

E-book

Voortgangsrapportage 2.0



Hybride portfoliomanagement

1. Inleiding

Agile bestaat al een tijdje en doet het vooral goed in IT-omgevingen, waar grote successen worden geboekt dankzij de constante feedback-loops die het werken in sprints met zich meebrengt, waardoor het uiteindelijke resultaat beter aansluit op de wensen van de business.

Vanuit het PPPM-vakgebied zien we ook een verschuiving richting Agile. IT-teams zijn vaak aangesloten als onderdeel van een project of programma, om zo ook de benodigde IT-componenten mee te nemen in de verandering of vernieuwing van de organisatie.

In een team waar Agile gewerkt wordt, speelt een andere dynamiek dan in een 'traditionele' projectomgeving. In een Agile omgeving staan de teams centraal: teams bestaan langer dan de duur van het project, en ook de budgetten worden toegewezen aan teams in plaats van aan projecten.

Dit zorgt vaak wel voor een dilemma op het gebied van projectsturing en portfoliobeheersing. Een Agile team is immers zelfsturend en rapporteert niet periodiek aan het management, terwijl dit vanuit portfoliomanagement en projectbeheersing wel wenselijk is. Doordat de teams zelfsturend zijn wordt het moeilijker om alle initiatieven en projecten te toetsen aan de organisatiedoelstellingen en van hieruit tot een goede prioritering en verdeling van budget en resources te komen.

Hybride portfoliomanagement richt zich op het samenbrengen van deze twee werelden: de autonomie en zelfredzaamheid van de Agile teams, en de behoefte aan informatie en sturing vanuit een centraal punt.

Hybride portfoliomanagement richt zich op het samenbrengen van twee werelden: Agile teams en traditioneel project- en portfoliomanagement.

2. Portfoliomanagement in verschillende organisaties

Sinds de opkomst van Agile werken is de wereld flink veranderd. Portfoliomanagement is niet meer alleen het 'traditionele' portfoliomanagement dat we kennen vanuit de boeken, maar neemt allerlei vormen aan tussen traditioneel en volledig Agile.

Grofweg onderscheiden we drie vormen van portfoliomanagement:

1. Traditioneel portfoliomanagement
2. Hybride portfoliomanagement
3. Agile portfoliomanagement

2.1 Het doel van portfoliomanagement

Portfoliomanagement is het voorportaal van project- en programmamanagement en wordt vooral toegepast in een complexe omgeving.

Het doel van portfoliomanagement is de organisatie te ondersteunen bij het behalen van de strategische doelen.

Portfoliomanagement kan helpen bij het maken van strategische keuzes in een complexe omgeving. Als we naar de twee uitersten kijken – volledig 'traditioneel' of volledig agile – worden de verschillen al snel duidelijk.



Traditioneel Portfoliomanagement

- Planning van projecten en programma's
- Jaarlijkse budgetten
- Besturing door Portfolio Board
- Uitvoering door project- en programmamanagers
- Vaste planning en scope



Agile Portfoliomanagement

- Geen vaste projectbudgetten
- Besturing door Agile Portfolioboard
- Realisatie door Agile teams
- Budget, planning en scope zijn flexibel en kunnen gedurende de uitvoering worden aangepast of herzien



Hybride Portfoliomanagement

- Combinatie van traditioneel en agile
- Budgetten gedurende het jaar herzien en/of bijstellen
- Sturing tussendoor (periodiek en ad hoc)
- Realisatie door project- en programmamanagers in combinatie met Agile teams

2.2 Traditioneel portfoliomanagement

In het traditionele portfoliomanagement ligt de focus op het toevoegen van waarde aan de organisatie door middel van projecten en programma's. Het project of programma is het middelpunt. Hierbij wordt van te voren af gekaderd wat de kosten en baten zijn van een project. Er wordt vervolgens budget toegekend en een planning gemaakt en er worden resources aan toegewezen. Als alles volgens plan (en budget) verloopt, is het project of programma aan het einde van de looptijd afgerond, kan worden gemeten of de verwachte benefits zijn behaald en kan de organisatie verder met het volgende project, of weer inzetten op de dagelijkse business.



Als een project of programma een langere looptijd heeft die meerdere jaren beslaat, wordt het opgenomen in het meerjarenplan van de organisatie.

2.3 Agile portfoliomanagement



Aan de andere kant van het spectrum vinden we agile portfoliomanagement. In een agile organisatie heerst een geheel andere dynamiek dan in de traditionele PPM-omgeving: hier staan de ontwikkelteams centraal. De teams bestaan niet alleen voor de duur van een project, maar voor langere tijd. De samenstelling wordt zo veel mogelijk intact gehouden zodat mensen steeds beter op elkaar ingespeeld raken. Al het werk dat gedaan moet worden, wordt toegewezen aan deze teams – zowel de reguliere business als de veranderingen of projecten. Niet het project, maar het team krijgt een budget toegewezen.

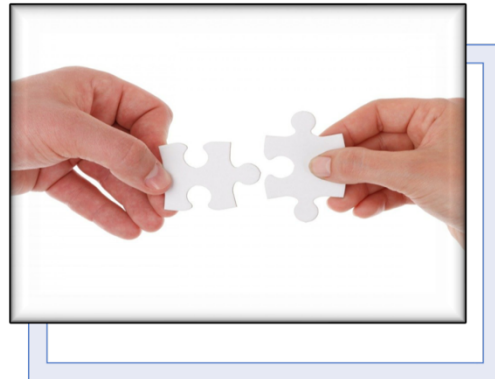
Daarmee ontstaat een situatie waarin de kosten niet langer meer een afweging zijn bij het bepalen van de prioriteiten: de teams hebben immers al een budget. Het enige wat nog moet gebeuren is bepalen welke werkzaamheden in welke volgorde binnen dat budget worden uitgevoerd.

Het bepalen van die prioriteit gebeurt door eerst te toetsen aan de visie en strategie van de organisatie. Alle werkzaamheden die daar een bijdrage aan leveren worden vervolgens gerankt op benodigde inspanning en toegevoegde waarden. Aan de hand daarvan wordt de volgorde vastgesteld. Dat gebeurt met enige regelmaat, zodat de planning tussentijds kan worden aangepast of bijgestuurd als er nieuwe werkzaamheden op de backlog geplaatst worden. Zo ontstaat een wendbaarheid die zich op elk moment kan aanpassen naar nieuwe ontwikkelingen in de organisatie of de omgeving.

2.4 Hybride portfoliomanagement

Tussen 'traditioneel' en agile portfoliomanagement in bevindt zich een scala aan mogelijkheden voor hybride portfoliomanagement. In dit whitepaper zetten we onze visie op hybride portfoliomanagement uiteen.

Veel organisaties gebruiken een mengvorm van traditioneel en agile portfolio- project- en programmamanagement. We zien vaak dat projectmanagement en programmamanagement nog in de traditionele vorm wordt gebruikt, terwijl er binnen de projectteams wel (voornamelijk IT-) teams zijn die al agile werken.



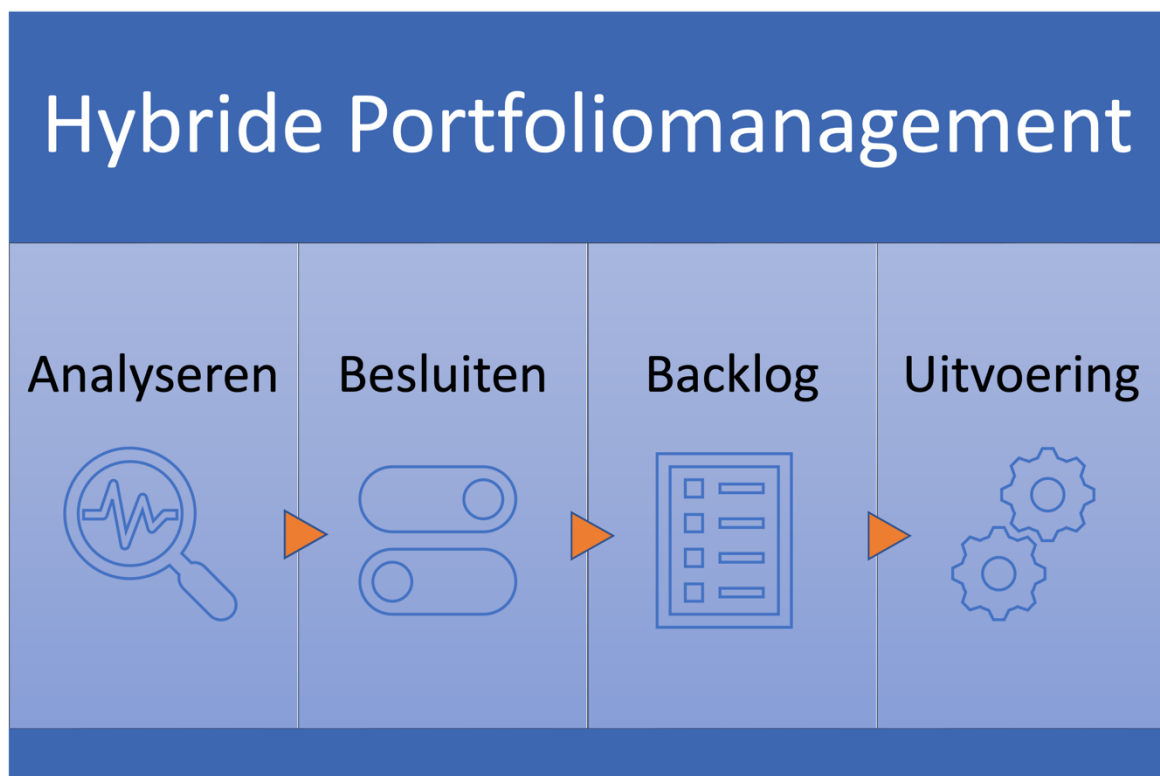
Sommige organisatie gebruiken een hybride vorm ook als overgangsmodel om van traditioneel PPM naar een agile model over te stappen. Zo krijgt de organisatie de kans om zich op een rustiger tempo aan te passen in plaats van een abrupte verandering door te voeren.

3. Hybride portfoliomanagement in vier stappen

Hybride portfoliomanagement leent elementen uit zowel het traditionele portfoliomanagement als uit het agile werken. Zo komen twee werelden bij elkaar die beide van belang zijn voor de organisatie en die aansluiten bij de manier van werken die voor die organisatie geldt.

In hybride portfoliomanagement onderscheiden we vier stappen:

1. Analyseren
2. Besluiten
3. Backlog (prioriteren)
4. Monitoring (uitvoering)



3.1 Analyseren

Dit onderdeel is grotendeels hetzelfde als we kennen vanuit het klassieke portfoliomanagement. Initiatieven die uiteindelijk uitgroeien tot een project starten met een idee. Dit idee kan vanuit elke plaats in de organisatie worden ingebracht.

Natuurlijk is het van belang dat er voor elk idee een aantal basisgegevens worden meegegeven, zodat ideeën gemakkelijk met elkaar vergeleken kunnen worden. Maak dus een analyse-proces dat voor de organisatie alle belangrijke gegevens alvast op een rijtje zet. Realiseer je ook dat een idee nog niet een volledig uitgewerkte projectaanpak kan omvatten – houdt het dus echt bij basisgegevens.

Wanneer het idee voldoende is geanalyseerd volgt er een toetsmoment. Doel van deze toets is besluiten of dit idee verder wordt uitgewerkt (er wordt dus nog niet besloten het idee ook uit te voeren!).

Toetsing kan plaatsvinden op criteria die voor de organisatie van belang zijn.

Veelgebruikte criteria zijn:

- Aansluiting met de doelen en strategie van de organisatie
- Benodigd budget (ruwe schatting)
- Planning (ruwe schatting)
- Mogelijke risico's en afhankelijkheden

Tip:

Laat degene die het idee inbrengt het ook pitchen bij de portfolio-board. Zo krijgt iedereen de kans om vragen te stellen.

Maak van tevoren wel duidelijk welke onderdelen er in de pitch besproken moeten worden.

Wees je ervan bewust dat dit niet in elke organisatiecultuur past: voor mensen die zich minder snel (durven) uitspreken kan dit een drempel vormen waardoor waardevolle ideeën in de organisatie blijven liggen.

Als wordt besloten een idee verder uit te werken, volgt een uitwerking van het idee in een door de organisatie uitgewerkt format. Vaak is dit een projectplan of PID.

Tip:

Omdat voor een idee nog geen volledig uitgewerkte details bestaan, kan het handig zijn om met categorieën te werken op het gebied van budget en/of planning.

Zo kan een idee bijvoorbeeld vallen in de categorieën met een budget tot 10K, 10-50K, 50-100K of >100K en een doorlooptijd van minder dan 3 maanden, 3-6 maanden, 6-12 maanden of >12 maanden.

Zo kan een inschatting worden gemaakt van de omvang, kosten en inspanning die een idee met zich meebrengt.

3.2 Besluiten

Wanneer er meer informatie beschikbaar is kan er daadwerkelijk besloten worden om een initiatief wel of niet op te pakken. Op basis van vooraf opgestelde criteria wordt het initiatief beoordeeld.

Van belang voor goed portfoliomanagement is goed mandaat. De portfolioboard heeft mandaat nodig om ter plekke besluiten te kunnen nemen. Verder is van belang dat de samenstelling van de portfolioboard zo veel mogelijk gelijk blijft. Zo raken de verschillende teamleden steeds beter op elkaar ingespeeld en ontstaat er door gedeelde ervaringen ook een gezamenlijk referentiekader.

Een aantal manieren om initiatieven te beoordelen:

- Maak een inschatting van de waarde van een initiatief op basis van punten, bijvoorbeeld door de portfolioboard te laten waardepokeren. Zo wordt de inhoud van het initiatief besproken, heeft iedereen de gelegenheid zich uit te spreken over de toegevoegde waarde van het initiatief en wordt draagvlak gecreëerd.

Tip:

Stel beoordelingscriteria op vanuit de organisatie en maak deze onderdeel van het besluitvormingsproces.

Zo wordt elk initiatief op dezelfde onderdelen afgewogen en kunnen initiatieven ook onderling gemakkelijker worden vergeleken.

- Een andere manier van beoordelen is door je af te vragen wat het de organisatie kost om een initiatief pas veel later of helemaal niet te doen. Welke kosten brengt dit met zich mee en wat is het verlies of de misgelopen waarde voor de organisatie?
- Plot initiatieven in een matrix naar toegevoegde waarde versus gevraagde inspanning. Zo wordt snel duidelijk welke initiatieven met geringe inspanning de meeste toegevoegde waarde leveren.

3.3 Backlog (prioriteren)

Anders dan in de klassieke vorm van portfoliomanagement wordt hierbij het initiatief op de backlog van de teams geplaatst. Het prioriteren gebeurt vanuit de teams zelf.

Wanneer wordt besloten een initiatief uit te gaan voeren, wordt het overgedragen aan de (agile) teams. Hierbij is nog een zaak van belang: de ruimte op de backlog van de teams.

Tip :

Moet er iets met een hoge prioriteit op de backlog geplaatst worden, terwijl die al vol is? Dan verdwijnen er dus ook zaken met een lagere prioriteit weer van de backlog zodat de beschikbare capaciteit niet wordt overschreden.

Tip:

Spreek een minimal viable product af voor de features die je op de backlog plaatst. Zo kun je verwachtingen beter managen.

Elk team heeft een beperkte capaciteit, waarmee rekening gehouden dient te worden bij het plaatsen van items op de backlog. De backlog kan immers niet groter zijn dan wat het team aankan, anders blijven er zaken liggen. Zo voorkom je dat er onrealistisch lange backlogs ontstaan en kunnen de verwachtingen van stakeholders al in een vroeg stadium worden gemanaged.

3.4 Monitoring (uitvoering)

Op het moment dat het item (feature) opgepakt wordt vanuit de backlog is het 'in uitvoering'. Het item wordt dan door het team verder opgedeeld in epics en uitgevoerd.

Het is aan de Product Owner om de volgorde (en dus de prioritering) van hun backlog te bepalen. Vaak is daarbij vooral de persoonlijke ervaring en het inzicht van de Product Owner bepalend. Hierbij is het dus van belang om ook de waarde van het item en het belang voor de organisatie mee te laten wegen in de beslissing van de Product Owner.

Een hybride aanpak vergt in de uitvoeringsfase veel afstemming vanwege de verschillende werkwijzen. Zo moet er een gecoördineerd geheel ontstaan, zodat de verschillende teams onderling ook de prioriteiten afstemmen en projectactiviteiten rond de gewenste periode worden opgepakt. Zo voorkom je dat teams onnodig op elkaar moeten wachten en er ongewenst zaken blijven liggen. Dit vraagt ook om goede afspraken over de financiering van teams en/of initiatieven.

3.5 Het portfolio-proces

Het doorlopen van deze vier stappen vormt één cyclus van het portfoliomanagement-proces. Agile Portfoliomanagement is, net als 'klassiek' portfoliomanagement, een cyclisch proces dat periodiek uitgevoerd wordt.

Een aantal aandachtspunten zijn hierbij belangrijk:

1. Zorg voor een vast portfoliomanagement-team met mandaat.
2. Maak alles zo veel mogelijk visueel, bijvoorbeeld door een KanBan-bord of een portfolio-dashboard. Zo schep je duidelijkheid en overzicht.
3. Focus op snelle doorlooptijden en limiteer de hoeveelheid onderhanden werk.
4. Zorg ervoor dat de backlog niet groter is dan de capaciteit van het team.
5. Zorg voor een goede en open communicatie: creëer draagvlak en stem prioriteiten onderling goed af.

Meer weten over portfoliomanagement?

Wil je meer weten over het inrichten van portfoliomanagement voor jouw organisatie?
We denken graag met je mee!

Neem vandaag nog contact op met onze accountmanager René Bosschers via
06 42 12 47 15 of per e-mail via rbosschers@promista.nl.

Tot ziens!