

- PORTFOLIOMANAGEMENT
- GOVERNANCE
- LEIDERSCHAP BUSINESS

Geef het stuur aan de business

Wetgeving, marktomstandigheden of het behoud van de concurrentiepositie dwingen organisaties ertoe aanpassingen in de IT-omgeving steeds sneller door te voeren. Door de verwevenheid van processen en systemen heeft dit zijn impact op allerlei zaken in de organisatie. Als gevolg hiervan neemt de projectenportfolio van IT-organisaties in omvang toe. In dit artikel staat de vraag centraal hoe de business beter kan worden betrokken bij het controlproces dat bij het projectenportfolio hoort, met als uitkomsten een heldere afstemming en een duidelijke besluitvorming over de projecten, de priorisering, het budget, de uitvoering en het behalen van de gewenste doelstellingen.

Tekst Jaap May, Geke Rosier Cartoons Maarten Pathuis



De verantwoordelijkheid voor de projectenportfolio ligt regelmatig als een hete aardappel tussen de CIO en de business in, met alle risico's op conflicten van dien. Het ontbreken van een goed functionerend controlproces gaat ten koste van het succes van projecten en de alignment tussen business en IT. Het leidt tot (veel) te hoge kosten, onvoldoende resultaat voor de organisatie en een slechte relatie tussen IT en business. Het opzetten en implementeren van een besturingsmodel voor het projectenportfolio, met een bijbehorend program-mabureau, is een goede manier om dit te verbeteren. De business is daar echter niet altijd enthousiast over. Een dergelijk besturingsmodel zorgt weliswaar voor betere besluitvorming en control, maar maakt ook een einde aan de vrijheid van informele processen en leidt tot een eenduidiger verantwoordelijkheid over de projecten, ook wanneer deze niet lopen zoals gehoopt.

GEEF HET STUUR AAN DE BUSINESS

Door de business de besturing in handen te geven van het projectenportfolio verbetert de dialoog tussen business en IT. Bovendien krijgt de organisatie tegelijkertijd grip op kosten en prioriteitstelling. Het is essentieel om focus aan te brengen op projecten die daadwerkelijk waarde opleveren voor de klant.

HOE DAN?

De 10 gouden regels voor succesvol projectenportfolio-governance

Stem de aanpak af op de belangrijkste verbetermogelijkheden
Het invoeren van een proces is geen doel op zich; belangrijker is dat de belangrijkste knel-

punten in de huidige situatie worden opgelost. Door een quick scan kunnen deze worden bepaald en worden opgepakt. De knelpunten zullen per organisatie anders zijn, van het beter opstellen van business cases tot het monitoren van de daadwerkelijke uitvoering van projecten.

Betrek naast IT ook finance en de business

Het belang van projectportfoliogovernance wordt vanuit IT meestal wel herkend. Maar het betrekken van partijen als finance en de business is heel belangrijk. Finance heeft altijd een centrale rol in organisaties naar zowel IT als de business.



Zorg voor snel en zichtbaar resultaat

Zorg er voor dat er binnen enkele weken al wat praktische, simpele resultaten zichtbaar zijn. Denk dan bijvoorbeeld aan een toegankelijk overzicht van alle projecten. Ook kan er een belangrijk eerstvolgend project aangepakt worden om hiermee een 'show case' neer te zetten, waarbij er gezorgd wordt dat de opdrachtgever de juiste credits krijgt en er tegelijkertijd een stukje marketing wordt bedreven voor de nieuwe aanpak.

Het belang van de planning en control van projecten is veel breder dan IT.

Maak het proces interessant genoeg voor bestuurders

Bestuurders worden vaak overladen met een variëteit van spreadsheets en powerpoint slides waarvan ze hoofdpijn krijgen. Rapportages met tientallen indicatoren, formaten en toelichtingen. Het is absoluut noodzakelijk om het overzichtelijker voor hen te maken. Stel bijvoorbeeld twee A4'tjes op met in het kort de status, de issues, en het

voorstel waar businessmanagers over moeten beslissen. De rest van de informatie kan als bijlage worden toegevoegd.

Planning & control van projecten moeten een afspiegeling zijn van het reguliere besturingsmodel

Probeer de projectportfoliosturing zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de reguliere inrichting van de organisatie, het planproces en de verantwoordelijkheden. Stel niet allerlei nieuwe stuurgroepen en overlegstructuren op, maar zoek naar de simpelste vorm die past bij de al bestaande organisatiesturing.

hogere niveau. De gezamenlijke discipline is belangrijker dan een overvloed aan informatie.

Bevestig opdrachtgevers in hun rol

De opdrachtgever is 'eigenaar' van het probleem en verantwoordelijk voor het creëren van de randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie in de organisatie. Daarom moet de opdrachtgever, en niet de projectleider, worden aangesproken op de businesscase en de voortgang van het project.

Oefen control uit door te helpen

In plaats van dwingend rond te lopen en te vertellen 'gij moet en gij zult', is het zaak om alle

dubbele uitvraag van informatie
Het is killing als projectteams dezelfde informatie op allerlei verschillende lijstjes moeten gaan invullen. Voorkom zoveel mogelijk dubbel werk. Zorg er voor dat er goede afspraken zijn met iedereen die informatie over projecten nodig heeft. Zorg voor uniformiteit over basisvragen zoals bijvoorbeeld financiën, capaciteit, fasering.

Het implementeren van een IT-systeem voor projectportfoliomanagement is een allerlaatste stap

De winst voor een organisatie zit hem vooral in een effectief portfoliomanagement. Pas als dat doel bereikt is, kun



HET BELANG VAN DE PLANNING EN CONTROL VAN PROJECTEN IS VEEL BREDER DAN IT



Jaap May en Geke Rosier zijn werkzaam bij ForceFive, een adviesbedrijf dat zich richt op het beter laten samenwerken van business en IT-serviceorganisaties. De bovenstaande cartoons zijn in hun opdracht vervaardigd door cartoonist Maarten Pathuis.

Houd het eenvoudig, maar dwing de minimale regels compromisloos af
Vraag niet meer informatie dan nodig is om sturing en inzicht te creëren, en kies een reële frequentie. Focus bijvoorbeeld op drie belangrijke dingen, maar zorg dan ook dat iedereen zich daaraan houdt. Eenmaal rappelleren kan nog, maar daarna wordt er geëscaleerd naar een

betrokken partijen te helpen het proces beter te gaan invullen. Dus niet met een rode pen zaken afkeuren, maar samen aan de slag gaan om met elkaar 'steengoede projecten' te realiseren. Dat vergt meedenken, meehelpen.

Zorg voor goede interfaces met aanpalende processen; vermijd

je het portfoliomanagement gaan automatiseren. Dus de fasering is: eerst het proces implementeren en aanpassen door *learning by doing*. Pas als het proces effectief en stabiel is, is het zinnig om te kijken naar een IT-systeem dat het efficiënter maakt. Efficiency van een proces dat niet effectief is, is zonde van de inspanning. ✕