

## ***Portfoliomanagement – De werkzame principes***

### **Managen per project en besturing op samenhang**

Een grote woningcorporatie op zoek naar een betere sturing op de onderhoudsbudgetten en een grote gemeentelijke dienst die wil sturen op de samenhang in de ICT-projecten. Twee voorbeelden van portfoliomanagement, aan de hand waarvan we de werkzame principes van portfoliomanagement toelichten.

### **De werkzame principes**

Mensit hanteert bij het inrichten en realiseren van portfoliomanagement de volgende principes:

- Aanstellen van een portfoliomanager die rapporteert aan de directie, zodat de directie in samenhang kan beoordelen.
- Opbouwen vanuit de organisatie. Aansluiten bij wat voor de medewerkers belangrijk is.
- Creëer structuur en geef houvast:
  - Inrichten van structurele communicatie tussen projectleiders en opdrachtgeversleder acteert vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid.
  - Rapporteren en accorderen in reguliere gremia.
  - Terugkoppeling goed organiseren om rapportages levend en werkend te houden.
- Maak het concreet en to-the-point, ga er mee aan de slag en ga daarover samen in gesprek.
- De energie zit op het levend maken van een simpel proces, niet op het vastpinnen en controleren van alle details.

### **Woningcorporatie - Betere sturing op onderhoudsbudgetten**

#### ***Sturing***

Een grote woningcorporatie wilde meer zicht en een betere sturing op de uitvoering van het planmatig onderhoud en daardoor beter grip krijgen op de onderhoudsbudgetten. Mede om zo goed te kunnen verantwoorden over het onderhoud van de woningen richting stakeholders. De directie wilde een evenwichtig uitgavenpatroon over een aantal jaren realiseren en voorkomen dat budgetten naar een volgend jaar overgeheveld moesten worden. Daarom was het belangrijk dat de onderhoudsactiviteiten werden uitgevoerd volgens plan en dat de uitgaven binnen de door de directie gestelde kaders bleven.

#### ***Interne én externe doelstellingen***

Het vastgestelde begrotingskader vormde aanleiding voor de start van de invoering van portfoliomanagement. Om het begrote onderhoud van € 25 miljoen jaarlijks te realiseren moest de planning verbeterd worden en de uitvoering beter bewaakt worden, zodat eerder en beter kon worden bijgestuurd. De meer dan 100 grote en zo'n 200 kleinere projecten moesten daarbij juist in samenhang – als portfolio – goed worden gemanaged. Hierdoor kon worden voldaan aan de randvoorwaarden die gesteld zijn op het gebied van tijd, geld en kwaliteit. Betere communicatie met de bewoners over de planning van de onderhoudsprojecten was ook een van de verbeterdoelstellingen.

### **Analyse**

Een nadere analyse van de stand van zaken gaf aan dat er geen basisplanning voorhanden was waarbij de gestelde randvoorwaarden van tijd, geld en kwaliteit aan elkaar waren gekoppeld. Daarmee ontbrak het ook aan stuurinformatie voor het management – er was geen goede systeemondersteuning voor de managementrapportages. Door het ontbreken van een planning in samenhang was er daarnaast geen goede capaciteitsverdeling mogelijk van interne en externe resources om de projecten te managen. En ten slotte was het nodig om meer ruimte te organiseren voor flexibiliteit in capaciteit.

### **Korte en lange termijn**

Eén van de directieleden gaf Mensit opdracht om een inhaalslag te maken voor het planmatig onderhoud in 2009 en vanaf 2010 een portfoliomanagement-aanpak te implementeren die structureel voor verbetering zou zorgen.

Eric van der Laan van Mensit stelde op basis van een analyse een verbeteringslag voor op drie fronten:

- zorgen voor sturing op het proces voor planmatig onderhoud - hiertoe het proces in kaart brengen en bepalen welke stuurinformatie wanneer nodig is;
- in kaart brengen welke systeemondersteuning dan nodig is;
- de manier van werken veranderen van vakinhoudelijk naar professioneel: inclusief plannen, monitoren, rapporteren en sturen.

Om de inhaalslag te kunnen maken werd een projectteam benoemd bestaande uit diverse stakeholders in de werkvoorbereiding en projectleiding. In het MT zorgde Eric wekelijks voor rapportage en besluitvorming rondom de inhaalslag. De pijnpunten die ze tegenkwamen vormden meteen goede input voor de verbeteringslag. Richting de projectleiders vertaalde Eric de vragen concreet naar hun werkgebied om de betrokkenheid van deze groep te vergroten.

### **De spanningsvelden**

We spreken Eric over een aantal spanningsvelden, zoals die van afbakening versus de integrale aanpak. Hoe is Eric omgegaan met dit spanningsveld? "Wanneer er ontwikkelingen zijn die ons project raken kijk ik of het in te passen is of maak ik afspraken hoe het elders belegd kan worden. Ik zorg ervoor dat het niet blijft hangen omdat het 'niet bij mij hoort'. De kunst is het om die interface te vinden, het grensvlak waardoor je verbinding houdt maar niet alles naar binnen trekt".

En dan is er het spanningsveld van operationele urgentie versus vernieuwing. Eric: "ik moet niet in de operatie worden getrokken maar wil deze wel aansturen. Mijn rode draad is het vernieuwingstraject en daar houd ik steeds aan vast. Dat levert soms spanning op omdat mensen het anders moeten doen en daar hebben ze eigenlijk geen tijd voor. Dat levert af en toe verhitte discussies op. Ik wil het niet zonder meer doordrijven maar ik zoek hoe ik de ander inzicht kan geven en meenemen naar een nieuwe manier van werken. Om zo al coachend van een oude naar een nieuwe situatie te komen."

Eric stelt verder: "We maken een onderscheid tussen de inhaalslag en de vernieuwing. Voor de inhaalslag hebben we duidelijke targets gesteld en monitoren we constant hoeveel procent er is behaald. Voor de vernieuwing brengen we de processen in beeld, maken de stuurinformatie helder en brengen we in beeld uit welke systemen de informatie moet komen. In de volgende fase implementeren we de nieuwe manier van werken voor de planning van 2010 en organiseren we de ICT ondersteuning die er nu nog niet is."

### ***Het resultaat***

En wat levert dat dan allemaal op? Eric: "Als je een planmatig onderhoudsproces goed aanpakt kan je hiermee geld besparen. Je kunt het efficiënter doen als je het goed inricht. Je kunt ook gemakkelijker besluiten wat je zelf doet en wat je uitbesteed – dat maakt flexibel. Het vraagt wel om het goed omschrijven van de randvoorwaarden."

Daarbij draagt het bij aan verhoging van de bewonerstevredenheid. Door meer onderhoud gelijktijdig te plannen, door eerder te communiceren over geplande onderhoudsactiviteiten en door de bewoners meer te betrekken en het onderhoud in samenspraak te plannen. Verder geeft het planmatig werken een stabielere bedrijfsvoering en is monitoring en sturing op het proces beter mogelijk.

### ***Proces, mensen én instrumenten***

De aanpak van Eric kenmerkt zich door het niet alleen instrumenteel benaderen vanuit proces of systeem maar door portfoliomanagement vanuit de mensen op te bouwen en hen zelf te laten vertellen wat belangrijk voor ze is. Door ze mee te laten denken in de oplossingen kunnen zij deze nieuwe manier van werken veel makkelijker in hun werk inbouwen.

## **Gemeentelijke dienst - Samenhang in de ICT-projecten**

### ***Koppeling met strategische doelstellingen***

Bij deze dienst van een grote gemeente spelen zo'n 20 ICT-projecten waar een grote samenhang in zit. Alle projecten zijn gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering, klantgerichtheid en/of voldoen aan wet- en regelgeving. Wat hier miste was een koppeling tussen de strategische bedrijfsdoelstellingen en de projecten in hun onderlinge samenhang. Door deze in een portfolio te beschouwen is het mogelijk een weging te maken van de projecten ten opzichte van elkaar.

Het risico dat de dienst loopt wanneer ze niet deze weging aanbrengt is dat er veel energie, tijd en geld wordt gestopt in projecten die niet het meeste effect sorteren of opleveren. Bovendien heeft de organisatie last van projecten die uitlopen in de tijd en waarvan het niet altijd even duidelijk is wie er aan het stuur zit. Doordat projectorganisatie en hiërarchische organisatie door elkaar heen lopen kan dit spanningen opleveren. Zeker wanneer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet even duidelijk zijn.

Mensit is gevraagd om te zorgen voor sturing op de projecten vanuit de bedrijfsdoelstellingen en in onderlinge samenhang en heeft hiervoor Eric van der Laan gevraagd om dit te realiseren.

### ***Duidelijke stappen***

De eerste stap was om de projectorganisatie helder te positioneren in de bestaande organisatie. Met opdrachtgever, projectleider, heldere TVB's en besturingsmechanismen. Voortgangsrapportages werden opnieuw geïntroduceerd.

De tweede stap had als doelstelling om de projecten in hun samenhang te besturen. Kijkend naar de doelstellingen van de projecten en het belang van de organisatie en de samenhang binnen de diverse projecten. Dat is een levend proces waarbij het van belang is dat de directie op regelmatige basis geïnformeerd wordt zodat ze kan besluiten en bijsturen op het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

### ***Waarom lukt het nu wel?***

We vroegen Eric waar de complexiteit in zit waardoor het nog niet eerder mogelijk was om dit te realiseren. Eric: "Het heeft te maken met oppakken van verantwoordelijkheden of neerleggen van verantwoordelijkheden waar ze moeten liggen. Door onduidelijk of ontbrekend opdrachtgeverschap en te weinig actieve betrokkenheid vanuit de sectoren was er geen duidelijke sturing vanuit de organisatie op de ICT-projecten. Het middenkader werd niet voldoende aangestuurd om een actieve rol op te pakken in de projectbesturing. Uit de analyse bleek ook een gebrek aan communicatie tussen ICT en de sectoren. Ik heb toen de directie betrokken door hen inzicht te geven in de omvang en aard van de problematiek. Zij adopteerden mijn analyse en gaven commitment voor verandering."

Eric heeft de 'werkzame principes voor portfoliomanagement' toegepast door onder andere een werkwijzer te maken van 'hoe we het doen' en er vervolgens voor te zorgen dat deze wordt opgevolgd door een persoonlijk gesprek. Dat is minstens zo belangrijk en maakt het persoonlijk. Wat is je rol, hoe communiceer je met elkaar, wat doen we met de voortgangsrapportage. Concreet en to the point. Daarna loopt de route en gaan meer mensen het gebruiken. Terugkoppeling op de rapportages is ook heel belangrijk om het levend te houden. Via de portfoliomanager wordt de communicatie rond gemaakt.

### ***Energie***

De kracht zit er in om structuur aanbrengen – houvast geven, maar op een gegeven moment te stoppen. De structuur mag geen doel op zich worden maar dient de betrokkenen te ondersteunen. Als je Prince II er naast legt kan je nog veel meer, maar dat mag degene oppakken die daar behoefte aan heeft. De focus van Eric zit juist op het levend maken, op de goede manier er over in gesprek gaan, dat levert de energie op.

### **Contact**

Bent u geïnteresseerd geraakt en wilt u meer weten, neem dan contact op met Suzanne van Hulten, [suzanne.vanhulten@mensit.nl](mailto:suzanne.vanhulten@mensit.nl), 06 502 782 92.

### **Mensit**

Mensit staat voor Innovatie, ICT en Implementatie voor organisaties in de keten van Wonen, Zorg en Welzijn.