

Whitepaper

# Project Portfolio Management Selecteren en prioriteren



## Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>2. OVERZICHT STAPPEN IN PPM</b>	<b>5</b>
1.1 ONTWIKKELEN & REGISTREREN	5
1.2 SELECTEREN & PRIORITEREN	5
1.3 BALANCEREN & PLANNEN	5
1.4 MONITOREN & BATENREALISATIE	5
<b>3. SELECTEREN EN PRIORITEREN</b>	<b>7</b>
3.1 SELECTEREN	7
2.2 PRIORITEREN	7
2.3 KADER VOOR SELECTIE	7
2.4 OPZET VAN SELECTIEKADER	8
<b>4. BUSINESS MOTIVATIE</b>	<b>9</b>
3.1 PORTFOLIO INDELING	9
3.2 KOMPAS: VOOR WIE?	9
3.3 URGENTIE	9
3.4 STRATEGISCHE TOEGEVOEGDE WAARDE	9
3.5 BIJDRAGE AAN DE STRATEGIE	10
3.6 ACCENT BUSINESS CASE ('HARDHEID' VAN DE BATEN)	10
3.7 HERGEBRUIK	10
<b>4. HAALBAARHEID</b>	<b>11</b>
4.1 DRAAGVLAK	11
4.2 AANTAL BELANGHEBBENDEN	11
4.3 IMPACT	11
4.4 RISICOPROFIEL	12
4.5 FINANCIERINGSRUIMTE	12
4.6 VERWACHTE TERUGVERDIENTIID	12
4.7 RELATIEVE OMVANG IN DE PORTFOLIO	12
<b>5. MAAKBAARHEID</b>	<b>13</b>
5.1 MATE VAN ONDERSTEUNING	13
5.2 TECHNOLOGIE SCORE	13
5.3 AFHANKELIJKHEDEN	13
5.4 KUNNEN WIJ HET MAKEN?	13
5.5 WAT IS ONZE ROL?	14

<b>5.6 BESCHIKBAARHEID VAN KENNIS</b>	<b>14</b>
<b>5.7 AFHANKELIJKHEID LEVERANCIER</b>	<b>14</b>
<b>5.8 OPLOSSINGSRICHTING</b>	<b>14</b>
<b>6. TOEPASSING SELECTIEKADER</b>	<b>15</b>
<b>6.2 HET SCOREN</b>	<b>15</b>
<b>6.3 WIE SCOORT, WIE BESLUIT?</b>	<b>16</b>
<b>6.4 BESLUITVORMING EN COMMUNICATIE</b>	<b>16</b>
<b>7. SELECTIEKADER ALS PRIORITEITSTELLING</b>	<b>17</b>
<b>7.2 UITZONDERINGEN</b>	<b>17</b>
<b>7.3 APPLICATIES</b>	<b>17</b>
<b>7.4 EXPERTISE EN ONDERSTEUNING</b>	<b>17</b>
<b>8. OVER PROMISTA</b>	<b>19</b>
<b>9. OVER DE AUTEUR</b>	<b>19</b>

## 1. Inleiding

Een wijs man zei ooit ‘verandering is de enige constante’. Hoewel cliché, vandaag de dag is dit meer waar dan ooit. Organisaties hebben te maken met forse opgaven om antwoord te geven op allerlei ontwikkelingen. Zaken als de woningbouw opgave, het stikstof dossier, de energietransitie, robotisering, kunstmatige intelligentie, cloud, participatie, schaarste op de arbeidsmarkt; het kan u allemaal niet ontgaan zijn. Deze veranderingen vragen om focus en het maken van keuzes.

Goed ingericht Project Portfolio Management (PPM) kan iedere organisatie helpen bij het maken van keuzes om de juiste dingen te doen en deze vervolgens goed te doen. Dat is waar portfolio- en projectmanagement om draaien.

In deze whitepaper worden de stappen van Project Portfolio Management kort beschreven. De stap ‘Selecteren & Prioriteren’ wordt vervolgens verder uitgewerkt. Verder kan het ter inspiratie dienen om de projecten portfolio op een objectieve en transparante manier samen te stellen.

Deze whitepaper is bedoeld voor bestuurders en betrokkenen in het PPM proces. Het biedt een concrete uitwerking om het eigen PPM proces effectief door te ontwikkelen en PPM op een hoger volwassenheidsniveau voort te zetten.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staat een korte beschrijving van de stappen in het PPM proces. Dit geeft een kader aan de verdere uitwerking van één van deze stappen in dit paper.

Hoofdstuk 3 werkt de stap ‘Selecteren en prioriteren’ verder uit en schrijft toe naar het selectiekader. In hoofdstuk 4, 5 en 6 wordt het selectiekader in detail beschreven en toegelicht.

Hoofdstuk 7 en 8 geven een opzet hoe het selectiekader kan worden toegepast in uw eigen organisatie.

Hoofdstuk 9 en 10 gaan over Promista en de auteur van dit document. Hier staan ook contact gegevens indien meer informatie of ondersteuning gewenst is.

## 2. Overzicht stappen in PPM

Project Portfolio Management (PPM) kan in de basis samengevat worden in vier stappen:

1. Ontwikkelen & registreren
2. Selecteren & (her)prioriteren (scope van deze whitepaper)
3. (her)Balanceren & plannen
4. Monitoren & batenrealisatie

### 2.1 Ontwikkelen & registreren

Bij Ontwikkelen & registreren draait het om het ophalen en vastleggen van ideeën. Deze komen voort uit de strategie en doelen van de organisatie, de in- en externe omgeving en operatie. Door middel van een ideeën- en/of innovatieproces, kan veel waarde en energie vanuit de omgeving en de organisatie opgehaald worden ten behoeve van het PPM proces. Hoe beter en completer de informatie uit deze stap is, hoe groter de kans dat de portfolio juist en stabiel samengesteld kan worden.

### 2.2 Selecteren & prioriteren

Bij Selecteren & prioriteren draait het om het samenstellen van de portfolio, ofwel de juiste dingen doen. Hoe je komt tot de afweging en keuzes voor de juiste dingen, wordt conceptueel in deze whitepaper verder uitgewerkt.

### 2.3 Balanceren & plannen

Bij Balanceren & plannen draait het om het inzichtelijk maken van de (verwachte) benodigde middelen en het inpassen van voorgenomen projecten binnen de onderhanden projecten (de portfolio). Bij middelen moet gedacht worden aan resourcecapaciteit, -kennis en financiën. Dit kan onderbouwd worden door het maken van scenario's in ondersteunende tooling.

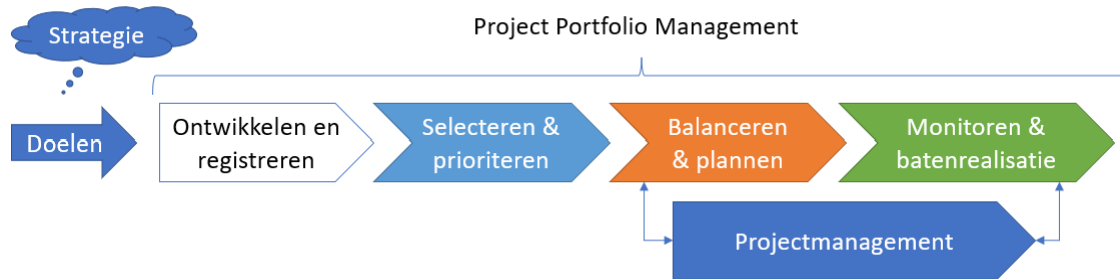
Waar Project Portfolio Management (PPM) draait om de juiste projecten doen, draait Project Management (PM) om die projecten juist doen. Het PM vakgebied gaat vanaf deze stap een belangrijke rol spelen binnen het PPM proces.

### 2.4 Monitoren & Batenrealisatie

Bij het Monitoren & batenrealisatie draait het om het volgen van de resultaten uit de projecten in de portfolio. Dit kan op basis van voortgang, financieel, mijlpalen, risico's en product opleveringen en de impact op de realisatie van de doelen (indicatoren). Leidt de portfoliosamenstelling tot de gewenste resultaten? Is er reden om projecten te temporiseren of te stoppen ten gunste van andere ideeën of is het nodig om projecten juist te versnellen om afhankelijkheden te voorkomen?

In deze stap is een goede samenwerking en informatievoorziening nodig tussen PM en PPM om gezamenlijk de strategie en doelen van de organisatie te realiseren.

Het plaatje hieronder laat een schematische weergave zien van de stappen in het PPM proces en de samenhang met projectmanagement en strategieontwikkeling.



*Figuur 1 overzicht PPM stappen*

Deze whitepaper werkt hierna de stap Selecteren & prioriteren verder uit. Dit kan een kader bieden om de projecten portfolio objectief en transparant (uitlegbaar en communiceerbaar) samen te stellen.

## 3. Selecteren en prioriteren

### 3.1 Selecteren

Een belangrijke stap in het samenstellen en periodiek herijken van de projecten portfolio is het selecteren. Project Portfolio Management (PPM) draait om de juiste projecten doen. Dit heeft twee kanten. Enerzijds betekent dat de juiste ideeën selecteren die kansrijk zijn om via voorgenomen projecten tot realisatie te komen. Aan de andere kant betekent dat het toetsen of de onderhanden projecten, in relatie tot de ideeën in de portfolio pijplijn, tot de gewenste resultaten leiden. Het is verstandig om de samenstelling van de portfolio periodiek, bijvoorbeeld per kwartaal, te optimaliseren. Dat geldt zeker in gevallen dat er meer ideeën zijn dan dat er middelen (resources, kennis, materialen, budget) beschikbaar zijn.

In veel gevallen moet de portfolio samenstelling ook over verschillende aspecten heen gespreid worden om tot een evenwichtige samenstelling te komen. Denk aan risico's, draagvlak, impact, etc.

### 3.2 Prioriteren

Het prioriteren van de projecten portfolio is nodig om binnen de organisatie duidelijk te kunnen communiceren welke ideeën en projecten voorrang hebben boven andere én aan welke ideeën (nog) niet gewerkt gaat worden. In situaties met zelfsturende teams, hoge mate van taakvolwassenheid, werken op afstand en verstoringen is het prioriteren binnen de projecten portfolio een belangrijke stap. Dit geeft focus en energie op de juiste dingen doen.

### 3.3 Kader voor selectie

Maar hoe kom je tot de juiste selectie van ideeën en projecten? Voor het antwoord op deze vraag gaan we ervan uit dat er een proces is voor het Ontwikkelen & registreren, om de lijst met ideeën (pijplijn) kwantitatief en kwalitatief te vullen. Anders is het alsnog lastig om de juiste dingen te selecteren. Dit kan deels ondervangen worden door de projecten portfolio (ideeën en projecten) periodiek te herijken, in de combinatie met informatie uit de stappen Balanceren & plannen en Monitoren & batenrealisatie.

Om ideeën en projecten objectief te scoren, is een selectiekader nodig. Zo kunnen ideeën en projecten ten opzichte van elkaar op basis van allerlei kenmerken geïnclassificeerd worden. Naar onze ervaring worden ideeën en projecten teveel op hun eigen merites beoordeeld of op basis van buikgevoel, een gezonde dosis enthousiasme of geloof in een goede afloop. Dat is echter niet voldoende, in ieder geval niet om de organisatie en belanghebbenden mee te nemen in onderbouwde besluitvorming. Ideeën en projecten kunnen het beste vanuit het gehele portfolio, de samenhang en balans beoordeeld worden. Iets kan op zichzelf een erg goed idee zijn, maar afhankelijk van allerlei aspecten binnen de portfolio toch niet passen om (nu al) via een project in realisatie te brengen.

Een goed gekozen selectiekader helpt om niet in deze valkuilen te stappen en maakt bovendien de samenstelling van de projecten portfolio transparant, uitlegbaar en communiceerbaar. Wat doen we wel en wat niet en op basis waarvan is dit besloten? Dit geeft rust en focus in de organisatie.

### 3.4 Opzet van selectiekader

Vanuit onze jarenlange ervaring rondom portfolio-, programma- en projectmanagement hebben we een opzet voor het selectiekader voor portfoliomanagement gemaakt. Dit is gebaseerd op diverse beoordelingscriteria waartegen ideeën en projecten gescoord kunnen worden. Op zichzelf, maar ook in onderlinge samenhang en verhoudingen (balans). De beoordelingscriteria hebben allemaal vijf lagen qua score. Daarbij is geprobeerd om de vijf scoren van ieder beoordelingscriteria zo specifiek mogelijk te maken, zodat dit iets zegt over de waarde van de score. Een 'hoog, midden, laag' score zegt in veel gevallen namelijk niet zo veel, omdat iedereen daar eigen beelden bij kan hebben.

Omdat het aantal beoordelingscriteria best fors en nog niet volledig is, is een onderverdeling toegepast. Zo kunnen bestuurders op drie indicatoren een onderbouwd advies over nemen als besluit. De gelaagdheid in de beoordelingscriteria maakt de methode werkbaar. De drie indicatoren zijn: Business motivatie, Haalbaarheid en Maakbaarheid. Onder ieder van deze indicatoren zitten beoordelingscriteria met specifieke scoren van 1 tot 5.

Een voorbeeld van een selectiekader wordt hierna per indicator uitgewerkt. Voor de toepassing van het selectiekader binnen de eigen organisatie, kan een selectie gemaakt worden uit de beoordelingscriteria, zodat deze past bij de eigen situatie. Uiteraard kunnen beoordelingscriteria toegevoegd of verplaatst worden. Het gaat om het concept van transparant Selecteren & prioriteren en het objectiveren hiervan.



## 4. Business motivatie

De eerste en belangrijkste indicator van het selectiekader is de ‘business motivatie’. De onderliggende beoordelingscriteria zijn gericht op de waarom vraag: Waarom moeten wij dit idee nu oppakken? Beoordelingscriteria en scores die gebruikt kunnen worden voor business motivatie zijn:

BEORDELENGSCRITERIA	SCORE 1	SCORE 2	SCORE 3	SCORE 4	SCORE 5
Portfolio indeling	1 Wetgeving	2 Huis op orde	3 Vernieuwing	4 Investerings	5 Innovatie
Voor wie doen we dit?	1 Maatschappij	2 Leveranciers	3 Ketenspartners	4 Medewerkers	5 Klanten
Urgentie	1 Niet doen	2 Kan wachten	3 Zou kunnen	4 Zou moeten	5 Moet
Strategische toegevoegde waarde	1 Geen	2 Laag	3 Middel	4 Hoog	5 Zeer hoog
Strategie bijdragen	1 Geen bijdrage	2 Lage bijdrage	3 Gemiddelde bijdrage	4 Hoge bijdrage	5 Extreme bijdrage
Accent business case	1 Onduidelijk kwalitatief, niet kwantitatief	2 Kwalitatief, onduidelijk kwantitatief	3 Aantoonbaar kwalitatief, mogelijk kwalitatief	4 Kwantitatief en kwalitatief	5 Aantoonbaar kwantitatief en kwalitatief
Mogelijkheden tot hergebruik	1 Geen	2 Mogelijk (op lange termijn)	3 Mogelijk (op korte termijn)	4 Optioneel (direct, keuze)	5 Volledig (direct en gewenst)

Hieronder volgt per beoordelingscriteria een korte beschrijving van de toepassing.

### 4.1 Portfolio indeling

De scores van dit beoordelingscriteria is gebaseerd op de portfolio-indeling. Hier zit een methodiek achter, die uitgaat van het spreiden (balanceren) van de inspanningen en investeringen over de buckets heen. Daarbij heeft het linker spectrum (score 1-2) kenmerken van een hogere mate van verplichting, maar vaak ook snellere baten en lagere risico's. Het rechter spectrum (score 3-5) heeft juist een hogere mate van keuzevrijheid, maar ook meer onzekerheden (risico's) en baten op langere termijn.

In het selecteren, helpt dit beoordelingscriteria om de portfolio evenwichtig samen te stellen. Dit is een basis voor een gezonde bedrijfsvoering; wordt er niet teveel ingezet op één bucket? In veel gevallen is het heel waardevol om de lopende projecten en ideeën in te delen over de buckets en kenmerken als (verwachte) investering en (verwachte) inspanning per bucket te salderen. In welke bucket zitten de meeste projecten en welke investering / inspanning vraagt dat? Past dat bij de strategie en status van de organisatie?

### 4.2 Kompas: voor wie?

De scores van dit beoordelingscriteria zijn gebaseerd op het besturingsmodel van de organisatie, de zogenaamde kompassen. Dit kunnen bijvoorbeeld kompassen uit het OK-model zijn of van het INK-model. Ook hier geldt dat naar een zekere spreiding (balans) van de investering en inspanning over de kompassen heen gezocht moet worden. Verliezen we de medewerkerswaarde niet uit het oog als we alle inspanningen op klantwaarde zetten? Kunnen we meer samen doen met leveranciers?

In het selecteren, helpt dit beoordelingscriteria om de portfolio evenwichtig samen te stellen. De besturingsfilosofie van de organisatie is hierin de maatstaf. Bijvoorbeeld Klantwaarde als primaire bestaansreden, Medewerkerswaarde als kritische succesfactor, Financiële waarde als kritische randvoorwaarde en Maatschappelijke waarde als uitgangspunt.

### 4.3 Urgentie

De scores van dit beoordelingscriteria geven een inschatting over de uitvoeringshorizon. Kan het wachten of moet het nu? De selectie van het idee of project, kan op die manier ten opzichte van andere afgezet worden. Dat is met name handig bij het maken van keuzes waar nog ruimte zit (zou moeten & zou kunnen).

### 4.4 Strategische toegevoegde waarde

De scores van dit beoordelingscriteria is een inschatting van wat het eindresultaat van het idee of project bijdraagt aan de strategische positie van de organisatie. Bijvoorbeeld

concurrentie positie, snellere dienstverlening, hogere automatiseringsgraad, thematische bijdragen, etc. Als deze aspecten dermate belangrijk zijn, dan kunnen ze ook expliciet uitgesplitst worden als eigen beoordelingscriteria. Dit hangt samen met de concrete score aan de bijdrage van het idee of project aan de strategie en doelen van de organisatie.

#### 4.5 Bijdrage aan de strategie

De scores van dit beoordelingscriteria kan in dit paper eigenlijk niet uitgewerkt worden, omdat dit vaak meerdere organisatie specifieke doelen of thema's betreft; de strategie kan zelden in één beoordelingscriteria gevat worden. In de meeste gevallen is ieder doel uit de strategie van de organisatie een beoordelingscriteria, waar de ideeën en projecten tegen gescoord worden. De scores moeten afhankelijk van de strategie/het doel vastgesteld worden. Dit zou kunnen op basis van 1 Geen bijdrage tot en met 5 Extreme bijdrage.

#### 4.6 Accent business case ('hardheid' van de baten)

De scores van dit beoordelingscriteria zeggen iets over de hardheid of het typen van de baten. Net als bij veel andere beoordelingscriteria, kan dit helpen om de portfolio te spreiden. Het is verstandig om spreiding te zoeken over kwalitatieve baten, semi kwantitatieve baten en 'harde' kwantitatieve baten (bijvoorbeeld besparingen).

#### 4.7 Hergebruik

De scores van dit beoordelingscriteria geeft aan of het beoogde eindresultaat van het idee of project op andere plekken in de organisatie tot hergebruik of synergie kan leiden. Ideeën of projecten met een hoge mate van hergebruik, verdienen over het algemeen wat meer voorkeur (prioriteit) dan die volledig op zichzelf staan.

## 5. Haalbaarheid

De tweede indicator van het selectiekader is de haalbaarheid. De onderliggende beoordelingscriteria zijn gericht op de vraag of realisatie daadwerkelijk haalbaar is. Zijn de middelen, de positie en de juiste randvoorwaarden beschikbaar? Bij middelen mag breed gedacht worden in resources, kennis, materiaal/grondstoffen, machines en financiering. Voorbeelden van beoordelingscriteria en scores die gebruikt kunnen worden voor de haalbaarheid zijn:

BEORDELIINGSASPECT	BEORDELIINGSCRITERIA	PRIORITEIT	SCORE 1	SCORE 2	SCORE 3	SCORE 4	SCORE 5
Haalbaarheid	Draagvlak		1 Tegenwerken (blokkeren)	2 Bezorgd (tegenwerken)	3 Neutraal (toestaan)	4 Ondersteunend (faciliteren)	5 Enthousiast (waarmaken)
Haalbaarheid	Aantal belanghebbenden		1 Zeer veel (> 80)	2 Veel (40 - 80)	3 Gemiddeld (20-40)	4 Weinig (10-20)	5 Zeer weinig (2-10)
Haalbaarheid	Impact		1 Activeren	2 Consulteren	3 Informeren	4 Zenden	5 Merkt er niets van
Haalbaarheid	Risicoprofiel		1 Zeer offensief	2 Offensief	3 Neutraal	4 Defensief	5 Zeer defensief
Haalbaarheid	Financieringsruimte		1 Niet voorzien, ten koste van ...	2 Niet voorzien, weinig ruimte	3 Voorzien, passend maken	4 Voorzien, weinig ruimte	5 Voorzien, veel ruimte
Haalbaarheid	Verwachte TVT		1 Zeer lang (> jaren)	2 Lang (2-3 jaar)	3 Gemiddeld (> 1 jaar)	4 Kort (< 1 jaar)	5 Zeer kort (tijdens project)
Haalbaarheid	Relatieve omvang in portfolio		1 Zeer groot (> 40%)	2 Groot (>25%)	3 Gemiddeld (10%)	4 Klein (< 8%)	5 Zeer klein (<5%)

Hieronder volgt per beoordelingscriteria een korte beschrijving van de toepassing.

### 5.1 Draagvlak

De scores van dit beoordelingscriteria zeggen iets over de mate van draagvlak. Het belang van voldoende draagvlak wordt vaak onderschat of de discussie hierover wordt uit de weg gegaan. Het moge duidelijk zijn dat ideeën en projecten met de score ‘waarmaken’ een veel grotere kans van slagen hebben dan ‘blokkeren’. De kracht van dit beoordelingscriteria zit hem in het gebruik. Zeker wanneer in het gebruik de score kritisch benaderd wordt. Dit brengt het juiste gesprek op gang en brengt de ondertoon in de organisatie en onder belanghebbenden op tafel (‘de ijsberg’).

Bewustwording rondom draagvlak, maakt ook dat hier de juiste inspanningen op ingezet wordt (denk aan participatie). Als laatste kan dit beoordelingscriteria gebruikt worden om de portfolio te spreiden op de mate van draagvlak, om te voorkomen dat er alleen maar ‘zware’ projecten gestart worden, wat een zeker risico met zich meebrengt. Denk in dit kader ook aan veranderbereidheid of verandermoeheid.

### 5.2 Aantal belanghebbenden

De scores van dit beoordelingscriteria is gericht op het aantal (primair) belanghebbenden die ook invloed hebben op het projectproces en/of de uitkomst. Hoe meer belanghebbenden, zeker in relatie tot hun niveau van draagvlak, hoe complexer het project wordt. Dit heeft op zijn minst impact op de doorlooptijd en inspanning om tot afstemming te komen. Dit beoordelingscriteria geldt ook als spreiding of als portfolio risicocriterium.

### 5.3 Impact

De scores van dit beoordelingscriteria is gericht op de impact die het (beoogde) eindproduct van het idee of project heeft. De score varieert van ‘Activeren’ tot ‘Merkt er niks van’. Denk respectievelijk aan het lanceren van nieuwe productvoorwaarden die individuele gebruikers persoonlijk moeten accepteren, of een technische software update die automatisch op de achtergrond geïnstalleerd wordt.

De impact betekent iets voor de inspanning van het project. Binnen de portfolio moet beoordeeld worden of dit type project meerdere keren per jaar impact mag hebben, en zo ja, gebundeld of verspreid. Dit beoordelingscriteria kan voor de planning (timing) van ideeën en projecten in de portfolio dienen en om afhankelijkheden te identificeren.

#### 5.4 Risicoprofiel

De scores van dit beoordelingscriteria zijn bedoeld om een risicoprofiel van een idee of project te kunnen afgeven. Idealiter is dit gebaseerd op een onderliggend kwantitatief en kwalitatief risico-log met onderliggend een risicomangement methodiek (bv PESTLE). Voor ideeën is de risico-log misschien niet altijd aanwezig of nog heel 'dun'. Dit beoordelingscriteria is primair bedoeld om de portfolio te spreiden. Het risicoprofiel kan per portfolio bucket gespreid worden, mede omdat de innovatie bucket bijna per definitie hoog risico is en continuïteit juist niet of andersoortige risico's kent.

#### 5.5 Financieringsruimte

De scores van dit beoordelingscriteria richt zich op de ruimte die er nog binnen het portfoliobudget is om toe te wijzen (alloceren) aan nieuwe projecten of projectfasen. De keuze om een geselecteerd idee via een project te realiseren is makkelijker te maken als er nog voldoende (risico)ruimte is binnen het budget en het project voorzien was. Dit ligt anders als het besluit ten koste moet gaan van een ander idee of zelf lopend project. Dit kan bijvoorbeeld afgezet worden tegen het risicoprofiel; iets starten met een 'zeer offensief' profiel vraagt mogelijk extra reservering voor risico's (in het portfolio- of het projectbudget). Een andere afgeleide kan de Relatieve omvang in de portfolio zijn (zie hieronder).

#### 5.6 Verwachte terugverdientijd

De scores van dit beoordelingscriteria kijken naar de terugverdientijd (TVT) van de (verwachte) investering. Dit hangt samen met het accent van de business case (typen baten). Dit beoordelingscriteria is primair bedoeld om de portfolio te spreiden. Dit zou bijvoorbeeld per portfolio bucket geregeld kunnen worden, mede omdat de innovatie bucket bijna per definitie langere TVT's hebben en continuïteit juist korte of zelfs directe. Met name om cash-flow redenen, kan het verstandig zijn om een deel van de investeringen ook snel weer terug te krijgen in de vorm van harde baten (opbrengsten of besparingen).

#### 5.7 Relatieve omvang in de portfolio

De scores van dit beoordelingscriteria zegt iets over de verhouding van het idee of project (in omvang) tot de andere ideeën en projecten in de portfolio. Ook hierin kan het beste een zekere spreiding gezocht worden binnen de portfolio, zodat er een gezonde verhouding is in het aantal projecten en de omvang daarvan. Dit hangt deels samen met het risicoprofiel van het project. Denk aan een samenstelling van drie projecten die per stuk > 30% van het budget souperen met zeer offensief profiel, ten opzichte van tien projecten die ieders <8% souperen en gespreid offensief tot defensief scores qua risico. Dit is niet perse in termen van goed of fout, maar voor de bewustwording en risico's die dit met zich meebrengt. Dat heeft impact op de besluitvorming om nieuwe projecten te starten.

## 6. Maakbaarheid

De derde indicator van het selectiekader is de maakbaarheid. De onderliggende beoordelingscriteria zijn gericht op de vraag of realisatie daadwerkelijk maakbaar is. Welke risico's zijn verbonden aan realisatie, wat is de impact en zijn afhankelijkheden beheersbaar? Voorbeelden van beoordelingscriteria en scores die daarvoor gebruikt kunnen worden zijn:

BEOORDELINGSASPECT	BEOORDELINGSKRITERIA	PRIORITEIT	SCORE 1	SCORE 2	SCORE 3	SCORE 4	SCORE 5
Maakbaarheid	Mate van ondersteuning		1 Instrueren	2 Overtuigen	3 Overleggen	4 Delegeren	5 Geen vereisten
Maakbaarheid	Technologie score		1 Volledig nieuwe technologie (first mover)	2 Nieuwe technologie (second mover)	3 Bewezen technologie (nieuw voor ons)	4 Bewezen technologie (bestaand voor ons)	5 Geen technologisch vraagstuk
Maakbaarheid	Afhankelijkheden		1 Onbeheersbaar	2 Zeer complex	3 Complex	4 Beheersbaar	5 Geen
Maakbaarheid	Kunnen wij het maken?		1 Geen kans	2 Onwaarschijnlijk	3 Waarschijnlijk	4 Grote kans	5 Zeker
Maakbaarheid	Wat is onze rol?		1 Uitvoerder / Dwinger	2 Regisseur	3 Facilitator	4 Verbinder	5 Afwachter / Dwinger
Maakbaarheid	Beschikbaarheid kennis		1 Niet beschikbaar (ernstige beperking)	2 Beperkt beschikbaar (beperking)	3 Enigszins beschikbaar (beperking op specifieke elementen)	4 Volledig beschikbaar (kleine beperkingen)	5 Onbeperkt beschikbaar (geen beperking)
Maakbaarheid	Afhankelijkheid leverancier		1 Zeer sterk	2 Sterk	3 Normaal	4 Laag	5 Geen
Maakbaarheid	Oplossingsrichting		1 Experimenteren	2 Samen ontwikkelen	3 Zelf (laten) ontwikkelen	4 Inkopen (maatwerk)	5 Inkopen (standaard)

Hieronder volgt per beoordelingscriteria een korte beschrijving van de toepassing.

### 6.1 Mate van ondersteuning

De scores van dit beoordelingscriteria zegt iets over de inspanning die verricht moet worden door de organisatie (het projectteam) om de implementatie succesvol uit te kunnen voeren. Dit heeft impact op de capaciteit van het team, maar net zo goed voor de doelgroep die geraakt wordt door het project en de oplevering(en). Het draait om het verkrijgen van een eerste inzicht ten behoeve van het balanceren. Teveel projecten van het type 'instrueren' in te korte periode, zou leiden tot veel trainingen voor de doelgroep. Dat is in de meeste gevallen niet efficiënt en onwenselijk ten aanzien van de productiviteit (operationeel).

### 6.2 Technologie score

De scores van dit beoordelingscriteria zegt iets over de gebruikte techniek en de risico's en voordelen die daaraan vastzitten. Gebruik maken van volledig nieuwe technologie (denk aan Ai) kan een groot beslag leggen op de (te ontwikkelen) kennis en kunde van de organisatie. Het is goed om te innoveren met nieuwe technieken, maar mogelijk niet ten koste van alle middelen. Dus ook hierin draait het om het verkrijgen van inzicht in de spreiding.

### 6.3 Afhankelijkheden

De scores van dit beoordelingscriteria richt zich op het inzichtelijk maken van afhankelijkheden binnen de portfolio. Het mooiste is om afhankelijkheden 'hard' aan te brengen tussen mijlpalen uit projecten of tussen projecten onderling. Dit vereist wel specifieke PPM tooling. Het voordeel is dat op basis van daadwerkelijke voortgang, afhankelijkheden meteen bijgewerkt worden.

Als PPM tooling niet beschikbaar is, dan kan gewerkt worden met losse scores per idee / project. Dat zegt in ieder geval iets. Het is verstandig om rondom afhankelijkheden te zoeken naar beheersbaarheid en voldoende ruimte te plannen tussen afhankelijkheden.

### 6.4 Kunnen wij het maken?

De scores van dit beoordelingscriteria komt misschien wat vreemd over, maar u zult niet de eerste organisatie zijn die enthousiast projecten start die uiteindelijk stranden omdat de organisatie simpelweg niet in staat is om dergelijke projecten überhaupt te ondernemen. Dit komt vaak voor uit een gebrek aan kennis, ervaring en realiteitszin (zelfoverschatting). Het beste is om dergelijke ideeën / projecten zo vroeg mogelijk te identificeren en objectief op waarde en maakbaarheid te schatten, omdat de gevolgen (risico's) vaak desastreus zijn. Denk aan een klusjesman die de bouw van een volledig nieuwe woning aanneemt, of een non-IT organisatie die haar eigen Ai taal gaat ontwikkelen.

### 6.5 Wat is onze rol?

De score van dit beoordelingscriterium kan gebruikt worden om een inschatting te maken van de hoeveelheid werk in het kader van verandermanagement. Moet het project zich richten op uitvoeren op grond van dwingende maatregelen (wetgeving), of juist verbinden, regisseren of afwachten? Dat maakt nogal een verschil in de implementatiefase van het project. Hierin hoort ook een zekere spreiding gezocht te worden, in aantal en qua timing.

### 6.6 Beschikbaarheid van kennis

De score van dit beoordelingscriterium geeft inzicht in eventuele beperkingen. Dit kan opgelost worden door kennis extern in te huren of intern op te leiden. Bij de score 1-3 is dit meestal het geval; dan moet daar ook rekening mee gehouden worden. Het inhuren van externen heeft op zichzelf ook weer voor- en nadelen en risico's die meegewogen moeten worden.

### 6.7 Afhankelijkheid leverancier

De score van dit beoordelingscriterium is afhankelijk van de strategie van de organisatie. Soms kan dit een probleem zijn en tot hoge, lastige te besturen kosten leiden. Als voorbeeld kan gedacht worden aan de Common Ground beweging binnen gemeenten, die deels is gericht om afhankelijkheden van een beperkt aantal leveranciers te doorbreken.

### 6.8 Oplossingsrichting

De score van dit beoordelingscriterium zegt iets over de wijze waarop tot een oplossing gekomen kan worden. Impliciet zit hierin ook een capaciteitsvraagstuk voor de organisatie; zelf experimenteren of ontwikkelen is iets anders dan een standaard oplossing uit de markt inkopen. Het één legt meer beslag op de interne ontwikkelcapaciteit, terwijl het ander een aanbestedingsvraagstuk betreft. Dit beoordelingscriterium kan gebruikt worden om de juiste spreiding in de portfolio te zoeken, met (IT) architectuur als kader.

## 7. Toepassing selectiekader

Het selectiekader kan voor de eigen organisatie specifiek gemaakt worden. De beoordelingscriteria en scores uit dit paper kunnen dienen ter inspiratie. Kies de voor de eigen organisatie relevante beoordelingscriteria of voeg zo nodig beoordelingscriteria en scores toe. Maak de scores zo specifiek mogelijk op een schaal van 1-5, zodat iedereen deze zelfstandig en zonder teveel nadere toelichting kan invullen.

### 7.1 Randvoorwaarde

Een randvoorwaarde om ideeën en projecten te kunnen scoren, is zorgen voor een complete en juiste idee / project registratie. Dit is onderdeel van het Ontwikkelen & registreren proces om de lijst met ideeën (pijplijn) kwalitatief en kwantitatief te vullen. Informatie die gevraagd moet worden is bijvoorbeeld: naam, omschrijving / probleemstelling / kans, doel, randvoorwaarden, risico's, gewenste start / eind, benodigd budget, afdeling, etc. Kortom alle informatie die nodig is om een idee of project goed te kunnen scoren tegen de gekozen beoordelingscriteria. Voorkom dat gebrekkige informatie uitvraag in het Ontwikkelen & registreren of gebrekkige invulling daarvan, leidt tot het ter discussie stellen van de besluitvorming binnen Selecteren & prioriteren, omdat de informatie niet compleet was. Doe dit bij voorkeur in één keer goed (integraal PPM proces).

### 7.2 Het scoren

Op basis van de informatievoorziening vanuit de ideeën pijplijn en projecten, kan het scoren beginnen. Het invullen van het selectiekader, kan in de Portfolio Management Organisatie georganiseerd worden. Dit kan met inhoudelijk specialisten en/of met de leden van het MT bijvoorbeeld. Verder kan gekozen worden om het selectiekader individueel in te vullen als voorbereiding op een portfolio herijking, of in de herijking sessie als groep gezamenlijk. Het voordeel van individueel invullen is dat onderlinge verschillen, bij het oprollen, er duidelijk uitspringen. Het gaat dan niet om kleine verschillen in score (bv 3 of 4) maar juist de grote afwijkingen (bv 2 vs 5). Zijn de scores min of meer gelijk, dan kom je snel tot consensus.

Het voordeel van gezamenlijk invullen is dat iedereen gelijk wordt meegenomen in de overwegingen hoe tot een bepaalde score gekomen is.

Het is handig om inhoudelijk kennis te hebben van de portfolio-items (ideeën en projecten). Scoor vervolgens ideeën en projecten op zichzelf. Daarna kan de score nogmaals beoordeeld worden vanuit alle scores in de portfolio. Dit kan tot bijstellingen van de scores leiden. Als het scoren een herijking is, dan kan gekozen worden om volledig opnieuw te scoren, of de vorige scores te laten zien en mogelijk bij te werken aan de hand van voortschrijdend inzicht.

Bespreek vervolgens de portfolio (ideeën en projecten) en de onderlinge samenhang als geheel. Zie hiervoor ook de prioriteitstelling. Voorkom discussie over ideeën en projecten die zich laag in de prioriteit bevinden. Focus liever op het verder verfijnen van de hoog geprioriteerde items van de lijst. Over het algemeen geldt: in aantal liever minder goede dingen goed doen, dan heel veel dingen een beetje. Een andere stelregel kan zijn om pas nieuwe projecten te starten, als andere echt zijn afgerond. Hier staat bewust echt afgerond, omdat de ervaring leert dat het venijn vaak in de staart zit.



### 7.3 Wie scoort, wie besluit?

Dit is onderdeel van de uitwerking van het PPM proces en de organisatie, maar we schetsen een beeld van hoe het selectie kader gebruikt en ingezet kan worden.

Het scoren kan het beste gedaan worden door medewerkers die inhoudelijk betrokken zijn bij de projecten portfolio. Daarbij is het verstandig om meerdere rollen (invalshoeken) te betrekken. Het instellen van een PMO (Project- en Portfolio Management Organisatie) is een goed idee, waarin bijvoorbeeld de financieel controller, informatiemanager, IT-architect, contract- & service manager, klantmanager(s), HR-adviseur, CISO en Project Portfolio Manager deelnemen. Zij passen het selectiekader toe en scoren de projecten op de gekozen beoordelingscriteria. Vervolgens brengen zij als groep advies uit op de indicatoren business motivatie, haalbaarheid en maakbaarheid. Dat kan bijvoorbeeld in stoplichten groen, oranje, rood. Per indicator een korte toelichting op het idee/project en de verhouding tot de portfolio. De Portfolioboard (het directieteam aangevuld met de Project Portfolio Manager) neemt op basis van het advies een besluit. Ieder lid van de Portfolioboard kan uit zijn/haar eigen lijn, via het lid van het PMO, voorzien worden van aanvullende informatie als dat gewenst is.

Het besluit kent een aantal mogelijkheden:

- Goedkeuren: er wordt een nieuw project gestart (initiatie)
- Aanhouden: het idee blijft actief, maar heeft nu nog geen vervolg
- Afwijzen: het idee leidt niet tot een project en wordt gearchiveerd
- Pauzeren: (geldt voor projecten) het lopende project wordt tijdelijk gepauzeerd
- Stoppen: (geldt voor projecten) het lopende project wordt gestopt

Over het algemeen geldt dat het beter is om aan te sturen op Goedkeuren of Afwijzen. Op die manier blijft de portfolio overzichtelijk. De keuze tot Aanhouden maakt dat de lijst met ideeën continu groot blijft. Aanhouden kan bijvoorbeeld van toepassing zijn voor ideeën met een hoge prioriteit die vanwege afhankelijkheden in de portfolio nog niet gestart kunnen worden, bijvoorbeeld omdat eerst een ander project afgerond moet zijn.

Stoppen en Pauzeren van onderhanden projecten kan bijvoorbeeld toegepast worden op projecten die niet komen tot de gewenste resultaten, meestal ten gunste van andere projecten of ideeën.

### 7.4 Besluitvorming en communicatie

Na deze besluitvorming is de samenstelling van de portfolio weer voor een periode 'bevroren'. Communiceer dit ook binnen de organisatie, zodat er focus is en blijft op de juiste dingen. Onderschat daarbij het belang niet om ook aan te geven waar niet (meer) aan gewerkt wordt en hoe de besluitvorming tot stand is gekomen. Het is prima om alle scoren van de portfolio te delen in een overzicht, omdat dit tot het juiste gesprek en begrip in de organisatie kan leiden.



## 8. Selectiekader als prioriteitstelling

### 8.1 Prioriteren

Het selectiekader kan ook gebruikt worden om de geselecteerde ideeën en projecten meteen te prioriteren. Door de beoordelingscriteria zelf ten opzichte van elkaar te prioriteren, kan de gescoorde lijst met ideeën en projecten gesorteerd worden op die prioriteiten. Zo ontstaat op basis van de zelf gekozen en geprioriteerde beoordelingscriteria een prioriteitstelling in de portfolio.

Hierin kunnen enkele horizontale 'lijnen' getrokken worden zodat de lijst (portfolio) ingedeeld kan worden in kansrijke en niet kansrijke ideeën en alles wat daar tussen zit. Op basis van benodigde en beschikbare middelen kan min of meer bepaald worden waar die lijnen getrokken moeten worden. Dit is de eerste stap in de richting van het Balanceren & plannen van het portfolio.

Een optie is om beoordelingscriteria en de waarde van de score 1-5 te gebruiken om een (gewogen) rekenkundige prioriteitstelling te maken. Hiervoor is ook een prioriteit in de beoordelingscriteria nodig. Een formule berekent vervolgens op basis van de scores en prioriteit een totaal score om de lijst op te sorteren. In dat geval kunnen de lijnen getrokken worden op alle ideeën / projecten met een score  $> x$  doen we wel, en een score  $< x$  doen we niet. Het nadeel is dat dit tot complexiteit kan leiden die lastig te communiceren is, zonder de onderliggende details en inzicht in de berekening.

### 8.2 Uitzonderingen

Mits goed beargumenteerd, kunnen er natuurlijk altijd uitzonderingen zijn waardoor ideeën met een lage prioriteit toch in de portfolio opgenomen worden. Dit zou per definitie ten koste moeten gaan van een ander, relatief lage prioriteit idee.

### 8.3 Applicaties

Er zijn verschillende mogelijkheden om het selectiekader toe te passen met behulp van applicaties. Microsoft Excel ligt voor de hand, maar dit is bewerkelijk. Een andere optie is Microsoft Forms, zeker als het selectiekader door meerdere personen individueel ingevuld wordt. Het is dan relatief makkelijk om de scores op te rollen naar gemiddelden en de individuele uitschieters naar voren te halen.

P(P)M tooling voor het PPM proces kan specifiek worden ingericht met het selectiekader. Het voordeel van dergelijke tooling is dat de methodiek hierin kan worden ondergebracht en makkelijk en herhaalbaar toe te passen is, inclusief ondersteuning van de overige P(P)M stappen. Mede in combinatie met een business intelligence (BI) applicatie, vormt dit een krachtige manier om volwassenheid in het P(P)M proces te bereiken en ondersteunen.

### 8.4 Expertise en ondersteuning

Wanneer uw organisatie aan het begin staat van de inrichting van Project Portfolio Management, dan is het verstandig om hierin begeleiding te vragen. Door ervaring en best practices kunnen relatief snel stappen gemaakt worden en valkuilen voorkomen. Lees in dit kader bijvoorbeeld het artikel 'Project Portfoliomanagement vs Multi-projectmanagement'. Wij helpen u graag verder met onze kennis van P(P)M en P(P)M oplossingen. Het Promista PPM spel is een leuke en leerzame manier om kennis te maken met PPM en de waarde die dat in uw organisatie kan leveren.

## Voorbeeld van een ideeën & projectenlijst gescoord tegen een selectiekader

Naam	Afdeling	Bucket	Fase	Status	Business rational	Haalbaarheid	Maakbaarheid
Verrijking ERP systeem	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Optimalisatie Azure	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Optimalisatie Azure	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Uitrol W11	Bedrijfsvoering	3 Vernieuwing	Definitie	Onderhanden	●	●	●
Telefonie via Teams	Bedrijfsvoering	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Herontwikkeling zorgspiegel	Bedrijfsvoering	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Algoritme pand A	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Herontwikkeling WMO	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Digitalisering dienstverlening	Publieke dienstverlening	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Digitalisering dienstverlening	Publieke dienstverlening	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Herontwikkeling KCC	Publieke dienstverlening	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Nieuwe sporthal	Ruimte	3 Vernieuwing	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Nieuw zembad	Ruimte	2 Huis op orde	Definitie	Onderhanden	●	●	●
Herontwikkeling N123	Ruimte	3 Vernieuwing	Afsluiting	Algerond	●	●	●
Ontsluiting N123	Ruimte	3 Vernieuwing	Afsluiting	Algerond	●	●	●
Plan Zuid (50 woningen)	Ruimte	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Zorgappartementen Y-straat	Ruimte	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Vervanging riolering X-straat	Ruimte	2 Huis op orde	Definitie	Gepauzeerd	●	●	●
Evenement X	Openbare orde & Veiligheid	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Evenement Y	Openbare orde & Veiligheid	3 Vernieuwing	Implementatie	Onderhanden	●	●	●
Evenement Z	Openbare orde & Veiligheid	3 Vernieuwing	Definitie	Onderhanden	●	●	●
Omgaan met agressie	Sociaal	2 Huis op orde	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Opvang Oekrainers	Sociaal	2 Huis op orde	Afsluiting	Onderhanden	●	●	●
Werving nieuwe medewerkers	Communicatie	3 Vernieuwing	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Innovatie jeugdorg	Sociaal	5 Innovatie	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Onderzoek inzet Ai	Bedrijfsvoering	5 Innovatie	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Centraliseren klantcontact KCC	Publieke dienstverlening	3 Vernieuwing	Definitie	Gepauzeerd	●	●	●

## Voorbeeld van de gescoorde ideeën & projectenlijst gesorteerd op de KPI waarden van BR, H, M.

Naam	Afdeling	Bucket	Fase	Status	Business rational	Haalbaarheid	Maakbaarheid
Datakwaliteit GMSD	Sociaal	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Zandwinning-oost	Ruimte	2 Huis op orde	Definitie	Gestopt	●	●	●
Algoritme WMO	Sociaal	5 Innovatie	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Inbreiding Z-iaan (4 woningen)	Ruimte	3 Vernieuwing	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Uitrol W11	Bedrijfsvoering	3 Vernieuwing	Definitie	Gepauzeerd	●	●	●
Herinrichting gemeentewerf	Ruimte	4 Investerings	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Opstellen Enterprise Architectuur	Bedrijfsvoering	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Digitale vaardigheden	Publieke dienstverlening	2 Huis op orde	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Nieuwe website	Communicatie	3 Vernieuwing	Definitie	Onderhanden	●	●	●
Vervanging ERP systeem	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Oplossing legacy systemen	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Telefonie via Teams	Bedrijfsvoering	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Implementatie zorgspiegel	Sociaal	1 Wetgeving	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Herontwikkeling X	Ruimte	3 Vernieuwing	Implementatie	Onderhanden	●	●	●
Herinrichting gemeentehuis	Bedrijfsvoering	4 Investerings	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Centrale huaisartsenpost	Ruimte	3 Vernieuwing	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Plan-Zuid (50 woningen)	Ruimte	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Programma energietransitie	Ruimte	3 Vernieuwing	Implementatie	Onderhanden	●	●	●
Plan-Oost (152 woningen)	Ruimte	3 Vernieuwing	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Implementatie omgevingswet	Ruimte	1 Wetgeving	Realisatie	Gepauzeerd	●	●	●
Optimalisatie Azure	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Afstoten pand A	Bedrijfsvoering	2 Huis op orde	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Digitalisering dienstverlening	Publieke dienstverlening	3 Vernieuwing	Implementatie	Onderhanden	●	●	●
Klanttevredenheidsonderzoek 2023	Publieke dienstverlening	2 Huis op orde	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Nieuwe sporthal	Ruimte	3 Vernieuwing	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Nieuw zembad	Ruimte	2 Huis op orde	Definitie	Onderhanden	●	●	●
Ontsluiting N123	Ruimte	3 Vernieuwing	Afsluiting	Algerond	●	●	●
Zorgappartementen Y-straat	Ruimte	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Vervanging riolering X-straat	Ruimte	2 Huis op orde	Definitie	Gepauzeerd	●	●	●
Evenement X	Openbare orde & Veiligheid	3 Vernieuwing	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Evenement Y	Openbare orde & Veiligheid	3 Vernieuwing	Implementatie	Onderhanden	●	●	●
Evenement Z	Openbare orde & Veiligheid	3 Vernieuwing	Definitie	Onderhanden	●	●	●
Omgaan met agressie	Sociaal	2 Huis op orde	Idee	Voorgenomen	●	●	●
Opvang Oekrainers	Sociaal	2 Huis op orde	Afsluiting	Onderhanden	●	●	●
Werving nieuwe medewerkers	Communicatie	3 Vernieuwing	Realisatie	Onderhanden	●	●	●
Innovatie jeugdorg	Sociaal	5 Innovatie	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Onderzoek inzet Ai	Bedrijfsvoering	5 Innovatie	Initiatie	Onderhanden	●	●	●
Centraliseren klantcontact KCC	Publieke dienstverlening	3 Vernieuwing	Definitie	Gepauzeerd	●	●	●

(Nog) niet doen

Overwegen

Uitvoeren

Er kunnen lijnen getrokken worden om de portfolio in te delen in categorieën zoals in het voorbeeld hierboven. Dit kan bijvoorbeeld ook gedaan worden door de gevraagde projectbudgetten te salderen en af te zetten tegen het portfolio-budget.

## 9. Over Promista

Promista is een adviesbureau dat organisaties helpt hun doelen te bereiken en prestaties te verbeteren door grip op verandering te creëren. Dit doen we met het inrichten van project- en portfoliomanagement. Bijvoorbeeld door de inzet van onze professionals en trainees, door informatievoorziening en rapportages en onze best practices. Het doel is inzicht en overzicht creëren, zodat er focus komt op de juiste dingen juist doen.

Benieuwd naar de mogelijkheden voor uw organisatie? Neem dan contact op met onze accountmanager. We denken graag met u mee!

**René Bosschers. 06 421 24 715 | [rbosschers@promista.nl](mailto:rbosschers@promista.nl)**

## 10. Over de auteur

Chris Kegler is één van de project portfolio management consultants binnen Promista. Hij is al jarenlang actief op gebied van project- en portfoliomanagement in verschillende uitvoerende en adviserende functies. Zodoende heeft hij veel kennis en ervaring opgedaan om best practices te kunnen maken en delen. Klanten van Promista kunnen hier hun voordeel mee doen. Deze whitepaper gaat over een opzet voor het maken van een organisatie specifiek selectiekader binnen Project Portfolio Management. Het doel is een objectief en transparant selectiekader in te richten om de portfolio periodiek te kunnen herijken en de besluiten te kunnen communiceren naar de organisatie. Andere papers van deze auteur behandelen onder andere Batenmanagement en Resourcemanagement. Deze zijn op verzoek beschikbaar.