

rap·port (het)

*1 in opdracht of beroepshalve
uitgebracht verslag*

Inrichting project portfoliomanagement

Een handleiding voor het managen van innovatie

Lisette Overgoor, Hilde de Groot en Marijn Gielen

juni 2011

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Portfoliomanagement en innovatie	3
1.1 Wat is project portfoliomanagement?	3
1.2 Niveaus van project portfoliomanagement	3
1.3 Waarom project portfoliomanagement?	4
1.4 Plaats in het innovatieproces	4
1.5 Methoden	5
2. Voorbereiding	7
2.1 Bepalen visie, missie en innovatiestrategie en budget	7
2.2 Projectmanagement	8
2.3 Overzicht en techniek	9
2.4 Projecten definiëren, selecteren en prioriteren	9
2.5 Rolverdeling	10
2.6 Communicatie	11
3. De essentie van project portfolio management: besluitvorming	12
3.1 Beoordelingscriteria voor nieuwe projecten	12
3.2 Waarde toekennen aan innovatieprojecten	13
3.3 Bepalen van de portfoliobalans	15
4. Portfoliomanagement binnen het innovatieproces	17
4.1 Ideeën	17
4.2 Selectie	18
4.3 Van ontwikkeling naar invoering	19
Bijlage 1 Fasedocumenten	21
Bijlage 2 Toelichting bij beoordelingscriteria	28
Referenties	31

Inleiding

De druk om werk slimmer en efficiënter in te richten en kwaliteit te verhogen, wordt voor zorgorganisaties steeds hoger. Dit komt onder andere door de stijgende zorgvraag, de krappere wordende arbeidsmarkt en de steeds mondiger wordende patiënt. Het is echter juist in deze sector, dat organisaties minder goed in staat zijn om te vernieuwen, zo blijkt uit de innovatiescan Nederlandse Zorg van Lectoraat Innovatie. Er is een heel aantal onderdelen waarop het innovatiemanagement verbeterd kan worden.

Een van de punten die uit het rapport Innovatiescan naar voren is gekomen is dat slechts een klein deel van de onderzochte zorgorganisaties beschikt over een goed overzicht van de lopende innovatieprojecten, dat ook actief gemanaged wordt. De vaak breedsprakige visie en strategie bieden bovendien geen kaders voor doordachte selectie en er ontbreekt vaak een scherpe reflectie in het ontwikkelingsproces.

Het lectoraat Innovatie heeft daarom het programma Publieke Pioniers opgezet. Het doel van het programma is om samen met een aantal zorgorganisaties te zoeken naar goede instrumenten voor het managen van innovatie. De betrokken organisaties zijn Proteion, Parnassia Bavo Groep, Rivierduinen en Lindenhout. Door het Publieke Pioniers Programma is de zoektocht naar het creëren van overzicht, transparantie en strategische focus in gang gezet. Samen met deze vooruitstrevende zorgorganisaties is gezocht naar een manier waarop Project Portfolio Management binnen zorgorganisaties ingericht kan worden. Dit rapport beschrijft de uitkomsten van het programma Publieke Pioniers. Het geeft een handvat voor zorgorganisaties om het managen van het innovatieportfolio actief vorm te geven. De inrichting en toepassing van project portfoliomanagement moet passend zijn bij de situatie en bedrijfscultuur van de organisatie. Deze handleiding is dus geen blauwdruk, maar kan ondersteunen in het ontwikkelen van een eigen, passende manier om portfolio management te voeren.

In het eerste hoofdstuk wordt een beknopte theoretische uitwerking gegeven van project portfoliomanagement. Vervolgens wordt aangegeven welke voorbereidingen getroffen moeten worden om het portfoliomanagement proces in gang te zetten. De essentie van project portfoliomanagement zijn de besluitvormingsmodellen. Deze worden in hoofdstuk drie gegeven en toegelicht. Ten slotte worden de methodes in hoofdstuk vier in de innovatiecyclus geplaatst.

1. Portfoliomanagement en innovatie

Van oudsher wordt portfoliomanagement gebruikt in de beleggingswereld. Daarbij wordt steeds gezocht naar een optimale balans tussen rendement en risico binnen het totale beleggingsportfolio. Dit concept van het beschouwen van zaken in hun onderlinge samenhang wint ook aan populariteit in de ICT-wereld en wordt vaak gebruikt binnen het assortimentsbeleid van commerciële organisaties. In deze handleiding gaat het om de toepassing van portfoliomanagement in innovatieprocessen. Dit hoofdstuk beschrijft wat portfoliomanagement is, wat het oplevert en welke methodes er bestaan.

1.1 Wat is project portfoliomanagement?

In de literatuur wordt project portfolio management als volgt gedefinieerd:

'Project portfolio management is a set of processes, supported by people and tools, to guide the enterprise in selecting the right projects and the right number of projects, and in maintaining a portfolio of projects that will maximize the enterprise's strategic goals, efficient use of resources, stakeholder satisfaction, and the bottom line.' (Harvey A. Levine)

'Project portfolio management is the art and science of applying a set of knowledge, skills, tools and techniques to a collection of projects to meet or exceed the needs and expectations of an organizations' investment strategy.' (Dye and Pennypacker, 1999)

'Portfolio management is a dynamic decision process, whereby a business's list of active new product (and R&D) projects is constantly updated and revised. In this process, new projects are evaluated, selected and prioritized; existing may be accelerated, killed or deprioritized; and resources are allocated and reallocated to active projects.' (Robert G. Cooper, 1998)

Centraal in deze definitie staat dat project portfoliomanagement een proces is dat door middel van verschillende vaardigheden, methodes en technieken het kiezen van de juiste projecten ondersteunt. Het zorgt ervoor dat de totale set van projecten binnen een organisatie een maximale bijdrage levert aan de strategische doelstellingen. De organisatie is zo in staat om op een efficiënte manier mensen en middelen in te zetten.

Het besluitvormingsproces bestaat uit twee elementen, namelijk uit de besluitvorming rond individuele projecten, de zogenaamde stage-gate beslissingen (Cooper, 1989), en de besluitvorming over het totale projecten portfolio. Deze twee elementen vullen elkaar aan en komen in deze handleiding beiden aan bod. De organisatie neemt stage-gate beslissingen voor de voortgangsbewaking van individuele projecten (van oorspronkelijk idee naar uiteindelijke invoering daarvan) en staat daarnaast ook periodiek stil bij het geheel van lopende innovatieprojecten.

1.2 Niveaus van project portfoliomanagement

Volgens Thiadens en Steenbakkers (2010), kan project portfoliomanagement op verschillende niveaus worden uitgevoerd:

Niveau 1: projectinformatie wordt centraal verzameld, ter ondersteuning van de besturing op organisatieniveau.

Niveau 2: projectinformatie is op centraal niveau aanwezig.

Niveau 3: projectinformatie is op centraal niveau aanwezig en er wordt op basis hiervan sturing gegeven aan de projecten.

Niveau 4: projectinformatie is op centraal niveau aanwezig, er wordt sturing gegeven aan projecten door middel van een ranking van projecten met gewogen criteria.

Niveau 5: projectinformatie is op centraal niveau aanwezig, er wordt sturing gegeven aan projecten door middel van ranking en er vindt veelvuldig afstemming plaats tussen projecten en organisatie en projecten worden individueel over de hele looptijd gevolgd en na implementatie geëvalueerd.

In deze handleiding worden handvatten aangereikt waarmee een organisatie project portfoliomanagement tot en met niveau vijf kan ontwikkelen.

1.3 Waarom project portfoliomanagement?

Onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die portfoliomanagement gebruiken om producten op een systematische en formele manier te selecteren, succesvoller zijn dan bedrijven zonder portfoliomanagement (Cooper et al., 1998). Portfoliomanagement levert de volgende drie voordelen op voor organisaties:

1. Overzicht: vooral grotere organisaties voeren vaak meerdere projecten tegelijkertijd uit. Door de projecten op een systematische manier in te delen helpt portfoliomanagement overzicht te houden. (Tidd & Bessant, 2009). De organisatie verkrijgt meer overall-inzicht in de status van lopende projecten en onderlinge samenhang.

2. Focus, spreiding en samenhang: iedere organisatie heeft een beperkte hoeveelheid middelen beschikbaar voor innovatie. Er moeten daarom keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Via portfoliomanagement zorgt het management voor duidelijke selectiecriteria, en daarmee voor strategische focus (Cooper et al., 1998; Tidd & Bessant, 2009). Daarnaast helpt portfoliomanagement spreiding in projecten te realiseren op aspecten als risico, looptijd, omvang, innovativiteit en potentiële winst. Er ontstaat zo een waardevol projectenportfolio met een goede mix aan innovatieve projecten die gezamenlijk dezelfde strategische focus delen. Robert Cooper spreekt dan ook van: 'maximised value, optimized balance en strategic alignment'.

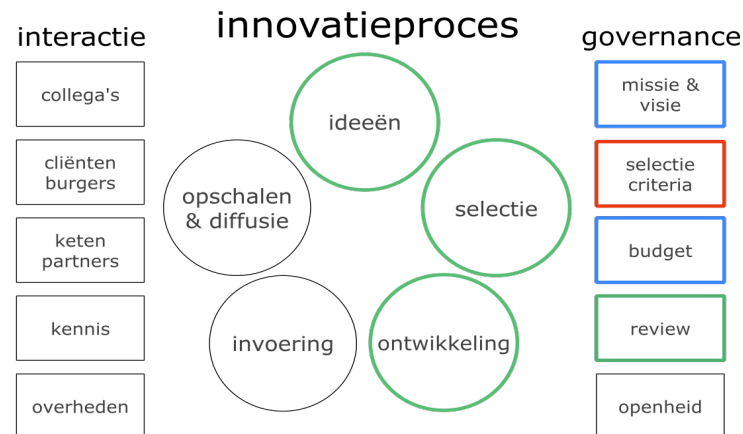
3. Transparantie: portfoliomanagement creëert transparantie in de besluitvorming. (Thiadens & Steenbakker, 2010). Elk project doorloopt namelijk hetzelfde proces en wordt ook beoordeeld op basis van dezelfde criteria. Het zorgt dus voor objectivering van de keuzes. Medewerkers weten bovendien welke criteria er gelden, en weten dus ook waar een project aan moet voldoen om te worden ontwikkeld.

1.4 Plaats in het innovatieproces

Project portfoliomanagement is een methode om het innovatieproces te sturen en te beheersen. Om dit verband met het innovatieproces te verhelderen, wordt het verband geschetst tussen project portfoliomanagement en het innovatiemanagementmodel (Nauta et al., 2010).

Cooper (1989) onderscheidt drie elementen van het projecten portfoliomanagement proces,

namelijk: de organisatiestrategie, het Stage-Gate model en het portfolio review gesprek. Ook in het door het lectoraat ontwikkelde innovatiemanagementmodel komen deze aspecten naar voren. Centraal staat het innovatieproces met tussentijdse beslismomenten en daarnaast zijn een aantal elementen uit de governance structuur van belang: missie & visie vertaald naar een innovatiestrategie, selectie-/besturingscriteria voor de beslismomenten, innovatiebudget en periodieke review (zie figuur 1).



*Figuur1 Innovatiemanagement model Lectoraat Innovatie
Bron: Innovatiescan Nederlandse Zorg (2010)*

In deze handleiding worden achtereenvolgens de volgende punten besproken:

- een aantal activiteiten die worden uitgevoerd om het proces van project portfolio management in te richten, waaronder het bepalen van de missie & visie en innovatiebudget.
- de besluitvorming door middel van selectiecriteria en de visuele weergave van de portfolio balans.
- het doorlopen van de innovatiecyclus en het portfolio review gesprek.

1.5 Methoden

Er is een aantal verschillende methoden om projecten te prioriteren (Cooper, 1989):

Financiële methoden

Er bestaan verschillende financiële methoden die door middel van formules projecten prioriteren op economische waarde. Sommige organisaties gebruiken geavanceerde wiskundige methoden om netto contante waarde berekeningen uit te voeren, compleet met statistische toetsen. Het nadeel van financiële methoden is de afhankelijkheid van betrouwbare financiële gegevens en andere kwantitatieve data. Vaak zijn gegevens moeilijk bij aanvang van een project in te schatten. Bovendien geven financiële methoden een zeer eenzijdig beeld over projecten.

Scoring modellen en checklists

Een scoringmodel wordt gebruikt als methode om projecten te selecteren en prioriteren op basis van verschillende criteria, zoals toegevoegde waarde, potentieel succes en aansluiting op strategie. Projecten worden op deze criteria beoordeeld met een score van 1-5 of 1-10. Tevens is het mogelijk om wegingsfactoren toe te kennen aan de criteria. De uitkomsten maken het mogelijk projecten tegen elkaar af te wegen.

Scoring modellen zijn bruikbaar voor het selecteren van projecten en voor het opstellen van een prioriteitenlijst. Het nadeel van scoring modellen is het feit dat waardering subjectief is. Het eindresultaat moet dan ook worden gehanteerd als richtlijn en niet als definitief besluit.

Sommige organisaties gebruiken checklists om projecten te selecteren. In checklists worden criteria beoordeeld met Ja/Nee. Het zijn de zogenaamde must-meet criteria. Criteria dus, waar een project aan moet voldoen om doorgang te krijgen. Projectinitiatieven die op een criteria met Nee worden beantwoord, worden dus niet uitgevoerd.

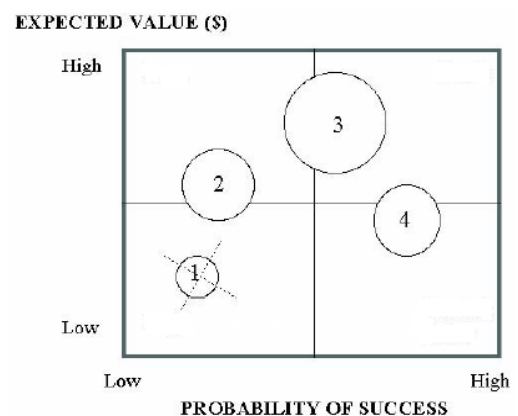
Volgens het stage-gate model, wordt ter afsluiting van elke fase in het ontwikkelingsproces van projecten een besluit genomen over het al dan niet continueren van het project. Het besluitvormingsproces bij de zogenaamde 'Gates' bestaat uit twee stappen:

1. Pass/Kill beslissing: projecten wordt getoetst aan 'must-meet-criteria' d.m.v. checklists.
2. Prioritering: vervolgens wordt het project gescoord door middel van scoring modellen. De projectscore wordt afgezet tegen de scores van lopende projecten. Vervolgens worden middelen toegewezen of wordt zo nodig besloten het project in de wacht te zetten.

Visuele grafieken

De visuele grafieken zijn het meest populair om de balans in het portfolio te visualiseren. Ze geven echter geen mogelijkheden om projecten te prioriteren in het portfolio. Er bestaan verschillende visuele grafieken die kunnen worden gebruikt, waaronder histogrammen, staafdiagrammen, cirkeldiagrammen en bubble diagrammen.

Een bubble diagram geeft door middel van bijvoorbeeld kleurcodering, vormen en assen verschillende variabelen aan. Het visualiseert zo aspecten die van belang zijn voor een succesvolle balans in het projecten portfolio. Een voorbeeld is een bubble diagram waarin de verwachte opbrengst van projecten worden uitgezet tegen de kans van slagen, zie figuur 2.



Figuur 2 Bubble diagram

Cooper (1989) geeft aan dat deze diagrammen en andere visuele methoden niet gebruikt dienen te worden als beslissingsmodellen, maar wel ondersteunend kunnen zijn aan het beslissingsproces. Het geeft namelijk in een oogopslag weer welke balans er bestaat tussen investeringen.

2. Voorbereiding

Het opzetten van portfoliomanagement is niet gemakkelijk. Keuzes zijn lastig en afwegingen niet minder moeilijk. Een aantal essentiële componenten van project portfoliomanagement, moeten op orde zijn voordat een organisatie het portfoliomanagement proces in gang kan zetten. Zo moet portfoliomanagement een plaats krijgen in de planning en control cyclus van de organisatie. De bijdrage van het innovatieportfolio aan de strategische doelstellingen van de organisatie moet dan ook expliciet worden gemaakt in een innovatiestrategie, zodat ook toetsbaar is of het projecten portfolio de gewenste resultaten oplevert. Daarnaast is het ook op projectniveau belangrijk een planning en control cyclus te hanteren. Daarvoor wordt projectmatig werken ingevoerd. Nadat deze twee elementen aanwezig zijn, worden zo nodig relevante projecten en initiatieven geïnventariseerd, geselecteerd en geprioriteerd. Er wordt besloten hoe de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden rondom de besluitvorming worden verdeeld. Ten slotte worden de uitgangspunten gecommuniceerd naar medewerkers.

2.1 Bepalen visie, missie en innovatiestrategie en budget

Een goede strategie vormt het kader waarbinnen innovaties worden ontwikkeld. Het is daarom noodzakelijk dat er een heldere strategie aanwezig is. Het geeft aan waar de organisatie zich op wil focussen. Zo kan worden nagegaan of projecten overeenkomen met strategische prioriteiten, zowel vanuit inhoudelijk als financieel oogpunt.

Een goede organisatiestrategie is uitdagend en prikkelt tot het verleggen van grenzen. Ze is bovendien voldoende concreet. Daardoor kan het een goed toetsingskader vormen voor uit te voeren activiteiten en projecten in de komende periode. Innovatieve organisaties definiëren tevens innovatiedoelstellingen en een innovatiestrategie. Deze stelt grenzen waarbinnen vernieuwing en ontwikkeling plaatsvindt. Het selecteren van innovatiethema's binnen de innovatiestrategie kan helpen om de innovatieruimte voor een bepaalde periode af te bakenen, wat een scherpe focus mogelijk maakt en een inhoudelijke samenhang tussen projecten realiseert.

Voorbeelden van richtinggevende innovatiestrategieën zijn die van Siza Zorggroep en het Oogziekenhuis in Rotterdam:

Siza: de client staat centraal

De drijfveer van Siza is dat zij blijft zoeken naar oplossingen die aansluiten bij de vraag van de client. Het bedienen van de verschillende doelgroepen is dan ook het uitgangspunt voor innovaties. Daartoe zijn de doelgroepen gespecificeerd in verschillende persona's. Daarin worden de kenmerken van iedere type cliëntgroep beschreven. Projecten worden gecategoriseerd naar deze persona's, waardoor duidelijk wordt hoeveel projecten per persona in ontwikkeling zijn. Op basis van deze persona's kan worden besloten of projectontwikkeling in een bepaalde persona wel of geen prioriteit heeft en kan worden afgewogen of een project voldoende toegevoegde waarde oplevert voor de specifieke cliëntgroep.

De cliëntgroepen en kenmerken daarvan bepalen dus de innovatieruimte voor Siza. Dit komt volledig overeen met het strategische uitgangspunt dat de client centraal staat.

(Bron: interview met dhr. L. Nieuwenhoff, directeur business-development)

Oogziekenhuis in Rotterdam: innovatie en angstreductie

Binnen het oogziekenhuis is gekozen voor een sterke focus van innovatie op het strategische thema 'angstreductie':

'Angstreductie bij patiënten is het leidend principe voor ons handelen. Ieder mens met een oogandoening is bang om blind te worden. Angstreductie wordt bereikt door een goede voorlichting te geven (voorspelbaarheid); er moet een begeleider meekomen met de patiënt (twee horen meer dan één), transparantie (alles laten zien) en een prettig ziekenhuisgebouw. Minder angst betekent een snellere genezing, meer veiligheid (de patiënt zelf moet ook goed opletten of er niet iets mis gaat) en een grotere tevredenheid.'
(Bron: www.oogziekenhuis.nl)

Van belang is dat de organisatie ook daadwerkelijk investeringen vrij kan maken in het kader van de innovatiestrategie. Een geormerkt innovatiebudget geeft ruimte om concepten uit te werken, te experimenteren en draagvlak te creëren in de organisatie. Het budget kan worden beschouwd als leer- en risicogeld omdat het minder verbonden is aan bijvoorbeeld strakke businesscases en terugverdientijd (van Engelen, 2007). Tevens dwingt innovatiebudget tot het onderling afwegen van innovatieve investeringen, omdat innovatieprojecten vanuit dezelfde bron gefinancierd worden.

Om er voor te zorgen dat het innovatiebudget adequaat wordt ingezet, moeten er duidelijke selectiecriteria worden gehanteerd. Zo wordt voorkomen dat lijnmanagers 'gewone' projecten een innovatief kleurtje geven, om in aanmerking te komen voor het innovatiebudget. Deze criteria worden in het volgende hoofdstuk besproken.

2.2 Projectmanagement

Voordat het proces van project portfoliomanagement ingericht kan worden, is het van belang dat er op een projectmatige manier gewerkt wordt. Projectmanagement is namelijk bepalend voor de effectiviteit van het project portfoliomanagement proces. De meeste componenten van project management zijn in veel organisaties al aanwezig (Arlande, 2007). Soms wordt gebruik gemaakt van 'Principal Toolbox' (PRINCE2). Dit softwareprogramma maakt het voor de gehele organisatie mogelijk inzicht te krijgen in de ontwikkelingsfase van een project, het beschikbare budget, eindverantwoordelijke, etc. (Fortes, 1010). Andere organisaties ontwikkelen een eigen tool. Het kernpunt is dat er sprake dient te zijn van een duidelijk gefaseerde standaardaanpak van projecten, waarbij geconcentreerd wordt op (deel)oplevingen.

Voor innovatieprojecten wordt de volgende fasering aangehouden: idee, selectie, ontwikkeling, invoering en opschaling. De eerste vier fases van de innovatiecyclus worden afgesloten met standaard fasedocumenten, dit zijn: het projectinitiatief, projectplan, projectvoortgangsrapport en projectevaluatie. Voorbeelden van deze documenten zijn opgenomen in bijlage 1. Fasering en het gebruik van fasedocumenten biedt op projectniveau meer structuur en beheersbaarheid, doordat beslismomenten worden ingebouwd en projectinformatie (concrete projectdoelen, projectorganisatie, planning en resultaten) wordt vastgelegd. Op portfolioniveau wordt het mogelijk om op basis van eenduidige projectinformatie weloverwogen beslissingen te nemen ten aanzien van het portfolio.

2.3 Overzicht en techniek

Een goed overall-overzicht van projecten is de kern van project portfoliomanagement. Zonder overzicht is het voor het management onmogelijk om samenhang en strategische focus te bewaken. Daarom wordt een database ingericht voor actieve projecten. Per project worden aspecten beschreven die het management van belang vindt, zoals: projectnaam, opdrachtgever, projectleider, resultaat, doelgroep, looptijd, waarde, risico, en status. Deze database wordt continue bijgehouden door de innovatiemanager. Het overzicht kan bijvoorbeeld in Excel of MS Access worden opgezet.

Het overzicht met de inhoud, planning en resultaten van projecten is in het kader van project portfolio management in eerste instantie bedoeld als managementinformatie. Wanneer de organisatie het ook van belang vindt om medewerkers inzicht te geven in de ontwikkelingen en vernieuwingen in de organisatie, kan tevens een intranet worden ingericht waar een overzicht wordt gepresenteerd van de projecten met onderliggende documenten.

Projecten portfolio Lindenhout - transparantie

Lindenhout heeft een intranet ingericht, waar het projectenportfolio wordt gepresenteerd. Vrij eenvoudig kan daarin de relatie worden gezien tussen meerjarenbeleid, programma's en projecten die in het kader van innovatiemanagement worden uitgevoerd. Elk project heeft zijn eigen projectdossier, waar het projectteam projectdocumenten kan aanmaken en plaatsen. Het portfolio functioneert dus als werkomgeving, maar is daarnaast ook inzichtelijk voor medewerkers. Door een beknopte beschrijving per project, worden de medewerkers op de hoogte gehouden van de verschillende vernieuwingen. Tevens kunnen medewerkers de gepubliceerde documentatie van elk project inzien. Het management kan op basis van de gepubliceerde fasedocumenten voortgang bewaken en beslissingen nemen.

Indien een organisatie een dergelijke intranetomgeving inricht, is het voor het management wenselijk ook een database te gebruiken. Besluitvorming op basis van te veel detailinformatie is namelijk niet effectief en bovendien wordt daarmee de projectleider uit zijn positie gebracht.

2.4 Projecten definiëren, selecteren en prioriteren

Om de database in te richten met informatie van de bestaande projecten in de organisatie, is het noodzakelijk de bestaande projectinformatie op centraal niveau te verzamelen. Wanneer de organisatie projecten op een projectmatige manier uitvoert, is het inventariseren van al lopende innovatieve projecten en bestaande projectinitiatieven eenvoudiger. Projecten zijn dan namelijk al gedefinieerd en duidelijk beschreven. Indien dit niet het geval is, dienen de projectinitiatieven en plannen eerst eenduidig beschreven te worden. Daarvoor kan gebruik worden gemaakt van de fasedocumenten die zijn opgenomen in bijlage 1. Het eerste projecten portfolio is daarmee opgesteld.

Vervolgens worden de eerste keuzes over de samenstelling van het portfolio gemaakt. Nadat de projectinitiatieven en plannen geïnventariseerd zijn, worden zij beoordeeld door middel van de checklist uit paragraaf 3.1. Op basis hiervan kan per project worden bepaald of het genoeg (innovatieve) waarde heeft om te worden opgenomen in het projectenportfolio. Projecten worden gestopt, stilgelegd of herzien. Uiteindelijk blijft er een waardevolle, haalbare en innovatieve set van projectinitiatieven en plannen over.

Vervolgens wordt de balans van de set projecten in beeld gebracht. De projectplannen worden geprioriteerd door middel van het scoringmodel uit paragraaf 3.2. De bijdrage van de projecten wordt getoetst door vast te stellen hoe de aspecten risico en waarde zich tot elkaar verhouden. Daarnaast is een bepaalde verdeling in strategische programma's of innovatiethema's gewenst. De beoordeling en visualisatie van deze aspecten, wordt toegelicht in hoofdstuk 3. Wanneer het projecten portfolio niet de juiste balans laat zien, kan alsnog worden besloten om projecten stil te leggen of te beëindigen. Op basis van de balans in het portfolio kan tevens inzichtelijk worden gemaakt op welke gebied toekomstige ontwikkelingen de hoogste prioriteit hebben.

Werkvorm Politie Gelderland-Midden

Politie Gelderland-Midden heeft voor haar Veiligheidsstrategie vier succesfactoren gedefinieerd. Deze succesfactoren vormen de strategische programma's waarbinnen projecten worden uitgevoerd. Bij de inrichting van het projectenportfolio zijn allereerst bestaande projecten geïnventariseerd en afgedrukt op afzonderlijke kaarten. Het gesprek in het MT werd op gang gebracht door de managers deze kaarten onder de succesfactoren te laten leggen. In onderling overleg is zo tot een overzicht gekomen van bestaande projecten en activiteiten, gekoppeld aan de succesfactoren. Per succesfactor is vervolgens bepaald welke projecten voorrang hadden, werden aangepast of werden stilgelegd.

(Bron: interview met dhr. Willekens, programmanager Veiligheidsstrategie Politie Gelderland-Midden. 10 mei 2011)

2.5 Rolverdeling

Om ervoor te zorgen dat voor iedereen duidelijk is wat ieders taken en verantwoordelijkheden in het portfoliomanagement proces zijn, is het noodzakelijk deze te benoemen. Wie heeft bijvoorbeeld beslissingsbevoegdheid op projectniveau en wie op portfolioniveau? De volgende rollen kunnen worden benoemd:

- **Projectleider:** de projectleider is verantwoordelijk voor het succesvol realiseren van het project. De projectmanager heeft de verantwoordelijkheid dat het project de afgesproken resultaten oplevert, binnen overeengekomen tijd en budget. Hij geeft leiding aan het projectteam en onderhoudt contact met de opdrachtgever en andere partijen. Aan het eind van iedere fase in het innovatieproces rapporteert hij aan de stuurgroep innovatie en opdrachtgever over de status van het project.
- **Opdrachtgever:** de opdrachtgever is de eindverantwoordelijke van het project en de uiteindelijke gebruiker van het resultaat.
- **Innovatiemanager:** de innovatiemanager is voorzitter van de stuurgroep en onderhoudt contact met de verschillende projectleiders en opdrachtgevers. Hij stuurt het projecten portfoliomanagement proces aan en is er verantwoordelijk voor dat er voldoende informatie beschikbaar is om projecten te beoordelen.
- **Stuurgroep innovatie:** een stuurgroep heeft als belangrijkste aandachtsgebied om ervoor te zorgen dat projecten gezamenlijk aansluiten op de innovatiedoelstellingen. Zij rapporteert over het projectenportfolio aan het bedrijfsmanagement, welke de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid heeft.

2.6 Communicatie

Het is belangrijk om de innovatiestrategie te communiceren naar de medewerkers, zodat de betrokkenheid wordt vergroot en medewerkers weten welke doelstellingen er met het projecten portfolio worden beoogd. Dit versterkt de waarde van projectinitiatieven, doordat de denkkraacht gericht wordt op de thema's waar de organisatie belang aan hecht.

Belangrijk is ook om medewerkers op de hoogte te stellen van de nieuwe route die projecten volgen in de organisatie en hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Daarbij wordt ook globaal aangegeven welke uitgangspunten er gelden voor initiatieven en projectplannen, zodat transparantie in de besluitvorming wordt gecreëerd en daarmee het draagvlak voor beoordeling wordt vergroot. Om te voorkomen dat mensen ontmoedigd raken om ideeën in te dienen, is beter om niet de specifieke criteria uit de beoordelingsmodellen op intranet te plaatsen.

3. De essentie van project portfolio management: besluitvorming

Elke fase van het innovatieproces wordt gekoppeld aan een beslismoment. Kijkend naar het stage-gate model van Cooper zijn deze beslismomenten de 'Pass/Kill' beslissingen, momenten dus waarop door het management wordt besloten of (verdere) ontwikkeling al dan niet zinvol is, momenten waarop projecten worden geprioriteerd en middelen aan projecten worden toegewezen. In dit hoofdstuk wordt een aantal modellen gegeven aan de hand waarvan initiatieven en projecten kunnen worden beoordeeld. In bijlage 2 worden de criteria van zowel de checklist als het scoringmodel gedefinieerd.

3.1 Beoordelingscriteria voor nieuwe projecten

Om de op het eerste oog waardevolle of haalbare ideeën op een objectieve manier te selecteren, is de volgende checklist ontwikkeld.

ALGEMENE CRITERIA	BEOORDELINGSCRITERIA	JA	JA, MITS.....	NEE	TOELICHTING
TOEGEVOEGDE WAARDE & HAALBAARHEID Is het een waardevol en haalbaar initiatief?	Het initiatief past binnen de organisatiestrategie/ meerjarenbeleid				
	Het initiatief levert verbetering op voor de klant, nieuwe doelgroepen en/of medewerkers				
	Risico van niets doen				
	Het initiatief wordt verwacht haalbaar te zijn				
PROJECTMATIG WERKEN Kan het initiatief omgezet worden in een project?	Is er een beoogd eindresultaat?				
	Valt het project buiten de gewone bedrijfsvoering?				
	Zouden er medewerkers van verschillende afdelingen c.q. organisaties betrokken moeten worden om het beoogde resultaat te behalen?				
INNOVATIVITEIT Is het project innovatief?	Is het beoogde resultaat vernieuwend voor de organisatie (product of proces vernieuwing)?				
	Levert het project toegevoegde waarde op voor externe partijen (klanten, leveranciers of ketenpartners)?				
	Is voor dit project onderzoek en ontwikkeling vereist?				
CONCLUSIE					

Figuur 3 Checklist (Lisette Overgoor)

Met de checklist wordt eerst beoordeeld of het een strategisch en maatschappelijk waardevol initiatief is. Vervolgens wordt nagegaan of het initiatief omgezet kan worden in een project en of het ook daadwerkelijk een innovatief project is. Per indicator wordt aan de indiener van het idee een toelichting geschreven over het besluit. In deze checklist is gebruik gemaakt van de volgende definities.

Project:

*Een project is een tijdelijke samenwerking van een aantal mensen (meestal vanuit **verschillende vakgebieden**) om binnen een vastgestelde tijd een **vooraf vastgesteld doel** te bereiken met een vastgesteld budget (R.Grit, 2008).*

*Een project is een geheel van activiteiten **buiten de gewone bedrijfsvoering** om waarbij het gaat om het realiseren van iets nieuws voor een duidelijke opdrachtgever binnen duidelijke kaders door **een team van meerdere verschillende specialisten**. (www.leren.nl).*

Alles wat buiten deze definitie valt, wordt gedefinieerd als een activiteit en daarmee niet opgenomen in het projecten portfolio. Het is echter wel belangrijk deze activiteiten in het zicht te houden, omdat ook uit activiteiten waardevolle projecten kunnen groeien.

Innovatie:

*Iets **nieuws** realiseren dat **toegevoegde waarde** oplevert (Jacobs en Snijders, 2008)*

*Een innovatie is een **op een markt gerichte vernieuwing**, welke betrekking kan hebben op een product, productieproces of op een benadering van de markt (www.ru.nl).*

Bij het toepassen van deze checklist spelen besluitvormende vaardigheden van het management een rol. Zij moet in staat zijn om deze checklist objectief toe te passen. Het zogenaamde 'halo effect' moet worden voorkomen: wanneer criteria in de ene categorie positief worden bevonden, dan moet ervoor worden gewaakt dat ook de andere categorieën positief worden gewaardeerd. Bovendien moet het management nee kunnen zeggen tegen projectinitiatieven waarvan men bij voorhand vermoedt dat zij niet voldoende waardevol of haalbaar zijn.

3.2 Waarde toekennen aan innovatieprojecten

Wanneer projectinitiatieven zijn omgezet in een projectplan of verder zijn in de ontwikkeling, worden zij op regelmatige basis getoetst aan de hand van het volgende model.

ALGEMENE CRITERIA	BEOORDELINGSCRITERIA	SCORE (1-10)
TOEGEVOEGDE WAARDE		
STRATEGISCHE WAARDE	De doelstellingen van worden met dit project bereikt.	
	[Doelstelling 1]	
	[Doelstelling 2]	
	[Doelstelling 3]	
	Prioriteit binnen de strategie	
	Risico van niets doen/urgentie	
	Competitief voordeel	
	Dwingende wet- en regelgeving	
INNOVATIEVE WAARDE	Intern vernieuwend	
	Extern vernieuwend	
	Radicaliteit	
MAATSCHAPPELIJKE WAARDE	Verbetering voor cliënten	
	Verbetering voor medewerkers	
	Betrekken nieuwe doelgroepen	
	Externe bruikbaarheid	
FINANCIËLE WAARDE	Verwachte winstgevendheid (ROI)	
TOEGEVOEGDE WAARDE TOTAAL / 16		
RISICO		
FINANCIËEL RISICO	Terugverdientijd (5= lang, 1=kort)	
HAALBAARHEID	Benodigde financiering	
	Benodigde expertise	
	Benodigde capaciteit	
	Doorlooptijd	
	Complexiteit	
	Steun van het management (5=laag, 1=hoog)	
RISICO TOTAAL / 7		
TOELICHTING		

Figuur 4 Scoringmodel (Lisette Overgoor)

Doel van dit scoringmodel is tweeledig. Op de eerste plaats wordt het gebruikt om waardevolle, haalbare, innovatieve projectplannen te beoordelen en af te zetten tegen het bestaande portfolio, waardoor prioriteiten helder worden. Daarnaast wordt het scoringmodel gebruikt in de portfolio review om projectscores te actualiseren. Het is namelijk mogelijk dat interne en externe ontwikkelingen de prioriteiten van projecten beïnvloeden. Naar aanleiding daarvan kan het wenselijk zijn om mensen en middelen op een andere manier over de projecten te verdelen.

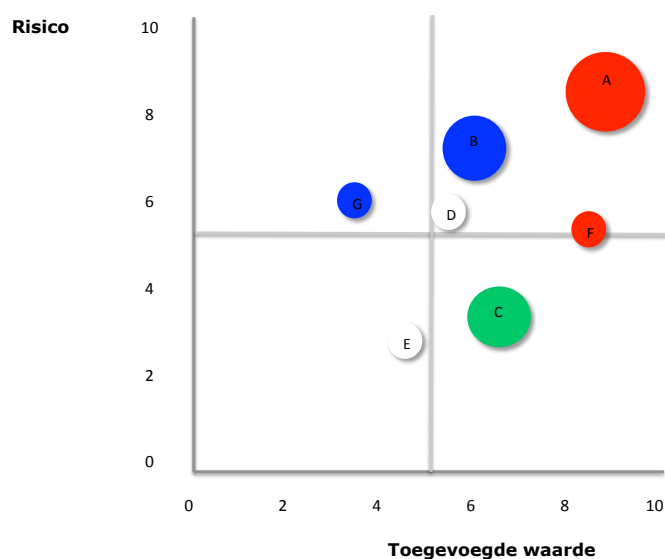
De meest gebruikte dimensies voor het visualiseren van balans in een portfolio, risico en waarde (Cooper, 1989). Dit zijn dan ook de dimensies die in deze scoringmodel te onderscheiden zijn. De eerste vijf algemene criteria bepalen de toegevoegde waarde van een project en de laatste twee het risico. De algemene criteria zijn gespecificeerd in een aantal beoordelingscriteria, waar een score van 1-10 aan wordt toegekend. De criteria zijn samengesteld aan de hand van literatuur, het wegingsmodel van Rivierduinen en een Scoringmodel van Siza Zorggroep. Er is gekozen om aan de aspecten geen wegingsfactoren toe te kennen, omdat dit het model onnodig complex maakt. Het leidt daarnaast tot scores die niet direct vergelijkbaar zijn, waardoor appels met peren worden vergeleken (J. Moustafaev, 2011).

De waarde voor elk strategisch programma wordt afzonderlijk gescoord. Dit dwingt het management om expliciet na te denken over de impact van het project op elk van de strategische programma's. Vervolgens kan ook worden bepaald of het meest gerelateerde programma, ook daadwerkelijk de meeste prioriteit heeft. Zo kan het mogelijk zijn dat een van de programma's al door veel projecten gedragen wordt. In de laatste rij is ruimte vrijgelaten om gemaakte keuzes te verantwoorden. De overige beoordelingscriteria zijn gedefinieerd in bijlage 2.

Het model is het meest effectief wanneer de criteria en het detailniveau daarvan, overeenkomen met de behoeften van de personen die het model gebruiken en beslissingen maken (Levine, 2005). Dit model wordt dan ook gegeven als richtlijn en kan gedurende de tijd naar eigen behoefte en inzicht worden verfijnd. Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, dienen scoringmodellen niet gevolgd te worden als definitief besluit. Het is meer een ondersteunende tool om projecten objectief te beoordelen.

3.3 Bepalen van de portfoliobalans

De vraag is of de projecten op een gewenste manier verdeeld zijn over de strategische programma's en of risico en toegevoegde waarde goed zijn verdeeld over het projecten portfolio. Hulpmiddelen om daarover te oordelen zijn het projectenoverzicht in de database en een visualisatie daarvan in een bubble diagram. De projectscores uit het scoringmodel worden tegen elkaar uitgezet in de volgende bubble diagram:



Figuur 5 Bubble diagram bij scoringmodel

Met de kleuren kunnen bijvoorbeeld strategielijnen worden aangeduid, en met de grootte van de cirkel de investering, fase of impact per project. Elk project heeft een projectnummer, welke overeenkomt met de nummering in de database.

Het gewenste profiel van de verdeling van projecten over de kwadranten is afhankelijk van de mate waarin de organisatie risico's wenst te lopen. Het innovatieproces verschilt van andere projectvormen, doordat het vaak een hoger onzekerheidsniveau met zich mee brengt.

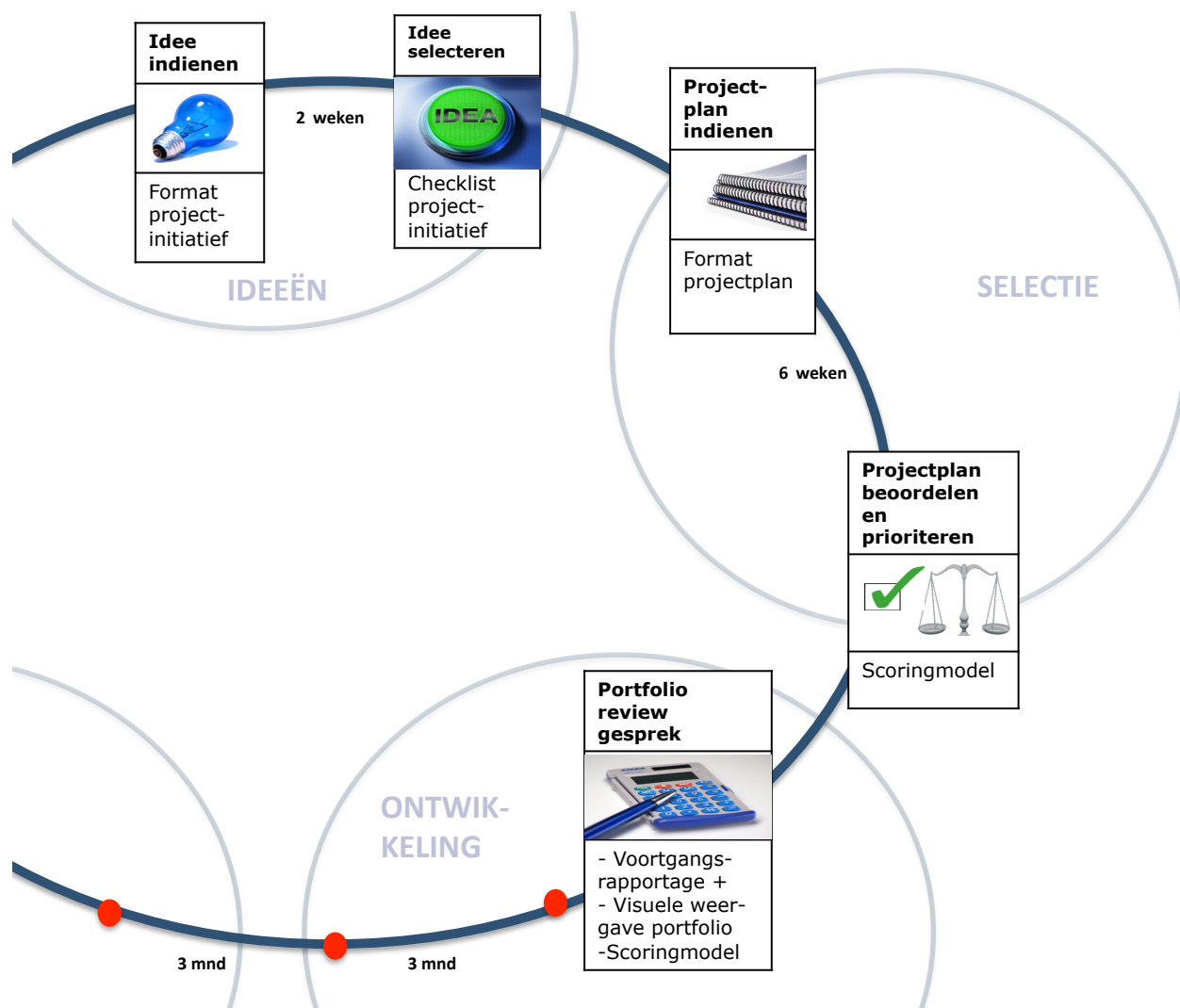
Baanbrekende innovaties met het hoogste potentieel, brengen dan ook het hoogste risico met zich mee (W. Zijlstra, 2006). De stelling: 'Hoe innovatiever het project, hoe risicovoller' geeft dus aan hoe een organisatie haar portfolio in de diagram moet positioneren wil het innovatief zijn:

- *Linksboven*: projecten niet uitvoeren omdat het risico niet in verhouding staat tot de toegevoegde waarde.
- *Rechtsboven*: projecten uitvoeren omdat projecten in deze kwadrant innovatieve projecten zijn met veel potentiële waarde. Hoe meer projecten in deze kwadrant worden ontwikkeld, hoe innovatiever het portfolio.
- *Linksonder*: project alleen uitvoeren wanneer er voldoende mensen en middelen zijn. Deze projecten zijn namelijk niet erg innovatief en ook niet waardevol voor de organisatie.
- *Rechtsonder*: projecten uitvoeren wanneer er voldoende innovatieve projecten worden uitgevoerd. Deze lucratieve projecten hebben veel waarde en brengen weinig risico met zich mee. De opbrengsten van deze projecten kunnen worden benut om in innovatievere projecten te investeren.

Voor organisaties met tientallen projecten is een grafische weergave minder overzichtelijk. In dat geval kan het effectiever zijn om rangschikking/prioritering alleen in de database tot uiting te laten komen.

4. Portfoliomanagement binnen het innovatieproces

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van figuur 6 geschetst welke plaats de fasedocumenten, en beoordelingsmodellen hebben binnen het innovatieproces. Daarbij wordt ingezoomd op het proces om van oorspronkelijke idee, naar de uitvoering van dat idee te komen.



Figuur 6 Portfoliomanagement binnen het innovatieproces

4.1 Ideeën

Het proces van project portfoliomanagement start op het moment dat een projectinitiatief wordt ingediend. Er kunnen verschillende doelgroepen worden aangewezen voor het indienen van projectinitiatieven. Daarnaast bestaan er verschillende systemen om initiatieven te verzamelen, waaronder bijvoorbeeld de elektronische ideeënbus. Dit is afhankelijk van de manier waarop het ideeënmanagement in een organisatie wordt vormgegeven.

Projectinitiatieven worden ingediend bij de innovatiemanager in een format voor projectinitiatieven. Dit is bedoeld om ideeën op een bondige wijze te beschrijven. Omdat creativiteit nodig is voor het ontwikkelen van innovatie, is er voor gekozen om in het

initiatiefdocument zo min mogelijk kaders te stellen.

Inrichting ideeënmanagement

Philip Kotler beschrijft in zijn boek 'Kotler over Marketing' (1999) een 'ideeënmanagermodel', bestaande uit vijf essentiële stappen.

1. Een innovatie-/ideeënmanager benoemen.
2. Een multidisciplinaire commissie benoemen die regelmatig bijeenkomt om ideeën te beoordelen, en eventueel middelen toe te wijzen voor verder onderzoek.
3. Een communicatiemiddel instellen dat voor alle doelgroepen toegankelijk is.
4. Doelgroepen aanmoedigen om hun ideeën door te geven aan de ideeënmanager.
5. Het opzetten van een waarderingprogramma dat voorziet in beloningen voor mensen die goede ideeën hebben aangedragen.

In het kader van projecten portfoliomanagement zijn de eerste twee stappen al doorlopen. Voor de inrichting van ideeënmanagement worden een aantal aanvullende keuzes gemaakt over de indiening van nieuwe ideeën:

- A. Indienen van ideeën kan 1) doorlopend 2) vaste periodes
- B. Indienen van ideeën gebeurt 1) digitaal 2) schriftelijk
- C. Indienen van ideeën kan 1) gericht op vastgestelde thema's 2) open/willekeurig
- D. Indienen kan door 1) medewerkers 2) bepaalde functiegroepen 3) cliënten 4) toeleveranciers en anderen van buiten de organisatie.
- E. Idee indieners worden beloond door bijvoorbeeld 1) presentje 2) jaarlijkse prijs voor het beste idee.

Ingediende projectinitiatieven worden binnen 2 weken door de innovatiemanager of stuurgroep beoordeeld aan de hand van de checklist uit paragraaf 3.1. De volgende keuzes worden gemaakt:

- A) Idee afwijzen, indien het niet waardevol is.
- B) Idee een andere plaats in de organisatie toewijzen, indien het wel waardevol is, maar niet voldoende innovatief.
- C) Mogelijkheden zoeken om het idee te verwerken in een reeds lopend project, indien het een waardevol innovatief idee betreft dat niet projectmatig ontwikkeld kan worden.
- D) Initiatief goedkeuren, indien het een waardevol innovatief idee betreft dat projectmatig ontwikkeld kan worden.

De innovatiemanager geeft per indicator een toelichting aan de idee indiener. Zo is voor de idee indiener duidelijk waarom het idee wordt goedgekeurd of afgewezen.

4.2 Selectie

Wanneer projectinitiatieven zijn goedgekeurd, wordt er aan het project een projectleider of projectteam toegewezen om het projectplan te schrijven. De projectleider dient het projectplan in bij de innovatiemanager, in het format projectplan.

Ingediende projectplannen worden vervolgens beoordeeld aan de hand van het scoringmodel uit paragraaf 3.2. Allereerst wordt nagegaan of het project een verplicht karakter heeft. In dat geval heeft prioritering van het projectplan geen gevolgen voor het al dan niet toekennen van

middelen, het heeft immers voorrang op de overige projecten. Voor de overige projectplannen wordt door middel van de projectscore en de visuele weergave de prioriteit bepaald ten opzichte van het huidige portfolio. De volgende keuzes worden vervolgens gemaakt:

- A) Mensen en middelen direct toekennen om project op te starten, indien het projectplan voldoende prioriteit heeft ten opzichte van de andere projecten.
- B) Project tijdelijk in de wacht zetten, indien de prioriteit ten opzichte van andere projecten matig is en mensen en middelen schaars zijn. Op termijn is het project misschien wel kansrijk.
- C) Projectplan herzien, indien het in zijn huidige vorm niet voldoende acceptabel is.

Projecten die in de wacht zijn gezet worden bewaard in een database en na maximaal een jaar opnieuw beoordeeld. De innovatiemanager stelt de projectleider op de hoogte van het genomen besluit en geeft hierbij een toelichting.

4.3 Van ontwikkeling naar invoering

Vanaf de ontwikkeling worden projecten meegenomen in het driemaandelijkse portfolio review gesprek. Het portfolio review gesprek is een periodiek overleg in de stuurgroep innovatie of MT over de samenstelling van het portfolio. De vraag die centraal staat is: 'Houden wij ons nog met de juiste projecten bezig? En voeren wij de projecten goed uit?' De volgende onderwerpen worden besproken:

Strategie

Veranderingen in de interne- en externe omgeving kunnen van invloed zijn op het belang of risico van een project. Bovendien kunnen zich vanuit de omgeving ontwikkelingen voordoen die nieuwe projecten noodzakelijk maken. Bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving, nieuwe ontwikkelingen in technologie en kennis, ontwikkelingen in de bezetting of tevredenheid van klanten.

Projectvoortgang

Vervolgens wordt gekeken naar de knelpunten in de projectvoortgang, waardoor prioriteiten verschuiven. Daarbij wordt ook gekeken naar relaties en afhankelijkheden met andere projecten. Wanneer een van de projecten vertraging oploopt, of niet het gewenste resultaat levert, kunnen daarvan afhankelijke projecten meer risico lopen of minder waarde hebben.

Projectleiders rapporteren maandelijks over de voortgang van projecten in de het format voortgangsrapportage (zie bijlage 1). De innovatiemanager stelt voor aanvang van de portfolio bespreking een voortgangsrapportage samen op basis van alle ingediende voortgangsrapportages. Zo is in een oogopslag duidelijk welke projecten volgens plan lopen en welke meer aandacht nodig hebben. Het volgende schema wordt drie-maandelijks ingevuld:

PROJECTNAAM	PLANNING 2011									PROJECTIJKPUNTEN						Noot
	START	A	M	J	J	A	S	O	GEREED	K	€	T	O	C	R	
XXXXXX	01/04/11								02/08/11							1
XXXXXX	01/01/11								01/01/13							2
XXXXXX	01/07/10								01/05/11							
.....																

Figuur 7 Algehele voortgangsrapportage (opgesteld op basis van het interview met dhr. Willekens, programmanager Veiligheidsstrategie Politie Gelderland-Midden. 10 mei 2011)

De volgende projectijkpunten worden bewaakt:

- Kwaliteit: wordt het beoogde projectresultaat behaald?
- Geld: blijft het project binnen budget?
- Tijd: loopt het project volgens de tijdsplanning?
- Organisatie: worden taken en verantwoordelijkheden goed vervuld? Zijn er voldoende mensen en middelen beschikbaar?
- Communicatie: wordt er voldoende informatie uitgewisseld binnen het projectteam en naar buiten? Wordt er een goede overlegstructuur aangehouden?
- Risico: zijn er voor voorziene risico's voldoende maatregelen getroffen?

Portfoliobalans

De portfoliobalans wordt bepaald aan de hand van de visuele weergave van projecten in de bubble diagram uit paragraaf 3.3. Er wordt gekeken of projecten op een juiste manier verdeeld zijn wat betreft de strategie, het risico en de toegevoegde waarde. Het streven is om de projecten zoveel mogelijk over de verschillende strategische doelstellingen te verdelen, zowel qua investering als toegevoegde waarde. Voor een innovatieportfolio is het wenselijk om zoveel mogelijk projecten te ontwikkelen die toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie, tegen een zeker risico.

Aanpassingen portfolio

De laatste stap in het portfolio review gesprek is het doorvoeren van aanpassingen in de projectprioriteiten. Wanneer besproken punten en projectoverzichten het noodzakelijk maken om samenstelling van het portfolio te wijzigen of projecten opnieuw te prioriteren, worden aanpassingen gedaan. Projectprioriteiten worden opnieuw berekend aan de hand van het scoringmodel. Regel is dat wanneer het stage-gate proces effectief ontworpen en toegepast is (met de juiste selectiecriteria en goede prioritering), aanpassingen in het projecten portfolio beperkt zijn (Cooper, 1989).

Bijlage 1 Fasedocumenten

Format projectinitiatief

FORMAT PROJECTINITIATIEF

1. Aanleiding

[Wat is de aanleiding, het probleem, de vraag, de wens het knelpunt?]

2. Doel

[Geeft kort aan welk projectdoel wordt beoogd.]

[Wat is er dan veranderd t.o.v. de huidige situatie?]

[Hoe draagt het project bij aan de bedrijfsstrategie, plannen en programma's?]

3. Aanpak

[Wat is er nodig om het beoogde doel te kunnen bereiken?]

[Geef globaal aan welke activiteiten er ontwikkeld worden om het projectdoel te bereiken.]

Format projectplan

FORMAT PROJECTPLAN

OPDRACHTGEVER		PROJECTLEIDER	
DATUM		VERSIE	

Samenvatting

Inhoudsopgave

1. Projectdefinitie
 - 1.1 Aanleiding en doel
 - 1.2 Projectresultaat
 - 1.3 Afbakening
2. Organisatie
 - 2.1 Werkwijze
 - 2.2 Tijdpad
 - 2.3 Randvoorwaarden
 - 2.4 Begroting
3. Projectbeheersing
 - 3.1 Monitoring, evaluatie en bijsturing
 - 3.2 Complexiteit
 - 3.3 Risico's
4. Communicatie

Bijlage Toelichting bij Projectplan

Bijlage Toelichting bij Projectplan

1. Projectdefinitie

1.1 Aanleiding en doel

Geef hier kort aan wat de aanleiding is om dit project te starten. Geef daarbij ook aan welke doelstelling wordt beoogd: Wat is het? Wat kan het? Wat kan de klant er mee? Wat kan de opdrachtgever er mee?

1.2 Projectresultaat

Het beschrijven van projectresultaten helpt sturing te geven aan het project. De projectresultaten moeten daartoe concreet en meetbaar worden beschreven, zodat vastgesteld kan worden in hoeverre doelen bereikt zijn.

1.3 Afbakening

Geef hier aan hoe het project is afgebakend. Waar liggen de grenzen van het project? Wat levert het project nadrukkelijk niet?

2. Organisatie

2.1 Werkwijze

Op welke wijze wordt het project aangepakt? Welke fasering kan worden aangebracht? Welke belangrijke beslismomenten gelden er gedurende het project?

2.2 Tijdspad

Hoe is de tijdsplanning en wanneer vinden genoemde beslismomenten plaats?

2.3 Randvoorwaarden

2.3.1 Formatie

- Geef hier aan welke activiteiten binnen het reguliere werk kunnen worden uitgevoerd en hoeveel extra tijd deze activiteiten van de medewerkers vragen.
- Is er extra formatie nodig? Zo ja, om hoeveel uren/FTE gaat het?
- Worden er externe medewerkers bij dit project betrokken? Zo ja, om hoeveel uren/FTE gaat het?

2.3.2 Expertise

Geef hier aan welke expertise nodig is om dit project succesvol uit te voeren. Is deze expertise intern beschikbaar, of is externe expertise nodig?

2.3.3 Middelen en materialen

Welke middelen en materialen zijn nodig om het project te kunnen uitvoeren?

2.3.4 Informatie

Welke informatie is nodig om dit project uit te kunnen voeren?

2.4 Begroting

Mocht er sprake zijn van extra formatie, externe expertise, inkoop van middelen of overige activiteiten waar geld voor gereserveerd moet worden, geef dan een begroting van de ingeschatte kosten.

Format voortgangsrapportage

FORMAT VOORTGANGSRAPPORTAGE

STARTDATUM		GEPLANDE EINDDATUM	
OPDRACHTGEVER		PROJECTLEIDER	
PROJECTFASE			

1. Activiteiten

[Beschrijf hier puntsgewijs de activiteiten en beslismomenten die de afgelopen periode hebben plaatsgevonden.]

2. Projectvoortgang

PROJECTIJKPUNTEN		STATUS ¹
K	Kwaliteit (worden de beoogde projectresultaten behaald?)	
€	Kosten/budget (blijft het project binnen budget?)	
T	Tijd (verloopt het project volgens tijdsplanning?)	
O	Organisatie (worden taken en verantwoordelijkheden goed vervuld? Zijn er voldoende mensen en middelen beschikbaar?)	
C	Communicatie: (bestaat er een goede informatie-uitwisseling en overlegstructuur?)	
R	Risico's (zijn er voor voorziene risico's voldoende maatregelen getroffen?)	

3. Knelpunten

OMSCHRIJVING AFWIJKING EN OORZAAK	CONSEQUENTIES	TEGENMAATREGELEN

4. Overige bevindingen

[Hier is ruimte voor overige opmerkingen die betrekking hebben op het verloop van het project.]

¹ Vanuit oogpunt van Planning & Control vragen we hier naar de status van de projectijpunten en doelrealisatie.

Groen: volgens plan

Oranje: niet helemaal volgens plan

Rood: niet volgens plan.

Bij codering oranje en rood is toelichting vereist over de reden van afwijking in hoofdstuk 3.

1

1

Format projectevaluatie

FORMAT PROJECTEVALUATIE

OPDRACHTGEVER		PROJECTLEIDER	
DATUM			

1. Activiteiten

[Beschrijf hier puntsgewijs de activiteiten die gedurende het project hebben plaatsgevonden.]

2. Projectijpunten en doelrealisatie

PROJECTIJKPUNTEN	STATUS ¹	TOELICHTING
K Kwaliteit (worden de beoogde projectresultaten behaald?)		
[Geef hiernaast aan welke oorspronkelijke projectresultaten beoogd waren en in hoeverre deze gerealiseerd zijn.]	[Projectresultaat 1]	
	[Projectresultaat 2]	
	[Projectresultaat 3]	
	[Projectresultaat 4]	
	[Projectresultaat 5]	
€ Kosten/budget (blijft het project binnen budget?)		
T Tijd (verloopt het project volgens tijdsplanning?)		
O Organisatie (worden taken en verantwoordelijkheden goed vervuld? Zijn er voldoende mensen en middelen beschikbaar?)		
C Communicatie: (bestaat er een goede informatie-uitwisseling en overlegstructuur?)		
R Risico's (zijn er voor voorziene risico's voldoende maatregelen getroffen?)		

¹ Vanuit oogpunt van Planning & Control vragen we hier naar de status van de projectijpunten en doelrealisatie.

Groen: volgens plan

Oranje: niet helemaal volgens plan

Rood: niet volgens plan.

Bij codering oranje en rood is toelichting vereist over de reden van afwijking.

3. Overige bevindingen

[Hier is ruimte voor overige opmerkingen die betrekking hebben op het verloop en afronding van het project, bijvoorbeeld samenwerking, teamsamenstelling of opvallende resultaten.]

4. Verbeterpunten/Leerpunten

[Welke verbeter- of leerpunten komen voort uit bovenstaande bevindingen?]

2

Bijlage 2 Toelichting bij beoordelingscriteria

Criteria Checklist

Het initiatief past binnen de organisatiestrategie

Het project draagt bij aan de organisatiestrategie en daarin gespecificeerde programma's.

Het initiatief levert verbetering op voor de klant, nieuwe doelgroepen en/of medewerkers

Het project draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening aan de cliënt, nieuwe doelgroepen of medewerkers. Verbetering van de dienstverlening wordt getoetst aan kwaliteit, tijdigheid en bereikbaarheid.

Het initiatief wordt verwacht haalbaar te zijn.

Er is voldoende budget, expertise, capaciteit en tijd beschikbaar om het project uit te voeren. Bovendien is de organisatie in staat om benodigde organisatorische veranderingen te realiseren.

Is er een beoogd eindresultaat?

Het verwachte eindresultaat kan worden geconcretiseerd en meetbaar worden gemaakt.

Valt het project buiten de gewone bedrijfsvoering?

Het beoogde eindresultaat is uniek en valt buiten de gewone bedrijfsvoering. Wel kan het project bijdragen aan de verbetering van de bedrijfsvoering.

Zouden er medewerkers van verschillende afdelingen c.q. organisaties betrokken moeten worden om het beoogde resultaat te behalen?

Er zijn meerdere disciplines betrokken bij de uitvoering van dit project.

Is het beoogde resultaat vernieuwend voor de organisatie?

Er wordt iets nieuws geïmplementeerd, waarbij grenzen verlegd worden.

Levert het project toegevoegde waarde op voor externe partijen

Er moet worden bepaald of het project voldoende toegevoegde waarde oplevert voor klanten, leveranciers en ketenpartners.

Is voor dit project onderzoek en ontwikkeling vereist?

Voor de uitvoering van dit project wordt nieuwe kennis ontwikkeld en toegepast.

Criteria Scoringmodel

Prioriteit binnen de strategie

Het strategische programma of thema waar dit project op is gericht, is van hoge prioriteit voor de organisatie. Door uitvoering van dit project wordt de balans in het portfolio wat betreft de strategische programma's of thema's niet verstoord.

Risico van niets doen/urgentie

Wanneer het project niet op korte termijn wordt uitgevoerd, bestaat de kans dat de organisatie niet meer kan voldoen aan de wensen en verwachtingen van de client, medewerkers en/of externe partijen. Het beoogde effect kan namelijk niet via andere wegen worden bereikt.

Competitief voordeel

Door middel van dit project wordt een sterkere concurrentiepositie opgebouwd. Het wordt mogelijk om een kwaliteitsniveau te bereiken die concurrenten niet leveren.

Dwingende wet- en regelgeving

Dit project draagt bij aan het voldoen aan dwingende wet- en regelgeving.

Interne vernieuwing

Dit project is vernieuwend voor de interne organisatie.

Externe vernieuwing

Dit project is vernieuwend voor externe partijen, zoals cliënten, partners etc.

Radicaliteit

Afhankelijk van de omvang van een verandering worden radicale en incrementele innovaties onderscheiden. Radicale innovatie gaat over totaal nieuwe concepten, iets wat er voordien nog niet was. Incrementele innovaties bouwen voort op bestaande producten, diensten of processen.

(1=incrementeel, 5=radicaal)

Verbetering voor de client

Het project draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening aan de client. Verbetering van de dienstverlening wordt getoetst aan kwaliteit, tijdigheid en bereikbaarheid.

Verbetering voor de medewerkers

Het project draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening aan de medewerkers.

Verbetering van de dienstverlening wordt getoetst aan kwaliteit, tijdigheid en bereikbaarheid.

Betrekken nieuwe doelgroepen

Door middel van dit project worden nieuwe doelgroepen bereikt, waardoor kansen worden vergroot.

Verwachte winstgevendheid (ROI)

De mate waarin de opbrengsten van het project groter zijn dan de kosten om het project te realiseren.

(5=hoog, 1=laag)

Terugverdiëntijd

De tijd die verloopt tussen de investering voor het project en het moment dat de investering is terugverdiend.

(5=lang, 1=kort)

Benodigde financiering

Hoeveelheid budget dat benodigd is om dit project te kunnen realiseren.

(5=hoog, 1=laag)

Benodigde expertise

Hoeveelheid expertise die nodig is om dit project uit te kunnen voeren.

(5=hoog, 1=laag)

Benodigde capaciteit

Hoeveelheid mensen en middelen dat nodig is om dit project uit te kunnen voeren (bijv. ruimte, apparatuur en medewerkers)

(5=veel, 1=weinig)

Doorlooptijd

De duur van het project.

(5=lang, 1=kort)

Complexiteit

Het project is complex, in termen van relaties/afhankelijkheden met andere projecten/projectonderdelen, hoeveelheid betrokkenen, benodigde expertise buiten de intern beschikbare expertise.

(5=hoog, 1=laag)

Steun van het management

De mate waarin het management belangstelling toont voor het project.

(5=laag, 1=hoog)

Referenties

Publicaties

Arlande (2007) *Project Portfolio Management: integrale besturing van een projecten portefeuille*

Fortes (2010) *Principal Toolbox*. www.fortes.nl, geraadpleegd op 20-07-2010

T. Thiadens, W. Steenbakkens (2010). *Portfoliomanagement in Nederland*. Finance & Control, April 2010.

W. Zijlstra (2006) 'Risicomanagement van innovatie' <http://zbc.nu/management/risico-en-project-management/risico-management-van-innovatie/>, geraadpleegd op 10 juni 2011

Literatuur

Tidd, J. Bessant (2009) *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change* John Wiley & Sons Ltd.

R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt (1998) *Portfolio Management for new products* Perseus Books: New York

L.D. Dye, J.S. Pennypacker (1999). *Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage.*, USA: Center for Business Practices

W. van Engelen (2007) *Ideeën goenoeg: slagvaardig innoveren in de dienstverlening* Pearson Education Benelux

R. Grit (2008), *Projectmanagement* Noordhoff Uitgevers

D. Jacobs, H. Snijders (2008), *Innovatieroutine: hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*, Van Corcum: Assen

P. Kotler (1999) *Kotler over marketing* Academic Service: Schoonhoven

H.A. Levine (2005) *Project Portfolio Management* John Willey & Sons Inc

J. Moustafaev (2011) *Delivering Exceptional project results: a Practical Guide to Project Selection, Scoping, Estimation and Management* J. Ross Publishing

Interviews

Dhr. L. Nieuwenhoff, directeur business development Siza. Interviewer: Lisette Overgoor en Mitran Boelee. 26 mei, 2011.

Dhr. H. Willekens, programmamanager Veiligheidsstrategie Politie Gelderland-Midden. Interviewer: Lisette Overgoor en Hilde de Groot. 10 mei, 2011.

Dhr. J. Gall, informatiemanager HAN Service Bedrijf. Interviewer: Lisette Overgoor. 28 maart, 2011.

Websites

www.leren.nl, geraadpleegd op 6 juni 2011

www.oogziekenhuis.nl, geraadpleegd op 6 juni 2011

www.ru.nl, geraadpleegd op 6 juni 2011