

XXXXXXXXXXXX

ZIN EN ONZIN VAN PORTFOLIO MANAGEMENT

Portfoliomanagement kan van grote meerwaarde zijn voor de organisatie als het in staat is om niet alleen foute en te dure projecten te weerhouden, maar ook als het erop kan toezien dat de juiste projecten op het juiste moment gestart worden.

✦ DRIES VAN NIEUWENHUYSE EHSAL - ODISEE - STEVEN DENEIR BE.PROJECTIZED

Het einde van het fiscale jaar: voor sommigen gealigneerd met het kalenderjaar, voor anderen is de afsluiting dan al een paar maand achter de rug, en voor nog anderen komt ze er binnen een paar maand alweer aan. En dan is er stevast de vraag: "Welke initiatieven staan er voor volgend jaar op de agenda, en wel-

ke financiële en andere mindelen zijn hiervoor nodig?". En plots schiet de organisatie in actie met het oplijsten van de zogezegde behoeften: voorstellen die heel vaak meer dromen en wensen zijn dan effectieve noden... Hier komt Portfoliomanagement (PfM) om de hoek kijken.

Het ene project is het andere niet...

Portfoliomanagement is niet die groep mensen binnen de organisatie die in hun hoekje zitten en allerlei plannen brouwen gebaseerd op wat anderen al hebben ingepland voor hun teams. Integendeel, het gaat net om het team verantwoordelijk voor de IT-strategie



dat samenwerkt met operationele teams (ook Business As Usual of BAU genoemd), de verantwoordelijken die middelen toewijzen aan initiatieven, teams die de performantie van de organisatie meten en opvolgen, de project teams, enzovoort. Portfoliomanagement beschikt over methodes die ondernemingen in staat stellen om de toekomstige toegevoegde waarde te berekenen waardoor prioriteren eenvoudiger wordt. Het zorgt ook niet voor extra overhead en bureaucratie. Absoluut niet! Portfoliomanagement is dat proces dat ervoor zorgt dat de manier van beslissingen nemen transparanter wordt, dat de governance hieromtrent zo klaar als een klontje voor iedereen boven water maakt. Waarom starten we met initiatief X en niet mijn idee? Waarom worden de middelen toegewezen aan het project bij departement Y? Waarom stoppen we project Z? Een sterrenhemel zonder ook maar één wolkje. Zorgt portfoliomanagement dan wel voor de bureaucratie die opgelegd wordt aan de projecten? Portfoliomanagement verwacht dat projecten belangrijk zijn en belangrijk blijven voor de organisatie. Om dat te bereiken is er een verwachting dat elke business case op regelmatige basis opnieuw geëvalueerd wordt. Is de business case dan niet meer zo rooskleurig, dan is het beter dat project te stoppen en de middelen te heralloceren naar de meer nuttige projecten voor die organisatie, toch? Dan moet het wel om extra grote projecten draaien? Niet echt... Een project is een project, en Projectmanagement

Portfoliomanagement gaat een heel stuk verder dan enkel het opstellen van een lijst van de huidige lopende projecten.

“Portfoliomanagement verwacht dat projecten belangrijk zijn en belangrijk blijven voor de organisatie. Om dat te bereiken is er een verwachting dat elke business case op regelmatige basis opnieuw geëvalueerd wordt.”

moet zorgen dat die goed uitgevoerd worden. Groot of klein. Complex of eenvoudig. Portfoliomanagement zal er net op toezien dat de juiste projecten opgestart worden. Juist voor de organisatie. Juist om de doelstellingen en strategie van de organisatie te halen. Een idee kan misschien klein zijn om uit te voeren en weinig middelen nodig hebben maar toch een belangrijke bijdrage leveren aan het doel van de organisatie. Dan zal Portfoliomanagement ervoor zorgen dat dit idee de nodige aandacht én middelen krijgt.

Wat is Portfolio Management dan wel?

Zijn het die mensen die wat beschikbare data consolideren in rapporten? Data is wel belangrijk in Portfoliomanagement, maar niet om zomaar te consolideren. Eerder om transparantie te verzekeren, om het management toe te laten de juiste beslissingen te nemen. Dus niet het consolideren, maar analyseren en interpreteren van de beschikbare data en die omvormen in bruikbare informatie voor de beslissingsnemers op strategisch niveau.

Portfoliomanagement gaat dus een heel stuk verder dan enkel die lijst van de huidige lopende projecten. Dit overzicht kan aantonen dat er misschien wel gaten zijn in de lijst van projecten om alle objectieven van de organisatie te behalen. Dit kan onder meer door te tonen welke projecten totaal niet meer gealigneerd zijn met diezelfde objectieven en welke objectieven te weinig gecovered zijn door de portfolio.

Portfoliomanagement gaat dus over meer dan het realiseren van de juiste projecten met oog op financiële en andere voordelen. Het gaat over een doeltreffende implementatie van projecten door het beter beheer van de pipeline, van de afhankelijkheden tussen projecten, van de beperkingen en van de middelen, en het beter heroriënteren van de middelen van projecten die niet langer de nodige strategische bijdrage leveren. Portfoliomanagement zorgt voor een actieve opvolging en nacalculatie van het gebruik van de nieuwe mogelijkheden die de producten en diensten opgeleverd door projecten, met zich meebrachten. Waardoor er meer doelstellingen gerealiseerd worden. Het brengt daarenboven meer transparantie, meer toewijding en meer communicatie tussen de betrokken partijen, inclusief senior management, met betrekking tot het begrip en het behalen van de echte organisationele noden en verwachtingen.

Kritieke Succesfactor

Om het even wat de algemene doelstellingen van de organisatie zijn, of het nu kosten-besparing is of groei of een combinatie van deze en andere, gezond Portfolio Management is een must. We zien het dan ook in toenemende mate opduiken bij IT en business strategie. Meer en meer wordt een gedegen PFM aanpak gezien als een echt competitief voordeel of kritieke succesfactor. Hoe kan een organisatie immers in het huidige klimaat overleven zonder...? ◀