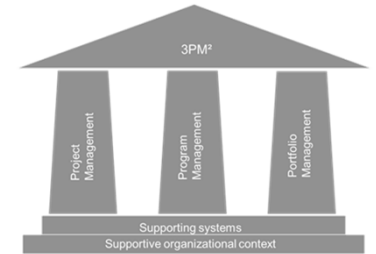


Opbouw van een gebalanceerde projectportfolio



Erik Dekempeneer
Innovation Manager
Technology

Erik Dekempeneer



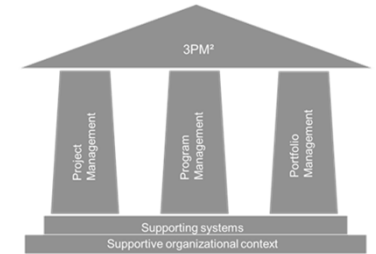
- **Sinds 2002 bij Bekaert**

- Voorbije 3 jaar in de functie van Innovatie Manager Technologie
 - Front-end innovatie
 - Portfolio management
- Hoofd departement geavanceerde coatings
- Senior project manager

- **Tussen 1991 – 2001 onderzoeker bij VITO.**

- **Tussen 1988 – 1990 onderzoeker bij Philips.**

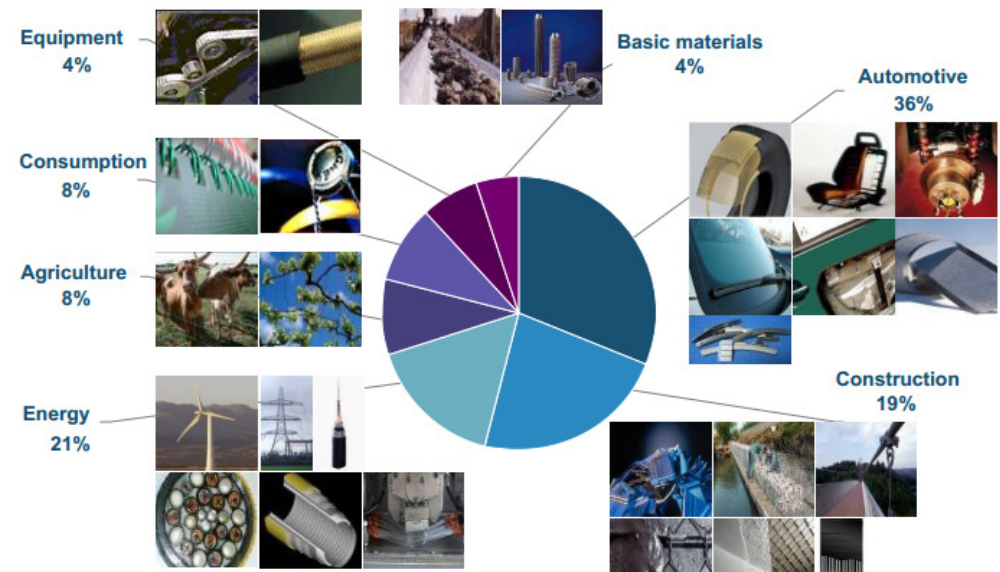
Context



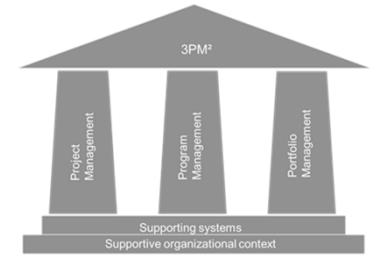
- Bekaert heeft een centrale Technologie organisatie met een jaarbudget van ≈ 65 Mio€.
- Wij voeren midden/lange termijn O&O projecten uit voor al onze business segmenten wereldwijd.
- Onderzoekscentra zijn gevestigd in België en China.

– The Bekaert aspiration:
**BETTER TOGETHER
BY EMBRACING DIVERSITY**

- Uitdagingen m.b.t. projectportfolio.
- Standaardisering van project beoordelingscriteria over alle regio's en segmenten heen.
- Risicobeheersing op niveau van de globale project portfolio.

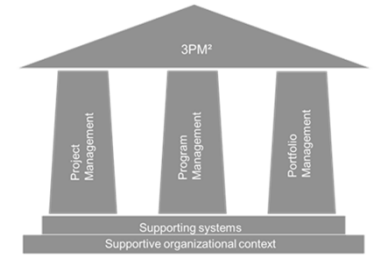


Concept



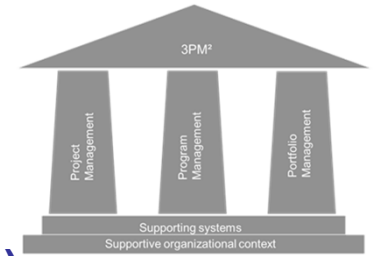
- Een project assessment methodiek die rekening houdt met de diversiteit aan projecten.
 - Prospects / Growth engines / Cash contributors.
 - Een beperkt aantal grote key-projecten + een grote waaier aan kleinere projecten.
 - Projecten afkomstig van grote mature segmenten en kleine strategische niches.
- Een methodiek die steunt op een multi-dimensionele bevraging met cross-functionele teams.
 - Reward, strategic fit, competition, commercial & technical feasibility, sustainability.
 - Customer satisfaction (Kano model).
- Een methodiek waarbij tracking van assumpties en jaarlijkse herziening centraal staat.
- Portfolio rapportering en evaluatie op groepsniveau.

Roadmap



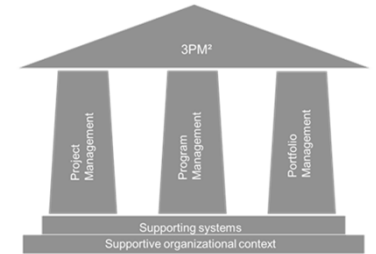
- **Benchmarking van best practices (met hulp van RTEC, Research & Technology Executive Council)**
 - Portfolio quality report.
 - Portfolio management workshop.
- **Kwantitatieve scoring op maat van Bekaert**
 - Test de assessment methodiek op projecten uit het verleden (successen en failures).
- **Stakeholders betrekken bij de uitwerking**
 - Portfolio analyse 2011 werd beschouwd als een testpilot; mogelijkheid om bij te sturen.
- **Mensen beslissen, niet de scores**
 - Scores en plots dienen enkel om mensen te helpen betere beslissingen te nemen.

Hindernissen – opportuiniteiten



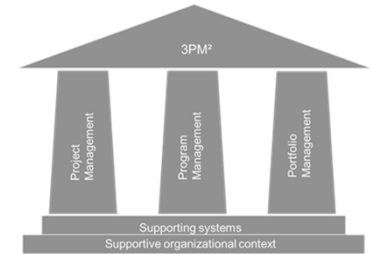
- **Cross-functionele teams bij mekaar brengen (M&S, operations, R&D)**
 - Opportuiniteit: mekaars invalshoek beter leren begrijpen leidt tot beter inzicht.
- **Over voldoende gegevens beschikken m.b.t. markt, competitie, commercieel, EH&S, ...**
 - Opportuiniteit: maakt leemtes visibel en zet aan tot actie.
- **Teams kritisch doen redeneren over hun eigen project en business omgeving**
 - Opportuiniteit: teams leren hun project en business omgeving beter begrijpen.
- **Bezorgdheden wegnemen (zijn we allemaal wel even streng in onze beoordeling ...)**
 - Opportuiniteit: facilitator aanstellen om het hele proces te begeleiden.
- **Portfolio ownership op verschillende niveau's (groepsniveau, segmenten, R&D)**
 - Opportuiniteit: beslissingsprocessen challengen en verduidelijken.
- **Portfolio management impliceert de bereidheid tot het maken van keuzes**
 - Opportuiniteit: hadden we al lang moeten doen ...

Kritische succesfactoren



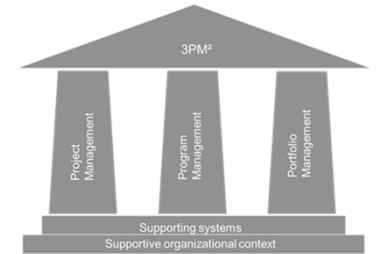
- **Het leereffect voor de teams is belangrijk om hun medewerking te verkrijgen.**
- **Een facilitator aanstellen met voldoende inlevingsvermogen in de context van de teams.**
- **Gebruik handige tools die het leven van portfolio verantwoordelijken vereenvoudigen.**
- **Focus op relevante resultaten / analyses die echt helpen bij het maken van keuzes.**
- **Communiceer over de project portfolio (naar management, naar medewerkers).**
- **Management support**

Belangrijkste leerpunten



- Een gebalanceerde projectportfolio is een afspiegeling van de organisatiestrategie en houdt rekening met beperkingen zoals resources.
- Reality check: is de consolidatie van de gemaakte keuzes voldoende om de strategie waar te maken?
- Portfoliobeheer vraagt een transparante communicatie, is geen geheim kamertje.
- Selectiecriteria als richtinggevend instrument, de uiteindelijke beslissing gebeurt door mensen.
- In een portfolioproses neemt iedereen op elk niveau eigenaarschap op.
- Een gezonde dosis risico nemen ondersteunt de uitvoering van de strategie.
- Facilitator met inhoudelijke kennis en ervaring van de business is noodzakelijk om belangen te aligneren.

Discussie



- De titel in vraag gesteld: hoe bepaal je of een project portfolio “gebalanceerd” is?
- Kan je in deze woelige tijden nog gefundeerde lange termijn portfolio keuzes maken?