



PPM FLOW!

voor
effectieve besluitvorming met duurzame resultaten
in wendbare en hybride organisaties

INHOUDSOPGAVE

Wendbaar worden	3
Problemen bij in control komen	4
Dimensies van PPM	5
Portfoliobesturing	6
Management	8
Maturity	9
Van Los naar Grip	11
Van Grip naar Synergie	12
Van Synergie naar Impact	13
De 4e dimensie: Veranderen	14
Tenslotte	14
Bronnen	15
Contact	16

WENDBAAR WORDEN

PPM VERANDERT

Project Portfolio Management (PPM) heeft organisaties veel gebracht als brug tussen strategie en uitvoering. Maar de maatschappij verandert. Om snel in te kunnen spelen op impulsen van buiten willen organisaties wendbaar worden.

Conventionele methodes gebaseerd op waterval projecten werken niet meer zoals we gewend zijn. En veel Agile 'methodes' hebben nog onvoldoende oog voor de hybride situaties die ontstaan. Daarom wil **PPM FLOW!** daarop inspelen en een bijdrage leveren.

PPM FLOW! is een aanpak die bestuurders, directies en management teams handvatten biedt om effectieve besluitvorming te organiseren en daarin te groeien naar het bereiken van grip, synergie en impact.

SNELLER VERANDEREN: AGILE WORDEN

Kort-cyclisch veranderen en snel kunnen beschikken over resultaten is usance voor veel organisaties. Om versnelling te krijgen in het opleveren van veranderingen maken conventionele waterval projecten meer en meer plaats voor werken in (agile) scrum teams. De hybride organisatie is daarmee ontstaan.

TSUNAMI VAN VERANDERINGEN

Veel organisaties zien golven van veranderingen op zich afkomen. Door de toenemende digitalisering is het aantal veranderingen, het tempo waarin die zich aandienen én de impact ervan, groter dan ooit. Welke kansen pak je op en welke niet? En in welke volgorde?

Het is veel. Vaak wordt vol goede moed begonnen. Halverwege komt het inzicht dat de veranderingen uitlopen én dat de volgende zich alweer hebben aange-

diend. De stress daarvan is soms energieverblindend.

FLOW

Om topprestaties te leveren is 'flow' nodig, een mindset die rust en ruimte geeft om de juiste keuzes te maken. Om als organisatie in flow te komen zijn een



paar stappen nodig. In **PPM FLOW!** noemen we die stappen 'Grip', 'Synergie' en 'Impact'.

Vergelijk het met de surfer die een golf bedwingt. Eerst is **Grip** nodig, hij/zij wil weten hoe hij op de plank beweegt en waar extra wax helpt om stabiel te kunnen staan, op de bewegelijke golf. Daarna is **Synergie** nodig: Door het beïnvloeden van de plank en de golf creëert de surfer het gewenste effect. En bovendien is **Impact** nodig indien je de hoofdprijs wilt: Met de mooiste wave de aandacht van de toeschouwers. Als alles klopt, de grip, de synergie en de impact, dan ontstaat – na veel oefenen – de flow om die mooie wave te maken.

Als je in flow bent kan je alles aan. Lichaam en geest zijn één. Je bent gefocust, gericht op het doel. Teams in organisaties die de top willen bereiken hebben flow nodig. Goede managers en coaches zijn erop gericht die flow te creëren. Dat iedereen – met de juiste competenties – fit de wedstrijd in gaat, in de juiste vorm om samen optimaal te presteren. Om onverwachte omstandigheden effectief het hoofd te kunnen bieden. En om te winnen, het doel te bereiken.

PROBLEMEN BIJ IN CONTROL KOMEN

SPANNINGSVELDEN

Er ontstaat binnen organisaties een spanningsveld tussen het wendbaar worden en het tegelijkertijd in control zijn. Wie in de organisatie houden overzicht en regie op alles wat er verandert? Welke besturing is daartoe ingeregeld?

Vaak wordt bij de ICT-dienstverlening de pijn het eerst gevoeld. Wie bepaalt de prioriteiten van de aanvragen die vanuit verschillende divisies en afdelingen komen? Hoe organiseer je dat?

Veel organisaties hebben een jaarlijkse Planning & Control cyclus. Maar een jaar vooruitkijken in de planning van projecten is te een lange periode om verwachtingen en realiteit in een gezond evenwicht te houden.

Hoe vaak hoor je niet “dat lossen we wel op” en “dat komt goed”. Maar hoe maken en monitoren we realistische afspraken, die in de uitvoering kunnen worden nagekomen?

Welke initiatieven krijgen de kritieke resources? Specialisten worden nog vaak aan meerdere initiatieven vrijgegeven waardoor conflicten ontstaan en veranderingen vroegtijdig stranden.

Veranderingen legitimeren door die te koppelen aan doelen helpt. Maar hoe bepaal je dat objectief? En wie doet dat?

Hoe voorkom je ‘zwaan-kleef-aan’ (scope creep), waardoor veranderingen in omvang toenemen en out-of-control raken, budgetten worden overschreden en laat of niet worden opgeleverd?

Met name door de digitale ontwikkelingen is de impact van veranderingen op bestaande objecten en andere projecten enorm toegenomen. Hoe krijg en houd je inzicht in die impact én afhankelijkheden?

STRESS IN ORGANISATIES

Enige druk is nodig om goed te presteren. Maar teveel stress zorgt voor Murphy's law: Alles wat fout kan gaan, gaat fout. Nog steeds gaan projecten fout, lopen uit, leveren niet de afgesproken kwaliteit. Directie en management verliezen het overzicht, het wordt allemaal teveel en de (negatieve) druk en gedoe nemen toe.

Stress kan je overkomen, als persoon, als team, als organisatie. Maar hoe kom je daaruit weg, hoe kom je weer in flow, hoe krijg je als directie weer die helicopterview?

ONS GEWETEN ZIT IN DE WEG

Waarom is de praktijk zo weerbarstig als proberen oplossingen als PPM te implementeren? Eén van de redenen hiervoor is dat ze het ‘geweten’ van organisaties raken. Het gaat immers over het omvormen van gewoonten, kaders en regels, feedback-mechanismen en empathisch vermogen. In organisaties waarin hoge stress onderdeel is geworden van de cultuur is de kanteling naar flow een enorme uitdaging. Het is zoeken naar een nieuwe balans tussen vertrouwen en controle. Er is dan meer transparantie nodig, in theorie eenvoudig maar dat is het niet in de praktijk.

DECIBELSTURING

In diverse organisaties zijn het vooral nog de decibels die sturen: Wie het hardste schreeuwt – en de beste relaties heeft – krijgt als eerste de middelen voor zijn/haar project. Zie daar maar eens het tij te keren door meer inzicht te creëren en formele kaders te creëren voor besluitvorming over veranderingen in de organisatie. Daar heb je visie voor nodig, doorzettingsvermogen, change management vaardigheden, ervaring én **PPM FLOW!**

DIMENSIES VAN PPM

DOEL EN FUNCTIE VAN PPM

Directie en management willen grip op de veranderingen en willen regie op de realisatie van hun strategie, in hun organisatie die steeds wendbaarder wordt.

PPM FLOW! maakt effectieve besluitvorming mogelijk om duurzame resultaten te bereiken, in wendbare organisaties. En geeft daarmee grip en regie om te zorgen dat de organisatie de juiste projecten gaat doen en dat de projecten op de juiste wijze worden gedaan.

Dit bereiken we door een benadering via drie dimensies:

1. Portfoliobesturing
2. Management
3. Maturity

PORTFOLIOBESTURING

PPM FLOW! onderscheidt drie kernelementen van portfoliobesturing, te weten:

1. Richten van het portfolio, om focus en kaders te geven voor het realiseren van de strategie.
2. Ramen van het portfolio, om te kiezen tussen alternatieven o.b.v. waarde en slagingskans/risico.
3. Realiseren van het portfolio, om waarde concreet op te opleveren en in flow zijn van teams.

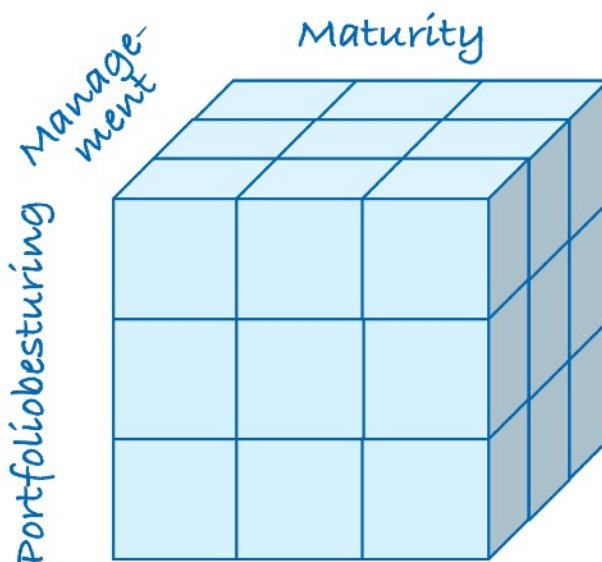
Meer over deze drie kernelementen van portfoliobesturing – en hoe die zich tot elkaar verhouden – in het volgende hoofdstuk.

MANAGEMENT

Een goed management team kan besluiten nemen en communiceren en is in staat om de competenties die je daarvoor nodig verder te ontwikkelen. Hoe worden besluiten in de organisatie genomen en door wie, hoe en door wie worden ze voorbereid en hoe wordt erover gecommuniceerd?

Onderzoek (Ralph Müller) heeft aangetoond dat organisaties die het middenkader meer betrekken bij de besluitvorming over veranderingen (projecten), succesvoller zijn dan andere organisaties. Maar hoe doe je dat?

Competenties gaan over expertise en gedrag, die zijn bepalend voor wat we kunnen en hoe we dingen doen. Interessante vraag is hoe een management team in staat is om het reflectievermogen, het geheugen en het creatievermogen te ontwikkelen en het gedrag daarop aan te passen.



MATURITY

Volwassen worden gaat niet vanzelf – en verloopt zeker niet lineair. In organisaties is dat niet anders. Onderzoek (Rob Zijderhoudt) heeft aangetoond dat organisaties zich ontwikkelen evenwicht naar een volgend evenwicht. Daarbij ‘springt’ een organisatie steeds weer naar een nieuw evenwicht.

PPM FLOW! onderscheidt vier opeenvolgende evenwichtsniveaus: Los, Grip, Synergie en Impact. In een volgende hoofdstuk meer over deze PPM maturity niveaus.

PORTFOLIOBESTURING

DRIE ELEMENTEN

PPM FLOW! maakt effectieve besluitvorming mogelijk om duurzame resultaten te bereiken, in wendbare organisaties. Daarbij ondersteunt het directie en management van een organisatie, bij het maken van de juiste keuzes welke veranderinitiatieven succesvol te doen, door beter te richten, ramen en realiseren.

RICHTEN

Veranderingen realiseren zonder dat er richting wordt gegeven leidt tot verspilling van energie en teleurstelling. Het richten geeft focus (doelen, ambities) aan het portfolio en geeft kaders (grenzen, beperkingen) om succesvol te zijn in het realiseren van de strategie.

Onderdelen van het richten zijn o.a.:

- Compartimenteren: Het opknippen van het portfolio in afzonderlijk bestuurbare deelportfolio's, domeinen en buckets.
- Uitstippelen: In roadmaps en plateau-planningen (sub)doelen en resultaten weergeven in tijdframes.

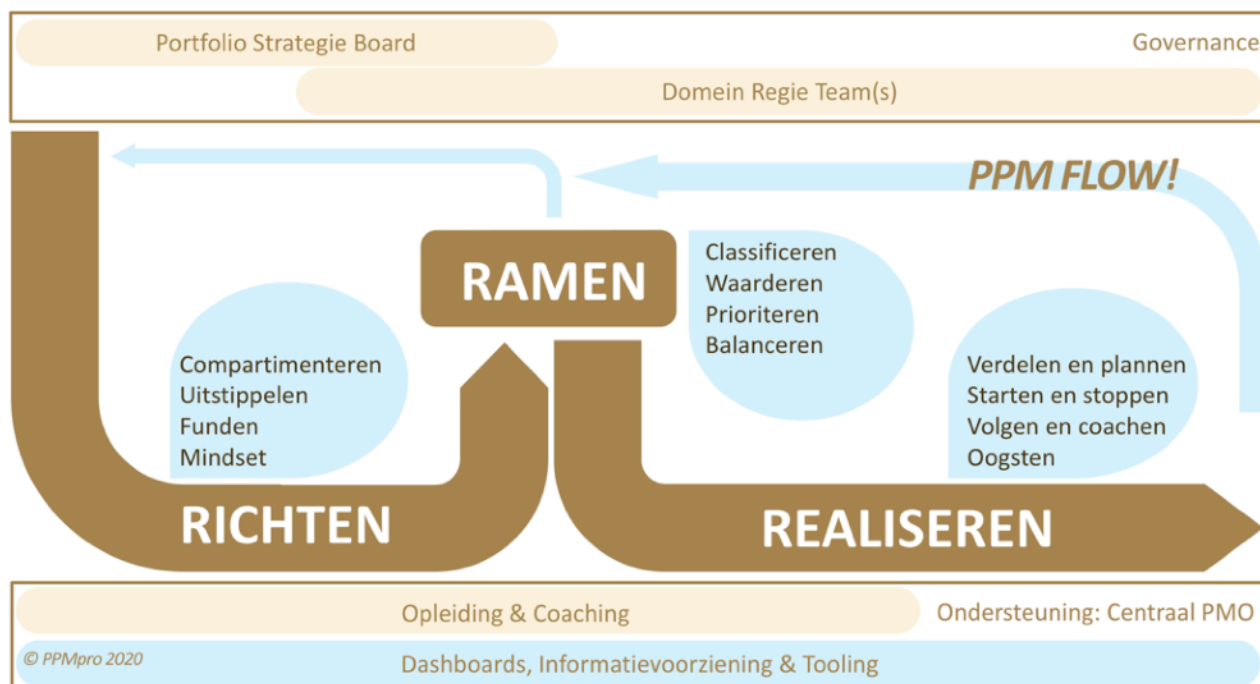
- Funden: Het beschikbaar stellen van middelen aan het (deel) portfolio; hoeveel geld en resources zijn beschikbaar voor het portfolio en wie besluit daarover.
- Mindset: Wat maakt dat we gezamenlijke doelstellingen gaan prevaleren boven individuele doelen en belangen? En, niet onbelangrijk, hoe creëer je individueel en met de groep een flow mindset?

RAMEN

Veranderingen realiseren zonder dat er een goede inschatting (raming) is van de wenselijkheid, de maakbaarheid en de waardecreatie van initiatieven, leidt tot (ongewenste) verrassingen en verhoogt de kans op mislukkingen.

Onderdelen van het ramen zijn o.a.:

- Classificeren: Voorkom een 'one size fits all' benadering. Door een indeling in type initiatieven resp. projecten kan per type een slimme routing voor besluitvorming en uitvoering worden voorbedacht. Dat voorkomt (een gevoel van) bureaucratie.



- Waarderen: Het in beeld brengen van bijdrage, slagingskans/risico, impact en samenhang van initiatieven.
- Prioriteren: Het in een rangvolgorde plaatsen van de initiatieven, waarbij het hoogst in rang geplaatste initiatief als eerste in uitvoering zal worden genomen.
- Balanceren: Limiteer het onderhanden werk (WIP). Voorkom dat er initiatieven aan de voorkant het proces worden ingeduwd zonder dat er aan de achterkant projecten zijn opgeleverd. Dat is een voorwaarde voor flow in de uitvoerende teams.

REALISEREN

Veranderingen starten waarbij geen zicht is op de uitvoering van de geprioriteerde veranderingen, leidt vaak niet tot de gewenste resultaten en leidt vrijwel zeker tot meer inspanning en budget dan nodig.

Onderdelen van het realiseren zijn o.a.:

- Verdelen en plannen:
Verdelen houdt in het werk naar de uitvoerende teams (project teams, vaste agile teams) brengen of het werk door hen laten ophalen zodra ze ruimte hebben.
We zijn gewend om, zodra we iets als project bestempelen, een projectleider te benoemen, die vervolgens het team vormt door mensen uit verschillende teams en afdelingen tijdelijk weg te halen en het daarmee het project te doen, van analyse tot en met oplevering.
Je kan het ook omdraaien (zoals in de scaled agile benadering van SAFe). Daarbij zijn er vaste, multidisciplinaire (ontwikkel) teams, die periodiek het werk ('features') op komen halen in de 'big room planning sessie', met als doel commitment van teams en management. Een team van specialisten heeft de features voorbereid en gewaardeerd, en het senior management heeft de features vooraf geprioriteerd.

Plannen houdt in met een bepaalde 'heart beat' vaststellen wanneer start en einde (oplevering) van (tussen)resultaten worden verwacht en wanneer fasebesluiten nodig zijn.

- Starten en stoppen van initiatieven/projecten: Het expliciet nemen van start/stop-besluiten, zoals in een Stage-Gate concept, bevordert duidelijkheid. Veel organisaties nemen deze beslissing impliciet, bij het goedkeuren van een aanvraag bijvoorbeeld. Tussentijds stoppen wil je liever niet, maar soms is het nodig.
- Volgen en coachen: Tussentijds voortgang volgen om grip te houden op de realisatie. Hoe, waaraan, zie je dat het team op schema zit? Wanneer kan het team het zelf oplossen en wanneer is 'ingrijpen' door de board gewenst?
- Oogsten: Er wordt iets gebouwd, ontwikkeld en/of geïmplementeerd om daar de vruchten van te plukken. Hoe zien we of en in welke mate dat gebeurt? Wellicht is ook hier bijsturing nodig om de oogst optimaal binnen te halen? Benefits tracking maakt de vruchten van inspanningen zichtbaar en is voor de lerende organisatie.

LERENDE ORGANISATIE

De rode draad in de ontwikkeling van PPM is dat een organisatie steeds beter in staat is de juiste veranderinitiatieven te doen én die op de juiste manier te doen.

In de waan van de dag zijn mensen vaak vooral gericht op de uitvoering, het realiseren van projecten. Door met **PPM FLOW!** beter te leren realiseren, ramen én richten ontstaat overzicht, rust en ruimte en komt de organisatie bijna als vanzelf meer in flow. Hoe je dat kunt aanpakken lees je in een volgend hoofdstuk.

MANAGEMENT

GOVERNANCE VOOR PPM

De kracht van PPM in een organisatie staat en valt met de wijze waarop de besluitvorming is ingericht. ‘Governance’ is een Engelstalig begrip dat duidt op de handeling of de wijze van besturen, de gedragscode, het toezicht op organisaties. Het wordt in verband gebracht met beslissingen die verwachtingen bepalen, macht verlenen of prestaties verifiëren’ (Wikipedia).

Binnen PPM onderscheiden we drie basis rollen, te weten:

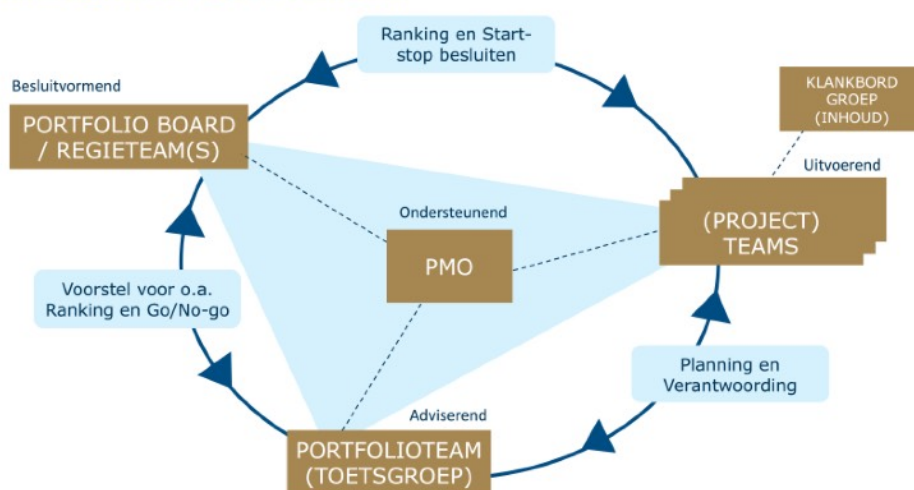
1. Besluitvormende organen, die beslissingsbevoegdheid hebben. Dit is bijvoorbeeld een directieteam of een portfolioboard. Ook kan er trapsgewijze besluitvorming zijn waarbij bepaalde besluiten zijn gedelegeerd naar het middenmanagement in (domein) regieteams. Voorbeelden van portfoliobesluiten zijn het bepalen van doelen, prioriteren van initiatieven en start-stop beslissingen.
2. Adviserende organen, die de besluitvorming voorbereiden. Daardoor kan het besluitvormend orgaan efficiënter en effectiever opereren. De adviserende organen, zoals PMO en Portfolioteam/Toetsgroep hebben tevens een toetsende rol, waarbij beslisdocumenten (o.a. projectvoorstellen) op vooraf gedefinieerde criteria worden beoordeeld.
3. Uitvoerende organen, die de (project) opdrachten aannemen van het besluitvormend orgaan. Zij zorgen voor planningen en verantwoordingen en zorgen dat het werk wordt uitgevoerd. Dit zijn vooral de (agile)

teams, projectgroepen en stuurgroepen van de afzonderlijke projecten.

TRIAS POLITICA

Deze driedeling is in lijn met het gedachtegoed van ‘trias politica’, de leer van scheiding der macht(en) waarin een staat opgedeeld is in drie organen die elkaars functioneren bewaken. Dan is de kans op een gezond evenwicht het grootste, met reëel verwachtingsmana-

Management voor PPM: Rollen



gement en de juiste op te leveren waarden voor de organisatie. Op deze wijze ontstaat een stelsel van regels en waarden waarnaar wordt besloten en gehandeld.

Het geweten van een organisatie is niet eenvoudig te hervormen. Transparantie creëren klinkt stoer, maar is in veel gevallen niet eenvoudig. Het zichtbaar maken van geldende normen en waarden in een organisatie en het veranderen daarvan inclusief bijbehorend gedrag vergt veel duidelijkheid, doorzettingsvermogen en de nodige tact.

HEART BEAT

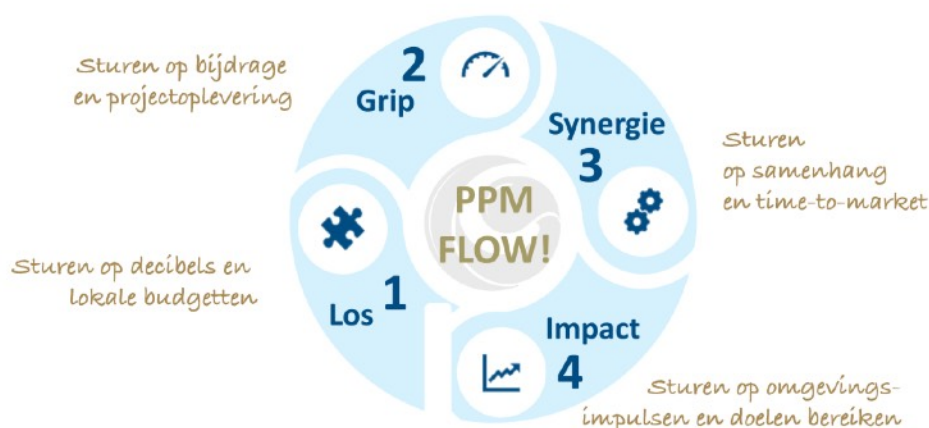
Om deze governance goed te laten functioneren is een ritmiek, een cadans ofwel heart beat nodig waarin de verschillende organen werken, zodat er geen (onnodig) oponthoud is in de besluitvorming en communicatie.

MATURITY

Met de drie kernelementen van project portfoliobesturing in ons hoofd – Rich-ten, Ramen en Realiseren van het port-folio – is de volgende vraag hoe je daar beter in kunt worden, en hoe je daarmee meer flow kunt creëren.

Professionaliseren, volwassen worden gaat niet vanzelf. Het is een leerproces, waarbij een diverse ontwikkelstadia voor een organisatie worden doorlopen.

PPM FLOW! onderscheidt voor de ont-wikkeling van PPM vier stadia (niveaus),



te weten: Los, Grip, Synergie en Impact.

1. LOS

In Los worden veranderinitiatieven geprioriteerd op decibels – wie het hardst roept krijgt de resources – en lokale (af-delings) budgetten.

Managers zijn zich beperkt collectief bewust van hoe er besloten wordt over veranderinitiatieven en hoe ze daar beter in kunnen worden.

Op enig moment instaat de behoefte aan grip op verandering. Soms vanuit een bezuinigingsoperatie, omdat het geld schaars wordt en/of teveel initiatieven voortijdig stranden.

2. GRIP

In Grip worden veranderinitiatieven geprioriteerd en gestuurd op bijdrage

(waarde, kans van slagen) en wordt vooral gestuurd op het opleveren van projecten.

De directie wil weten wat er speelt en wil start/stop-beslissingen kunnen nemen, daar transparant in worden en beslissen vanuit kaders. Er ontstaat een portfolio mindset (gezamenlijk belang) door het werken aan een uniform proces voor het nemen van besluiten over veranderinitiatieven.

3. SYNERGIE

In Synergie worden veranderinitiatieven geprioriteerd op samenhang en time-to-market, waardoor de voor-spelbaarheid en leverbe-trouwbaarheid van initiatie-ven verder toenemen.

Als de organisatie meer grip krijgt op de uitvoering van projecten dan ontstaat ver-volgens behoefte aan sa-menhang, aan het afstem-men van de strategie en aan het voorspelbaar worden in oplevering van projectresul-taten. De kwaliteit van de beslissingen over verander-initiatieven stijgt door in-zicht in hoe zaken met elkaar in verband staan.

Daardoor zijn de effecten van die beslissingen beter te overzien en kan er beter kan worden geanticipeerd op mo-gelijke effecten. En daardoor wordt het opleveren van projecten ook beter voor-spelbaar. Maar let op, want de neiging kan ontstaan om meer projecten te star-ten, er komt immers meer ruimte. Goed balanceren van het portfolio voorkomt overbelasting en verstopping van de uit-voeringsteams.

4. IMPACT

In Impact worden veranderinitiatieven geprioriteerd op omgevingsimpuls en het bereiken van doelen.

Vanuit het inzicht in de samenhang tus-sen veranderingen en doelen is de vol-gende stap het bereiken van de doelen.

Informatie over de mate waarin doelen reeds zijn bereikt wordt in dit stadium belangrijker dan de voortgang van de projecten.

Het gaat om van buiten naar binnen kijken, signalen vertalen naar kansen, de juiste besluiten nemen – voor en door zelforganiserende teams. En daarmee een hoog adaptief vermogen ontwikkelen om steeds adequaat in te kunnen spelen op de continue stroom van prikkels uit de omgeving.

ONTWIKKELING MANAGEMENT

In deze vier stappen of stadia ontwikkelt het management zich verder naar die van een toekomstbestendige organisatie, met een wendbare samenstelling van de producten, diensten en assets, processen en medewerkers en managers.

Een organisatie waar ruimte is voor leren en zelfreflectie. Waar mensen zich prettig voelen, waar focus is en gezonde spanning en waar optimale waarde wordt geleverd voor klanten en andere stakeholders van de organisatie. Waarin het reflectievermogen, het geheugen en het creatievermogen zich steeds verder

ontwikkelen en het gedrag zich daarop aanpast.

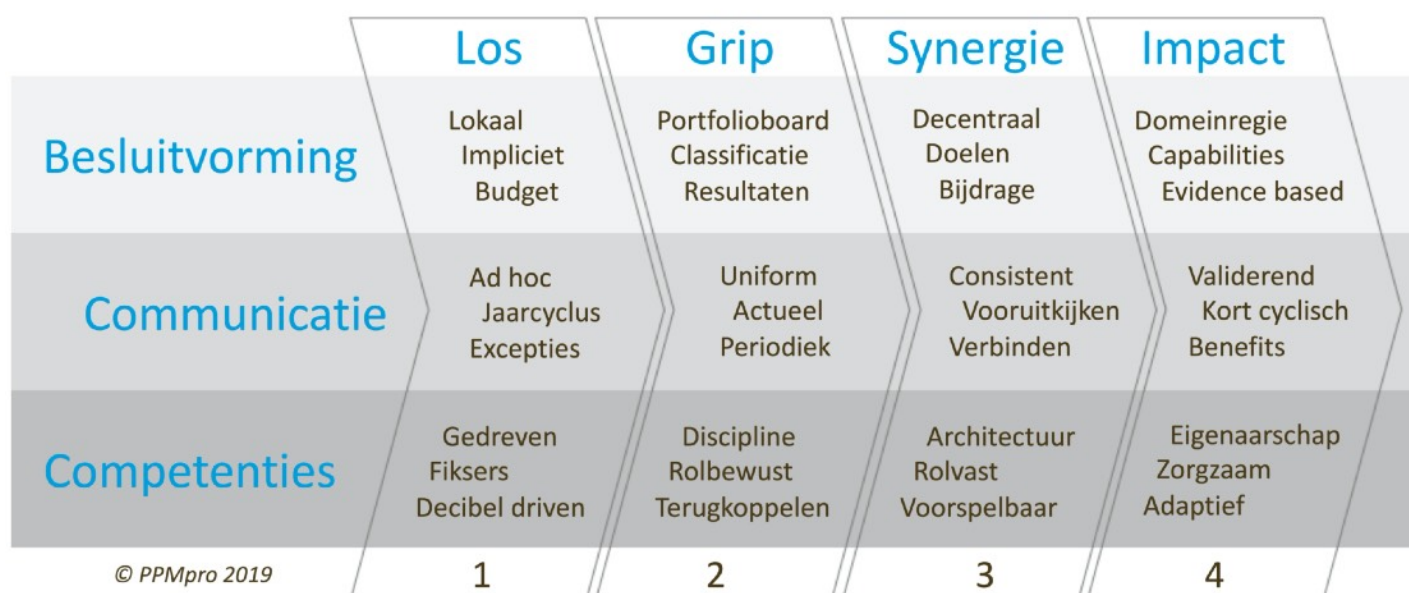
GROEIEN IN PPM MATURITY

Professionaliseren begint met te weten wat je wil bereiken en een beeld hebben van waar je nu staat. Vervolgens kan je de interventies bedenken en uitvoeren om te maken dat je daar komt waar je wilt zijn. En als je dat met een organisatie wilt doen is een gezamenlijk proces essentieel. Dat lijkt in theorie vrij eenvoudig, maar het werkt alleen als iedereen meedoet.

Waar een organisatie zich bevindt in deze PPM volwassenheidsniveaus is af te lezen uit de matrixfiguur hieronder, met de vier maturity niveaus en de drie management facetten als sporen.

In de volgende hoofdstukken gaan we nog wat dieper in op de overgangen van Los naar Grip, Synergie en Impact en op interventies daarbij vanuit de drie kern-elementen Richten, Ramen en Realiseren.

Maturity niveaus voor PPM in organisaties – langs 3 sporen



VAN LOS NAAR GRIP

In Los worden veranderingen vooral geïnitieerd en gestuurd door individuele managers. De stap naar Grip ontstaat vaak vanuit een 'negatieve' gebeurtenis, een crisis, geld raakt op, klanten lopen weg etc. Er moet bespaard worden, we kunnen niet alles meer doen, keuzes maken. In Grip ontstaat een eerste 'portfolio mindset', het besef dat het denken vanuit een gezamenlijk belang bijdraagt aan het succes van de organisatie.

GRIP – RICHTEN

De focus in Grip is resultaten op de korte termijn: besparingen realiseren, de basis op orde krijgen. Dus inzicht in wat levert een verandering op, welke deliverables. En: hoever zijn we nog van af van het resultaat?

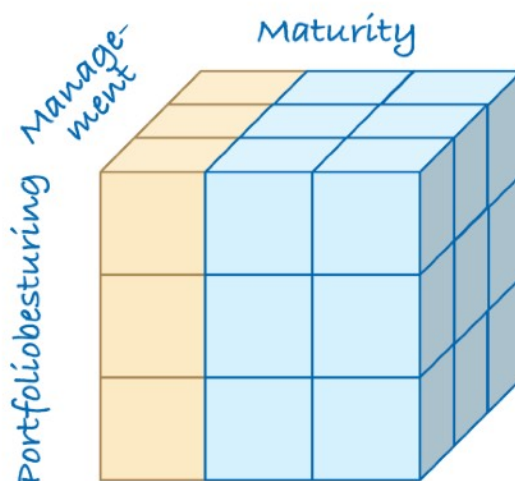
Het DT of MT fungeert als Portfolioboard en neemt start/stop-besluiten voor projecten en fase-overgangen (zgn. Stage-Gate besturing). Een Portfolio Management Office (PMO) zorgt voor de kwaliteit van het proces en informatie en voor het trainen en coachen van de betrokkenen.

Inzicht krijgen in de financiering en budgettering van initiatieven in het portfolio is essentieel voor het DT/MT. De projectbudgetten zijn vaak nog decentraal belegd, waardoor olifantenpaadjes in tact blijven.

GRIP – RAMEN

De focus ligt op oplevering van resultaten. De waarde zit dan in het weten wat wordt opgeleverd en weten wat het kost.

Classificatie helpt om initiatieven te onderscheiden naar verschillende typen en besluitvorming daarbij. Zoals naar omvang: Kleine veranderingen met weinig impact en afbreukrisico krijgen een eenvoudiger sturing en andere toleranties dan grote initiatieven. Dit voorkomt 'one size fits all' én draagt bij aan een uniform proces.



Toetsingscriteria dienen voor het objectief ramen van de waarde (bijdrage, impact, kans) van initiatieven. Daarmee kan het portfolio worden gevisualiseerd in een bollengrafiek 'project attractiviteit'. Prioriteren van ideeën gebeurt door beslissers vervolgens aan te laten geven wat echt belangrijk en urgent is.

GRIP – REALISEREN

De organisatie leert vooral initiatieven (projecten) op te leveren volgens een uniform proces. Standaardisatie – en training – van projectmanagement en van agile werkvormen is een vereiste. En regelmatig bijeenkomen om start/stop-besluiten te nemen, de status en voortgang van initiatieven te bespreken en het volgen en coachen van veranderingen.

SUCCESBELEVING IN GRIP

De succeservaringen in Grip zijn vooral het opleveren van initiatieven. Vooral het stoppen of pauzeren van projecten kan een bijzondere ervaring geven voor organisaties die het stadium Los hebben verlaten. De organisatie gaat minder sturen op decibels en intuïtie en meer op feiten en resultaten.

VAN GRIP NAAR SYNERGIE

De tijd van besparingen en de basis op orde brengen ligt achter ons, er is een stip op de horizon nodig en groei is de ambitie! Met het inzicht en de ervaringen uit Grip ontstaat de behoefte om er méér van te maken en samenhang te zien, waardoor dingen beter gaan lopen. De portfolio mindset wordt verder opgerekt naar denken en handelen in organisatiebrede belangen boven eigenbelang.

SYNERGIE – RICHTEN

Het compartimenteren van het portfolio gebeurt in silo-overstijgende deelportfolio's geleid door regieteams met eigen middelen. Daarmee wordt de besluitvorming decentraal gebracht wat eigenaarschap – en daarmee succes – bevordert.

De doelen worden vertaald naar het portfolio. Deelportfolio's worden langs de doelen of thema's gepresenteerd, geclusterd en gemanaged. Roadmaps maken mijlpalen zichtbaar voor doelen en initiatieven.

Door de portfolio funding centraal te beleggen wordt meer voorkomen dat individuele belangen ongewenst prevaleren boven het organisatiebelang. Dit versterkt de portfolio mindset.

SYNERGIE – RAMEN

Het proces van verzamelen en categoriseren van initiatieven loopt via de regieteams. Daar is het overzicht op de synergie, funding en capaciteit.

Initiatieven hebben een business case waarin de waardeaspecten worden beschreven. Met een beeld van de voordelen, de bijdrage aan doelen, de impact

op systemen, processen en andere initiatieven en van de benodigde inspanning voor oplevering. Een onafhankelijk Portfolioteam/Toetsgroep beoordeelt de initiatieven voorafgaand aan besluitvorming over de prioritering in de regieteams.

Balanceren van het veranderportfolio, is nodig om meer voorspelbaarheid, rust en overzicht te creëren. Niet het portfolio overladen met ideeën, maar bewust plannen en ruimte open laten, voor tegenvallers en de bekende zij-invliegers. Bijvoorbeeld door een WIP-limiet.

SYNERGIE – REALISEREN

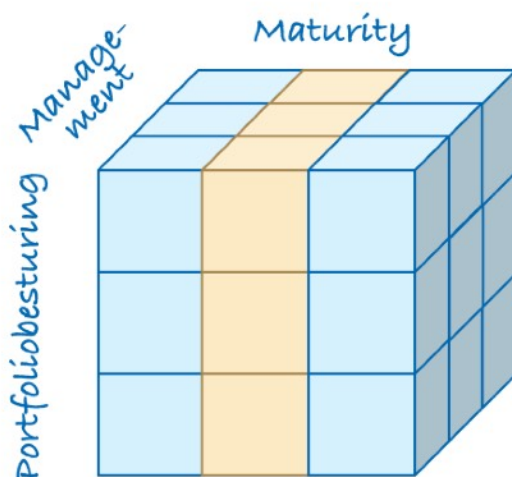
Door Stage-Gate besturing toe te passen in de regieteams, het fasegewijs vrijgeven van projecten, wordt de time-to-market van initiatieven verbeterd en daarmee de voorspelbaarheid verhoogd.

Naast frequente bespreking van status, budget en voortgang komen in de regieteams ook de capaciteitsissues naar boven in de Resources Rolling forecast en Pijplijn monitor.

Het serieus nemen van eigenaarschap van projecten is cruciaal voor het succes van de portfoliobesturing. Ofwel weten wat van een projectopdrachtgever wordt verwacht en hoe die in – en uit – zijn/haar rol stapt.

SUCCESEBELEVING IN SYNERGIE

De succeservaring in Synergie zit vooral het realiseren van meer onderlinge samenhang en van meer veranderinitiatieven die voorspelbaar (op tijd) worden opgeleverd. Goed voorbeeld doet volgen. Decibelsturing wordt zo gemarginaliseerd.



VAN SYNERGIE NAAR IMPACT

Weten aan welke doelen – in Synergie – wordt bijgedragen is mooi, een stap verder is het bereiken van de doelen. Doen wat daarvoor nodig is. En het verschil maken. Missie geslaagd!

IMPACT – RICHTEN

Eigenaarschap wordt gelegd in domeinregieteams. Deze besturen een portfolio van producten, diensten en veranderinitiatieven.

Elk domeinregieteam heeft bij voorkeur een vaste ruimte (Obeya) waarin het samenkomt om de doelen helder te zien, initiatieven te ontwikkelen, samenhang te ontdekken en acties af te stemmen. De muren van deze ruimte presenteren de informatie. Olifantenpaadjes zijn verdwenen.

Het PMO zorgt daarbij voor verzamelen, analyseren en actualiserende van de doelen- en portfolio-informatie voor de domeinregieteams. De roadmaps worden verder uitgewerkt in plateauplanningen.

Het werken aan soft skills en leiderschapscompetenties om als individu en als groep in flow te komen is in dit stadium essentieel.

IMPACT – RAMEN

Verzamelen en categoriseren van veranderingen gebeurt op meerdere lagen in de organisatie, te weten op centraal niveau, in de domeinregieteams en in multidisciplinaire agile teams.

Een eenvoudig Innovatievizier helpt om de focus te krijgen op het verbeteren van cruciale capabilities.

De gewaardeerde initiatieven en opdrachten komen in een ‘pool van opties’ terecht, waaruit de uitvoerende vaste multidisciplinaire agile teams binnen het domein opdrachten ophalen op het moment dat er bij hen capaciteit vrijkomt. Voor opdrachten die niet bij een van de vaste teams kunnen worden ondergebracht worden projectteams samengesteld.

Een Portfolio Value dashboard en een Portfolio Risico monitor helpen om te valideren of en in welke mate de gestelde doelen ook werkelijk worden bereikt met de lopende initiatieven.

IMPACT – REALISEREN

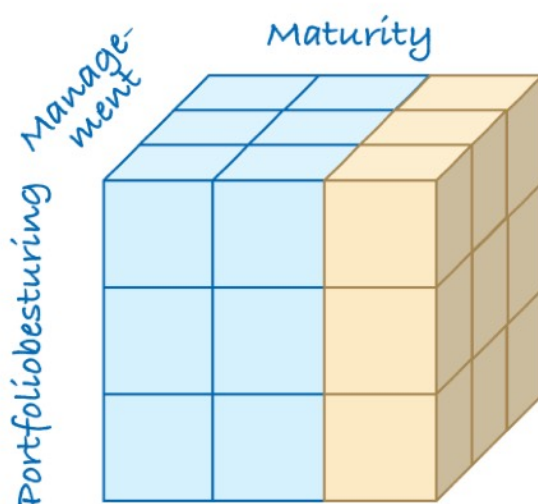
De feitelijke start/stop-beslissingen worden in de vaste teams genomen, rekening houdend met de sprint plannings en het afhankelijkheidenschema. Voor project teams neemt het domeinregieteam de start/stop-beslissingen.

Het domeinregieteam volgt de voortgang van lopende opdrachten kort-cyclisch en bespreekt acties op gesignaleerde blokkades.

Regelmatig wordt de ‘oogst’, de benefits, van de afgeronde veranderinitiatieven besproken in het domeinregieteam, om lering te trekken voor de toekomst en om de benefits van afgeronde initiatieven nog (positief) te kunnen beïnvloeden.

SUCCESEBELEVING IN IMPACT

De succeservaring in Impact zit ‘m in het bereiken van de doelen. Het herkenbaar of meetbaar maken van capabilities is een voorwaarde, net als het zorgen dat ze realistisch zijn én dat managers zich beloond voelen zodra deze doelen dichterbij komen.



DE 4^E DIMENSIE: VERAN- DEREN

Met de stappen van Los naar Grip, Synergie en Impact hebben we de route gecreëerd voor **PPM FLOW!**

We hebben de daarbij de drie dimensies van het implementeren van **PPM FLOW!** gebruikt, te weten:

1. Portfoliobesturing.
2. Management.
3. Maturity.

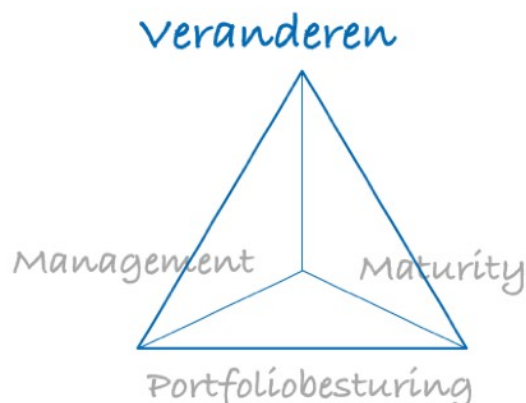
En er is nog een 4^e dimensie om dat voor elkaar te krijgen: Verandermanagement, ofwel Veranderen.

Anders leren samenwerken om dingen voor elkaar te krijgen is geen druk op de knop of het aanschaffen van een tool. Een paar vuistregels voor succes, het lijken open deuren:

1. Een duidelijke ambitie uitspreken, een stip op de horizon zetten, waar willen we heen bewegen.
2. Om in beweging te komen is een hoge urgentie (pijn) noodzakelijk.
3. Een geschetst transitiepad, de route naar de ideale, gewenste situatie.
4. Sponsors die actief support tonen.
5. Een competent veranderteam, dat de dagelijkse interventies uitvoert.
6. Doelgroepen belonen op vertoond gewenst gedrag.

Kortom, de succesvoorwaarden die voor elk implementatieproject gelden.

Inzet en impact van het managen en vormgeven van de veranderingen in een PPM-transitie worden vaak onderschat. Met name de cultuur- en gedragsaspecten vergen de juiste aandacht en het vermogen om op momenten dat het er toe doet, ook echt door te pakken. En vervolgens iedereen te laten genieten van behaalde (kleine) successen.



Om zo verder te bouwen aan het commitment van de betrokkenen. Het werkt immers pas als iedereen meedoet!

TENSLOTTE

De transformatie naar een succesvolle wendbare en hybride organisatie gaat niet vanzelf. De stadia van **PPM FLOW!** die in deze paper worden geschetst geven houvast bij het inrichten van portfoliomanagement daarvoor.

Hiermee is met **PPM FLOW!** de toon gezet voor 'Agile en hybride' Portfoliomanagement voor directies en management teams die grip willen op veranderingen en hun doelen willen bereiken.

Deze 5.0 versie van **PPM FLOW!** bouwt voort op eerdere versies die onder verschillende titels zijn verschenen. Het is nog zeker niet de laatste versie. Daarvoor is de wereld nog teveel in beweging en zijn we nog hard aan het leren en uitproberen. Dat zal nooit stoppen zolang de mensheid bestaat vermoed ik.

Velen hebben met mij ervaren dat professionaliseren van de regievoering over veranderingen op zichzelf ook een transformatie is, waarin je leert om anders samen te werken.

Bilthoven augustus 2019
Jan Bloem

BRONNEN

Axelos, Portfolio, Programme and Project Offices - P3O (2013)

Axelos, PRINCE2 Handbook (2017)

Bloem, Jan, Profit from projects, Method for Improving the Financial Success of Portfolios, Programs and Projects (2009)

Bloem, Jan, De weg naar Wendbaarheid, - werken aan een succesvolle organisatie (Arlande, 2018)

Bos, Jo en Ernst Harting, Projectmatig Creëren 2.0 (2006)

Bradley, Gerald, Benefits Realization Management - A practical guide to achieving benefits through change (2006)

Brack, Anouk, De verborgen dimensie van Leiderschap (2017), Leiderschap in transitie (2019)

Cooper, Robert, Scott Edgett, and Elko Kleinschmidt, Portfolio Management for New Products (2002)

Cooper, Robert, (Stage-Gate International), Lean, Rapid and Profitable New Product Development (2009)

Covey, Stephen, De 8ste eigenschap - Van effectiviteit naar inspiratie (2011)

DeMarco, Tom, Controlling Software Projects - Management, Measurement, and Estimates (1982)

Eck, Marc van, en Ellen van Zanten, Businessplan op 1 A4 - Word succesvoller met OGSM (2015)

Gaal, Louis van, Kansen & Visie, Lezing voorafgaand aan WK Voetbal in Brazilië 2014 (Youtube video)

Harari, Yuval Noah, Sapiens - Een kleine geschiedenis van de mensheid (2017)

Kerkhofs, Joost, De kracht van consequenties - Organisatie- en Gedragsmanagement (OBM), HR Management (2010)

Kerklaan, Leo, De wendbare organisatie (2016)

Kotteman, Dion en Jeroen Gietema, De Projectsaboteur (2007)

Kotter, John P., Leading Change, 2012

Levine, Harvey, Project Portfolio Management (Engels) – A practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits (2005)

Maassen, Olav, Chris Matts, Chris Geary, Commitment: A Novel about Managing Project Risk (2016)

Menard, Michael, A Fish In Your Ear, The new discipline of project portfolio management (2014)

Müller, Ralph en Tomas Blomquist, Middle managers in Program & Project Portfolio Management (2006)

Office of Government Commerce, Management of Portfolios (MoP), Tso, 2011, Engels, 9780113312948

Pennypacker, James, San Retna, e.a., Project Portfolio Management (Engels) - A View from the Management Trenches, Engels, John Wiley & Sons, 2009

Pest, Ruben en Robin van Gelder, Het maakbare geweten, VPRO, 3-delige podcast (2017/2018)

Sanwal, Anand, Optimizing Corporate Portfolio Management - aligning Investment Proposals with Organizational Strategy (2007)

Storm, Peter en Gert Wijnen, Willem Renes, Projectmatig werken (2007)

The Scaled Agile Framework - SAFe, <https://www.scaledagileframework.com/> SCALED AGILE, INC (2016)

The Stationery Office, Managing Successful Programmes (MSP) Study Guide (2013)

Verbeke, Prof. Willem, Ernst Heijmans lezing 2019 - over veranderen en ontwikkelen capabilities (2019) Youtube video

Volberda, Henk, Frans van den Bosch en Kevin Heij, Re-inventing business, Hoe bedrijven hun business-model innoveren (2013)

Zuijderhoudt, Rob, Principes van synergie en zelfordening. Introductie van de chaostheorie binnen De organisatiekunde (1992)

Zwiggelaar, Karin en Antoon van Luxemburg, CIO 3.0 - het verschil maken bij de digitale transformatie (2016)

CON-



TACT

PPMpro helpt organisaties effectieve besluitvorming te organiseren om duurzame resultaten te bereiken, door het inrichten van Project Portfolio Management. Wil je meer weten over de invulling en toepassing van PPM FLOW! in verschillende situaties?

Schrijf je dan in voor de Masterclass Project Portfolio Management.

Er zijn drie masterclasses, te weten:

- PPM Introductie.
- PPM Basis.
- PPM Expert.

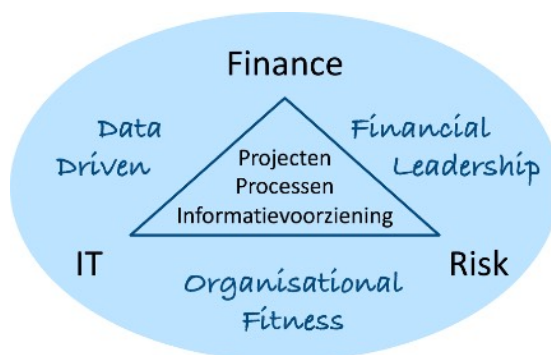
Voor meer informatie zie de website.

Contactgegevens

PPMpro
Bilthoven
www.ppmpro.nl



Improve is een middelgroot management adviesbureau. Wij helpen organisaties te optimaliseren door betere projecten, processen en informatievoorziening. Wij doen dat vanuit de expertises Finance, Risk, IT en Projects & Change.



Contactgegevens

Improve
Utrecht
www.improven.nl