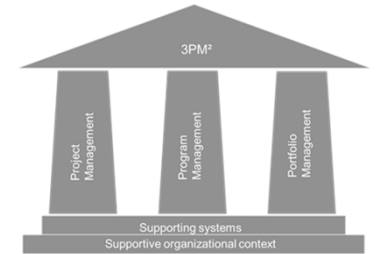
- **Manager Strategy & Support – JSC Beerse**

- Bio-ingenieur Scheikunde (2002)
- 10 jaar ervaring
 - 3 jaar Danone
 - 7 jaar Janssen Pharmaceutica
- Verschillende functies binnen farmaceutische productie & supply chain
 - Process engineering
 - Productie management
 - Project management



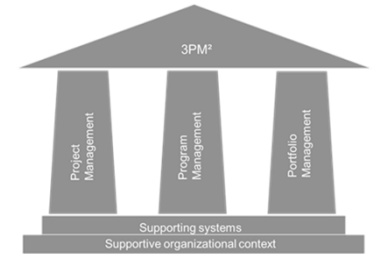
“Het uitdenken, opstarten en meer matuur maken van nieuwe processen geven mij positieve stress – het doel helder afbakenen, af en toe achterom kijken, leren en weer beter doen”.

Context



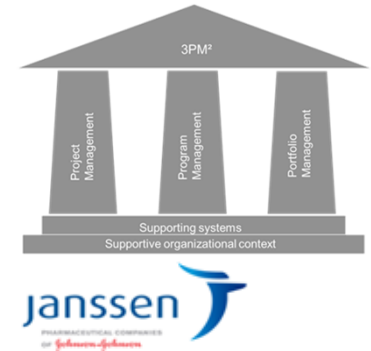
- Te veel projecten met matig resultaat, te weinig goed uitgekozen en doelgerichte projecten.
- Projecten worden gestart maar onduidelijk wanneer ze worden opgeleverd.
- Opvolging en planning van kapitaal en resources onmogelijk.
- Geen centrale portfolio beschikbaar – decentrale prioritisatie in verschillende afdelingen.
- Project portfolio niet gebalanceerd in functie van lange termijn strategie.

Concept

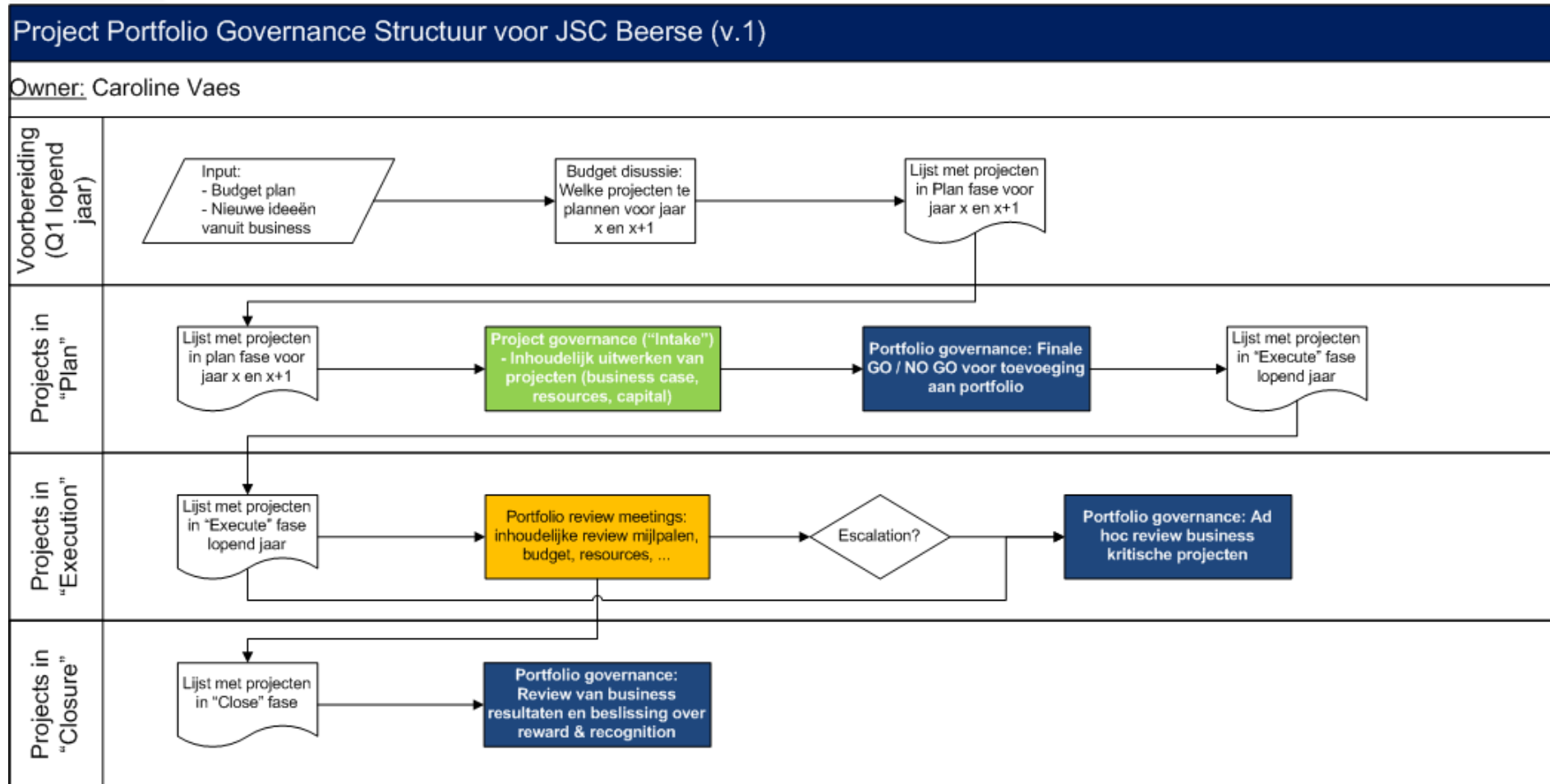


- **Een project portfolio proces met een duidelijke “governance” structuur en rollen & verantwoordelijkheden op een vast gesteld ritme**
 - Project Intake: technisch inhoudelijk uitwerken van een project met relevante “Subject Matter Experts”.
 - Portfolio Governance: prioriteitsstelling op basis van objectieve parameters (GO/NO GO).
 - Project status opvolging.
- **Nodige tools die het mogelijk maken project kapitaal en resources te analyseren en te gebruiken in functie van prioriteitsstelling.**
- **Rechtstreekse link naar de Strategie.**
- **Een proces dat is gekend en erkend binnen de organisatie – een nieuwe natuurlijke reflex in functie van project portfolio.**

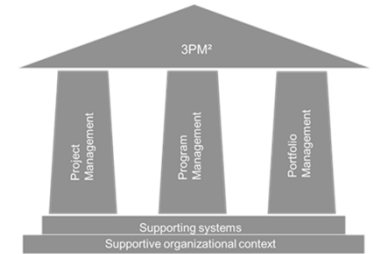
JSC Beerse Portfolio Management Proces



JSC Beerse: De Weg naar de Toekomst

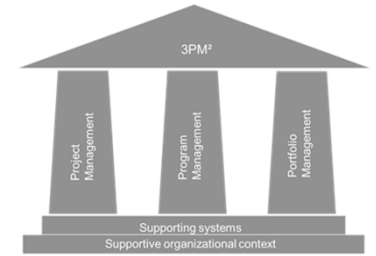


Project Portfolio Management “The Maturity Roadmap”



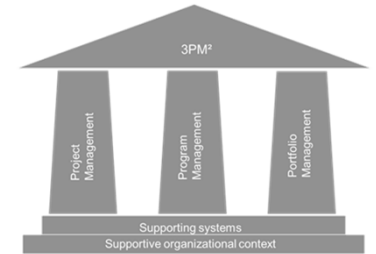
- 1. De bestaande portfolio in kaart brengen en prioriteren.**
 1. Duidelijke keuzes maken op directie niveau.
 2. CLEAN OUT: waar gaan we voor, wat stellen we uit, wat stoppen we.
- 2. Implementeren van een proces met bijhorende rollen en verantwoordelijkheden.**
 1. Op een gecontroleerde manier nieuwe projecten initiëren.
 2. Opvolgen wat er loopt.
 3. Officiële afsluiting van projecten met “lessons learned”.
- 3. Doorbreken van de mindset voor zij die de beslissing nemen, zij die projecten initiëren en zij die projecten uitvoeren.**
- 4. Installeer de nodige analyses in functie van kapitaal en resources ter ondersteuning van de prioriteitsstelling.**
- 5. Aligneer het portfolio proces met het budget proces.**
- 6. Laat het werken en stuur bij op basis van ervaringen – Voice Of Customer.**

Hindernissen & opportuniteiten



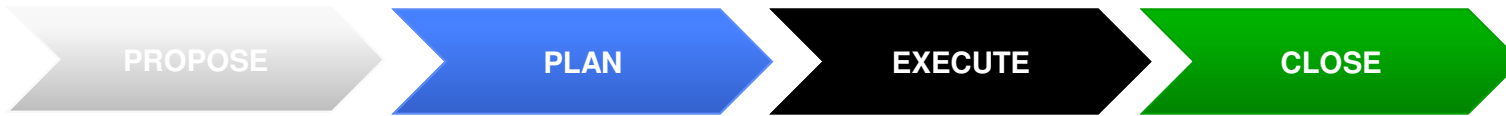
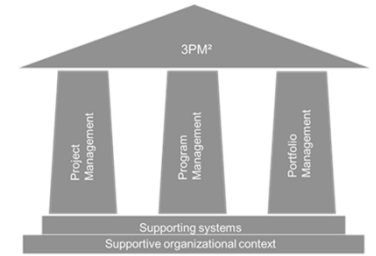
- **Ervaringen en uitdagingen 1 jaar na implementatie – de hindernissen van een doorgedreven portfolio management**
 - Het blijft moeilijk ...
 - De zoektocht naar een gebalanceerde portfolio – teveel gericht op individuele projecten.
 - Onbeslistheid op governance niveau – we doen zo graag “én, én, én, ...”
 - Technische detail discussie op directie niveau – focus op objectieve prioriteitscriteria, business case.
 - Resource management.
- **Opportuniteiten**
 - Een solide basis en een ruim draagvlak – besteed voldoende aandacht aan opleiding en communicatie rond het proces naar de organisatie.
 - Vertrouwen in het proces en de organisatie er rond.

Kritische succesfactoren



- Een organisatie die de noodzaak van Project Portfolio Management inziet.
- Een solide basis die toelaat ervaringen op te bouwen en te leren – “eerst stappen, dan lopen”.
- Een minimum proces met duidelijke structuur dat bindend is en toch voldoende ondersteunend.

JSC Beerse Portfolio Management Process



- Site Strategy Roadmap
- Continuous / Cost improvement plan
- LTP
- LRFPP
- Site Master Plan
- Equipment Replacement Strategy
- **Business Case**
- **CIP/NPV calculation**

- **Capital Appropriation Request (CAR)**
- **Project Charter**

- **FPX Project Mgt. Methodology**
- **Status 1-pager**

- **Lessons Learned**
- **Validation of savings**
- Evaluation rewards & recognition

BUSINESS CASE CALCULATION

1/ EFFORTS
Calculate number of mandays required

1. Project lead Mandays
 2. Masterdata Mandays
 3. Qualification Mandays
 4. Validation Mandays
 5. Other Mandays

TOTAL EFFORT Mandays

< 10 mandays **Low**
 > 10 & < 50 mandays **Medium**
 > 50 mandays **High**

Calculate amount of budget required

1. CAPEX |
 2. OPEX |

TOTAL BUDGET |

< 50k| **Low**
 > 50k| < 100k| **Medium**
 > 100k| **High**

TOTAL BUSINESS EFFORT

Low + Low **Low**
 Low + Medium **Low**
 Medium + Medium **Medium**
 Medium + High **High**
 High + High **High**

Simple effort



2/ BUSINESS BENEFITS
Calculate the business benefit

1. Quantitative (cfr. CIP Calculation)

Cost Reduction |
 MUJ |
TOTAL Reduction | (= M)
 Cost Avoidance |

TOTAL SAVING |

Low Only cost avoidance or Total reduction < 5|
Medium Total reduction > 50k| but < 100k| - potenti
High Total reduction > 100k| - potentially additi

2. Qualitative

Reduction of deviations %
 Reduction of market complaints %

Low < 5%
Medium > 5% & < 10%
High > 10%

TOTAL SAVING

Low + Low **Low**
 Low + Medium **Low**
 Medium + Medium **Medium**
 Medium + High **High**
 High + High **High**

Simple Saving

LESSONS LEARNED

LESSONS LEARNED
 A "lessons learned" exercise is a formal reflection at the end of the project to evaluate the quality of the project execution with regard to the **project goal**, **methodology** and **team interactions**

Score each of below statements

1: not at all
 3: to some extend
 5: fully met

1/ PROJECT GOAL

- Is the project goal fully met? **1 - 3 - 5**
 - Are projected project savings implemented and taken in the budget?
 - The project has not created any new unforeseen inefficiencies for the area where the change has been implemented
 - Has the project been executed within the foreseen timelines
 - Has the project been executed within the foreseen budget

SUBTOTAL **0**

2/ METHODOLOGY

- Has a structured project methodology been applied to manage the project? (preferably FPX)
 - Was the project methodology sufficiently clear to each of the team members?
 - Are project methodology templates been used for project follow-up?

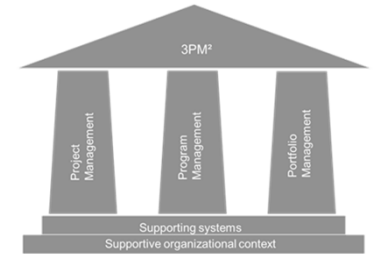
SUBTOTAL **0**

3/ TEAM INTERACTIONS

- Has there been a formal project team in place to lead the project?
 - Where roles and responsibilities sufficiently clear for each of the team members?

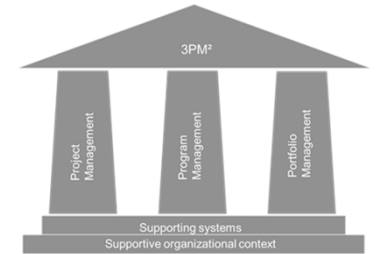


Belangrijkste leerpunten



- **Projecten in een portfolio zijn de tactische vertaling van de strategie in een organisatie.**
- **Portfoliobeheer vraagt een transparante communicatie, is geen geheim kamertje.**
- **Voorbeeldgedrag bij de top.**
- **Mindset van constructief co-eigenaarschap voor de ganse portfolio.**
- **Selectiecriteria als richtinggevend instrument, de uiteindelijke beslissing gebeurt door mensen.**
- **Het beheer van een portfolio vraagt nauwgezette opvolging, goede tools kunnen hierbij helpen.**
- **Een gezonde dosis risico nemen ondersteunt de uitvoering van de strategie.**

Discussie



- **In mijn organisatie zijn alle projecten duidelijk gealigneerd met de strategie en nieuwe projecten worden centraal geïnitieerd op basis van objectieve prioriteitsstelling.**
- **Wanneer meer kapitaal en resources vereist zijn voor projectvoering dan beschikbaar, worden de nodige keuzes gemaakt en prioriteiten herzien.**