

De portfoliomanagement diensten van HEC zijn maatwerk. In nauw overleg snijden wij onze aanpak specifiek toe op de vraag die u beantwoord wilt hebben. In onze rapportages, die veelal zijn geënt op de ambtelijke en bestuurlijke top, bieden wij de opdrachtgever, naast ons oordeel, ook handelingsperspectief met heldere, concrete en haalbare aanbevelingen. HEC adviseurs deze opdrachten uitvoeren beschikken over actuele en diepgaande kennis op het gebied van informatiemanagement en portfoliomanagement en zijn mede door hun ervaring binnen en met de publieke sector in staat om zowel procesmatig als inhoudelijk de bestuurlijke, organisatorische en ICT-facetten te beoordelen en te wegen.

Meer informatie?

Voor vragen of meer informatie over portfoliomanagement kunt u contact opnemen met de werkgroep CIO dienstverlening via email CIO-dienstverlening@hec.nl, via telefoon 070 - 351 49 97 of via de website www.hec.nl.

Portfoliomanagement zodat u met de juiste dingen verder kunt

Het Expertise Centrum

Het Expertise Centrum (HEC) is in 1988 door de Rijksoverheid opgericht, omdat deze behoefte had aan een onafhankelijk kenniscentrum voor (contra-)expertise op complexe, bestuurlijke en organisatorische ICT-projecten. De afgelopen decennia is HEC uitgegroeid tot het onafhankelijke kenniscentrum op het gebied van ICT en bestuur binnen de publieke sector. De missie die HEC meekreeg bij de oprichting is het verbeteren van (de organisatie van) de informatievoorziening van overheidsinstanties en organisaties in de publieke sector. Deze missie is nog altijd actueel. Wij adviseren, helpen, beoordelen en leiden op om de informatievoorziening in de publieke sector zo goed mogelijk vorm te geven. De dienstverlening van HEC bestaat uit vijf onderdelen:

- ♦ strategische advisering;
- ♦ reviews, audits en contra-expertises;
- ♦ projectmanagement en interimmanagement voor zware projecten waarbij verandermanagement en ICT een belangrijke rol speelt;
- ♦ traineeprogramma's waarin we getalenteerde jonge academici opleiden tot 'verbinders' tussen ICT en beleid;
- ♦ opleidingsactiviteiten voor de meer ervaren medewerkers in de publieke sector.

Het Expertise Centrum

Postbus 18607
2502 EP Den Haag
Van de Spiegelstraat 12
2518 ET Den Haag

T 070 351 49 97
F 070 351 52 82
E info@hec.nl
I www.hec.nl

Binnen de publieke sector is steeds meer belangstelling voor portfoliomanagement van (ICT-gerelateerde) projecten en programma's. De toenemende afhankelijkheid van ICT – ook in primaire processen en samenwerkingsketens – en de onderlinge verwevenheid van programma's en projecten maken centrale sturing noodzakelijk. Ook de zware ombuigingen waarmee overheden de komende jaren geconfronteerd worden zijn een belangrijke motor voor de invoering van portfoliomanagement. Portfoliomanagement is dan een goed hulpmiddel om bestuurlijke afwegingen te kunnen maken en prioriteiten te kunnen stellen.



Portfoliomanagement

- ◆ gaat over het (volwassen) aansturen en beheersen van het gehele pakket van projecten en programma's;
- ◆ gaat uit van de strategie, de doelstellingen van de organisatie;
- ◆ wordt op een centrale plek in de organisatie uitgevoerd;
- ◆ voorziet betrokken bestuurders van informatie, inzicht en adviezen ondermeer ten aanzien van toegevoegde waarde,
- ◆ afhankelijkheden, prioriteiten en te maken keuzes, risico's en issues en belangrijke wijzigingen.

Bij Portfoliomanagement gaat het om het optimaal inzetten van de (schaarse) middelen voor die activiteiten die het meeste bijdragen aan de strategie van de organisatie. Portfoliomanagement is erop gericht het geheel aan projecten en programma's binnen een organisatie te overzien, te controleren en zo nodig bij te sturen.

Wat levert portfoliomanagement op?

De meerwaarde die portfoliomanagement voor uw organisatie kan hebben hangt sterk af van de mate waarin portfoliomanagement (organisatiebreed) is ingericht. Om dat te bepalen gebruiken wij als basis het volwassenheidsmodel van OGC (Office of Government Commerce - een onafhankelijke dienst van het Britse ministerie van financiën). In dit model worden vijf niveaus van volwassenheid voor portfoliomanagement onderscheiden. Per niveau hebben we een typische vraag die bij het management leeft, geformuleerd.

Niveau	Typische managementvraag gericht op portfoliomanagement
1: kennis van het proces	"Ik heb geen idee, welke projecten lopen er eigenlijk binnen mijn organisatie?"
2: herhaalbaar proces	"Ik heb voor de eerste keer alle projecten verzameld. Hoe houd ik blijvend overzicht op lopende projecten? En hoe kan ik prioriteiten bepalen en mij daardoor beter richten op onze doelen?"
3: gedefinieerd proces	"Hoe kan ik pro-actief aan de bal blijven en sturing geven aan de portfolio en alle projecten daarbinnen i.p.v. steeds achteraf brandjes te moeten blussen?"
4: gemanaged proces	"Hoe kan ik de samenwerking tussen business en ICT verdiepen, zodanig dat wij een echte gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor succesvolle projecten?"
5: geoptimaliseerd proces	"Hoe zorg ik voor blijvende optimalisatie van alles wat we hebben bereikt?"

Het uitvoeren van een plaatsbepaling voor portfoliomanagement leidt tot een oordeel op verschillende aspecten waarbij de uitkomst grafisch als volgt kan worden weergegeven.

Niveau 5 Geoptimaliseerd proces							
Niveau 4 Gemanaged proces							
Niveau 3 Gedefinieerd proces							
Niveau 2 Herhaalbaar proces							
Niveau 1 Kennis van het proces							
	Management-control niveau	Sturing op toegevoegde waarde	Financieel beheer	Management van stakeholders	Risico-management	Organizational governance	Resource management

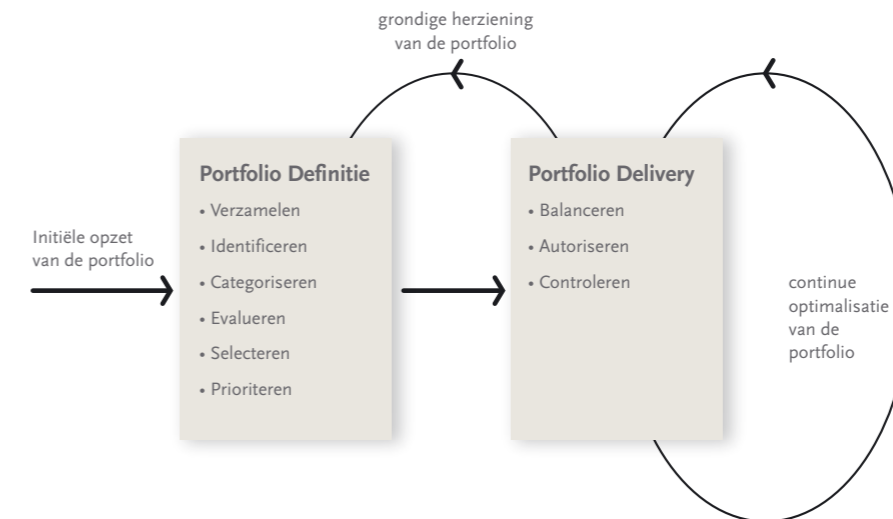
Grafische weergave Portfolio Management Volwassenheidsmodel van OGC

De plaatsbepaling maakt inzichtelijk waar u staat en biedt u concrete handvatten waar verbeteringen als eerste moeten worden aangebracht. Als uitgangspunt geldt dat de scores op de verschillende aspecten niet teveel uit de pas moeten lopen. Ook staat het niet op voorhand vast dat u moet streven naar niveau 5 als einddoel. Het kan goed zijn dat u effectief werkt met een actueel niveau 3 of 4.

Hoe wordt portfoliomanagement opgezet en uitgevoerd?

Bij het opzetten van portfoliomanagement worden op drie sturingsniveaus afwegingen gemaakt:

1. Richten: het positioneren van portfoliomanagement ten opzichte van andere bestuurlijke en organisatorische kaders, zoals de strategie, architectuur, besturing en bedrijfsvoering.
2. Inrichten: de organisatorische inrichting van portfoliomanagement: de organisatorische ophanging en de taken met daarbij de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden over lijn en staf.
3. Verrichten: de manier waarop portfoliomanagement wordt uitgevoerd en de middelen die daarvoor nodig zijn. Daarbij is er een verschil tussen de processen die nodig zijn voor het opzetten van portfoliomanagement (Portfolio Definitie) en de daadwerkelijke uitvoering en het continu optimaliseren ervan (Portfolio Delivery). Onderstaande figuur toont de relatie tussen Portfolio Definitie en Portfolio Delivery en de processen die daarbij worden onderscheiden.



Processen voor Portfolio Definitie en Portfolio Delivery

Wat kan HEC daarbij voor u betekenen?

De dienstverlening van Het Expertise Centrum (HEC) is erop gericht publieke organisaties te helpen om met behulp van informatietechnologie hun werkwijze te verbeteren of nieuwe werkwijzen toe te passen. Ook op het gebied van portfoliomanagement en andere CIO-gerelateerde vraagstukken kan HEC u op verschillende manieren van dienst zijn, bijvoorbeeld door:

- ◆ het uitvoeren van een plaatsbepaling voor portfoliomanagement;
- ◆ het doorlichten van de huidige portfolio, bijvoorbeeld op nut en noodzaak van de projecten en programma's of op de architectonische samenhang;
- ◆ het opzetten of verder professionaliseren van portfoliomanagement vanuit een of meerdere sturingsniveaus: richten, inrichten en/of verrichten;
- ◆ het (verder) positioneren en implementeren van de CIO-rol en/of het inrichten van het CIO Office;
- ◆ het opleiden van medewerkers bijvoorbeeld d.m.v. een masterclass over Portfoliomanagement of over Business Cases;
- ◆ het uitvoeren van audits en reviews op lopende programma's en/of projecten.