



● Whitepaper

Hoe je met Lean Portfolio Management je organisatie beter bestuurbaar maakt

eraneos

Inhoudsopgave	Lean Portfolio Management: richt je op de strategische executie	04
	Lean Portfolio Management in actie: een kortcyclisch proces	06
	Conclusie	07
	Portfolio Obeya	07
	Neem contact op	08



Veel organisaties hebben een strategie geformuleerd. Maar hoe koppel je die strategie aan de uitvoering? Lean Portfolio Management helpt om de strategie concreter te maken en de organisatie beter bestuurbaar te maken. Door strategische initiatieven kleiner te maken, wordt de wendbaarheid vergroot en de doorlooptijd verkort. Zo komen de belangrijkste initiatieven tot uitvoering en zijn de strategische doelstellingen eerder binnen handbereik. Organisaties kampen met de volgende uitdagingen:

- De geprioriteerde projecten hebben vaak geen duidelijke verbinding met de strategische doelstellingen. Dat kan komen doordat business cases niet worden beoordeeld op de strategische doelstellingen of de doelstellingen zijn zo algemeen dat het altijd te verdedigen is dat een bijdrage wordt geleverd (bijvoorbeeld 'hogere klanttevredenheid').
- Projecten & programma's lopen lang, waardoor deze niet eenvoudig af te breken zijn.
- Nieuwe prioriteiten moeten worden doorgevoerd, waardoor een situatie ontstaat waarin teams vol komen te zitten en de wendbaarheid terugloopt
- Herprioritering van de nieuwe projecten is daardoor niet meer toereikend om snelgenoeg in te spelen op veranderingen in de markt waardoor de time to market te lang wordt.
- Door dit overvolle portfolio is het lastig om goed overzicht te bewaren rondom de initiatieven.
- Ten slotte zijn we door het gebrek aan speelruimte niet serieus genoeg bezig met feedback ophalen uit operatie en markt.

Simpelweg initiatieven toevoegen op het reeds overvolle portfolio werkt niet meer vanwege deze uitdagingen. Kortom: er is een andere aanpak nodig.

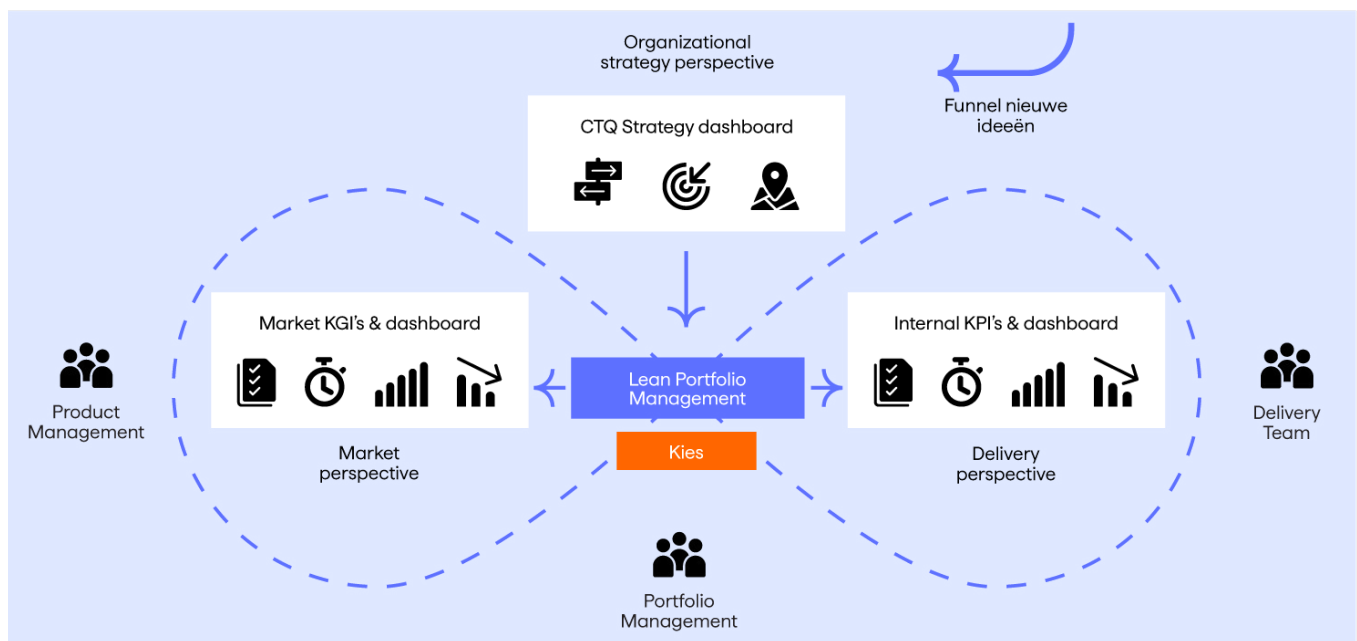
Lean Portfolio Management: richt je op de strategische executie

Lean Portfolio Management (LPM) biedt handvatten om deze uitdagingen aan te pakken. Het uitgangspunt van LPM is het definiëren, bijstellen en uitvoeren van een strategie gericht op het daadwerkelijk realiseren van doelstellingen in de markt. We richten ons daarbij niet zozeer op het prioriteren van projecten (met een gesloten scope) maar op thema's, producten en diensten. We definiëren daarbij drie perspectieven:

- **Strategieperspectief:** wat is de purpose van de organisatie, welke thema's zijn belangrijk, waar willen we op een termijn van 1-2 jaar naar toe en welk resultaat willen we de komende kwartalen realiseren?

- **Marktperspectief:** welke ontwikkelingen zien we in onze omgeving, welke kansen en risico's signaleren we daarbij? Denk hierbij aan ontwikkelingen op deelmarkten en bij klantgroepen, ontwikkelingen met betrekking tot wetgeving en toezichthouders, concurrenten en arbeidsmarktontwikkelingen.

- **Leveringsperspectief:** kunnen we realiseren wat geprioriteerd is, zijn er belemmeringen en voortschrijdend inzicht rond de haalbaarheid? Hoe voorkomen we overvolle backlogs bij teams door op het juiste niveau keuzes te maken en prioriteiten te stellen?



Wendbaarheid

Om sneller in te kunnen spelen op veranderingen en gebrek aan wendbaarheid in het portfolio te voorkomen, werken we in LPM met een beperkte set kleinere initiatieven, die gericht zijn op het behalen van heldere doelstellingen. Door de initiatieven kleiner te maken en in aantal te beperken wordt de organisatie in de gelegenheid gesteld om te werken aan datgene wat de meeste waarde toevoegt op dat moment. Het dwingt en helpt om de focus te houden in waar je mee bezig gaat in plaats van zoveel mogelijk erbij te pakken.

Transparantie

Door de initiatieven kleiner te maken, wordt het makkelijker om goed overzicht te behouden over de lopende en aankomende initiatieven. Programma's staan niet voor jaren op de kalender. In plaats daarvan wordt aan concrete initiatieven gewerkt die daadwerkelijk waarde toevoegen. Dit heldere overzicht, dat transparant en inzichtelijk wordt voor iedereen, stelt belanghebbenden in staat keuzes te maken op basis van het geheel. Hiermee voorkom je sub-optimalisatie en dubbele initiatieven. Door begrip te kweken voor de gemaakte keuzes, ontstaat meer draagvlak voor de veranderingen en begrip voor afgewezen initiatieven.

Strategische executie

Om dat overzicht te voeden, in stand te houden en te benutten is er een goede afstemming tussen portfolio en executie nodig. Die afstemming wordt vanaf de start van een initiatief goed gefaciliteerd wanneer deze direct gekoppeld is aan heldere strategische doelstellingen. Deze doelstellingen maken door de keten heen helder waar het initiatief aan bijdraagt. Belanghebbenden weten elkaar over die lijn te vinden. Op die manier bereik je strategische executie

Metten

Ten slotte wil je weten hoe zaken lopen, door ze te meten. Je kunt daarbij meten hoe het portfolio als proces verloopt en hoe de initiatieven in dat proces verlopen. Dat meten is een vorm van feedback verzamelen, wat je naast kwantitatief ook kwalitatief doet. Door feedback op te halen uit de drie genoemde LPM-perspectieven stel je jezelf in staat om het volledige beeld te schetsen dat je nodig hebt om effectief bij te sturen.



Lean Portfolio Management in actie: een kortcyclisch proces

Om LPM handen en voeten te geven kijken we naar de 4 hoofdstappen die constant terugkeren:

01. Meet & Verzamel

Meet de effecten van de opgeleverde initiatieven in de markt en verzamel nieuwe ideeën voor initiatieven die waarde opleveren en/ of kansen creëren;

02. Review

Review en selecteer de ideeën met de meeste potentie op dit moment op basis van strategische waarde en risico's;

03. Analyseer

Analyseer en selecteer de initiatieven op basis van maakbaarheid;

04. Prioriteer & Realiseer

Prioriteer de backlog van geanalyseerde initiatieven op basis van waarde, risico's, maaken haalbaarheid en realiseer de geprioriteerde initiatieven op basis van beschikbare capaciteit.

Vervolgens meet je toegevoegde waarde van de gerealiseerde initiatieven. Deze stappen vormen samen een cyclische aanpak, waarbij je continu en parallel bezig bent met het doorlopen van alle stappen. Door te starten met Lean Portfolio Management creëer je naast een portfolio gericht op strategische executie ook een leerlus die dit proces kortcyclisch verbetert en de waarde gedrevenheid van de besturing van executie versterkt.



Auteurs:



Hans Smorenburg
Senior Manager - Organizational
Excellence & Transformation

hans.smorenburg@eraneos.com



Sebastiaan Mellema
Senior Consultant - Organizational
Excellence & Transformation

sebastiaan.mellema@eraneos.com

Conclusie

Lean Portfolio Management is een krachtig middel om strategische executie te bereiken binnen jouw organisatie. Door het klein maken van initiatieven blijft de wendbaarheid gewaarborgd en wordt de doorlooptijd verkort. Ieder initiatief dient de realisatie van een of meer strategische doelstellingen die voor de hele keten duidelijk zijn gemaakt. Ook worden de initiatieven transparant voor alle belanghebbenden weergegeven, waardoor de organisatie in staat is om beslissingen te nemen met zo compleet mogelijke informatie. Met LPM zorgt een organisatie er zo voor dat de belangrijkste initiatieven tot uitvoering komen, dat de waarde van die initiatieven eerder gerealiseerd wordt en dat het portfolioprocess bijdraagt aan het behalen van strategische doelstellingen.

Portfolio Obeya

De portfolio Obeya, Japans voor “grote kamer”, wordt vaak omschreven als het brein van portfolio besturing. Dit komt doordat een Obeya alle portfolio relevante gegevens en ontwikkelingen op één plaats samenbrengt, waardoor bestuurders van een portfolio gezamenlijk kunnen leren en actie kunnen ondernemen. Obeya biedt met dat doel een duidelijk, beknopt en actueel beeld van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) van een portfolio. De bestuurders van een portfolio maken door de bank genomen wekelijks of tweewekelijks gebruik van een Obeya om de prestaties van de portfolio te bespreken, kansen te identificeren en mogelijke knelpunten weg te nemen. Idealiter zouden teams op alle niveaus en uit alle afdelingen moeten worden aangemoedigd om regelmatig Obeya-meetings te houden om het totaalbeeld te overzien en te begrijpen hoe zij daaraan bijdragen.



Neem contact
met ons op

Hans Smorenburg
Senior Manager - Organizational
Excellence & Transformation
hans.smorenburg@eraneos.com

Sebastiaan Mellema
Senior Consultant - Organizational
Excellence & Transformation
sebastiaan.mellema@eraneos.com

Eraneos Netherlands
De Passage 126-136
1101 AX Amsterdam
+31 20 305 3700
info.nl@eraneos.com
eraneos.nl